

## KURZINTERVIEW »KUNDENWÜNSCHE SEHEN«

Forscher SchmäH verbindet in seiner Unternehmensberatung die Theorie mit der Praxis. Sein Ansatz: Strategische Kundenvorteile bringen Verkaufserfolge. Der Weg dahin heißt Value Based Selling (VBS) – verkaufen ohne gewinnschmälernde Preiszugeständnisse.

acquisa: Wie können Unternehmen durch eine kundenwertorientierte Vertriebsstruktur (also VBS) auf dem Weltmarkt punkten?

SchmäH: Unternehmen punkten durch Value Based Selling, wenn sie den Kunden konsequent in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellen. Kundenvorteile schaffen beginnt bereits in der Forschungs- und Entwicklungsphase. Abkehr vom Overengineering und bewusste Zuwendung zur Entwicklung von kundenwertorientierten, speziell strategischen Wettbewerbsvorteilen für die Kunden im Wettbewerb um wichtige Kunden und Märkte ist der Fokus.

acquisa: Wie lassen sich dadurch konkret Vorteile erzielen?

SchmäH: Der Kunde muss die vom Lieferanten generierten Vorteile auch mit den finanziellen, wertsteigernden Wirkungen gezielt vor Augen geführt bekommen. Kundenvorteile sind beispielsweise Prozessverbesserungen oder Kostenreduzierungen auf Kundenseite. Konzepte wie Total Cost of Ownership oder Return on Invest (ROI) helfen, um diese Vorteile auch dem Kunden vorzurechnen. Dem Kunden kann so aufgezeigt werden, dass neben den Anschaffungskosten in der Nutzungsphase noch viel größere Kostenblöcke wie etwa Kosten für Energie und Ersatzteile auf ihn zukommen. Er entscheidet sich dann eher für die Leistung mit der auf die Nutzungsdauer gesehen geringsten Kostenbelastung und akzeptiert deswegen einen höheren Produktpreis.

acquisa: Welche Branchen und Segmente gewinnen mit Blick auf den Mittelstand?

SchmäH: Punkten kann man mit VBS nicht in Commodity-Märkten. Hier entscheidet nur der Preis. Ansonsten ist die Anwendung des Value-Based-Selling-Konzeptes nicht auf Branchen oder Segmente begrenzt. Entscheidend ist das Schaffen von Kundenvorteilen und das Erzielen eines Preispremiums. Es wird immer wieder neue Leistungen geben, für die der Kunde bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen. Das intelligente Angebot und die konsequente Kommunikation dieser für einen spezifischen Kunden so wichtigen Lösungen konkretisiert sich dann in einem Value-Based-Selling-Ansatz.

acquisa: Ist das nicht »alter Wein in neuen Schläuchen«?

SchmäH: Es gibt in der Tat unterschiedliche Customer-Value-Konzepte. Häufig wird der Ansatz des Value Added Selling mit dem Value Based Selling verwechselt oder sogar gleichgesetzt. Beim Value-Added-Konzept geht es vor allem um lieferantenseitige Wettbewerbsvorteile durch ein Angebot von zusätzlichen Leistungen für den Kunden. Es werden häufig operative, das heißt sofort und mehr kurzfristig wirkende Kaufanreize durch Mehrleistung erzielt, mit denen aber kein Premiumpreis zu erzielen ist.



**PROF. DR. MARCO SCHMÄH**, Lehrstuhl für Marketing und E-Commerce an der European School of Business, Reutlingen

acquisa: Es gibt auch beim Value Based Selling zahlreiche Varianten des gleichen Konzepts. Welche unterschiedlichen Philosophien in diesem Bereich kann man erkennen und wodurch unterscheidet sich ihre Begriffsdefinition?

SchmäH: Beim VBS steht der »Value to the Customer« im Mittelpunkt, speziell jene Kundenvorteile, mit denen dieser strategische Wettbewerbsvorteile erlangen kann und die zu nachhaltigem Umsatz-, Marktanteils-, Image- und letztlich Gewinnzuwachs führen. Dazu gilt es, die »richtigen« Kunden mit hoher Attraktivität und Potenzial zur Weiterentwicklung zu finden und zu binden und dann für diese Kunden wertvolle und »Preis-werte« Leistungen mit großen strategischen Wettbewerbsvorteilen zu entwickeln. Es wird nicht versucht, zusätzliche Mehrleistungen anzubieten, wenn diese nicht zu erhöhter Zahlungsbereitschaft und damit zu besseren Preisen führen.

acquisa: Mit welchen konkreten Argumenten kann der Vertrieb am besten punkten?

SchmäH: Beim VBS stehen die für den jeweiligen Kunden kaufentscheidenden, finanziell wertvollen Argumente im Zentrum des Verkaufsgesprächs. Ein Kunde sucht etwa das Argument Bequemlichkeit, während für einen anderen Kunden das Thema Sicherheit kaufentscheidend ist; aber noch wichtiger ist die Wertigkeit, die der Kunde damit verbindet und was er bereit ist, dafür zu bezahlen.

acquisa: Lassen sich derartige Rezepte von Großunternehmen mit dominanter Marktstellung überhaupt auf den Mittelstand übertragen, wie sieht es zum Beispiel mit Automobilzulieferern aus, also einer Branche mit extrem hohem Kostendruck, versagen da nicht derartige Markt- und Vertriebskonzepte eher?

SchmäH: Die Rezepte können durchaus von Großunternehmen auf KMU's übertragen werden. Die Höhe des Budgets für Vertriebsaktivitäten ist nicht entscheidend für die Umsetzung des VBS-Konzeptes. Schwierig wird es allerdings im Automobilzuliefererbereich. Hier kann ein Preispremium meist nur mit innovativen Leistungen erzielt werden, die dem Automobilhersteller einen großen strategischen Wettbewerbsvorteil bieten. Das »First to Market« verbunden mit einem – wenn auch nur befristeten – Wettbewerbsvorsprung zahlt sich dann und nur dann in einem höheren Preis aus. So konnte etwa der erste Diesel-Partikelfilter-Anbieter nur solange ein Preispremium erzielen, bis weitere Zulieferer den Markt bedienten.