Vom Leistungsvorteil zur Value Proposition

Prof. Dr.
Christian Belz
Ordinarius für Marketing
an der Universität
St. Gallen und Geschäfts-
führender Direktor des
Instituts für Marketing und
Handel, St. Gallen (CH)

Die Empfehlung klingt einfach: Schaffe einen relevanten Mehrnutzen für den Kunden, kommuniziere diesen und übersetze ihn in eine Value Proposition. In der strategischen Diskussion ergeben sich hierbei Bezüge zu Kernkompetenzen, Positionierung, Customer Value oder Leistungssystemen. Auf operativer Ebene sind Begriffe wie USP, Nutzenclaims oder Reason Why anzutreffen. Gemeinsam ist den Ansätzen: Nicht die ganze Leistung ist wichtig, damit Kunden einen Anbieter wählen. Der Beitrag schlägt drei Arbeitsschritte vor, um 1. Produkt- und Servicevorteile in 2. Kundenvorteile zu übersetzen und daraus 3. die Value Proposition für Kunden in Werbung und Verkauf 4. transparent zu kommunizieren.

■ 1. Leistungsvorteile

Es gehört zur Grundaufgabe von Unternehmen, ihre Leistungen für Kunden laufend neu zu interpretieren und abzugrenzen. Häufig entwickeln sich Anbieter zu Problemlösern, sie wollen nicht nur Produkte verkaufen, sondern zum Erfolg ihrer Kunden beitragen. Know-how und Dienste begleiten die Produkte nicht nur, sondern werden zu entscheidenden Bausteinen der gesamten Leistung (vgl. Belz et al. 2004).

Die Liste von Argumenten für Produkte, Services und Leistungspakete ist oft sehr lang. Ein kleines Beispiel gibt der folgende Text zu den Schulthess Waschmaschinen (vgl. Abb. 1). Noch komplexer werden Argumentarien für umfassende Leistungspakete bis zu Outsourcing-Lösungen für Kunden.

Produkt- und Dienstleistungsvorteile sind durch den Anbieter geprägt; seine Perspektive ist vollständig. So erfasst beispielsweise der Techniker eines Unternehmens eine Leistung umfassend. Er bewegt sich in den eigenen Kategorien und benutzt seine Sprache. Der Kunde betrachtet die gleiche Leistung ebenso vollständig; er geht aber von seinen Problemen, Erwartungen und Budgets aus. Sollte nun der Techniker oder der produktbezogene Verkäufer dessen Blickwinkel einnehmen? Damit würden sie ihren professionellen Standort verlassen und einen neuen Zugang wählen, bei welchem der Kunde oft überlegen scheint. Beide Blickwinkel

sind nötig und doch ist entscheidend, was in den Köpfen der potenziellen Kunden vorgeht (vgl. Abb. 2). Offensichtlich ist es immer schwierig, eine eingespielte Perspektive zu wechseln.

■ 2. Kundenvorteile

Der Kundenvorteil besteht im wahrgenommenen Mehrnutzen im Prozess der Zusammenarbeit mit einem Anbieter und seiner Leistung. Der Wert für Kunden wird als Beitrag der unternehmerischen Leistung für den Kunden verstanden. Die Kundenvorteile setzen sich aus verschiedenen Nutzenkomponenten zusammen, die sich in den Prozessen der Information, des Kaufs und der Nutzung des Kunden verändern. Einzelne Nachteile und Vorteile für den Kunden lassen sich (in jeder Phase) zu

einem Gesamturteil integrieren und werden durch mehrere Personen beim gleichen Kunden, also zum Beispiel Techniker, Einkäufer und Manager, oft verschieden gewichtet. Zudem ist zu beachten, dass sich Kundensegmente und einzelne Kunden stark unterscheiden können und einen differenzierten Ansatz erfordern. Oft spielen ganze Marktnetze eine Rolle. Beispielsweise sind bei Waschmaschinen im Objektgeschäft auch Architekten, Generalunternehmen, Bauherren, Installateure und Handel sowie Hauswarte und Endnutzer zu berücksichtigen (vgl. Belz et al. 2004, S. 34).

