Value Based Selling (VBS): Mit neuer Kraft aus der Krise

Wie gewinnen Sie in der Corona-Erholungsphase erfolgreich und langfristig Kunden? Und wie heben Sie sich von den anderen ab, um höhere Preise und Umsätze zu erzielen – und somit gestärkt aus der Krise hervorzugehen?

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Es genügt nicht mehr, gute Produkte im Markt zu haben, denn Produkte können im Regelfall leicht und schnell kopiert werden – und schaffen nur einen kurzfristigen Vorsprung. Kundenbindung ist mehr als nur ein Produkt, sie erfordert bessere und andere Prozesse – und insbesondere auf den Kunden abgestimmte Dienstleistungen mit geeigneten Nutzenargumenten.

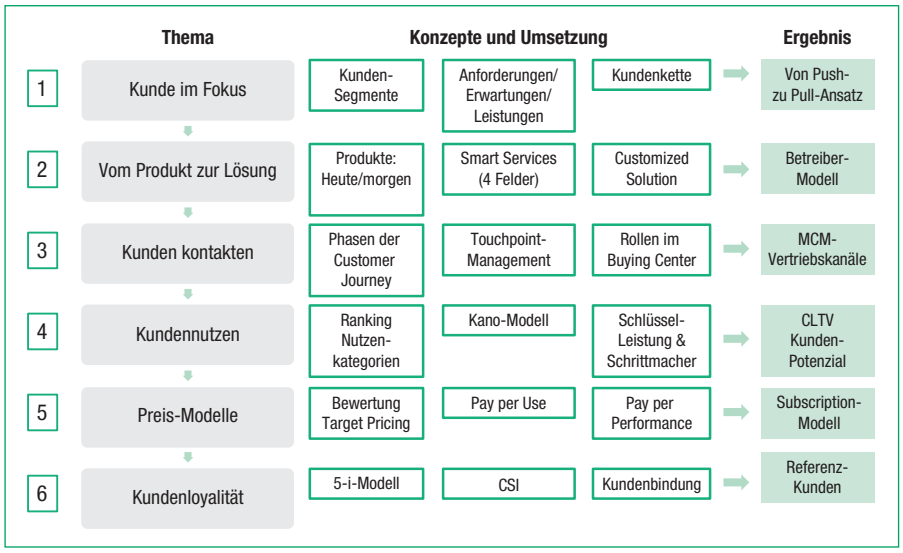


Abbildung 1

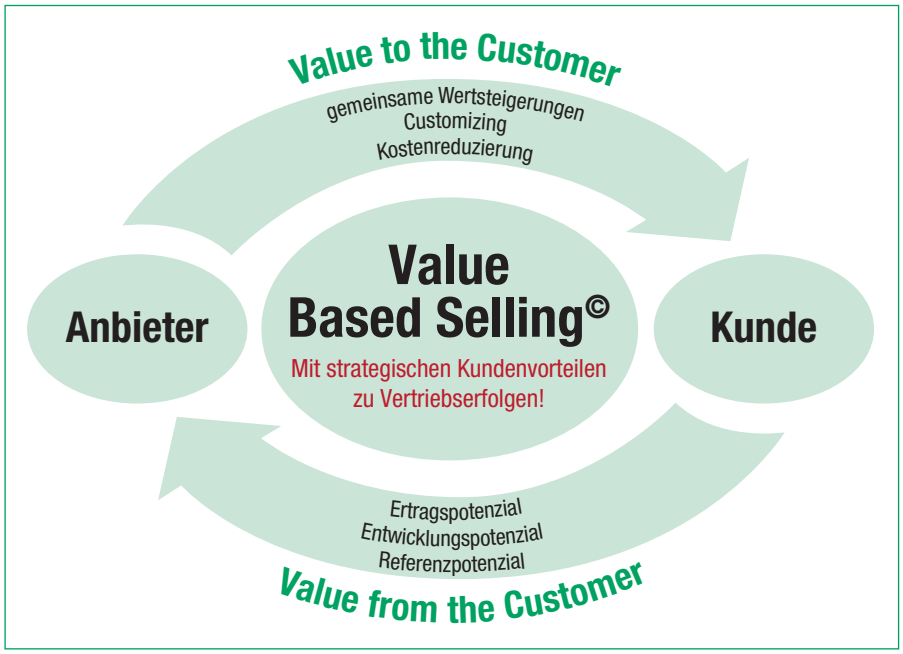


Abbildung 2

Ziele von Value Based Selling

Ziel ist es, mit VBS die Austauschbarkeit zu vermeiden, das Potenzial des Kunden besser auszuschöpfen und den Kunden an das Unternehmen zu binden und last, but not least den Kunden als Referenzgeber zu nutzen. Mit VBS soll der Preisdruck vermieden und damit das Kundenpotenzial besser ausgeschöpft und der Kundennutzen erhöht werden (Abb. 1 und 2).

