
Die Chancen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus liegen auch zukünftig in der schnellen Lieferung qualitativ hochwertiger, individueller Investitionsgüter. Allerdings steigt die Heterogenität der Produkte und der Produktion, die Produktlebenszyklen werden immer kürzer und die Wettbewerbsintensität nimmt zu. Insbesondere das Geschäft kleiner und mittlerer Anbieter kundenindividueller Produkte ist oft durch sinkende Margen gekennzeichnet.

Mittelstand / Chancen nutzen / Wettbewerbsvorteil sichern

Steigerung der Profitabilität im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau durch eine stärkere Fokussierung der bestehenden Ressourcen auf den Kundennutzen.

Gestiegene technische Komplexität und wachsender Preisdruck zwingen die Unternehmen nach bisher noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu suchen. Neben einem effizienten Kostenmanagement als „Daueraufgabe“ eröffnet insbesondere der Vertriebsbereich häufig noch große Potenziale.

Der Vertrieb muss dabei nicht nur schneller, sondern auch „besser“ als der Wettbewerb sein. Langfristige Erfolge erreichen Unternehmen nur durch eine zielgerichtete, differenzierte Marktbearbeitung und eine daraus abgeleitete schlagkräftige Vertriebsarbeit. Es werden vor allem die Anbieter erfolgreich sein, die ihre Absatzmärkte, ihre Zielkunden und deren Anforderungen genau kennen und es besser als ihre Wettbewerber verstehen, sich entsprechend auf den Nutzen für diese Zielkunden zu fokussieren.

Wie aber erkennen Sie Markt- und Vertriebspotenziale in Ihrem Unternehmen?

Wie kann die eigene Wettbewerbspositionierung erkannt und für Vertriebsaktivitäten genutzt werden?

Wie können Ressourcen effizienter genutzt und die Schlagkraft des Vertriebs erhöht werden?

Wie implementiert man Veränderungen erfolgreich in bestehende Strukturen?

Der hier beschriebene, praxiserprobte Lösungsansatz setzt bei der Identifikation der Markt- und Kundensegmente an, die bei realistischer Bewertung kurz- bis mittelfristig eine profitable Marktbearbeitung ermöglichen. Als Konsequenz folgt die Ausrichtung des Marktauftritts, insbesondere des Verkaufs, auf diese Zielsegmente und die Anforderungen der Zielkunden. Die Vertriebsarbeit wird durch eine systematische Trennung von Basis- und Zusatzleistungen sowie die Bereitstellung von funktionalen Paketen, die einen echten Mehrwert bieten, erleichtert. Durch diese Maßnahme kann zudem die Variantenvielfalt des Produktportfolios erheblich reduziert werden. Der Verkäufer wird durch eine auf den Kundennutzen zielende Argumentation unterstützt. Die stärkere Differenzierung vom Wettbewerb führt zu einer Abmilderung des Preiswettbewerbs und ermöglicht so eine Ergebnisverbesserung.

Zielgerichtete Marktbearbeitung und ein **wertbasierter Verkaufsansatz** sind die Eckpunkte eines Programms zur Steigerung des Ertrags durch eine verbesserte Preisdurchsetzung.

Aktuelle Situation und Herausforderungen

Der Maschinen- und Anlagenbau ist der größte industrielle Arbeitgeber in Deutschland und seit Jahren international erfolgreich. In den meisten Fachzweigen sind deutsche Firmen unter den TOP-3 Anbietern, bei der Hälfte sogar Weltmarktführer.

Die über 6.000 Unternehmen erwirtschafteten im Jahr 2011 einen Gesamtumsatz von ca. 200 Milliarden Euro. Mit einem Umsatzwachstum von über 15% war der deutsche Maschinen- und Anlagenbau im Jahr 2011 wichtigster Wachstumstreiber der deutschen Industrie.

Mehr als 50% der rund 930.000 Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Diese Unternehmen erwirtschaften ca. 60 % des Umsatzes der gesamten Branche.

Auch in den kommenden Jahren erwartet die Branche ein moderates Wachstum. Allerdings dürfte die Entwicklung der Profitabilität, u.a. in Folge des steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks, nicht mit dem Umsatzwachstum Schritt halten.

Zunehmende Konkurrenz aus Fernost

Der deutsche Maschinenbau muss sich auf weiter wachsende Konkurrenz aus Fernost einstellen. Bis 2015, so das erklärte Ziel der chinesischen Regierung, will das Land Maschinen im Wert von vier Milliarden US-Dollar exportieren und damit achtmal so viel wie 2010. Darunter sollen zukünftig auch mehr und mehr High-Tech-Produkte sein. Dies wäre ein Frontalangriff auf die deutschen Unternehmen, die sich ihrer Technologieführerschaft rühmen und derzeit noch Exportweltmeister sind.

