

# Beraten und gekauft

Christoph Gawert



Unabhängig davon, ob es um Massen- oder um Spezialchemikalien geht – mit anwendungstechnischer Beratung lassen sie sich besser vermarkten.

● Als Marketinginstrument vielfach unterschätzt und deshalb unzureichend genutzt ist die anwendungstechnische Beratung. Unternehmen sollten sie gezielt einsetzen und bewerben. Besondere Wettbewerbsvorteile erzielen diejenigen, die ihre technischen und kaufmännischen Vertriebsmaßnahmen miteinander vernetzen und gleichzeitig ihre anwendungstechnische Beratungskompetenz in den Marketingmix aus Preis, Produkt, Kommunikation und Distribution integrieren.

## Anwendungstechnische Beratung hat strategische Bedeutung

● Viele chemische Produkte haben einen hohen Erklärungsbedarf. Nur mit umfangreichen Informationen lassen sie sich in den nachfolgenden Gliedern der Wertschöpfungskette einsetzen. Dies gilt umso mehr dann, wenn es sich um Produkte der Spezialchemie handelt, die ihren Nutzen nur bei produktgerechter Anwendung voll entfalten.

Sowohl der Produktionsprozess des Kunden als auch seine Produkte profitieren von einer technischen Anwendungsberatung: Mit Hinweisen, wie und wo die Spezialchemikalien einzusetzen sind, unterstützt ein Chemikalienproduzent beispielsweise einen Lackhersteller. Dieser optimiert damit seinen Produktionsprozess so, dass möglichst kurze Fertigungszeiten entstehen. Richtig genutzt, verbessert die Spezialchemikalie zugleich die Anwen-

dungseigenschaften und die Oberflächenbeschaffenheit des Lackes. Für diese Wissensvermittlung mit Applikationshinweisen wird der Lackhersteller dem Chemikalienproduzenten danken.

Ähnliche Möglichkeiten hat anschließend der Lackhersteller, indem er seinem Kunden technische Hilfe bei der Verarbeitung des Lackes zukommen lässt. Er erkennt Verarbeitungs- oder Qualitätsprobleme und schließt sie so im Vorfeld aus.

Eine Anwendungsberatung erstreckt sich also über die gesamte Wertschöpfungskette und bringt Vorteile für alle Beteiligten. Mit ihr erlangen die Prozesse von lieferndem und verarbeitendem Unternehmen einen hohen Verzahnungsgrad, der für beide nützlich ist.

## Vorteile des vernetzten Vertriebs

● Viele Chemieunternehmen lassen die Marktpotenziale eines gezielten Einsatzes anwendungstechnischer Leistungen unerschlossen, weil sie ihre technischen und kaufmännischen Vertriebsfunktionen nicht genügend aufeinander abstimmen.

Dieses bekannte Spannungsfeld zwischen beiden Funktionen steht einer besseren Unternehmensleistung im Weg.

Immer noch dominieren in vielen, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, die technischen Kompetenzen über die strategischen Marktdenker. Dabei kann eine hohe technische Kompetenz nur dann zum Unternehmenserfolg führen, wenn sie erfolgreich positioniert und in den Markt kommuniziert wird. Der Kunde muss die technische Kompetenz nicht nur konsumieren, sondern sie als Zusatznutzen und Wettbewerbsvorteil erkennen. Erst dann wird er bereit sein, sie über den Preis zu honorieren.

## Marketing

● Qualifizierte Beratungsleistungen erbringen Chemieunternehmen für ihre Kunden immer noch, ohne sie als Zusatznutzen zu kommunizieren und zu vermarkten. Eine solche verpasste Kommunikationsschance führt dazu, dass der Preis in Verkaufsgesprächen beim Kunden das dominante Entscheidungskriterium bleibt. Wettbewerber, de-



Vernetzen sich Lieferant und Kunde, ergeben sich Anwendungen für den Markt.



Technische und kaufmännische Kommunikationspunkte des Kunden.

ren Leistungen sich ausschließlich auf das chemische Produkt erstrecken, werden dann niedrigere Preise anbieten und den Zuschlag des Einkäufers erhalten. Erst nach dem Lieferantenwechsel wird der Kunde den Verlust der technischen Beratung vermissen und feststellen, dass der Lieferantenwechsel trotz des geringeren Einkaufspreises zu gestiegenen Gesamtkosten geführt hat, wenn es Anwendungsstörungen des Produkts gibt.

