

HelfRecht

methodik

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

3/2022



Stolperfallen eliminieren:
Warum es wichtig ist, Mängel im
Alltag möglichst gleich zu beseitigen
Seite 4

Zwei Welten koordinieren:
Worauf es ankommt, damit hybrides
Arbeiten im Unternehmen funktioniert
Seite 31



Wertbeitrag statt „P-Wort“

Erfolgreiche Verkäufer verkaufen nicht über den Preis. Sie gewinnen ihre Kunden vielmehr dadurch, dass sie ihnen deutlich machen, welchen konkret messbaren Wertbeitrag ihnen die angebotene Lösung beschert.

Viele Unternehmen bewegen sich in ausgereiften Märkten: Sie stehen im Wettbewerb mit vielen anderen Anbietern, die aus Kundensicht sehr vergleichbar und damit nahezu beliebig austauschbar sind. Wenn Kunden und Interessenten aber eine Auswahl- beziehungsweise Kaufentscheidung treffen sollen, müssen sie den Unterschied erkennen, der für die Leistungen von Anbieter A oder B spricht. Ist ein solcher Unterschied nicht erkennbar, dann wird die Vergleichbarkeit oft auf den Preis reduziert und damit auf das aus Verkaufssicht ungeliebte „P-Wort“. Eh man sich versieht, steht man dann als Verkäufer in einer Ecke, in die man nicht wollte. Viel lieber würde man sich doch durch seinen Nutzen- oder Wertbeitrag unterscheiden. Viele sprechen dem Kunden gegenüber zwar von einem „Mehrwert“ ihres Angebotes, schaffen es aber nicht, diesen im Verkaufs- und Kontaktprozess ausreichend herauszuarbeiten.

Woran liegt das und wie kann eine Alternative in der Verkaufsarbeit aussehen? Wie führen Sie ein Gespräch mit einem potenziellen Kunden, bei dem der Wert im Mittelpunkt steht und nicht das „P-Wort“, also der Preis? Natürlich spielt der Preis bei jedem Kauf als Auswahlkriterium eine Rolle. Aber er ist nur ein Kriterium von vielen. Häufig ist diese Situation selbst verursacht, weil ein bezifferbarer Nutzen oder Wertbeitrag für den Kunden nicht entsprechend herausgearbeitet wurde und damit die Voraussetzung für eine wertorientierte Argumentation fehlt. Ohne eine Differenzierung im Wertbei-

trag steckt das Angebot in einer Schublade, in der man nur noch über den Preis agieren kann. „Ein geschäftlicher Wertbeitrag trägt zu einem zeitlich angestrebten und messbaren Geschäftsziel bei. Deswegen müssen Sie mit Ihrer Lösung einen kalkulierbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Kunden aufzeigen können. Nur dieser Wertbeitrag motiviert Ihren Kunden, aktiv zu werden und sich für eine Veränderung mit Ihnen zu engagieren.“ (Julie Thomas, CEO Value-Selling Associates)

Nun ist es zunächst leicht, sich vorzunehmen, auf der Grundlage von Werten zu verkaufen, aber wie setzen Sie es in die Tat um? Im Folgenden stelle ich Ihnen drei Schlüsselbereiche vor, auf die Sie sich konzentrieren sollten, um Ihre Denkweise – und die Ihres potenziellen Kunden – auf ein wertorientiertes Gespräch umzustellen.

1. Differenzieren Sie Ihre Lösung aus Sicht des potenziellen Kunden

Die Grundlage für einen wertorientierten Verkaufsprozess ist die Differenzierung Ihres Angebots aus Sicht Ihrer potenziellen Kunden. Dabei geht es aber nicht nur um die Überlegung „Was machen wir anders? Wobei unterscheiden wir uns?“. Nur „anders zu sein“ bedeutet noch nicht, sich ausreichend zu differenzieren. Differenzierung muss stattfinden bei Themen, die für einen potenziellen Käufer relevant sind, weil sie eine echte Verbesserung seiner Ergebnismöglichkeiten und Wertschöpfung darstellen. Differenzierung ist ein Prozess, der bei jedem



von Wolfgang Otto



Über mehr Wert mehr verkaufen: Für den Kunden ist entscheidend, welchen konkreten Wertbeitrag die angebotene Lösung für ihn hat.

