

---

## Mittelstand / Chancen nutzen / Wettbewerbsvorteil sichern (3)

Im zweiten Teil unserer Reihe hatten wir wesentliche Schritte auf dem Weg zu einer *zielgerichteten Marktbearbeitung* beschrieben. Auf der Grundlage einer verbesserten Markt- und Kundenkenntnis kann die Allokation der Ressourcen in Produktentwicklung und Produktmanagement, sowie Marketing und Vertrieb optimiert werden. Eine stärkere Ausrichtung auf die Belange des jeweiligen Kunden führt zu einer inhaltlichen Verbesserung der Angebote und zu einer Verbesserung der Trefferquote. Die stärkere Differenzierung vom Wettbewerb führt zu einer Abmilderung des Preiswettbewerbs und ermöglicht so eine Ergebnisverbesserung.

Die Realisierung eines *kundenwertbasierten Verkaufsansatzes* setzt die genaue Kenntnis der relevanten Kundennutzendimensionen voraus. Daran müssen sich vorhandene bzw. zukünftig zu entwickelnde Leistungsmerkmale messen lassen. Auf Basis der Kundennutzendimensionen sowie der in diesem Sinne wichtigsten Leistungsmerkmale wird eine unternehmensweit einheitliche und konsistente Wertargumentation, die Value Story, hergeleitet.

Wichtige Fragen, die beantwortet werden müssen sind demnach:

- Welche Anforderungen stellen die Zielkunden?
- Wie wollen wir diese Anforderungen erfüllen?
- Welche „Story“ erzählen wir?

### *Welche Anforderungen stellen die Zielkunden? / Identifikation der relevanten Kundennutzendimensionen*

Welches sind die wichtigsten Kaufentscheidungskriterien in den unterschiedlichen Kundensegmenten? Welche Kriterien werden von den Kunden wahrgenommen und sind im Moment der Kaufentscheidung relevant? Wie kann es dem Vertrieb gelingen, das Unternehmen klar zu positionieren?

Zunächst ist festzuhalten, dass auch im b2b-Geschäft nicht nur harte Fakten, sondern auch emotionale Faktoren durchaus eine Rolle spielen. Fragen der Sicherheit (Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit etc.) und Beziehungsfragen (Qualität der Kundenbetreuung, Effizienz in der Angebots- und Auftragsbearbeitung, Flexibilität usw.) können eine größere Rolle spielen, als die sogenannten Leistungskriterien.

Wie aber entsteht Vertrauen und wodurch ist eine gute Kundenbetreuung gekennzeichnet? Wenn der Verkäufer die Anforderungen des Kunden kennt, das Leistungsangebot auf diese Anforderungen hin optimiert hat und in der Lage ist, den faktischen Nutzen so zu kommunizieren, dass dieser beim Kunden ankommt, sind dies gute Voraussetzungen, auch bei den „weichen“ kaufentscheidenden Kriterien zu punkten.

Kaufmotive und Entscheidungskriterien sind so unterschiedlich wie die Personen, die Kaufentscheidungen zu treffen haben und so vielfältig, wie die Produkte, die Ihnen angeboten werden. Branchenübergreifend lassen sich jedoch u. E. die wesentlichen leistungsbezogenen Kriterien unter den folgenden Überschriften zusammenfassen:

- 1) Qualität (Produktsicherheit, Lebensdauer, ...)
- 2) Effizienz (Verfügbarkeit, Einsparpotenzial, ...)
- 3) Flexibilität
- 4) Möglichkeit, zusätzlichen Nutzen für den Endkunden zu generieren

---

Jedes Kriterium muss bezüglich seiner relativen Bedeutung im Vergleich zu den übrigen Kriterien bewertet werden. Diese Bewertung hilft dabei, die eigenen Ressourcen auf die für den Kunden wichtigen Aspekte auszurichten und bildet die Grundlage für die Entwicklung von Value Stories.

*Wie wollen wir die Anforderungen der Zielkunden konkret erfüllen? /  
Definition von Basisanforderungen und funktionalen Leistungspaketen*

Auch die Anbieter von kundenspezifischen Lösungen können innerhalb ihres Produktspektrums im Sinne einer Leistungsdifferenzierung unterscheiden in

