

Christian Belz | Holger Dannenberg  
Marcus Redemann | Michael Weibel

# Value Selling

Kundennutzen sichtbar machen – Interaktion  
gestalten – Wertschöpfung optimieren



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Christian Belz, Holger Dannenberg, Marcus Redemann  
und Michael Weibel

# Value Selling

- Kundennutzen sichtbar machen
- Interaktion gestalten
- Wertschöpfung optimieren

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Bibliografische Information  
der Deutschen Nationalbibliothek.  
Die Deutsche Nationalbibliothek  
verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de>  
abrufbar.

---

Print ISBN 978-3-7910-3606-9  
Bestell-Nr. 10414-0001  
EPDF ISBN 978-3-7910-3607-6  
Bestell-Nr. 10414-0150

---

Dieses Werk einschließlich aller  
seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außer-  
halb der engen Grenzen des Urheber-  
rechtsgesetzes ist ohne Zustimmung  
des Verlages unzulässig und strafbar.  
Das gilt insbesondere für Vervielf-  
ältigungen, Übersetzungen, Mikro-  
verfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

---

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für  
Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

---

Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken  
Umschlagentwurf: Goldener Westen,  
Berlin;  
Umschlaggestaltung:  
Kienle gestaltet, Stuttgart;  
Bildnachweis: Shutterstock  
Vogelfotos: © Marcel Burkhardt,  
ornifoto, CH-Sursee  
Satz: Karin Halder Walker, IfM-HSG,  
CH-St.Gallen  
März 2016

---

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der  
Haufe Gruppe

---

# Gebrauchsanleitung



Fasan  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)

Männliche Vögel gewinnen Weibchen, weil sie zeigen was sie haben.

Hier sehen wir eine Analogie zum Thema Value Selling.

Die Bilder im Buch sind aber nicht nur auf die Balz und unser Thema bezogen. Sie zeigen einfach die wunderbare Welt der einheimischen Vögel.

Jede Vogelart geht anders vor, um beispielsweise Futter zu finden oder die Jungen nachzuziehen. So ist auch Value Selling ähnlich spezifisch und damit vielfältig.

Die schönen und aufwendigen Fotos verdanken wir Marcel Burkhardt (ornifoto, Sursee; marcel.burkhardt@ornifoto.ch).

Der Ansatz des Value Selling bleibt vielfach diffus und der Begriff wird beliebig verwendet. Gleichwohl lässt sich daraus eine tragfähige Basis entwickeln, um den Vertrieb in Richtung auf mehr Effektivität und Effizienz zu erneuern. Mit Value Selling Revisited fordern wir mehr Spezifizierung und Präzision. Dabei ist Value Selling keine neue Aufgabe für Unternehmen, aber sie ist relevant und die Verbesserungen sind wirksam. Value Selling gilt es permanent zu interpretieren, zu verbessern und umzusetzen. Es ist ein typisches Kampftema. Wer einmal nachlässt, fällt sofort wieder zurück.

Folgende Grundfragen gilt es für Anbieter zu beantworten:

- **Verkaufs-Delta:** In welcher Richtung soll sich der persönliche Verkauf konkret verbessern?
- **Kundenvorteile:** Welche Vorteile sind wichtig, um attraktive Kunden zu gewinnen und zu halten?
- **Interaktion mit Kunden:** Wie wird die Interaktion mit Kunden durch Value Selling neu gestaltet?
- **Management:** Wie gelingt es, Value Selling im Unternehmen umzusetzen? Welche Hürden spielen dabei intern und bei den Kunden eine Rolle?

Diese Fragen prägen auch den Aufbau des Buches.

Eine Mehrheit von Unternehmen verkauft ihre Leistungen unter Wert. Sie erbringen zu viel Leistung für zu wenig Geld. Mit Value Selling gelingt es, die Wertigkeit des Angebotes, den Verkaufserfolg und die Preise zu steigern. Zeige, was Du hast – so die Forderung. Die meisten Anbieter richten ihr Engagement für Value Selling viel zu breit aus. Wir wollen zum richtigen Fokus auffordern und anleiten.

Wir freuen uns, dass wir das Thema im Team aus Mitarbeitenden der Universität St.Gallen und von Mercuri International (Deutschland) entwickeln konnten. Diese Zusammenarbeit reicht lange zurück, ist ergiebig und erfreut die Beteiligten. Die Erfahrungen aus einzelnen Projekten mit Unternehmen ergänzten wir mit einer Befragung und Gesprächen mit Praxisexperten, um auch eine empirische Basis zu gewinnen. Wir danken den beteiligten Mitarbeitenden herzlich für die Mitwirkung. Im Institut für Marketing beteiligte sich Assistenzprofessor Peter Matthias Fischer an der empirischen Erhebung, Andreas Oetiker recherchierte die bestehenden Veröffentlichungen zu Value Selling und Karin Halder gestaltete das Buch. Leider ist der Text etwas zu oft mit englischen Begriffen und Teilen durchsetzt, was bereits der Titel des Buches zeigt. Ohne die verbreiteten Anglizismen war dem Thema nicht beizukommen.

