
Freunde – Die Kunden und das Geschäftsmodell als Story-Anker

2

The most powerful person in the whole corporation is the customer. For he can fire everyone. From the normal worker at the production at the assembly line up to the CEO – simply by spending his money elsewhere.

Samuel Walton, Gründer von Walmart

Wie erzähle ich eine Story?

Möglichkeit Eins: In Afrika gibt es Länder, in denen kaum jemand Schuhe trägt. Man könnte nun sagen, dass ist kein Markt für Schuhe, da offenbar niemand Schuhe kennt. Man könnte auch sagen: Afrika ist ein sehr guter Markt für Schuhe, weil offenbar niemand Schuhe besitzt.

Genauso ist es mit der Betrachtung des Kunden und seiner Bedürfnisse. Manche sehen einen Markt, wo keiner ist und bieten ein Produkt an, das niemand braucht. Oder sie sehen einen Markt, wo der Wettbewerb zwar keinen Markt sieht, aber dennoch ein Markt vorhanden ist.

Eine einfache Analyse des Produkts anhand der vier Ps (Produkt, Preis, Platz, Promotion) hilft, einen allerersten Eindruck des eigenen Produkts in Bezug auf den Kunden zu haben (vgl. Abb. 2.1).

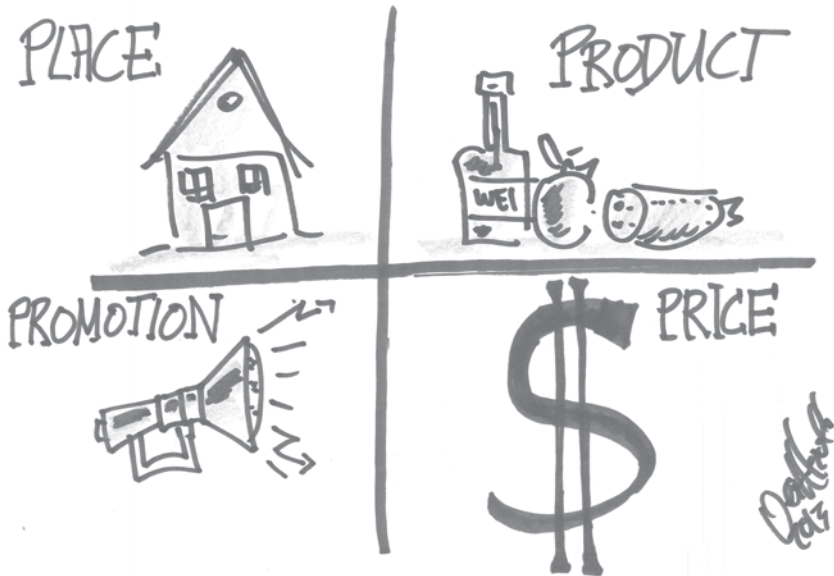


Abb. 2.1 Die vier großen Marketing-Ps (© Veit Etzold)

2.1 Produkt und Preis

„The price of something is what you give up to get it“, sagen die Ökonomen. Geld ist damit eine Maßeinheit, die bestimmt, welchen Wert ein Unternehmen für einen Kunden generiert. Produkt und Preis hängen eng zusammen, schließlich bestimmt der Preis, wie viel das Unternehmen für das Produkt haben will. Wenn der Kunde das genauso sieht, und den Preis bezahlt, funktioniert das Produkt.

Damit steht das Einkommen eines Unternehmens in direkter Proportion zu der Fähigkeit des Unternehmens, Wert welcher Art auch immer für dessen Kunden zu schaffen.

Was ist der Vorteil eines Autos und warum zahlt man dafür mehrere tausend Euro? Man kommt schnell und trocken von A nach B und kann sogar Gepäck und andere Leute mitnehmen.

Was ist der Vorteil des Telefons? Man kann mit Leuten sprechen, obwohl sie weit weg sind. Was ist der Vorteil von Strom? Man kann das eigene Haus mit Licht ausstatten und Maschinen und Geräte betreiben, ohne dass man Feuer machen, eine Mühle in Betrieb nehmen muss und so weiter. Ist man bereit, für solche Dinge zu zahlen? Ohne Zweifel ja! Man mag über solche Vergleiche lachen, denn sie klingen so nachvollziehbar, dass sie fast schon wieder banal sind. Doch was banal klingt, ist auch oft einfach.

