



Value based selling im B2B

## Mit Value Selling neue Vertriebspotenziale ausschöpfen

09.09.19 | Autor / Redakteur: Prof. Dr. Markus B. Hofer und Dr. Rainer Schrampp\* / Saskia Semik

Mit Value Selling lassen sich neue Vertriebspotenziale ausschöpfen – Im Vordergrund steht der Mehrwert aus der Sicht des Kunden. (Bild: gemeinfrei / Pexels)

Ein kommerziellen Erfolg für ein Unternehmen hängt von Kaufbereitschaft und Zahlungsbereitschaft einer ausreichend großen Anzahl von Kunden ab. Diese Entscheidungen beeinflusst in nicht zu unterschätzendem Maße der von den Käufern wahrgenommene Nutzen. Value Selling stellt genau diese Nutzen- und Wertperspektive in den Mittelpunkt.

### Die Säulen des Value Selling

Value Selling verlagert den Schwerpunkt von der günstigen preislichen Gestaltung stärker in Richtung Vertriebsleistung. Es lassen sich mithilfe des Value Selling bisher nicht genutzte Potenziale auf der Preis- und auf der Volumenseite erschließen. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Value Selling bilden dabei die Säulen „**Value Creation**“ (Leistungsgestaltung), „**Value Quantification**“ (Nutzenbestimmung), „**Value Argumentation**“ (Nutzenargumentation) und „**Value Capturing**“ (Preisdurchsetzung als Gegenwert) die Basis.

Value Selling stellt für jeden Vertrieb eine Herausforderung dar. Das Konzept basiert im Gegensatz zum klassischen Verkauf, der sich über Eigenschaften oder Funktionen respektive den Preis definiert, auf dem Wert-/Nutzenansatz. Im Vordergrund steht der Mehrwert aus Sicht des Kunden. Obwohl die Idee des Value Selling bereits seit vielen Jahren existiert, ist die Umsetzung für viele Unternehmen Neuland, das sie vor unbekannte Probleme stellt. Diesen Herausforderungen lässt sich allerdings nachhaltig begegnen, um Potentiale von Value Selling schließlich langfristig abzuschöpfen.



**marconomy**

B2B Marketing und Kommunikation

### Aus der Sicht des Kunden

Für den Vertrieb bedeutet das, sich nicht nur proaktiver, sondern auch kundenorientierter auszurichten und dazu wert- und nutzenbasierte Ansätze einzubeziehen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, nicht nur die Stärken der eigenen Produkte zu kennen, sondern auch den Wettbewerb und die Nutzenerwartungen der Kunden. Denn Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden werden maßgeblich durch den wahrgenommenen Kundennutzen beeinflusst. Jeder Kunde sieht den Nutzen eines Produktes anders. Grundsätzlich wird Nutzen also sehr subjektiv eingeschätzt. Das Produkt muss im Blickfeld des Kunden stehen, es muss (subjektiv) besser sein als der Wettbewerb und vor allem muss der Kunde seinen Vorteil wahrnehmen und nicht nur dessen Preis. Dafür sind die eigenen Produktvorteile wichtig, jedoch nicht ausreichend.

Dieser Kundennutzen muss bereits bei der Leistungsgestaltung (Value Creation) Berücksichtigung finden. Dies impliziert, dass der Vertrieb die (potenziellen) Kunden und ihre Bedürfnisse bzw. Anforderungen kennt und diese gemeinsam mit F&E und Produktmanagement in nutzenstiftende Angebote umsetzen kann.

Eine der großen Herausforderungen ist es, diesen Nutzen zu bestimmen und zu quantifizieren (Value Quantification) – und zwar segmentspezifisch, da unterschiedliche Kunden(-gruppen) eine unterschiedliche Nutzenbewertung für objektiv identische Leistungsmerkmale haben. Dabei spielen sowohl Kundensegmenten, Land und Region als auch die unterschiedliche Markenwahrnehmung sowie Kaufanlass, Kaufzeitpunkt und Kaufort bei der Wahrnehmung eine große Rolle.

Kunden stellen sich dabei häufig ähnliche Fragen: Was sind die Vor- und Nachteile eines Produktes, auch im Wettbewerbsvergleich? Welchen Nutzen hat dieses Produkt? Was ist ein angemessener Wert und Preis? Wo liegen die Schmerzgrenze bzw. die Preisobergrenze? Die Beantwortung dieser Fragen durch den Vertrieb hat einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Kundenansprache, der Preise und Konditionen (Value Capturing), der Wert- und Nutzenargumente sowie der Verhandlungsstrategie (Value Argumentation).

