

2.4 1. Problemfeld: Der Mehrwert des Produktes rechtfertigt die Kosten nicht

Dieses Problemfeld und die drei damit verbundenen Verkaufshindernisse drehen sich um Ihr Angebot, also um das, was Sie dem Kunden verkaufen wollen. Auch wenn es für Hersteller, Dienstleister und Verkaufsberater oft schwer zu glauben ist: Ihr Produkt ist möglicherweise ein schlechtes Geschäft für den Kunden. Zumindest glaubt Ihr Kunde das vielleicht – und solange er das glaubt, wird er Ihnen keinen Auftrag erteilen.

Das kann an mehreren Ursachen liegen, die im folgenden Abschnitt untersucht werden.

2.5 Verkaufshindernis 1: Der Kunde erkennt nicht genügend Mehrwert

Der Nutzen rechtfertigt die Kosten nicht

1. Kunde erkennt nicht genügend Mehrwert

2. Kunde kann den Nutzen nicht bewerten

3. Kunde fühlt sich nicht angesprochen

Auch in der IT gilt: Manche Produkte und Dienstleistungen sind ihr Geld nicht wert.

Die meisten Hersteller sind davon überzeugt, dass das im Allgemeinen wohl richtig sein mag – auf ihr eigenes System trifft das aber sicher nicht zu.

Fakt ist: Der Anbieter kann gar nicht wissen, ob ein Produkt für einen Kunden Mehrwert bietet oder nicht – denn ohne Mithilfe des betreffenden Kunden hat der Anbieter gar keine Möglichkeit, das festzustellen.

Folgende Fallstudie verdeutlicht dies:

Fallstudie:

Software zur Steigerung der Produktivität von Softwareentwicklungsteams

Der Verkaufsberater Herr August (A) ist durch einen Bestandskunden auf ein kleines IT-Unternehmen mit zwei Entwicklungsteams aufmerksam geworden. Mit der Empfehlung des Kunden in der Tasche hat Herr August den potenziellen Neukunden, Herrn März (M) von PerfectSoft, am Telefon neugierig gemacht und konnte einen Gesprächstermin mit dem Geschäftsführer festlegen.

M: Also, Herr August, Sie meinten am Telefon, dass wir durch Ihre Software 8% unserer Softwareentwicklungskosten sparen können. Das klingt sehr interessant für uns. Ich habe daher auch gleich Herrn Schmitt (S), unseren Teamleiter der Entwicklung, eingeladen.

A: Hervorragend. Ich möchte gleich vorwegnehmen, dass die 8% ein typischer Wert für die Kosteneinsparungen sind, die wir bei anderen Kunden erzielt haben. Wir können diesen Wert nicht garantieren, sind aber davon überzeugt, dass wir eine ähnliche Steigerung auch bei Ihnen erzielen können.

M: Das hoffen wir. Wie kommen die Einsparungen zustande? →

Fallstudie:

Software zur Steigerung der Produktivität von Softwareentwicklungsteams

A: Nun, die Verbesserung besteht aus der Summe von drei Faktoren. Der erste Faktor ist, dass unser System die Geschwindigkeit des Compilers steigert. Dadurch wird der Code schneller in ein ausführbares Programm übersetzt, und die Entwickler können rascher überprüfen, ob der Code funktioniert. Nachdem ein Entwickler sehr häufig den Compiler benutzt, läppert sich da rasch einiges zusammen. Unsere Beobachtungen haben ergeben, dass sich die Dauer des Vorgangs typischerweise um 30 Sekunden verkürzt. Wenn Sie davon ausgehen, dass der Compiler 60 Mal am Tag gestartet wird, ergibt das eine halbe Stunde Zeitersparnis pro Tag, und das pro Entwickler. Da kommen am Ende des Monats einige Manntage zusammen.

M: Was sagen Sie dazu, Herr Schmitt?

S: Geschwindigkeitssteigerungen beim Compiler sind immer gut. Aber 30 Sekunden halte ich für übertrieben. In den meisten Fällen dauert der Vorgang gar nicht so lange. Ich kann mir auch nicht vorstellen, dass Sie einen 40-Sekunden-Compilervorgang auf 10 Sekunden reduzieren können.

