



NUTZENBERECHNUNG

Auf den Cent genau

Der Kundennutzen gilt als die zentrale Stellgröße, um Rabattschlachten zu entgehen. Wäre es deshalb nicht sinnvoll, dem Kunden diesen Nutzen auf den Cent genau vermitteln zu können? Der Beitrag stellt einen Ansatz vor.

VON MANFRED SIEG*

Der Preis ist das sensibelste Thema in der Verkaufskommunikation. Verkürzte Produktzyklen, das Übergangangebot in vielen Märkten und die Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen führen entsprechend zu Rabattschlachten. Das schlägt unmittelbar auf die Marge durch. Trotzdem sind

*MANFRED SIEG ist geschäftsführender Gesellschafter der Verun Gesellschaft für Vertrieb und Unternehmensführung mbH und Vorsitzender der Fachgruppe Verkauf im BDVT. www.verun.de

Kunden nach wie vor bereit, für die als besser empfundene Leistung auch mehr zu zahlen.

Wie sehen vor diesem Hintergrund die strategischen Konzepte aus: Strategisches Preismarketing? Value Based Selling? Nutzenargumentation? Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Nutzenargumentation als integraler Bestandteil des Value Based Selling.

Entscheidungen werden bekanntlich zu 80 bis 90 Prozent emotional getroffen. Sie sind nur zu zehn bis 20 Prozent rational begründet. Zu viele Verkaufsgespräche drehen sich in erster Linie um

die Merkmale, Funktionen und Vorteile eines Produkts und zu wenig um den sich für den Kunden daraus ergebenden spezifischen Nutzen, das heißt: Den Nutzen, den der Kunde für sich als relevant empfindet. Daher müssen Nutzenargumente auch zum Bedarf und den Motiven des jeweiligen Kunden passend formuliert sein. Menschliche Aspekte wie Erfüllung der Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen und sich bietenden Möglichkeiten wirken dabei stärker als die Aussagen zum Produkt selbst.

Im Business-to-Business-Geschäft hat es sich deshalb als sehr wirkungsvoll

herausgestellt, zunächst vor allem über die Anforderungen der Kunden des Kunden zu sprechen. Das hat gleich mehrere Vorteile:

- Das Gespräch wird auf einer dem Produkt oder der Dienstleistung übergeordneten Ebene geführt und betrifft unmittelbar die Erfolgsinteressen des Kunden.
- Der Kunde erlebt den Verkäufer als Partner und liefert automatisch die Ansatzpunkte für eine fundierte Nutzenargumentation.
- Der Verkäufer wiederum hört bei entsprechender Fragestellung, um was es dem Kunden in seinem Geschäft geht, welche Ziele er erreichen will und welche Motive dahinter liegen.

Die Zauberworte einer wirksamen Nutzenargumentation sind nach Hans Fischer unter anderem: fördern, sichern,

stärken, erhöhen, erleichtern, verringern, erweitern, ermöglichen, sparen. Sie verbinden das rationale Produktmerkmal mit dem gefühlsmäßigen Nutzen.

Mit dem Kundennutzen beschäftigen sich Unternehmen nicht erst im Verkaufsgespräch, sondern zum Beispiel bereits bei der Formulierung der Aussa-

**IM DIREKTEN KONTAKT
ENTSTEHT MEHR
MOTIVATION ZUM KAUF.**

gen in den Werbemedien. Im Idealfall berücksichtigen sie dabei die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der hauptsächlichen Zielgruppen. Der Köder muss ja dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Der nächste Schritt ist dann die Vorbereitung des Kundengesprächs. Schließlich will ohne betriebswirtschaft-

lichen Nutzen kein Unternehmer investieren.

Die Entscheidungsenergie des Kunden wird vom Produkt, dem Anbieter und dessen Mitarbeitern oder Repräsentanten sehr unterschiedlich erzeugt. Das IBM Institute for Business Value hat beispielsweise für die Automobilindustrie herausgefunden, dass die Entscheidungsenergie, die vom Händlerunternehmen ausgeht, 2,5 mal höher ist als die des Produktes. Die Mitarbeiter des Händlers, vor allem die den direkten Kontakt zum Kunden haben, beeinflussen die Kaufentscheidung jedoch mit dem Faktor sechs!

