

Marketing: Wie Unternehmen mit kundenspezifischen Vorteilen den Preiswettbewerb dämpfen

Ein Schnippchen dem Schnäppchen

VDI nachrichten, Düsseldorf, 27. 5. 05 – **Im B2B-Geschäft hat der Preisdruck in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Um Rabattschlachten zu vermeiden, setzen immer mehr Firmen auf eine wertorientierte Verkaufsphilosophie – drei Beispiele aus der Praxis.**

Unsere Endkunden erwarten zu Recht, dass ihre Heizungen bei klarer Kälte wohlige Wärme abgeben. Doch Vaillant-Heizungsanlagen überzeugen keineswegs nur durch Innovationen, wie etwa dem Kohlendioxid-Sensor oder der Brennstoffzellentechnik“, betont Michael Röhr, Leiter Customer Management bei Vaillant. An Bedeutung gewinnen produktbegleitende Größen. Dazu zählt Röhr etwa den werksinternen Kundendienst, bei dem qualifizierte Techniker und Ingenieure die Fachhandwerker punktgenau bei ihren Problemen beraten. „Sollte die Hotline besetzt sein, garantieren wir unseren Partnern, dass ein Vaillant-Mitarbeiter sich innerhalb von fünf Minuten telefonisch zurückmeldet“, verspricht Röhr beim 1. Marketing-Forum der European School of Business (ESB) an der Hochschule Reutlingen. Nichts übertreffe jedoch an Wirkung das persönliche Gespräch, das die 150 Außendienstmitarbeiter

deutschlandweit mit Zehntausenden Fach- und Großhändlern pflegen. Diesen augenscheinlichen Widerspruch – individuelle, aber massenhafte Ansprache auf internationaler Ebene – begegnet Vaillant mit einer ausgeklügelten Software für das Management von Kundenbeziehungen. Je nach Länderstrategie, Wachstumsphase und Umfeld der vielen Produktmarken schlägt diese CRM-Lösung differenzierte Maßnahmen vor, um die Profitabilität der Kunden zu verbessern. Die Vertriebsmitarbeiter können im Verkaufsprozess vor Ort davon abweichen, wenn sie sich davon mehr Erfolg versprechen. Diese Abweichungen und individuellen Modelle fließen wieder in das CRM-System ein und stehen anderen Vaillant-Mitarbeitern weltweit zur Verfügung. Was dieses Unternehmen schon umsetzt, dafür will Vertriebsexperte Marco Schmäh, Professor am Lehrstuhl für Marketing und E-Commerce der ESB, anderen Teilnehmern noch einen Impuls geben. „Eine wertorientierte Verkaufsphilosophie zeigt den Kunden konkrete Leistungsvorteile auf, mit denen sie dem Preiswettbewerb entgegen können.“

So hat der Spezialist für Bau-Werkzeuge Hilti in der seit Jahren krisengeschüttelten Baubranche ein vorher nicht gekanntes Kundenproblem identifiziert: Defekte Bohrhämmer, Säge-

systeme oder Schleifgeräte sorgen für Ausfälle, die sich über das gesamte Unternehmen hinweg zu beträchtlichen Summen addieren.

„Weg vom reinen Produkt, hin zu einem Servicepaket für Bauunternehmen, war deshalb unsere Devise“, so Sebastian Reschke, Mitglied der Geschäftsführung der Hilti Deutschland GmbH. Um die Kunden von diesem Angebot zu überzeugen, entwickelte Hilti ein Flottenmanagement für Geräte auf dem Bau. Bei diesem Leih- oder Miet-service – für Kunden mit etwa 20 Mitarbeitern und drei Montagefahrzeuge für rund 170 € im Monat zu haben – übernimmt das Unternehmen Lieferung, Wartung, Reparatur und Finanzierung der gesamten Geräte.

Mit Spezialisierung kämpft Cisco gegen Preisverfall

Sollte mal ein Bohrhämmer auf einer Baustelle ausfallen, so schickt Hilti sofort Ersatz per Lieferservice. „Nach nur einem Jahr haben wir schon rund 16 % unserer Werkzeuge im Flottenmanagement“, berichtet Reschke. Dass parallel auch der Absatz der Verbrauchsmaterialien steigt, wundert ihn nicht.

