

Erfolgreich Verkaufen

Lernheft 10

Strategische Verkaufsansätze – Produkt- vs. Lösungsverkauf

Inhaltsverzeichnis:

10.1	Einleitung	2
10.1	Herausforderungen für Unternehmen heute	2
10.2	Produktverkauf vs. Lösungsverkauf	3
10.2.1	Lean Selling	5
10.2.2	Value Selling	7
10.2.3	Vergleich Produktverkauf/Lösungsverkauf	12
10.3	Beispiele für Value Selling Konzepte	13
10.3.1	Druckerbranche	13
10.3.2	Automobilhändler & Reisebüro	13
10.4	Selbstlernaufgaben	15
10.5	Zusammenfassung	15
10.6	Hausaufgabe	16
10.7	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben	16
10.8	Anhang	17

10.1 Einleitung

Unser letztes Lernheft 9 haben wir mit den Anforderungen an Verkäufer von morgen abgeschlossen. Diese gehen einher mit dem Modell des „Lösungsverkaufs“, das ich im vorliegenden Lernheft unter anderem behandeln möchte. Es geht heute um die strategischen Verkaufsansätze „Produktverkauf“ oder „Lösungsverkauf“. Unternehmen sind zunehmend mit einem härteren Wettbewerb konfrontiert. Produkte sind oftmals austauschbar. Zudem können viele Herausforderungen im B2B-Bereich nicht mehr nur mit einzelnen Produkten gelöst werden, sondern es werden immer umfangreichere Lösungen verlangt.

Auf der anderen Seite bleiben viele Unternehmen dabei und fokussieren sich auf den reinen Produktvertrieb. Das macht auch oftmals Sinn. Daher betrachten wir heute diese beiden Ansätze. Eines vorweg: Noch zu viele Verkäufer „hängen“ an ihrem Produkt, ohne die eigentlichen Herausforderungen ihrer Kunden mit Lösungen anzugehen. Diesen Prozess vom Produktvertrieb zum Lösungsvertrieb möchte ich Ihnen erläutern. Und dabei natürlich wieder die Anforderungen an erfolgreiche Verkäufer herausarbeiten. Am Ende dieses Lernhefts finden Sie verschiedene Praxisbeispiele, wie der Lösungsverkauf aussehen kann.

Lernziele:

Sie können nach Durcharbeitung dieses Lernhefts

- die beiden Verkaufsansätze „Produkt-“ und „Lösungsverkauf“ unterscheiden.
- Anforderungen/Voraussetzungen für den Lösungsverkauf erkennen.
- den Prozess „vom Produktverkauf zum Lösungsverkauf“ verstehen.
- Vorteile der beiden Verkaufsansätze definieren.

10.1 Herausforderungen für Unternehmen heute

Heute müssen sich Unternehmen und vor allem Verkäufer den folgenden Problemen stellen:

- Produkte werden immer ähnlicher, austauschbarer. Unternehmen können sich oftmals nicht mehr über das Produkt von Ihren Wettbewerbern unterscheiden, es müssen andere Kriterien für eine Unterscheidung vom Wettbewerb gefunden werden, um nicht rein über den Preis zu verkaufen;
- die Herausforderungen der Kunden werden immer komplexer; Sie können durch Produkte nicht mehr gelöst werden, Lösungsansätze sind der Schlüssel zum Erfolg.

Nehmen wir noch einmal die Aussagen des letzten Lernheftes zur Hand. Dort sind wir so verblieben, dass erfolgreiche Verkäufer in Zukunft mehr **Empathie** und **Problemlösungskompetenz** zeigen müssen. Die Forderung wurde laut, weg vom reinen Produktvertrieb hin zum Lösungsvertrieb: *„Vorgestern wurde noch der Produktverkäufer gebraucht, der sein Produkt versteht und auf die Produktvorteile fokussiert war. ... Heute aber, und erst recht morgen, sind Mitarbeiter/innen im Vertrieb gefragt,*

die als Problemlöser agieren können. Mitarbeiter, die sich in die Situation des Kunden hineinversetzen können und ihm helfen können, noch erfolgreicher zu werden.“¹

Bevor wir uns komplett dem Lösungsvertrieb (oder auch Value Selling) verschreiben: Es gibt trotzdem noch Unternehmen, die lediglich das reine Produkt **erfolgreich** verkaufen. Also gibt es für beide Varianten eine Daseinsberechtigung.

10.2 Produktverkauf vs. Lösungsverkauf

Die beiden bereits kurz angerissenen strategischen Möglichkeiten wollen wir heute gemeinsam ausarbeiten:

- Produktverkauf (Lean Selling) und
- Lösungsverkauf (Value Selling).

Um Ihnen die Unterschiede kurz zu Anfang etwas genauer zu erläutern, ein Beispiel aus der Elektronikbranche. Betrachten wir hier einen Anbieter von elektronischen Geräten (Plasmafernseher, Hifi-Anlagen etc.), wie dort die beiden Ansätze aussehen könnten:

Produktverkauf: Der Anbieter verkauft die einzelnen Produkte aus seinem Leistungsspektrum an die Verbraucher. Neben dem Produkt bietet er kaum Service, er versucht sich über seine Marke von der Konkurrenz abzuheben. Auf der Produktseite haben die Mitbewerber ähnliche Produktspezifikationen, darüber ist keine Differenzierung mehr möglich.

Lösungsverkauf. Der Lösungsverkauf geht weiter als die reine Produktbetrachtung. Der Hersteller sucht Möglichkeiten, seinen Kunden über das Produkt hinaus einen **Mehrwert** zu bieten, ihn bei seinen Problemstellungen zu helfen. Der Mehrwert kann beispielsweise so aussehen, dass er eine komplette Home-Entertainment-Lösung aus verschiedenen Produkten zusammenstellt und diese Lösung beim Verbraucher individuell installiert. Der Mehrwert besteht darin, dass der Verbraucher sich nicht mehr um die Installation, Konfiguration oder Kompatibilität der einzelnen Produkte kümmern muss. Alles aus einer Hand und es läuft! Dadurch unterscheidet sich das Unternehmen vom Wettbewerb und muss nicht rein über technische Produktvorteile und den Preis argumentieren.

Vorbereitung der Entscheidung – Produkt- oder Lösungsverkauf

Die Entscheidung ob Lean Selling oder Value Selling wird von zwei Faktoren beeinflusst:

- Der **Strategie** und den **Kompetenzen** des eigenen Unternehmens (produkt- und personenseitig);
- den **Anforderungen** und der **Offenheit** der Zielgruppen.