Laut Thomas Lindner, Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), ist China inzwischen mit einem Umsatz von 563 Milliarden Euro der weltweit mit Abstand größte Maschinenproduzent.

Den hiesigen Unternehmen muss damit immer deutlicher bewusst werden, dass China nicht nur ein willkommener gigantischer Absatzmarkt ist, sondern sich auch immer mehr zu einer Ernst zu nehmenden Konkurrenz entwickelt. Auch wenn und gerade weil die Qualität chinesischer Maschinen besser wird, müssen die deutschen Anbieter unbedingt versuchen, sich an der Spitze der technischen Entwicklung zu bewegen. Einfach dürfte das aber nicht werden: Laut dem aktuellen Fünf-Jahres-Plan der chinesischen Regierung sollen in sieben strategische Bereiche wie umweltfreundliche Fahrzeuge, Energieeffizienz oder neue Materialien umgerechnet 1,2 Billionen Euro investiert werden.

Die zentrale Herausforderung für die Zukunft besteht darin, die Rentabilität zu verbessern oder zumindest auf dem heutigen Niveau zu halten. Doch nicht alle Unternehmen im Maschinenbau können über einen Kamm geschoren werden: Komponentenlieferanten, die in der Regel Standardprodukte aus einer Großserienfertigung anbieten und eine relativ breite Zielgruppe bedienen, erzielen oft zufriedenstellende Renditen. Hingegen ist die Profitabilität der Kleinserien- und der Einzelfertiger laut einer gemeinsamen Studie des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der European Business School und der Technologie Management Gruppe (TMG) vergleichsweise niedrig.

Dieses Ergebnis mag zunächst paradox erscheinen, da man gerade beim Verkauf sehr kundenindividueller Produkte vergleichsweise höhere Renditen erwarten würde. Offensichtlich haben die Unternehmen aber Schwierigkeiten, die größere Individualität der eigenen Produkte in höhere Margen zu übersetzen.

Da die Produktkomplexität mit zunehmender Individualität steigt, besteht ein möglicher Lösungsansatz darin, verstärkt modulare Produktstrukturen zu entwerfen, sodass zumindest teilweise standardisierte Einheiten in Kleinserien produziert werden können. Der Erfolg dieser Maßnahme wird allerdings entscheidend davon abhängen, inwieweit das Unternehmen trotz des erhöhten Standardisierungsgrades in der Lage sein wird, individuelle Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Dieses Dilemma werden nur die Anbieter lösen, die ihre Zielkunden und deren Anforderungen genau kennen und sich entsprechend fokussieren.

Lesen Sie in dieser Reihe, wie Sie mit vertretbarem Aufwand zu einer erfolgreichen Ausrichtung des Unternehmens beitragen und so die vertriebsseitigen Voraussetzungen für eine Steigerung der Profitabilität schaffen können.

Der Autor, Thomas D. Veitengruber, ist Inhaber der VEITENGRUBER / Beratung für den Mittelstand. Für seine Beratungstätigkeit greift der Diplom-Wirtschaftsingenieur auf eine langjährige Erfahrung im Management zurück: Über 15 Jahre war er als Führungskraft und Mitglied der Geschäftsleitung in internationalen Konzernen und im Mittelstand tätig. Seine Schwerpunkte lagen dabei in Vertriebsmanagement und -steuerung, Marketing, Produkt- und Prozessmanagement, sowie in Einkauf und Supply Chain Management.

Seine Karriere führte ihn unter anderem in die USA, die Schweiz, nach Italien und nach Asien, wo er viel über internationales Management und interkulturelle Kommunikation lernte. Dieses Wissen verbindet er mit einer Praxiserfahrung im Bereich der zielgerichteten Marktbearbeitung.

Kontakt:

Thomas Veitengruber

VEITENGRUBER–Beratung für den Mittelstand

Abeggstraße 43c

65193 Wiesbaden/ Germany

T +49 (0)611 9874325

info@veitengruber-bm.de



Mittelstand / Chancen nutzen / Wettbewerbsvorteil sichern (2)

Das internationale Marktumfeld, in dem sich der deutsche Maschinen- und Anlagenbau bewegt, ist vielfach geprägt von einer steigenden Heterogenität der Produkte und der Produktion, kürzeren Produktlebenszyklen, zunehmender Wettbewerbsintensität und sinkenden Margen.

Standardisierungsdruck zur Kostensenkung auf der einen und zunehmende Individualität der Kundenwünsche auf der anderen Seite stellen die Unternehmen vor ein Dilemma.

Fokussierung statt Gießkannenprinzip ...