Die Kundenvorteile für komplexere Angebote lassen sich in zehn Kategorien einteilen, wie sie Abbildung 3 zeigt. Dabei sollte auch der Unterschied zum Wettbewerb beachtet werden. Backhaus (2003, S. 39 f.) prägt den

Anfang 2006 lancierte Schulthess Waschmaschinen ihre neue Produktgeneration mit der Bezeichnung 'Spirit XLI'. Die Bedienung wird durch das große Graphikdisplay, die direkt anwählbaren Hauptprogramme, die menügesteuerten Spezialfunktionen erleichtert; die Waschtrommel ist beleuchtet. Die Maschinen sind intelligent und erkennen die Belademenge (und geben Waschmitteldosierung und Waschzeit an), sie erkennen die Verschmutzung durch die Trübung des Wassers und passen die Waschzeit an, zusätzlich nötige Spülgänge werden selbst initiiert, eine Informationstaste gibt Waschtips. Spezialprogramme für Windeln, Vorhänge, Hautschutz usw. sind möglich. Diverse Komponenten (Asynchronmotor & Frequenzumrichter, Durchfluss-Sensoren, verstärkte Gehäuse, Einlaufbalg mit Siphon usw.) bewirken viele Vorteile, bis zur Laufruhe und Wartungsfreundlichkeit. Das Chromstahldesign der Top-Waschmaschine in Anthrazit spricht für sich.

Abb. 1: Produktvorteile am Beispiel Schulthess 'Spirit XLI'

Optik von Anbieter und Kunden

Der Anbieter hat nicht die gleiche Optik wie der Abnehmer. Während die Informatikfirma beispielsweise Telekommunikation, LAN- und WAN-Lösungen anbietet, sucht der Informatikverantwortliche in der Gemeinde nach Lösungen für die Einwohnerkontrolle, der Abrechnung von Klär- und Kehrgebühren oder der Textverarbeitung. Die Problemoptik steht eindeutig vor der Produktoptik.

Wahrnehmungsbarrieren, die sich aus dieser unterschiedlichen Optik ergeben können, sind ausgesprochen häufig. Es fällt den Technikern der Anbieterfirmen offensichtlich nicht leicht, sich in die Probleme des Kunden hineinzudenken. Die eigene Marktleistung und das allzu enge technische Nutzendenken versperren immer wieder die Sicht für die echten Kundenbedürfnisse.

tive Kunden ausrichten, um mögliche Vorteile einzubringen. Verschiedene Verfahren der Kundenbewertung werden dazu eingesetzt (vgl. Rudolf-Sipötz 2001). Aus dem Blickwinkel von Unternehmen kann es ökonomisch auch sinnvoll sein, die 'switching costs' für Kunden zu steigern und sie damit zu binden. Büschken (2004) schreibt vom 'Customer lock-in' und fordert, die Relation von Aufwand und Ertrag mit herkömmlichen Programmen zu mehr Kundenzufriedenheit kritisch zu prüfen.

Einerseits ist diese Systematik nützlich, um die Vorteile des eigenen Angebotes für Kunden ganzheitlich (und strategisch) zu definieren. Andererseits hilft sie auch, einzelne Gespräche und Verhandlungen mit Kunden vorzubereiten und zu gestalten. Sowohl auf der strategischen, wie auf der taktischen Ebene ist es jedoch selten wirksam, zehnsachliche Argumente oder emotionale

Abb. 2: Unterschiedliche Optik von Anbieter und Kunden

Quelle: Bächtold 1992, S. 3.

Begriff der Komparativen Konkurrenzvorteile (KKV): Der Kundenvorteil beschreibt somit eine notwendige Bedingung für eine KKV-Position, die aber aus ökonomischen Überlegungen

nur dann angestrebt werden sollte, wenn sie ökonomisch ausgebeutet werden kann (Effizienzbedingung).

