

Markt
UND MITTELSTAND
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

Markt

UND MITTELSTAND

DAS WACHSTUMSMAGAZIN

D 5,00 €
CHF 9,50 B13884



Was Kunden wichtiger ist als der Preis

Einfach teilen/14 Rückkehr der Auslandsbanken/36 Russland-Report/64

LEISTUNG
 KOMPETENZ
 ERFAHRUNG
 Kundenwunsch
 VERTRAUEN
 QUALITÄT
 CHANCE
 ZUFRIEDENHEIT

Der günstigste Preis spielt im B2B-Bereich nicht die wichtigste Rolle. Wofür Mittelständler bereit sind, mehr zu bezahlen.

Von Joachim Kary, Kinza Khan und Nadine Peter

„**ENDKUNDISIERT** – einem Kunden trotz guten Umsatzes und langer Geschäftsverbindungen den Vertrag zu kündigen und die Geschäftsbeziehung abzubrechen.“ In keinem Lexikon und in keinem BWL-Lehrbuch findet sich diese Definition. Das Wort selbst und wahrscheinlich auch das Verfahren hat Martin Hager, Geschäftsführer von Retarus, erfunden. „Nach einer über zehnjährigen Geschäftsbeziehung habe ich einen Kunden ‚enkundisiert‘“, sagt Martin Hager. Das von ihm selbstgewählte „Aus“ habe Hager schon weggetan. Mehrere Hunderttausend Euro jährlich hatte Retarus bis dahin mit dem Kunden erwirtschaftet, den Hager nicht namentlich nennen möchte. „Die Verhandlungen wurden immer härter“, erinnert er sich. Schließlich forderte der Kunde einen Rabatt von über 60 Prozent. „Das war unmöglich“, sagt Hager.

„Als ob unsere Leistung in den Jahren zuvor nichts wert gewesen wäre.“ Hager zieht schließlich den Schlussstrich, er will auch nicht mehr verhandeln. Die Erwartungen des Anbieters und des Kunden gingen so weit auseinander, dass es schließlich zum Bruch – zu der Endkundisierung – kam. Ein konsequentes, aber ungewöhnliches Vorgehen, heißt es doch: Der Kunde ist König. Nur mit Kunden können Unternehmen Geld verdienen.

Hager hat seit dem Vorfall ein genaues Bild von seinen Kunden, denn er fragt sich: „Wie sehen die Kunden aus, denen wir unsere Produkte verkaufen wollen?“ Gemeinsam mit seinen Mitarbeitern kam er zu dem Schluss: „Wir wollen anspruchsvolle Kunden, die unsere Dienstleistung zu schätzen wissen.“ Ihm war auch klar, dass damit der Anspruch der Kunden an sein Unternehmen ebenso hoch ist. Seine Erkenntnis, die er daraus schließlich zieht, bringt er kurz und knapp auf den Punkt: „Mit >>

>> einem Kunden, dem alles wurst ist, verdienen wir kein Geld.“

López-Effekt // Die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde ist auch im B2B-Bereich ein ganz besonderes Verhältnis. Aber anders als im Endkundengeschäft sind Spontankäufe selten, spielen Emotionen beim Einkauf nur eine geringe Rolle und entscheidet am Ende nur die nüchterne Preisfrage. König bei den Kunden wird, wer für Maschinen, Rohstoffe und Vorleistungsgüter gegenüber der Konkurrenz die höchsten Rabatte bietet und den günstigsten Preis gewährt. Dieser These stimmt Alexander Biesalski, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Biesalski & Company, nicht zu. „Auch B2B-Entscheider sind bereit, für Zuverlässigkeit und persönliches Involvement einen Mehrpreis zu bezahlen. Das hat auch unsere aktuelle Studie zu den Marken der deutschen Hidden Champions gezeigt.“ In den späten Neunzigerjahren und Anfang des Jahrtausends war das noch anders. Damals stand der Preis bei Kaufentscheidungen von Unternehmen noch ganz oben. Der VW-Konzern exerzierte dies mit seinem damaligen Chef-Einkäufer José López bis zur Spitze durch. Aufträge



Martin Hager ist Geschäftsführer von Polarus. Er hat analysiert, was seine Kunden erwarten.

tung aus der Praxis fest. „Onlineauktionen werden im Mittelstand immer seltener“, sagt er. Unternehmen wollen wieder mehr über die Herkunft, das Managementteam und das Unternehmen selbst erfahren, schildert er seine Erfahrungen. Auch Walter Gernhard, der Geschäftsführer des mittelständischen Metall-