A: Das stimmt. Ich bin überrascht, dass das bei Ihnen so schnell geht. Wir haben Kunden, da dauern die Compilervorgänge schon mal mehrere Minuten.

S: Diese Situation gibt es natürlich bei uns auch. Aber das kommt nicht so häufig vor, sondern nur dann, wenn wir viele Komponenten zusammen kompilieren. In den meisten Fällen arbeiten wir mit kleineren Modulen, das geht dann recht fix. Vielleicht können wir da auch ein paar Sekunden sparen, aber das ist vermutlich kein so großer Vorteil.

A: Aber während der Gesamtkompilierungsvorgänge würden Sie doch Vorteile erzielen.

S: Vermutlich. Die können schon mal 5-6 Minuten dauern. Wie viel Steigerung wäre da Ihrer Meinung nach drin?

A: Erfahrungsgemäß würde sich das wohl auf 2-3 Minuten reduzieren.

S: Hm, das ist schon ein Vorteil, aber er ist doch nicht so besonders groß. Die Entwickler wären trotzdem in ihrer Arbeit unterbrochen, und normalerweise nutzen sie die Zeit anderweitig, indem Sie sich etwas zu trinken holen, die Toilette aufsuchen, eine Zigarettenpause machen, E-Mails beantworten, Kollegen am Telefon zurückrufen und so weiter. Diese Zeit ist nicht wirklich verloren.

A: Ich verstehe. Vielleicht sind unsere weiteren Optimierungen für Sie hilfreicher. Als Nächstes hätten wir hier die Peer-Sharing-Funktion. Damit können Entwickler ihre neuen Funktionen parallel zur Entwicklungsumgebung auf einem beliebigen Bildschirm ablaufen lassen. So können Kollegen, Kunden, Auftraggeber oder Designer sofort den aktuellen Stand der Software sehen und direkt Feedback geben. Gerade bei der Entwicklung von Benutzeroberflächen ist das ein großer Bonus, der von unseren Kunden sehr geschätzt wird.

M: Haben wir so etwas nicht schon? →

Fallstudie:**Software zur Steigerung der Produktivität von Softwareentwicklungsteams**

S: Ja, das ist in der Tat klasse. Wir haben dazu ein Tool, mit dem jeder seinen Bildschirm direkt auf einem großen Monitor im Büro anzeigen lassen kann. Nachdem bei uns alle Projektleute im selben Büro sitzen, ist das die beste Methode.

A: Verstehe. Da haben Sie offensichtlich bereits eine gute Methode gefunden. Immerhin, es zeigt, dass unser Feature grundsätzlich Mehrwert stiftet.

M: Sie sprachen von einem dritten Faktor.

A: Ja, das ist richtig. Dabei geht es vor allem um die Unterstützung von agilen Entwicklungsmethoden bei geografisch verteilt arbeitenden Teams. Unser System erlaubt, die gängigen agilen Fortschrittskontrollen auch digital abzubilden anstatt auf den üblichen Whiteboards oder Pinnwänden. Das ist besonders bei Teams wichtig, die nicht alle am selben Ort sitzen. Aber wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann sitzt bei Ihnen das Entwicklungsteam zusammen, also dürfte der Mehrwert für Sie gering sein.

M: Wir haben schon immer wieder mal Telearbeit, oder?

S: Ja, das kann schon vorkommen, dass die Leute zwischendurch zu Hause arbeiten wollen oder müssen.

A: Dann wäre das für Sie interessant?

S: Grundsätzlich ja, aber das Problem ist nicht so groß, da es sich meist immer nur um einen oder zwei Tage handelt. Ich vermute, der Vorteil ist zu gering, um eine Anschaffung Ihres Systems zu rechtfertigen.

M: Von welcher Größenordnung an Investition würden Sie denn bei uns ausgehen?

A: Das kleinste Paket liegt bei 850 € im Monat.

M: Ich glaube, das zahlt sich definitiv nicht aus. Trotzdem vielen Dank für Ihren Besuch, Herr August.