Wenn ein Unternehmen eine **Präferenzstrategie** fährt, macht nur Value Selling einen Sinn. Eine Präferenzstrategie zielt darauf ab, Präferenzen beim Kunden zu erzielen und somit höhere Preise durchzusetzen. Dem gegenüber steht die **Preis-Mengen-Strategie**, bei der das Unternehmen über eine maximal verkaufte Menge niedrige

¹ Van Eckert/ Heiko: Praxishandbuch Vertrieb, S. 293

Preise anbieten kann. Für Anbieter mit einer Preis-Mengen-Strategie bietet sich der Lean Selling Ansatz an. Zudem müssen für einen Value Selling Ansatz auch die verfügbaren personellen Qualifikationen vorliegen.

Bei der **Zielgruppensegmentierung** haben wir festgehalten, dass wir zunächst solche Segmente identifizieren, die Potenzial versprechen und in denen wir ein wettbewerbsfähiges Angebot erstellen können. Dabei geht es auch darum, die definierten Zielgruppen hinsichtlich deren Anforderungen und Erwartungen zu untersuchen. Hier kommen wir bereits zu wichtigen Hinweisen, ob Produkt- und/ oder Lösungsvertrieb Sinn macht. Auf welche Weise wir Zielgruppen segmentieren können, haben wir in Lernheft 3 (Kapitel, *Marketing-/ Vertriebsmix und Kontrolle*) bestimmt.

Betrachten wir unter den beiden beschriebenen Gesichtspunkten „eigenes Unternehmen“ und „Zielgruppen/ Kunden“ noch einmal die beiden Verkaufsansätze:

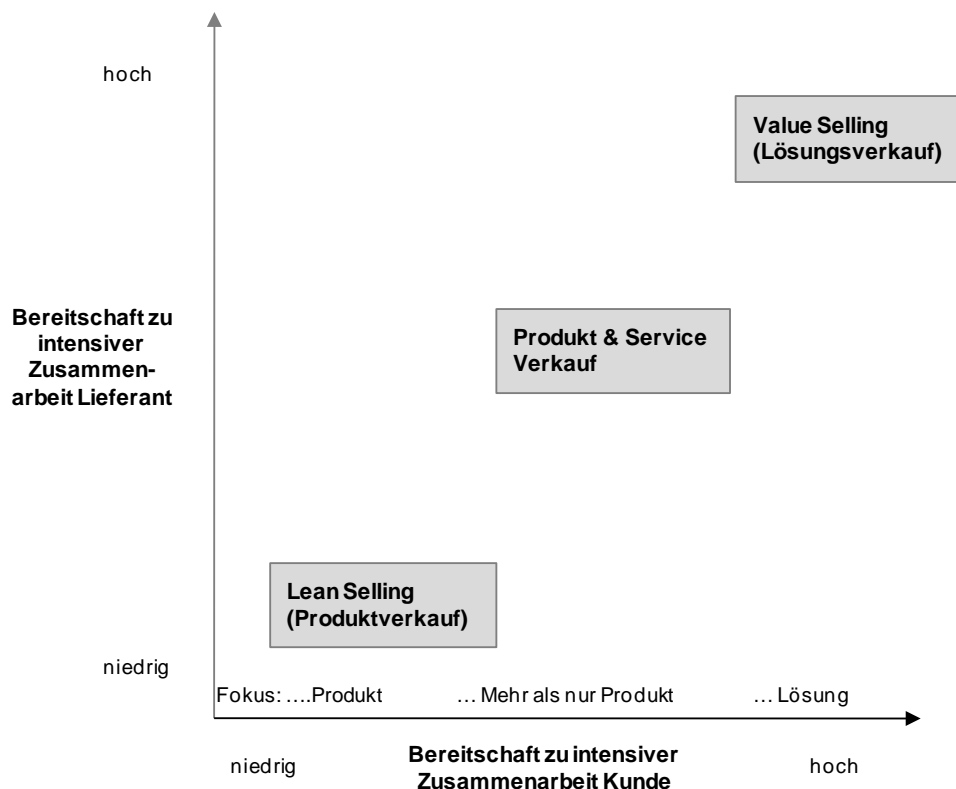


Abb.1: *Unterschiedliche Verkaufsansätze*

Quelle: Bußmann/ Zupanci Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk: Verkaufen von Profi zu Profi, S. 106. Die Grafik ist auf den B2B-Bereich bezogen, kann jedoch auch auf den B2C-Bereich angewendet werden.

Normalerweise nimmt mit zunehmender **Komplexität** und **Erklärungsbedürftigkeit** des Produktes die Wahrscheinlichkeit zu, dass **Value Selling** Sinn macht. Produkte, die dem Konsumenten/ Kunden nicht genauer zu erklären sind und dessen Einsatzgebiete und Anwendungsmöglichkeiten er/ sie bereits kennt, werden meist über Lean Selling vertrieben. Mit zunehmender Konsumerfahrung der Verbraucher kann sich dies jedoch ändern.

Was in den 80er und 90er Jahren noch erklärungsbedürftige Produkte waren, sind heute alltägliche. Die Verbraucher haben mit einer Vielzahl von technischen Produkten ihre Erfahrung gemacht und brauchen heute wenig oder keine Beratung vom Verkäufer. Sie sind oftmals in der Lage, die technischen Produkte selbst zu installieren.

Ob nun für ein Unternehmen der Lösungsverkauf Sinn macht oder nicht, hängt vom Kunden ab. Die **Bereitschaft** des Kunden zu einer **intensiven Zusammenarbeit** können wir mit dem Lernheft 5 verknüpfen: Hier haben wir die Sicht des Geschäftskunden (B2B) eingenommen und unsere Lieferanten klassifiziert. Lieferanten, die Teile liefern, die für den Kunden von größter Bedeutung sind (vor allem „strategische Teile“), stoßen auf Seiten der Kunden auf eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Wir müssen also unsere eigene **Position als Lieferant** beim Kunden kennen und wissen welche **Bedeutung unsere Produkte** bei unseren Kunden haben. Somit kann bei einem Kunden Value Selling beim anderen Lean Selling zum tragen kommen – auch im B2C-Bereich.

