Value Selling in der Praxis: Workshop zur Entwicklung des Profit Efficiency Program PEP von SAPPI.

ALLES, WAS WERT IST.

ÜBER DEN ERFOLG VON VALUE SELLING

Value Selling hat direkte Auswirkungen auf den Umsatzerfolg von Unternehmen. Gefühlt haben wir es immer schon, jetzt wissen wir es auch. Eine Untersuchung[1] der Universität Sankt Gallen belegt das und bestätigt, wovon die Anhänger dieses Ansatzes längst überzeugt gewesen sind. Kunden kaufen Werte. Und das gilt auch für den B2B-Sektor.

Doch was ist Value Selling? Value Selling ist eine wertbasierte Verkaufsphilosophie, die davon ausgeht, dass Kunden Produkte präferieren, die ihnen einen echten Mehrwert geben. Der Preis wird dann sekundär betrachtet. Das sollte selbstverständlich sein. Doch die Wirklichkeit sieht meist anders aus. Deutlich wird das, wenn man genauer in die Preisfindungspraktiken deutscher Zulieferunternehmen blickt. Hier orientiert man sich überwiegend an den Kosten, die für Entwicklung, Produktion und Vertrieb anfallen. Zuletzt schlägt man noch eine Schippe drauf, um auf seine Marge zu kommen. Die Gewinnspanne richtet sich dabei nach dem für den Kunden veranschlagten Wert, der aus den Produkteigenschaften ermittelt wird. Doch Wert und Kunde kommen in dieser kostengetriebenen Preispolitik an letzter Stelle.

Dahinter steht der Glaube vieler Unternehmen, dass der Preis die entscheidende Größe für den Kauf ihrer Produkte ist. Eine 2013 erschienene McKinsey-Studie[2] scheint diese Einschätzung sogar zu untermauern. Die Befragung zeigt, dass für 27 % der befragten deutschen Einkäufer der Preis an erster Stelle steht. Doch das eigentlich Interessante offenbart ein Blick auf die Faktoren Marke (14 %) und Information (13 %). Marke und Kommunikation sind für die Kaufentscheidung genauso wichtig wie der Preis. In den USA fällt das Verhältnis mit insgesamt 33 % noch deutlicher zugunsten von Marke (18 %) und Kommunikation (15 %) im Gegensatz zum Preis (27 %) aus. Die Studie konstatiert, dass für viele Entscheider das Wertversprechen der Marke letztlich die größere Strahlkraft hat.

Die Marke verkauft, nicht der Preis

Aus Agentursicht ist das wenig überraschend. Für uns ist es gerade die Marke, die verkauft. Es ist ihr Charakter, mit dem sich die Zielgruppe identifiziert. Es ist die Geschichte, für die sie steht. Und es ist die Leistung, für die sie geschätzt wird. Genau das macht Marken zu „Freunden", denen man vertraut. Und Vertrauen ist die Währung, von der erfolgreiche Marken langfristig profitieren. Der Preis mag höher sein als bei vergleichbaren Produkten, aber Kunden nehmen ihn in Kauf, weil ihnen die Marke mehr gibt, als sich in barer Münze bemessen lässt.

Zwei Beispiele aus der Papierindustrie unterstreichen das. Zum einen ist da Iggesund Paperboard. Der schwedische Kartonproduzent bot mit Invercote einen Karton, der in einem überschaubaren Markt in einen selbstzerstörerischen Preiskampf zu geraten drohte. Bewahrt haben wir ihn davor, indem wir den Karton auf dem weitaus größeren Markt für grafische Feinpapiere positionierten. Das erschloss der Marke neue Käufergruppen und sie erzielte Preise, von denen andere Kartone nur träumen konnten. Dank überragender Materialeigenschaften wie Steifigkeit und Biegefestigkeit überzeugte Invercote seine Zielgruppen durch echten Mehrwert. Es sicherte die Qualität der Druckerzeugnisse. Und da aufgrund dieser Eigenschaften auch geringere Grammaturen eingesetzt werden konnten, ließ sich damit sogar noch Geld bei Logistik und Lagerung sparen. Das machte Invercote zu einem lukrativen Wertschöpfungsfaktor, der den Preis rechtfertigte.

Preiswert ist, was seinen Preis wert ist

Preis-wert bekommt in dieser value-basierten Sicht seine originäre Bedeutung zurück: Nicht günstig, nicht billig, nicht teuer, sondern angemessen. Das belegt auch unser zweites Beispiel, die Realisierung des Profit Efficiency Program PEP für den südafrikanischen Papierhersteller Sappi.

PEP versteht sich als umfassende Kundenunterstützung: Statt über den Händler zu gehen, liefert Sappi das Papier direkt. Zugleich bietet das Unternehmen von der Format- und Materialanalyse bis hin zur Logistikoptimierung alles, was jenseits der üblichen Kernkompetenz von Druckereien liegt. So steigert das Programm die Wertschöpfung, insofern es Druckern Arbeit abnimmt, die Qualität optimiert und Kosten senkt. Der Gewinn übersteigt bei weitem den im Vergleich zum Wettbewerb geringfügig höheren Preis. Das ist Value Selling – Win-Win für alle Beteiligten.

Markenkommunikation ist Wert-Arbeit

Beide Beispiele zeigen, dass der Nutzen entscheidend ist, nicht die Produkteigenschaften. Diese sind wichtig. Doch sie müssen in Nutzen übersetzt werden, um als Wert wahrgenommen zu werden. Je besser diese Übersetzung gelingt, desto eher sehen wir alle wieder in den Dingen den Wert und nicht mehr den Preis. Diese Übersetzung ist Aufgabe der Markenkommunikation.

Wir leisten diese Wert-Arbeit seit vielen Jahren. Es sind keineswegs vereinzelte Projekte. Derzeit realisieren wir Value-Selling-Konzepte für Unternehmen aus so unterschiedlichen Branchen wie Elektronik, Maschinenbau, Automotive oder Chemie. Und es werden immer mehr.

Ein Ergebnis des Profit Efficiency Program PEP war die Kampagne "Sappi.Eco.Effective", die am Beispiel von Nachhaltigkeit zeigt, wie Value Selling funktioniert.

Value Selling in fünf Schritten: Werte identifizieren, gestalten und kommunizieren, um Kunden zu gewinnen und zu binden.

Autor:
Michael Meier, Geschäftsführender Gesellschafter
Schindler Parent GmbH, www.schindlerparent.de

Unternehmen:
Schindler Parent ist die kreative Verbindung von Marke und Marge, die Identität gestaltet, Industrie versteht und international agiert. Die Kommunikationsagentur am Bodensee wurde 1979 gegründet und betreut viele Unternehmen aus unterschiedlichen Industriezweigen.

[1] Christian Artmann. Implementing Value Selling. Twenty Four Proven Success Factors With Practical Roadmap. Runkersraith Publishing Germany 2014.
[2] McKinsey Marketing and Sales Practice. Business Branding. Bringing Strategy to Life. 2013.