Trends in Marketing und Vertrieb

Der Vertrieb wandelt sich. Während bisher allein das Produkt im Vordergrund stand, rückt heute die individuelle Lösung in den Fokus.

Der Kunde im Fokus

Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt des Verkaufs und nicht mehr ein anonymer Markt und berechnete Marktanteile. Der Wert wird an der Erfüllung der Nutzenkategorien des Kunden gemessen.

Von den Kundenanforderungen zu den Kundenerwartungen

Die Kundenanforderungen und deren Gewichtung sind der Ansatz des Value Selling. Die Kundenanforderungen sind zu kennen und zu priorisieren. Ebenso ist zu ermitteln, wie sich die Kundenanforderungen im Laufe der Zeit verschieben und welche teils nicht ausgesprochenen Erwartungen der Kunde hat. Parallel dazu sind die Leistungen des Unternehmens weiterzuentwickeln.

Wer ist der Kunde? Kennen und Steuern der Kundenkette

Die Frage: Wer ist der Kunde?, ist auf den ersten Blick schnell zu beantworten – es ist derjenige, der bestellt und zahlt. Das ist aus buchhalterischer Sicht richtig, aber nicht aus Vertriebs- und Marketingsicht. Wir müssen die komplette Kundenkette vom direkten Kunden über indirekte Kunden und Multiplikatoren/Influencer bis zum Endkunden kennen und beachten. In jeder Stufe müssen wir die Kundenbedürfnisse kennen und erarbeiten, welche Leistungen spezifisch dafür zu entwickeln sind.

Customer Journey

Der Kunde ist über die gesamte Reise bis zum Kauf der Leistung zu begleiten und mit Informationen und Kontakten zu versorgen.

Der permanente Informationsaustausch hilft, den Kunden und seine Anforderungen besser zu kennen und zu verstehen. Der Kunde ist auf seiner Reise zu begleiten und zu steuern (Abb. 3).

Die Interaktionspunkte helfen zu verstehen, welche Entscheidungen der Kunde anhand welcher Informationen im Kaufprozess trifft.

Touchpoint-Management

Nachdem die Kundenreise identifiziert ist, kommt der nächste Schritt. Hier wird geprüft, wann, wo und wie wir mit dem Kunden in Kontakt kommen und mit welchen Medien dies erfolgt. Je intensiver die Kontaktpunkte, umso grösser ist das Verständnis der Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Lücken in den Kontaktpunkten sind aufzuzeigen und mit geeigneten Tools zu schliessen.

Unter Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management) verstehen wir die **Koordination aller unternehmerischen Massnahmen** dergestalt, dass dem Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende wie auch verlässliche und vertrauenswürdige Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren.

Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten, um bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlung hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dafür müssen den Kunden Enttäuschungen erspart und über den Zufriedenheitsstatus hinaus Momente der Begeisterung geschaffen werden.

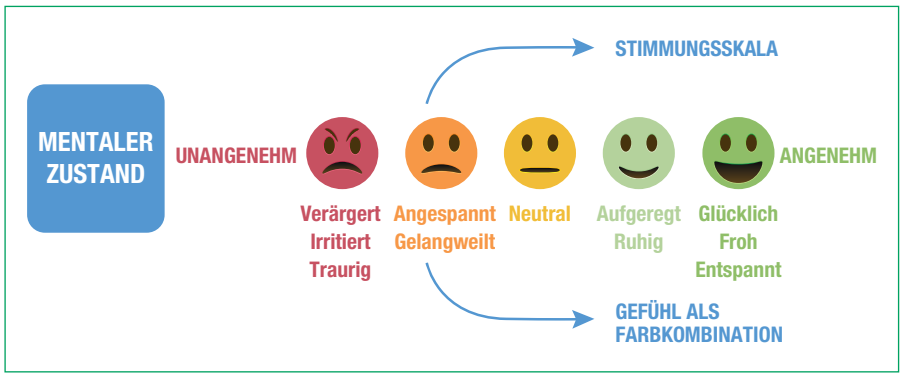


Abbildung 3

Die Nutzenkategorien des Kunden

Value Based Selling richtet sich am Kundennutzen aus. Der Kundennutzen setzt sich aus verschiedenen Kategorien zusammen, die miteinander in Beziehung stehen und zu kombinieren sind.

