



# VALUE SELLING

---

MIT ECHTEM KUNDENNUTZEN  
ERFOLGREICHER VERKAUFEN



## INHALTSVERZEICHNIS

1.	Wie verkaufen Sie an Ihre B2B-Kunden?	3
2.	Im Fokus: Der Vorteil für den Kunden	5
3.	Was habe ich davon?	6
4.	Das Leben ist kompliziert genug: Lösungen sind der Schlüssel!	7
5.	Was bedeutet eigentlich „Wert“?	8
6.	Zusammenfassung	10
7.	Durch 5 Schritte und einen klaren Fahrplan Mehrwerte durch Value Selling identifizieren und verkaufen	11
8.	Wie sieht ein Fahrplan hin zum Value Selling aus?	20
9.	Impressum	22



## WIE VERKAUFEN SIE AN IHRE B2B-KUNDEN?

Diese Frage ist für jedes Unternehmen in den verschiedensten Branchen zentral. Bei einer Beschäftigung mit den immensen Anstrengungen, die im Rahmen einer Vertriebsausrichtung geleistet werden, findet man eine Vielzahl riesiger Herausforderungen. Die Antwort auf das rasant gewandelte Einkaufs- und Kommunikationsverhalten lautet in vielen Organisationen **Big Data, Multi Channel oder auch Serviceoffensive**. Gleichzeitig stehen die Unternehmen einem hoch-transparenten Markt mit einer teilweise unüberschaubaren Anzahl von Wettbewerbern sowie immer kürzeren Produktlebenszyklen gegenüber. Darüber hinaus sind die Erwartungen der B2B-Geschäftspartner sehr heterogen. Um die Kunden überhaupt zu halten, bieten Unternehmen eine Vielzahl austauschbarer Produkte und kostenloser Dienstleistungen an. Von Begeistern und tatsächlicher Kundenorientierung kann oft keine Rede mehr sein.

### INFO



Mit Big Data wird im Marketing oder Verkauf das Auswerten großer Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen in hoher Geschwindigkeit beschrieben. Multi Channel meint die Strategie, potenzielle Kunden über verschiedene Kommunikationskanäle zu erreichen. Durch eine Ausweitung des Service in mehreren Bereichen wollen Unternehmen ihre Kunden stärker binden. Der Begriff Serviceoffensive fasst dieses Bestreben zusammen.





Es ist offensichtlich, dass Schnelligkeit und Komplexität des täglichen, operativen Vertriebs immer weiter ansteigen. Der „Querverkauf“ eines Produktes aus einer anderen Produktpalette, das **Cross-Selling**, oder der Verkauf einer besseren oder hochwertigeren Variante des Basisproduktes, das **Up-Selling**, funktionieren im B2B-Bereich häufig nicht mehr. Stattdessen gibt es gerade im B2B-Segment preisgetriebene Märkte. Unter diesem Druck stehend sind Vertriebsmitarbeiter immer öfter dazu bereit, niedrigere Preise zu akzeptieren. Das hat Folgen für Profitabilität und Kundenloyalität.



Die entscheidende Frage bleibt in der Mehrzahl dieser Verkaufsgespräche allerdings unbeantwortet: Wie kann der Kunde von dem Angebot profitieren? Der US-amerikanische Großinvestor und Unternehmer Warren Buffet antwortet darauf in seiner eigenen, einfachen Art:

**PRICE IS WHAT YOU PAY, VALUE IS WHAT YOU GET!**

Exakt darauf basiert das in vielen Vertriebsorganisationen längst erfolgreich gelebte Konzept des Value Sellings. Es beschreibt den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen unter dem Aspekt des „Wertes“ (englisch: Value), den das Angebot für den Kunden hat. „Wert“ bedeutet hier aber nicht Preis, sondern den konkreten Vorteil für den Kunden. Grundvoraussetzung ist ein Change in der Denkhaltung - nicht nur im Vertrieb. Auch ein perfektes Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb über alle Kanäle ist ein Erfolgstreiber. Value Selling geht hier also weiter als Methoden wie Cross- oder Up-Selling.



## IM FOKUS: DER VORTEIL FÜR DEN KUNDEN

Beim Verkaufen geht es nicht nur um den Preis. Diese Erkenntnis ist entscheidend für jede Vertriebsorganisation. Wenn es tatsächlich nur um den Preis ginge, dann würde sich automatisch für jeden Verkäufer und jeden Vertriebsleiter die berufliche Existenzfrage stellen. Sie würden schlicht nicht mehr benötigt. Gut gestaltete Preislisten und das Internet als Transparenzplattform würden stattdessen völlig ausreichen. Es stellt sich die Frage: Wie wenden Vertriebsorganisationen die Unique Selling Propositions (USP) an? Dem USP haftet vor allem eines an: Der Blick auf dessen Leistung. Nicht auf das, was den Kunden wirklich weiter bringt.