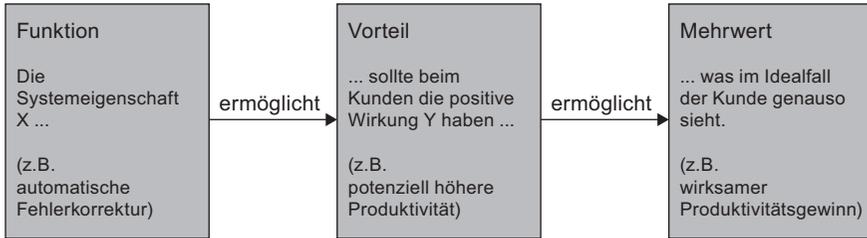
A: Schade, vielleicht ein anderes Mal dann.

Was zeigt diese Fallstudie deutlich:

Manche Systemfunktionen bieten keinen oder nur einen geringen Vorteil (zum Beispiel die kaum wirksame Compilersteigerung im Fallbeispiel). Manche Systemfunktionen bieten zwar einen Vorteil, aber für den Kunden keinen Nutzen (Peer-Sharing-Funktion).

Aber eins nach dem anderen – zuerst ein paar Definitionen:

Exkurs: Funktionen, Vorteile, Kundennutzen



Ein IT-System bietet **Funktionen**, also bestimmte Eigenschaften. Das sind die vielen Dinge, die in den Produktbroschüren und technischen Dokumentationen aufgezählt sind.

Beispiel: Die Möglichkeit, in einer Applikation Makros zu erzeugen.

Cleverer Entwickler bauen diese Funktionen ein, um dem Anwender reale **Vorteile** zu verschaffen. Mit Vorteilen werben gute Marketingbroschüren. Kunden interessieren sich nicht für Funktionen, sondern allein für die daraus resultierenden Vorteile.

Beispiel: Zeitersparnis durch automatisierte Vorgänge mithilfe von Makros.

Ob der Vorteil letztendlich zu einem **Mehrwert oder Nutzen** für den Kunden wird, kann nur dieser selbst entscheiden. Nur ein solider Mehrwert wird eine Kaufentscheidung auslösen. Tausende von Vorteilen ohne Nutzen werden das nicht.

Beispiel: Der Kunde glaubt, dass es in seiner Arbeit viele Vorgänge gibt, die mit Makros automatisiert werden können. Gemeinsam mit dem Verkaufsberater schätzt dieser die Zeitersparnis auf 30 Minuten täglich pro Mitarbeiter, was für den Kunden sehr interessant ist. Ebenso erwarten beide eine geringere Fehlerquote, was für den Kunden auch wichtig ist.

Gegenbeispiel: Es gibt niemanden im Unternehmen, der sich mit der Erstellung von Makros beschäftigen will. Der Vorteil verpufft

Tipp

In Marketingbroschüren und Unterlagen zu einem Produkt sind ausschließlich Funktionen und Vorteile beschrieben – nie der Mehrwert für den Kunden. Sie können dem Kunden zwar mehr oder weniger konkrete Hinweise auf einen möglichen Mehrwert geben – bestätigen kann ihn nur der Kunde selbst.

Kunden kaufen Software ausschließlich aufgrund dieses Mehrwertes, niemals aufgrund von Vorteilen oder wegen Funktionen.

Daher:

- Schlechte Verkäufer zählen Systemfunktionen auf.
- Bessere Verkäufer erklären dem Kunden die daraus resultierenden Vorteile.
- Die besten Verkäufer erarbeiten mit dem Kunden *gemeinsam* den daraus entstehenden Mehrwert.

Lassen Sie sich nicht täuschen, wenn versierte Kunden direkt Funktionen nachfragen. Kunden mit genügend Wissen sind geübt darin, Funktionen selbstständig in Vorteile und schließlich in Nutzen für sich zu übersetzen.

Wenn sich ein Interessent für ein Automobil nach der PS-Zahl (*Funktion*) erkundigt, interessiert diesen nicht die Motorleistung, sondern die Beschleunigung, die Höchstgeschwindigkeit oder der Eindruck auf Bekannte, den er damit erzielen kann (*Vorteile*). Diese Vorteile des Wagens wiederum machen es ihm möglich, rascher ans Ziel zu kommen, leichter zu überholen oder im Freundeskreis anerkannt zu werden (*der wahre Kundennutzen*).