► Jede gute Story ist im Kern einfach, klar und nachvollziehbar.

Lektoren streichen angehenden Autoren alles aus dem Text heraus, was irgendwie verklausuliert und unlogisch klingt. Uns übrigens auch! In der Business Welt hingegen gelten allzu oft aber nur komplexe Dinge als sexy, Einfachheit ist out. Dummerweise tickt der Kunde anders: Er will sehr genau wissen, was bei einem Produkt der Vorteil für ihn ist und er will es einfach: Er will sich nicht stundenlang mit dem Produkt beschäftigen, bis er es endlich anwenden kann, das restliche Leben ist schon kompliziert genug. Firmen erschaffen keine Marktführer, die Kunden tun das.

Marktführer können gute Equity Storys erzählen. Und gute Equity Storys machen ein Unternehmen wertvoll. Viele Unternehmen hingegen machen in Ihren Präsentationen, sowohl gegenüber Kunden als auch gegenüber Investoren, den Fehler, dass sie sich nur auf das Produkt fokussieren und nicht die Lösung. Das aber ist das, was der Kunde am Ende sieht. „I do not buy a service, I buy a result“, sagt der Drogenboss Jesus Montoya in Michael Manns Kinofilm „Miami Vice“ von 2006. Ihr Kunde ist auch ein Jesus Montoya. Ihr Kunde kauft eine Lösung, und keinen Service. Er kauft ein Bild, das an der Wand hängt und nicht Hammer und Nagel.

Das Telefon war so erfolgreich, weil es einfach zu bedienen war. Warum sollte ich dafür Geld ausgeben, mag sich der Kunde fragen. Weil du damit, lieber Kunde, deine Tante in Amerika anrufen

und mit ihr sprechen kannst. Und zwar live. Du musst keinen Brief schreiben, du musst sie nicht besuchen, du kannst mit ihr sprechen, obwohl sie weit entfernt ist. Ist man bereit, dafür Geld auszugeben? Aber ja!

Das Wertversprechen des Telefons ist banal einfach. Viele Angebote, die Unternehmen sich ausdenken, sind es nicht.

Darum: Keine Frage ist dumm genug, um die Daseinsberechtigung Ihres Produktes zu rechtfertigen:

- Wer braucht so ein Produkt?
- Warum gerade dieses Produkt?
- Was ist der Mehrwert für den Kunden?
- Warum ist der Kunde bereit, dafür zu zahlen und wie viel?
- Und wenn die Idee wirklich so toll und naheliegend ist, warum gibt es noch keinen, der das macht?

Die App „MyTaxi“ kassiert eine Provision von den Taxifahrern. Für die Kunden ist das Produkt kostenlos. Genau genommen hat MyTaxi zwei Kunden: die Taxifahrer und die Fahrgäste. Hat das Produkt für die Fahrgäste Mehrwert? Aber ja, wir sagten es schon. Man weiß, wann das Taxi da ist, weiß, was es kostet und muss nicht befürchten, dass jemand anders einfach in das „eigene“ Taxi einsteigt. Und bargeldlos per Paypal bezahlen kann man auch. Abgesehen davon muss man als Fahrgast nichts zusätzlich bezahlen, die App ist ebenfalls kostenlos. Was ist also der Vorteil? Die App bringt Planungssicherheit und Bequemlichkeit für den Kunden.

Und für die Taxifahrer? Sie müssen eine Provision an MyTaxi zahlen. Müssen sie aber bei der Taxizentrale auch. Nur da wissen sie überhaupt nicht, wer jetzt gleich mit ihnen fährt. Der Taxifahrer fährt mühsam zu einem Ort, wo ihn die Zentrale hinbeordert und der Kunde ist schon in ein anderes Taxi gestiegen. Dies kann bei MyTaxi nicht passieren, da Missbrauch der Anwendung zum Ausschluss führt. Was also ist der Mehrwert für den Taxifahrer? Im Vergleich zu den Taxizentralen, denen er auch Provision zahlen muss,