Auf kundenspezifische Vorteile setzt auch der Netzwerk-Spezialist Cisco. Nach dem Boom und anschließenden Katzenjammer der New Economy baute die US-Firma konsequent ein eigenes Ökosystem um das Unternehmen auf. Neben der Technologie sieht Mi-



Service-Offensive: Bei seinem Flottenmanagement übernimmt Hilti Lieferung, Wartung, Reparatur und Finanzierung der auf dem Bau benötigten Geräte. Foto: Hilti

chael von der Horst, Mitglied der Geschäftsführung Cisco Systems GmbH, heute effiziente Reseller im Vertrieb als Erfolgsgaranten.

Über 90 % des Umsatzes des weltweit führenden Anbieters von Network-Lösungen erwirtschaften schon die Partner. „Wir befähigen sie nur, unsere Produkte zu verkaufen“, sagt von der Horst. Cisco hilft seinen Partnern mit persönlichen Account Managern, Garantie-Programmen, Demo-Geräten und Marketing-Tools. Außerdem unterstützt das Unternehmen im After-Sales-Umfeld, mit E-Business-Prozessen und motiviert bei Partnermeetings. Sowohl die eigene Vertriebsmannschaft als auch die Partner partizipieren mit bis zu 20 % ihres Einkommens am Modell „Customer Satisfaction“.

Den Gold-, Silber- oder Premium-Status bekommen die Partner allerdings nicht nur aufgrund ihres Umsatzes. „Dieser Status hängt vor allem davon ab, ob sich die Vertriebspartner spezialisieren, fortbilden und weiterentwickeln“, betont von der Horst.

So können sich Partner von 14 Spezialisierungen beispielsweise auf Speichernetzwerk-Lösungen fokussieren, um in einem Trainings- und Prüfungsprozess die Expertise für Planung, Implementierung und Support zu erwerben. Auf solche Qualitäten legen anspruchsvolle, technologieaffine Kunden sehr großen Wert, verhandeln dafür aber die Preise auch nicht in den Keller. WERNER BRÜCKNER

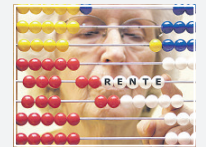
RUND UMS GELD

Beitragsvergleiche sind Krankenkassen erlaubt

Gesetzliche Krankenkassen dürfen mit Beitragsvergleichen versuchen, Mitglieder bei anderen Kassen abzuwerben. Diese Entscheidung gab am Montag in Mainz das Landessozialgericht Rheinland-Pfalz bekannt. Eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Beitragssätze ist demnach zulässig, solange die Werbung nicht irreführend ist. Auf mögliche Leistungsunterschiede müsse hingewiesen werden. ap

Ermittlungen gegen Wohl Hedgefonds werden noch Wochen dauern

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) rechnet mit langwierigen Ermittlungen wegen des angeblich abgestimmten Verhaltens ausländischer Hedgefonds bei der Deutschen Börse. Eine Behördensprecherin sagte der Zeitung „Welt am Sonntag“, die Prüfung der Vorgänge bei der gescheiterten Übernahme der Londoner Börse werde noch Wochen dauern. BaFin-Chef Jochen Sanio hatte erklärt, dass es Anhaltspunkte für eine gezielte Absprache der Investmentgesellschaften gebe, um das Vorhaben zu blockieren. ap



Rechenexempel: Private Altersvorsorge nach dem Riester-Modell wird populärer. Foto: Keystone

Riester-Rente wird zum Verkaufschlager

Mehr als drei Jahre nach ihrer Einführung 2002 erlebt die Riester-Rente eine Blütezeit. Allein die Allianz Leben verkaufte von Januar bis Mitte April dieses Jahres 18 000 Riester-Policen – vier Mal so viele wie im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Was eine Police für Kunden attraktiver macht: Seit diesem Jahr gibt es Vereinfachungen bei den Zulage-Anträgen. Die bürokratische Formalie muss nur noch einmal erledigt werden. Außerdem können sich Sparer jetzt 30 % des angesparten Kapitals zu Rentenbeginn auf einen Schlag auszahlen lassen statt nur 20 %. ap

