

Value Based Selling



Prof. Dr. Marco Schmäh
ist Inhaber des Dieter-Schwarz-Stiftungslehrstuhls für Marketing und eCommerce an der ESB Business School Reutlingen.

Die Wirtschaftskrise hat in etlichen Branchen Preiskämpfe entfacht. Sich allein auf diesen Wettbewerb einzulassen, lohnt sich jedoch nur für wenige Unternehmen. Denn Kunden erwarten von ihren Anbietern mehr als niedrige Preise. Der wertorientierte Vertrieb stellt nicht den kurzfristigen Gewinn, sondern die nachhaltige Schaffung von Werten in den Mittelpunkt. Gelingt es Anbietern, ihren Kunden ein echtes „Mehr an Wert“ zu bieten, können sie sich effektiver vom Wettbewerb differenzieren.

// Für viele Unternehmen ist dies eine herausfordernde Zeit. Zwar versuchen die Regierungen in vielen Ländern, den starken Nachfrageeinbruch mit Wachstumsbeschleunigungsprogrammen abzufedern – doch werden sich die Unternehmen nach dem Auslaufen dieser Fördermaßnahmen aus eigener Kraft aus dem Nachfragesumpf herausziehen und auf einen Wachstumspfad einschwenken können? Eines ist sicher: Vertriebsmitarbeiter müssen sich schon jetzt auf einen andauernd starken Preiskampf vorbereiten. Der wertorientierte Vertrieb bietet die Möglichkeit, diesen Kampf zu begrenzen und im besten Fall sogar zu vermeiden.

Kunden ohne Schmälerung der angebotenen Leistungen akzeptieren, verschenken Gewinn- und Wertzuwachsmöglichkeiten. Und sie übersehen, dass Kunden mehr von ihren Anbietern erwarten als Kostensenkungen bzw. einen günstigen Preis. So ist es vielen Kunden wichtig, durch den Kauf von Leistungen eigene Wettbewerbsvorteile aufzubauen oder Geschäftsprozesse zu optimieren. Value Based Selling berücksichtigt diese Kundenbedürfnisse: Das Unternehmen offeriert seinen Kunden im Vergleich zum Mitbewerber ein reales „Mehr an Wert“. Damit stellt das Konzept eine Alternative zum produkt- oder preisorientierten Verkaufen dar.

: Philosophie

Value Based Selling geht davon aus, dass Produkteigenschaften oder niedrige Preise nicht die entscheidenden Kaufauslöser auf Kundenseite sind. Vielmehr entscheidet sich ein Kunde für ein Produkt, weil ihm die angebotene Leistung einzigartige Vorteile bietet. Er geht eine Geschäftsbeziehung ein, weil er ein besonderes Wertsteigerungspotential für sich erkennt. Kurz: Der Wert einer Leistung für den Kunden, der „Value to the Customer“, entscheidet darüber, ob dieser kauft oder nicht.

Um einen Auftrag zu erhalten, erachten Vertriebsmitarbeiter „wettbewerbsbedingte“ Preiszugeständnisse beim Verkauf ihres Produktes oder ihrer Dienstleistung häufig als „zwingende Notwendigkeit“. Dieses Vorgehen führt allerdings zu Verschlechterungen des Unternehmensergebnisses. Unternehmen, die Preisnachlässe an den

: „Value to the Customer“ – Wert der Leistung für den Kunden

Der Wert einer Leistung für den Kunden wirkt in zwei Richtungen (siehe Abbildung auf Seite 9): als Wert (der Leistung) für den Kunden und als Wert (des Kunden) für das anbietende Unternehmen. Erstgenannter, der „Value to the Customer“, umfasst das gesamte Vorteilspotential, das die Geschäftsbeziehung für den Kunden birgt. Im Mittelpunkt steht das Wertsteigerungspotential, das der Kunde durch die Problemlösung des Anbieters erfährt. Die Attraktivität eines Anbieters und seiner Problemlösungen für den Kunden begründet sich speziell im B2B-Geschäft jedoch auch aus seinem Leistungspotential für operative oder strategische Markt- und Ertragsvorteile. Gefragt sind Anbieter mit kundenrelevanter Problemlösungskompetenz, Innovationskraft und Preiswürdigkeit. Der Preis selbst ist nur einer von vielen Aspekten.

: „Value from the Customer“ – Wert des Kunden für das Unternehmen

Anbieter sollten ihre Angebote inklusive der Preisgestaltung an der operativen bzw. strategischen Attraktivität des Kunden ausrichten. Diese hängt von den (potentiellen) Beiträgen ab, die der Kunde zum Erreichen der Unternehmensziele leistet bzw. die zu Wertsteigerungen führen. Dieser Aspekt wird als „Value from the Customer“ bezeichnet, als Wert des Kunden für das Unternehmen.