Genauso interessiert den Kunden, der nach dem Prozessortakt fragt, in Wahrheit nicht die Frequenz (*Funktion*), mit der der Prozessor angetrieben wird, sondern ob damit auch ressourcenintensive Programme und Betriebssystemstarts flott laufen (*Vorteil*) und der Prozessor ihm als Anwender daher Zeit und Nerven spart (*Nutzen*).

Stell dir vor, das Angebot ist großartig – und der Kunde versteht es nicht

Der Verkaufsberater in unserer Fallstudie besaß ein großes Plus. Obwohl der Kunde keinen großen Nutzen festgestellt hat, waren alle drei vom Verkaufsberater vorgestellten Systemvorteile für den Kunden attraktiv. Dies ist definitiv nicht immer der Fall. Viele Verkaufsberater sind sogar überrascht, wenn der Kunde die angepriesenen Vorteile nicht als Mehrwert (Kundennutzen) anerkennen will. Dann beginnt der Berater zu argumentieren und seine Sichtweise mit Beispielen zu illustrieren. Umsonst, denn der Kunde lässt sich weiterhin nicht überzeugen. Wenig überraschend, denn er kann seinen Nutzen nicht erkennen. Hier einige Beispiele:

Wenn der Kunde den Vorteil nicht anerkennen will

- *Angepriesener Vorteil:*
»Unser Produkt ist Open Source.«
- *Kundenargument:*
»Die Lizenzkosten unseres bisherigen Herstellers sind gering und wir haben kein Interesse am Source Code. Ob wir für Wartung und Anpassung nun vom Hersteller abhängig sind oder von einem Open-Source-Dienstleister wie Ihnen ist für uns Jacke wie Hose.«
- *Angepriesener Vorteil:*
»Unser Produkt bietet die höchste Security.«
- *Kundenargument:*
»Ich teile diese ständige Hacker-Paranoia nicht. Außer in Presseberichten habe ich noch nie von jemandem persönlich gehört, dass ihm oder ihr durch Hacker Verluste entstanden sind. Ich halte das für Panikmache der Hersteller, damit wir deren Sicherheitsprodukte kaufen.«
- *Angepriesener Vorteil:*
»Unser Produkt spart den Anwendern Zeit.«
- *Kundenargument:*
»Ich sehe die Mitarbeiter sowieso ständig beim Plaudern, Kaffeetrinken und Zigarettenrauchen. Wozu soll ich Geld ausgeben, damit sie noch mehr Zeit für diese nutzlosen Tätigkeiten haben?«
- *Angepriesener Vorteil:*
»Unser Produkt ist besonders benutzerfreundlich – das bestätigen unabhängige Tests.«
- *Kundenargument:*
»Ich habe noch nie gehört, dass es mit der Benutzerfreundlichkeit unseres aktuellen Systems ein Problem gibt. Es ist schon etwas betagt und erfüllt vielleicht nicht mehr die modernen Ansprüche ans Design, aber alle unsere Mitarbeiter kennen sich gut damit aus und arbeiten schnell und fehlerfrei mit dem System.«

Ob der Kunde mit seinen Einwänden recht hat oder nicht – eine Debatte mit vielen Argumenten auf beiden Seiten wird Sie auf keinen Fall bei einem Verkaufserfolg unterstützen. Lassen Sie sich erst gar nicht darauf ein. Am besten, Sie vermeiden einen derartigen Schlagabtausch von vornherein.

Sie können solchen Situationen vorbeugen, indem Sie Ihren Vorteilen keinen Kundennutzen unterstellen, überlassen Sie dies dem Kunden. Dieser hat nämlich alle möglichen Gründe, warum er aus Ihren tollen Vorteilen keinen Mehrwert ziehen kann:

Warum Kunden aus Vorteilen keinen Nutzen ziehen:**■ Gute Alternativen**

Es gibt zwar einen attraktiven Vorteil, aber der Kunde hat eine gute Alternative (wie im Fallstudien-Beispiel die Screen-Sharing-Option). Softwareanbieter, die damit werben, dass ihr System das einzige ist, das eine bestimmte Funktion anbietet, vergessen häufig, dass der Kunde bisher seine eigene Methode hatte, das Problem zu lösen und sei es vielleicht durch einen Klebezettel am Monitor.

