

# MARKETING

Beim wertbasierten Verkaufen kann sich der Verkaufspreis an den realisierten Einsparungen orientieren.



**«Value-Based-Selling» – den Kunden mit Werten überzeugen.** Der nachhaltige Verkaufserfolg hängt von der Effektivität der Verkäufer ab. Bisher wurde angenommen, dass Kundenorientierung zum Verkaufserfolg führt. Studien zeigen, dass stattdessen wertbasiertes Verkaufen, bei dem ein konkreter, finanzieller Mehrwert für den Kunden im Fokus steht, einen grösseren Einfluss hat.

VON CHRISTOPH PORTMANN\*

Damit Verkäufer in Industriegütermärkten sich gegenüber ihren Mitbewerbern durchsetzen und Erfolg haben können, müssen sie ihr Verhalten den Besonderheiten der Märkte anpassen. Nicht der Preis allein soll alleiniges Kriterium für einen Zuschlag sein, sondern eine kundenorientierte Marktleistung sowie eine gemeinsame, nachhaltige Wertsteigerung.

**Produktorientierung – Vertriebskanäle und Verkaufstechnik.** Lange Zeit stand die reine Produktorientierung im Vordergrund des unternehmerischen Denkens und Handelns. Dabei standen die eigenen Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund und die Frage stellte sich, über welche Vertriebskanäle diese Marktleistungen an die Kunden gebracht werden können. Gefragte Skills der Verkäufer waren in dieser Phase Verkaufs-, Argumentations- und Abschlusstechnik.

**Der Nutzen steht im Zentrum.** In gesättigten Märkten kaufen Kunden nicht einfach Produkte, sondern ausschliesslich deren Nutzen. So wird Benzin beispielsweise nicht primär des

Produktes wegen gekauft. Denn erstens riecht die Flüssigkeit übel und zweitens bekommt man sie kaum je zu Gesicht. Gekauft wird der Nutzen: Dieser ist erstens «Unabhängigkeit» sowie zweitens «die Möglichkeit, zeitlich unabhängig von A nach B gelangen zu können».

**Kundenorientierung gewinnt an Bedeutung.** Der Schlüssel zu einer hohen Kundenzufriedenheit und damit einem hohen Kundenbindungs- und Loyalitätsgrad ist die Kundenorientierung. Dabei werden die Bedürfnisse, der Nutzen sowie die Rückmeldung der Kunden auf bestehende Leistungen und Prozesse sowohl bei der Neugestaltung als auch bei der Optimierung von Marktleistungen in besonderem Grad berücksichtigt und ins Zentrum der Überlegungen und Handlungen gestellt. Denn, so die Überlegung, je stärker die Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, desto grösser die Chance für einen erfolgreichen Verkaufsabschluss. Grundsätzlich ist dies plausibel. Gleichwohl widersprechen neue wissenschaftliche Studien dieser Annahme und zeigen auf, dass gerade in Industriegütermärkten und bei beratungs- und erklärungsintensiven Marktleistungen eine hohe Kundenorientierung nicht zwingend zu einem grösseren Ver-

kaufserfolg führt.

**Adaptives Verkaufen – informierte Kunden entscheiden schnell.** Trotz aller Bemühungen kann die Verkaufsforschung diese Frage bisher nicht klar beantworten. Neben dem Ansatz der Kundenorientierung wird immer wieder «adaptives Verkaufen», also das Anpassen an die Verkaufssituation als erfolgsträchtiges Verkäuferverhalten, genannt. Als «Adaptive Selling» wird die Verkaufsstrategie bezeichnet, bei welcher der Verkäufer am Verkaufspunkt individuell auf die Wünsche und Vorstellungen des Kunden eingeht. Dabei kann er davon ausgehen, dass sich der Kunde vor dem Kauf umfassend über die Marktleistung informiert hat und genau weiss, was er will. Im Internetzeitalter ist dies immer häufiger bei verschiedenen Güterarten der Fall. Der Kunde sucht eigentlich nur noch die Bestätigung durch den Verkäufer (den Spezialisten) und eventuell die Klärung einiger Details, ist aber grundsätzlich zum Kauf bereit. Der Verkäufer adaptiert also seine Verkaufsargumentation an die Rechercheergebnisse des Kunden, bestätigt diese und kann den Verkaufsprozess so rasch und erfolgreich zum Abschluss bringen.

**Industriegüter – professionelle Verkäufer gefragt.** In Industriegütermärkten genügt auch dieser Ansatz nicht. Industriegüter und Investitionsgüter werden in Theorie und Praxis oft synonym verwendet, sie werden allgemein zur Produktion oder Weiterverarbeitung von Gütern verwendet. Dabei kann es sich um Produktionsgüter (Rohstoffe, Halbfabrikate und Fabrikationshilfsstoffe) oder auch Fertiggüter wie beispielsweise Produktionseinrichtungen und Maschinen handeln. Durch den verschärften Wettbewerb rückt die Professionalität des Verkäufers sowie dessen Umfeld zunehmend in den Mittelpunkt. Nicht zuletzt deshalb wird der Verkauf von Industrie- oder Investitionsgütern als Königsdisziplin im Verkauf angesehen. In diesem Bereich kann eine Fehlinvestition für den Kunden fatale Folgen haben. Eine ungenügend konzipierte oder fehlerhaft gelieferte Produktionsanlage beispielsweise hat zur Folge, dass Produktionslinien schlecht oder gar nicht laufen und so kostenintensive Produktionsausfälle zur Folge haben.

