



Der Value-Selling-Prozess: Echte Mehrwerte identifizieren und verkaufen

Value-Selling ist ein Verkaufsansatz, mit dem ein Unternehmen das Ziel verfolgt, dem Kunden nicht Produkte und/oder Leistungen, sondern den Nutzen oder Wert, eben den „Value“, zu verkaufen. Erfolgreiches Value-Selling folgt einem systematischen Prozess. Dieser Prozess dient den Verkäufern zur Orientierung. In diesem Beitrag zeigen wir die Prozessschritte auf und geben Hinweise zu den kritischen Erfolgsfaktoren.



PROF. DR. DIRK ZUPANCIC
lehrt Management an der Heilbronn Business School und ist Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen. Er berät Unternehmen in Fragen des Vertriebs- und Kundenmanagements.



HOLGER DANNENBERG,
geschäftsführender Partner von Mercuri International Deutschland. Arbeitsschwerpunkt ist die Effizienzsteigerung der Vertriebsarbeit, von der Vertriebsstrategie bis zum maßgeschneiderten Training und Coaching.

Der typische Value-Selling-Prozess besteht aus sechs Schritten. In der Praxis gibt es immer wieder gute Gründe, von diesen Schritten abzuweichen. Eine gewisse Verbindlichkeit ist dennoch erfolgskritisch. Die sechs Schritte und die entsprechenden Empfehlungen beruhen auf unseren Erfahrungen aus diversen Beratungsprojekten:

Schritt 1: Selektion der richtigen Value-Kunden

Der Value-Verkäufer ist selektiv. Dies beginnt mit einer sorgfältigen Auswahl der Zielkunden. In der Regel arbeitet er mit weniger Kunden, dafür aber umso intensiver, zusammen. Kunden können generell nach folgenden Kriterien bewertet werden: Größe (Umsatz, Mitarbeiter, Niederlassungen usw.), Region, finanzielle Rahmendaten des Kunden (Gewinnsituation, Bonität), technische Ausstattung und Produktionsmethoden. Je stärker diese Kriterien bei bestimmten Kunden ausge-

prägt sind, desto wichtiger sind diese Kunden für das eigene Unternehmen bzw. den Verkäufer.

Echte Mehrwerte verkauft man jedoch am besten an solche Kunden, für die man die folgenden Fragen positiv beantworten kann:

In welcher Marktsituation befindet sich der Zielkunde? Herrscht „Aufbruchstimmung“ und „positives Investitionsklima“ vor? Besteht hoher „Rationalisierungsdruck“? Je größer die Motivation oder der Leidensdruck des Kunden, desto höher ist die Bereitschaft für Mehrwerte.

Welche Erfahrungen liegen intern zur Lösung möglicher spezifischer Kundenprobleme vor? Je weniger eigenes Know-how vorhanden ist, desto größer ist die Neigung, Hilfe von Lieferanten in Anspruch zu nehmen.

Welche Wertschätzung bringt der Kunde dem Added-Value-Gedanken entgegen? Ist er eher als „Preis-Hopper“ bekannt oder positioniert er sich im Markt als Innovationsführer? Innovationsführer sind die besseren Mehrwertkunden.

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen



Gehört „Partnering“ mit Lieferanten zu den Grundüberzeugungen des Unternehmens? Mehrwerte lassen sich am besten gemeinsam entwickeln.