Die extra Mühe, um die Unique Value Proposition zu definieren, lohnt sich besonders im Hinblick auf:

- den Auf- und Ausbau der Loyalität des Kunden
- die Motivation der Vertriebsmitarbeiter
- die Chance auf die stärkere Verankerung von Produkten und Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette des Kunden
- langfristig höhere Verkaufspreise





## WAS HABE ICH DAVON?



Je anspruchsvoller ein B2B-Vertrieb ist, desto selbstverständlicher sollte es sein, nicht nur die eigene Leistung im Auge zu haben. Folgende Unterschiede gibt es zwischen einem Produktverkäufer und einem echten Partner für den Kunden, der den Mehrwert für ihn im Blick hat:

### PRODUKTVERKÄUFER, UP-SELLER, CROSS-SELLER:

- Ziel: Verkauf des Produkts
- Vorgehen: Fragt in mehr oder weniger einfacher Art nach den Kundenbedürfnissen im Zusammenhang mit dem zu verkaufenden Produkt
- Angebot: Bietet ein Produkt an, welches den Kundenbedürfnissen entspricht

### PRODUKTVERKÄUFER, UP-SELLER, CROSS-SELLER:

- Ziel: Verkäufer will den Erfolg des Kunden verbessern
- Vorgehen: Fragt nach den Zielen und Herausforderungen des Kunden und spricht mit dem Kunden über optimale Lösungen und wie diese umzusetzen sind
- Angebot: Macht einen Vorschlag, der bei der Erreichung der Kundenziele effektiv und effizient unterstützt

Einfacher gesagt: Es geht darum, die direkten oder indirekten Vorteile für einen Kunden klar, deutlich und vor allem belastbar herauszuarbeiten. Das bedeutet: den Wert des Produkts im Gesamtkontext für den Kunden hervorzuheben. Produktfeatures wie Eigenschaften und Funktionen reichen nicht mehr aus. Dies gilt in ganz besonderem Maße für sogenannte Commodities, also im Großen und Ganzen austauschbare Produkte. Auch hier steht das Nutzenversprechen an erster Stelle: Welche Vorteile bringen die Commodities dem Kunden und in welchem kundenspezifischen Zusammenhang stehen sie?



---

## **DAS LEBEN IST KOMPLIZIERT GENUG: LÖSUNGEN SIND DER SCHLÜSSEL!**

Nahezu jeder Einkäufer und mit ihm auch jedes andere Mitglied eines Buying Centers steht einem riesigen Angebot von Produkten gegenüber. Der erste Blick lässt zunächst ähnliche Funktionen und austauschbares Design erkennen, manchmal bloß differenziert durch eine starke Marke oder eine ausgefallene Marketing-Kampagne. Wer glaubt, dass dies zu einer noch tieferen Beschäftigung mit einer Lösung des individuellen Problems führt, liegt nicht ganz richtig. Zahlreiche Studien bestätigen, dass diese Umstände, verbunden mit einer nicht gezielten Beratung, zu einer Überforderung führen. Die Folge ist im besten Fall eine Verschiebung des Kaufs, im schlechtesten Fall das eigene Eingestehen, dass es möglicherweise keine Lösung gibt. Menschen kaufen in der Regel keine Produkte und Dienstleistungen, um existenzielle Nöte zu befriedigen, sondern um einen klar definierten Nutzen für sich zu erlangen. Hilti beispielsweise verkauft in der Tat Akku-Kombihammer mit 36V Nennspannung, Li-Ion-Batterien, 3,6J Einzelschlagenergie bei 850 U/min Leerlaufdrehzahl in Gang 1 sowie einem Hammerbohrer mit 10 bis 20 mm. Das ist beeindruckend - Für den, der es versteht. Was sie aber eigentlich verkaufen, sind saubere Löcher. Dafür sorgen die Produkte, die passenden Dienstleistungen und ein auf den Erfolg des Kunden fokussierter Vertrieb. Hilti hat das Potential des Unique Value Proposition verstanden. Der wirtschaftliche Erfolg und die Marktposition sprechen für sich.

Im Value Selling geht es darum, Kundenbedürfnisse zuerst richtig zu verstehen und dann effektiv zu befriedigen. Eine Änderung der Denkhaltung und der Perspektive trägt dazu bei, die Vorteile klar zu benennen und zu belegen. Beide Seiten profitieren: Der Kunde hat eine passende Lösung, der Anbieter einen essentiellen Vorteil im Wettbewerb.



## WAS BEDEUTET EIGENTLICH „WERT“?

Wenden Sie den Blick vom reinen Preis ab und überlegen Sie, was eigentlich einen „Wert“ für ein Buying Center bzw. für einen Kunden darstellt. Dieser Wert kann sehr unterschiedlich ausfallen. Das hängt unmittelbar mit dem Einsatz des Produkts im Umfeld des Kunden zusammen. Wichtig dabei ist aber auch, die klassischen Marketing-Überschriften wie „wissenschaftlich“, „professionell“, „bedienerfreundlich“, „Qualität“ etc. zu vergessen. Das ist alles sicher richtig, im Wettbewerbsumfeld aber weitgehend austauschbar und nichtssagend. Fragen Sie sich: Was heißt das konkret für den Kunden?