**Wertbasiertes Verkaufen – gemeinsam mit dem Kunden.** Aufgrund der Komplexität der Produkte sind an der Kaufentscheidung oft mehrere Personen, wenn nicht gar Gruppen von Entscheidungsträgern, beteiligt. Oft haben die Mitglieder solcher Entscheidungsgremien unterschiedliche Interessen. Diese muss der Verkäufer erkennen und auf sie entsprechend reagieren und argumentieren. Ein einzelner Verkäufer stösst dabei oft an seine Grenzen. Zum einen geht es also darum, zusammen mit dem Kunden integrierte, kundenorientierte Lösungen entsprechend seinen Anforderungen und Vorstellungen zu entwickeln. Dabei wird gemeinsam ermittelt, welche Faktoren dem Kunden im Wettbewerb seines Marktes von Vorteil sind, seine Ertragsituation verbessern und ihm einen ökonomischen Mehrwert schaffen.

**Kombination der Ansätze.** Der Ansatz des wertbasierten Verkaufens («Value-Based-Selling») basiert auf einem Modell, das

## VALUE-BASED-SELLING

«Value-Based-Selling» ist eine wertorientierte Verkaufsphilosophie, bei der durch eine proaktive Vorgehensweise in der kundenorientierten Leistungsgestaltung eine Verbesserung der Kundenleistung dahingehend erreicht werden soll, dass die Vorteile für einen Kunden auch den wahrgenommenen Wert der Leistung und damit den erzielbaren Preis positiv beeinflussen.

Im Mittelpunkt des Ansatzes steht eine möglichst vollständige Befriedigung der komplexen Kundenbedürfnisse. Dem Kunden werden konkrete qualitative und quantitative Leistungsvorteile zur Verbesserung seiner Wettbewerbslage (Wachstumssteigerung und/oder Kostenminimierung) aufgezeigt.

Quelle: Wikipedia, Prof. Dr. Marco Schmäh 2006

den Zusammenhang zwischen wertbasiertem Verkaufen und den wichtigsten Ansätzen des adaptiven und des kundenorientierten Verkaufens einschliesst. Dabei erarbeitet der Verkäufer oder das Verkäuferteam auf der Basis eines vertieften Verständnisses des Geschäftsmodells des Kunden und in Zusammenarbeit mit diesem ein Leistungsangebot, das den wirtschaftlichen Erfolg des Kunden erhöht und ihm greifbare finanzielle Vorteile gegenüber seinen Mitbewerbern verschafft.

Das wertbasierte Verkaufen umfasst zusammengefasst diese drei Dimensionen:

- > Ein vertieftes Verständnis des Geschäftsmodells des Kunden
- > Eine gemeinsame Erarbeitung und monetäre Quantifizierung eines Wert-/Nutzenversprechens («Value Proposition») mit dem Kunden
- > Eine glaubwürdige Kommunikation der «Value Proposition» an den Kunden

Beim wertbasierten Verkaufen kann sich der Verkaufspreis an den realisierten Einsparungen orientieren. Denkbar sind beispielsweise Lösungen, bei denen Beratungsfirmen nicht für ihre aufgewendete Arbeitszeit bezahlt werden, sondern stattdessen dem Kunden aufzeigen, wie er mithilfe ihres Engagements konkrete Einsparungen realisieren kann, und sich dann an den gesparten Ausgaben beteiligen lassen. Dem Preis der Leistung liegt in diesem Fall der verkaufte wertbasierte Nutzen zugrunde.

«Value-Based-Selling» ist vorteilsorientiertes Verkaufen ohne gewinnschmälernde Preiszugeständnisse. Der Nutzen für den Verkäufer ist bei diesem Ansatz ein nachhaltiges Umsatz- und Ertragspotenzial mit einem zufriedenen Kunden mit Entwicklungs- und Referenzpotenzial.



### CHRISTOPH PORTMANN

ist Inhaber von Score Marketing in Stäfa. Die Firma hat sich auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen im Bereich von Marketing, Werbung, Verkauf und Internet spezialisiert. Der Autor bietet Beratung, Seminare und Referate an.

Score Marketing, Bergstrasse 96, 8712 Stäfa, T 044 926 36 00, [chportmann@ScoreMarketing.ch](mailto:chportmann@ScoreMarketing.ch), [www.ScoreMarketing.ch](http://www.ScoreMarketing.ch).