

Vorteile für attraktive Kunden

Fachleute im Marketing diskutieren zuviel über Kommunikation und zuwenig über Leistung. Nur wenn es Unternehmen gelingt, ihr Angebot für attraktive Kunden laufend zu erneuern, lässt sich der Erfolg absichern und aufbauen. Leistungsmarketing trägt zum Erfolg der Kunden bei.



■ Prof. Dr. Christian Belz*

Erstens muss die Strategie stimmen. Zweitens gilt es, attraktive Kunden auszuwählen, sie zu gruppieren und für sie Vorteile zu schaffen. Wollen Unternehmen für ihre Kunden Leistungspakete (und nicht nur Produkte) anbieten, so sind drittens kritisch für den Erfolg: Konfiguration, Kommerzialisierung, Kompetenz, Kooperation und Kommunikation; kurz die 5K.

Seit mehr als 15 Jahren befassen wir uns damit, umfassende Lösungen für Kunden umzusetzen: übergreifend, für verschiedene Branchen und einzelne Unternehmenspartner. Die Erkenntnisse sind vielfältig. 14 Aussagen zeigen die wichtigen Erfahrungen und Stellhebel für Erfolge.

1. Lernprozess

Für manche Unternehmen ist der Weg zum «Solution Provider» die einzige Alternative. Viele Wettbewerber verfolgen den gleichen Pfad. Kritisch ist es, rascher und besser als die Konkurrenz zu lernen. Ressourcen und Einsatz sind entscheidend. Zahlreich sind angekündigte, umfassende Leistungen. Beispiele sind Total Cost of Ownership in der Informatik, Facility Management, umfassende Financial Services, Fleet Management für Automobile und Geräte oder Health Management. Viele Initiativen enttäuschen, weil sie nicht konsequent angegangen werden.

2. Synergie

Die meisten Anbieter treten ins Lösungsgeschäft ein, um die Synergie zum Produktgeschäft zu nutzen. Viele sind aber erst dann erfolgreich, wenn Sie das Know-how vom Produktgeschäft organisatorisch und personell trennen. Duale Strategien von Produkt- und Lösungsgeschäft sind schwierig zu realisieren, weil sie sich intern und im Markt konkurrieren. Solange das Lösungsgeschäft nur 2. Wahl bleibt, und die Verantwortlichen auf radikale Produktinnovationen hoffen, lassen sich Lösungen nicht konsequent aufbauen.

3. Initiative

Manche Anbieter handeln aus der Defensive, die Ansprüche der führenden Kunden entwickeln sich rascher als die eigenen Leistungen für Know-how, Beratung, Innovation, Technik und Qualität sowie Logistik. Mehrwert wird damit zum Zugeständnis. Unternehmen müssen Schrittmacher in der Zusammenarbeit werden. Was mit den besten Kunden funktioniert, lässt sich aber in Zukunft erfolgreich multiplizieren.

4. Umfassendes Interesse für Kunden

Unternehmen betrachten ihre Kunden häufig nur durch ihre Leistungsbrille. Sie interessieren sich für Kunden, wenn sich das offensichtlich auf den eigenen Umsatz auswirkt. Mit diesem eingeschränkten Blick entstehen lediglich die gleichen Ansätze, wie bei der Konkurrenz. Nur wer sich in die Herausforderungen, Strategien, Organisation und Prozesse sowie eigene Märkte der Kunden einlässt, gewinnt die Chance für echte Leistungsinnovationen. Anbieter müssen bereit sein, sich von ihrem Feld in die Domäne der Kunden zu bewegen. Kunden vor Produkt heisst die Regel.

5. Fit

Kleine Kunden wollen oft eine umfassende Unterstützung, aber die Anbieter suchen nach einer schlanken Abwicklung. Grosse Kunden brauchen abgespeckte Leistungen, welche die eigene Kompetenz gezielt ergänzen. Aber die Lieferanten suchen eine umfassende Zusammenarbeit und Partnerschaft, weil sich hier auch der Aufwand lohnt. Wenn Bedarf und Angebot für Kleine und Grosse nicht aufeinander passen, sind grundsätzliche Lösungen wichtig. Es gilt, die Bearbeitungsprozesse für verschiedene Kunden zu differenzieren und zu kommerzialisieren. Kompromisse sind nicht der richtige Weg.

