Mehrwertstrategie für Unternehmen

„Der Kunde braucht keinen Bohrer, der Kunde braucht ein Loch"

Wer in der derzeit schwierigen wirtschaftlichen Lage seine Umsätze sichern will, muss seinen Kunden mehr Wert — sprich: Nutzen-verkaufen. Wie das funktioniert, beschreibt PeterSchreiber'.*

Eine alte Verkäuferweisheit lautet; „Der Kunde braucht keinen Bohrer, der Kunden braucht ein Loch." Trotzdem denken viele Investitionsgüterverkäufer zu stark in Produktkategorien. Deshalb können sie ihren Kunden nicht vermitteln, dass ihre „Problemlösung" ihnen mehr Nutzen bietet als das Konkurrenzprodukt. Die Folge: weniger Auftrage und endlose Preisdiskussionen mit den Kunden.

„Ihr müsst euren Kunden einen Mehrwert bieten -verglichen mit euren Mitbewerbern, Denn nur dann kauft der Kunde euer Produkt und ist eventuell sogar bereit, hierfür mehr zu zahlen."

Diese Aussage hört man oft in Verkaufsseminaren. Entsprechend agieren die Verkäufer in ihren Verkaufsgesprächen. Ausführlich schildern sie den Kunden die technischen Merkmale ihres Produkts und zeigen auf, welche Vorzüge sich daraus aus ihrer Sicht für den Kunden ergeben. Doch dann stellen sie erstaunt fest: Der Kunde interessiert sich hierfür überhaupt nicht, weil der beschriebene „Mehrwert" gar nicht seinen Bedürfnissen entspricht.

Mit Nachdruck sollten Sie, zum Beispiel als Verkaufs- oder Vertriebsleiter, deshalb Ihren Mitarbeitern immer wieder vermitteln: Was aus Sicht des Kunden ein „Mehrwert" ist, ergibt sich stets aus dem Bedarf sowie den individuellen Zielsetzungen des Kunden. Deshalb gilt es, diese Faktoren vor dem Verkaufsgespräch oder in dessen Startphase zunächst zu erkunden.

Wer schon einen Bohrer besitzt, wird nicht unbedingt einen zweiten benötigen. Die Kunst des Verkaufens besteht darin, Kunden vom Mehrwert des zweiten Geräts zu überzeugen.

Kernfrage: Was will und braucht der Kunde?

„Das tun wir doch", werden Ihre Verkäufer vermutlich auf diese Aufforderung erwidern. Stimmt, die meisten Investitionsgtiterverkäufer fragen ihre Kunden, welche (technischen) Anforderungen diese an das Produkt stellen. Sie gleichen damit einem Autoverkäufer, der seine Kunden fragt: „Wie viele Sitze soll das Auto haben?" „Wie schnell soll es fahren?" Und; "Wie viel darf das Auto kosten?" Dies ist das typische Vorgehen eines Produkt-Verkäufers, jedoch nicht eines Lösungsverkäufers. Ein solcher

bietet seinen Kunden einen echten Mehrwert - also mehr Nutzen, indem er sie zum Beispiel beim Verbessern ihrer Wettbewerbsfähigkeit unterstützt.

Ein Investitionsgüterverkäufer, der sich als Lösungsverkäufer versteht, erkundigt sich im Verkaufsgespräch oder Kundenkontakt zunächst detailliert:

- Welches Geschäft betreibt der potenzielle Kunde?
- Womit versuchte er sich bisher in seinem Markt von seinen Wettbewerbern zu differenzieren? Was macht ihn bei seinen Kunden erfolgreich?
- Womit könnte er sich noch differenzieren? Was hindert ihn im Moment daran, noch erfolgreicher zu sein?
- Wofür braucht der Zielkunde eine (Problem-)Lösung? Welche Ziele möchte er damit erreichen?
- Welche Anforderungen sollte aus Kundensicht die Lösung folglich erfüllen? Wie sollte die Lösung demzufolge gestaltet sein?
- Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit darstellen? Betrachtet der Kunde die Anschaffungskosten oder die Total Costs of Ownership?
- Welche Kostenarten werden dabei betrachtet? Entscheidet der Einkäufer aufgrund des Stückpreises oder des Verwendungspreises?

Aus den Antworten auf diese (und viele weitere) Fragen kann der Lösungsverkäufer ableiten, was für den Kunden ein echter „Mehr-Nutzen" ist,

Lösungen statt Produkte verkaufen

Einige Verkäufer mögen nun denken: Wozu muss ich das alles wissen, wenn ich dem Kunden nur eine Fräse oder Drehmaschine, drei Kopierer oder 10.000 Sensoren verkaufen möchte? Es ist doch klar, wozu er das Zeug braucht! Nein, einen Kopierer kann man zum Beispiel für das Ablichten einzelner Briefe für die Ablage und für das Erstellen von Massen-Mailings benötigen, Man kann ihn zum Vervielfältigen von Fotos oder von Bauplänen verwenden. Und es macht auch einen Unterschied, ob ein Kopierer regelmäßig von denselben drei, vier Personen benutzt wird oder von Hunderten von Personen sporadisch, die in der Regel stets nicht wissen, auf welchen Knopf sie drücken müssen, wenn sie eine Verkleinerung wünschen. Ähnlich ist es bei Fräsen und Drehmaschinen.