Sog entwickeln ist günstiger als Druck aufbauen. Der Verkäufer, der schon mit seiner Körpersprache signalisiert, dass er den Auftrag unbedingt haben will oder braucht, liefert sich dem Rabattgespräch aus. Und bei fehlender überzeugender

MESSBAR, KALKULIERBAR, ENTSCHEIDBAR

Der Bedarf des Kunden lässt sich in drei Nutzenkategorien unterteilen – ein erster Schritt, um die Vorteile eines Angebots quantifizierbar zu machen.

Kategorie I	Kategorie II	Kategorie III
direkt messbar, Ersparnis / Zuwachs	kalkulierbar, Produktivitätszuwachs	entscheidbar, qualitativ, strategisch
Direkte Einsparung von Kosten und Zeit, Erhöhung von Absatz, Umsatz, Durchsatz	Einsparen künftiger Kosten und Zeit bedingt durch Wachstum und Veränderungen (Gesetze, Markt, Tarife, Organisation ...)	Schwer fassbarer Nutzen aus Sekundärwirkung, qualitative, immaterielle Vorteile, höhere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
Einsparung von Kosten		höhere
● Zeit	● Zeit	● Sicherheit
● Zinsen	● Raum, Fläche	● Auskunftsbereitschaft
● Raum, Fläche	● Energie	● Kundenzufriedenheit
● Energie	● Material	● Mitarbeiterzufriedenheit
● Material	● Personal	● schnellere Reaktion
● Personal	● Maschinen	● bessere Positionierung
● Maschinen	● ...	● bessere Planung
● ...		● ökologische Zielerfüllung
Erhöhung von		● mehr schnellere, genauere Information
● Absatz		● verbesserte Abläufe
● Umsatz		● effektivere Zusammenarbeit
● Durchsatz		● weniger, keine Reklamationen
● Gewinn		● ...
● ...		

Nutzenargumentation begehrt er sicheren »Margenselbstmord«.

Die saubere Bedarfsklärung und die Motive sind der Kompass für die Gesprächsführung und der Schlüssel zum Verkaufserfolg. Es hilft deshalb, den Bedarf des Kunden in drei Nutzenkategorien zu unterteilen: »messbar«, »kalkulierbar« und »entscheidbar« (siehe Tabelle unten).

Kürzlich habe ich dem Inhaber eines mittelständischen Unternehmens eine

DIE MEISTEN KAUFENTSCHEIDUNGEN WERDEN EMOTIONAL GETROFFEN.

Liste mit insgesamt 63 Nutzenaspekten vorgelegt und ihn unverbindlich gefragt, welche Nutzeneffekte aus meiner Tätigkeit bei ihm wohl zutreffend sein werden und wie hoch er die Relevanz für sein Unternehmen einschätzt. Der Inhaber kreuzte 28 Aspekte mit hoher und mittlerer Relevanz an (5 messbar, 1 kalkulierbar, 22 entscheidbar). Im konkreten Fall ließen sich mindestens zwei Aussagen ableiten:

1. Der potenzielle Kunde hatte eine Vorstellung von dem konkreten Nutzen erhalten.

2. Der Gesprächspartner geht davon aus, dass er diesen Nutzen auch geliefert bekommt.

In fast allen Fällen kommen die entscheidenden Kaufkriterien aus der Kategorie »entscheidbar«. Das beweist, dass die meisten Entscheidungen emotional getroffen werden. Wer kann schon genau sagen, wie viel beispielsweise höhere Sicherheit und Auskunftsbereitschaft oder effektivere Zusammenarbeit wert sind oder kosten dürfen?

Damit stellt sich die Frage, wie der Nutzen grundsätzlich in Euro und Cent ausgedrückt werden kann. Die Einteilung der Nutzenargumente in die Kategorien »messbar«, »kalkulierbar« und »entscheidbar« helfen bei der Ermittlung.