**Ein Produkt oder eine Dienstleistung ist für einen B2B-Kunden konkret wertvoll, wenn...**

- Gewinne gesteigert,
- Kosten eingespart,
- die Sicherheit an der Maschine oder dem Arbeitsplatz erhöht,
- Zeit eingespart,
- die Arbeit erleichtert,
- die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert,
- Risiken minimiert,
- und das Ansehen bzw. das Image

... gesteigert werden kann.

Nicht zuletzt kommt es darauf an, wie sich der Kauf des Produkts im Rahmen des Gesamtbudgets bei Kunden auswirken kann.

Die Liste lässt sich, auf Kunde und Branche angepasst, beliebig fortsetzen. Ohne Change, ohne Perspektivenwechsel, gelingt dies aber nicht. Das Stichwort „Kundenorientierung“ findet sich nahezu auf allen Webseiten und Produktbeschreibungen sämtlicher Unternehmen. Aber ist das Unternehmen tatsächlich in der Lage, die Probleme und Engpässe des Kunden ernsthaft zu lösen und ihn wirklich zu verstehen?

Verstehen können Sie nur, wenn Sie sich in der Welt des Kunden bestens auskennen. Die Zielstellung der Zukunft sollte daher wie folgt lauten:

Sie kennen das Geschäft Ihres Kunden mindestens so gut wie er selbst. Sie weisen ihn auf Herausforderungen hin, bevor er sie selbst überhaupt wahrnimmt, und präsentieren ihm eine Lösung.

Dieser Wert ist für einen Kunden im besten Fall unbezahlbar. Sie wissen alles von dem Geschäft des Kunden, wie zum Beispiel: Abläufe, die Identifikation der richtigen Ansprechpartner im Buying Center des Kunden und das Ausspielen der richtigen Argumente auf die individuelle Werte-Erwartung des Kontakts in Kombination mit der optimalen Multi-Channel-Strategie. Es ist für Sie leichter, Ihrem Kunden eine passende Lösung zu präsentieren.



Stellen Sie sich ein Verkaufsgespräch in der Befestigungstechnik unterschiedlicher Branchen und Segmente vor. Darin berichtet der Verkäufer Folgendes:

„Wir haben mit 45.000 Artikeln das größte und breiteste Sortiment!“

Glückwunsch! Aber das umworbene Unternehmen hat eine Unternehmensgröße von acht Mitarbeitern und benötigt bestenfalls regelmäßig 50 Produkte. Die Frage lautet nun: Welchen Vorteil hat Ihr Kunde durch die Information über die Anzahl der Artikel? Etwas näher kommen Sie der Lösung mit der Aussage:

„Wir haben ein spezielles Sortiment für Ihre Branche, welches keine Wünsche offen lässt und alle Ihre Bedürfnisse abdeckt.“

Diese Aussage kommt der Kundenperspektive deutlich näher, die Unternehmenssicht ist aber dennoch deutlich zu spüren. Das richtige Nutzenversprechen könnte wie folgt lauten:

„Wir haben ein speziell auf Ihre Branche ausgerichtetes Sortiment. Das bedeutet für Sie, dass Sie zu jeder Zeit und über verschiedene Kanäle aus unserem Sortiment die für Sie passenden Produkte bestellen können und innerhalb 24 Stunden vor Ort haben. Damit stellen Sie sicher, dass keine Kundenaufträge mangels Materialengpass liegen bleiben, Sie Ihre Mitarbeiter deswegen nicht nach Hause schicken müssen und Ihre Aufträge in der vereinbarten Zeit fertigstellen.“





## ZUSAMMENFASSUNG



Value Selling nimmt immer die Perspektive des Kunden ein und verbindet in diesem Nutzenversprechen die Vielfalt des eigenen Angebots in einer verdichteten Form. Sie verkaufen keine Produkteigenschaften oder eigene unternehmerische Erfolge. Sie verkaufen den Wert, in dem Sie Lösungsansätze präsentieren, die einen Nutzen für den Kunden versprechen. Wenn Sie dies zusätzlich mit Zahlen, Daten und Fakten vergleichbarer Kunden oder aus der Branche belegen können, werden Sie zum wertvollen Partner des Kunden und bleiben nicht nur der reine Verkäufer.

Für den effektiven und effizienten Auf- und Ausbau eines Value Selling gibt es einen „roten Faden“. Dieser ist natürlich in der individuellen Ausprägung immer dem Unternehmen, der Vertriebsorganisation, der Branche sowie den Kunden anzupassen. Die Erfahrung zeigt, dass er als eine Art „Checkliste“ absolut praxistauglich ist.