Dieses Dilemma werden nur die Anbieter lösen, die ihre Zielkunden und deren Anforderungen genau kennen und sich entsprechend fokussieren. Die Konzentration auf die erfolgversprechendsten Marktsegmente und Kundengruppen, die systematische Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, sowie die zielgruppengerechte Kommunikation der eigenen Lösungen werden zunehmend wichtig. Dann kann der selektive Einsatz begrenzter Ressourcen die Effizienz der Marktbearbeitung erheblich steigern:

- Konzentration der Produktentwicklung und -pflege auf Marktsegmente und Kundengruppen, die zukünftig einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten sollen
- intelligente Allokation der Vertriebsmitarbeiter
- Verbesserung der Angebotsqualität
- Erhöhung der Trefferquote
- Abmilderung des Preiswettbewerbs

Eine *zielgerichtete Marktbearbeitung* setzt die Beantwortung einiger wichtiger Fragen voraus:

- Welche Marktsegmente sind für uns attraktiv?
- Wie sind wir in diesen Segmenten positioniert?
- Wer sind die „richtigen“ Kunden?

Welche Marktsegmente sind für uns attraktiv? / Die Identifikation der Zielsegmente

In einem ersten Schritt ist es notwendig sich einen Gesamtüberblick über das marktspezifische Umfeld zu verschaffen. Hierfür muss zuallererst die Größe des relevanten Marktes bestimmt werden. Darauf aufbauend und anhand geeigneter Kriterien ist der Gesamtmarkt zu segmentieren und die Relevanz der einzelnen Marktsegmente zu bewerten. Hinweise darauf kann z.B. die Beantwortung der folgenden Fragen geben:

- Welche Marktsegmente stehen im Fokus der heutigen und der zukünftigen Marktbearbeitung?
- Aus welchen Gründen sind diese Marktsegmente für uns attraktiv?
- Wird neben Volumen und Wachstum auch die Ertragsqualität der Marktsegmente ausreichend berücksichtigt?
- Ist der Vertrieb auf die mittel- und langfristigen interessanten Märkte ausgerichtet?

Die Beantwortung dieser Fragen auf der Grundlage fundierter Analysen liefert die Basis für eine strukturierte und zielgerichtete Vertriebsarbeit.

Wie sind wir in diesen Segmenten positioniert? / Die Positionierung des eigenen Unternehmens

Für eine vollständige Bewertung der Markt-/ Produktsegmente sowie für eine Priorisierung von Folgeaktivitäten ist es unerlässlich, sich mit der eigenen Positionierung in diesen Segmenten auseinanderzusetzen.

Es ist wichtig, neben den Marktvolumina und den Wachstumsaussichten auch die Wettbewerbssituation und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu bewerten

- Wer ist/ sind jeweils der/ die Marktführer?
- Wie ist es um die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte/ Lösungen bestellt?

Die Ergebnisse ermöglichen eine realistische Einschätzung der Erfolgchancen und verdeutlichen vorhandenen Handlungsbedarf, z.B. aufgrund von Schwächen im Produktportfolio oder auch Lücken in der vertrieblichen Abdeckung.

Wer sind die „richtigen“ Kunden? / Kundensegmentierung und Identifikation der „wertvollen“ Kunden

Eine selektive Marktbearbeitung bedeutet eine Abkehr vom Gießkannenprinzip, in dem jede Anfrage in gleicher Weise bearbeitet wird - oder in Abhängigkeit von dem Willen und der Fähigkeit Einzelner, im eigenen Haus die gewünschte Priorität für „sein“ Angebot zu erkämpfen.

Grundlage für eine intelligenter Allokation der (Vertriebs-) Ressourcen ist eine durchgängige Kundensegmentierung. Eine differenzierte Marktbearbeitung sollte von Kundenwerten abgeleitet werden, dann ergeben sich folgende Vorteile:

- effizienterer Einsatz der begrenzten Vertriebsressourcen
- Möglichkeit der Preisdifferenzierung
- mögliche Implementierung differenzierter Kundenentwicklungspläne

Am Anfang steht also die Frage: Existieren eindeutig definierte Kriterien für die Bewertung und Priorisierung von Kunden? Mögliche Kriterien sind vielfältig und sollten abhängig von den übergeordneten Vertriebszielen ausgewählt und segmentbezogen gewichtet werden, z.B.:

- Umsatzentwicklung
- Profit
- Zahlungsverhalten
- Share of Wallet
- Strategische Bedeutung
- etc.

Eine durchgängige und unternehmensweit gültige Kundensegmentierung muss sowohl die historische Entwicklung der Geschäftsbeziehung, als auch zukünftiges Potenzial berücksichtigen. Dabei können regionale oder segmentspezifische Unterschiede, wie auch veränderte Zielgrößen im Zeitverlauf durch die unterschiedliche Gewichtung der Kriterien berücksichtigt werden.