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer, Spartenverantwortliche, Marketing- und Verkaufsleiter, Kundenmanager und Verkäufer. Viele Aussagen betreffen auch interne Leistungsträger in Technik und Innendienst. Naturgemäß ist das Werk auch für Studierende geeignet, die Verkaufsthemen vertiefen und sich auf die Praxis vorbereiten möchten.

Unser Bestreben war, mit jedem Kapitel in sich geschlossene Bausteine zu schaffen, und dafür nahmen wir auch kleine Überschneidungen in Kauf. Wir empfehlen trotzdem, das Buch von vorne nach hinten im bestehenden Fluss der Argumente zu bearbeiten. Das halten wir für ergiebiger, denn erst dann lässt sich erkennen, was wirklich für die eigene Situation wichtig ist.

Value Selling lässt sich in Unternehmen nur im Kontext ihrer jeweils spezifischen Marktkonstellationen weiterentwickeln. Deshalb ist dieses Buch gespickt mit Praxisfällen. Immer spiegelt sich darin unsere eigene Sichtweise.

Wir danken den beteiligten Führungskräften für die quantitative und qualitative Befragung, den bestehenden Projektpartnern sowie den Mitarbeitenden vom Institut für Marketing und von Mercuri danken wir herzlich für die aktive Unterstützung. Auch die Zusammenarbeit mit dem Verlag Schäffer-Poeschel erwies sich für uns als sehr erfreulich.

Den Leserinnen und Lesern wünschen wir, dass ihnen das Buch wichtige Impulse gibt, die manchmal aus Übereinstimmung und Verstärkung entstehen, manchmal aber auch aus Widerspruch. Über Rückmeldungen freuen wir uns.

St.Gallen und Meerbusch, im Januar 2016

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der  
Universität St.Gallen und Direktor am Institut für Marketing  
(christian.belz@unisg.ch)

Holger Dannenberg, Geschäftsführer Mercuri Deutschland  
(holger.dannenberg@mercuri.de)

Marcus Redemann, Projektleiter und Trainer Mercuri Deutschland  
(marcus.redemann@mercuri.de)

Dr. Michael Weibel, Center for Industrial Marketing St.Gallen AG  
und Institut für Marketing an der Universität St.Gallen  
(michael.weibel@unisg.ch)

<b>Gebrauchsanleitung</b>	<b>V</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	<b>VIII</b>
<b>Kurzer Einstieg</b>	<b>1</b>
<b>1. Zukunft des Verkaufs und Value Selling</b>	<b>3</b>
1.1 Trends im Verkauf	3
1.2 Vielfalt der Begriffe für Value Selling	6
1.3 Definition von Value Selling	7
1.4 Empirische Forschung	11
1.5 Ziele für Value Selling	13
<b>2. Praxisfälle für Value Selling</b>	<b>19</b>
2.1 Fall 1: Medical	19
2.2 Fall 2: RAUMEDIC	32
2.3 Fall 3: Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘	38
2.4 Fall 4: ABB Service Schweiz	43
2.5 Die Fälle im Vergleich	52
<b>3. Rennen nach dem Delta für mehr Verkaufs- professionalität</b>	<b>57</b>
3.1 Vom Produkt- zum Lösungsanbieter	57
3.2 Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit	61
3.3 Vom Abschluss zum frühen Einstieg im Kunden- prozess	67
3.4 Von der Transaktion zur Kundenbeziehung	77
3.5 Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte	81
3.6 Vom Einkäufer zum Buying Center und Marktnetz	89
3.7 Vom Produkt zu begleitenden Services	94
3.8 Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit	96
3.9 Vom Verkäufer als ‚einsamer Wolf‘ zu koordinierten Leistungen des Unternehmens	103
3.10 Von der Produkt- und Länder- zur Kunden- organisation	109
3.11 Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management	116
<b>4. Überblick zu den Optionen</b>	<b>123</b>
<b>5. Vorteile für attraktive Kunden</b>	<b>127</b>



<b>6. Gespräche mit Kunden</b>	<b>135</b>
6.1 Fehler vermeiden	135
6.2 Verkaufsellusion	136
6.3 Veränderte Interaktion mit Kunden durch Value Selling	140
6.4 Fragen und Zuhören	142
6.5 Gute Beratung	145
6.6 Value-based Pricing und Preisverhandlung	147
<b>7. Wege zum Value Selling</b>	<b>153</b>
7.1 Management von Value Selling im Überblick	153
7.2 Projekte in Unternehmen	157
7.3 Hürden	160
7.4 Versteckspiele zwischen Lieferanten und Kunden	164
7.5 Verkaufsinteraktion	170
7.6 Diagnose des Value Selling und Folgerungen	171
7.7 Selektion und Training	172
7.8 Informationsaustausch im Vertrieb: Customer Relationship Management nutzen und Know-how teilen	176
7.9 Flankierendes Marketing	184
7.10 Kritische Erfolgsfaktoren für Value Selling	188
<b>8. Fazit</b>	<b>191</b>
<b>Quellen</b>	<b>194</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>201</b>
<b>Die Autoren von Value Selling ‚revisited‘</b>	<b>204</b>
<b>Anhang 1: Fragebogen für die empirische Untersuchung – Check für das eigene Unternehmen</b>	<b>206</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