# DURCH 5 SCHRITTE UND EINEN KLAREN FAHRPLAN MEHRWERTE DURCH VALUE SELLING IDENTIFIZIEREN UND VERKAUFEN

## 1. SCHRITT: WELCHE SIND MEINE RICHTIGEN ZIELKUNDEN FÜR VALUE SELLING?

Jeder Vertrieb braucht schnelle Erfolge. Auch im Value Selling ist dies der Fall. Die Praxiserfahrung zeigt aber: Vergessen Sie die Gießkanne. Gehen Sie am Anfang gezielt statt breit vor und suchen Sie ganz konkret nach Nischenherausforderungen, bei denen Sie Ihr wirklich unvergleichliches Potential ausspielen können. Sie sollten nie vergessen, auch wenn der Kunde und die Mitglieder seines Buying Centers noch so erfolgreich sind, zielgerichtet und selbstbewusst zu verhandeln: Menschen suchen nun mal nach Lösungen, Verbesserungen, Erleichterungen etc.. Je stärker der „Schmerz“ beim Kunden ist, desto eher setzt er sich natürlich mit Ihren Lösungen auseinander. Es gibt jedoch eine Voraussetzung: Sie müssen die „Schmerzpunkte“ zuerst lokalisieren, bevor Sie Ihre Lösung kommunizieren können. Wohin geht die Reise beim Kunden oder in der Branche? Wieviel Know-How ist tatsächlich auf Kundenseite vorhanden? Gleichen Sie dieses Wissen mit Ihrer Lösungskompetenz ab. Ein wichtiger Punkt ist auch eine Art „Segmentierung“ Ihrer Kunden: Alle Smart-Shopper, Preis-Hopper etc. sollten in Ihrem Zielkunden-Portfolio nicht auftauchen.

### EIN VALUE-VERKÄUFER BENÖTIGT KUNDEN:

- die in einer Art Aufbruchsstimmung sind
- die gerade ein positives Investitionsklima schaffen
- die unter hohem Rationalisierungsdruck stehen
- die eher zu den Innovationsführern gehören
- die die Offenheit haben, gemeinsam mit Lieferanten voranzugehen

BEI DIESEN B2B-KUNDEN IST DIE MOTIVATION ODER DAS OFFENE OHR FÜR ECHTE MEHRWERTE AM HÖCHSTEN.



## FOLGENDE ELEMENTE SOLLTEN AUF DEM WEG ZUM VALUE SELLING GEPRÜFT WERDEN:

- Analyse des vorhandenen CRM-Systems: Identifikation möglicher Zielkunden sowie mögliche Lösungsansätze, abgeleitet vom Wissen über den Kunden (Bedürfnisse, Motivationen, Herausforderungen...)
- Befragung des Vertriebsteams nach möglichen Zielkunden sowie nach Lösungsvorschlägen
- Analyse vorhandener Marktforschungsdaten (Kundenbefragungen, Messebefragungen, Markenpositionierung,...)

## ZUSAMMENFASSUNG SCHRITT 1:

1. Besser weniger als mehr Zielkunden!
2. Was brauchen die Zielkunden wirklich?
3. Was kann ich bieten?





## 2. SCHRITT: WELCHE KONTAKTE BEIM KUNDEN SIND RICHTIG?

Richtiges Value Selling setzt in der oberen Hierarchie des Kunde an:  
Das hat allerdings positive und weniger positive Facetten für den Vertrieb.

### POSITIVE FACETTEN

Wenn Sie Mehrwerte verkaufen wollen, dann sprechen Sie mit denjenigen, die zum einen darüber entscheiden und zum anderen einen Gesamtüberblick über das Unternehmen haben. Sie benötigen die Menschen, die für die Zielerreichung verantwortlich sind. Sprechen Sie deren Sprache und kennen Sie deren Verhaltensweisen oder auch Eigenheiten.

Wenn Sie mit dem Top-Management sprechen, können Sie als Value-Verkäufer davon ausgehen, dass sich Ihr Gegenüber nicht mit einer Vielzahl operativer Themen beschäftigt. Ihr Gesprächspartner wird auf wenige Themen fokussiert sein, die ihn ganz besonders fordern. Das ist die Chance für Mehrwerte. Wenn Sie Lösungsvorschläge dafür haben, sind Sie im Spiel.

### WENIGER POSITIVE FACETTEN

Auf dieser Ebene fühlen sich viele Verkäufer sichtlich unwohl. Ihre professionelle Sicherheit bei Produktdetails, über die sie auf den Ebenen der Anwender wirklich überzeugend sprechen können, ist schnell wie weggeblasen. Ein richtig guter Verkäufer beherrscht diesen Spagat.

Verkäufer brauchen Training und sollten die Antworten auf die kurze, sehr direkte Kommunikation, die auf den „oberen Ebenen“ gepflegt wird, üben. Das schnelle „Auf den Punkt kommen“, weil die Zeit oft knapp bemessen ist, stellt einen wesentlichen Bestandteil bei Verkaufsgesprächen dar. Nicht von ungefähr kommt der Begriff des Elevator Pitch. Der Begriff geht auf eine Idee amerikanischer Vertriebler zurück, Kunden und Chefs während der Dauer einer Aufzugfahrt von ihrer Idee zu überzeugen.