Zum Beispiel steht die Handy-App, über die Filmliebhaber Kinokarten kaufen können, in erster Linie nicht in Konkurrenz mit anderen mobilen Applikationen, sondern vor allem mit Kinokassen, Automaten im Kinofoyer, Internetseiten und dem Telefonservice.

■ Opportunitätskosten

Der Kunde erkennt den Vorteil des Projektes an, er kann seine Ressourcen jedoch auch anderweitig in attraktive Projekte investieren. Muss sich der Kunde zwischen einem Kostensenkungsprogramm und einem Programm zur Gewinnsteigerung entscheiden, dann wird er jenes favorisieren, das ihm letztlich mehr Profit in der Kasse lässt. Der Anbieter, der von diesen lohnenden Alternativen meist nichts weiß, versteht den Kunden gar nicht mehr: »Der lässt doch tatsächlich das Geld auf der Straße liegen. Ich glaub's nicht!«

■ Kunden bewerten die Vorteile und Risiken anders als Hersteller

Die Aufwände, Risiken und Kosten für Systemumstellungen, Technologiewechsel und organisatorische Veränderungen, die mit einem neuen IT-System einhergehen, werden von Kunden normalerweise wesentlich aufwendiger, risikoreicher und teurer bewertet als vom Anbieter. Umgekehrt ist der Kunde meist skeptisch gegenüber den optimistischen Schätzungen der Kosteneinsparungspotenziale und Produktivitätssteigerungen. Außerdem erwartet der Kunde häufiger negative Sekundäreffekte.

■ Vorbedingungen

Das vorgestellte Projekt ist für den Kunden attraktiv, er kann es jedoch nicht gleich umsetzen, da die Grundlagen im Unternehmen dafür noch nicht geschaffen sind. In einem mir bekannten Fall wollte der Kunde zuerst seinen EDV-Leiter »loswerden«, der sich mit allen Kräften gegen die Einführung eines bestimmten Produktes sträubte. Da es sich das Unternehmen jedoch nicht leisten konnte, die Position des EDV-Leiters unbesetzt zu lassen, wurde zuerst im Hintergrund nach einem neuen EDV-Leiter gesucht. Natürlich wurde der Anbieter über ein derart heikles Thema nicht unterrichtet. Die Suche hat sich über ein Jahr hingezogen, das Projekt wurde in dieser Zeit auf Eis gelegt.

Andere Vorbedingungen sind beispielsweise Reorganisationsmaßnahmen, der Abschluss bereits laufender Projekte, momentan blockierte Ressourcen oder die Erstellung neuer Budgets.

Gegenüber einigen dieser Gründe sind Sie machtlos, andere können Sie als geschickter Berater zumindest frühzeitig erkennen.

Geeignete Fragetechniken dazu werden Sie in Kapitel 4 »Werkzeuge für den IT-Verkaufsberater« kennenlernen.

Individualsoftware setzt doch Kundennutzen automatisch voraus – oder?

Vordergründig ist das korrekt: Bestellt der Kunde eine individuell entwickelte Software, erkennt der Kunde offensichtlich den Mehrwert.

Trotzdem kann es für Verkaufsberater zu unangenehmen Überraschungen kommen:

- Wenn neben den essenziellen Funktionen während der Spezifizierung noch eine Menge Funktionen in das Pflichtenheft aufgenommen worden sind, die geringen Mehrwert leisten. Damit fällt der Preis im Angebot für die Software dann höher aus als erwartet und das Verhältnis Mehrwert zu Kosten des Gesamtsystems passt nicht mehr.
- Wenn der Kunde sich noch im Stadium »Was kann denn so etwas kosten?« befindet. Erst dann, wenn eine Größenordnung für das Projekt vorliegt, kann ernsthaft über eine mögliche Anschaffung diskutiert werden. Erhält der Kunde dann das Angebot, kommt die Erkenntnis: »Was? So viel Geld soll das kosten, dass wir uns vier Mal im Jahr ein paar Überstunden sparen?«

Als Anbieter hören Sie dann oft »zu teuer«. Dies ist für Anbieter besonders lästig, da für einen Designvorschlag, eine Angebotskalkulation und das Verfassen eines aussagekräftigen Angebots viel Aufwand entsteht.