hat er bei MyTaxi mehr Planungssicherheit und weiß, dass sich seine Fahrt auch lohnt und er nicht an der besagten Stelle ankommt und der Kunde schon weg ist. Zudem sorgt die App für mehr Aufträge, wie den Autoren diverse Taxifahrer sagten. Die „Hemmschwelle“ für Kunden, sich ein Taxi zu rufen, ist mit der App offenbar geringer. Kein Wunder, schließlich genügen hier zwei Knopfdrücke auf dem Smartphone, während man bei der Taxizentrale erst einmal lange in der Warteschleife landet und dann noch umständlich einen langen Sermon aus Adresse, Name, Zahlungsmöglichkeit mit Kreditkarte usw. herunterbeten muss. Das weiß die App alles schon. Smartphone, Internet und Big Data sei Dank!

Mehrwert für den Kunden ist essenziell. Denn gelingt es einem Unternehmen nicht, für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen, ist es überflüssig, besonders, wenn schon ein anderes Unternehmen diesen Mehrwert besser oder günstiger oder beides erzeugt. Keine zwei identischen Spezies können das gleiche Biotop bewohnen, sagte einst Charles Darwin. Zwei identischen Unternehmen können nicht den gleichen Markt bedienen, sagte Bruce Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group.

Nun haben einige Unternehmen eine geringe, manche eine Top Marge. Während der Einzelhandel mit einem Prozent oder weniger Marge herumkrebst, schaffen Firmen wie Apple oder Vermögensmanager 40 % oder mehr. Indikator dafür ist die Zahlungsbereitschaft des Kunden. Nehmen wir an, Sie müssen für ein Produkt mindestens 50 € Umsatz machen, um die Produktkosten zu decken, also einen positiven Deckungsbeitrag zu erzeugen. Jeder Preis über 50 € bringt Ihnen Gewinn. Nehmen wir einmal an, Sie müssen 60 € Umsatz machen, um die Renditeerwartungen Ihrer Investoren zu erfüllen. Sie hätten also 60 € Umsatz minus 50 € Kosten = 10 € Gewinn. Die Rendite beträgt 16.6 % ($10/60$). Schaffen Sie es aber durch gutes Marketing, dass der Kunde für Ihr Produkt ohne Murren 70, 80 oder gar 90 € bezahlt, können Sie sich glücklich schätzen.

Die Zahlungsbereit, oder Willingness-to-pay des Kunden ist dann höher, als der Deckungsbeitrag, den sie erreichen müssen. Der Kunde zahlt mehr, als sie eigentlich bräuchten.

Wenn Ihr Produkt und die Story des Produkts überzeugen, können Sie Ihre Marge in ungeahnte Höhen schrauben. Je besser die Story, desto höher ist die Zahlungsbereitschaft. Warum? Dinge haben keinen inhärenten Preis, sondern der Preis ist der Betrag, den die Kunden dafür zu zahlen bereit sind. Wir erinnern uns an den Spruch der Ökonomen: The price of something is, what you give up to get it. In diesem Fall gibt der Kunde dafür eine Menge Geld aus. Wenn ihm das Produkt das Geld wert ist, funktionieren Marke, Produkt und Story.

An dieser Stelle noch einmal Vorsicht vor Preisnachlässen. Wir hatten bereits die Restruktierer-Weisheit diskutiert, die wir auch unseren Kunden immer predigen, dass die meisten Unternehmen nicht aufgrund von Verlusten, sondern aufgrund von Liquiditätsmangel (Cash Flow) pleitegehen. Eine weitere Weisheit ist, dass man niemals die Preise senken sollte. Genauso wie die Schwerkraft nur in eine Richtung geht und Dinge, die herunterfallen, selten wieder nach oben zurückfallen, bekommt man auch Preise, die man gesenkt hat, selten wieder „nach oben“. Beispiel gefällig: Wenn Sie z. B. den Preis Ihres Produkts um 1 % verringern und eine 10 % Gewinnmarge haben, senken Sie dadurch Ihren Gewinn um 10 %. Aus 1 % werden 10 %. Glauben Sie nicht?

Sie haben 1000 € Umsatz und 900 € Kosten.

$$1000 \text{ € Umsatz} - 900 \text{ € Kosten} = 100 \text{ € Gewinn}$$

Jetzt geben Sie einen Preisnachlass von 1 %. Von 1000 € sind 1 % 10 €.