Zur ökonomischen Sichtweise gehört auch, dass sich Unternehmen auf attrak-

Kundenvorteil	Ziel	Ansatz und Beispiele für Lösungen
1. Emotion	Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	Markenmanagement: Positionierung; Emotions- und Fachkompetenz
2. Beziehung	Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen im Unternehmen und kann ihre Fähigkeiten einschätzen. Der Kunde gewinnt Anerkennung bei eigenen Bezugspersonen.	Management persönlicher Geschäftsbeziehungen: Personenvernetzung Anbieter und Kunde; Umgang mit persönlichen Geschäftsbeziehungen in Organisationen; Beziehungsmanagement einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter Community Marketing: Förderung der Kundeninitiative und Beziehungen zwischen Kunden; Moderation von Communities; Kundenevents
3. Erklärung	Der Kunde kann die Leistung beurteilen.	Kommunikationsmanagement: Kundenintegration Systemverkauf: Dokumentationen; Marktbearbeitung
4. Individualisierung	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Leistungsmanagement: Leistungsmodule; Kooperation mit Kunden; Verzahnung der Aktivitäten von Kunden und Lieferanten
5. Entlastung und Sicherheit	Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	Leistungsmanagement: Outsourcing; nutzenorientierte Geschäftsmodelle (Nutzenverkauf statt Besitz)
6. Qualität	Die Leistungsqualität (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	EFQM und Qualitätsmanagement: Total Quality Management und Zertifizierungen; Servicequalität; Beziehungsqualität
7. Innovation	Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	Innovationsmanagement: F&E und Innovationsmanagement; Lead User-Konzepte und Kundenintegration; Entwicklungszusammenarbeit mit Kunden
8. Geschwindigkeit und Flexibilität	Der Kunde bleibt beweglich.	Prozess- und Zeitmanagement: Abstimmung der Vorräte und Kapazitäten; vereinfachte Strukturen und Abläufe; Prozessmanagement und -differenzierung
9. Wirtschaftlichkeit	Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Kosten- und Nutzenmanagement: Nutzenorientierte Preisgestaltung; Kostensenkung; Leistungsselektion
10. Koordination	Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	Internes und externes Koordinationsmanagement: Organisation; Prozesse; Systeme; Teams zur Koordination

Abb. 3: Kundenvorteile, Ziele und Ansätze

Quelle: In Anlehnung an Belz et al. 2004, S. 101.

Appelle einzubringen. Es gilt, die erwarteten Schwerpunkte für die oder den Kunden zu wählen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Zusammenhänge zwischen den Vorteilen zu beachten.

Weitere Ansätze unterstützen die Bestimmung des Nutzens für Kunden (-gruppen). So unterscheidet beispielsweise Schauenburg (1999, S. 10 ff.) die Nutzenkategorien technischer Produktnutzen (z. B. Anwendungsbreite, Design), kommerzieller Produktnutzen (z. B. Investitionsvolumen, Zahlungsbedingungen), operationeller Produktnutzen (z. B. Einsatz-Zuverlässigkeit, After Sales Service) und Marktposition (z. B. Reputation, Referenzen). In Relation zu den wichtigen Wettbewerbern gelingt es mit seinem Ansatz, die Nutzenpositionen und die Marktanteile der Anbieter zu vergleichen und daraus erreichbare Umsätze zu beurteilen. Bei hohem Kundennutzen und geringem Marktanteil ist das Wachstumspotenzial eines Anbieters groß. Damit lassen sich Planung und Kundennutzen konsequent verknüpfen. Im nächsten Schritt gilt es nun, die Kundenvorteile in eine Value Proposition umzusetzen.