Auf dieser Grundlage kann die Allokation der Ressourcen in Produktentwicklung und Produktmanagement, sowie Marketing und Vertrieb optimiert werden.

Lesen Sie in Teil 3 wie auf der Grundlage einer verbesserten Marktkenntnis ein *kundenwertbasierter Verkaufsansatz* realisiert werden kann.

Mittelstand / Chancen nutzen / Wettbewerbsvorteil sichern (3)

*Im zweiten Teil unserer Reihe hatten wir wesentliche Schritte auf dem Weg zu einer **zielgerichteten Marktbearbeitung** beschrieben. Auf der Grundlage einer verbesserten Markt- und Kundenkenntnis kann die Allokation der Ressourcen in Produktentwicklung und Produktmanagement, sowie Marketing und Vertrieb optimiert werden. Eine stärkere Ausrichtung auf die Belange des jeweiligen Kunden führt zu einer inhaltlichen Verbesserung der Angebote und zu einer Verbesserung der Trefferquote. Die stärkere Differenzierung vom Wettbewerb führt zu einer Abmilderung des Preiswettbewerbs und ermöglicht so eine Ergebnisverbesserung.*

Die Realisierung eines **kundenwertbasierten Verkaufsansatzes** setzt die genaue Kenntnis der relevanten Kundennutzendimensionen voraus. Daran müssen sich vorhandene bzw. zukünftig zu entwickelnde Leistungsmerkmale messen lassen. Auf Basis der Kundennutzendimensionen sowie der in diesem Sinne wichtigsten Leistungsmerkmale wird eine unternehmensweit einheitliche und konsistente Wertargumentation, die Value Story, hergeleitet.

Wichtige Fragen, die beantwortet werden müssen sind demnach:

- Welche Anforderungen stellen die Zielkunden?
- Wie wollen wir diese Anforderungen erfüllen?
- Welche „Story“ erzählen wir?

Welche Anforderungen stellen die Zielkunden? / Identifikation der relevanten Kundennutzendimensionen

Welches sind die wichtigsten Kaufentscheidungskriterien in den unterschiedlichen Kundensegmenten? Welche Kriterien werden von den Kunden wahrgenommen und sind im Moment der Kaufentscheidung relevant? Wie kann es dem Vertrieb gelingen, das Unternehmen klar zu positionieren?

Zunächst ist festzuhalten, dass auch im b2b-Geschäft nicht nur harte Fakten, sondern auch emotionale Faktoren durchaus eine Rolle spielen. Fragen der Sicherheit (Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit etc.) und Beziehungsfragen (Qualität der Kundenbetreuung, Effizienz in der Angebots- und Auftragsbearbeitung, Flexibilität usw.) können eine größere Rolle spielen, als die sogenannten Leistungskriterien.

Wie aber entsteht Vertrauen und wodurch ist eine gute Kundenbetreuung gekennzeichnet? Wenn der Verkäufer die Anforderungen des Kunden kennt, das Leistungsangebot auf diese Anforderungen hin optimiert hat und in der Lage ist, den faktischen Nutzen so zu kommunizieren, dass dieser beim Kunden ankommt, sind dies gute Voraussetzungen, auch bei den „weichen“ kaufentscheidenden Kriterien zu punkten.

Kaufmotive und Entscheidungskriterien sind so unterschiedlich wie die Personen, die Kaufentscheidungen zu treffen haben und so vielfältig, wie die Produkte, die Ihnen angeboten werden. Branchenübergreifend lassen sich jedoch u. E. die wesentlichen leistungsbezogenen Kriterien unter den folgenden Überschriften zusammenfassen:

- 1) Qualität (Produktsicherheit, Lebensdauer, ...)
- 2) Effizienz (Verfügbarkeit, Einsparpotenzial, ...)

-
- 3) Flexibilität
 - 4) Möglichkeit, zusätzlichen Nutzen für den Endkunden zu generieren

Jedes Kriterium muss bezüglich seiner relativen Bedeutung im Vergleich zu den übrigen Kriterien bewertet werden. Diese Bewertung hilft dabei, die eigenen Ressourcen auf die für den Kunden wichtigen Aspekte auszurichten und bildet die Grundlage für die Entwicklung von Value Stories.