10.2.1 Lean Selling

Wie es bereits aus Abbildung 1 ersichtlich ist, legen Kunden beim Lean Selling wenig Wert auf eine intensive Zusammenarbeit. Bußmann/ Zupancic haben hierfür eine treffende Definition: „*Lean Selling bezeichnet die möglichst schlanke Zusammenarbeit mit ausgewählten Kunden, die ihre **Einkaufsentscheidungen** hauptsächlich aufgrund der **Basiseigenschaften** bestimmter Leistungen fällen. Diese Kunden legen Wert auf bestimmte Minimumleistungen und benötigen keine weitergehenden Leistungen.*“² Die Argumentation des Lieferanten basiert weitestgehend auf diesen geforderten Basiseigenschaften, das heißt es werden die Merkmale und **Vorteile eines Produktes** und dessen **Preis** angesprochen. Weitere Bestandteile der **Argumentation** kann die **Handhabung** des Produktes oder die **Produktverfügbarkeit** sein.

Der Wunsch nach einer minimalen Interaktion kann aber auch von **Lieferantenseite** kommen. Bei unserer **ABC-** beziehungsweise **Kundenwertanalyse** in Lernheft 3 haben wir definiert, dass es für C-Kunden oder solche mit einem niedrigen Kundenwert keinen Sinn macht, Ressourcen für deren Betreuung und Kreation individueller Lösungen zu binden. Das Ziel des Lieferanten ist ein möglichst kostengünstiger Vertrieb, meist über E-Commerce oder den Telefonverkauf.

Lean Selling – Voraussetzungen & Umsetzung

Um beim Lean Selling, also dem reinen Produktverkauf, erfolgreich zu sein, braucht unser Unternehmen einen **klassischen USP** (Unique Selling Proposition). Da wir keine Lösung mit Mehrwert liefern, müssen wir unsere Argumentation auf eindeutige **Produktvorteile**, die Handhabung oder Servicebestandteile stützen. Ein solcher USP kann vom Produkt selbst, aus produktnahen Dienstleistungen, Garantien oder aber aus dem Image unseres Unternehmens resultieren. Fehlt ein USP, laufen wir Gefahr, dass wir nur noch rein über den Preis verkaufen können. Der **Preis** spielt beim Lean Selling eine **bedeutende Rolle**.

Dadurch, dass der Preis beim reinen Produktverkauf oft im Vordergrund (trotz des USP's) steht, lautet die Grundphilosophie des Lean Sellings „**Reduktion aufs Wesentliche**“³. Um möglichst günstig anbieten zu können, müssen Prozesse standardisiert werden. Im B2B-Bereich kann dies soweit gehen, dass die EDV-Systeme des Lieferanten und Kunden angebunden sind (E-Procurement mit einem Standard-Einkaufsprozess, automatische Bestellabwicklung). Dadurch wird der

² Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 110.

³ Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 116.

Kunde bereits an den Lieferanten gebunden, ein gewisser Mehrwert kann sich daraus ergeben, obwohl die Prozesse und Produkte standardisiert sind.

Auch das **Produktangebot** sollte aus **Standards** bestehen. Serviceleistungen und Sonderwünsche werden entweder auf den Kunden übertragen, oder sind mit Zusatzkosten verbunden. Das beste Beispiel dafür sind die Low-Cost-Airlines. Diese haben ihr Grundprodukt aufs Wesentliche reduziert, fahren eine Preis-Mengen-Strategie. Alles, was der Kunde zusätzlich möchte, muss er extra bezahlen. Auch Check-In oder das Ticketing (Ausstellen der Tickets) erfolgt in einem automatischen Prozess. Die Praktiken gingen so weit, dass sowohl Air Berlin als auch Ryanair von der Verbraucherzentrale abgemahnt wurden: Ryanair, weil dort der Online-Check-In fünf Euro und der Check-In am Flughafen 40 Euro kostet.⁴ Im B2B-Bereich sind die Verhandlungen beim Produktverkauf **stark vom Einkauf dominiert**. Dort werden beispielsweise innerhalb der Jahresgespräche Preise und Konditionen verhandelt. Lieferanten werden ständig bewertet, die Gefahr ausgelistet zu werden ist relativ hoch.

Vertriebskanäle des Lean Sellings & Kundenansprache

Die nachstehende Grafik verdeutlicht zum einen die Kosten des Vertriebs, zugleich aber auch den Mehrwert, den ein bestimmter Vertriebsweg für den Kunden bietet. Der **persönliche Verkauf** ist die teuerste Variante. Er stellt jedoch auch den Vertriebsweg mit dem größten Mehrwert für den Kunden dar. Der Verkäufer kann individuell beraten, Einsatzbereiche eines Produktes aufzeigen, individuelle Lösungen und Angebote erstellen. Am unteren Ende verursacht der Verkauf über das **Internet** die geringsten Kosten, gefolgt vom Telefonverkauf. Der Verkauf im Internet erfolgt meist über Webshops, in denen der Kunde direkt, ohne Interaktion mit dem Lieferanten bestellt.

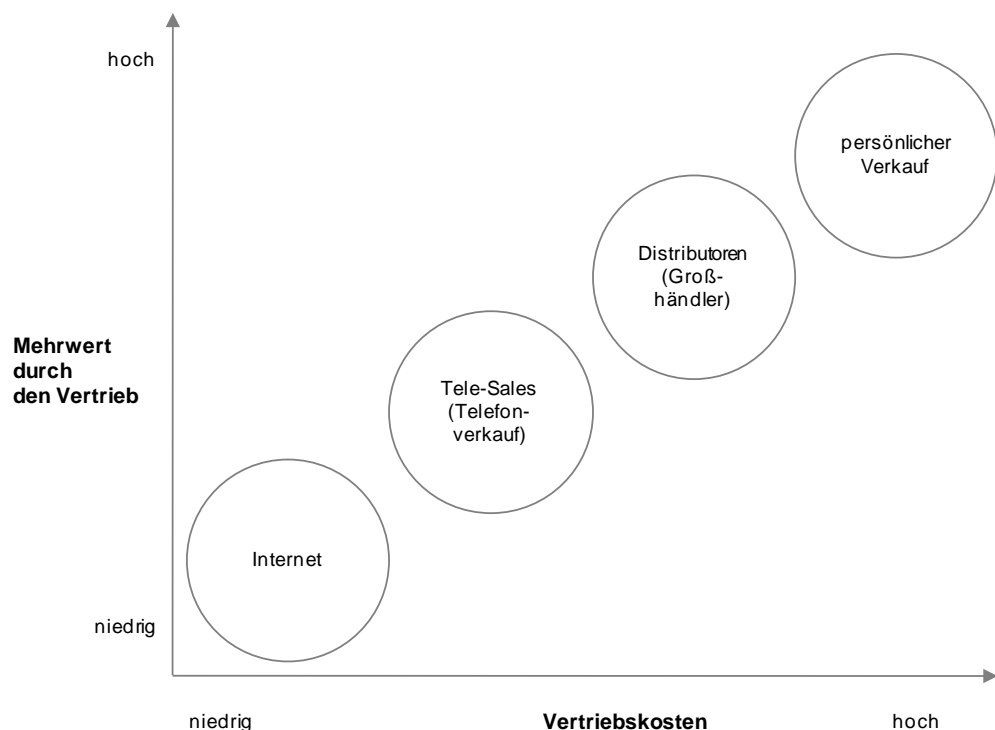


Abb.2: Mehrwert des Vertriebs & Kosten unterschiedlicher Vertriebskanäle

Quelle: Bußmann/Zupancic Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 112

⁴ Vgl. Spiegel Online: Verbraucherschützer mahnen Ryanair und Air Berlin ab, vom 15.07.2009.

