

Auf den Punkt gebracht: Die kundenspezifische Anpassung von Projekten und das Umsatz-Kosten-Dilemma der Anbieter

Wissenschaftliche Artikel enthalten wertvolle Management-Implikationen, sind in der Regel jedoch keine einfache Kost. Wir fassen die Kernaussagen zusammen, damit Sie aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung für Ihr Unternehmen nutzen können.

Original

Die individuelle Anpassung von Leistungen ist ein Schlüsselverfahren zur Umsetzung kundenorientierter Marketingstrategien, die darauf ausgerichtet sind, einen einzigartigen Mehrwert für den einzelnen Kunden zu schaffen. Insbesondere bei Business-to-Business-Märkten (B2B) ist Individualisierung ein wichtiger Weg zum Aufbau und zur Stärkung von Kundenbeziehungen. Die Unternehmen stehen jedoch vor der Herausforderung, massgeschneiderte Lösungen anzubieten, die auch rentabel sind.

Individualisierung kann durch bessere Befriedigung von Kundenbedürfnissen die Umsatzerlöse steigern. Sie kann aber auch zu höheren Kosten führen, die mit komplexen Abstimmungsprozessen im Zusammenhang mit der Ermittlung der spezifischen Bedürfnisse individueller Kunden und entsprechenden Anpassungen bei bestehenden Produkten verbunden sind. [...]

Diese Studie untersucht die Individualisierung als Koordinationsproblem bei Transaktionen mit Geschäftskunden. Bislang hat die Marketingforschung Herausforderungen untersucht, die mit individualisierten Angeboten auf Kundenseite verbunden sind, während jedoch die Herausforderungen auf Anbieterseite und ihre Auswirkungen auf die Performance noch wenig erforscht sind. Die Autoren unterscheiden zwischen Projekterlösen und -kosten, um ein grundlegendes Dilemma aufzuzeigen, mit dem die Anbieter bei der Individualisierung von Leistungen konfrontiert sind. Die Analyse von Umfragedaten, die von einem Software-Anbieter und seinen Geschäftskunden erhoben wurden, sowie von objektiven Umsatz- und Kostendaten zeigt ein Spannungsverhältnis zwischen Projekterlösen und -kosten auf. Die Ergebnisse der Individualisierung hängen von Faktoren ab, die das Koordinationsproblem entschärfen, wie z. B. klare Kundenbedürfnisse, Kundenbeteiligung, Produktmodularität, technologische Fähigkeiten des Projektteams und relationale Einbettung. [...]

Individualisierung ist eine wichtige Praxis im kundenorientierten Marketing. Die Ergebnisse dieser Studie liefern neue Erkenntnisse darüber, wann Unternehmen die Methode für ihre Geschäftskunden nutzen und wie sie dabei vorgehen

Kernaussagen

Um der Austauschbarkeit zu entkommen und einen Mehrwert für Kunden zu generieren, passen viele B2B-Anbieter ihre Produkte und Services kundengerecht an. Während die Kunden davon profitieren, ist die Individualisierung von Leistungen ein Balanceakt für die Anbieter. Einerseits erhöht sich durch die Umsetzung von kundenindividuellen Lösungen der Umsatz, andererseits treiben solche Anpassungen auch die Kosten in die Höhe.

In ihrer Studie untersuchen die Autoren, an welchen Hebeln Anbieter ansetzen können, um das Verhältnis zwischen Umsatz und Kosten bei massgeschneiderten Lösungen zu optimieren. Dazu stützen sie sich auf Daten von 134 B2B-Anbieter- und Kundenpaaren. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass verschiedene Faktoren den Umsatz und die Kosten steigern (U+/K+) oder senken (U-/K-).

Anbieter können ihren Umsatz einerseits steigern (U+), indem sie ihre Projektteams technisch aufrüsten oder individuelle Lösungen gemeinsam mit den Kunden entwickeln. Allerdings können die Kosten durch zu enge Einbindung der Kunden in die Höhe schnellen (K+). Die Modularisierung von Leistungen ist ein wichtiger Hebel, um die Kosten im Griff zu halten (K-). So können Anbieter besser auf individuelle Kundenbedürfnisse eingehen, ohne dass dadurch die Kosten explodieren. Sind die Kundenbedürfnisse unklar, wirkt sich dies negativ auf den Umsatz aus (U-).

Setzen Sie an folgenden Punkten an, um das Geschäft mit massgeschneiderten Lösungen profitabler zu machen:

- **Kundenbedürfnisse in den Fokus rücken:** Individualisierung allein schafft keinen Mehrwert für den Kunden. Sie macht nur dann Sinn, wenn Sie als Anbieter die Kundenbedürfnisse genau kennen und diese adressieren.
- **Den Wert der Opportunity kennen:** Massgeschneiderte Lösungen sind nicht für die Massen. Bieten Sie diese nur bei den vielversprechendsten Kunden-Opportunities an.

sollten. Generell sollten Anbieter bei der Entwicklung und Implementierung kundenspezifischer Lösungen die Projekterlöse und -kosten genau im Auge behalten.

- **Portfolio anpassen:** Vergessen Sie nicht regelmässig zu prüfen, ob Ihr Angebot nach wie vor den Kundenbedürfnissen entspricht. Bereinigen Sie Blindleistungen rigoros, um Kosten zu sparen.

Quelle:

Wang, Y., Lee, J., Fang, E. & Ma, S. (2017). Project customization and the supplier revenue–cost dilemmas: The critical roles of supplier–customer coordination. *Journal of Marketing*, 81(1), 136–154..

CiMsights – Neuste B2B Insights

Marketing und Vertrieb sind unsere Leidenschaft. Bleiben auf dem Laufenden zu aktuellen Entwicklungen im B2B-Geschäft: www.industrialmarketing.ch/insights.

Center for Industrial Marketing

Als Spin-off der Universität St. Gallen beraten wir Unternehmen aller Branchen bei der Konzeption, Optimierung und Realisierung innovativer Marketing- und Vertriebsansätze.

Kontakt

Möchten Sie mehr erfahren? Unsere Ansprechpartnerin Anna Lindenau hilft Ihnen gerne weiter.

Center for Industrial Marketing

Anna Lindenau

T: +41 71 310 00 70

E: anna.lindenau@industrialmarketing.ch

www.industrialmarketing.ch

