

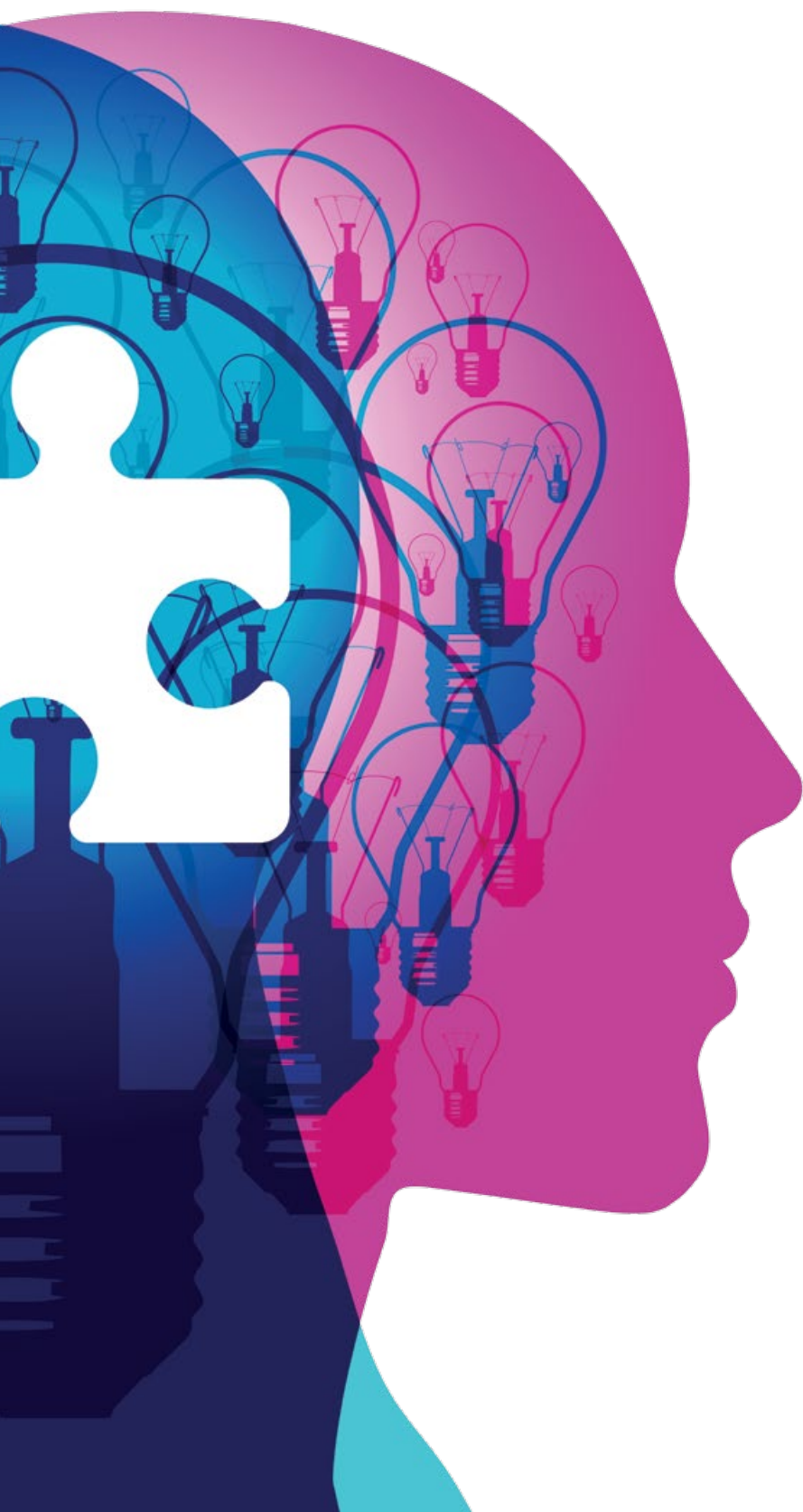
Value-Engineering in der

Das Value-Engineering in der Kundenkommunikation ist eine strukturierte Methode, Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen zu verbessern. Das Konzept greift bewährte Elemente der technischen Wertanalyse und der Gemeinkosten-Wertanalyse auf und überträgt sie auf die Kundenkommunikation. Der Ansatz bietet eine systematische Vorgehensweise, Kommunikationsprozesse zwischen Anbieter und Kunde zu durchleuchten und neu zu gestalten. Value-Engineering in der Kundenkommunikation schafft somit Wettbewerbsvorteile durch eine Optimierung der Kommunikation.