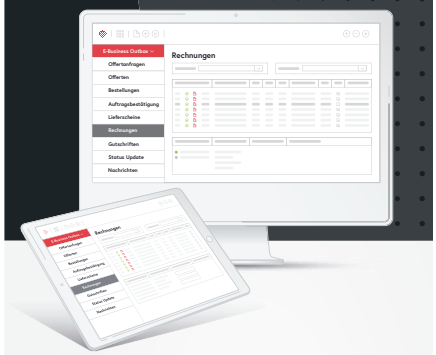
Die Nutzenkategorien sind der technische Nutzen, der ökonomische Nutzen, der ökologische Nutzen, der emotionale und der soziale Nutzen. Die Gewichtung kann von Kunde zu Kunde unterschiedlich sein.

Kano-Modell: Komponenten der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung und der Kundenbegeisterung

Das Kano-Modell beschreibt den Zusammenhang zwischen der Erfüllung von Kundenanforderungen und der Kundenzufriedenheit. Noriaki Kano, emeritierter Professor der Tokyo University of Science, entwickelte 1978 ein Kundenzufriedenheitsmodell – heute bekannt als Kano-Modell.

Geschäfts-dokumente automatisiert austauschen.

Abacus E-Business – die Software für den elektronischen Dokumentenaustausch



Ihr Nutzen mit Abacus E-Business

Abacus E-Business gewährleistet einen medienbruchfreien und hochautomatisierten Datenaustausch mit Geschäftspartnern – rund um die Uhr, an sieben Tagen pro Woche.

Digitalisieren Sie mit Abacus E-Business die Prozesse mit Ihren Kunden und Lieferanten und profitieren Sie vom Anschluss an gängige Netzwerke für E-Dokumente. Dies ermöglicht den Versand und Empfang von elektronischen Dokumenten (EDI) inklusive E-Rechnungen. Dadurch profitieren Sie von den Möglichkeiten, Daten mit Ihren Geschäftspartnern papierlos elektronisch auszutauschen und automatisch zu verarbeiten.

Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/e-business

ABACUS

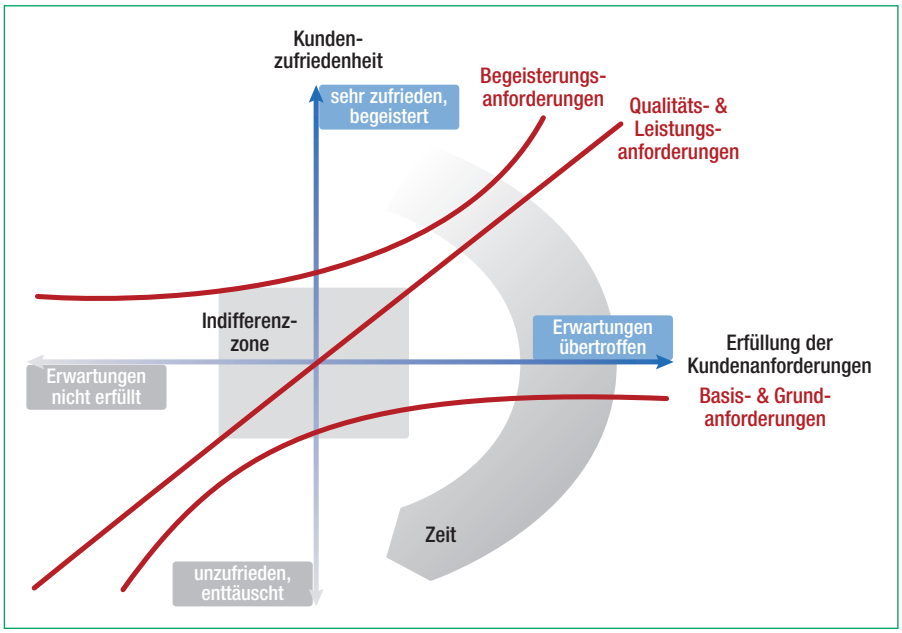


Abbildung 4

Er erkannte, dass Kundenanforderungen fünf verschiedene Merkmale besitzen können (Abb. 4).