Welcher **Vertriebskanal** ist nun der **sinnvollste**? Die Anforderungen der Kunden bestimmen – wie bereits mehrfach erwähnt – den Vertriebskanal. Jedoch sollte dies keine starre Zuordnung sein, denn die Anforderungen der Kunden verändern sich im Laufe der Zeit. Überprüfen Sie daher von Zeit zu Zeit, ob Ihre angebotenen **Vertriebskanäle** noch den Anforderungen des **jeweiligen Kundensegments** entsprechen.

Zudem ist es bei bestimmten Produktkategorien nicht möglich auf den persönlichen Verkauf zu verzichten. Denken Sie an hochkomplexe elektronische Bauteile oder gefährliche Chemikalien.

Im Rahmen der **Kundengewinnung** und **Kundenbindung** bietet sich das **Direktmarketing** auf Grund der niedrigen Kosten an. Innerhalb des Marketing-Mixes sind Unternehmen mit einem Lean Selling Ansatz darauf bedacht, möglichst geringe Kosten zu verursachen. Persönlich adressierte Briefe und E-Mails unterstützen die Vertriebskanäle und sprechen den Kunden direkt an. Erfolgt der Vertrieb über das Internet (Webshop) so machen natürlich auch E-Mail-Kampagnen Sinn. Sie sind kostengünstig, aber rechtlich nur zulässig, wenn der Empfänger sein Einverständnis zur Zusendung gegeben hat.

10.2.2 Value Selling

Value Selling ist mehr als der reine Verkauf eines Produktes. Beim Value Selling steckt der Drang dahinter, den Kunden mit ihren Problemstellungen und Herausforderungen zu helfen und direkt zu deren Erfolg beizutragen. Dabei werden vom Lieferanten **Lösungen** mit einem **Mehrwert** kreiert, die sich aus den folgenden Komponenten⁵ beziehungsweise deren Kombination ergeben:

- das Produkt oder die Dienstleistung;
- das Sortiment des Lieferanten; aus dem kompletten Sortiment kann sich bereits der Mehrwert ergeben, zum Beispiel durch Kombination verschiedener Produkte oder Komponenten/ Zubehör;
- Serviceleistungen, sowohl vor als auch nach dem Kauf;
- Anbindung der Infrastrukturen und Prozesse des Kunden mit denen des Lieferanten, zum Beispiel durch Anbindung der IT (siehe E-Procurement; Just-In-Time);
- die Beratungskompetenz der Mitarbeiter.

Was, beziehungsweise wie hoch dieser **Mehrwert** ist, bestimmt der Kunde und ist somit **subjektiv**. Beim Value Selling gibt es aber auch eine **objektive Komponente**: Wenn Sie mit konkreten Zahlen und Berechnungen den Mehrwert Ihrer Lösung dem Kunden darlegen („*diese Lösung senkt Ihre Prozesskosten um 15 %*“). Hieraus ergibt sich eine weitere **Anforderung an Verkäufer**: Sie müssen betriebswirtschaftliche Hintergründe kennen und wissen, wie man beispielsweise Prozesskosten berechnet oder Return-On-Investment (ROI) Berechnungen aufstellt.

⁵ Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 128 f..

Value Selling – Vorbereitung

Unternehmen mit einem Value Selling Fokus suchen zunächst bei ihren Kunden aktuelle Herausforderungen und Problemstellungen. Daraus entstehen Ansätze, wie durch **Mehrwert-Leistungen** genau diese Probleme gelöst werden können. Erkennt der Kunde diesen Mehrwert, lassen sich für den Verkäufer **höhere Preise** erzielen. Zudem wird der Lieferant **weniger vergleichbar** mit seinen Mitbewerbern. Genau dies sind die Gründe, warum viele Industrieunternehmen vom reinen Produktverkauf hin zum Lösungsvertrieb mit Mehrwert übergeben.

Herausarbeiten eines Mehrwerts (Value Added)

Betrachten wir nun, woher der Mehrwert kommen kann und wie wir ihn Schritt für Schritt ausarbeiten:

1. Definition der relevanten Zielgruppen (hierzu mehr im folgenden);
2. Identifizierung möglicher Mehrwerte, die der Lieferant bieten kann/ möchte;
3. Gewichtung, wie bedeutend dieser Mehrwert in der jeweiligen Zielgruppe ist;
4. Aus dem Mehrwert wird eine Value Proposition, also eine klare Aussage formuliert, wo der Lieferant seine Kunden unterstützen kann. Diese Value Proposition ist von Kundensegment zu Kundensegment unterschiedlich. Jedes Kundensegment hat individuelle Problemstellungen und Herausforderungen, an denen die Value Proposition ansetzen muss.

Zur Identifizierung von Ansätzen für den Mehrwert macht es Sinn, verschiedene Abteilungen innerhalb des Unternehmens einzubinden. Somit kommt es zu keiner „Betriebsblindheit“, wenn beispielsweise nur Marketing und Vertrieb diese definieren würden. Die Technik, Produktion, Innendienst oder das Produktmanagement sollten gemeinsam mit Marketing und Vertrieb am Tisch sitzen.