6. Selektion

Der Fokus auf den Kunden ist oft zu eng (vgl. 4), aber die Problemlösungen und Leistungen sind zu breit aufgestellt: Alle machen alles. Es ist besser gezielt vorzugehen und wichtige Leistungsbereiche über viele Jahre mit den Kunden zu entwickeln, auszubauen und damit zum Vorbild in der Branche zu werden.

7. Entwicklung von Lösungen und Hilfe für Entscheide des Kunden

Natürlich gibt es viele Möglichkeiten, um Services vor, während und nach dem Kauf zu bieten. Im heutigen Umfeld ist es besonders wichtig, die besten Lösungen für den Kunden zu entwickeln und ihre Kaufentscheide zu unterstützen. Gleichzeitig ist es besonders anspruchsvoll, dieses Engagement vor dem Kauf zu kommerzialisieren.

8. Kommerzialisierung

Wie lässt sich mit Services auch Geld verdienen? Diese oft gestellte Frage ist zu allgemein. Wir brauchen eine Preisgestaltung, die nach üblichen und einzigartigen oder innovativen Services unterscheidet. Was der Kunde brauchen kann, ohne dass er mit dem Lieferanten zusammenarbeitet, lässt sich besser verrechnen. Es gilt, die Kosten pro Kunde zu erfassen, die wichtigen Services für Kunden zu bestimmen, nach Kunden (und Buying Center) zu differenzieren, Services vom Produkt zu trennen, sie zu rationalisieren und die Prozesse zu optimieren, aufzuzeigen, wie der Kunde die Kosten beeinflussen kann und wichtige Services aufzuwerten. Zudem muss der Kunde wählen können. Preisgestaltung für Lösungen ist eine anspruchsvolle, differenzierte und langfristige Aufgabe. Know-how und Services werden in Zukunft separat verrechnet.

9. Transparenz

Schafft ein Leistungspaket zusätzlichen Nutzen? Passt das Leistungspaket genau auf den Kunden, so dass er keine Leistungen bezahlen muss, die er gar nicht braucht? Es ist anspruchsvoll, die Services zu erklären, sie zu markieren, die Kompetenzen des Kunden für eine geeig-

■ SMVT

«Die Leistung und ihr Preis»

Vom 29.–31. März 2006 geht im Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken die 27. Schweizerische Marketing- und Verkaufsleitertagung (SMVT) über die Bühne. Das Thema 2006 heisst «Die Leistung und ihr Preis.» Das Referat von Prof. Dr. Christian Belz: Leistungsmarketing – Vorteile für attraktive Kunden gehört zu den Highlights der Tagung 06.

* Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.

nete Auswahl zu fördern. Transparenz ist der Anspruch im Know-how-Geschäft: nach innen und im Markt. Schwache Leistungen werden demgegenüber lieber verwischt. Mangelnde Fortschritte im Lösungsangebot sind oft auf schwache Angebote zurückzuführen.

10. Indirektes Marketing

Es bringt wenig, direkt die eigene Kompetenz und Kundenorientierung auszuloben und Vertrauen zu fordern. Der Kunde lernt den Anbieter einzuschätzen; und: er schenkt ihm vielleicht Vertrauen. Know-how und Services lassen sich glaubwürdiger nutzen, wenn nicht im gleichen Atemzug über Produktumsätze gesprochen wird. Indirektes Marketing mit kundenorientierten Schulungen, Tagungen oder Informationsplattformen wirkt oft nachhaltig. Services können bei der Akquisition nützen, wer aber bei dieser «Verkaufsförderung» aufhört, nutzt das Servicegeschäft ungenügend.

11. Version 3.4

Neue Produkte werden mit klaren Investitionsanträgen mit ihrem Return on Investment belegt, sie werden entwickelt, und neue Produkte lösen die alten ab. Bei neuen Marketing- und

Serviceleistungen stützen sich die Verantwortlichen oft stärker auf Ausgaben statt den Return on Marketing. Die Konzepte (oder erste PPT-Präsentationen) scheinen bereits die Entwicklungsarbeit abzudecken. Die Beteiligten geben sich Mühe, aber machen die Dinge nicht fertig. Marketing und Services gewöhnen sich daran, mit 50- bis 60%-Lösungen umzugehen. Die Innovationen im Marketing ergänzen die bestehende Arbeit und lösen sie nicht ab. Die Folgerung: Orientieren Sie Marketingvorschläge an den Ergebnissen für das Unternehmen. Investieren Sie in die Entwicklungsarbeit und machen Sie Lösungen fertig. Unterscheiden Sie Marketing- und Service-Generationen und berücksichtigen Sie die Freigabe. Ein Verkäufer sollte seine Gespräche mit Kunden nicht nach der Version 4.3 führen, wenn bereits 6.2 freigegeben ist.