- **Basismerkmale:** Sie gelten als selbstverständlich, werden dem Kunden aber erst bewusst, sofern sie nicht vorhanden sind. Basismerkmale sind implizite Muss-Kriterien, die von Kunden nicht direkt artikuliert, sondern stillschweigend vorausgesetzt werden. Fehlen Basismerkmale, sind Kunden unzufrieden, sind sie vorhanden, entsteht jedoch keine zusätzliche Zufriedenheit. Basismerkmale werden auch als «expected requirements» bezeichnet.

- **Leistungsmerkmale:** Sie werden von Kunden explizit verlangt und haben Einfluss auf die Zufriedenheit. Werden Leistungsmerkmale nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit bei Kunden. Werden Leistungsmerkmale übertroffen, steigt entsprechend die Zufriedenheit. Leistungsmerkmale – manchmal auch als Qualitätsmerkmale beschrieben – lassen sich durch Marktuntersuchungen, Marktbeobachtungen und Marktbefragungen ermitteln. Sie werden auch als «normal requirements» bezeichnet.

- **Begeisterungsmerkmale:** Diese Merkmale sind in der Lage, Kunden zu begeistern. Sie stiften tatsächlichen oder zumindest gefühlten Nutzen. Begeisterungsmerkmale werden nicht erwartet, und ein Fehlen entsprechender Merkmale schafft auch keine Unzufriedenheit. Ist aber ein Begeisterungsmerkmal vorhanden, kann bereits eine kleine Leistungssteigerung zu einem überproportionalen Nutzen führen. Begeistungsmerkmale werden auch als «delightful requirements» bezeichnet.

- **unerhebliche Merkmale:** Sie führen weder zur Zufriedenheit noch zur Unzufriedenheit, unabhängig davon, ob sie vorhanden sind oder nicht.

- **Rückweisungsmerkmale:** Existieren diese Merkmale, führen sie zu Unzufriedenheit, sind sie hingegen nicht vorhanden, schaffen sie dennoch keine Zufriedenheit.

Das Kano-Modell ist richtungsweisend für die Entwicklungen in Finance und Controlling.

Basismerkmale:	Erfüllen der gesetzlichen Vorschriften
Leistungs-merkmale:	Analyse des Ergebnisses nach verschiedenen Deckungsbeitragsstufen
Begeisterungs-merkmale:	Reporting in Echtzeit

Dabei ist immer zu beachten, dass permanent neue Begeisterungsmerkmale zu schaffen sind, da oft nach kurzer Zeit Begeisterungsmerkmale zu Leistungsmerkmalen werden

und diese dann zum Standard zu Basismerkmalen werden.

Die Basismerkmale sind nur die Eintrittskarte in den Markt, diese müssen voll erfüllt werden, die Leistungsmerkmale dienen zur Differenzierung und zur Preispolitik, und der Aufbau von Begeisterungsmerkmalen dient zur Kundenbindung und zur Kundenweiterempfehlung.

Neue Pricing-Modelle: nutzenorientierte Preismodelle

Neu entwickelte Geschäftsmodelle bringen jedoch auch so gut wie immer neue Pricing-Ansätze mit sich. Das wird nicht selten gänzlich übersehen oder zu spät miteinbezogen. So bleibt viel Ertragspotenzial auf der Strecke. Wir sehen derzeit vor allem drei vielversprechende Pricing-Modelle für die Geschäftstypen der Zukunft:

Die Kernidee von **nutzungsorientierten Pricing**-Modellen (auch Pay-per-Use-Pricing-Modelle genannt) ist, nicht das physikalische Produkt selbst zu bepreisen, sondern einen Preis für die tatsächliche Nutzung vom Kunden zu verlangen. Das Geschäftsmodell der Car-Sharing-Dienste Car2Go und Drive Now verfolgt z.B. bereits heute erfolgreich diesen innovativen Pricing-Ansatz. Bepreist wird nicht das Auto selbst, sondern dessen Nutzung. Die Vorteile dieses Pricing-Modells für Anbieter sind vielfältig. Einmalzahlungen können in wiederkehrende Zahlungen verwandelt werden. Durch laufende und berechenbare Zahlungsströme können im Regelfall die Planungssicherheit und die Liquidität erhöht werden. Zudem kann eine Verbesserung des Risikomanagements erreicht werden, da Nachfrageschwankungen durch die mit Kunden abgeschlossenen längerfristigen Nutzungsverträge abgeschwächt werden. Insgesamt steigert der Ansatz so auch die Kundenbindung. Nutzungsorientierten Pricing-Modellen steht vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung eine grosse Zukunft bevor.