Auch dieser Wert ist vielschichtig. Er zeigt sich zum Beispiel in der Einschätzung der operativen Vorteile, die die Kundenbeziehung mit sich bringt. Je strategischer und langfristiger eine Zusammenarbeit angelegt ist, desto wichtiger werden die Wertsteigerungspotentiale des Kunden bzw. der Kundengruppe für den Anbieter. Denn dieser kann nicht nur von der zu erwartenden Loyalität, sondern auch von einem erhöhten Ertrags- und Referenzpotential des Kunden profitieren.

: Dem Kunden Werte kommunizieren – die Aufgabe des Verkäufers

Wollen in einer Geschäftsbeziehung beide Beteiligte – Anbieter und Kunde – ihren Wert nachprüfbar steigern, hat dies eine Konsequenz: Die konkreten Kunden- und Anbieterpotentiale sowie die akzeptierten Problemlösungen und Preise werden zu den eigentlichen Werttreibern. Denn sie bewirken bei beiden Geschäftspartnern Wertsteigerungen. Eine Kernaufgabe des wertorientierten Vertriebs ist es, dies dem Kunden zu vermitteln.

Im Mittelpunkt der Vertriebsaufgaben steht das Entwickeln und Kommunizieren von operativen und strategischen wertsteigernden Kundenvorteilen, die den geforderten Preis nach Einschätzung des Anbieters wert sind. Soll der Kunde den Preis akzeptieren, muss ihm der Anbieter den Wertsteigerungseffekt seines Angebots und der damit zu erzielenden Vorteile glaubhaft vermitteln. Dabei genügt es nicht, die Eigenschaften und Vorteile der Problemlösung sowie den Nutzen der Zusammenarbeit darzulegen. Notwendig ist vielmehr: Verkäufer müssen als wertsteigernde Vorteilsberater auftreten, damit der Kunde verstehen und bewerten kann, welcher Wertsteigerungsbeitrag durch die Anbieterleistung entsteht. Die folgenden Praxisbeispiele verdeutlichen dies.

: Wertsteigernde Vorteilsberater
Verkäufer vermitteln Kunden mit ihrem Angebot zu erzielende Wertsteigerungsmöglichkeiten.

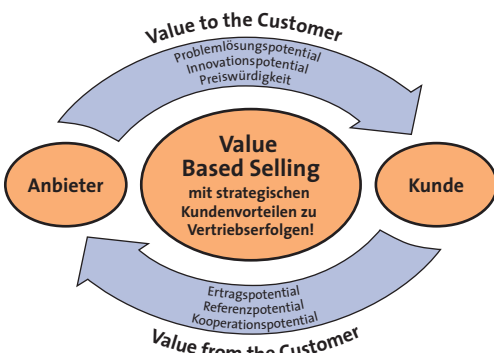
Im Industriegütergeschäft rechnen führende Unternehmen wie SAP oder Heidelberger Druckmaschinen ihren Kunden den Return on Investment (ROI) oder die Total Cost of Ownership (TCO) vor. Das ist für die Anbieter aufwendig, da sie Kundenprozesse in aller Tiefe durchdringen müssen. Allerdings lassen sich die Vorteile einer Investitionsentscheidung für den Kunden deutlich besser belegen, und Kaufhindernisse können so leichter ausgeräumt werden.

In der Finanzberatung gelten andere Werte. Vor allem im B2C-Geschäft zeigt sich ein Trend hin zu Einfachheit und Transparenz. Die Berliner Quirin Bank nutzt diesen Trend, um ihre Kundenfreundlichkeit zu demonstrieren: Sie legt die Gebührenstrukturen der Finanzanlagen offen und informiert ihre Kunden über versteckte Kosten für die Beratung wie etwa Bestandsprovisionen bei Investmentfonds. Zudem bietet sie Informationsveranstaltungen an, auf denen sie ihren Kunden die Vorteile der Zusammenarbeit mit der Bank erläutert. Das Konzept kommt an: 74 Prozent der Kunden sind mit der Bank zufrieden, zur Weiterempfehlung bereit sind sogar 83 Prozent. Die Kundenzahl hat sich von einem niedrigen Niveau innerhalb der vergangenen zwei Jahre verfünffacht.

: Wertorientierung als Paradigma im Vertriebsmanagement

Die Wertvermittlung ist beim Value Based Selling zentral. Wenn Anbieter und Kunde wertbezogene Informationen austauschen, lassen sich beidseitig wertsteigernde Problemlösungen entwickeln.

Konzept des Value Based Selling



Quelle: Schmäh.

