

Value Based Selling - VBS Wertorientierter Verkauf

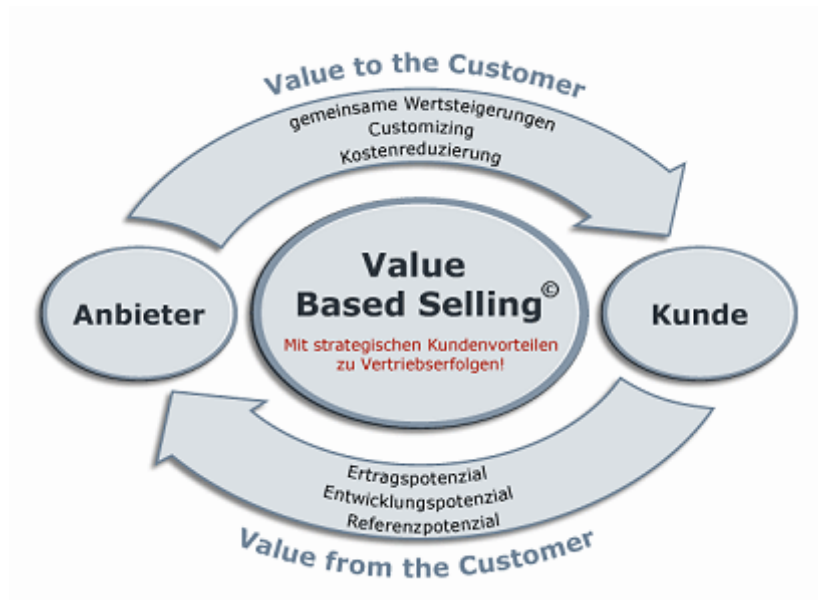
Die totale Ausrichtung auf den Kunden und seine Bedürfnisse

Prof. Dr. Claus W. Gerberich Gerberich Consulting AG

Prof. Dr. Barnim Jeschke Gerberich Consulting AG

Management Summary

Ziel ist es mit VBS die Austauschbarkeit zu vermeiden, das Potential 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 werden und damit das Kundenpotential besser ausgeschöpft werden.



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

Der Kunde im Focus

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

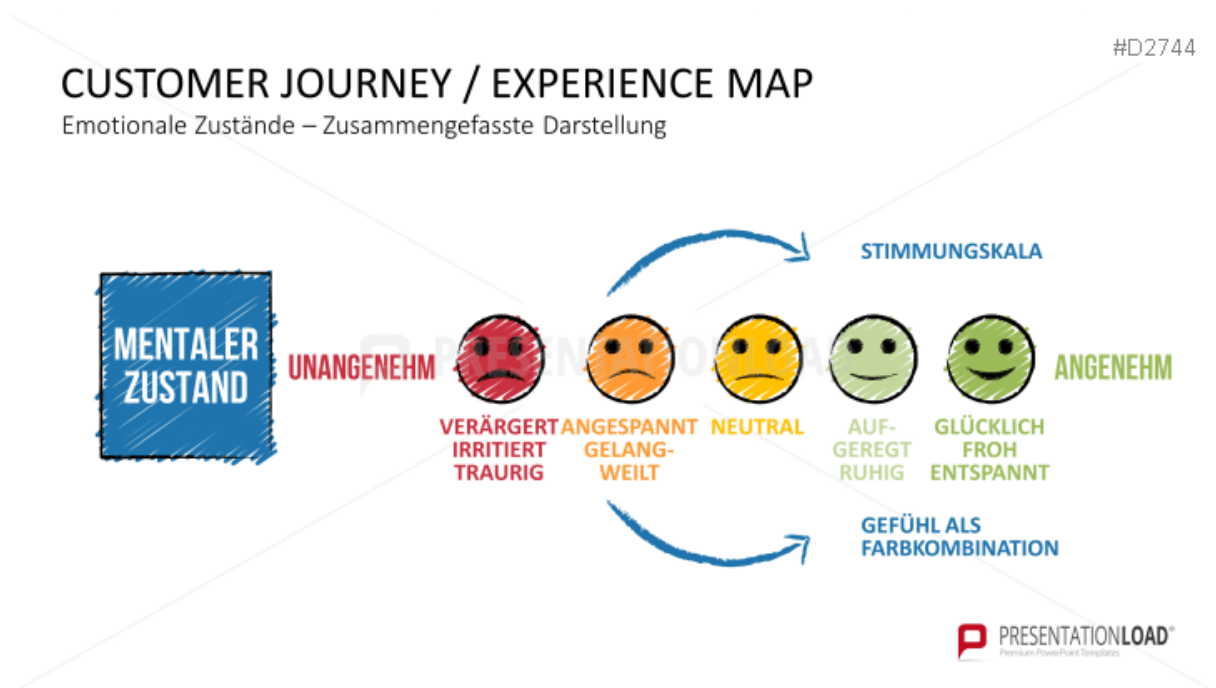
Die Kundenanforderungen und deren Gewichtung sind der Ansatz des Value Selling. Die Kundenanforderungen sind zu kennen und zu priorisieren. Ebenso ist zu ermitteln wie sich die Kundenanforderungen im Laufe der Zeit verschieben und welche teils nicht ausgesprochenen Erwartungen der Kunde hat. Parallel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