■ 3. Value Proposition

Für Unternehmen, Sparten oder Produkte kann die Herausforderung darin bestehen, die Marke zu klären. Esch (2005, S. 124 f.) unterscheidet in seinem Markensteuerrad: 1) Kompetenz der Marke (wer bin ich?), 2) Tonalität (wie bin ich?), 3) Markenbild (wie trete ich auf?) und 4) Benefit & Reason Why (was biete ich an?). Damit leitet er auch in genereller Form für eine Value Proposition an.

Value Proposition gehört auch zur klassischen Begriffswelt der Werbung. Es genügt nicht, mögliche Botschaften zu definieren. Wichtig ist ebenso die Umsetzung. Die Value Proposition geht von der Sichtweise des Kunden aus, sie übersetzt das Angebot für Kunden, sie konzentriert die Argumente und Appelle (Unique Selling Proposition), sie inszeniert. Sie bewegt sich zwischen Angebot, Kommunikation und der Wahrnehmung durch Kunden. Ziel ist es, den Kunden zu überzeugen, seine Sympathie zu gewinnen und ihn vielleicht sogar zu begeistern. Der Anbieter

Mögliche Value Proposition für die neue Schulthess 'Spirit XLI' sind:

- wirtschaftlicher Waschkomfort
- langlebige Ökomaschine oder
- intelligentes Waschen
- Prestige in Wohnraum und Keller

Schulthess setzt auf die Intelligenz der Maschinen sowie edles Design und Ästhetik, allerdings mit recht vielen Argumenten und Appellen. Die gewählten Bilderwelten in Werbung und Dokumentation entsprechen dem Styling der Maschinen, dem gehobenen Wohnumfeld und attraktiven Menschen.

Abb. 4: Value Proposition für Schulthess 'Spirit XLI'

will sich in seiner Kommunikation auf den relevanten Vorteil für den Kunden konzentrieren, ihn quasi für das eigene Angebot ‚aufschließen‘. Natürlich ist das

besonders schwierig für erklärungsbedürftige und komplexe Leistungen.

Am Beispiel der Waschmaschine (vgl. Abb. 1) zeigt Abbildung 4 einige

Der neue Look mit der hochgezogenen Blende und die elegante Chromstahl-Ausführung mit edlem Anthrazit sorgen dafür, dass die neue Modellreihe Spirit XLI auch im gestylten Wohnumfeld «bella figura» macht.

Wer das sagt, was er will, sagt bestimmt etwas anderes.

Bewerben Sie sich morgen mit 'Ich bin vor allem sehr intelligent'. 'Dummkopf' wird ihr neuer Nichtarbeitgeber im Dossier vermerken. Denn würde ein Intelligenter das so von sich sagen? Ich bin der Größte – Deutung: Eine Nullnummer...

Stellen Sie sich einen Entertainer vor, der mit der Ankündigung die Bühne betritt: 'Ich bin lustig'. Würden Sie daraufhin heimgehen und allen erzählen, Sie hätten einen äußerst lustigen Entertainer gesehen? Sie seien davon überzeugt, denn er hätte es Ihnen gesagt.

Abb. 5: Direktansprache mit Nebenwirkungen

Quelle: Aebi 2003, S. 122.

Möglichkeiten für die Value Proposition.

Die Werbung befasst sich also stark mit der Umsetzung in eine Value Proposition. „Nicht mehr das, was man sagt oder zeigt, ist die effektive Botschaft, stattdessen das, was man beim Empfänger als eigene Schlussfolgerung auslöst.“ (Aebi 2003, S. 34). Einige Hinweise gibt Abbildung 5.

Werber gehen heute noch weiter: Die Kommunikation begründet selbst, warum Angebote gewählt werden, die Kommunikation schafft Mehrwert und Nutzen und ist ein wichtiger Teil der Leistung für Kunden (Aebi 2003, S. 49). Dabei ist die kreative, intelligente, inspirierende Umsetzung entscheidend. Es gilt nicht nur zu wissen, was man sagen will, sondern auch wie man es sagen will (Aebi 2003, S. 91). Sozialtechniken der Werbung und Kommunikation sind dazu nützliche Hilfen (etwa Aktivierung, Konditionierung, Aufbau von

Gedächtnisbildern usw.; vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004, 135 ff.).