Schritt 2: Etablierung der richtigen Kontakte

In zahlreichen Vertriebsberatungsprojekten zum Value-Selling hat sich die folgende Erkenntnis immer wieder gezeigt: Verkäufer müssen in der Regel möglichst hoch in der Hierarchie des Kunden einsteigen, wenn Sie Mehrwerte verkaufen wollen. Nur wenige

Verkäufer fühlen sich aber offenbar auf der Ebene der oberen Entscheidungsträger wirklich wohl. Daher konzentrieren wir uns im Folgenden auf einige Hinweise zum Umgang mit dem oberen Management. Führungskräfte des Kunden gehen selbstverständlich davon aus, dass man über ihr Unternehmen und ihren Markt vorinformiert ist. Häufig beschäftigen sich diese Personen mit drei bis vier Themen, ihre „Issues“. Dazu gilt es, einen Beitrag zu leisten, will

man ihre Aufmerksamkeit gewinnen. Top-Führungskräfte sind in ihrer Kommunikation direkter. Viele sind ungeduldig und meist keine besonders guten Zuhörer. Sie arbeiten in einem straff durchorganisierten Tagesablauf. Timeslots von mehr als 30 Minuten für ein persönliches Gespräch sind kaum denkbar. Value-Verkäufer müssen sich darin üben, rasch und konkret auf den Punkt zu kommen. Die Value-Proposition in Schritt 3 ist daher erfolgskritisch.

Viele Top-Executives sind stolz auf ihr psychologisches Einschätzungsvermögen. Fällt jemand durch „ihr“ Raster, verlieren sie schnell das weitere Interesse. Die meisten Executives besitzen viel Leiden-

schaft für ihre Themen und lieben den Kontakt zu Menschen, die ihre Themen selbst mit Leidenschaft vertreten. Executives sind skeptisch. Zu oft wurden ihnen bereits große Versprechungen gemacht, die dann nicht eingehalten wurden. Deshalb legen sie Wert auf Glaubwürdigkeit.

Auch Referenzen haben in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung. Sie spielen schon bei der Terminvereinbarung eine wichtige Rolle. Besonders, wenn es sich um Namen aus ihrem „Netzwerk“ handelt.

Schritt 3: Kommunikation der Value-Proposition

Eine Value-Proposition ist ein einzigartiges Leistungsversprechen. Sie umschreibt diejenigen Leistungen oder Eigenschaften, die Kundenbedürfnisse befriedigen und die das eigene Unternehmen besser kann als die Wettbewerber. Eine Value-Proposition:

- ... schafft eine positive Erwartungshaltung
- ... ist spezifisch, d.h. bezogen auf den Kunden
- ... berücksichtigt auch die Interessen der jeweiligen Entscheidungsebenen und Funktionen.

Bezugspunkte für eine Value-Proposition können z.B. die Themen Organisation/Branche, Lösung oder auch die Person sein. Typische Formulierungen lauten dann beispielsweise:

- Organisation und Branche: „Unsere Firma xy verfügt über nachhaltige Erfahrungen in der xy-Branche und gehört hier zu den Marktführern.“
- Lösung: „Für unsere Kunden konnten wir einen Beitrag zur(Reduzierung/Steigerung etc.) in der Größenordnung von ... Prozent leisten. Dies ist vor allem zurückzuführen auf den Einsatz innovativer xy-Technik und unser ‚1 Stopp Shopping‘-Angebot.“
- Person: „Betreut werden unsere Kunden von erfahrenen Teams mit langjährigen Erfahrungen im Bereich xy.“

Nach unserer Erfahrung können weitere Informationen zum Unternehmen etc. in dieser Phase des Kennenlernens sehr knapp ausfallen. Zu einem späteren Zeitpunkt sind Gesprächspartner meist viel eher bereit, sich mit Details weiter zu beschäftigen.

Eine Value-Proposition ist ein einzigartiges Leistungsversprechen. Sie umschreibt diejenigen Leistungen oder Eigenschaften, die Kundenbedürfnisse befriedigen und die das eigene Unternehmen besser kann als die Wettbewerber.