*Wie wollen wir die Anforderungen der Zielkunden konkret erfüllen? /
Definition von Basisanforderungen und funktionalen Leistungspaketen*

Auch die Anbieter von kundenspezifischen Lösungen können innerhalb ihres Produktspektrums im Sinne einer Leistungsdifferenzierung unterscheiden in

- 1) Basisleistungen
 - 2) Zusatzleistungen
 - 3) Sonderleistungen
- 1) **Basisleistungen** werden von den meisten Wettbewerbern angeboten und sind essenziell für die Zusammenarbeit mit den Kunden. Nach allgemeiner Auffassung der Marktteilnehmer gehören sie zur Grundausstattung. Daher werden sie als Grundpaket allen Kunden angeboten. Bei einzelnen Kunden gewährleisten sie das Erfüllen der Standardanforderungen. In der Regel stehen diese Leistungen unter einem höheren Preisdruck und erfordern daher eine kostenorientierte Herstellung. Hier sollten Standardisierungsbemühungen ansetzen.
 - 2) **Zusatzleistungen** werden nicht von allen Wettbewerbern angeboten. Sie werden nicht als essenziell betrachtet, erleichtern aber z.B. Prozesse und Verfahren beim Kunden oder stiften einen besonderen Mehrwert. Zusatzleistungen sollten sowohl einen hohen Kundennutzen, als auch ein erhebliches Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten und rechtfertigen einen höheren Preis. Wichtigen Kunden können sie kostenfrei angeboten, sollten aber als Zusatzleistungen kommuniziert werden. Dies dient der Intensivierung der Kundenbindung.
 - 3) **Sonderleistungen** werden nur von wenigen Wettbewerbern angeboten. Sie werden von einzelnen Kunden explizit gewünscht, sind oft mit technischen/ technologischen Anpassungen verbunden und erfordern daher oft die Bereitstellung personeller Ressourcen. Diesen besonderen Mehraufwand und das oft damit verbundene erhöhte (technische) Risiko werden Kunden bezahlen, wenn die Leistung einen besonders hohen Kundennutzen stiftet.

Es ist nun wichtig, die Basisleistungen so zu definieren, dass diese möglichst für alle Zielkunden relevant sind und unveränderbarer Bestandteil eines jeden Auftrags werden. Um die auftragsbezogene Produktkonfiguration so einfach wie möglich zu gestalten, sollten einzelne Zusatzleistungen zu sinnvollen funktionalen Paketen zusammengefasst werden, die jeweils einen besonderen Mehrwert bieten. Je besser es im Verkaufsprozess gelingt, die Kunden von diesen Paketen zu überzeugen und sie von individuellen Optionen abzubringen, desto stärker kann die Variantenvielfalt des eigenen Produktportfolios reduziert werden. Zudem sollten alle Positionen, die nur selten verkauft werden können, daraufhin untersucht werden, ob auf sie nicht vollständig verzichtet werden kann. Daraus ergeben sich zusätzliche Ansatzpunkte für eine Portfoliobereinigung.

Durch die systematische Trennung in Basismaschinen und funktionale Pakete können also in mehrfacher Hinsicht Verbesserungen erzielt werden :

-
- Der Konfigurationsprozess wird vereinfacht und standardisiert.
 - Pakete sind auf Wertzuwachs aus Kundensicht ausgelegt. Diese Wertbetrachtung erlaubt eine Preisdifferenzierung im Vergleich zur Basismaschine.
 - Basismaschine und Pakete mit Minimalausstattung verhindern Over-Engineering.
 - Die Preisposition des ersten Angebots wird verbessert, und höhere Margen können erzielt werden.

Funktionale Pakete können die Grundlage für eine kundenwertbasierte Preissetzung und eine damit verbundene Ertragssteigerung bilden. Vielfach können so auch Ideen für neue Produktmerkmale generiert werden. Der konkrete Kundennutzen fließt so direkt in den Produktentwicklungsprozess ein.

Welche „Story“ erzählen wir? / Die „Value-Story“ - Herleiten einer Wertargumentation

„Kodak verkauft Filme, aber sie werben nicht für Filme. Sie werben für Erinnerungen.“

Theodore Levitt, Professor an der Harvard Business School (1925 – 2006)

Technische Details sind für den Kunden oft schwer zu verstehen, und viele Entscheider setzen sich nicht oder zumindest ungern intensiv mit technischen Merkmalen auseinander. Was zählt ist das Ergebnis bzw. der Mehrwert, der sich aus der technischen Funktion für sie ergibt. Für Kunden zählen Leistungsindikatoren wie Ausbringung oder Einsparungen an Betriebsstoffen, Reduzierung des Bedienpersonals etc. und nicht die Maschinenspezifikation per se. Jedes technische Detail muss also daraufhin untersucht werden, welcher Kundennutzen daraus entsteht. Nur ein echter „Benefit“ kann als Argument dafür herangezogen werden, genau diese Maschine und nicht das Produkt des Wettbewerbs zu kaufen.

Aus den Produktmerkmalen, die einen relevanten, wahrnehmbaren Kundennutzen und ein nennenswertes Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten, können „Value Stories“ entwickelt werden, die für Marketing-Kommunikationsmaßnahmen ebenso wie für kundenspezifische technische Präsentationen genutzt werden können.