1.1 Innovationen im Verkauf	3
1.2 Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Business-to-Business-Verkaufsszenarien für die nächsten zehn Jahre	4
1.3 Felder zur neuen Ausrichtung des Verkaufs	5
1.4 Werte im Kaufprozess	9
1.5 Value Selling für bestehende und entwickelte Leistungen	10

1.6	Ansatz des Value Selling im Überblick	11
1.7	Hotelkategorien und neue Akzente von Formule 1	17
1.8	Gewichtung der Ziele von Value Selling	17
2.1	Mehrwertverkauf am Beispiel Krankenhaus	21
2.2	Zeiteinsatz der Verkäufer – Produktverkauf versus Mehrwertverkauf	22
2.3	Die fünf Schritte des Mehrwertverkaufs	24
2.4	Die größten Herausforderungen beim Mehrwertverkauf aus Sicht der internationalen Führungskräfte	26
2.5	Überblick über das Leistungsspektrum RAUMEDIC	34
2.6	Überblick über das Trainingsprogramm Sales IQ	36
2.7	Wertdimensionen für Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘	41
2.8	Wertdimensionen anhand des ABB ‚Value Triangle‘	44
2.9	Die Service Value Proposition entlang der Kundenbedürfnisse	45
2.10	Die sechs Kernwerte der ABB für eine serviceorientierte Kultur	49
3.1	Die Lösungsorientierung betrifft Technik, Logistik, Produkte, Know-how, Führungssystem, Organisation, Prozesse und Personen des Unternehmens	59
3.2	Leistungsstufen von Bossard	63
3.3	Eisberg-Modell für die Gesamtbetriebskosten bei Bossard Verbindungselementen	64
3.4	Phasenschema für den Verkaufsprozess	68
3.5	Management von Ausschreibungen	69
3.6	Der Value-Selling-Ansatz bei Danaher	72
3.7	Phasen des Verkaufsprozesses bei Lienhard Office Group	74
3.8	Prozess des Value Selling	76
3.9	Vom Transactional zum Enterprise Selling	77
3.10	Wertschöpfungskette im Etikettendruck bei Gallus	86
3.11	Unterschiedliche Vorgehensweisen des Verkaufs für Hierarchieebenen	90
3.12	Optionen für kombinierte Premium- und Volumenstrategie	98
3.13	Unterscheidung von Lean und Strategic Business Relationship für Global Accounts	100
3.14	Beispiel für die Definition von Service-Paketen	100
3.15	Interaktionsmodelle für die Zusammenarbeit der BASF mit ihren Kunden	101
3.16	Schema für die Anpassung der Interaktionsmodelle an Kundenanforderungen und Zahlungsbereitschaft	102

3.17	Stellhebel für die Professionalisierung des internationalen Vertriebs durch zentrale Initiativen	104
3.18	Kernteam und erweitertes Team für Key Accounts	106
3.19	Schema der Zusammenarbeit zwischen Global Account Executives (GAE) und GAM Competence Center	108
3.20	Typologie für differenzierte Aufgaben und Lösungen des Cross-Selling	111
3.21	Dimensionen der Starrag Group	113
3.22	Die neue Organisation der Starrag Group	114
4.1	Standort und angestrebte Veränderungen im Value Selling	124
4.2	Delta im Verkauf – Ansätze für zukünftige Geschäftsmöglichkeiten in Umfang und Rentabilität mit Value Selling	125
5.1	Kundenvorteile im Überblick	128
5.2	Kundenvorteile im Detail	130
5.3	Zukünftig wichtige Kundenvorteile, um attraktive Kunden zu gewinnen und zu halten	133
6.1	Optimierung und Fehlervermeidung im Verkauf	136
6.2	Umlage von Verkaufsthemen auf Kundengespräche von 30 oder 60 Minuten	137
6.3	Verkaufsellusion – Zustimmung zu kritischen Thesen	139
6.4	Veränderungen in der Interaktion mit Kunden	140
6.5	Kritische Interaktion mit Kunden für den Erfolg in Großprojekten für Telekom/Informatik	142
6.6	Vertrauensvoller Berater (Trusted Adviser)	146
6.7	Preisargumentation	149
6.8	Preisprozess im Value Selling	150
6.9	Weg zu einem Preisband von 40 Prozent	151
7.1	Management zur Umsetzung des Value Selling in Unternehmen	154
7.2	Veränderungen für Value Selling	157
7.3	Interne Hürden im Unternehmen gegen eine erfolgreiche Einführung und Verbreitung von Value Selling	163
7.4	Kundennutzen als Schnittmenge zwischen Kundenbedürfnissen und Angebot	165
7.5	Wichtige Widerstände von Kunden gegen Value Selling	168
7.6	Wirksame Interaktion mit dem Kunden	170
7.7	Zielorientierte Kennzahlen für Value Selling	188
7.8	Kritische Erfolgsfaktoren für Value Selling	190
8.1	Vier Schritte für Value Selling	191

# Kurzer Einstieg



Alpenbraunelle  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)

Value Selling wird in vielen Unternehmen und ebenso zahlreichen Publikationen zum Verkauf gefordert. Alle reden davon, jeder versteht darunter etwas anderes und selten wird es umgesetzt.