Immer mehr Unternehmen sehen sich im Business-to-Business-Geschäft einer kritischen Kundschaft gegenüber. Besonders in der Pre-Sales- und Sales-Phase entscheiden Umfang, Qualität und zeitgerechte Bereitstellung von Informationen darüber, ob ein Anbieter einen Auftrag erhält oder nicht. Wer kaufentscheidungsrelevante Informationen nur langsam und mit Zeitverzug zur Verfügung stellt und bei wem die Kommunikation mühselig und umständlich ist, gelangt heute immer seltener in die Anbieterrendauswahl – und damit zum Auftrag. Eine effiziente und für den Kunden bequeme Kundenkommunikation wird immer mehr zum geschäftsentscheidenden Erfolgsfaktor. Das Value-Engineering in der Kundenkommunikation zielt darauf ab, Leistung und Qua-



Kundenkommunikation



lität der Kundenkommunikation zu erhöhen und gleichzeitig ihre Kosten zu senken.

1. Value-Engineering in der Kundenkommunikation als Quelle von Wettbewerbsvorteilen

1.1 Vorteile aus Kundensicht

Der Ansatz basiert auf der Auswahl des bestmöglich geeigneten Kommunikationskanals für die Bereitstellung einer Information oder eines Servicedienstes. Unternehmen geraten zunehmend unter Wettbewerbsdruck, wenn sie sich auf Mindeststandards beschränken oder erst auf Anforderungsdruck der Kunden reagieren. Eine aktive Gestaltung der Kundenkommunikation schafft dagegen Wettbewerbsvorteile. Dies bezieht sich auf die Kundenkommunikation in allen

Phasen des Verkaufsprozesses: Non-Sales, Pre-Sales, Sales und After-Sales-Phase¹.

Doch wie schafft Kommunikation Werte beim Kunden? Es eröffnen sich vier Dimensionen der Wert-Erschaffung, an denen das Value-Engineering ansetzt:

- **Schneller:** Der elektronische Austausch von Informationen ermöglicht eine erhebliche Beschleunigung von Prozessen, weil Bearbeitungs- und Wartezeiten reduziert werden.
- **Einfacher:** Durch Vereinfachung von Prozessen die Komplexität in Unternehmensorganisation und -vorgängen reduzieren.
- **Leichter:** Durch verringerten Arbeitsaufwand Arbeitskosten sparen.
- **Komfortabler:** Durch die Erhöhung von Bequemlichkeit die Zusam-

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

menarbeit mit dem Anbieterunternehmen angenehmer gestalten.

1.2 Vorteile für das Anbieterunternehmen

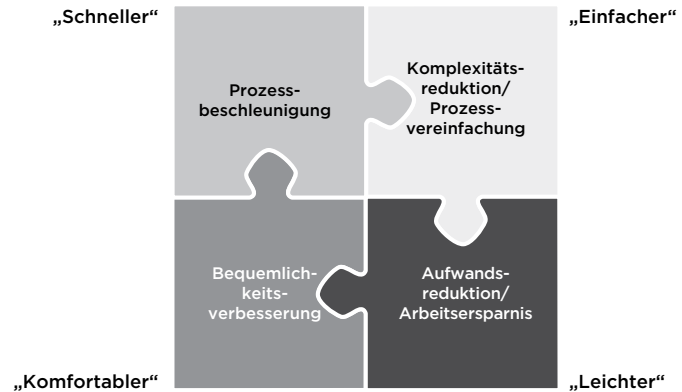
Eine wertorientierte Optimierung der Kundenkommunikation unterstützt u.a. bei Kostenreduzierung (z.B. Kommunikations- oder Kundenakquisitionskosten), Absatzpreiserhöhung durch Value-Based-Selling, Erhöhung der Kundenbindung, Aussperrung von Wettbewerbern und Erhöhung von Marktanteilen bzw. Share of Wallet.

1.3 Aufgabenstellung des Value-Engineerings

Lange Zeit fehlte ein strukturierter Ansatz, Verbesserungspotenziale in der Kundenkommunikation systematisch aufzuspüren und zu bewerten. Value-Engineering in der Kundenkommunikation zielt darauf ab, diese Lücke zu füllen.