### Das Instrumentarium des Value Selling

Um die Potenziale auch zu heben, muss der Vertrieb in die Lage versetzt werden, das gesamte Instrumentarium des Value Selling zu Verfügung zu haben und auch einsetzen zu können. Dazu zählt vor allem, die folgenden Fragen zu beantworten:



**marconomy**

B2B Marketing und Kommunikation

### **Was kann unser Produkt und das Unternehmen?**

Im Verkauf sollten hauptsächlich Kundenvorteile statt Produktspezifikationen in den Vordergrund gestellt werden. Es geht nicht darum, dass ein Produkt größer oder kleiner, bzw. länger oder kürzer ist. Nein, die Konsequenz für den Kunden steht im Vordergrund. Bietet das Produkt eine entsprechende Lösung für sein aktuelles Problem? Besonders bei kundenindividuellen Lösungen und Innovationen und ist es wichtig den zusätzlichen Nutzen des Produkts klar hervorzustellen und es damit nicht unter Wert zu verkaufen. Jedoch muss eine Innovation beim Kunden auch als solche wahrgenommen werden.

Die Kundenvorteile können technischer aber auch nicht-technischer Natur sein. Zum Beispiel hängt die finanzielle Stabilität des eigenen Unternehmens zwar nicht direkt mit dem Produkt zusammen, jedoch bildet sie die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Kunden und damit eine Sicherheit, die der Kunde ggf. bei anderen Anbietern nicht erhält.

### **Was nutzt dem Kunden unser Produkt?**

Nach der Beschreibung eines technischen Vorteils, sollte sich der Verkäufer immer die folgende Frage stellen: „So what?“. Was ist der wirkliche Nutzen für den Kunden? Der Nutzen kann in zwei Dimensionen kategorisiert werden: Zum einen in tangibel und intangibel und zum anderen in Produktnutzen und genereller Nutzen des Unternehmens. Vor allem die tangiblen Nutzen des Produkts und der Unternehmensleistung sind Gold wert für das Verkaufen. Allerdings ist zur Berechnung des monetären Nutzens für den Kunden oftmals ein tiefgreifendes Verständnis der internen Abläufe und Prozesse des Kunden notwendig und bedeutet daher einen relativ hohen Aufwand in der Erstellung der Berechnung.

### **Wie kann ich unser Produkt am besten verkaufen?**

Entsprechend der identifizierten Nutzen für den Kunden müssen detaillierte Wertargumentationen erstellt werden, damit die Nutzen besser kommuniziert werden können. Im Rahmen der gründlichen und systematischen Verhandlungsvorbereitung (z.B. mit einer Battlecard) spielen die Bestandteile der Wertargumentation wohl eine der wichtigsten Rollen.

Da sich der wahrgenommene Nutzen nach Kunden(-gruppen) unterscheiden kann, ist eine Kundendifferenzierung und eine darauf aufbauende und Angebots- bzw. Preisdifferenzierung empfehlenswert. Die entsprechenden Wertargumente sollten dann der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden.



**marconomy**

B2B Marketing und Kommunikation

### Welche zusätzlichen Potenziale bieten sich noch für uns?

Um den Nutzen des Kunden noch weiter zu steigern, können verschiedene, wertstiftende Services identifiziert werden. Bestimmte Services, die bereits heute kostenlos gewährt werden, könnten gegebenenfalls in der Zukunft interessante Ertragsquellen darstellen. So finden sich zum Beispiel bei Maschinenbauern immer häufiger Consultingfunktionen, die den Endkunden hinsichtlich der Optimierung von Produktionsprozessen beratend zur Seite stehen.

### Value Selling lohnt sich

Wert- und nutzenbasierte Ansätze im Vertrieb und Preismanagement erschließen bisher nicht gehobene Potenziale. Höhere Stückzahlen oder bessere Preise lassen sich erzielen, wenn es der Vertrieb schafft, die Wahrnehmung von Leistungen zu verbessern und den Nutzen kundenorientiert zu argumentieren. Die einzelnen Elemente des Value Selling müssen mit dem Vertrieb erarbeitet und regelmäßig trainiert werden. Kundensegmentierung sowie Angebots- und Preisdifferenzierung bilden die Basis, eine zielgerichtete Verhandlungsvorbereitung sowie Mitarbeitertrainings zu Verhandlungssituationen und zum Aufbau von Argumentationsketten erleichtern das Verkaufsgespräch. Insgesamt lohnt es sich, in Value Selling zu investieren, um unterschiedliche Zahlungsbereitschaften und Kaufbereitschaften zu nutzen.

\* Prof. Dr. Markus B. Hofer ist Geschäftsführender Gesellschafter von [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#)

\* Dr. Rainer Schramp ist Partner bei [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#)