Die Vorteile eines Produktes können umso einfacher kommuniziert werden, wenn der Verkäufer stärker die Perspektive des Kunden einnimmt. Es erleichtert die Preisdurchsetzung, wenn der Kunde erkennt, dass der Mehrwert der Leistung für ihn die Mehrkosten übersteigt.

Für jedes Produkt / jede Leistung können unterschiedliche Value Stories entwickelt werden, die jeweils auf die für einzelne Kundengruppen wichtigsten Entscheidungskriterien zugeschnitten sind. Für den Vertrieb entsteht dabei eine bis dahin oft nicht vorhandene Wissensbasis über relevante technische Merkmale für das gesamte Produktprogramm.

Fortsetzung folgt ...

Mittelstand / Chancen nutzen / Wettbewerbsvorteil sichern (4)

In Teil 3 unserer Reihe hatten wir angedeutet, wie eine stärkere Ausrichtung der Verkaufsargumentation auf konkreten Kundennutzen und die Differenzierung vom Wettbewerb die Chance bietet, den Preiswettbewerb erheblich abzumildern. Ein systematischer Prozess der Preissetzung berücksichtigt sowohl diese Nutzenaspekte als auch die konkrete Wettbewerbssituation zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung.

Bezogen auf den Absatzmarkt entspricht das Ziel der Rentabilitätssteigerung im Wesentlichen der Verbesserung der Preisqualität. Der Preis ist für die meisten Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus der größte Gewinnhebel. Dennoch erfolgt die Preissetzung in vielen Unternehmen wenig professionell:

- 1) häufige Nutzung von Faustregeln und Intuition
 - undifferenziertes „Cost-Plus Pricing“
 - Bauchgefühl und Anpassung an die Wettbewerber
 - undifferenzierte Rabatte auf den gesamten Lieferumfang
- 2) zu geringer Zeit- und Ressourceneinsatz
 - fehlende Transparenz bzgl. des strukturellen Zusammenhangs und der Gewinnwirkung der Preise
 - Verzicht auf fundierte Erhebung der Preisbereitschaften

Zusätzlich verzögern Engpässe in der Angebotserstellung den Verhandlungsprozess und vergrößern noch die Unsicherheit. In der Konsequenz werden Gewinne durch eine suboptimale Preisbildung verschenkt.

Nun mangelt es im Maschinen- und Anlagenbau oft an preisbezogenen Informationen. Dies gilt umso mehr in den Nischen der Einzel- und Kleinserienfertiger, die durch geringe Stückzahlen und kundenspezifische Lösungen geprägt sind. Hier kann man kaum von „Marktpreisen“ sprechen, und es besteht oft große Unsicherheit bezüglich der tatsächlichen Preisbereitschaft der Kunden. Andererseits führt - gerade in den Märkten für sogenannte „Spezialprodukte“ - die geringe Vergleichbarkeit zu einer vergleichsweise geringen Preissensibilität der Kunden und eröffnet somit Raum für eine intelligente Preisdifferenzierung.

In vielen Unternehmen erfolgt die Preissetzung kostenbasiert („Cost-Plus Pricing“). Sicher, Kosten definieren betriebswirtschaftlich sinnvolle Preisuntergrenzen, und Kostentransparenz ist generell wichtig. Aber die ausschließlich auf Kosten (zuzüglich einer als „angemessen“ angesehenen Marge) basierende Preissetzung berücksichtigt in keiner Weise die Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Außerdem besteht bei dieser Form der Preiskalkulation die große Gefahr, dass Kostensenkungen unbemerkt an die Kunden weitergegeben werden. Sie führen dann zwar zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, nicht aber zu einer Ergebnisverbesserung. Meistens können die entgangenen Profite nämlich nicht durch evtl. in Folge einer Preissenkung hinzugewonnene Marktanteile kompensiert werden.

Der „optimale“ Preis bildet sich im Zusammenspiel von Kosten, Wettbewerbspreisen und (relativem) Kundennutzen. Während Anbieter das Verhalten ihrer Wettbewerber nur bedingt beeinflussen können und der Vertrieb nur indirekt auf die Kostenposition des eigenen Unternehmens einwirkt, ist

die Kommunikation von Kundennutzen eine ureigenste Aufgabe der Marketing- und Vertriebsfunktionen. Hierin besteht ein großer Hebel für den Vertrieb.

Ein *systematischer* Prozess der Zielpreisfindung sollte den vom Kunden empfundenen Nutzen und die aktuelle Wettbewerbssituation bestmöglich berücksichtigen. Den Zusammenhang zwischen Leistungsdifferenzierung und Preissetzung haben wir bereits erörtert:

Die Preissetzung für **Basisleistungen** muss sich am Wettbewerb orientieren, wenn die Leistungen auch von Wettbewerbern vergleichbar angeboten werden. Höhere Margen sind dann nur relativ schwer durchzusetzen. Aber vorsicht, Sie müssen auch Basisleistungen nicht unter Wert verkaufen! Selbst wenn die Produkte austauschbar scheinen, kann es sein, dass Kunden das Gesamtpaket aus guter Beratung, zuverlässigem Service, Qualitätsimage etc. sehr unterschiedlich wahrnehmen. Und auch diese Unterschiede sollten Sie zu Ihren Gunsten nutzen.

