

# Den Kunden erfolgreich machen

Die Rolle des Verkaufs wird in den meisten Unternehmen unterschätzt und dabei ist die Pflege der Kundenkontakte das Wichtigste

URSULA HOFMANN

**W**ir haben alle Bereiche ausgereizt: Es gibt kaum mehr Optimierungspotenzial in der Produktion und in der Logistik, überall dort haben wir Überkapazitäten, dagegen mangelt es an Kundenkontakten“, konstatierte Professor Christian Belz, Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, während des 1. Marketing Forums der Reutlinger European School of Business. Auch die besten Produkte generieren keinen Umsatz, so lange sie nicht verkauft worden sind. Die These des Schweizer Wissenschaftlers machte deutlich, worum es im Stuttgarter Haus der Wirtschaft ging: ein Marketingkonzept zu finden, mit dem man dem Preiswettbewerb entfliehen kann.

Unternehmen im Business-to-Business-Geschäft sind einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Professor Marco Schmä, Leiter des Lehrstuhls für Marketing an der Reutlinger European School of Business ist sich sicher: „Ein Verkaufen über Preiszugeständnisse muss nicht sein, wenn die Vorteile von Leistungen und das Verhalten des Lieferanten vom Kunden für das Erreichen seiner Ziele als besonders wertvoll eingeschätzt werden.“ An dieser Stelle setzt das vom Vertriebsexperten Schmä entwickelte Konzept des Value Based Selling an. Schmä: „Je wertvoller die Kundenvorteile in der Zusammenarbeit mit einem Lieferanten gestaltet und die Wertigkeit vom Verkauf auch aufgezeigt werden kann, desto größer ist die Chance, dass eine Leistung als preiswert akzeptiert wird.“

Auf dieser Grundlage definiert Fachmann Schmä Value Based Selling als kundenvorteilsorientiertes Verkaufen ohne gewinnschmälernde Preiszugeständnisse. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht eine möglichst vollständige Befriedigung der komplexen Kundenbedürfnisse. Dazu sollte der Verkauf dem Kunden konkrete Leistungsvorteile zur Verbesserung seiner Wettbewerbslage verdeutlichen. Die angebotenen Vorteile für den Kunden müssten, so Schmä, auf die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren der Organisation abzielen, nur so steigern sich der Unternehmenswert des Kunden.

## Nebenleistungsdschungel vernichtet Energien

Dieses Marketingkonzept umzusetzen ist sicherlich alles andere als leicht in Zeiten, in denen die Geizist-geil-Mentalität Kaufverhalten beeinflusst. Möglicherweise habe das Marketing es deshalb verstanden, sich aus dem Geschäftserfolg zurückzuziehen, fasste der St. Galler Wissenschaftler Belz die Entwicklung der vergangenen Jahre pontiert zusammen und zitiert den Marketingfachmann Jörg Woll:

„Der Kunde möchte nicht nur eine ausgezeichnete technische Lösung für sein Problem. Er möchte auch lernen, wie er am schnellsten Geld verdienen kann mit dem, was er gekauft hat.“

Weil die zu verkaufenden Produkte austauschbar sind, tappen Verkäufer um des Geschäftsabschlusses willen in eine Falle. Sie bieten Zusatzleistungen ohne Preisaufschlag. Die Angst einen Kunden zu verlieren, führt zu überbordenden und undifferenziert eingesetzten Dienstleistungen, dem Nebenleistungsdschungel, wie Professor Belz ihn nennt. Oder es werden nur noch „Rosinen“, also Produkte mit technischem Alleinstellungsmerkmal, verkauft. Den Kunden mit Werten überzeugen, nicht mit Preisnachlässen, das ist Value Based Selling. „Je wertvoller die Vorteile der angebotenen Leistung vom Kunden eingeschätzt werden im Vergleich zu anderen Anbietern, desto größer ist die Chance eine erhöhte Zahlungsbereitschaft zu erreichen und einen Preis ohne

**Dr. Peter Speck, Leiter Human Resources der Festo AG & Co. KG, Esslingen, und Geschäftsführer der Festo Lernzentrum Saar GmbH, St. Ingbert-Rohrbach:**

„Die methodisch-didaktische Konzeption des Fit-for-change-Programms ist genau auf die Sales Skills eines technologisch-innovativen Unternehmens ausgerichtet.“



**Prof. Dr. Marco Schmä, Leiter des Lehrstuhls für Marketing an der European School of Business, Reutlingen:**

„Hinter Value Based Selling steht eine wertorientierte Verkaufsphilosophie.“



Bild: Festo

Abschlag zu erzielen“, meint Marco Schmäh von der ESB an der Hochschule Reutlingen. Als Umsetzungsstrategie empfiehlt er zuerst einmal herauszufinden, was für den Kunden wertvoll ist. Weil die kundenindividuell unterschiedlichen Ausprägungen der Wertigkeiten sich als eine Art Schlüssel darstellen lassen, werden diese auch als Customer Value Key bezeichnet. Die Struktur und das Profil des Customer Value Key in Bezug auf die strategische oder operative Problemstellung zu ermitteln ist eine der zentralen Aufgaben des Verkaufs in der Vor-Verkaufphase.