Innovatives Pricing bedeutet auch häufig, sich von standardisierten Berechnungsansätzen zu lösen und eine stärkere Individualisierung der Preisgestaltung ins Auge zu fassen. Auf diese Weise kann das Ziel der Preissetzung, die Abschöpfung der individuellen Zahlungsbereitschaft der Kunden, besser erreicht werden. Kfz-Versicherer differenzieren z.B. ihre Prämienberechnung erfolgreich auf Basis von individuellen Eigenschaften (Fahranfänger Ja/Nein) und Verhaltensweisen (Unfallfrequenz) von Autofahrern. Die Lufthansa unternimmt bereits heute grosse Anstrengungen, Preise zu individualisieren, und differenzierte im letzten Jahr mehr als drei Millionen unterschiedliche Preise auf Basis einer Vielzahl an Faktoren, um ihre Maschinen auszulasten und im Wettbewerb zu bestehen. Wir glauben, dass auf Preisindividualisierung beruhende Pricing-Modelle durch die steigende Datenverfügbarkeit (Stichwort Big Data) stark an Bedeutung zunehmen werden. Der gezielte Aufbau von Data Warehouses, systematisches Data Mining und softwaregestützte Preisoptimierung mit modernen Pricing-Methoden sind entscheidende Erfolgsfaktoren, um Preisniveaus effektiv zu differenzieren.

Der Vertriebsprozess im VBS

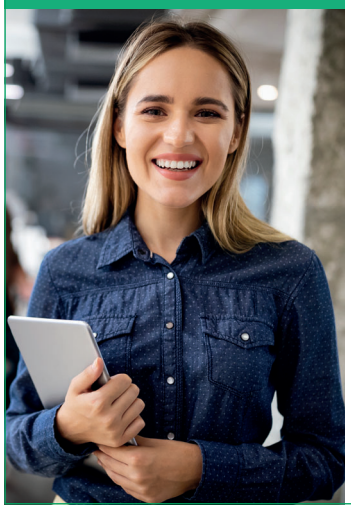
Der Vertriebsprozess im Value Based Selling ist kundenzentriert und direkt. Handel und Vertriebspartner werden ausgeschaltet und die Service-Leistungen genau auf den Kunden zugeschnitten. Die Kundendaten werden direkt erfasst und ausgewertet. Die Touchpoints werden direkt ermittelt und die Performance dort gemessen.

KOMPAKT/FAZIT

- Der Kunde mit seinen Wünschen und Erwartungen steht im Mittelpunkt.
- Die Kundenkette und die verschiedenen Rollen und Erwartungen sind zu kennen.
- Die Customer Journey ist zu kennen und der Kunde auf der Reise zu begleiten.
- Die Zahl der Touchpoints ist wichtig und zu implementieren.
- Die Nutzenkategorien sind zu etablieren und zu steuern.
- Die Kategorien des Kundennutzens (Basisleistungen, Schlüsselleistungen, Schrittmacherleistungen) sind zu etablieren und zu verifizieren.
- Das Preismodell ist anzupassen und Pay per Use zu konzipieren.
- Die kundenindividuelle Lösung als Kombination von Produkt und Smart Services ist zu generieren.

AUTOR
Prof. Dr. Claus W. Gerberich,
Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

FINANZEN



WEKA Praxis-Seminar

Sanierungen buchhalterisch richtig umsetzen

Sanierungsbuchungen korrekt berechnen, durchführen und darstellen

In diesem Seminar lernen Sie den Ablauf und das Vorgehen bei einer Sanierung kennen und verstehen, wie diese buchhalterisch umzusetzen ist. Sie erfahren, welche gesetzlichen Bestimmungen und Unterlagen für eine korrekte Darstellung der Sanierungsbuchungen notwendig sind, wie Sie diese berechnen und korrekt in den Bilanzen darstellen.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie kennen die Ursachen und richtigen Massnahmen in Bezug auf eine Sanierung.
- Sie sind mit den aktienrechtlichen Vorschriften zur Sanierung vertraut.
- Sie wissen, welche finanziellen Sanierungsmassnahmen unter welchen Voraussetzungen zielführend sein können.
- Sie sind in der Lage, eine Unterbilanz oder Überschuldung sowie die Sanierungsmassnahmen in der Finanzbuchhaltung korrekt zu erfassen.
- Sie führen eine bilanzielle und finanzielle Sanierung buchhalterisch korrekt durch.

Nächster Termin

- Dienstag, 30. November 2021
  1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich
Seminarleitung: Remo Rutschi

Jetzt informieren und anmelden: www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34