Zusatzleistungen werden nicht von allen Wettbewerbern angeboten und sollten einen hohen Kundennutzen und ein erhebliches Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten. Dies rechtfertigt einen höheren Preis.

Sonderleistungen, die von einzelnen Kunden explizit gewünscht werden, sind oft mit Anpassungen verbunden und erfordern die Bereitstellung personeller Ressourcen. Diesen besonderen Mehraufwand und das oft damit verbundene erhöhte (technische) Risiko werden Kunden bezahlen, wenn die Leistung für sie einen besonders großen Nutzen stiftet.

Einen Sonderfall stellen Nachträge oder Änderungsaufträge dar. Je später Änderungs- oder Ergänzungswünsche vom Kunden geäußert werden, desto mehr steigt das Kosten-, Termin- und oft auch das technische Risiko. Diese zusätzlichen Risiken müssen im Preis angemessen berücksichtigt werden.

Die größte Herausforderung bei der Implementierung einer systematischen Preissetzung und entscheidend für den Erfolg der Maßnahme ist es, den Mehrwert der einzelnen Positionen Ihres Angebotes aus Kundensicht zu quantifizieren.

Je heterogener das Produktspektrum, je geringer die Stückzahlen, desto weniger sind bekannte Analysemethoden wie z.B. die Conjointanalyse anwendbar. Ein pragmatischer Ansatz kann aber durchaus zielführend sein. Dabei sollten sowohl die Analyse von Ist-Daten (Vergabepreise, Deckungsbeiträge etc.), als auch Expertenmeinungen, insbesondere des eigenen Vertriebs und des Produktmanagements, einfließen. Die Bewertung erfolgt zunächst für ein definiertes Basisprodukt, sozusagen die Grundausstattung. Dabei ist zu beachten, dass sich je nach Leistungsparametern durchaus auch die Wettbewerbssituation *innerhalb* einer Produktgruppe oder -familie unterscheiden kann.

Im Anschluss an das Basisprodukt erfolgt die Bewertung von optionalen Produktfeatures und Funktionen hinsichtlich Einzigartigkeit und Nutzen für den Kunden.

Da die Preissetzung einer nachvollziehbaren Systematik folgt, ist die Anpassung einzelner Parameter jederzeit auch nachträglich möglich, sofern die Praxiserfahrungen dies sinnvoll erscheinen lassen. Allerdings sollten die gesteckten ambitionierten Ziele nicht schon beim ersten Gegenwind wieder in Frage gestellt werden. Der wertbasierte Ansatz wird von den Mitarbeitern in vielen Fällen ein grundsätzliches Umdenken verlangen und Widerstände müssen überwunden werden, bevor der Erfolg sich einstellt.

Bis hierher haben wir i. W. über produktbezogene Preisdifferenzierung gesprochen. Nicht berücksichtigt haben wir kundenbezogene oder projektspezifische Aspekte der Preisbildung. Aber auch eine vorhandene Kundensegmentierung und die konkrete Vergabesituation sollten in die

Zielpreisfindung und die Definition von Verhandlungsspielräumen einfließen. Denn absolut identische Produkte können für unterschiedliche Kunden je nach Unternehmensgröße, Branche, Region usw. oder je nach konkreten Umständen zum Vergabezeitpunkt einen unterschiedlichen Wert haben.

Wir erleben tagtäglich Formen der Preisdifferenzierung und haben uns daran gewöhnt. Es gibt z.B. mengenabhängige Preisnachlässe, niedrigere Preise aufgrund geringerer Transaktionskosten, Sonderangebote beim Abverkauf überschüssiger Mengen oder auch Rabatte für Bedürftige (Senioren, Schüler und Studenten, etc.). Diese Maßnahmen sind sichtbar und werden begründet.

Aber Sie müssen Preisdifferenzierung nicht begründen. Es reicht auch, wenn Ihre Kunden es für sich selbst begründen können. Kaum ein Flugtarif wurde jemals von einer Fluggesellschaft begründet, aber die Notwendigkeit leere Sitzplätze durch Billigangebote mit Urlaubern zu füllen wird allgemein akzeptiert.

