

a. Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas Werani
Johannes Kepler Universität Linz
Institut für Handel, Absatz und Marketing
Abteilung Business-to-Business-Marketing
Altenberger Str. 69
A-4040 Linz

Tel.: 0043 732 2468 9411
Fax: 0043 732 2468 9404
Email: thomas.werani@jku.at



Wertbasiertes Marketing: Impulse für den Stahlbau

Ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist, hängt ursächlich davon ab, ob es in der Lage ist, Kunden vom eigenen Leistungsangebot zu überzeugen und entsprechende Käufe auszulösen. Als das in diesem Zusammenhang entscheidende Kriterium ist der durch ein Angebot gestiftete Kundenwert zu sehen.

Versteht man unter Wert ein Maß für die Vorziehenswürdigkeit einer bestimmten Alternative und berücksichtigt, dass aus Sicht eines auf Basis des ökonomischen Prinzips handelnden Unternehmens jede in einer Entscheidungssituation in Frage kommende Alternative hinsichtlich der eingesetzten Mittel und des resultierenden Nutzens zu beurteilen ist, dann lässt sich Wert als Differenz zwischen Nutzen und Kosten definieren. Ein Kunde wird aus einem gegebenen Set an Alternativen hierbei diejenige präferieren, für die sich bei relativer Betrachtung die größte Differenz zwischen Nutzen und Kosten ergibt. Geht man davon aus, dass sich auch der Nutzen in Geldeinheiten erfassen lässt, so sind darüber hinaus bei absoluter Betrachtung nur solche Alternativen für einen Kunden ökonomisch vorteilhaft, deren Nutzen die Kosten übersteigt.

Das skizzierte Wertverständnis lässt sich auch zur Erfassung des Werts eines Leistungsangebots aus Anbietersicht heranziehen. Was sich gegenüber dem Wert eines Angebots aus Nachfragersicht (gestifteter Kundenwert) ändert, ist die Rolle des Preises. Denn während dieser beim gestifteten Kundenwert die Kostenkomponente widerspiegelt, stellt er aus Anbietersicht die Nutzenkomponente dar. Die Tatsache, dass der Preis somit die Schnittstelle zwischen kunden- und anbieterseitigem Wert bildet, macht deutlich, dass diese beiden Wertkonzepte untrennbar miteinander verbunden sind: Wert für einen Anbieter lässt sich erst dann generieren, wenn der Kunde den durch ein Leistungsangebot gestifteten Wert akzeptiert, was sich in der Zahlung des entsprechenden Kaufpreises niederschlägt.

Zieht man das skizzierte Wertkonzept als Leitidee für das Marketing heran, so ergibt sich das in Abbildung 1 dargestellte Bild. Anbieter *A* bietet Kunde *K* eine bestimmte Leistung an, die ein spezifisches Kundenbedürfnis erfüllt und dadurch einen Kundennutzen stiftet. Dieser Nutzen stellt insofern einen Bruttonutzen dar, als *K* sich darüber bewusst sein muss, dass im Hinblick auf die Anschaffung und Implementierung, Nutzung und am Ende des Lebenszyklus notwendige Entsorgung der Leistung entsprechende Kosten anfallen, die als Total Cost of

Ownership (TCO) bezeichnet werden und diesen Bruttonutzen reduzieren. Da es sinnvoll ist, den eigentlichen Kaufpreis als unmittelbaren Verhandlungsgegenstand zwischen Anbieter und Nachfrager analytisch separat zu behandeln, sollen die um den verhandelten Preis reduzierten TCO als Partial Cost of Ownership (PCO) bezeichnet werden. Nach Abzug dieser PCO verbleibt K ein Nettonutzen, der gleichzeitig seine maximale Preisbereitschaft reflektiert. Da K in einer Verhandlungssituation jedoch immer bestrebt sein wird, den durch das Leistungsangebot gestifteten Kundenwert zu maximieren, wird seine im verhandelten Preis zum Ausdruck kommende tatsächliche Zahlungsbereitschaft möglichst weit unter seiner maximalen Preisbereitschaft liegen. Der verhandelte Preis wiederum stellt aus Sicht von Anbieter A den realisierten Nutzen dar, welchen er seinen Kosten der Wertschöpfung gegenüberstellen muss. Da A ein Interesse besitzt, diese Nutzen-Kosten-Differenz und damit den aus der Leistungstransaktion erzielbaren Wert zu maximieren, wird er an einem verhandelten Preis interessiert sein, der die Preisbereitschaft von K möglichst ausreizt, jedenfalls aber seine Kosten übersteigt. Insgesamt betrachtet wird es somit bei Vorliegen ökonomischer Rationalität nur dann zu einer Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager kommen, wenn sich durch diese für jeden der beiden ein positiver Wert ergibt. Diese Bedingung wird in einer Wettbewerbssituation allerdings nicht ausreichend sein. Denn in diesem Fall wird Anbieter A einen Nachfrager nur dann für sich gewinnen können, wenn er diesem im Vergleich zur Konkurrenz einen höheren Kundenwert stiftet. In Abbildung 1 trifft dies für A trotz gegenüber Konkurrenzanbieter B höheren Preises und geringeren Kunden-Bruttonutzens aufgrund der niedrigeren PCO zu.