Die Abbildung zeigt, mit welcher Priorität die Value-Engineering-Maßnahmen umgesetzt

Abbildung 1: Dimensionen der Wert-Erschaffung durch Value-Engineering in der Kommunikation



Quelle: Schmäh/Rothe, 2019.

werden sollen: Höchste Priorität genießen die Maßnahmen mit gleichzeitigem Nutzen für den Kunden und für das Anbieterunternehmen. In zweiter Linie sind auch Maßnahmen wichtig, die nur dem Unternehmen einen Nutzen stiften (z.B. Kosteneinsparungen) oder nur dem Kunden. Nach den Grundsätzen des

Value-Based-Sellings nützt dem Anbieter nämlich mittelfristig alles, was seinem Kunden nützt.

2. Klassische Wertanalyse-Ansätze als Vorbild

Die Wertanalyse bzw. das Value-Engineering ist eine anwendungsneutrale Rationalisierungsmetho-



de zur Steigerung des Wertes von Produkten, Leistungen und Abläufen. Sie ist charakterisiert durch eine bestimmte systematische Vorgehensweise, mit der mit hoher Wahrscheinlichkeit ohne Umwege eine dem Stand des Wissens und den spezifischen Gegebenheiten entsprechend bestmögliche Lösung erzielt wird².

2.1 Value-Analysis und Gemeinkosten-Wertanalyse

Vor dem Hintergrund der Rohstoffverknappung und enormen Preissteigerung für Grundstoffe bei General Electric in den USA³ beauftragte die Konzernleitung ihren damaligen Einkaufsleiter in Baltimore, Lawrence D. Miles, mit der Entwicklung einer Methode, die die Suche nach alternativen Materialien systematisiert. Miles entwickelte eine an der Funktion des jeweiligen Untersuchungsobjektes ansetzende Methodik, die „value analysis“ genannt wurde.

Konzept und Reichweite der Wertanalyse haben sich im Lauf der Zeit beträchtlich verändert. Baier⁴ formulierte folgende Phasenfolge: Stand bis Ende der 1960er-Jahre der Kostensenkungsgedanke im Vordergrund, ging es später darüber hinaus um Qualitätsverbesserung und die Entwicklung neuer Produktideen.

Die Gemeinkosten-Wertanalyse hat durch die Unternehmensberatung McKinsey Verbreitung gefunden, vor allem in den 1980er- und 1990er-Jahren. Diese Form der Wertanalyse zielt auf eine Kostensenkung im Gemeinkostenbereich. Sie setzt dort an, wo die Verantwortung für Gemeinkosten-Verursachung liegt: Vorwiegend bei den Stellen der unteren und mittleren Füh-

rungsebene. Sie werden aufgefordert, zunächst ihre „Outputs“, d.h. die Leistungen ihrer Abteilungen kritisch unter die Lupe zu nehmen und auf das unbedingt Notwendige zu reduzieren. Ziel ist es, Aktionen zu planen, die eine Kostenreduzierung um 40 Prozent oder gar „Zero Base“-Kosten realisieren helfen⁵.

3. Typische Kommunikations-Schwachstellen als Ansatzpunkte des Value-Engineerings

Zunächst betrachtet man einige typische Kommunikations-Schwachstellen, um daraus Ideen zu gewinnen, wie man zu besseren Lösungen kommen kann.

3.1 Schwachstelle 1: Output-Orientierung / Inside-Out-Ansatz der Anbieter

Die Anbieter-Sichtweise ist oft durch eine Output-Orientierung geprägt. Jene begünstigt ein Verharren auf tradierten Kommuni-

kationsmodellen und führt meist zu nicht genügend relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt und über den passenden Kanal für den Kunden.

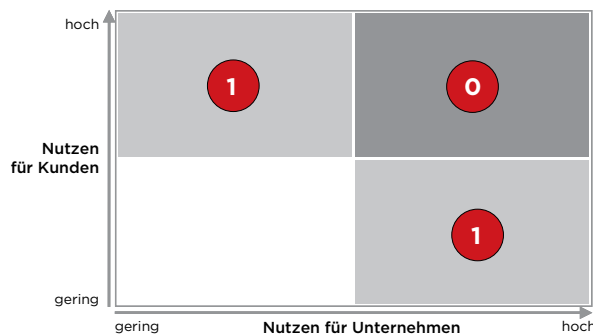
Gefragt wäre dagegen eine Input-Orientierung – und zwar aus Perspektive des Kunden.