Das zahlt sich aus // „Der Preis schwebt über allem“, erklärt Michael Schenk von dem Systemlieferanten Pema Elektrotechnik. „Der Endkunde schreibt vor, was er will und was das Endprodukt kosten soll“, beschreibt er seine Situation. Kauft Schenk teurer ein, sinkt für das Unternehmen direkt die Marge. Trotz der klaren Vorgaben und des geringen Spielraums ist die zweite Nachkommastelle nicht der alleinige Entscheidungsfaktor. Da das Unternehmen selbst über kein Lager verfügt, ist für ihn wichtig, dass der Lieferant die Lagerung übernimmt und die Produkte nach Abruf ausliefert. Auch ist die Verpackungsgröße entscheidend. „Wir haben keine Marktmacht und können nicht riesige Mengen abnehmen“, sagt er. Aus diesem Grund sind kleine Verpackungsgrößen für Schenk auch ein Entscheidungskriterium. „Aber der Preis lässt sich nicht wegdiskutieren“, sagt er.

Andreas Lange, Geschäftsführer des Verschlusstechnikunternehmens Mala, verfolgt eine andere Strategie. Bei Produktneuentwicklungen und Markteinführungen fragt er erst sehr spät nach dem Preis der einzeln zugekauften Komponenten: „Flopt das neue Produkte, bin ich dafür verantwortlich“, sagt er. Insgesamt käme ihn das teurer zu stehen als eine zunächst geringere Marge. Erst wenn die Neuentwicklung am Markt etabliert ist und die Verkaufszahlen steigen, beginnt er, über den Preis die Marge zu erhöhen. Aber auch bei etablierten Produkten steht der Preis nicht an erster Stelle. Für gute Qualität, Kundenorientierung, Liefertreue, Abwicklung und unkomplizierte Reklamation ist er bereit, einen „Tick“ mehr zu bezahlen. Bis zu 7 Prozent mehr ist ihm dieses Pünfer-Set wert.

Mehrwert Vertrauen // Einer Befragung der B2B-Agentur RTS Rieger unter mittelständischen Geschäftsführern zufolge gaben 88 Prozent aller Unternehmen an, dass ein Grund für eine Kaufentscheidung das Vertrauen und die langjährige Zusammenarbeit mit einem Anbieter war. Metallverarbeiter Gernhard kann dies bestätigen. Seine Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten dauern häufig

sehr lange. „Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist von Vorteil und einen Aufpreis wert“, sagt er. Für den Geschäftsführer des Klimatechnikunternehmens Wolf Anlagen-Technik Siegfried Vogl-Wölf, spleißt „Vertrauen eine riesige Rolle“, wie er sagt. Er kann in Zahlen fassen, was er dafür bereit ist, mehr zu bezahlen. „3 bis 5 Prozent ist mir dann der Aufschlag wert“, sagt er.

Obwohl Schenk aufgrund seiner Geschäftsvorgaben sehr genau auf den Preis schauen muss, sind ihm langjährige Beziehungen wichtig. „Ich kann keinen Vertrauensbonus bezahlen“, sagt er zwar. Dennoch hat er eine Strategie, eine langjährige Beziehung zu einem Lieferanten zu erhalten. „Ich mache ihm die Preise transparent und frage offen, ob er mitgehen kann, zum Wohle unseres gemeinsamen Kunden.“ Lange hingegen sieht eine langjährige Zusammenarbeit eher als Nachteil. Nur aufgrund dessen ist er nicht zu einem höheren Preis bereit. „Ich würde sonst die Vergangenheit bezahlen“, begründet der Geschäftsführer des Verschlussunternehmens seine Aussage. Außerdem würde ein Wechsel erschwert und die Flexibilität ginge verloren. Geschwindigkeit und kurze Reaktionszeiten sind für Kunden unumgänglich. Keine Stimme war zu hören, die das nicht bestätigt hat. Unternehmen, die nicht auf Reklamationen reagieren oder zu spät auf Anfragen antworten, erhalten keine Aufträge. „Unsere Lieferanten müssen flexibel sein. Wenn wir etwas schnell

brauchen, müssen sie auch schnell liefern können, darunter auch Sonderteile“, sagt Gernhard. Lange stimmt ihm zu. „Die Reaktionszeit ist das Wichtigste.“ Entschuldigungen wie ein Server-Ausfall oder übersehene Mails lässt er nicht gelten. „Wir sind ein Großkunde, da erwarten wir eine schnelle Antwort. Norbert Reichl von Food Processing fasst zusammen: „Wenn ich warten muss, steigt mein interner Verrechnungspreis, und damit steigen meine Kosten.“