Nachstehend eine Übersicht, wie für unterschiedliche Zielgruppen Ansätze für einen Mehrwert aussehen können und wie daraus jeweils eine Value Proposition formuliert wird:

Anbieter/Zielgruppe/ Herausforderungen	Möglicher Mehrwert	Value Proposition
Anbieter: Zulieferer für Maschinenbau Zielgruppe: Maschinenbau mit der Herausforderung Kosteneinsparung	Kosteneinsparungen mit Hilfe automatischer Einkaufsvorgänge (E-Procurement); bessere Einkaufskonditionen durch Bündelung von Bedarf	„Durch die Anbindung an unser EDV-System reduzieren sich die Kosten der Bestellvorgänge um 25 %“ „Wir optimieren für unsere Kunden den Warenkorb und senken dadurch die Kosten“
Anbieter: Softwareunternehmen Zielgruppe: Dienstleister mit der Herausforderung Prozessoptimierung	Beitrag Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz	„Unsere Software hilft Ihnen Aufträge um durchschnittlich 20 % schneller zu kalkulieren“

Anbieter/Zielgruppe/ Herausforderungen	Möglicher Mehrwert	Value Proposition
Anbieter: Telefonanbieter Zielgruppe: Banken mit der Herausforderung Kundenbindung	Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung	„Unsere modernen Telefonsysteme optimieren die Kundenzufriedenheit durch intelligente Verteilung eingehender Anrufe“
Anbieter: Energieversorger Zielgruppe: Privatkunden & Geschäftskunden mit der Herausforderung Kostendruck	Zuverlässige Stromversorgung und Kosteneinsparung	“Durch unseren intelligenten Energiesysteme helfen wir die Gesamtenergiekosten zu reduzieren“

Abb.3: Beispiele für die Ausarbeitung einer Value Proposition

Quelle: eigene Ausarbeitung

Das Finden der richtigen Value Proposition ist nicht immer ein leichtes Unterfangen. Dazu müssen sich Unternehmen intensiv mit ihren Zielgruppen auseinandersetzen. Einige Unternehmen nutzen bei der Formulierung ihrer Value Proposition die Kunden. Sie entwickeln gemeinsam mit ihnen die Grundlagen für die Value Proposition oder Ansätze für Mehrwert-Lösungen. Dies geht jedoch nur, wenn mit dem Kunden bereits eine sehr enge partnerschaftliche Beziehung besteht.

Der Prozess des Value Sellings – Schritt für Schritt

Dem Value Selling liegt ein fest definierter Verkaufsprozess zu Grunde, der nachstehend abgebildet ist:

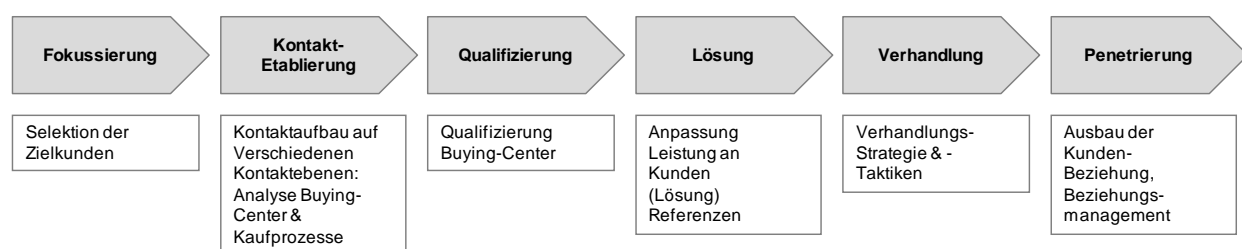


Abb.4: Der Ablauf des Value-Added-Verkaufsprozesses im B2B-Bereich

Quelle: Bußmann/ Zupancic Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 137.

Fokussierung

Bei den Vorbereitungen haben wir es bereits angesprochen: Es ist wichtig Zielkunden für den Value Selling Ansatz herauszufiltern. Meist sind dies weniger Kunden als beim Produktverkauf, da mehr Zeit für jeden Kunden investiert wird. Potenzielle Unternehmen für das Value Selling können sowohl im bestehenden Kundenkreis als auch durch neue Kontakte resultieren. Weitere Informationen, die uns bei der Fokussierung helfen:

- Wie ist die aktuelle Situation beim Kunden? Ist diese eher von Euphorie oder wirtschaftlichem Druck geprägt? Wie stark ist der Druck zum Rationalisieren und zum Optimieren? Wie ist die Strategie des Kunden (Präferenzstrategie oder Preis-Mengen-Strategie)?

- Wo haben wir bereits Erfahrungen in der Branche des Zielkunden? Welche Referenzkunden können wir hier aufweisen?
- Wie offen ist der Kunde Unterstützung von außen, durch Lieferanten, in Anspruch zu nehmen?
- Hat der potenzielle Kunde mit seinen bestehenden Lieferanten eine partnerschaftliche Beziehung auf Augenhöhe?

Einige der gesuchten **Informationen** lassen sich heutzutage gut aus der **Webpage** des betreffenden Unternehmens herausfiltern. Verkäufer innerhalb des Lösungsvertriebs sind zudem ständig vernetzt mit der Branche ihrer Kunden, ziehen Informationen von **Verbänden**, besuchen **Messen** oder führen **Interviews** mit Branchenvertretern. Das Ergebnis dieser Segmentierung und Analyse können wir dann im folgenden Raster abbilden:



Abb.5: Kategorisierung von Zielkunden

Quelle: Bußmann/Zupancic Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/Dirk, a.a.O., S. 139.

Der in der Grafik vertikal abgebildete **Kundenwert** stellt das wirtschaftliche Potenzial des jeweiligen Kunden dar. Umsatz, Wachstum oder künftige Strategien spielen hier eine Rolle. Die horizontal dargestellte **Abschlusswahrscheinlichkeit** betrachtet die Offenheit des Kunden bezüglich Impulsen von Lieferanten und die bestehenden Erfahrungen und Referenzkunden des Lieferanten. Die Horizontale gibt Antwort auf die Frage „*wie wahrscheinlich ist es, dass ich als Lieferant bei diesem Kunden mit einem Value Selling Ansatz Erfolg haben werde?*“.

Etablierung des Kontaktes & Auswahl der Kontaktebenen, Qualifizierung

Vielleicht werden Sie es bereits bemerkt haben: Die **Anforderungen an Verkäufer** sind beim Value Selling weitaus höher, vor allem was die Methodenkompetenz im Bereich betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge angeht. Sie sind deshalb höher, weil Value Selling Verkäufer weiter oben in der Hierarchie der Kunden ansetzen. Es ist wichtig zu analysieren, auf welcher Ebene beim Kunden der Mehrwert relevant ist und „Gehör findet“.

Einen Einkäufer wird es weniger interessieren, wie Prozesse im Unternehmen verbessert werden können, einen Geschäftsführer jedoch weitaus mehr. Bereits in der Anfangsphase müssen die Argumente beim richtigen Ansprechpartner Relevanz haben. Ansonsten läuft der Verkäufer Gefahr, in die **Schublade „Standardlieferant“**

gesteckt zu werden.⁶ Einmal dort angekommen ist es schwierig sich aus dieser Schublade herauszumanövrieren.