Damit ein Value-Engineering-Ansatz gelingt, müssen die Informationsbeschaffungsprozesse des Kunden als Grundlage genommen und zur Analyse in Einzelschritte zerlegt werden.

3.2 Schwachstelle 2: Ineffizienz in der Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde ist häufig ineffizient geführt und verursacht unnötige Kosten. Als allgemeine Ursachen für ineffiziente Kommunikation wären in Anlehnung an Schwarz⁶ fehlende Ideen oder Informationen, zeitbedingte Umstände, falsche Wertvorstellungen und Einstellungen zu nennen. Es ist also ein Ansatz gefragt, der diese Ursa-

Abbildung 2: Priorisierung von Value-Engineering-Maßnahmen



Quelle: Schmäh/Rothe, 2019.

²Vgl. VDI (1981)

³Vgl. Bender (1993)

⁴Vgl. Baier (1992)

⁵Vgl. Bronner: Industrielle Planungstechniken

chen adressiert und systematisch ausschaltet.

4. Geschäfts- und Kommunikations-Value-Engineering

4.1 Definition

Das Geschäfts- und Kommunikations-Value-Engineering ist eine Methode, um Kommunikationsleistung zu den niedrigsten Kosten zu erbringen, ohne die erforderliche Qualität, Zuverlässigkeit und Marktfähigkeit negativ zu beeinflussen. Es verfolgt das Ziel, alle für den Wert einer Kommunikationsleistung unwichtige Kosten zu erkennen und zu eliminieren. Zugleich strebt es danach,

den Wert der Kommunikation aus Sicht des Empfängers zu erhöhen.

Das Value-Engineering verfolgt drei mögliche Strategien⁷:

- Kostensenkung bei gleichem Nutzen
- Nutzenerhöhung bei gleichen Kosten
- Nutzenerhöhung + Kostensenkung

4.2 Übersicht Value-Engineering-Arbeitsplan

Beim Geschäfts- und Kommunikations-Value-Engineering kann man sich an den Wertanalyse-Arbeitsplan nach VDI2800⁸ anlehnen (siehe Tabelle).

4.2.1 Arbeitsschritt 1: Projekt vorbereiten

Jede Unternehmens-Kommunikation birgt Schwachstellen in sich: Einige sind bekannt, andere jedoch noch verborgen oder werden gar verleugnet. Diese Stellen müssen aufgespürt, beurteilt und in einen Verbesserungsprozess einbezogen werden.

4.2.2 Arbeitsschritt 2: Objektsituation analysieren

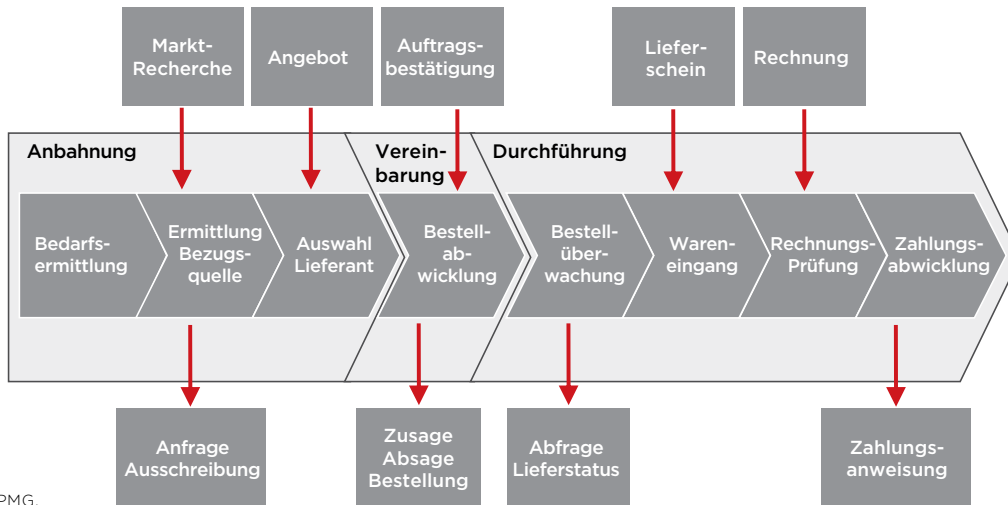
Wie im Abschnitt „Typische Kommunikations-Schwachstellen als Ansatzpunkte des Value-Engineerings“ beschrieben, gibt es zwei Denkansätze bei der Analyse