Insbesondere im beratungsintensiven Lösungsgeschäft besteht überhaupt keine Notwendigkeit, die Preissegmentierung offen zu legen. In den seltensten Fällen werden die Kunden es Ihnen danken, wenn sie erfahren, dass sie „schlechter“ behandelt werden als andere – selbst wenn es dafür gute Gründe gibt. Und die wenigsten Kunden können mit der Aussage zufrieden gestellt werden, sie bekämen bereits die „besten“ Preise.

Ein weit verbreiteter Ansatz ist es, Listenpreise zu veröffentlichen und dann auf diese Preise Nachlässe zu gewähren. Meist sollen dabei große Kunden höhere Rabatte erhalten. In der Realität zeigt sich meist ein anderes Bild: (auch kleine) Neukunden werden mit Rabatten gelockt und ehemals gute Kunden erhalten weiterhin hohe Nachlässe. Die kundenbezogenen Rabattstrukturen sind also oft historisch gewachsen und basieren nicht immer auf einer nachvollziehbaren Bewertung der Kundenbeziehung. Nachträglich ist dann kaum noch zu erkennen, auf welcher Grundlage die Rabatte einst gewährt wurden. Veröffentlichen Sie besser keine Preislisten, sondern erstellen Sie individuelle Angebote, die Ihr Geschäftsrisiko aber natürlich auch und v.a. die Anforderungen des Kunden besonders würdigen.

Selbst dann müssen Sie allerdings darauf vorbereitet sein, Preisunterschiede zu erklären. Schließlich gibt es hin und wieder undichte Stellen, Einkäufer wechseln den Arbeitgeber, und Firmen fusionieren oder übernehmen andere Unternehmen.

Preissegmentierung kann ein wirksamer Ansatz zur Ergebnissteigerung sein, aber es ist Vorsicht geboten: Wenn Kunden sich getäuscht fühlen, besteht die Gefahr, sie für immer zu verlieren. Von Regeln, die den Kunden bekannt und von ihnen akzeptiert sind, sollten Sie nach Möglichkeit die Finger lassen.

Es läuft also auf beides hinaus: Auch die durchaus begründete Preisdifferenzierung muss nicht öffentlich gemacht werden. Und auch, wenn sie im Stillen vollzogen wird, ist es ratsam, eine gute Erklärung vorzubereiten.

Zu guter Letzt kann es auch sinnvoll sein, die konkret vorliegende „Deal-spezifische“ Vergabesituation zu bewerten. Dafür spricht, dass die Wettbewerbssituation sich durchaus im Einzelfall unterscheiden kann. Es mag außerdem strategische Gründe geben, die es rechtfertigen, die allgemein gültigen Preisuntergrenzen noch zu unterschreiten. Dagegen spricht allerdings die Schwierigkeit, hierfür objektive Kriterien fest zu legen. Somit ist dem „Bauchgefühl“ des einzelnen Vertriebsverantwortlichen wieder Tür und Tor geöffnet und die Wirkung der definierten Zielpreise wird abgeschwächt.

Besondere Preisnachlässe müssen streng kontrolliert werden. Es ist daher ausgesprochen wichtig, Freigabegrenzen und einen Eskalationsprozess zu definieren, sowie ein Preismonitoring zu

implementieren. Und nur echte „Leuchtturmprojekte“ von wirklich strategischer Bedeutung, mit spürbar positiven Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens sollten außergewöhnliche Preisnachlässe rechtfertigen. Es ist nämlich außerordentlich schwer, überhöhte Rabatte der Vergangenheit durch Preiserhöhungen wieder zu korrigieren.

Die beschriebene Systematisierung der Preisfindung bietet wesentlichen Vorteile:

- Die konsistente, marktorientierte Zielpreissetzung ermöglicht eine **Gewinnsteigerung**. Der Verkäufer kann mit einer preisgünstigen Basis-Konfiguration starten. Zusätzliche Features werden nach konkreten Anforderungen des Kunden unter Nutzenaspekten angeboten (Upselling). Ausstattungsmerkmale und Optionspakete mit besonders hohem Differenzierungspotential und Kundennutzen erreichen höhere Margen.
- Ein klarer und sinnvoller Pricingprozess schafft **Transparenz**. Zeitaufwendige und damit teure Prozesse der Kostenkalkulation für jedes einzelne Angebot können eliminiert werden. Ein systematisches Monitoring und Controlling der Preissetzung wird ermöglicht, und Kunden mit unterdurchschnittlichen Preisniveaus können identifiziert werden.
- Der einzelne Vertriebsmitarbeiter erhält **Orientierung** anhand klar vorgegebener Leitlinien und damit mehr Sicherheit für Verhandlungen.

Zur Realisierung höherer Margen bedarf es neben einer am Kundennutzen orientierten differenzierten Preissetzung auch der konsequenten *Preisdurchsetzung*. Wie dies gelingen kann und Sie dennoch die Zufriedenheit der Kunden erhöhen, dazu mehr in 2014.