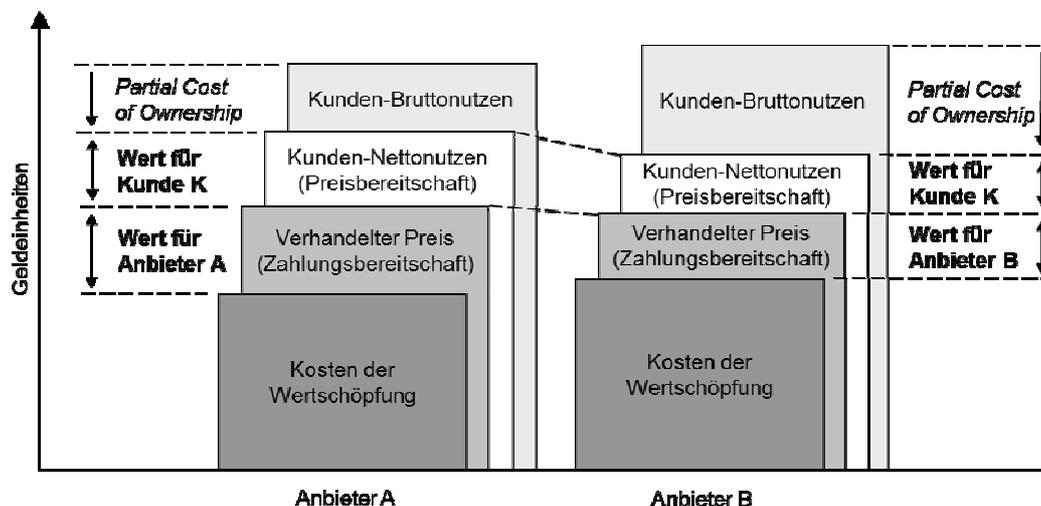


Abbildung 1: Das Wertkonzept als Marketing-Leitidee

Wichtig ist nun, dass anbieter- und kundenseitiger Wert sich ceteris paribus gegenläufig verhalten, wenn der Preis als Werttreiber eingesetzt wird. Eine Preissenkung führt dazu, dass zum einen der gestiftete Kundenwert gesteigert, zum anderen aber der Wert für den Anbieter reduziert wird. Wird andererseits der Preis erhöht, dann kommt es zu einer Wertsteigerung für den Anbieter, während der gestiftete Kundenwert reduziert wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus Anbietersicht die Frage, ob der kunden- oder aber der anbieterseitige Wert priorisiert werden sollte. Als Konsequenz der bereits eingangs

getroffenen Feststellung, dass der gestiftete Kundenwert die Basis des Unternehmenserfolgs darstellt, ist zunächst festzuhalten, dass der für den Kunden geschaffene Wert keinesfalls aus den Augen verloren werden darf (Effektivitätsaspekt des Marketing). Allerdings darf auch nicht vergessen werden, dass der gestiftete Kundenwert nie Selbstzweck, sondern letztlich Mittel zum Zweck der Gewinnerzielung ist (Effizienzaspekt des Marketing). Dies führt unmittelbar zur Folgerung, dass nicht mehr der gestiftete Kundenwert, sondern der Wert für den Anbieter die zu maximierende Größe darstellt. Ziel des Marketing sollte somit sein, statt einer Maximierung des gestifteten Kundenwerts genau den Kundenwert zu realisieren, der unbedingt notwendig ist, um die entsprechenden Leistungen an den Kunden zu vermarkten.

Das skizzierte Verständnis eines wertbasierten Marketing macht deutlich, dass als dessen Stellhebel der Kundennutzen, der Preis und die Kosten des Anbieters zu sehen sind. Während Letztere in der Regel permanent optimiert werden, stellen die zwei erstgenannten Hebel häufig Marketing-Schwachstellen dar.

Hinsichtlich des Kundennutzens gilt, dass dieser auf mehreren Dimensionen liegen kann, für deren Einschätzung nicht die Innensicht des Anbieters, sondern ausschließlich die Außensicht des Kunden ausschlaggebend ist.

Ein adäquates Preismanagement wiederum erfordert zunächst, sich vom Gedanken zu lösen, dass Preise nur eine Richtung – und zwar die nach unten – kennen. Vielmehr geht es darum, Preisspielräume nach oben durch eine konsequente Orientierung am Kundennutzen auszuloten. Darüber hinaus muss sich ein Stahlbauer aber auch bewusst sein, dass die Preisfindung stets vor dem Hintergrund mehrerer kundenseitig die Kaufentscheidung beeinflussender Personen, dem sogenannten Buying Center, abläuft. Dieses Buying Center gilt es entsprechend zu analysieren.