- 1) Basisleistungen
- 2) Zusatzleistungen
- 3) Sonderleistungen

- 1) **Basisleistungen** werden von den meisten Wettbewerbern angeboten und sind essenziell für die Zusammenarbeit mit den Kunden. Nach allgemeiner Auffassung der Marktteilnehmer gehören sie zur Grundausstattung. Daher werden sie als Grundpaket allen Kunden angeboten. Bei einzelnen Kunden gewährleisten sie das Erfüllen der Standardanforderungen. In der Regel stehen diese Leistungen unter einem höheren Preisdruck und erfordern daher eine kostenorientierte Herstellung. Hier sollten Standardisierungsbemühungen ansetzen.
- 2) **Zusatzleistungen** werden nicht von allen Wettbewerbern angeboten. Sie werden nicht als essenziell betrachtet, erleichtern aber z.B. Prozesse und Verfahren beim Kunden oder stiften einen besonderen Mehrwert. Zusatzleistungen sollten sowohl einen hohen Kundennutzen, als auch ein erhebliches Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten und rechtfertigen einen höheren Preis. Wichtigen Kunden können sie kostenfrei angeboten, sollten aber als Zusatzleistungen kommuniziert werden. Dies dient der Intensivierung der Kundenbindung.
- 3) **Sonderleistungen** werden nur von wenigen Wettbewerbern angeboten. Sie werden von einzelnen Kunden explizit gewünscht, sind oft mit technischen/ technologischen Anpassungen verbunden und erfordern daher oft die Bereitstellung personeller Ressourcen. Diesen besonderen Mehraufwand und das oft damit verbundene erhöhte (technische) Risiko werden Kunden bezahlen, wenn die Leistung einen besonders hohen Kundennutzen stiftet.

Es ist nun wichtig, die Basisleistungen so zu definieren, dass diese möglichst für alle Zielkunden relevant sind und unveränderbarer Bestandteil eines jeden Auftrags werden. Um die auftragsbezogene Produktkonfiguration so einfach wie möglich zu gestalten, sollten einzelne Zusatzleistungen zu sinnvollen funktionalen Paketen zusammengefasst werden, die jeweils einen besonderen Mehrwert bieten. Je besser es im Verkaufsprozess gelingt, die Kunden von diesen Paketen zu überzeugen und sie von individuellen Optionen abzubringen, desto stärker kann die Variantenvielfalt des eigenen Produktportfolios reduziert werden. Zudem sollten alle Positionen, die nur selten verkauft werden können, daraufhin untersucht werden, ob auf sie nicht vollständig verzichtet werden kann. Daraus ergeben sich zusätzliche Ansatzpunkte für eine Portfoliobereinigung.

Durch die systematische Trennung in Basismaschinen und funktionale Pakete können also in mehrfacher Hinsicht Verbesserungen erzielt werden :

- Der Konfigurationsprozess wird vereinfacht und standardisiert.
- Pakete sind auf Wertzuwachs aus Kundensicht ausgelegt. Diese Wertbetrachtung erlaubt eine Preisdifferenzierung im Vergleich zur Basismaschine.

- 
- Basismaschine und Pakete mit Minimalausstattung verhindern Over-Engineering.
  - Die Preisposition des ersten Angebots wird verbessert, und höhere Margen können erzielt werden.

Funktionale Pakete können die Grundlage für eine kundenwertbasierte Preissetzung und eine damit verbundene Ertragssteigerung bilden. Vielfach können so auch Ideen für neue Produktmerkmale generiert werden. Der konkrete Kundennutzen fließt so direkt in den Produktentwicklungsprozess ein.

### *Welche „Story“ erzählen wir? / Die „Value-Story“ - Herleiten einer Wertargumentation*

*„Kodak verkauft Filme, aber sie werben nicht für Filme. Sie werben für Erinnerungen.“*

*Theodore Levitt, Professor an der Harvard Business School (1925 – 2006)*

\*\*\*

Technische Details sind für den Kunden oft schwer zu verstehen, und viele Entscheider setzen sich nicht oder zumindest ungern intensiv mit technischen Merkmalen auseinander. Was zählt ist das Ergebnis bzw. der Mehrwert, der sich aus der technischen Funktion für sie ergibt. Für Kunden zählen Leistungsindikatoren wie Ausbringung oder Einsparungen an Betriebsstoffen, Reduzierung des Bedienpersonals etc. und nicht die Maschinenspezifikation per se. Jedes technische Detail muss also daraufhin untersucht werden, welcher Kundennutzen daraus entsteht. Nur ein echter „Benefit“ kann als Argument dafür herangezogen werden, genau diese Maschine und nicht das Produkt des Wettbewerbs zu kaufen.

Aus den Produktmerkmalen, die einen relevanten, wahrnehmbaren Kundennutzen und ein nennenswertes Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten, können „Value Stories“ entwickelt werden, die für Marketing-Kommunikationsmaßnahmen ebenso wie für kundenspezifische technische Präsentationen genutzt werden können.

Die Vorteile eines Produktes können umso einfacher kommuniziert werden, wenn der Verkäufer stärker die Perspektive des Kunden einnimmt. Es erleichtert die Preisdurchsetzung, wenn der Kunde erkennt, dass der Mehrwert der Leistung für ihn die Mehrkosten übersteigt.

Für jedes Produkt / jede Leistung können unterschiedliche Value Stories entwickelt werden, die jeweils auf die für einzelne Kundengruppen wichtigsten Entscheidungskriterien zugeschnitten sind. Für den Vertrieb entsteht dabei eine bis dahin oft nicht vorhandene Wissensbasis über technische Merkmale für das gesamte Produktprogramm.

**Fortsetzung folgt ....**