Es lohnt sich, diesen offensichtlich wichtigen Ansatz zu klären. Dieser Beitrag orientiert sich an Marketing und Vertrieb im Bereich des Business-to-Business und für den Verkauf von komplexen Leistungen.

**Die zentrale These: 80 Prozent der Unternehmen verkaufen ihre Leistungen unter ihrem Wert. Das muss verbessert werden.**

Zwar mag Value Selling als Thema für manche Leser bereits etwas abgedroschen klingen. Der Ansatz kann aber trotzdem nachhaltig den persönlichen Verkauf erneuern.

Die Begriffe Verkauf und Vertrieb verwenden wir in diesem Buch synonym.

Value Selling ist ein breiter Ansatz, denn jedes Unternehmen verkauft schließlich Werte an Kunden. Darum bestimmen die Autoren (im Anschluss an die praktischen Fälle in Kapitel 2) das Vorgehen, um klären zu können, wie Value Selling im eigenen Unternehmen den Verkauf verbessern soll:

- Zuerst ist das angestrebte Delta im Verkauf zu bestimmen, damit knüpfen die Verantwortlichen im Verkauf an der Unternehmensstrategie an und fokussieren ihre Anstrengungen (Kapitel 3 und 4).
- Dann gilt es, dieses strategische Delta in die grundsätzlichen Vorteile für Kunden zu übersetzen. Dabei ist es möglich, zwischen Kundengruppen und einzelnen Kunden zu unterscheiden (Kapitel 5).
- Zudem verändern sich durch angestrebtes Delta im Verkauf und die genutzten Vorteile für Kunden auch andere Formen der Zusammenarbeit und Gespräche (Kapitel 6).
- Schließlich gilt es, die Veränderungen zum Value Selling im Unternehmen aktiv zu führen (Kapitel 7).

Value Selling ist erst relevant und wirksam, wenn es auf die wichtigen Erwartungen, Ansprüche oder Veränderungen bei Kunden trifft. Der Kunde prägt damit alle erwähnten Schritte. Das steht im Einklang mit den zahlreichen Ansätzen in Marketing und Vertrieb, die sich mit Customer Experience, Touch Points,

Kundenprozessen oder mit Ereignissen (Triggers) im Kundenverhalten befassen. Das Marketing Science Institute sieht hier die höchste Priorität für die Jahre 2014 bis 2016 (MSI 2014).

# 1. Zukunft des Verkaufs und Value Selling



Bienenfresser  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)

## 1.1 Trends im Verkauf

Themen und Schlagworte, welche den aktuellen und zukünftigen Verkauf im Business-to-Business-Bereich prägen sind vielfältig. Einen Einblick dazu gibt Abbildung 1.1. Deutlich zeigt sich das Spannungsfeld zwischen den Themen Rationalisierung/Effizienz/Vereinfachung und Differenzierung/Mehrwert. Dabei lässt sich nicht eindeutig wählen, sondern es gilt, die Themen geschickt zu kombinieren.

