

Overengineering nicht gefragt

Interview mit Professor Dr. Marco Schmäh, Lehrstuhl für Marketing und eCommerce an der European School of Business (ESB) in Reutlingen

Wie können Unternehmen durch eine effiziente Vertriebsstruktur auf dem Weltmarktpunkten?

Schmäh: Unternehmen punkten durch Value Based Selling, wenn Sie den Kunden konsequent in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellen. Kundenvorteile beginnen bereits in der Forschungs- und Entwicklungsphase, etwa durch Abkehr vom Overengineering. Im Fokus steht die bewusste Zuwendung zur Entwicklung von strategischen Wettbewerbsvorteilen im Wettbewerb um wichtige Kunden und Märkte.

Was hat denn der Kunde davon?

Der Kunde muss die vom Lieferanten generierten Vorteile auch mit seinen finanziell wertsteigernden Wirkungen gezielt vor Augen sehen. Er will dadurch seine eigenen Prozesse verbessern oder schlicht Kosten reduzieren. Konzepte wie Total Cost of Ownership oder Return on Invest helfen weiter, 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 beispielsweise Kosten für Energie und Ersatzteile auf ihn zukommen. Er entscheidet sich dann eher für die Leistung mit der geringsten Kostenbelastung und akzeptiert deswegen einen höheren Produktpreis.

Welche Branchen und Marktsegmente erzielen dadurch Vorteile?

Punkten kann man natürlich nicht in Commodity-Märkten mit kaum unterscheidbaren Billigprodukten. Hier entscheidet nur der Preis. Ansonsten ist die Anwendung des Value Based Selling-Konzeptes nicht auf Branchen oder Segmente begrenzt. Entscheidend ist allein das Schaffen von Kundenvorteilen und 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 den spezifischen Kunden wichtigen Lösungen konkretisiert sich dann in einem Value Based Selling-Ansatz.

Versagen derartige Vertriebskonzepte bei Mittelständlern nicht aufgrund des extrem hohen Kostendrucks?

Die Rezepte lassen sich durchaus von Großunternehmen auf kleinere Betriebe übertragen. 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.

Zahlt sich das überhaupt in barer Münze aus?

Das "First to Market" verbunden mit einem – wenn auch nur befristeten - Wettbewerbsvorsprung zahlt sich nur unter der gerade beschriebenen Voraussetzung auch in einem höheren Preis aus. So konnte beispielsweise ein erster Anbieter von Dieselpartikelfiltern nur solange ein Preispremium erzielen, bis der zweite Zulieferer in der Lage war, eine Alternative anzubieten und die erforderlichen Qualitäten und Mengen zu liefern. Damit war der strategische Wettbewerbsvorteil entfallen. wiwo.de | 23. November 2005

<http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/elemid/1/searchno/0/id/1301/SH/8a6e01173abe638b947990e04927fc/depot/0/index.html>

Alle Rechte vorbehalten.

Die Web-Seiten von wiwo.de, ihre Struktur und sämtliche darin enthaltenen Funktionalitäten, Informationen, Daten, Texte, Bild- und Tonmaterialien sowie alle zur Funktionalität dieser Web-Seiten eingesetzten Komponenten unterliegen dem gesetzlich geschützten Urheberrecht der ECONOMY.ONE GmbH. Der Nutzer darf die Inhalte nur im Rahmen der angebotenen Funktionalitäten der Web-Seiten für seinen persönlichen Gebrauch nutzen und erwirbt im übrigen keinerlei Rechte an den Inhalten und Programmen. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ist ohne schriftliche Genehmigung der ECONOMY.ONE GmbH untersagt. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom.

»© ECONOMY.ONE GmbH, 2000-2005

■ wiwo.de ■ plus