Bereits bei der Werbung ist die Umsetzung in eine Value Proposition nicht selbstverständlich, obschon sie sich für Kampagnen sorgfältig vorbereiten und anschließend ohne Verlust vielfältigen lässt.

Seit längerer Zeit ist aber eine Entwicklung festzustellen: Anbieter verlagern ihre Budgets von sichtbaren Kampagnen (above the line) zur dezentralen Interaktion mit den Kunden (below the line). Aktionen mit Handel und Vertriebspartnern (Push Marketing), Events mit Kunden, Direktmarketing, Kundendienst und Verkauf prägen die Marktbearbeitung zunehmend (vgl. Belz et al. 2003, S. 55). Bei vielen Kundenkontakten und dezentralem Marketing ist es begrenzt möglich, die Customer Value Proposition unverfälscht zu multiplizieren. Nicht selten wird die Umsetzung den Personen mit Kundenkontakten

überlassen, wobei einfache Argumentationslisten für die Leistung die einzige Basis bilden. Below the line-Kommunikation ist oft zufällig und kommt zuweilen auf den Punkt; auch wenn sich beteiligte Mitarbeiter im Kontakt mit dem Kunden rühmen, im Gespräch genau das Passende vorzubringen.

Während sich die Werbung also stark mit dem Thema der Umsetzung beschäftigt, scheint sich die Value Proposition durch Verkäufer oder durch weitere Personen mit Kundenkontakten stärker auf das 'Was' und weniger auf das 'Wie' zu konzentrieren. Ohne Zweifel ist es nötig und erfolgreich, dieses Defizit auszugleichen.

Selbst die Werbung für umfassende Leistungssysteme ist meistens viel zu direkt und damit oft unglaubwürdig. So wird der Erfolg des Kunden direkt proklamiert und nicht das Vorgehen oder die Kompetenz des Anbieters belegt; das Vertrauen der Kunden wird in Werbungen unmittelbar verlangt, statt es indirekt aufzubauen. Das erinnert sofort an die erwähnten Beispiele zur Bewerbung oder zum Entertainer in Abbildung 5. Dokumentationen sind meistens komplex und vielfältig. Oft verwirren sie stärker, als zu klären. Diese Probleme werden manchmal im persönlichen Kontakt mit Kunden noch verstärkt.

Natürlich lässt sich dem Verkäufer oder dem Kunden delegieren, welche Vorteile des Angebotes er auswählt, gewichtet, übersetzt und interpretiert. Verkäufer und Kunden haben dazu aber

Verpflegungsbeiträge

Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis 180 Franken pro Monat von Sozialabgaben befreit.
Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

Konfusopole

Ein Konfusopol bezeichnet eine Gruppe von Unternehmen mit vergleichbaren Produkten, die es bewusst darauf anlegt, die Konsumenten zu verwirren, statt über den Preis zu konkurrenzieren. Ein Beispiel: Vor 100 Jahren war es sinnvoll, den gesamten Telefonverkehr in den Vereinigten Staaten über ein Unternehmen abzuwickeln. Heute können wir zwischen ich weiß nicht wie vielen Telekommunikationsanbietern auswählen, und es werden immer mehr. Sie alle bieten mehr oder weniger identische Dienstleistungen an. Man sollte annehmen, die Konkurrenzsituation würde einen Preiskrieg auslösen und die Preise auf Kosten der Anbieter drücken (zumindest habe ich das in den paar wachen Momenten in meinen Volkswirtschaftsseminaren gelernt), aber dem ist nicht so. Die Telekommunikationsanbieter bilden effiziente Konfusopole, was es dem Verbraucher unmöglich macht zu sagen, wer am billigsten ist. Die Unternehmen haben gelernt, die Komplexität des Lebens als ökonomisches Instrument einzusetzen. In einer Zukunft, in der die Konfusion des Verbrauchers der wichtigste Konkurrenzvorteil ist, werden jene Unternehmen erfolgreich sein, die den Verbraucher am effektivsten verwirren.