- Besonders trügerisch ist es, wenn ein engagierter Mitarbeiter oder eine ambitionierte Mitarbeiterin des Unternehmens sich eine IT-Innovation in seinem bzw. ihrem Bereich vorstellt, der Chef von der Idee aber wenig hält. Um den Mitarbeiter nicht zu enttäuschen, lässt der Chef zu, dass der Mitarbeiter sich »einmal schlau macht über mögliche Angebote«. Letztlich geht der Vorgesetzte davon aus, dass sich das Thema dann von selbst über das Preisargument oder einen anderen Makel erledigt. Ein Haar in der Suppe lässt sich schließlich immer finden. Den Preis zahlen Sie als Anbieter in Form leerer Kilometer.

Tipp

Wie vermeiden Sie hohe Aufwände für die Angebotsgestaltung, hinter denen keine reelle Kaufabsicht steht?

Meine Erfahrung: Zumindest in drei von vier Fällen erkennen Sie dies bereits durch Nachfragen wie: »Gibt es für die Anschaffung bereits eine fixe Entscheidung oder möchten Sie erst mal eine Größenordnung haben, wie viel so was kosten könnte?«

Gerade Nicht-IT-Kunden sind sich selten darüber bewusst, mit wie viel Aufwand eine Angebotserstellung tatsächlich verbunden ist. Als Verkaufsberater mit Zuhörerqualitäten werden Sie also meist heraushören, ob der Kunde bereits konkrete Vorstellungen hat oder noch beim »Vorfühlen« ist. Im letzteren Falle können Sie mutig mit groben Größenordnungen ins Rennen gehen:

»Nach dem, was Sie mir jetzt erzählt haben und aus Erfahrung mit ähnlichen Projektgrößen, kann ich Ihnen als ganz grobe Schätzung sagen, dass der Aufwand zwischen 35.000 € und 80.000 € liegen sollte, abhängig vor allem von der Anzahl der Schnittstellen. Ich weiß, das ist eine große Spannweite, aber das kann ich jetzt schon mal abschätzen, bevor wir alle mehr Zeit in eine Detailanalyse stecken.«

Wenn Sie jetzt von Ihrem Ansprechpartner ein »Oh je« hören, dann haben Sie sich gerade viel Zeit gespart.

Meint der Ansprechpartner umgekehrt: »Also 80.000 wären schon viel, aber mit 30.000 hätte ich schon gerechnet. Für die Vorlage beim Chef bräuchte ich aber etwas genauere Zahlen«, dann wissen Sie schon mal, dass der Kunde ernsthaft an einer Zusammenarbeit mit Ihnen interessiert ist und realistische Vorstellungen hat.

Wenn Sie es jetzt noch schaffen, dass Sie auch einmal direkt mit dem Chef sprechen können, bevor Sie sich an die Kalkulation machen, dann stehen Ihre Chancen ganz gut, zu einem Projekt zu gelangen.

Zusammenfassung Verkaufshindernis 1:**»Der Kunde erkennt nicht genügend Mehrwert«**

Wenn Ihr Kunde keinen Mehrwert erkennt, dann kann das an Folgendem liegen:

- Ihre Leistung liefert dem Kunden effektiv wenig oder keinen Mehrwert. Dann sind Sie mit Ihrer Leistung beim falschen Kunden gelandet.
- Die Investition des Kunden ist im Verhältnis zum Nutzen zu hoch. »Me-too«- und »Nice-to-have«-Produkte riskieren immer den Preiskampf.
- Der Kunde hat gute Alternativen, hohe Opportunitätskosten, braucht bestimmte Vorbedingungen oder er bewertet die Kosten anders als Sie. Diese Gründe umfassend zu identifizieren ist auch für erfahrene Verkaufsberater eine Herausforderung. Diese zu erkennen, ermöglicht es Ihnen allerdings, entsprechende Lösungen anzubieten.
- Es gibt kein wirkliches Projekt. Finden Sie das rasch heraus und verabschieden Sie sich dann höflich, bevor Sie viel Zeit und Geld investieren.