Bei den ersten Kontakten geht es weniger um Details als vielmehr darum, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Erste Gespräche dienen oftmals nur zum reinen **Gedankenaustausch**, um gemeinsame Berührungspunkte und Bereiche für eine Zusammenarbeit „abzuklopfen“. Wichtig für den Verkäufer: Er/ sie muss nach den Gesprächen einen **Gesamteindruck** vom Kunden haben und bestimmen können, wo es **Ansatzpunkte** gibt und wie die **Entscheidungsstrukturen** aussehen.

Wichtig ist auch wie der **Kaufprozess** beim Kunden abläuft. Aus welchen Bereichen werden Projekte angestoßen? Wer sitzt hier mit im Boot? Welche Stellung hat der Einkauf, wann kommt er ins Spiel? Der **Verkaufsprozess** des Lieferanten muss sich immer individuell an den Kaufprozess des Kunden **anpassen**. Je besser Sie beim Kunden als „Partner mit Mehrwert“ positioniert sind, desto früher wird Sie der Kunde auch in seinen Kauf- oder Problemlösungsprozess involvieren.

Viele Verkäufer, die traditionell eher Produkte verkauften, tun sich etwas schwer nun mit höheren Hierarchieebenen zu verhandeln, soziale Kontakte aufzubauen und die Argumentation hin zu einer „Mehrwert-Argumentation“ zu führen. Je mehr Verkäufer an den bisherigen Produktargumenten festhalten, desto höher ist die Gefahr als „Standardlieferant“ abgestempelt zu werden.

Argumentationseinstieg – Kommunikation der Argumente

Nachdem der erste Kontakt aufgebaut ist, muss die Value Proposition, also der wirkliche Mehrwert für den Kunden, in eine „Verpackung“ kommen. Diese Value Proposition muss kurz und prägnant sein, die Kompetenz und den Vorteil des Lieferanten aus Sicht des Kunden darstellen. Diese Value Proposition ist auf jede der Hierarchieebenen, die überzeugt werden müssen, angepasst. Verschiedene ausgearbeitete Value Propositions haben Sie bereits in der Abbildung 3 dieses Lernheftes kennengelernt. Jedoch: Weder die Firmengeschichte noch Informationen über das Leistungsportfolio gehören in eine solche Value Proposition.

In der Ausgabe April 2009 des Harvard Business Managers wurde für den B2B-Bereich ein interessanter Argumentationseinstieg beschrieben: „**Provozierendes Verkaufen**“⁷. Es geht noch etwas weiter als der eigentliche Lösungsvertrieb, denn im Vorfeld des ersten Kontaktes wird vom Verkäufer noch mehr Zeit investiert. Zeit darin, ein Problem beim einzelnen Kunden zu identifizieren, das direkt seinen Gewinn bedroht. Darin liegt dann auch die Argumentation, den Kunden provokativ auf dieses Problem hinzuweisen. Die Provokation sollte jedoch mit genauen Zahlen belegt sein, das heisst der Verkäufer muss im Vorfeld Zeit in die Suche dieses Problems investieren. Meines Erachtens ein etwas kritischer Ansatz, mit dem Sie nicht bei jedem Kunden auf offene Ohren stoßen. Jedoch ein Ansatz, den man in Betracht ziehen sollte.

Verhandlungsstrategie/ -taktik & Penetration

Die beiden letzten Punkte „Verhandlungsstrategie und –taktiken“ sowie „Penetration“ werden Inhalte noch folgender Lernhefte sein.

⁶ Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 140.

⁷ Vgl. Lay/ Philip, Hewlin/ Todd, Moore/ Geoffrey: Provozieren Sie Ihre Kunden, in: Harvard Business Manager, April 2004, S. 22-30.

10.2.3 Vergleich Produktverkauf/Lösungsverkauf

Vergleichen wir noch einmal zwischenzeitlich die beiden Verkaufsansätze Produkt- und Lösungsvertrieb.

Aspekte	Lean Selling	Value Selling
Kundenwissen	<ul style="list-style-type: none"> – Kunden kennen die Produktgattung – Kunden wissen meist, was sie wollen – zu klärende Frage des Kunden: von wem kaufen? 	<ul style="list-style-type: none"> – Kunde hat meist Problem noch nicht richtig erkannt – Kundenbedürfnis kann noch „entwickelt“ werden, Kunde sucht noch nach Lösungen – Kernfrage: Wie kann man Prozesse optimieren und Wachstumschancen nutzen?
Was wird gekauft?	<ul style="list-style-type: none"> – das Produkt mit seinen Spezifikationen und Anwendungsmöglichkeiten stehen im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> – Produkte beziehungsweise die Kombination von Produkt, Service- und Beratungsleistungen als Gesamtlösung stehen im Vordergrund
Verkaufszyklus	<ul style="list-style-type: none"> – eher kurz – Verkäufer investieren die meiste Zeit im Verkaufsprozess für Preis- und Konditionenverhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> – komplex, eher lang – Verkäufer investieren zu Beginn viel Zeit, um Kundenbedürfnisse zu verstehen und individuelle Lösungen auszuarbeiten
Auftragsgröße	<ul style="list-style-type: none"> – oft größere Rahmenvereinbarungen (Jahresverträge) 	<ul style="list-style-type: none"> – eher größer, langfristiger
Entscheidungskriterien/ Argumente	<ul style="list-style-type: none"> – Nettopreis und Konditionen – Qualitätszertifikate – Einfachheit des Einkaufens – hohe Produktverfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Mehrwert durch individuelle Kundenlösungen – genaue Kenntnis des Kunden, seiner Märkte und Herausforderungen des Kunden – Beratungskompetenz
Intensität der Kundenkontakte	<ul style="list-style-type: none"> – sporadische Kontakte, meist Jahresgespräche – wenig Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> – intensive Abstimmungsprozesse – Vertrauen und Offenheit
Kundenbindung	Geringe Kundenbindung durch den Lieferanten; Lieferanten sind oftmals austauschbar	Enge Kundenbindung durch geleisteten Mehrwert des Lieferanten

Abb. 6: Vergleich Lean Selling und Value Selling

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bußmann/ Zupancic Vgl. Bußmann/ Wolfgang F., Zupancic/ Dirk, a.a.O., S. 107.

10.3 Beispiele für Value Selling Konzepte

Zum Veranschaulichen und Transfer des Themas möchte ich Ihnen noch verschiedene Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen an die Hand geben.