In den Kategorien I und II existieren in Zahlen beschreibbare Kriterien, zum Beispiel Menge, Volumen oder Kapazität. Sie lassen sich relativ einfach in Euro umrechnen. Zeit ist bekanntlich auch Geld und lässt sich ebenfalls in eine Nutzenkalkulation übernehmen.

Dabei hat sich der Minutenfaktor nach Meier-Maletz als sehr hilfreich erwiesen. Der Minutenfaktor drückt die Personalkosten für eine Arbeitsminute aus. Im genannten Beispiel fallen pro Arbeitsminute 1,74 Euro an (siehe Beispiel unten). Diese Rechnung hat regelmäßig eine verblüffende Wirkung.

Nehmen wir an, durch eine Anschaffung des Betriebs benötigen 100 Mitarbeiter pro Arbeitswoche fünf Minuten weniger Zeit. Dann sind das fünf Minuten mal 44 Wochen mal 100 Mitarbeiter – also 22000 Minuten, die im Jahr weniger anfallen. Multipliziert mit dem Minutenfaktor ergäbe das Beispiel eine Kostenersparnis von 38280 Euro im ersten Jahr. In einer Dreijahresbetrachtung wären es sogar 114840 Euro geldwerter Nutzen.

Um diesen Effekt zu erzielen, sind voraussichtlich keine 38000 Euro an Investitionen erforderlich. Das heißt, eine entsprechende Lösung amortisiert sich in weniger als einem Jahr. Und in der Folgezeit hat das Unternehmen den vollen Nutzen. Zum Vergleich: Gehen wir davon aus, es wären fünf Minuten pro Tag

WAS KOSTET DIE MINUTE?

Der Minutenfaktor drückt die Personalkosten für eine Arbeitsminute aus. Spart ein Kunde aufgrund einer Investition also Arbeitszeit, lässt sich sein gewonnener Nutzen leicht in handfeste Geldbeträge umrechnen.

1. Monatsgehalt brutto	4 000 Euro
x 13 Monate	52 000 Euro
2. Mehrleistung und Umsatzprämie p. a.	8 000 Euro
3. Summe	60 000 Euro
4. Direkt zurechenbare Nebenkosten (Steuer, Versicherung etc.)	
ca. 90 % von 3.	54 000 Euro
5. Summe aus 3. + 4.	114 000 Euro
6. Zuschlag für anteilige Betriebskosten etc.	
ca. 50 % von 5.	57 000 Euro
7. Summe aus 5. + 6.	171 000 Euro
8. Sonstige Zuwendungen p. a.	2 000 Euro
9. Gesamtsumme	173 000 Euro
10. Reguläre Arbeitszeit pro Jahr: 220 Tage x 7,5 Stunden =	1650 Stunden
11. Gesamtkosten geteilt durch Arbeitszeit	104,84 Euro / Stunde
	1,74 Euro / Minute

NUTZENKATEGORIE III BERÜCKSICHTIGT VOR ALLEM IMMATERIELLE ASPEKTE.

statt pro Woche. Das ergäbe einen Produktivitätsgewinn in Höhe von 191400 Euro im ersten Jahr.

Die nächste Frage lautet: Für was wird die gewonnene Zeit eingesetzt? Wahrscheinlich für Wachstum oder eine höherwertigere oder wertschöpfendere Tätigkeit. Das bedeutet: Durch den verbesserten Zeiteinsatz kann sich noch weit größerer Nutzen ergeben.

Stellen Sie sich vor, die gewonnene Zeit in Höhe von 366 Stunden (100 Mitarbeiter x 220 Arbeitstage x eine Minute = 22000 Minuten geteilt durch 60) würde für das Verkaufen eingesetzt. Wie viele Neukunden oder zusätzliche Aufträge ließen sich in dieser Zeit mit welchem Deckungsbeitrag gewinnen? Sie sehen, es lohnt sich, über Investitionen und deren Nutzen genauer nachzuden-

ken – nicht nur bezogen auf die Kunden Ihres Unternehmens, sondern auch auf den eigenen Betrieb.