Diesem Kunden- und Umsatzverlust kann der Produzent bereits im Vorfeld entgegenreten, indem er den Wert seiner technischen Beratungsleistung im Unternehmen des Kunden bei allen Leistungsempfängern kommuniziert. In der Regel sind das Produktions- und Verfahrenstechnik, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb. Das heißt: Alle Mitarbeiter des direkten Kunden, die bei Ihrer Tagesarbeit von den Ergebnissen der Anwendungs-

beratung profitieren, sind als wichtige Meinungsbildner in die Vermarktung einzubeziehen.

Mit einer solchen gezielten Kommunikation bleibt die Einkaufsentscheidung nicht nur dem Einkauf überlassen, sondern sie wird auf eine breitere Basis gestellt: Der Produzent gewinnt Fürsprecher im ganzen Unternehmen des Kunden.

Diese Strategie verringert das Übergewicht des Preises für das eigentliche Produkt in den Einkaufsverhandlungen. Erst wenn aus der technischen Beratung sowie einschlägigen Erfahrungen dem Kunden der Zusatznutzen bekannt ist, wird dieser bei Preisverhandlungen neben dem chemischen Produkt die technische Beratungsleistung als Bestandteil eines gesamten Leistungspakets betrachten. Dies schafft im Vergleich zum Wettbewerb eine andersartige Leistung und somit einen strategischen Wettbewerbsvorteil. In der Konsequenz erhöht das beim Kunden die Preiselastizität.

#### Den Kunden zum Partner machen

● Eine enge technische Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Kunde eröffnet zudem ganz neue Perspektiven für beide Seiten: Gemeinsame Entwicklungen schaffen eine gesteigerte Innovationskraft über mehrere Glieder der Wertschöpfungskette hinweg. In gemeinsamen Projekten erarbeiten Lieferant und Kunde nicht nur mehrstufige technische Lösungen, sondern sie erzielen auch Synergien aus ihrem verbundenen Know-how. Aus der zunehmenden Integration von technischen Kompetenzen und gemeinsam entwickelten Lösungen für den Markt, kann eine erfolgreiche, langfristige Partnerschaft entstehen.

**Christoph Gawert** ist Partner der Düsseldorfer Unternehmensberatung OPC, die sich auf die Beratung von Unternehmen der chemischen Industrie spezialisiert hat. Nach seinem Abschluss der European Business School und mehrjähriger Führungsverantwortung wechselte er 1999 in die Beratung. Hierbei konzentriert er sich auf die chemische Industrie, insbesondere die Spezialchemie.

## Kurz notiert

### Steuergutschrift für Forschungspersonalausgaben

● Spätestens ab dem Jahr 2011 will Bundesforschungsministerin Annette Schavan forschende Unternehmen mit Steuergutschriften fördern: Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern sollen eine Gutschrift erhalten in Höhe von 15% ihrer Personalausgaben für Forschung und Entwicklung, größere Unternehmen in Höhe von 10%. Damit will die Ministerin gleichzeitig Arbeitsplätze in der Forschung schaffen.

### Reifen ohne Polyzyklen

● Lanxess verzichtet seit Dezember nicht nur in Europa, sondern auch in Brasilien auf stark aromatenhaltige Öle (distilled aromatic extract DAE). Solche Öle enthalten polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe und sind seit Beginn des Jahres in Reifen verboten. Als umweltfreundlicher Ersatz können neben behandelten DAE-Ölen naphthenische Spezialöle dienen. Mit einem Lieferanten dieser Öle, dem schwedischen Unternehmen Nynas, ist Lanxess nun eine strategische Partnerschaft eingegangen.

### Patentsieger BASF und Dow

● BASF führt im neuen Patent Asset Index insgesamt, Dow in der Kategorie „Wettbewerbswirkung“. Der Patent Asset Index misst, wie wirksam Forschung und Entwicklung und wie innovativ Unternehmen sind. Anders als andere Messverfahren berücksichtigt der von Holger Ernst (WHU – Otto von Baisheim School of Management, Koblenz) entwickelte Index das weltweite Patentportfolio von Unternehmen statt sich auf ein Land zu begrenzen. Ernst hat seine Methode auf globale Unternehmen in der Chemiebranche angewendet und plant, demnächst die Patentportfolios von Unternehmen anderer Branchen miteinander zu vergleichen.

#### ● QUERGELESEN

- » Unternehmen sollten Anwendungstechnik einsetzen und bewerben.
- » Der Kunde muss die technische Kompetenz nicht nur konsumieren, sondern sie als Zusatznutzen und Wettbewerbsvorteil erkennen.
- » In gemeinsamen Projekten erarbeiten Lieferant und Kunde nicht nur technische Lösungen, sondern sie erzielen gleichzeitig Synergien aus ihrem verbundenen Know-how.