Rufen Sie Ihr Gespür für gutes Timing ab, wenn es gefordert wird, extrem schnell auf den Punkt zu kommen und präsentieren Sie Ihrem Gegenüber die Lösung. Die Erwartungshaltungen von oberen Manager(innen) sind zu Recht hoch, viele Menschen hören schlicht weg nicht einmal wirklich zu. Um hier durchzudringen, müssen Sie wissen, was Ihre Kunden beschäftigt. Das gilt für zwei Dinge: Ratio und Emotion. Seien Sie als Value-Verkäufer Experte im Thema (auf Augenhöhe mit dem Kunden). Vermitteln Sie Ihrem Kunden dieses Wissen mit einer unterschiedlich ausgespielten Leidenschaft – und mit einer absoluten Glaubwürdigkeit.



## ÜBERPRÜFEN SIE FOLGENDE PUNKTE ZUR ETABLIERUNG DER RICHTIGEN KONTAKTE:

- Punktgenaue Analyse des Marktes und größtmögliches Wissen über den Wettbewerb und den Kunden (CRM-System, Verkäufer-Know-How etc.)
- Vorhandene Referenzen (Kunden, Branche, Use Cases etc.)
- Aufstellung Portfolio: Wer benötigt was mit welchen empfängerorientierten Argumenten?

## ZUSAMMENFASSUNG SCHRITT 2:

1. Ein Value-Verkäufer muss sich auf allen Kundenebenen richtig bewegen.
2. Er/Sie muss das unterschiedliche Verhalten und die unterschiedlichen Erwartungen kennen.
3. Er/Sie muss in der Lage sein, seine/ihre Lösung in kürzester Zeit zu vermitteln.





### 3. SCHRITT: WIE KOMMUNIZIERE ICH MEIN NUTZENVERSPRECHEN?

Die Value Proposition ist ein glaubwürdiges Versprechen der eigenen Leistung für den Kunden - Das Angebot also, dass die Leistungen die Bedürfnisse des Kunden tatsächlich und ganz spezifisch befriedigen und der Verkäufer somit zur ersten Wahl gegenüber seinen Wettbewerbern wird. Dies schafft natürlich eine gewisse Erwartungshaltung.

Stellen Sie sich vor, ein Kunde hat viele Herausforderungen in unterschiedlichen Bereichen, für die noch kein Wettbewerber eine Lösung oder Herangehensweise gefunden hat - Und Sie haben eine vermeintliche Lösung. Sie treffen nun zwar per se auf eine positive Erwartungshaltung, manchmal aber auch auf eine verständliche Skepsis. Das muss gut überlegt, präzise ausgearbeitet und richtig kommuniziert werden, egal ob es sich um ein Nutzenversprechen in Bezug auf die Organisation des Kunden, die Branchen, eine ganz spezielle, fachliche Problematik oder gar um die Person handelt. Hier sollte es im ersten Schritt nicht um Details gehen, sondern eher um das große Ganze. Hat der Kunde die Argumente schon mehrfach gehört, verschließt er sich möglicherweise gedanklich und inhaltlich. Und dies wieder zurückzudrehen, wird in der üblich gebotenen Kürze der Zeit ein immens schwieriges Unterfangen – wenn man sich damit auf den oberen Ebenen bewegt. Zur Erstellung und Kommunikation dieses einzigartigen Nutzenversprechens ist eine enge Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb essentiell. Denn dieses Nutzenversprechen, abgeleitet z.B. von einer Markenpositionierung, muss sich wiedererkennbar und in seiner Botschaft gleich durch alle Kommunikationskanäle sowie Kontaktpunkte des Kunden mit dem Unternehmen ziehen.

#### TYPISCHE FORMULIERUNGEN LAUTEN FOLGENDERMASSEN:

##### ORGANISATION UND BRANCHE

„Unser Unternehmen XY verfügt über nachweisbar erfolgreiche Erfahrungen in der AB-Branche und gehört deswegen dort zu den Marktführern!“

##### LÖSUNG

„Für unsere AB-Kunden konnten wir in den letzten zwei Jahren einen nachweisbaren Beitrag zur Erhöhung/Reduktion/Optimierung in der Größenordnung von X Prozent erzielen. Unsere Kunden bestätigen, dass dies vor allem auf den Einsatz/die Anwendung unserer XY-Technologie und den Einsatz unserer speziell ausgebildeten Servicekräfte zurückzuführen ist.“

##### PERSON

„Betreut werden unsere Kunden ausschließlich von erfahrenen Teams mit langjährigen und branchenweiten Erfahrungen im Bereich XY, die im Bedarfsfall auch innerhalb von drei Stunden vor Ort sind. Das ist branchenweit einzigartig.“