Der Erfolg des wertorientierten Vertriebs hängt somit davon ab, ob der Verkäufer in der Lage ist, die entscheidungsrelevanten Ansprechpartner auf Kundenseite von den Wertsteigerungseffekten seines Angebots zu überzeugen. Um dies zu ermöglichen, müssen Mitarbeiter auf allen Ebenen – im Vertriebsmanagement und in der gesamten Vertriebsabteilung – das wertorientierte Denken verinnerlichen.

: Wertorientierung verinnerlichen
Vertriebsmanagement und Verkaufsteam müssen wertorientiert agieren.

Wertorientierter Vertrieb erfordert, dass das gesamte kundenbezogene Verkaufsteam differenzierte Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern der Beschaffungsabteilung des Kunden leistet. Für den einzelnen Verkäufer spielt der Einkäufer des Kundenunternehmens als Ansprech- und Verhandlungspartner die zentrale Rolle. Er ist einer der wichtigsten Mitentscheider bei der Auftragsvergabe. Der Verkäufer muss deshalb darauf hinarbeiten, ein langfristiges Vertrauensverhältnis zu dem jeweiligen Einkäufer aufzubauen. Er muss ihn von seiner Problemlösungskompetenz überzeugen und die Wertsteigerungseffekte, die sein Angebot dem Kundenunternehmen bietet, nachvollziehbar und überzeugend vermitteln.

Das richtige Angebot gut zu vermitteln, ist in der Praxis allerdings nicht immer einfach. Häufig liegen grundlegende Asymmetrien zwischen den Einschätzungen des Vertriebs und denen des jeweiligen Kunden vor. Kunden brauchen für ihre Entscheidungen eine Vertrauensbasis, eine gefühlte gute Beziehung. Sie erwarten Ehrlichkeit bei der Informationsübermittlung und in der Argumentation. Und sie setzen voraus, dass ein Anbieter die Kundenbedürfnisse in ihrer operativen und strategischen Bedeutung für das Unternehmen des Kunden richtig erkennt, darauf eingeht und kundengerechte, individuelle Problemlösungen anbietet. Um diesen Ansprüchen umfassend gerecht zu werden, muss der Vertrieb über fundierte Produktkenntnisse – gerade hinsichtlich der gebotenen Vorteile und Wertsteigerungen – verfügen. Der einzelne Verkäufer sollte sich klar erkennbar mit der angebotenen Problemlösung identifizieren. Nur so fördert er das Vertrauen und somit schließlich den Abschluss beim Kunden.

: Erfolgsrezepte der Spitzenverkäufer

Der Aufbau und die Pflege guter Kundenbeziehungen sind für den Verkaufserfolg unerlässlich. Spitzenverkäufer verstehen es emotional und rational besser als ihre Kollegen, sich auf die Kunden und deren Bedürfnisse, Motive und Gefühle einzustellen. Überdurchschnittlich häufig gelingt es ihnen, eine vertrauensvolle persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen.

Fragt man Spitzenverkäufer nach ihrem Erfolgsrezept, so verweisen sie häufig auf ihre persönliche und fachliche Glaubwürdigkeit, auf traditionelle Verhaltenswerte wie Ehrlichkeit, Offenheit und Zuverlässigkeit. Wichtig ist die Identifikation mit dem Beruf („Verkaufen macht Spaß!“) sowie die Fähigkeit, Problemlösungen mit Wertsteigerungsbeiträgen zu entwickeln. Spitzenverkäufern gelingt es, ihre authentische subjektive Begeisterung für das eigene Unternehmen und dessen Leistungen auf den Kunden zu übertragen. Dabei setzen sie ihre Eigenschaften und Kenntnisse zur Auftragerlangung gezielter und kundenspezifischer ein als andere Verkäufer.

: Wettbewerbsvorteile aufbauen

Kaufentscheidungen des Kunden sind stark davon abhängig, welche Kundenvorteilspotentiale ein Anbieter offeriert. Diese beruhen auf Werten und nicht auf vordergründigen Argumenten wie Niedrigpreisen. Sie zu kommunizieren, ist Aufgabe des Vertriebs. Die Beziehung zwischen dem Verkäufer und seinen Geschäftspartnern auf Kundenseite spielt dabei eine zentrale Rolle. Nicht von ungefähr weisen führende Unternehmensberater in ihren Rezepten zur Krisenbewältigung immer wieder auf die Bedeutung der Fähigkeiten von Spitzenverkäufern hin. Denn viele Spitzenverkäufer beherrschen das wertorientierte Verkaufen in Perfektion. Sie verstehen aufwendige Kundenprozesse und kennen und respektieren die Kundenansprüche. Unternehmen, die aus Kundensicht wichtige Werte anbieten und auch intern fordern und fördern, bauen langfristige Wettbewerbsvorteile auf und sichern so ihre Marktanteile. ||