10.3.1 Druckerbranche

Druckerhersteller haben erkannt, dass die Produkte am Markt weitestgehend ähnlich und somit austauschbar sind. Auf der anderen Seite sehen sich Geschäftskunden (B2B) immer mehr gezwungen in vielen Unternehmensbereichen Kosten einzusparen (Herausforderung). Verschiedene Druckerhersteller sind nun hergegangen und haben ein Seitenpreiskonzept entwickelt. Dabei geht es darum, dass Unternehmenskunden nicht mehr Drucker und die Verbrauchsmaterialien (Toner, Kartusche, Wartung) einzeln bestellen, sondern ein Preis für jede gedruckte Seite definiert wird, in dem alles enthalten ist (außer Papier und Energiekosten).

Meistens laufen diese Verträge 2 – 4 Jahre, der Kunde hat sich um nichts mehr zu kümmern, sondern die Drucker werden vom Hersteller (oder seinen Händlern) gewartet und Toner werden automatisch nachgeliefert. Neben diesem reduzierten Verwaltungsaufwand (Toner nachbestellen, Service abstimmen) hat der Kunde eine beinahe absolute Kostentransparenz. Zudem sind Seitenpreiskonzepte oft günstiger. Sie können sich denken wie hoch der Aufwand im Vorfeld ist, um diesen kundenspezifischen Seitenpreis zu errechnen. Jeder Kunde hat unterschiedliche Drucker im Einsatz (schwarz-weiß, Farbe, Multifunktional et cetera), die Anzahl an Druckern und das Druckvolumen variiert von Kunde zu Kunde.

Wir sehen hier: Der Aufwand der Verkäufer ist im Vorfeld zum Erstellen der individuellen Kundenlösung höher als beim Produktverkauf. Außerdem ist bei vielen mittelständischen Unternehmen bei solchen Konzepten die Geschäftsführung auf Kundenseite involviert (höhere Hierarchieebene). Zum anderen ist die Bindung des Kunden an den Lieferanten weitaus höher, die Verträge gehen über einen größeren Zeitraum, der Kunde honoriert die Problemlösungskompetenz des Anbieters.

10.3.2 Automobilhändler & Reisebüro

Ähnliche Beispiele gibt es in der **Automobilindustrie**. Händler und Hersteller haben erkannt, dass der Fuhrpark ein gewisser Kostenfaktor bei vielen Kunden darstellt. Zum einen die direkten Kosten für die PKW's, Wartung und Inspektion, aber auch bei den indirekten Kosten, die durch die interne Verwaltung des Fuhrparks entstehen. Verschiedene Anbieter oder Händler bieten ihren Kunden an, den kompletten Fuhrpark outzusourcen. Vorteile für die Kunden: Zeitersparnis, Kostentransparenz, Kostensenkung.⁸ Auch **Reisebüros** bieten ihren Geschäftskunden seit langem das komplette Outsourcing des Firmenreisegeschäfts. Viele Konzerne unterhalten noch eine eigene Abteilung, die sich nur mit Geschäftsreisen befasst. Dies ist teilweise ein enormer Fixkostenblock. In Zeiten des Preis- und Kostendrucks bieten einige

⁸ Das Beispiel ist der Website der VR-Leasing entnommen. www.vr-leasing.de/vrl/services/fuhrparkmanagement/index.shtml. 16. Juli 2009

Reisebüros das komplette Outsourcing der Geschäftsreiseorganisation an. Somit werden beim Kunden fixe Kosten (zum größten Teil) zu variablen Kosten.⁹

Es gibt viele Beispiele, aus denen ersichtlich wird, dass Unternehmen weg vom ursprünglichen Produktverkauf gehen und Lösungen mit Mehrwert anbieten. Auch in der **Logistikbranche**. Dort übernehmen ehemals traditionelle Speditionen mittlerweile die Lagerorganisation oder Konfektionierung für ihre Kunden.

Die Aussage, die Lieferanten durch den Lösungsvertrieb nach außen hin senden: „Kümmern Sie sich, liebe Kunden, um Ihr Kerngeschäft. Wir machen den Rest!“

Was passiert bei kleineren Unternehmen, die nicht aus eigener Kraft Lösungen kreieren können?

Was passiert aber nun, wenn wir ein kleines Unternehmen sind und mit unserem begrenzten Portfolio nicht die Möglichkeit haben, Lösungen anzubieten? Wieso müssen verschiedene Produkte und Dienstleistungen, die zu einer Lösung zusammengefasst werden, immer von intern (also aus dem eigenen Unternehmen) kommen und nicht von außerhalb? Die Lösung kann auch von mehreren Unternehmen innerhalb einer **Kooperation** erstellt werden: *„...kann eine Kooperation mit einem Unternehmen, das ergänzende Produkte oder Leistungen anbietet, ein geeigneter Rahmen für die Entwicklung noch wertvoller Lösungen sein, die einen noch höheren Preis einbringen.“¹⁰*

So gibt es in Stuttgart seit ein paar Jahren die 0711 CRM Group¹¹. Darunter verbergen sich fünf Unternehmen, die das Thema CRM ganzheitlich anbieten. Ein CRM Projekt impliziert fast immer eine technische Infrastruktur, Beratungsleistungen und wie dieses System am Ende durch Marketing und Vertrieb effizient und wertsteigernd genutzt werden kann. Daher sind in dieser Gruppe ein IT-Dienstleister, eine CRM Beratungsgesellschaft, ein Call-Center, eine Marketingagentur und ein Softwareanbieter unter einem Dach vereint. Diese fünf Unternehmen bieten „CRM aus einer Hand“. Das eingespielte Team und die ganzheitliche Lösung stellen den Mehrwert dar.

In viel zu wenigen Branchen wird bisher über Kooperationen mit anderen Unternehmen nachgedacht!

⁹ „Zum größten Teil“, weil diese Reisebüros beim Outsourcing oftmals auch einen fixen Monatsbetrag erheben.

¹⁰ Prof. Gulati/ Ranjay: Abschied vom Silodenken, in: Harvard Business Manager, Dezember 2007, S. 104.

¹¹ www.0711crmgroup.de. Anmerkung: Nicht alle Unternehmen, die innerhalb der 0711 CRM-Group agieren sind kleine Unternehmen.



10.4 Selbstlernaufgaben

1. Worin unterscheiden sich die Anforderungen an Verkäufer beim Produktvertrieb gegenüber des Lösungsvertriebs?
2. Nehmen Sie Stellung zu den nachstehend formulierten Value Propositions:
„Unsere Produkte weisen eine lange Lebensdauer auf“
„Unsere Mitarbeiter werden monatlich in den neuesten Projektmanagementmethoden geschult“
„Durch den Einsatz der neuesten RFID-Technologie übernehmen wir für unsere Kunden die Planung der gelieferten Teile für die Produktion“
„Leben Sie – wir kümmern uns um den Rest! Wir entwickeln Spar- und Vorsorgekonzepte für unsere Kunden!“
3. Was sind die Hindernisse, die Sie zum Beispiel beim Übergang vom Produktverkauf zum Lösungsverkauf überwinden müssen?