## FOLGENDE PUNKTE SOLLTEN ZUR DEFINITION UND ZUR KOMMUNIKATION DES NUTZEN- VERSPRECHENS ETABLIERT WERDEN:

- Punktgenaue Analyse von Markt, Kunde und Wettbewerb (Marktforschung, Kunden- und Mitarbeiterbefragung etc.)
- Erstellung Produktpositionierung im Hinblick auf Preis und Leistung im Vergleich zum Wettbewerb
- Erstellung Markenpositionierung mit daraus abgeleiteter Unique Value Proposition

### ZUSAMMENFASSUNG SCHRITT 3:

1. Was zeichnet Ihre Organisation, Ihre angebotene Leistung wirklich aus?
2. Bringen Sie Wissen und Kompetenz von Marketing und Vertrieb zusammen.
3. Alle Ihre Mitarbeiter mit Kundenkontakt und alle Ihre Kommunikationskanäle müssen diese Botschaft beinhalten und beherrschen.





#### 4. SCHRITT: WELCHES PRODUKT/DIENSTLEISTUNG/PROJEKT EIGNET SICH FÜR VALUE SELLING?

Gleich zu Beginn ist Folgendes festzuhalten: Einfach ist die richtige Kommunikation eines Nutzenversprechens an den jeweiligen Zielkunden nicht. Aber der Aufwand wird sich lohnen. Der Verkauf eines Mehrwerts bedeutet, zu den Engpässen und Herausforderungen eines Kunden punktgenaue und effektive Lösungen zu erarbeiten und diese dann richtig zu argumentieren. Dies geschieht vor Ort, persönlich und mit wenig Zeit. Value Selling, bei der heute riesigen Komplexität des eigenen Angebots, für alle Projekte gleichzeitig zu betreiben, kann funktionieren, dürfte aber nach allen Praxiserfahrungen nicht erfolgreich sein. Deswegen ist es wichtig, im Rahmen des Nutzenversprechens die erfolgsversprechendsten Projekte in Zusammenhang mit den Zielkunden zu selektieren. Ein entscheidender Punkt im Rahmen der Projektauswahl ist die ganzheitliche Betrachtung. Selektieren Sie nicht nur nach sachlichen (sprich: rein technischen) Bedarfsanforderungen, sondern denken Sie einen Schritt weiter. Welche Anforderungen hat der Kunde noch, die über das reine Produkt hinausgehen: Gesamtsortiment, Pre-Sales, After-Sales, Service, Zubehör, Training, Betreuung, Erreichbarkeit, sonstige Schnittstellen, Projektteams etc. Hier kommt der Blick auf diese gesamte Wertschöpfungskette zum Einsatz.

Es ist dabei wichtig, nicht nur die harten Fakten zusammenzutragen, sondern auch die weichen Faktoren, die man beim Kunden kennt, zumindest aber zu bewerten weiß: Gibt es eine Unzufriedenheit mit dem aktuellen Lieferanten, den aktuellen Produkten oder Dienstleistungen? Wie schätzt man seine Zukunftserwartungen ein? Machen diese Zukunftspläne andere Herangehensweisen erforderlich?

**Um diesen Prozess anzusteuern und auch persönliche Vorlieben dabei weitgehend außen vorzulassen, kann eine (natürlich individuell adaptierbare) Checkliste mit Fragen helfen:**

#### CHECKLISTE

- Passt dieses Projekt zu meinen Stärken und Schwächen?
- Wie wichtig ist das Projekt im Gesamtkontext meines Unternehmens?
- Wie hoch kann die Profitabilität des Projekts sein?
- Können dadurch eventuell Skaleneffekte erreicht werden?
- Kann ich mir durch dieses Projekt Vorteile im Wettbewerb verschaffen?
- Wie wichtig ist diese Referenz für weitere Kunden?
- Um welches Projekt genau handelt es sich? (Innovation, Neubeschaffung, Ersatzbeschaffung etc.)
- In welchem Umfeld des Kunden ist das Projekt angesiedelt?
- Wie hoch schätze ich den Wert des Projekts im Umfeld meines Kunden ein?
- In welcher Phase befindet sich das Projekt? Ist es schon komplett geplant und mit Budget und Personen ausgestattet?