Bei den Nutzenkriterien der Kategorie III geht es überwiegend um immaterielle oder qualitative Aspekte. Diese lassen sich häufig auch in Zeitgewinn – zum Beispiel schnellere Information – oder Euro – zum Beispiel weniger Reklamationen – konkret berechnen.

Für alle Aspekte, bei denen es um einen »gefühlten« Nutzen – zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit – geht, bietet

DER QUALITATIVE NUTZEN BEMISST SICH ÜBER VERGLEICHE.

sich für Ihre Verkäufer die Frage an: »Was wäre es Ihnen wert, wenn sich Z von X auf Y verbessert?« Also auch bei vielen weichen Faktoren lässt sich mit harten Zahlen argumentieren. Und diese Beträge addieren sich meist auf eine beachtliche Summe.

In dem vorher genannten Beispiel aus dem Kennenlerngespräch mit dem Unternehmer ergab sich nach Abzug der Investition ein Potenzialwert von 990 Prozent im ersten Jahr. Mit anderen Worten, der potenzielle Kunde bezifferte den wahrscheinlichen Nutzen als etwa zehnmal höher als die Investition dafür. Darauf lässt sich aufbauen und eine fruchtbare Win-win-Partnerschaft beginnen.

Eine andere Vorgehensweise bei der Nutzendarstellung ist die Wertvergleichsmethode. Dabei wird der Wert der qualitativen Nutzelemente auf Basis des direkt bewertbaren und kalkulierbaren Nutzens errechnet. Grundlage dazu ist ein Wertevergleich (siehe Kasten rechts).

QUALITATIVEN NUTZEN MESSBAR MACHEN

Der qualitative Nutzen eines Produkts ergibt sich aus dem Vergleich mit quantitativen Kriterien.

1. Nutzen durch Umsatzsteigerungen / Produktivitätsverbesserungen 75 000 Euro					
2. Auflisten der quantitativen Kriterien			4. Bewertung der Nutzelemente		
	niedrig		mittel		hoch
	1	2	3	4	5
• Umsatzsteigerung				X	
• Neukunden		X			
• höhere Angebots-Umwandlungsrate			X		
3. Auflisten der qualitativen Kriterien					
• höherer Zielerreichungsgrad		X			
• überzeugenderes Auftreten		X			
5. Ermitteln des Wertes der qualitativen Nutzelemente					
• Durchschnittsbewertung der					
- quantitativen Kriterien $9/3 = 3$					
- qualitativen Kriterien $4/2 = 2$					
• Zugeordneter Wert der	3 quantitativen Nutzelemente Euro	=	75 000		
	2 qualitativen Nutzelemente Euro	=	50 000		
Gesamtnutzen Euro				= 125 000	
<i>Quelle: Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor, Kurt Nagel, Verlag mi</i>					

Die Relationen zwischen dem quantitativen und dem qualitativen Nutzen können dabei unterschiedlich ausfallen. Würde man im genannten Beispiel dem qualitativen Nutzwert die doppelte Bedeutung zumessen, entspräche er einem Wert von 100 000 Euro. Der Gesamtnutzen betrüge dann 175 000 Euro statt den bisherigen 125 000 Euro.

Eine überzeugende Nutzenargumentation sichert die Marge. Die Widerstandskraft Ihrer Verkäufer im Preisgespräch zu stärken heißt, Nutzenargumentation

trainieren! Vorher müssen allerdings die Vorteile der Produkte und Leistungen in Wertvorstellungen des Kunden umgewandelt und beziffert werden.

Vergessen werden darf auch nicht, dass letztlich der Kunde das Gesamtpaket aus harten und weichen Faktoren für seine Entscheidung heranzieht. Der Nasenfaktor und die Behandlung durch alle Mitarbeiter im Kundenkontakt sind dabei wohl die wichtigsten Aspekte – zumindest dann, wenn die Angebote vergleichbar sind. ←