Nun machen Sie nur noch 990 € Umsatz.

$$990 \text{ € Umsatz} - 900 \text{ € Kosten} = 90 \text{ € Gewinn}$$

Die Differenz von 100 und 90 € beträgt 10 €. 10 € von 100 € (dem ursprünglichen Gewinn) sind 10 %. Ist der Preis also erst einmal gesenkt, ist der „Geist aus der Flasche gekommen“ und will auch so schnell nicht wieder in die Flasche zurück.

Zurück zu Ihrem Wertversprechen: Sie bieten etwas, für das Ihr Kunde zu zahlen bereit ist. Ihr Unternehmen ist damit eine Verbindung zwischen Menschen und einer Lösung. Einer Lösung, die diese Menschen suchen und für dessen Lösung sie Geld bezahlen. Ihr Marketing und Ihre Story erzählen diese Vorzüge Ihres Produktes an den Zielmarkt.

Besonders elegant ist es, wenn Ihr Produkt ein Massenprodukt ist, das aber trotzdem individuell wirkt. „Variability is the devil“, sagt man im Operations-Management. Je mehr Extrawürste der Kunde bekommt, desto teurer wird das Produkt. Und desto geringer wird Ihre Marge. Nutzen Sie besser eine gute Story und Marketing-Kampagne für die Individualisierung des Produkts und sparen Sie sich ansonsten jede Variabilität. Es sei denn, Ihr Produkt ist so eingerichtet, dass der Nutzer die Anpassung selbst vornehmen kann – wie z. B. beim Musikservice Spotify, wo Sie sich als Nutzer Ihre eigenen Radiokanäle und Hitparaden erstellen können.

2.2 Platz und Promotion

Effektiv zu sein, heißt, die richtigen Dinge zu machen. Effizient sein heißt, die richtigen Dinge richtig zu machen.

Dazu ein Beispiel: Wäre es richtig, im Moment in Deutschland Windanlagen aufzustellen? Im Rahmen der Energiewende wäre dies sicherlich effektiv. Nehmen wir an, Ihr Unternehmen hat vorher Brötchen gebacken. Wäre dies effizient? Könnten Sie Windanlagen richtig bauen? Wohl eher nicht. Was effektiv ist, ist nicht immer effizient und umgekehrt. Machen Sie also lieber die Dinge, die Sie können.

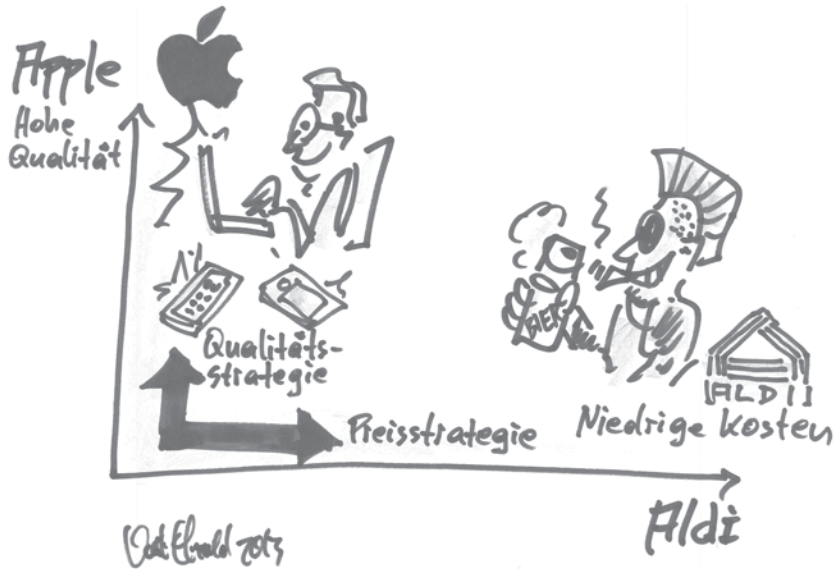


Abb. 2.2 Wie überzeugt ein Unternehmen seine Kunden? (© Veit Etzold)

Damit kommen wir zur nächsten Frage: Worüber wollen Sie sich definieren? Über die Qualität Ihres Produktes oder über den Preis? Wollen Sie ein Margen- oder eine Volumenstrategie fahren? Oder sogar die Blue-Ocean-Strategie? Davon hängt ab, welche Equity Story Sie erzählen werden (vgl. Abb. 2.2).