Tabelle 1: Wertanalyse-Arbeitsplan nach VDI 2800

Grundschrift	Teilschritt	Arbeitstechniken
1. Projekt vorbereiten „Was erreichen?“	1. Objekt auswählen 2. Grobziel mit Bedingungen festlegen, Untersuchungsrahmen abgrenzen 3. Projektorganisation festlegen 4. Einzelziele aus Grobzielen herleiten 5. Projektablauf planen	<ul style="list-style-type: none"> • Zieldefinition • Projektplan
2. Objektsituation analysieren „Was ist?“	1. Objekt- und Umfeldinformationen beschaffen 2. Kosteninformationen beschaffen 3. Tätigkeiten ermitteln 4. Lösungsbedingende Vorgaben ermitteln 5. Kosten den Tätigkeiten zuordnen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragungen • Prozessmodellierung • Tätigkeitsanalyse • Tätigkeitsbaum • Tätigkeitskostenmatrix
3. Soll-Zustand beschreiben „Was soll sein?“	1. Informationen auswerten 2. Soll-Tätigkeiten festlegen 3. Lösungsbedingende Vorgaben festlegen 4. Kostenziele den Soll-Tätigkeiten zuordnen	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse • Strukturierung
4. Lösungsideen entwickeln „Wie lösen?“	1. Vorhandene Ideen sammeln 2. Neue Ideen entwickeln 3. Bewertungskriterien festlegen 4. Lösungsideen bewerten	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitätstechniken • Problemlösungstechniken • Balanced Scorecard
5. Lösungen festlegen „Wie gut gelöst?“	1. Ideen zu Lösungsansätzen verdichten und darstellen 2. Lösungsansätze bewerten 3. Lösungen ausarbeiten 4. Lösungen bewerten 5. Entscheidungsvorlage erstellen 6. Entscheidung herbeiführen	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring • Paarweiser Vergleich • Kosten-Nutzwert- • Analyse • Risikoanalyse
6. Lösungen verwirklichen „Wie realisieren?“	1. Realisierung im Detail planen 2. Realisierung einleiten 3. Realisierung überwachen 4. Projekt abschließen	<ul style="list-style-type: none"> • Netzplan • Verantwortlichkeitenliste • Terminliste • Budget

Quelle: Schmäh/Rothe, 2019.

Abbildung 3: Beispielhafter Beschaffungsprozess aus Sicht eines Kunden



Quelle: KPMG.

der Ist-Situation: die Tätigkeiten- und Kundenaufgaben-Analyse.

4.2.2.1 Tätigkeiten-Analyse

Man betrachtet das Unternehmen gemäß dem Inside-Out-Ansatz quasi als „Kommunikations-Maschine“ und analysiert, welche Outputs diese Maschine „produziert“: Prospekte, Besuche durch Außendienstmitarbeiter etc. In den folgenden Schritten des Value-Engineerings kann dann untersucht werden, wie diese Outputs effizienter beim Kunden abgeliefert werden können. Grundlage der Analyse sind also die Kommunikations-Tätigkeiten, die auf Anbieterseite durchgeführt werden.

Tätigkeiten können entsprechend ihres Erfüllungsgrads klassifiziert werden: Die Haupt-tätigkeiten kennzeichnen die eigentlichen Hauptaufgaben. Ihre Erfüllung ist unerlässlich. Die Nebentätigkeiten kennzeichnen weitere für die Haupttätigkeiten

**Das Value-Engineering verfolgt drei mögliche Strategien:
Kostensenkung bei gleichem Nutzen,
Nutzenerhöhung bei gleichen Kosten und
Nutzenerhöhung + Kostensenkung**

notwendige Aufgaben und tragen den Charakter einer Ergänzungstätigkeit. Unnötige Tätigkeiten, die als solche erkannt wurden, tragen hingegen nicht zur Gestaltung des Wertes bei und müssen eliminiert werden.

Entsprechend der Kommunikationsziele kann man die Kommunikations-Tätigkeiten weiter unterscheiden: Gebrauchstätigkei-

ten sind alle Kommunikations-Tätigkeiten, die der wirtschaftlichen Abwicklung von Geschäften dienen, während Geltungstätigkeiten alle Kommunikations-Tätigkeiten bezeichnen, die über die wirtschaftliche Abwicklung von Geschäften hinausgehen. Jeder Kommunikations-Tätigkeit können ein oder mehrere Kommunikations-Träger zugeordnet werden, die eine Kommunikationsleistung ausführen. Diese werden anschließend in einer Tätigkeitskosten-Matrix in Beziehung gesetzt.