Abb. 6: Konfusopole

Quelle: Adams 2000, S. 157 ff.

oft zuwenig Zeit, sie sind nicht genügend kompetent oder auch nicht motiviert.

4. Grenzen der Transparenz

Der vorgeschlagene Prozess von Leistungs- zu Kundenvorteilen und zur Value Proposition klärt den rationalen und emotionalen Nutzen für potenzielle Kunden. Die Forderung nach Transparenz für Kunden ist alt und wird häufig wiederholt. Nur erfüllen sie viele Unternehmen nicht. Bleiben die Angebote intransparent, weil Unternehmen nicht genügend professionell vorgehen? Humorvoll schreibt Scott Adams von Konfusopolen und begründet, dass manche Anbieter ihre Leistung bewusst komplizieren, um Vergleiche mit Wettbewerbsangeboten zu erschweren (vgl. Abb. 6).

Mindestens kurzfristig kann es rational oder richtig sein, die Kundenvorteile und die Value Proposition nicht zu klären. Wenn etwas transparent gemacht wird, muss es besser sein als anderes. Wer seine Leistungen erklärt, auf den Punkt bringt, dem Kunden bei der Wahl hilft, muss sich auf Vorteile stützen können. Davor scheuen sich wohl manche Anbieter zu Recht, weil kaum mehr etwas übrig bleibt.

Längerfristig sind Leistungen und Unternehmen indessen gefährdet, wenn sie keine relevanten Vorteile schaffen.

Allzu leicht entwickelt sich aus dem Verwirrspiel von Märkten und Unternehmen auch eine fatale Gewohnheit, gepaart mit dem Unvermögen oder der Angst, sich festzulegen. Deshalb werden auch einzigartige Angebote oft falsch kommuniziert.

5. Fazit

Der Beitrag zeigte die Schritte vom Leistungs- zum Kundenvorteil und die Übersetzung in eine Value Proposition. Kritisch sind die richtige Übersetzung, Selektion und Kommunikation.

Produkt-, Service- und Kundenvorteile lassen sich systematisch erfassen und diskutieren. Wenn die Verantwortlichen diese Vorteile in eine Value Proposition in der Werbung oder im persönlichen Verkaufsgespräch umsetzen, so wechseln sie von der Analytik zur Intuition, Kreativität und Gestaltung. Die Value Proposition ist auch eine Frage des Stils und des Gespürs, was beim Kunden trifft. Botschaften können stimmig, souverän, humorvoll, emotional oder sachlich sein.

Der Prozess zum Schlüssel-Erlebnis des Kunden lässt sich also kaum formal gestalten. Zusammenfassend bemühen sich aber viele Anbieter ungenügend um diesen letzten Schritt. Der Weg zu einer Value Proposition ist anspruchsvoll, aber ergiebig.

Literatur

- Adams, S. (2000): Dilbert Future – Der ganz normale Wahnsinn geht weiter, München.
- Aebi, J. E. (2003): Einfall oder Abfall – Was Werbung warum erfolgreicher macht, Mainz.
- Bächtold, R. (1992): Schwächen im Industriegüter-Marketing, Dübendorf.
- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München.
- Belz, C./Bieger, T. (2004): Customer Value, St. Gallen/Frankfurt.
- Belz, C./Schmitz, C./Zupancic, D. (2003): Marketing im Gegenwind, St. Gallen.
- Büschken, J. (2004): Higher Profits Through Customer Lock-in, Mason.
- Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart.
- Rudolf-Sipötz, E. (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, St. Gallen.
- Schauenburg, J. (1999): Kundennutzenanalyse, Frankfurt am Main. ✕