



## Value Selling

# Übung macht den Verkaufsmeister

06.02.20 | Autor / Redakteur: Prof. Dr. Markus B. Hofer & Dr. Rainer Schlamp\* / [Julia Krause](#)



Die richtige Vorbereitung des Vertriebs in zielorientierten Trainings ist für Value Selling elementar. (Bild: gemeinfrei / [Unsplash](#))

Verkäufer können im Value Selling nur dann erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, sehr flexibel im Kundengespräch zu reagieren. Ein gutes Training und die kontinuierliche Anwendung unterstützt sie nicht nur bei den Vorbereitungen auf Verkaufsgespräche, sondern gibt ihnen die nötige Sicherheit, um jederzeit kundenspezifisch zu agieren und reagieren.

Der Erfolg von Verkaufsgesprächen und Preisverhandlungen hängt von weit mehr ab als lediglich dem logischen Aufbau von Argumentationsketten. Das Schaffen von „Value“-Bewusstsein ist das zentrale Element. Gezielte Übungen ermöglichen es dem B2B-

Vertrieb, die Bedürfnisse von Käufern aufzudecken und die Darlegung der eigenen Vorteile darauf abzustimmen. Datenanalysen helfen, Schwachpunkte in der eigenen Argumentation zu finden und Fehler zu vermeiden.

Value Selling stellt für jeden Vertrieb eine Herausforderung dar. Das Konzept basiert im Gegensatz zum klassischen Verkauf, der sich über Eigenschaften oder Funktionen des Produkts respektive den Preis definiert, auf dem Nutzenansatz. Im Vordergrund steht der Mehrwert aus 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 dessen Preis. Dafür sind die eigenen Produktvorteile wichtig, jedoch nicht ausreichend.

Zudem existieren innerhalb der Transaktion auch noch andere Dimensionen, die von entscheidender Bedeutung sein können. Als Beispiel können hier zusätzliche Services, Variation von Zahlungsbedingungen oder Differenzierung in der Absatzmenge von dem Vertriebsmitarbeiter ins Feld geführt werden.



**marconomy**

B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb

Einige dieser Elemente haben einen monetären Wert, der als weiterer Preisbestandteil argumentiert werden kann.

### Ziele von Vertriebstrainings

Um die Potenziale zu heben, muss der Vertrieb in die Lage versetzt werden, das gesamte Instrumentarium des Value Selling zur Verfügung zu haben und auch einsetzen zu können. Elementar ist dabei die richtige Vorbereitung des Vertriebs in zielorientierten Trainings, die vor allem folgende Aspekte schulen:

- Verständnis der Kundensicht und des Nutzenprinzips im Value Selling
- Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen, Nutzelementen und Werttreibern aus Kundensicht
- Kenntnis von monetären Effekten bei Veränderung von Rahmenbedingungen
- Kenntnis der Entscheidungswege und -verantwortlichkeiten beim Kunden
- Ableitung von Verhandlungszielen und -strategien
- Einsatz der richtigen Verhandlungs- und Gesprächstaktiken
- Entwicklung eines Leitfadens zur Gesprächsführung
- Einüben von Standardsituationen und Verhandlungsszenarien
- Festlegung von Prozessen zur Verhandlungsvor- und -nachbereitung

Ein gezieltes, auf das Unternehmen abgestimmtes Training unterstützt bei der Wertfindung genauso wie bei der Wahl der richtigen Verkaufsstrategie und der Kundenanalyse. Um Trainings und Schulungen für den B2B-Vertrieb möglichst effektiv zu gestalten, gilt es, diese gezielt vorzubereiten, die im Training eingesetzten Methoden und Konzepte sowie Inhalte und Schwerpunkte des Trainings gemeinschaftlich festzulegen.

### Vorbereitung von effektiven Trainings im B2B-Vertrieb

Eine unternehmensspezifische Vorbereitung der Trainingsinhalte und Trainingskonzepte ist von elementarer Bedeutung für den Erfolg der Schulungsmaßnahme. Dabei ist die vorbereitende Analysephase besonders wichtig. Abhängig von den konkreten Schulungsthemen gilt es, Produkt-, Vertriebs-, Kunden- und Profitabilitätsdaten und -kennzahlen entsprechend zu analysieren und aus Vertriebs- und Kundensicht aufzubereiten. Ziel ist es, die Sicht auf Problemfelder zu ermöglichen, den Blickwinkel zu verändern oder generell das ‚größere Ganze‘ nach vorne zu rücken. Auch die Analyse von Prozessen, eingesetzten Methoden und Tools sowie von Ausschreibungs- und Angebotsdokumenten ist ein wichtiger Vorbereitungsschritt. Essenziell ist vor allem die Bewertung der relativen Leistung des Produkts gegenüber den nächstbesten Alternativen. Die für den Kunden kaufentscheidenden Kriterien werden definiert und von Vertriebsmitarbeitern bewertet. Dadurch entsteht eine erste interne Sicht bezüglich der Wettbewerbsvorteile, die oftmals als Basis für die Bestimmung von Values dienen. Idealerweise wird die interne Sicht durch die Kundenperspektive ergänzt, um ein vollständiges Bild zu erhalten.