Kaufgefühle // „Kaufen macht glücklich“, dieser einfache Lehrsatz aus dem B2C-Konsumgüterbereich ist nicht auf das B2B-Geschäft übertragbar. Ganz können die Emotionen jedoch beim Einkauf von Gütern, Rohstoffen und Maschinen nicht ausgeschaltet werden, sind sich Markenberater sicher. Sie begründen: „Wo Menschen entscheiden, sind Emotionen im Spiel.“ Diese These bestätigt der Unternehmer Sven Lindig. Der Geschäftsführer von Lindig Förder-technik sagt: „Ich entscheide nicht nur rational, sondern oft mit dem Bauch und verlasse mich darauf, wo sich das gute Gefühl durch eine verlässliche Marke eher einstellt.“ Knapp ein Viertel aller Unternehmen bezieht auch das Bauchgefühl mit ein. Die B2B-Kundenstudie von RTS fand heraus, dass im Umkehrschluss 77 Prozent aller befragten Unternehmer bei Geschäftsprozessen Emotionen ausblenden. Geschäftsführer Lange gehört dieser Mehrheit an. Er kennt alle



Sven Lindig, Geschäftsführer bei Lindig Förder-technik erwartet von Lieferanten Ideen.

Key-Account-Manager persönlich, dennoch spielen Emotionen wie persönliche Sympathien keine Rolle. „Dafür dauert der Prozess von der Auswahl bis zum Abschluss zu lange.“ Bei dem Schaltschrankunternehmen HKL Energieanlagen läuft der Standardeinkauf über die Einkäufer, die größeren Anlagen und die technischen Komponenten bearbeiten die technischen Einkäufer. In der Praxis werden in vielen Unternehmen die Einkäufer an Preiszielvorgaben und Einsparungen gemessen. Emotionalität soll so möglichst ausgeschaltet und der >>

„Bei Neuentwicklungen frage ich erst ganz zum Schluss nach dem Preis.“

Andreas Lange, Geschäftsführer Mala Verschluss-Systeme

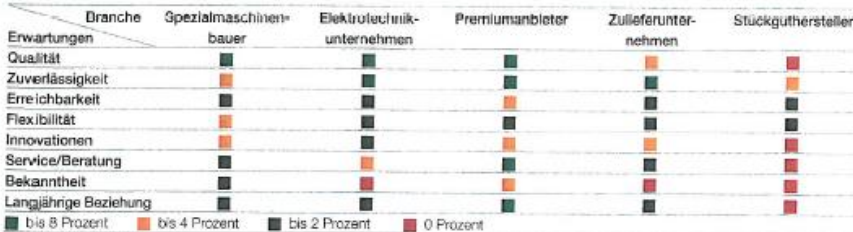
erhielten nur die günstigsten Unternehmen und Anbieter. In der Folge sanken die Herstellungskosten, der Automobilkonzern hatte jedoch gleichzeitig mit erheblichen Qualitätsproblemen zu kämpfen. López musste gehen. Heute steht der Begriff „López-Effekt“ als Synonym für die Strategie des günstigsten Preises im Einkauf mit all seinen Folgen.

Die Zeiten der López-Strategie sind nach Einschätzung von Berater Biesalski vorbei. Dies macht er zum einen an von seinem Unternehmen durchgeführten Befragungen sowie an einer Beobach-

verarbeiters Hein + Gernhard, bestätigt dies. Er hat erlebt, dass ein Einkäufer nur mit Blick auf den Preis Waren eingekauft hat. Rund ein Viertel günstiger war die von ihm eingekaufte Ware. „Die Teile waren jedoch porös und nicht zu gebrauchen“, berichtet der Geschäftsführer. Was erwarten aber mittelständische Kunden von ihren Lieferanten, welche Rolle spielen bei der Kaufentscheidung Preis, Vertrauen, Qualität und neueste Technik? Und in welchen Fällen sind Unternehmen bereit, trotz vergleichbarer Produkte einen Aufpreis zu bezahlen?

Wann Kunden zu einem Preisaufschlag bereit sind

Qualität ist das beste Argument



Quelle: Markt und Messland



Der Preis steht bei **Mala-Geschäftsführer Andreas Lange** nicht an erster Stelle.

>> Blick nur auf den Preis ausgerichtet werden.