Schritt 4: Die Auswahl der Projekte, die man gewinnen möchte

Schon in der Phase der Kontaktetablierung erhält der Verkäufer idealerweise bereits einen ersten Überblick über mögliche Verkaufschancen. Diese Verkaufschancen müssen nun zunächst bewertet und weiter qualifiziert werden. Dazu dienen die folgenden Fragen für eine grobe Bewertung:

- Wie lukrativ sind die zur Diskussion stehenden Projekte?
- Um welche Art von Projekten handelt es sich – geht es z.B. um „Ersatzbeschaffung“ oder „neue Themen“?
- In welcher Kaufphase befinden sich die verschiedenen Projekte?
- Welcher „Fit“ ergibt sich mit dem eigenen Erfahrungspotenzial?
- Wie hoch ist die Referenzwirkung der einzelnen Projekte in der Kundenorganisation?

Auf dieser Basis sollte eine Vorauswahl der Projekte erfolgen, um die man sich intensiv bemühen will.

Nach der groben Vorauswahl geht es um eine verfeinerte Auswahl. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Verkäufer ihre Bedarfsanalyse primär auf die sachlichen, meist technischen Produkthanforderungen reduzieren. Damit decken sie jedoch nur eine der relevanten Anforderungsebenen ab. Eine umfängliche Anforderungsanalyse muss alle Ebenen des Leistungsbündels abbilden: Produktspezifische Anforderungen, Anforderungen an das Sortiment, Pre Sales- and After-Sales-Service-Anforderungen, Anforderungen an die verkäuferische Betreuung, Anforderungen an die Lieferantenorganisation bzw. die -prozesse.

Anforderungen können sich ergeben aus einer aktuellen Unzufriedenheit bzw. gegenwärtigen Problemen mit laufenden Systemen, Produkten etc. oder aufgrund von Zukunftsplänen, die neue Vorgehensweisen erforderlich machen. Anforderungen können sachlicher aber auch emotionaler Art sein. Sie können den Beteiligten explizit bewusst sein oder sie sind im gegenwärtigen Stadium nur latent vorhanden und müssen entsprechend entwickelt werden. Die Ermittlung der Kundenanforderungen ist somit ein durchaus komplexer Prozess.

Schritt 5: Verhandlung führen

Nach dem Angebot der richtigen Projekte mit der richtigen Value-Proposition erfolgt die Verhandlung. Für das Thema Value-Selling empfehlen wir die folgenden Grundpositionen:

„Win/win“ als Grundphilosophie

Wer langfristig gute Geschäftsbeziehungen unterhalten will, tut gut daran, nicht das „Letzte“ aus einer Verhandlung für sich herauszuholen, sondern darauf zu achten, dass der Verhandlungspartner keinen Grund hat, sich als „Verlierer“ zu fühlen. Leider wird „win/win“ immer wieder recht einseitig interpretiert.





Transparenz der Verhandlungsspielräume

Wer erfolgreich verhandeln will, muss sich seiner Spielräume bewusst sein. Welche Parameter sind in welchem Umfang verhandelbar, welche sind fix und gar nicht verhandelbar? Um als Verhandlungspartner glaubwürdig zu bleiben, ist es außerdem wichtig, sich im Vorfeld darüber Gedanken zu machen, wie viele Parameter in eine Verhandlung überhaupt als disponibel eingebracht werden sollen. Wer Bereitschaft signalisiert, über mehr als vier oder fünf Positionen zu verhandeln, wird im Zweifelsfall als Verhandlungspartner an Ansehen verlieren.

Die „Shopping-List“ der Gegenseite antizipieren

Worüber will die Gegenseite mit großer Wahrscheinlichkeit verhandeln? Wie wichtig sind die verschiedenen Themen für die Gegenseite? Wer sich darüber Gedanken macht, kann frühzeitig seine Verhandlungsstrategie aus-

richten. Eine „goldene Regel“ der Verhandlungskunst sagt zudem – steige erst dann in die eigentliche Verhandlung ein, wenn die Gegenseite die zur Verhandlung anstehenden Themen benannt hat. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Gegenseite die „Salamitaktik“ anwendet, und dem Verkäufer nach und nach ein Zugeständnis nach dem anderen aus der Nase zieht.