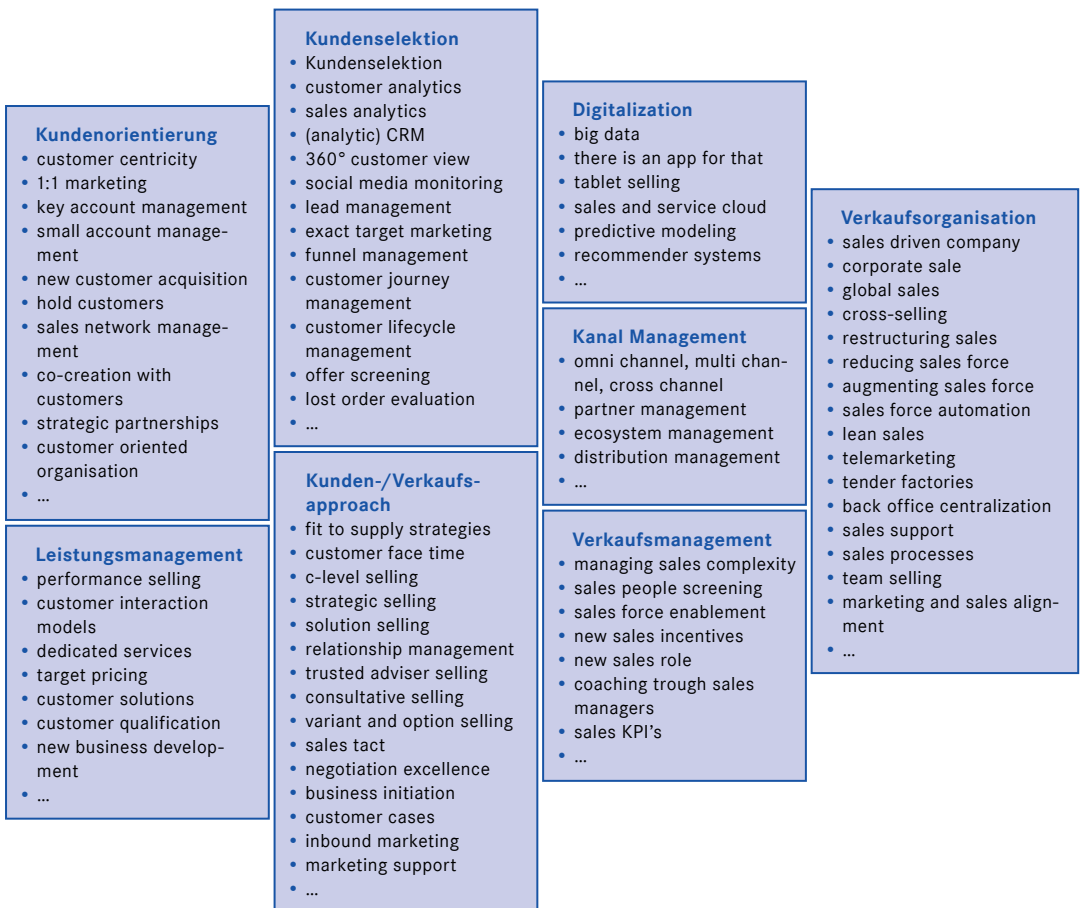


Abbildung 1.1: Innovationen im Verkauf (gestützt auf Kearney 2015, S. 2, ergänzt durch die Verfasser)

Ein neues Schlagwort macht noch keinen Erfolg.

Die Vielfalt dieser Begriffe ist eindrücklich, gleichzeitig aber verwirrend. Viele englische Bezeichnungen machen die Ansätze auch nicht konkreter. Es besteht die Gefahr, dass sich Verkaufsverantwortliche nur oberflächlich mit immer neuen Impulsen befassen. Dadurch verpuffen erste Initiativen vielfach und zeigen lediglich Wirkung in internen Präsentationen und Diskussionen, ohne dann weiter verfolgt zu werden oder sich gar auf den Erfolg auszuwirken.

A.T. Kearney überprüfte auch, mit welcher Wahrscheinlichkeit verschiedene Szenarien im Business-to-Business-Verkauf in den nächsten zehn Jahren eintreffen werden. Befragt wurden weltweit 1608 Führungskräfte in allen Business-to-Business-Sektoren. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 1.2, differenziert nach den durchschnittlichen Antworten und den Hinweisen der Top Performer, die ihre Verkaufsproduktivität und den Umsatz stark steigern. Allerdings sind die Szenarien durch die Befragten ähnlich gewichtet.

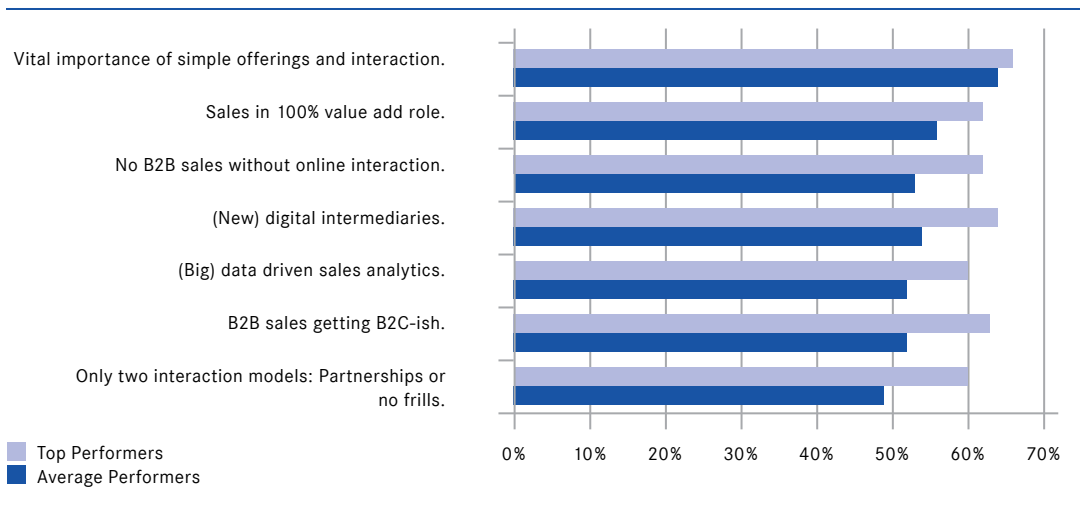


Abbildung 1.2: Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Business-to-Business-Verkaufsszenarien für die nächsten zehn Jahre (Kearney 2015, S. 4)

Aus vorstehender Auslegeordnung lassen sich verschiedene Felder für die neue Ausrichtung des Verkaufs in Abbildung 1.3 ableiten. Die Hinweise regen an, es müssen jedoch Prioritäten gesetzt und Konkretisierungen vorgenommen werden, um die Impulse aufzugreifen.

Ergänzen Sie die Felder für Ihr Unternehmen und wählen Sie.