einzelnen potenziellen Käufer beziehungsweise Entscheidungsbeteiligten stattfindet. Selbst bei Käufern innerhalb desselben Unternehmens kann es sein, dass jeder Einzelne etwas anderes schätzt, was die Investition für ihn lohnenswert macht. In diesem Sinne müssen die Gespräche, die Sie führen, Ihren Interessenten dazu bringen, die folgenden Fragen für sich positiv zu beantworten: „Ist dieses bestimmte Produkt oder diese Dienstleistung die Investition wert? Bringt es uns weiter bei unseren angestrebten Zielen und Resultaten?“

Eine offensichtliche Möglichkeit zur Differenzierung sind Ihre Fähigkeiten sowie die Eigenschaften Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung. Aber es ist wichtig, dass diese Fähigkeiten und Eigenschaften nicht nur als eine Liste von Produktattributen präsentiert werden – stattdessen muss jedes Attribut ein Problem lösen oder ein geschäftliches Thema ansprechen, das relevant ist für die verschiedenen Beteiligten. Genau darin liegt der Anreiz, mit Ihnen zu arbeiten. Ihre Differenzierung sollte also immer in einem messbaren Beitrag zu geschäftlichen Themen des jeweiligen Kunden liegen. Voraussetzung dafür ist, dass Sie diese geschäftlichen Themen Ihrer Kunden kennen. Und wie schaffen Sie das? In erster Linie durch eine systematische Gesprächsführung, die geprägt ist durch für den Kunden attraktive und anregende Fragen.

2. Fokussieren Sie sich auf den messbaren Wertbeitrag für den Kunden

Sobald Sie Ihre Lösung oder Ihr Angebot in den Augen Ihres potenziellen Kunden differenziert haben, besteht der nächste Schritt darin, einen Wert im Sinne eines messbaren Beitrags für diese Lösung zu entwickeln. Um ein wertorientiertes Gespräch zu führen, ist ein klares Verständnis der Geschäftskennzahlen Ihres Gesprächspartners unerlässlich. Das erfordert, dass Sie Fragen stellen, die sich auf den geschäftlichen Nutzen, die angestrebten Resultate und Zielergebnisse sowie die Frage beziehen, was Ihr potenzieller Kunde als Gründe für den Kauf Ihrer Lösung erkennen muss. Viele Vertriebsmitarbeiter versuchen, im Gespräch „Schmerzpunkte“ oder Probleme aufzudecken, um diese Antworten zu erhalten. Aber nicht jedes entdeckte (oder gar aufgezeigte) Problem will vom Kunden angegangen werden oder ist mit einer entsprechenden Investitionsbereitschaft verbunden, führt also zu einem Kauf. Außerdem: In ausgereiften Märkten können auch andere Anbieter aus Kundensicht die identifizierten Probleme lösen. Warum sollte der Kunde sich also für Sie entscheiden?

Nur wenn er erkennt, dass in Ihrer Problemlösung ein attraktiverer Beitrag für die übergeordneten geschäftlichen Ergebnisse und damit

ein differenzierender Wertbeitrag liegen kann, wird er diese Lösung und die Zusammenarbeit mit Ihnen favorisieren. Übersetzen Sie deshalb Ihre Problemlösung in einen messbaren Wertbeitrag für die Kundensituation, mit konkreten ZDF (Zahlen, Daten oder Fakten), die für den Kunden in seiner Investitionskalkulation wichtig sind, und schaffen Sie damit die Verbindung zu seinen Geschäftsergebnissen.

Und denken Sie bei allen fachlich-inhaltlichen Überlegungen auch immer an den persönlichen Nutzen für Ihren Interessenten. Jeder Entscheidungsbeteiligte hat eine persönliche Motivation, verfolgt immer auch persönliche Ziele. Aspekte wie Image, Reputation und Wertschätzung, Anerkennung oder auch schlicht Bequemlichkeit sind wichtige Gründe für die Auswahl, auch wenn sie in keiner offiziellen Anforderung oder förmlichen Ausschreibung erkennbar sind. Versuchen Sie daher im Laufe des Verkaufsprozesses herauszufinden, wie der Käufer persönlich vom Abschluss des Geschäfts profitieren könnte, und nutzen Sie dies zu Ihrem Vorteil.