VDI nachrichten, 27. 5. 05 –

Marketing: Der Reutlinger Vertriebsexperte Marco Schmäh über die Vermeidung von Preiskämpfen

Kundenvorteile produzieren und kapitalisieren



Prof. Marco Schmäh: Dem Kunden den eigenen Erfolgsbeitrag im Detail vorrechnen. Foto: ESB

VDI nachrichten, Düsseldorf, 27. 5. 05 –

Viele Verkäufer protzen beim Kunden noch immer mit den Vorteilen ihrer Produkte. Völlig falsch, so der Marketingwissenschaftler Marco Schmäh von der European School of Business in Reutlingen. Der ehemalige Siemens-Vertriebsingenieur plädiert dafür, die Kundenvorteile in den Mittelpunkt zu rücken.

VDI nachrichten: Herr Professor Schmäh, was machen Unternehmen falsch beim Vertrieb ihrer Produkte?

Schmäh: Aus meiner langjährigen Erfahrung als Vertriebsingenieur im Maschinen- und Anlagenbau bei Siemens weiß ich, dass viele Unternehmen ihre Argumentation im Kundengespräch noch immer ausschließlich auf die eigene Leistung aufbauen. Value Based Selling, also kundenvorteilsorientiertes Verkaufen ohne Preiszeugnisse, leitet hier einen Paradigmenwechsel

ein. Damit richten Anbieter ihre Leistungen und deren Vorteile bewusst auf eine hohe Wertigkeit beim Kunden aus.

Die technikgetriebene Produktentwicklung und Argumentation beim Kunden hat zukünftig immer mehr ausgedient. Der Kunde will den Beitrag seines Lieferanten zur eigenen Leistungserstellung konkreter erleben.

VDI nachrichten: Setzen die Marketing- und Vertriebsexperten damit nicht nur auf neuen Wein in alten Schläuchen?

Schmäh: Dieses Konzept geht weiter als

traditionelle Ansätze, wie etwa das Value-Added-Konzept oder CRM. Anbieter müssen Leistungen reduzieren, die für den Kunden keine oder nur eine geringe Wertigkeit haben. Das Verkaufsgespräch konzentriert sich dabei auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden. Individualisierung erfolgt jedoch nicht um jeden Preis. Hohe Kundenerwartung sollte zu niedrigen Kosten machbar sein.

Darüber hinaus müssen Anbieter die richtigen Kunden fokussieren – mit denen sie Geld verdienen, die Entwicklungspotenzial haben und bei denen ein strategischer Fit zum eigenen Unternehmen besteht.

VDI nachrichten: Wie können speziell Ingenieure in der Geschäftsführung, im Marketing und im Vertrieb besser verkaufen?

Schmäh: Diejenigen Ingenieure verkaufen besser, die dem Kunden im De-

tail den eigenen spezifischen Beitrag zu dessen Geschäft vorrechnen. Hier können Ansätze wie Return on Invest (ROI) und Total Cost of Ownership (TCO) helfen. Nach Implementierung der Leistung sollten sie diese Zahlen erneut nachrechnen, um damit den Kunden ihre Erfolgserlebnisse konkret vor Augen zu führen.

VDI nachrichten: In welchen Schritten führt erfolgreiches Verkaufen am schnellsten zu mehr Gewinn?

Schmäh: Am Anfang steht das Verständnis für das Kunden-Geschäftsmodell und die Kundenprozesse. Auf dieser Basis sollten Anbieter den Kundenvorteil identifizieren, produzieren, kommunizieren und letztendlich durch ein intelligentes Pricing kapitalisieren. Leistungen, denen keine entsprechende Zahlungsbereitschaft des Kunden gegenüber steht, müssen sie aussortieren. WERNER BRÜCKNER