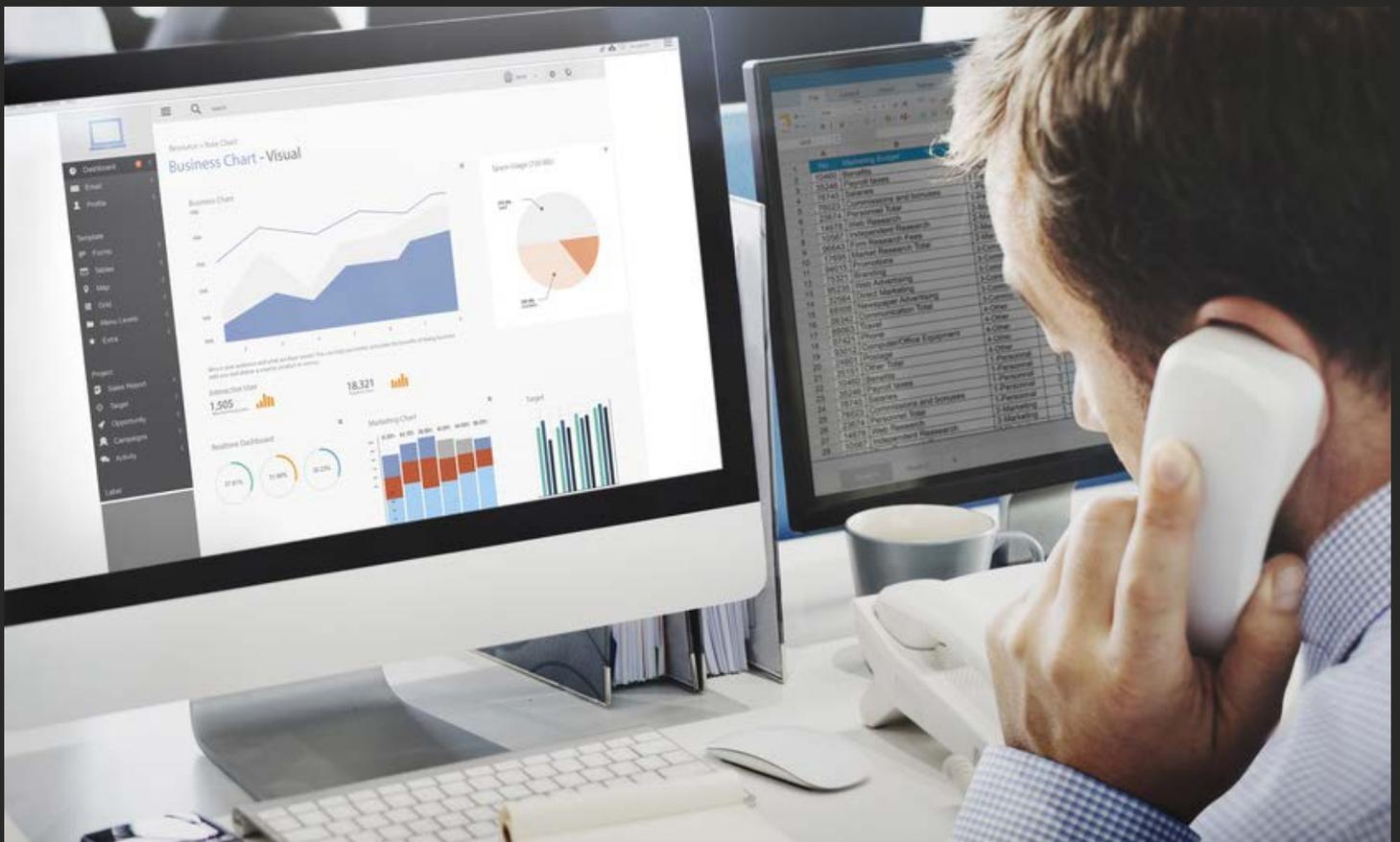


## FOLGENDE PUNKTE SOLLTEN ZUR DEFINITION DES RICHTIGEN PROJEKTS ETABLIERT WERDEN:

- Punktgenaue Analyse des eigenen Angebots im Zusammenhang mit dem Zielkunden
- Beschreibung und Bewertung der Wertschöpfungskette bzw. des Geschäftsmodells des Kunden
- Zusammenstellung der möglichen Leistung

### ZUSAMMENFASSUNG SCHRITT 4:

1. Das richtige Projekt wählen, welches Sie auch beherrschen
2. Zusammenstellung der harten und weichen Argumente
3. Projekt im unternehmerischen Gesamtkontext bewerten





## 5. SCHRITT: WIE FÜHRE ICH VALUE SELLING-VERKAUFGESPRÄCHE ZIELORIENTIERT?

Beim Value Selling geht es um die richtige Denkhaltung. Das bedeutet: Die Zielsetzung, aus den Verkaufsverhandlungen das Beste herauszuholen, wird von vornherein zum Scheitern verurteilt sein. Es geht um Glaubwürdigkeit. Denn nur so machen Sie sich als Lieferant zum bevorzugten Partner. Das Buying Center beim Kunden und das eigene Selling Center sollten sich auf Augenhöhe befinden. Das muss Kern der Philosophie sein. Anderenfalls ist die Zusammenarbeit nicht auf Langfristigkeit ausgelegt. Am Ende geben Sie dem Kunden nur die entscheidenden Hinweise, wie er seine Herausforderung mit einem Wettbewerber löst. Der Kunde darf sich nicht als Verlierer fühlen. Aus diesem Gefühl heraus kann er eventuell einen längeren Atem entwickeln. In diesem Sinne ist auch eine „Salamitaktik“ nicht produktiv, weil diese eine gute und langfristige Basis verhindert. Ohne die richtige Zielkunden-orientierte Strategie und ohne eine individuelle Vorbereitung auf Basis aller verfügbaren Informationen von Kundenseite, sollten Sie erst gar nicht auf den Zug aufspringen. Eines darf dabei nicht vergessen werden: Kundenorientierung bedeutet nicht, es jedem Kunden recht zu machen, zum Beispiel durch viel zu hastig gewährte Nachlässe.