 <b>Easy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast and simple to do business with</li> <li>• Lean, automated, industrialized</li> </ul>	 <b>Configurative</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative product/service/solution bundles, pricing and value captures</li> <li>• Self-parametrization offerings</li> </ul>	 <b>Scientific</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Big data enabled customer analytics</li> <li>• Sales steering using predictive models/experiments</li> </ul>
 <b>Anywhere, anytime, anyway</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensive use of digital channels</li> <li>• Alignment of all channels and touch points</li> </ul>	 <b>Collaboratively networked</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborative selling with other BU's or ecosystem partners</li> <li>• Co-Creation with Customers</li> </ul>	 <b>Experiential</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Virtual) experience of products and services</li> <li>• Augmented reality, gamified, multi-media, multi-sensory</li> </ul>
 <b>Anticipative and personalized</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customized interaction models</li> <li>• Pre-configured, segment-specific value propositions</li> </ul>	 <b>Selling beyond selling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orchestrating partners and internal functions</li> <li>• Education Customers about value creation opportunities</li> </ul>	 <b>Sales without selling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generating 'must have' situations</li> <li>• Influencer marketing to create pull</li> </ul>

Abbildung 1.3: Felder zur neuen Ausrichtung des Verkaufs (Kearney 2015, S. 5)

Zusätzlich stellte A.T. Kearney (2015, S. 3) fest, dass Top Performer im Verkauf die Verkaufsproduktivität um den Faktor 2,3 jährlich stärker steigerten als die durchschnittlichen Business-to-Business-Anbieter, und beim Umsatz um den Faktor 2.

In der Studie von Forrester argumentiert Hoar (2015), dass sich Kunden im Business-to-Business-Sektor mehrheitlich für die Initialphase bis zum Kauf nur im Internet bewegen und zu rund 59 Prozent sogar eine Interaktion mit dem Verkäufer ablehnen. Websites sind für sie flexibler und bequemer. Die persönliche Begegnung scheint ihnen nur für teure, komplexe Beschaffungen mit Installationen und Service ergiebig, und zudem wollen sie auch Preise persönlich verhandeln. Daraus folgert der Autor, dass die Aufgaben reiner ‚Ordertaker‘ (the buyer says ‚serve me‘; 33 Prozent weniger Stellen) sowie ‚Explainers‘ (the buyer says ‚show me‘, 25 Prozent weniger Stellen) und ‚Navigators‘ (the buyer says ‚guide me‘; 15 Prozent weniger Stellen) bis 2022 wesentlich verlieren. Gesamthaft geht er davon aus, dass 20 Prozent der Verkäuferstellen verschwinden werden. Nur die ‚Consultants‘ (the buyer says ‚enlighten me‘; zehn Prozent mehr Stellen) festigen ihre Position. Diese Prognosen mögen extrem sein und so nicht zutreffen, aber die Tendenz stimmt und zeigt,

Reine ‚Ordertaker‘ verlieren langfristig ihre Aufgabe. Nur anspruchsvolles Verkaufen scheint die richtige Grundlage für die Zukunft.



dass sich erfolgreiches Verkaufen verändert. Auch gilt es, alle Formen des E-Consulting und E-Verkaufs aufzubauen. Marketing- und Vertriebsautomation sind die Stichworte. Der Innendienst wird wichtiger.

### Fragen zur Praxis

**Welche Szenarien entwickeln Sie für die Zukunft des Verkaufs in Ihrem Unternehmen? Welches Szenario ist erstrebenswert, und was tun Sie dafür?**

Die aufgeführten Felder zu Neuorientierung und Verbesserung lassen sich teilweise gut dem Thema des Value Selling zuordnen, viele Bereiche sind zudem implizit damit verknüpft. Damit lässt sich Value Selling durchaus als übergreifende Verkaufsstrategie interpretieren. Wenn aber diese Strategie eine Wirkung entfalten soll, so gilt es, klare Akzente zu setzen.

## 1.2 Vielfalt der Begriffe für Value Selling

Eine ganze Reihe von Begriffen wie Nutzenverkauf, Value Proposition, Lösungsverkauf, strategischer Verkauf, Spin Selling, Professional Sales, Sales Excellence, Experience Selling, Adaptive Selling, Consultative Selling, Performance Selling oder Enterprise Selling deckt sich weitgehend mit dem des Value Selling (vgl. die systematische Auswertung in Artmann 2014a, S. 8). Auch zu Upselling und Cross-Selling ergeben sich Bezüge. Es handelt sich eher um Synonyme und Facetten, als um eigene Ansätze.

Keiner weiß, was Value Selling ist, aber alle meinen, es zu tun.

Value Selling ist je nach Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, Kunden und Leistung sehr spezifisch. Die Initiativen von Unternehmen reichen von kleinen Verbesserungen bis hin zu radikalen Innovationen, sind vom Anbieter oder vom Kunden getrieben oder entstehen in einer unabhängigen Entwicklung oder einer engen Kooperation (Möller 2006, S. 913ff.). Demgemäß unterscheiden sich die Anforderungen an den Verkauf.

Unternehmen müssen ihr Value Selling fokussieren!

Value Selling ist omnipräsent. Welches Unternehmen verkauft den Kunden schon Unwerte? Wie unterscheiden sich Lösungen und Nichtlösungen für Kunden? Ist ein schlanker Produktverkauf noch kein Value Selling? Es gibt keine klare Vorstellung darüber, was Value Selling bedeutet.

Die Forschung zum Thema ist vielfältig.