12. Umsetzung und Verkaufskomplexität

In manchen Unternehmen delegiert das (Top-) Management dem Vertrieb laufend zusätzliche Aufgaben:

■ **Leistung:** Breitere Sortimente (oft auch aus Kooperationen und Übernahmen) und Services sowie Programme zum Cross Selling fördern den Verkauf.

■ **Kunden:** Die Bearbeitung der Kunden in Segmenten und Grösse wird differenziert, die Zahl der betreuten Kunden steigt häufig.

■ **Regionen:** Die regionale Zuständigkeit im Vertrieb wird für überregionale und globale Kunden durchbrochen und die Koordination wird anspruchsvoller.

■ **Kanäle:** Mit E-Business, Grosshandel, Online-Vertriebsstützpunkten und Aussendienst stellt die interne Konkurrenz und der Bedarf zur Verfügung.

■ **Support:** CRM-Systeme und flankierende Programme der Marktbearbeitung beanspruchen den Vertrieb zur Systempflege und einem angestimmten Vorgehen.

■ **Führung:** Vielfältige Zielvorgaben, Planung und Budgetierung, Rapporte und Mail-Papierkrieg oder interne Workshops verhindern die aktive Verkaufszeit beim Kunden. Interne Korrekturen von Strategien und Vorgaben verunsichern den Vertrieb.

Kurz: Der Vertrieb wird nicht nur gefordert, sondern zunehmend überfordert. Der Verkäufer setzt deshalb seine eigenen Schwerpunkte. Oft delegiert er zudem die Komplexität an die Technik zurück, weil offenbar bei Kunden «alles gehen muss». Viele Unternehmen begleiten die erweiterten Aufgaben mit Projekten, um die Verkaufsproduktivität zu steigern. Mehr Aufgaben und abgebaute Ressourcen vertragen sich aber schlecht. Viele Strategien, die die Einführung neuer Produkte, die Erschliessung von neuen Segmenten oder Mehrwertkonzepte lassen sich deshalb nicht mehr vernünftig in der Interaktion mit Kunden umsetzen. Entgangene Geschäfte sind die Folge, obschon die Anbieter vermeintlich professionell vorgehen.

Arbeiten Unternehmen mit eigenständigen Tochtergesellschaften und unabhängigen Vertriebspartnern zusammen, so sind die Herausforderungen noch höher. Denn zusätzlich gibt es, die verschiedenen Interessen der Partner auszugleichen. Gleichzeitig sind Unternehmen aber häufig realistischer und bescheidener, wenn sie die Verkaufsleistung von Partnern (und nicht der eigenen Verkaufsorganisation) beurteilen. Konzepte und die konkrete Interaktion mit den Kunden müssen in Zukunft besser abgestimmt werden.

13. Zuständigkeit

Für das Lösungsgeschäft sind nicht nur der Vertrieb oder das Marketing zuständig. Ebenso sind Technik, Niederlassungen, Kundendienst in Ländern und Sparten beteiligt. Wir brauchen die Kundenorganisation, welche sämtliche Kompetenzen für Kunden ausrichtet und eine Führung und Motivation, die vielfältige Kräfte für Kunden mobilisiert.

14. Infrastrukturen

Viele Kundenlösungen sind erst möglich, wenn Informatik, Produktion und Logistiksysteme angepasst sind.

Täglich gilt es für besseres Know-how, Beratung und Services zu kämpfen. Richtig gewichtet erschliesst das Lösungsgeschäft aber Unternehmens- sowie Kundenvorteile und schlägt den Wettbewerb.

Anzeige



CORRIERE DEL TICINO

GANZE ARBEIT

Nur ganze Arbeit führt zum Erfolg. Darum gehört der Corriere del Ticino einfach dazu, wenn Sie eine nationale Kampagne planen. Als führende Tessiner Tageszeitung für Wirtschaft, Politik und Kultur überbringen wir Ihre Botschaft einer attraktiven Zielgruppe. Schnell, unkompliziert und so flexibel, wie Sie es brauchen!

Ihre persönlichen Berater

Corriere del Ticino

Peter Keller, Verlagsdirektor, Direktwahl 091 960 31 31, pkeller@cdt.ch

Renato Müller, Product Manager, Direktwahl 091 910 35 65, rmuller@publicitas.ch