### FOLGENDE GRUNDVORAUSSETZUNGEN SOLLTEN ALS VORBEREITUNG GEGEBEN SEIN:

- Win/Win als Grundphilosophie – Kein Verhandlungspartner darf sich als Verlierer fühlen
- Kenntnis über die betriebswirtschaftlichen Folgen von Nachlässen und Rabatten – Nachhaltiges und für beide Seiten profitables Ergebnis schlägt immer einen Nachlass
- Antizipation der Themen der Kunden – Hier muss ich wissen (oder zumindest bewerten können), wo beim Kunden der Schuh drückt
- Transparenz über den Verhandlungsspielraum – Was genau will ich verhandeln und wo liegen exakt meine Spielräume dafür?

### ZUSAMMENFASSUNG SCHRITT 5:

1. Trainieren Sie die richtige Denkhaltung!
2. Bereiten Sie die Verhandlungsgespräche akribisch vor!
3. Behalten Sie Ihre Ziele im Blick!



## WIE SIEHT EIN FAHRPLAN HIN ZUM VALUE SELLING AUS?



Richtig gelebtes Value Selling ist anspruchsvoll, der Wille muss da sein, den Kunden, den Menschen dahinter, das Unternehmen sowie die Herausforderungen kennenzulernen und zu verstehen. Dies kann in einem systematischen Prozess konzipiert und umgesetzt werden. Dabei gilt: Übung macht den Meister. Value Selling zielt neben dem Ausbau einer Geschäftsbeziehung und dem Wachstum auf die Etablierung einer langfristigen Beziehung mit dem Kunden ab.

### ZUSAMMENFASSUNG: DIE DREI ENTSCHEIDENDEN ERFOLGSFAKTOREN IM VALUE SELLING SIND:

1. Systematische Steigerung der eigenen Beratungsqualität
2. Proaktives Zuhören des Kunden
3. Aufbau einer 360-Grad-Information über den Kunden



ES IST EMPFEHLENSWERT, DIE FÜNF VORHER GENANNTEN HAUPTSCHRITTE IN EINEM KONKRETEN FAHRPLAN ZU BERÜCKSICHTIGEN.



Unabhängig davon, welche strategische Richtung in den Vertriebsorganisationen vorherrscht: Es ist wichtig, dass keine uneingeschränkte Wunsch-Haltung an den Tag gelegt wird. Echtes Value Selling ist dann erfolgreich und nachhaltig, wenn es konsequent und mit klarer Richtung konzipiert und umgesetzt wird. Dann verkaufen Sie mit echtem Mehrwert erfolgreicher.



## AUTOR

**Ralph Strobel** ist geschäftsführender Gesellschafter der BER Marketing GmbH in Neckarsulm und seit vielen Jahren spezialisiert auf Sales & Marketing Consulting und Training mittelständischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Nach seinem Marketingstudium an der DHBW Baden-Württemberg arbeitete er als Assistent der Geschäftsleitung und Pressesprecher eines internationalen Verbandes. Anschließend verantwortete er zehn Jahre verschiedene Managementpositionen in Vertrieb und Marketing für die Marke Mercedes-Benz, u. a. im internationalen Marketing- und Produktmanagement sowie der Marktsteuerung. Ralph Strobel berät Unternehmen in allen strategischen Sales & Marketingfragen, leitet firmenspezifische Trainings und übernimmt Interim Management-Mandate. Zudem lehrt er verschiedene Marketingthemen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW).



## BILDNACHWEISE

Cover.....	© Coloures-pic / fotolia.de
Seite 3.....	© opolja / fotolia.de
Seite 4.....	© duncanandison / fotolia.de
Seite 5.....	© yanlev / fotolia.de
Seite 6.....	© peshkov / fotolia.de
Seite 9.....	© Jakub Jirsák / fotolia.de
Seite 10.....	© Robert Kneschke / fotolia.de
Seite 12.....	© jannoon028 / fotolia.de
Seite 14.....	© Drobot Dean / fotolia.de
Seite 16.....	© vectorfusionart / fotolia.de
Seite 18.....	© Rawpixel.com / fotolia.de
Seite 20.....	© 104881247 / fotolia.de
Seite 21.....	© Sergey Nivens / fotolia.de

## IMPRESSUM

### Saxoprint GmbH

Digital & Offset Druckerei  
Enderstr. 92 c  
01277 Dresden

(0)351 20 44 444  
service@saxoprint.de