Kenntnisse hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Konsequenzen von Nachlässen bzw. Konzessionen

Wer ein betriebswirtschaftlich günstiges Verhandlungsergebnis erzielen will, muss sich der Konsequenzen der verschiedenen Nachlassoptionen auf den Gewinn bewusst sein. Dies ist in der Praxis alles andere als eine Selbstverständlichkeit.

Schritt 6: Kundenausbau und -wachstum

Value-Selling zielt auf die Etablierung langfristiger Kundenbeziehungen ab. Auf dieser Basis geht es letztendlich auch um den Ausbau der Geschäftsbeziehung und um Wachstum. Folgende Ansatzpunkte bieten sich an:

Absicherung des laufenden Geschäftsvolumens

Zunächst sollte man nicht aus dem Auge verlieren, dass es in vielen Fällen schon einiger Anstrengungen bedarf, den bisherigen Lieferanteil überhaupt zu halten und abzusichern. Die Absicherung des laufenden Geschäftsvolumens stellt somit die Plattform für weiteres Wachstum dar.

Einige Firmen versuchen mithilfe eines Fragekatalogs, die Stabilität der laufenden Kundenbeziehung einzuschätzen und daraus Rückschlüsse zu ziehen.

Erhöhung des Share of Wallet

Die Erhöhung des „Share of Wallet“ ist eine offensive Strategie und zielt ab auf die Erhöhung unseres „Marktanteils“ bei diesem Kunden zu Lasten des Wettbewerbs.

Auf Seiten des Lieferanten muss dazu Transparenz hinsichtlich des Wettbewerbsumfeldes bestehen. Im Kern geht es also darum, relevante Wettbewerber zu verdrängen. Dazu muss eine entsprechende Argumentationsplattform erarbeitet werden, die u.a. folgende

Punkte berücksichtigt: Was macht die Stärke des Wettbewerbs bei diesem Kunden aktuell aus? Welcher Art sind die Stärken des Wettbewerbs: Sind es langfristig gewachsene Kontakte? Ist es die technische Überlegenheit? Oder profiliert sich der Wettbewerb über den Preis?

Innovation

Die vielleicht eleganteste Form zur Generierung von Wachstum liegt im Bereich „Innovation“. Dabei sind zwei Arten von Innovationen zu unterscheiden. Innovationen, die auf Effizienzsteigerung bzw. Kostensenkung beim Kunden z.B. durch Prozessoptimierung abzielen und Innovationen, die zu einer Ausweitung der Kundenmärkte führen. In diesem Fall leisten die Produkte des Lieferanten einen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsstärke des Kunden in seinen Märkten.

Cross-Selling

Eine wiederum andere Perspektive kann darin bestehen, den Fokus auf die stärkere Penetrierung des eigenen Produktportfolios zu legen. Die Kernfrage lautet hier: welche Vorteile ergeben sich für den Kunden, mehrere Produkte bzw. Produktpakete von uns zu be-

ziehen? Aus einer Analyse des Kunden lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen:

- Wie intensiv sind wir als Lieferant bereits in den einzelnen Ländern mit unserem Portfolio vertreten?
- Welche Division hat zurzeit die intensivste Durchdringung und kann eventuell eine Führungsrolle für weiteres Wachstum übernehmen?

In der Praxis werden sich erfahrungsgemäß Überschneidungen zwischen den verschiedenen Strategien ergeben. Wichtig erscheint uns jedoch, kein reines „Cherry Picking“ nach dem Motto „von jedem etwas“ zu betreiben, sondern der Strategie eine klare Richtung zu geben.

Fazit – Value-Selling ist anspruchsvoll

Echtes Value-Selling ist anspruchsvoll und folgt am besten einem systematischen Prozess. In sechs Schritten haben wir wesentliche Erfolgsfaktoren aufgezeigt. Echte Value-Verkäufer sollten diese beachten und werden damit nach unserer Erfahrung viele Fehler vermeiden und erfolgreicher agieren. von Prof. Dr. Dirk Zupancic und Holger Dannenberg