4.2.2.2 Kundenaufgaben-Analyse

Man betrachtet das Kundenunternehmen als „Kauf-Maschine“ und untersucht, welche Inputs diese Maschine geliefert bekommen muss, damit es eine Kundenbeziehung zum Anbieterunternehmen unterhält. Aus den in der Analyse ermittelten Kundenaufgaben kann man in den nachgelagerten

Value-Engineering-Schritten Soll-Tätigkeiten für die Anbieter-Kommunikation ableiten (gemäß dem Outside-In-Ansatz).

Die Kundenaufgaben-Analyse führt zu einer erweiterten Sichtweise auf die Kommunikation, die ein Anbieter liefern muss, um einen Kunden für sich einzunehmen. Das Problem der Käufer liegt heutzutage darin, die Vielzahl von Informationen zu sortieren und schnell und einfach zu einer für sie guten Entscheidung zu finden. Dem Kunden durch offensive, an seiner Problemstellung orientierte Kommunikation dabei zu helfen, stellt für ihn einen realen Wert dar und bringt Wettbewerbsvorteile.

Dieser Ansatz wird bislang noch unterschätzt und nur in wenigen Unternehmen gelebt. Gleichwohl stellt er ein zentrales Element des Value-Engineerings in der Kommunikation dar und hilft, tradierte Denkmuster zu sprengen. Es ist empfehlenswert, ausgewählte Kunden in diese

Analyse-Tätigkeit einzubeziehen. Der direkte Input von Kunden sorgt für zusätzliche Erkenntnisse. Die Sichtweise des Anbieter-Unternehmens ist meist zu eng gefasst, sodass relevante Aspekte unberücksichtigt bleiben. Die in der Analysephase aufgedeckten Punkte können durch eine Kundenbefragung mit einer größeren Anzahl von Kunden validiert und weiter bewertet werden.

4.2.3 Arbeitsschritt 3: Soll-Zustand beschreiben

In diesem Arbeitsschritt werden die Informationen aus der vorgehenden Analyse-Phase ausgewertet und strukturiert.

Die Abbildung zeigt die drei Bausteine bzw. Betrachtungsebenen, was Teil des Soll-Zustandes sein kann:

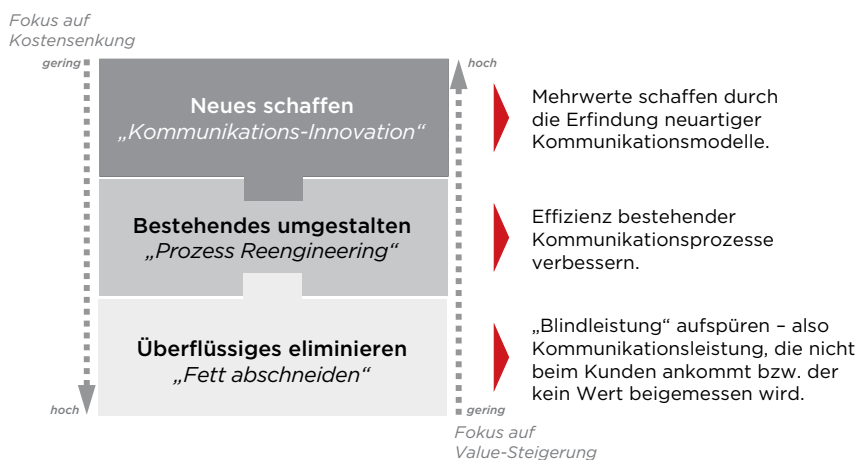
- Eliminierung von überflüssiger Kommunikation, die keinen Wert stiftet wie z.B. Einsparung von Werbe-

maßnahmen mit unsinnig hohen Streuverlusten.

- Umgestaltung bestehender Kommunikationsprozesse zur Effizienzsteigerung durch z.B. die Schaffung verschiedener Betreuungsstrukturen für B- und C-Kunden.
- Erfindung von neuartigen Kommunikationsmodellen - durch z.B. eine verstärkte Kundenintegration in die Kommunikation eines Unternehmens, Kunden als Lieferanten von Inhalten zu aktivieren, um für andere Kunden Mehrwert zu generieren.