Wie ist der Stand der Forschung dazu? Das Thema Value Selling ist im Business-to-Business-Marketing lange bekannt und bearbeitet, darauf deutet die vielfältige Literatur zum Thema. Verschiedene Autoren versuchten, den Ansatz mindestens für ihre Teilfragen zu klären und befassten sich mit Vertiefungen; beispielsweise zum Erfolg von Value Selling, zur Kategorisierung der Kundenvorteile und zum Customer Value Assessment, zu Value Selling in Netzwerken, zu erforderlichen Kompetenzen für Value Selling (beispielsweise, um bei Kunden neue Möglichkeiten für Geschäfte zu erkennen) oder zum Value Pricing. Wertvoll sind besonders Beiträge, welche die Kunden- und Lieferantensicht einbeziehen. Wie üblich sind viele Fragen in der Journal-Forschung gut und präzise gestellt, werden aber kontrovers beantwortet. Auch überwiegen beschreibende Beiträge. Die nützlichen Hinweise integrieren wir im folgenden Text. Bisher fehlt unseres Erachtens ein umfassender und praxisorientierter Ansatz, um Value Selling wirksam zu fokussieren und zu gestalten.

### 1.3 Definition von Value Selling

---

Kein Unternehmen sollte sich unter seinem Wert verkaufen.

**Wir definieren Value Selling als eine Verbesserung der Verkaufsprozesse und der Interaktion mit Kunden. Es verbindet das eigene Angebot konsequent mit der Sichtweise und dem Nutzen des Kunden. Und: Der Ansatz vermittelt zwischen Verkaufsstrategie und Verkaufsausführung (Artmann 2014a, S. 1).**

Im Dreieck von  
1) Leistung,  
2) Preis und  
3) Werterlebnis des Kunden wird der dritte Aspekt oft vernachlässigt (Belz, O. 2014).

**Ziel des Value Selling ist, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen. Dazu gilt es, die Mehrwerte für Kunden sichtbar und wichtig zu machen. Es geht darum, das Werterlebnis des Kunden zu steigern.**

---

Im Value Selling werden unterschiedliche Sichtweisen der Kunden analysiert und gewichtet und schrittweise erweitert. Eine Dynamik ergibt sich aus dem Zusammenspiel zwischen

- den wachsenden Anforderungen und vielfältigen Kaufprozessen des Kunden (für schlanke bis erweiterte Leistungen),
- einem Wettbewerb, der sich laufend verbessert und
- dem Engagement des eigenen Unternehmens und seines Vertriebs, um erfolgreicher im Markt vorzugehen (also Kunden zu gewinnen, zu halten und die Wertschöpfung mit ihnen zu erhöhen).

„But the glue that binds the first three elements of belief (company, product, and self) is the belief that the [...] customer's value, productivity, ease of use, profitability, and perceived win are greater with you and your products and services than any competitor could ever hope to offer.“ (Gitomer 2015, S. 9)

Übergreifend geht es bei Value Selling darum, nicht nur Produkte mit ihren ‚Features‘ zu verkaufen, sondern sich darauf zu konzentrieren, was eine Leistung dem Kunden letztlich bringt (Kaschek 2014). Kundennutzen entsteht dort, wo sich Angebot und Bedürfnisse des Kunden decken. Manche Teile des Angebotes sind für Kunden nicht interessant. Manche Bedürfnisse des Kunden erfasst ein Angebot nicht (zur umfassenden Nutzenorientierung vgl. Schauenburg 1999).

Elemente der umfassenden Definition von Schmäh und Stark (2006) sind wertorientierte Verkaufsphilosophie, proaktives Vorgehen für die Leistungsgestaltung, hoher wahrgenommener Wert des Kunden, höhere erzielbare Preise, qualitative und quantitative Vorteile des Kunden sowie einen Beitrag zu seiner Wettbewerbsfähigkeit zu leisten. Während Kaschek (2014) das Value Selling auf Schlüsselkunden orientiert, stützen wir den Ansatz auf alle Kunden eines Unternehmens.

Abbildung 1.4 zeigt den ähnlich umfassenden Ansatz von Mercuri.

Werte für Kunden sind dynamisch.

Bei Value Selling geht es um Werte. Sind diese Werte echt und wichtig? Wird nicht nur geredet, sondern im Sinne des Kunden gehandelt? Identifizieren sich die Mitarbeitenden mit diesen Werten und sind sie stolz, damit zum Erfolg des Kunden beitragen zu können? Geht es darum, die eigene Leistung ängstlich mit der Gegenleistung des Kunden abzuwägen oder entspricht Value Selling einer Haltung, die auch besondere Leistungen und ein Engagement für Kunden fördert? Wenn Value Selling nur Geschwätz und geschickte Argumentation beinhaltet, greift es zu kurz.

„Hohles‘ Value Selling stützt sich nicht auf echte Werte.

Der einseitige Preiswettbewerb verhindert systematisch die Qualität für Kunden.