3. Quantifizieren Sie den konkreten Wertbeitrag Ihrer Lösung

Sobald Sie die Geschäftskennzahlen kennen, an deren Beitrag eine Investition und der anbietende Lösungspartner gemessen werden, müssen Sie in Ihrem Angebotsprozess die Auswirkungen Ihrer Lösung quantifizieren können: Was soll beim Kunden ganz konkret bis wann in welcher Form erreicht oder verändert werden? Was muss passieren, damit sich die Investition für ihn rechnet? Und wie können Sie ihm mit Ihrer Lösung helfen, dieses angestrebte Resultat zu erreichen – und zwar besser „als jeder andere auf der Welt“?

Diese Quantifizierung der geschäftlichen Auswirkungen, die in Ihrer Lösung und in der Zusammenarbeit mit Ihnen liegen, gilt es herauszuarbeiten. Es reicht ganz einfach nicht aus, nur zu sagen: „Wir sind besser als ...“ oder „Mit uns können Sie Zeit und Geld sparen“. Ohne die klare Aussage, welche Kosten in welchem Umfang bis wann reduziert werden, um dies dann in einen geldwerten Beitrag umzuwandeln, kann der Interessent den Wert des Kaufs oft nicht für sich selbst oder andere im Unternehmen begründen.

Die Quantifizierung ist also ein entscheidender Schritt für den Verkauf, um sich über den Wertbeitrag der Lösung zu differenzieren. Betrachten

Checkliste zur Differenzierung in einer konkreten Verkaufs- und Angebotssituation

- Welche Veränderungen will/muss der Kunde erreichen? Welches geschäftliche Ergebnis? Welche geschäftlichen Herausforderungen gilt es für ihn zu meistern?
- Was können wir besonders gut im Sinne von Leistungen, Eigenschaften oder Fähigkeiten?
- Welche Aufgaben oder Probleme lösen wir damit? Welche Potenziale können wir auf der Kundenseite heben?
- Was ist der geschäftliche oder wirtschaftliche Effekt unserer Lösung auf der Kundenseite? Wozu führt sie messbar oder kalkulierbar?
- Wie kalkuliert der Kunde diesen Effekt und wie können wir unseren Beitrag darstellen?
- Worauf zahlt dieser Effekt ein? Was verbessert sich auf Kundenseite auf welche Weise, bis wann und in welchem Umfang?
- Wer profitiert in seiner Verantwortlichkeit von diesem Wertbeitrag fachlich-inhaltlich? Wem nutzt es – auch hinsichtlich persönlicher Interessen und Ziele?

Sie dafür die Situation aus der Sicht des potenziellen Kunden – ob sein Ziel nun darin besteht, den Umsatz zu steigern, die Kosten zu senken, Zeit zu sparen, den Cashflow zu verbessern oder bestimmte Vorschriften einzuhalten, um Risiken und Strafen zu vermeiden. Am Ende müssen Sie die Vorteile und den Wert Ihrer Lösung mit den jeweiligen Geschäftszielen verbinden.

Diese Schritte setzen eine nutzenorientierte Gesprächsführung voraus, die sich mit dem Kunden und seinen Zielsetzungen auseinandersetzt. Sie erfordert vor allem interessiert Fragen und aufmerksames Zuhören, zwei Eigenschaften, die nach wie vor in der Wahrnehmung vieler Kunden zu kurz kommen. Häufig werden vor allem Verkäufer erlebt, die über sich und ihre Themen sprechen, statt mit dem Kunden seine Situation und Zielstellungen zu ermitteln. Eine positive Differenzierung kann also bereits in der Art der Gesprächsführung erreicht werden, die mit den Fragen der oben stehenden Checkliste gezielt vorbereitet werden kann. Viel Erfolg beim Ausprobieren. ■

Wolfgang Otto ist Spezialist für die Qualifizierung von Verkaufsorganisationen sowie HelfRecht-Trainerpartner.

→ www.movingsales.de