Natürlich ist auch eine beliebige Kombination der drei genannten Bausteine denkbar: Zum Beispiel

Abbildung 4: Bausteine der Soll-Zustands-Definition



Quelle: Schmäh/Rothe, 2019.



die Abschaffung von kostspieligen Messeauftritten als Instrument der Kundengewinnung und Kundenbetreuung durch eine verstärkte Präsenz im Internet; die Kundenbetreuung der umsatzstarken A-Kunden ließe sich mit häufigeren persönlichen Kundenbesuchen durch Außendienstmitarbeiter sogar noch intensivieren (im Vergleich zum Kundenempfang am Messestand).

Zu diesem Arbeitsschritt gehört auch die Festlegung von Kostenzielen für die Soll-Kommunikations-Tätigkeiten. Dies bedeutet, dass der Budgetrahmen bestimmt wird, innerhalb dessen Lösungsideen entwickelt und realisiert werden können.

4.2.4 Arbeitsschritt 4: Lösungsideen entwickeln

Dieser Arbeitsschritt befasst sich mit dem Finden von Lösungsideen: Vorhandene Ideen sammeln, neue Ideen entwickeln, Bewertungskriterien festlegen und Lösungsideen bewerten.

Für das eigenständige Finden von Ideen können bekannte Kreativitätstechniken wie Brainstorming und Brainwriting angewendet werden, die in der Literatur hinreichend beschrieben sind. Für das systematische Suchen von Lösungsideen eignet sich das Durcharbeiten von Checklisten. Den Verfahren zur Bewertung der Lösungsideen fällt eine wichtige Rolle zu. Es kommen grundsätzliche bekannte Bewertungskriterien wie Kosten, Rendite oder Nutzwert infrage. Es erscheint weniger geeignet, Lösungsideen hauptsächlich nach ihren Kosten bzw. dem Realisierungsaufwand zu beurteilen. Nutzwert oder Rendite sind hier treffender.

Eine ausgewogene Bewertung wird mittels einer Balanced Scorecard erzielt. Sie gliedert sich in vier Dimensionen. Für jede Dimension sind entsprechende Zielgrößen zu definieren:

- **Finanzperspektive:** Wie sehr reduziert die Idee die Kosten? Welcher Mehrumsatz entsteht durch die Idee?
- **Kundenperspektive:** Inwieweit macht die Idee dem Kunden das Leben schneller, einfacher, leichter, komfortabler?
- **Prozessperspektive:** Was trägt die Idee zur Vereinfachung, Beschleunigung interner Abläufe bei?

- **Wachstumsperspektive:** Inwieweit hilft die Idee, die Marktpenetration, Kundenbindung, Kundenwert etc. zu steigern?

Die Stärke des Scorecard-Ansatzes liegt darin, dass er quantitative und qualitative Zielgrößen gleichermaßen berücksichtigt. Gerade bei der Kundenkommunikation sind qualitative Aspekte wichtig. Die in den unterschiedlichen Scorecard-Dimensionen festgelegten Ziele werden sich zumindest teilweise widersprechen. Daher müssen Prioritäten für die einzelnen Ziele festgelegt werden. Eine doppelte Gewichtung der Kundenperspektive bietet sich an.

4.2.5 Arbeitsschritt 5: Lösungen festlegen

In diesem Arbeitsschritt geht es um die Konkretisierung der Lösung. Eine gebräuchliche Technik in der Konkretisierungsphase ist die Morphologie. Durch die morphologische Darstellung wird die gesamte Lösungsvielfalt übersichtlich und die Kombination der einzelnen Lösungsmöglichkeiten erleichtert. Für viele Kommunikationstätigkeiten werden zwei oder mehr Lösungen gleichzeitig in Betracht kommen. Die Wahl des bevorzugten Kommunikationskanals trifft letztlich der Kunde: Möchte er seine Bestellung lieber per Fax schicken oder über das Internet? Das morphologische Schema darf deshalb nicht als Werkzeug zur Wahl genau einer Lösung verstanden werden. Es soll vielmehr die Vielzahl von Kommunikations-Möglichkeiten übersichtlich aufzeigen und helfen, Schwerpunkte zu setzen.

In vielen Vertriebs- und Verkaufsorganisationen haben sich



Literaturverzeichnis

Baier, T. (1992): Japans Weg zum Value Management; in: Wertanalyse-Kurier, Nr. 33, Jul./Aug./ Sept., S. 6-12.
Bronner, Albert, (Veröffentlichungsjahr unbekannt): Industrielle Planungstechniken, Stuttgart.
Bender, Gerd (1993): Was ist Wertanalyse – und was macht sie für die Industriosozologie und gesellschaftstheoretisch so interessant? in: Arbeit, Heft 2, Jg. 2 (1993), S. 140-158.