In diesem Zusammenhang überraschen die Ergebnisse der jährlich durchgeführten Umfrage des Schweizer Instituts für Marketing und Handel nicht wirklich: Die persönlichen Beziehungen zum Kunden sind entscheidend. Denn auch in der Ära der elektronischen Kommunikation habe sich eine Sache nicht geändert, so Belz und zitiert ein zweites Mal den Marketingexperten Jörg Woll: „You can't fax or mail a handshake.“

### Late-Night-Talker Schmidt ist mehr wert als Anke Engelke

Dass Preiserhöhungen in der Praxis auch umgesetzt werden können, zeigte Florian Wunderlich, Principal bei McKinsey und Absolvent der European School of Business. Er präsentierte eine Analyse von 952 High-tech-Unternehmen, die zeigte, dass höhere Preise die Profitabilität am stärksten beeinflussen. Bei einer Preiserhöhung von nur 1% steigt die Profitabilität um stolze 17%. Umsatzsteigerungen oder das Senken der variablen oder fixen Kosten um 1% führen dagegen zu einem weit weniger spektakulären Zugewinn. Senkt man dagegen die Preise um 5%, ist ein Umsatzplus von 17% nötig, um die Profitabilität gleich zu halten. „Preiserhöhungen treiben die Profitabilität stärker als andere Hebel, umgekehrt sind Preissenkungen schwer wieder aufzuholen“, stellte McKinsey-Mitarbeiter Wunderlich fest. Bei der Preisgestaltung gebe es mehr Spielraum, als der Ver-

trieb häufig unterstellt. Kunden seien durchaus bereit, für gute Arbeit gutes Geld zu bezahlen. So ergaben McKinsey-Interviews mit Kunden, dass aus Kundensicht die Serviceeigenschaften bei der Kaufentscheidung die größte Bedeutung haben, gefolgt von den Produkteigenschaften und erst dann kommt der Preis. Der Absolvent der European School of Business verdeutlichte diese Vorgehensweise am Beispiel des Fernsehentertainers Harald Schmidt. „Er müsste“, so Wunderlich, „für 20 000 Euro im Monat zu haben sein.“ Und trotzdem zahlt ihm die ARD rund 10 Mio. Euro im Jahr. Woran liegt das? Anke Engelke wäre sicherlich für die ARD die preiswertere Lösung gewesen, aber Harald Schmidt kennt seinen Wert als Late-Night-Talker. Im Falle Schmidt und Engelke waren nicht die Kosten, sondern der Wert der Person entscheidend. Auch beim Value Based Selling wird der Wert (Preis) der Leistung vom Vorteilspotenzial für den Kunden bestimmt. Dies bedeutet eine Abkehr von der traditionellen Preisbestimmung mit Hilfe des Cost-Plus-Pricing. Am Verhandlungstisch sind drei Dinge zu beachten: Vergleiche, rechne vor und überzeuge.

Es erfordert ein großes Quantum an Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit, um überzeugend zu argumentieren. Dr. Peter Speck, Leiter Human Resources der Festo AG & Co. KG, skizzierte das Fit-for-change-Programm, mit dem man im Hause Festo die Vertriebsmannschaft in 176 Ländern fit für die Kunden macht. Es sei schwierig ein flächendeckendes, länderübergreifendes Konzept einzuführen, aber, wie Dr. Speck betonte, in einem unabhängigen, familiengeführten Unternehmen wie Festo sei eine nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung eben möglich. Ihm ginge es vor allem um die Vermittlung „emotionaler Intelligenz“, sagte der Personalexperte. Es ginge nicht in erster Linie darum, die Produktvorteile darzustellen. Leider kämen „aktives Zuhören und Empathie“ in Verkaufsgesprächen häufig zu kurz. „Fit for Change“ ist ein Baustein einer

internationalen Personalstrategie mit zentral ausgebildeten Mastertrainern und lokalem Training und Coaching durch Vertriebsleiter. Dabei werden die Basisfähigkeiten für den Verkaufserfolg im Markt geschaffen, denn, so Speck, schließlich erzielten die Verkäufer den Umsatz, „von dem wir alle leben“. Im Programm ist „die methodisch-didaktische Konzeption genau auf die Sales Skills eines innovativen Unternehmens ausgerichtet“.

### Dicht an den Kunden mit Value based Selling

Dem Kunden die individuellen Mehrwerte transparent zu kommunizieren, ist das zentrale Anliegen des Value-Based-Selling-Ansatzes. Die Aufgabe besteht darin, einen Verkaufsprozess zu schaffen, den der Anbieter gemeinsam mit seinem Kunden durchläuft und der zu einer Win-Win-Situation führt. Dieses Stadium erreicht der Verkäufer, indem er die spezifischen Probleme und Ansprüche des Kunden im Vorfeld, also proaktiv, der Verkaufsbestrebungen zu erkennen versucht und diese gemeinsam mit dem Kunden herausarbeitet. „Der Verkäufer übernimmt die Rolle eines Beraters, dessen Hauptaugenmerk auf einer vorteilsorientierten Kundenbeziehung und Kundenbindung liegt“, fasst Professor Schmäh zusammen.

Für den Initiator Schmäh ist der erfolgreiche Verlauf des ersten Marketingforums der European School of Business (ESB) Reutlingen „ein Ansporn, weiter am Value Based Selling“ dranzubleiben. Der Termin für eine Folgeveranstaltung steht bereits fest: Am 12. und 13. Oktober wird in Stuttgart das Thema weiter nach vorne getrieben. **MM**



**Florian Wunderlich**, Principal bei McKinsey:

„Preiserhöhungen treiben die Profitabilität stärker als andere Hebel.“

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

- ▶ Value Based Selling
- ▶ Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen
- ▶ McKinsey
- ▶ Festo AG & Co. KG
- ▶ Festo Lernzentrum Saar