Alle diese Details sollte ein Verkäufer in Erfahrung bringen, damit er einem Kunden aufzeigen kann, warum seine Problemlösung die „preiswerteste" ist - obwohl sie nicht die billigste ist. Denn welchen Nutzen hat ein Betrieb zum Beispiel von einem in der Anschaffung günstigen Kopierer, der permanent defekt ist, weil Hunderte von Menschen ihn benutzen, die nicht wissen, wie er zu bedienen ist? Und ist ein „billiger" Kopierer, der ständig repariert werden muss, auf die Dauer nicht teurer als ein Gerät, das weitgehend störungsfrei arbeitet? Und könnte es für manche Kunden nicht eventuell sogar noch preiswerter sein, einen Leasingvertrag abzuschließen, der auch die Wartung enthält?

All dies sollte ein Verkäufer wissen, damit er dem Kunden die für ihn vorteilhafteste Lösung anbieten kann; des Weiteren, damit er ihm aufzeigen kann, welchen Mehrwert, also welches Mehr an Nutzen, ihm die vorgeschlagene Lösung bietet. Denn gerade für Industriekunden gilt; Die reinen Anschaffungs- oder Beschaffungskosten interessieren sie meist nur am Rande. Viel wichtiger sind für sie die Fragen:

- Erreiche ich mit der vorgeschlagenen Lösung meine Ziele? Und:
- Wie hoch sind die Total Costs of Ownership?

Das heißt: Mit welchen Gesamtkosten muss ich im Verlauf der Nutzungsdauer des angeschafften Geräts rechnen? Welche Material- und Energiekosten kommen auf mich zu? Wie hoch ist der Wartungsbedarf - an Zeit und Geld? Wie zeitaufwendig ist das Umrüsten oder Updaten? Wie hoch ist der Schulungsaufwand für meine Mitarbeiter? All diese Fragen stellen sich Kunden bei der Kosten-Nutzen-Abwägung, die sie vor der Kaufent-Scheidung vornehmen.

Die preiswerteste Lösung für den Kunden erarbeiten

Denn anders als von vielen Verkäufern vermutet, lautet das oberste Ziel der Unternehmen nicht: Kosten senken. Nein! Ihr oberstes Ziel ist: {möglichst viel) Gewinn erwirtschaften. Und Kostensenkung ist nur ein Weg, um dieses Ziel zu erreichen. Der langfristig erfolgreichere Weg ist mehr verkaufen - zum Beispiel, indem das Unternehmen sich neue Kundengruppen oder Marktsegmente erschließt. Das sollten sich Verkäufer vor Kunden gesprächen regelmäßig vor Augen führen. Denn hieraus ergeben sich für sie ganz neue Wege, den Kunden den Mehrwert ihrer Problemlösungen aufzuzeigen, und die Chance, endlosen Kostendebatten zu entgehen.

Hierfür ein Beispiel. Ein Unternehmen, das ein Verkäufer als Kunde gewinnen möchte, baute

Anzeige

bisher in die von ihm produzierten Aggregate die Schalter des Mitbewerbers A und die Kabelbäume des Mitbewerbers B ein. Diese kosteten zusammen zehn Euro. Verkäufer Müller möchte nun dem Aggregathersteller Schalter mit integriertem Kabelbaum für zwölf Euro verkaufen. Schlägt Müller dies dem Einkäufer vor, wird dieser vermutlich mehr oder minder verklausuliert erwidern: „Sie spinnen! Das ist ja 20 Prozent teurer."

Weiß der Verkäufer jedoch aufgrund seiner Vorinformation, dass das Unternehmen seine Durchlaufzeiten in der Produktion senken und die Zahl der möglichen Fehlerquellen reduzieren möchte oder muss, kann seine Verkaufsargumentation lauten: „Wenn Sie fortan die Schalter mit integriertem Kabelbaum nutzen, sparen Sie sich einen Arbeitsschritt und senken somit Ihre Personalkosten pro Aggregat um zehn Prozent. Außerdem verkürzt sich die Produktionszeit um acht Prozent. Das heißt, Sie reduzieren Ihre Stückkosten und können einen wettbewerbsfähigeren Verkaufspreis kalkulieren; des Weiteren können Sie Ihre Aggregate schneller ausliefern. Außerdem schalten Sie eine mögliche Fehlerquelle aus, was die Produktqualität erhöht."

Das Mehr an Nutzen veranschaulichen

Wenn der Verkäufer so argumentiert, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die von ihm vorgeschlagene Lösung aus Einkäufersicht plötzlich die preiswertere Lösung ist, denn sie hilft dem Unternehmen, seine Ziele zu erreichen. Das heißt: Je besser ein Verkäufer, die Herausforderungen, vor denen sein Kunde steht, dessen Ziele, Marktposition sowie Prozesse kennt, um so leichter kann er die für den Kunden passende Problemlösung entwerfen und ihm den Mehrwert der angebotenen Lösung vor Augen führen.

„Der Kunde braucht keinen Bohrer, der Kunde braucht ein Loch."*Er* braucht also keine Produkte, sondern Lösungen für seine Probleme - diese alte Verkäuferweisheit sollten sich Verkäufer im Investitionsgütervertrieb immer wieder vor Augen führen. Denn dann können sie ihren Kunden nicht nur mehr verkaufen, sondern auch bessere Preise erzielen. (0E) ©

•**Peter Schreiber** ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld.
Kontakt und Infos:
Tel.: 07062 96968
E-Mail: zentrale@schreiber-training.de
www.schreiber-training.de