Zusatz-Service // Berater Biaselski hat herausgefunden, dass Preisaufschläge nicht nur für Eigenschaften wie Vertrauen und Flexibilität möglich sind. „Bei identischen Produkten sind Kunden bereit, Aufschläge für das wahre-

liger“, sagt er. Allerdings will er sich bei der Langlebigkeit und Qualität der Maschinen in seiner Produktionshalle völlig sicher sein. Beim Maschinenkauf kommt es ihm nicht nur auf das Produkt, sondern auch auf den Service und die Dienstleistung vor und nach der Anschaffung an. „Fällt die Maschine aus, benötige ich schnell einen Techniker, der sich mit der Maschine auskennt und diese reparieren kann“, sagt der Unternehmer.

Während sich die Produkte der Hersteller weltweit in Sachen Qualität und Technik immer mehr angleichen und sich damit immer weniger unterscheiden, gewinnen Differenzierungsmerkmale rund um das eigentliche Produkt wie Service und Beratung an Bedeutung. Dies bestätigen sowohl die Umfragen des Markenberatungsunternehmens Biesalski & Company als auch der B2B-Agentur RTS Rieger. Klimatechnik-Unternehmer Vogl-Wolf hat das für sein Unternehmen erkannt. Er sagt: „Wir stehen immer mit einem Bein beim Kunden in der Tür.“ Nach der Auslieferung einer Maschine oder Anlage an den Kunden schließen die Servicemitarbeiter die Maschine an ein Fernwartungssystem an. Meldet eine Maschine im laufenden Betrieb einen Fehler, erhal-

„Vertrauen spielt eine riesige Rolle. Das ist mir einen Preisaufschlag wert.“

Siegfried Vogl-Wolf, Geschäftsführer Wolf Anlagen-Technik

nommene Image deutscher Anbieter, wie exzellente Qualität, Perfektion und Präzision, zu bezahlen. Hinzu kommt: Umso stärker die Spezialisierung, umso höher der Preisaufschlag“, sagt er. Im Automotivesegment könnten beispielsweise 3 bis 5 Prozent realisiert werden, im Elektrotechnikbereich bis zu 10 Prozent, und im hochspezialisierten Maschinenbau seien über 10 Prozent möglich.

Geschäftsführer Lange bestätigt dies. Bei Maschinenherstellern macht er keine Experimente. „Sicherlich ginge es bil-

ten die Techniker in der Firmenzentrale in Geisenfeld bei Ingolstadt unmittelbar eine Fehlermeldung und können diese analysieren. „Kann der Fehler nicht per Fernwartung behoben werden, ist der Kundendienst innerhalb von zwei Stunden vor Ort“, erklärt der Geschäftsführer. Dieses Service-Konzept ist ein wichtiger Bestandteil der Firmenstrategie.

Weg vom reinen Zulieferer hin zum Prozess- und Konstruktionspartner hat sich auch das auf Schmierstoffe spezialisierte Unternehmen Rhemus Lub

entwickelt. „In Zusammenarbeit mit Kunden produzieren wir passend zu deren Wertschöpfung die richtigen Schmierstoffe“, erklärt Meinhard Kiehl, Direktor Produktmanagement des Schmierstoffherstellers. Auf diese Weise versucht das Unternehmen, nicht nur am Preis gemessen zu werden, sondern so ein Alleinstellungsmerkmal und damit ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. 72 Prozent aller von RTS Rieger befragten Unternehmen gaben an, für einen besseren Service wie diesen eine höhere Zahlungsbereitschaft zu haben. Unternehmer Reichl von Food Processing warnt jedoch vor falsch verstandenem Service: „Wenn ich ständig angerufen werde und aufdringliche Angebote erhalte, dann nervt das schnell.“

Kunden haben und Kunde sein // Die Ansprüche von Kunden im B2B-Bereich und die Bereitschaft, einen höheren Preis für ein Produkt zu bezahlen, lassen sich bereits an dem Produktportfolio, dem Warenkatalog und der Außendarstellung des Unternehmens ablesen. „Wir sind Qualitätshersteller“, sagt Klimatechnik-Unternehmer Vogl-Wolf. „Meine Kunden erwarten höchste Qualität und Liefertreue. Also erwarte ich es auch als Kunde“, erklärt er. Vorstand Martin Maul von HKL Energieanlagen beschreibt seine Strategie: „Die Kundenzufriedenheit ist oberste Priorität in unserem Haus. Falls nötig, greifen wir dafür auch etwas tiefer in die Tasche.“ <<

joachim.kary@marktmittelstand.de

WWW-SERVICE



www.marktmittelstand.de/
nachrichten/strategie-
personal/was-kunden-
wichtiger-ist-als-der-preis