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 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.

Unter Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management) verstehen wir die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass dem Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende, verlässliche sowie 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.

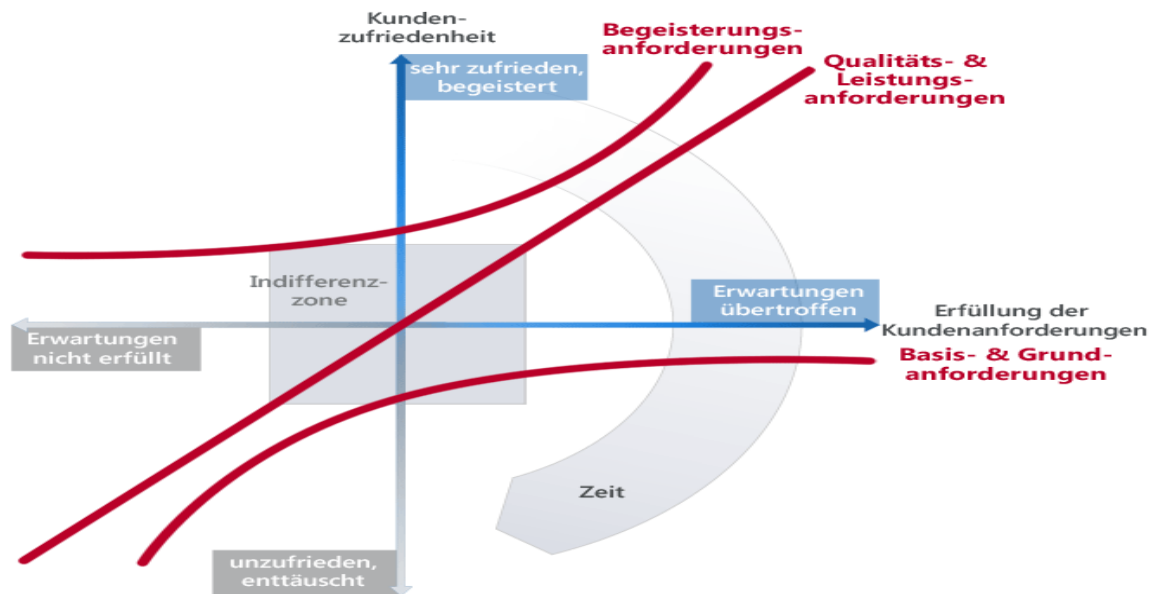
Die Nutzenkategorien des Kunden

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. Er erkannte, dass Kundenanforderungen 5 verschiedene Merkmale besitzen können:



- **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. Begeisterungsmerkmale werden auch als "delightful requirements" bezeichnet.
- **Unerhebliche Merkmale.** Sie führen weder zur Zufriedenheit noch zur Unzufriedenheit, unabhängig ob sie vorhanden sind oder nicht.
- **Rückweisungsmerkmale.** Existieren diese Merkmale führen sie zu Unzufriedenheit, sind sie hingegen nicht vorhanden, schaffen sie dennoch keine Zufriedenheit.

Die Basismerkmale sind nur die Eintrittskarte in den Markt, dies müssen voll erfüllt werden, die Leistungsmerkmale dienen zur Differenzierung und zur Preispolitik und der Aufbau von Begeisterungsmerkmalen dienen 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 Ertragspotential 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 kann 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 Pricingmethoden sind entscheidende Erfolgsfaktoren, um Preisniveaus effektiv zu differenzieren.