**marconomy**

B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb

### Eingesetzte Methoden und Konzepte im Training

Besonders effektiv hat sich ein Mix aus verschiedenen Methoden und Konzepten im Training erwiesen. Zum einen erfolgt die Wissensvermittlung mittels Präsentationen, Ablaufbeschreibungen und Live-Demonstrationen von Tools. Zum zweiten steht die Interaktion mit dem Vertrieb im Vordergrund. Dies kann in Form von Rollenspielen, der Bearbeitung von Fallbeispielen oder Gruppenarbeiten zur Erstellung von Inhalten erfolgen. So kann zum Beispiel jeder Vertriebsmitarbeiter eine anstehende, wichtige Verhandlungssituation im Training vorbereiten und diskutieren (zum Beispiel über eine kundenspezifische Customer Battlecard). Darüber hinaus ist das Involvement der eigenen Organisation beispielsweise im Rahmen von Best Practice Vorträgen oder Wissenstransfer aus dem eigenen Einkauf besonders hilfreich. Die Vertriebsmitarbeiter lernen von ihren Kollegen Tipps und Tricks aus der Praxis vor allem aber aus demselben Geschäftsumfeld. Zuletzt gilt es, externen Input in das Training zu integrieren, wie etwa externen Benchmarks und Best Practices oder in Form von Impuls- und Motivationsvorträgen. Wichtig ist dabei, die Zusammenstellung der Methoden und Konzepten auf die eigentlichen Trainingsziele abzustimmen und entsprechend darauf anzupassen.

### Inhalte und Schwerpunkte des Trainings

Ein wichtiger Abschnitt des Verkaufstrainings behandelt zunächst einmal die Frage, was der Verkäufer eigentlich verkauft, was der Nutzen für den Kunden ist. Nicht selten beginnt dieser Trainingsabschnitt damit, dass die Trainer statt einer Antwort erst einmal verblüffte Gesichter erhalten. Denn kaum ein Verkäufer macht sich Gedanken darüber und kann die Leistung, den Wert oder den Kundennutzen konkret benennen. Dabei handelt es sich hier um einen der Kernpunkte des Value Selling. Denn wem der reale und emotionale Wert einer Sache oder Dienstleistung nicht bewusst ist, kann ein Produkt einem Kunden nicht zu einem guten Preis verkaufen. Die Methoden zur Analyse der eigenen Vorteile sind daher ebenso wichtig wie das Erkennen des Potenzials einer Kundenbeziehung. Nur so lässt sich der Ertrag in der Kundenbeziehung weiter ausbauen und die richtige Strategie für den Verkauf finden. Um harte Preisverhandlungen zu gewinnen, muss der Vertriebsmitarbeiter seinem Verhandlungspartner bei der Argumentation überlegen sein. Um dies zu erreichen, sollten ein internes Benchmarking des Vertriebs („Lernen von den Besten“), die Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen aus interner und externer Sicht, die Erstellung eines Argumentationsleitfadens, die Vermittlung der Systematik zu Käufertypologien, psychologische Aspekte in Verkaufs- und Verhandlungssituationen sowie die Nutzung von Checklisten und die Umsetzung von Prozessen Teil des Trainings sein.

Ohne systematische Verhandlungsvorbereitung ist ein erfolgreiches Value Selling kaum möglich. Eine strukturierte Verhandlungsvorbereitung zeichnet sich dadurch aus, dass auf Basis der eigenen Situation Verhandlungsziele und Verhandlungsstrategien festgelegt werden. Dafür ist eine Analyse der eigenen



**marconomy**

**B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb**

Situation zwingend erforderlich. Aus der Kombination der Leistung gegenüber dem Wettbewerb, der Entscheidungssituation, dem Preistreiber respektive Preisdruck und den Verhandlungszielen resultieren die Verhandlungsstrategien, die sich von Käufer zu Käufer unterscheiden. Trainings erörtern die Fragen zu den einzelnen Punkten und analysieren Ergebnisse. Der Verkäufer ist anschließend in der Lage, die auf das jeweilige Produkt und den Käufer exakt abgestimmte Verhandlungsstrategie zu wählen. Dies kann in einer kundenspezifischen Battlecard strukturiert, erfasst und dokumentiert werden. Die Diskussion der entwickelten Strategie mit dem Vorgesetzten bzw. Kollegen kann als Blueprint für weitere Verhandlungsvorbereitungen nach dem Training sein.

### **Fazit und Zusammenfassung**

Um im Value Selling erfolgreich zu sein, ist ein spezielles Training unumgänglich, welches auf die Besonderheiten des Verkaufs über den Wertansatz beziehungsweise Nutzenansatz eingeht. Dabei ist in vielen Fällen dem persönlichen Schulen der Vorzug vor eLearning oder Online-Tutorials zu geben, um vor allem den interaktiven Elementen zwischen den Teilnehmern und zu den Trainern ausreichend Raum zu geben.

Bei den Trainingsplänen werden vor Beginn Inhalte und Ablauf in Abstimmung mit den jeweiligen Unternehmen festgelegt. Es sind somit keine pauschalen Trainingseinheiten, sondern gezielt aufgebaute Schulungen und Übungen. Nur so lassen sich individuelle Präferenzen und Gegebenheiten berücksichtigen. Die Pläne beinhalten in der Regel neben Punkten wie Motivation, Incentives, Kundenprofilen, Verhaltenstaktiken und Ähnlichem auch Rollenspiele und die Überprüfung der Trainingsergebnisse an realen Kundenbeispielen.

\* Prof. Dr. Markus B. Hofer ist Geschäftsführender Gesellschafter von [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#) und Lehrbeauftragter an der International School of Management (ISM). Dr. Rainer Schlamp ist Partner bei [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#).