Ladwig, Frank (2002): Multi-Channel-Commerce im Vertrieb, Wiesbaden.
Lercher (1999): Wertanalyse an Informationssystemen. Dissertation TU Graz.
Schmäh, Marco/Stark, Heinz (2006): Value Based Selling II – Value Based Marketing-Instrumente, Reutlingen.
Schwarz, Walter (1998): Wertanalyse in den USA – Ausbildung und Beratung, http://www.wertanalyse.com/wertanalyse_usa.htm.

VDI (1981, Hg.): Wertanalyse. Idee – Methode – System. Hg.: Verein Deutscher Ingenieure, VDI-Gemeinschaftsausschuss Wertanalyse der VDI-Gesellschaft Produktionstechnik (ADB). 3. Neubearb. u. erw. Aufl. d. VDI-Taschenbuchs T35, VDI-Verlag GmbH, Düsseldorf. VDI (2006): VDI-Richtlinie: VDI 2800 Blatt 1, Wertanalyse/Value Analysis, VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung, Düsseldorf.

Meinungen darüber festgesetzt, welche Kommunikationswege die Kunden angeblich wollen und welche nicht. Die dabei vertretenen Ansichten sind in der Regel durch persönliche Überzeugungen der Mitarbeiter geprägt, aber nicht auf Fakten oder Kundenbefragungen gestützt. Ein morphologisches Schema ist ein hervorragendes Werkzeug, um festgefahrene Denkmuster aufzubrechen und zu einer unabhängigeren Sichtweise zu gelangen.

4.2.6 Arbeitsschritt 6: Lösungen verwirklichen

Im abschließenden Schritt erfolgt die Umsetzung der Lösungsideen. Dabei kommt klassisches Projektmanagement zum Einsatz:

1. Realisierung im Detail planen.
2. Realisierung einleiten.
3. Realisierung überwachen.
4. Projekt abschließen.

Diese Vorgehensweisen und die Projektmanagement-Werkzeuge sind in der Literatur hinlänglich

beschrieben und werden an dieser Stelle deshalb nicht weiter beleuchtet.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Wertanalyse wird in der Entwicklung technischer Produkte seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetzt, um Konstruktion und Produkteigenschaften auf Effizienz bei bestmöglichem Kundennutzen zu trimmen. Ebenso sorgt die Gemeinkosten-Wertanalyse seit langer Zeit für die Straffung von Strukturen und Abläufen in Unternehmen. Das Value-Engineering in der Kundenkommunikation bietet nun eine strukturierte Methode, Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen zu verbessern. Allerdings sind die Kommunikationsbeziehungen zwischen Anbieter und Kunde vielschichtig und komplex.

Bislang fehlen praktikable Methoden, Kommunikationsabläufe, die über mehrere Kanäle quasi gleichzeitig ablaufen (Multi-Channel-Vertrieb), übersichtlich darzustellen und zu modellieren.

Mit dem Aufkommen des Customer-Relationship-Ma-

agements lag der Fokus auf der qualitativen Verbesserung der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde. Hauptsächlich ging es darum, effektive Maßnahmen der Beziehungspflege zu etablieren. Die Effizienzsteigerung genoss eine geringere Priorität. Mit dem Vordringen der elektronischen Kommunikation über das Internet ändern sich die Kommunikationsstrukturen zwischen Unternehmen. Immer stärker wird es um eine Effizienzverbesserung in der Kommunikation gehen. Das Internet wird noch für geraume Zeit der Treiber der Entwicklung bleiben und uns innovative Kommunikationsmodelle bescheren.

Der Value-Engineering-Ansatz kann auf erheblichen Widerstand im Vertrieb stoßen, da er eingefahrene Vorgehensweisen auf den Prüfstand stellt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das vorgestellte Value-Engineering-Konzept äußerst praxisrelevant und ergebniswirksam ist. Für den Kunden und für den Anbieter entstehen Vorteils- und Gewinnpotenziale durch eine Vereinfachung und Verbesserung der Kommunikationsstrukturen.



PROF. DR. MARCO SCHMÄH, Lehrstuhl Marketing and Sales Management, ESB Business School Reutlingen.



CHRISTIAN ROTHE, Gründer und Geschäftsführer Laufstar.de Ruckzuck Versand GmbH Baden Baden.