10.5 Zusammenfassung



Sie werden sicherlich wieder den Bezug zu den ersten Lernheften erkannt haben. Auch hier geht es um **marktorientierte Unternehmensführung**. Der **Kunde**, seine **Bedürfnisse** und Herausforderungen sind die **Orientierungspunkte** für Ihren Verkaufsansatz. Der Kunde bestimmt, ob Value Selling oder Produkt Selling. Beim Produktverkauf stehen Unternehmen vor der Herausforderung, wie man sich von den Wettbewerbern differenziert.

Über das Produkt ist oftmals nicht mehr möglich. Dadurch gewinnt der Preis an Bedeutung. Wichtig ist immer zu analysieren, was wünscht der Kunde, wie offen bezüglich der Unterstützung von einem Anbieter/ Lieferanten. Überall dort, wo Sie erkennen, dass Kunden/ Konsumenten offen sind, sich Vorschläge von Ihnen anzuhören, lohnt es sich Lösungen anzubieten.

Der **Weg** vom **Produkt-** zum **Lösungsverkauf** sollten Sie strukturiert angehen und die beiden entscheidenden Faktoren Schritt für Schritt beachten: Welche Strategie verfolge ich, welche Kompetenzen habe ich mit meinen Produkten und beim Personal? Auf der anderen Seite wurde auch hier wieder die Bedeutung der Zielgruppensegmentierung unterstrichen. Schritt für Schritt lukrative Zielgruppen herausfiltern und deren Bedürfnisse und Anforderungen an ein bestimmtes Produkt analysieren. Aus diesen beiden Fragestellungen erhalten Sie dann die Antworten auf die Frage Lean Selling oder Value Selling.

Über den Lösungsverkauf kommen Sie natürlich zu den entscheidenden Vorteilen: Ihre Lösungen erzielen höhere Umsätze als der reine Produktverkauf und Sie binden Ihre Kunden viel enger an Sie.



10.6 Hausaufgabe

Suchen Sie eigenständig nach drei Unternehmen oder Branchen, die Lösungen mit Mehrwert anbieten! Worin besteht dort die Lösung und der Mehrwert?



10.7 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben

1. Der reine Produktverkauf findet oftmals – wie erläutert – überhaupt nicht über den persönlichen Verkauf statt. Vor allem im B2C Bereich greift man oft zu E-Commerce oder dem Telefonverkauf. Häufig wird auch der Vertrieb über den Handel gewählt, bei dem dann „externe“ den Verkauf übernehmen. Bei allen Varianten, in denen ein Verkäufer involviert ist, muss dieser das Produkt, die Produktvorteile und die Kalkulationsgrundlage beim genauestens kennen.

Die Kalkulationsgrundlage im B2B-Bereich, weil er/ sie oftmals innerhalb der Jahresgespräche mit dem Einkauf wissen muss, wie weit die Preis- und Konditionsverhandlungen gehen können. Natürlich muss auch der Produktverkäufer versiert im Aufbau von sozialen Beziehungen zu seinen Kunden sein. Jedoch besteht dort generell weniger Offenheit von Seiten des Käufers als beim Lösungsverkauf.

Beim Value Selling muss der Verkäufer die methodische Kompetenz haben Lösungen individuell zusammenzustellen, muss Problemlösungskompetenz zeigen und analytisches Vermögen, wenn es darum geht den Buying-Center von Unternehmen zu analysieren.

Hier wird von der Verkaufsperson viel mehr an Empathie verlangt. Er/ sie muss sich in die Lage der Kunden und deren Problemen hineinversetzen und daraufhin zu der optimalen individuellen Lösung kommen. Nicht nur das: Der Value Selling Verkäufer muss wissen, wie mit höheren Hierarchieebenen beim Kunden soziale Beziehungen aufgebaut werden können, muss sich bei der Argumentation neue Methoden aneignen. Beim Lösungsverkauf muss zudem in Networking investiert werden, ein ständiger Kontakt zu Branchenvertretern aus den Branchen seiner/ ihrer Kunden ist Pflicht, um Beratungskompetenz aufzubauen.

2. „Unsere Produkte weisen eine lange Lebensdauer auf“ – Produktfokus, nicht für eine Value Proposition beim Value Selling geeignet.

„Unsere Mitarbeiter werden monatlich in den neuesten Projektmanagementmethoden geschult“ – auch daraus wird kein Mehrwert für den Kunden ersichtlich.

„Durch den Einsatz der neuesten RFID-Technologie übernehmen wir für unsere Kunden die Planung der gelieferten Teile für die Produktion“ – gut geeignet, da das angesprochene Kundensegment direkt den Mehrwert, die Lösungskompetenz erkennt.

„Leben Sie – wir kümmern uns um den Rest! Wir entwickeln ein Spar- und Vorsorgekonzepte für unsere Kunden – für alle Lebenslagen!“ – auch gut geeignet, zeigt deutlich den Mehrwert, keine x Banken und Versicherungen, sondern nur noch einen Ansprechpartner, der alles für mich regelt.

3. Zum einen müssen Sie die Prozesse innerhalb des Unternehmens umstellen. Sie müssen in der Lage sein, individuelle Lösungen für jedes Kundensegment zu kreieren. Um dazu in der Lage zu sein, können Sie mit unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen solche Lösungsansätze ausarbeiten. Wichtig hierbei ist, dass möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen mit einbezogen werden. Außerdem sollten Sie in Schulungen investieren, vor allem im Vertrieb. Der Verkauf von Lösungen mit Mehrwert unterscheidet sich grundsätzlich vom Produktverkauf. Verkäufer müssen mehr Zeit im Vorfeld investieren, höhere Hierarchieebenen beim Kunden ansprechen, ihre Argumentation anpassen und mit betriebswirtschaftlichen Hintergründen argumentieren.

10.8 Anhang



Literaturverzeichnis:

Bußmann, Wolfgang F./ Zupancic, Dirk:

Verkaufen von Profi zu Profi – den Einkauf überzeugen, mehr Umsatz mit Geschäftskunden, mi Fachverlag, FinanzBuch Verlag, München 2008.

van Eckert/ Heiko:

Praxishandbuch Vertrieb – Maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden – Die Mitarbeiter zum Partner machen – Optimale Rahmenbedingungen schaffen, Cornelsen Verlag Scriptor, Berlin 2005.