2.3 Premium-Strategie

Sie können sich als Premium-Anbieter darstellen, wie dies die Lufthansa noch immer macht (oder besser: versucht). Dann passt es aber nicht, wenn Sie die deutschen Gäste in die Germanwings verbannen und die Sitze in der Economy Class derart eng zusammenschieben, dass es nur noch eine Frage der Zeit ist, bis das Gesundheitsamt Ihnen auf die Pelle rückt. Würde Porsche jemals auf die Idee kommen, einen Opel Klon herzustellen? Wahrscheinlich nicht! Die Story lau-

tet: Sie, lieber Kunde, verdienen viel Geld in Ihrem Job, weil Sie es wert sind. Darum können Sie sich teure Produkte von uns leisten, die ebenfalls viel kosten, weil sie es wert sind. Passen wir nicht gut zusammen?

2.4 Preisstrategie

Eine andere Möglichkeit ist es, sich über den Preis zu definieren, wie dies viele E-Commerce Anbieter machen. Große Volumina sorgen dafür, dass die Einkaufspreise gering sind und diese Preisvorteile an den Kunden weitergegeben werden. Auch bei Aldi und Lidl ist die Einfachheit Bestandteil der Strategie. Mit einem „Einkaufserlebnis“ wird gar nicht erst geworben. Die Story lautet: Es gibt solide Produkte zum sehr geringen Preis. Und wer uns imitieren will, der muss seine Kosten sehr gut im Griff haben, sonst verdient er kein Geld. Und Schluss!

Anbieter wie Karstadt, die irgendwie auch ein bisschen preiswert, aber auch ein bisschen hochwertig sein wollen, landen genau in der gefährlichen Stuck-in-the-Middle-Position und verenden dort.

2.5 Blue-Ocean-Strategie

Großartig ist es natürlich, wenn es Ihnen gelingt, das Angebot, das Ihre Wettbewerber auch bieten, zu einem Preis anzubieten, der unter dem ihrer Wettbewerber liegt. Dies nennt man Blue-Ocean-Strategie nach Kim und Mauborgne. Hier müssen Sie überflüssiges weglassen, so wie es z. B. die Billigairlines zu Beginn des Jahrtausends getan haben. Fliegen konnte man mit ihnen genauso wie mit Lufthansa und British Airways. Das Hauptziel, von A nach B zu fliegen, wurde erfüllt. Dafür gab es aber kein kostenloses Essen, keine Decken und Kissen, keine Kopfhörer und anderen Schnickschnack und Buchen konnte man nur über das Internet. Motel One macht dies ähnlich:

Die Räume dort bieten, bis auf die Größe, fast allen Komfort, den sehr gute Hotels ebenfalls bieten, dafür werden unnötige Preistreiber, die der Kunde eh nicht honoriert, wie Telefon auf dem Zimmer (wer braucht das im Zeitalter von Handys?), Restaurant, Zimmerpagen etc. weggelassen.

Die Story lautet: Wir bieten das, was die anderen auch bieten, aber billiger. Oder wir bieten für den gleichen Preis gute Dinge, für den die anderen nur mittelmäßige Dinge bieten. Wir sind besser, ohne teurer zu sein.

All diese „Ps“ zusammen ergeben die Positionierung Ihres Unternehmens. Und damit auch die Story, die Sie erzählen. Um es kurz zu machen: Wenn Sie etwas Besonderes sein und schnell wachsen wollen, brauchen Sie ein tolles Produkt und eine gute Story. Wenn Sie normal und austauschbar sind, brauchen Sie wenigstens einen geringen Preis. Oder um es kurz zu sagen:

Wenn Sie nicht anders sind, dann seien Sie besser billig.

Equity Storytelling

Think - Tell - Sell: Mit der richtigen Story den
Unternehmenswert erhöhen

Etzold, V.; Ramge, Th.

2014, XIV, 117 S. 24 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03888-5