Ist Value Selling trotzdem ein umfassender Ansatz für Unternehmen, um den Kunden besser auszunehmen und die Preise hoch zu halten? Geht es um mehr Schein als Sein oder sollen Unternehmen weniger leisten und mehr verlangen? Wie bemerkt, beurteilt der Kunde den Wert einer Leistung. Die Unternehmen arbeiten mit Value Selling konsequent daran, sein Werterlebnis zu steigern. Aus der Sicht des Kunden ist es wichtig, dass Anbieter den Spielraum behalten, um die richtige Leistung für ihn zu erbringen. Der einseitige Preiskampf verdrängt in vielen Märkten den Wettbewerb um Qualität; die Qualität wird aber dadurch definiert, dass die Leistung für den Kunden genau passt (Fitness for Use). Die einseitige Suche nach einer Verbilligung führt zu durchschnittlichen oder schlechteren Angeboten.

Kunden interessieren sich auch dafür, das Niveau der Angebote langfristig hoch zu halten.

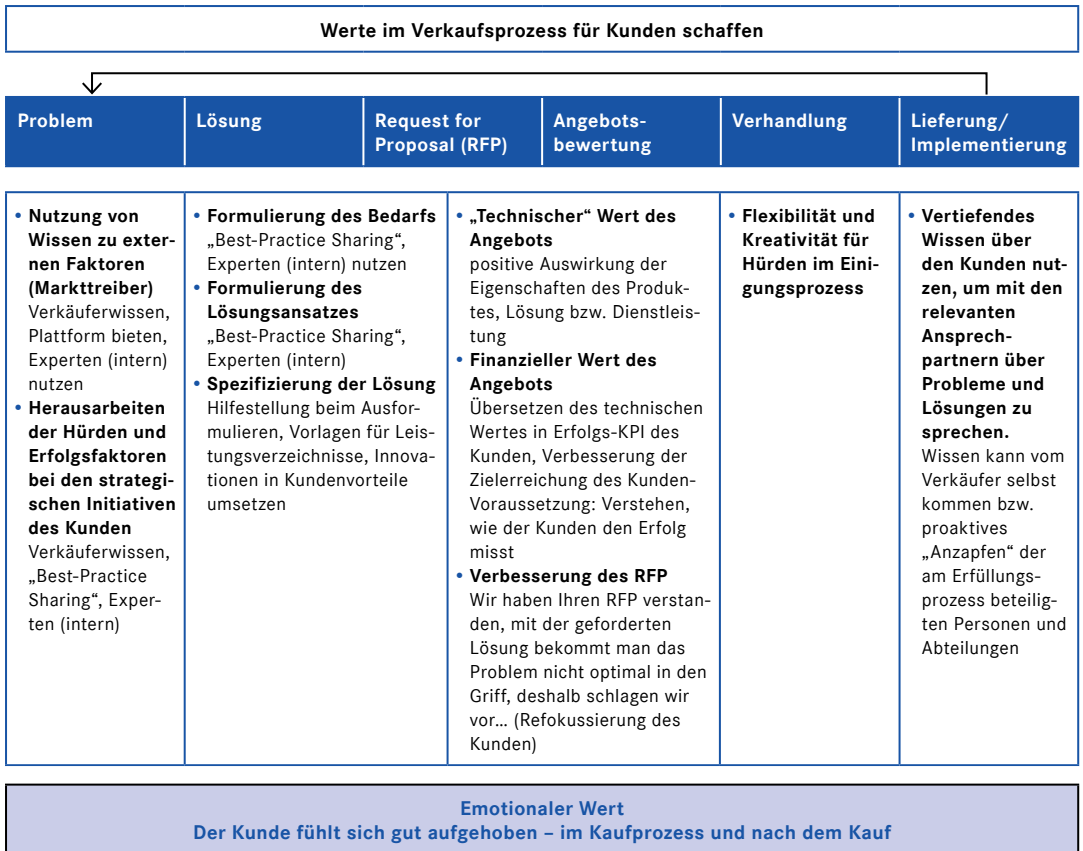


Abbildung 1.4: Werte im Kaufprozess (Mercuri 2014)

Verschlechtert werden besonders die Leistungselemente, die der Kunde beim Kauf wenig beachtet. Vielleicht sind es Benutzerfreundlichkeit, Kosten im Unterhalt oder Lebensdauer. Gerade die vermeintlich klaren Billigangebote täuschen vor, trotzdem die gute Qualität zu erbringen. Sie verursachen verbreitete Fehlkäufe, und die Qualität zerfällt in den Märkten schleichend. Professor Dr. Heinz Weinhold verwendete früher in seinen Vorlesungen jeweils das Beispiel der St.Gallischen Sticker. Unter dem internationalen Preisdruck stickten die Unternehmen die Ornamente auf ihren Stoffen mit zwei Stichen weniger, dann nochmals mit zwei Stichen weniger und so fort. Die einzelnen Schritte bemerkte der Kunde nicht. Irgendwann ging damit aber die wunderbare Stickerei verloren und international stellten dann die Wettbewerber ebenso schöne Stoffe her.

Abbildung 1.5 zeigt zwei Ansätze des Value Selling: 1) Ein Unternehmen kann vorhandene Leistungen für mehr Wert verkaufen.

2) Ein Unternehmen verbessert und erweitert die eigenen Leistungen und erhöht damit auch den Spielraum für das Value Selling. Diese neuen Leistungen gilt es zu vermarkten. Auch sie können unter Wert verkauft werden, und es entstehen analoge Herausforderungen wie bei der ersten Variante.

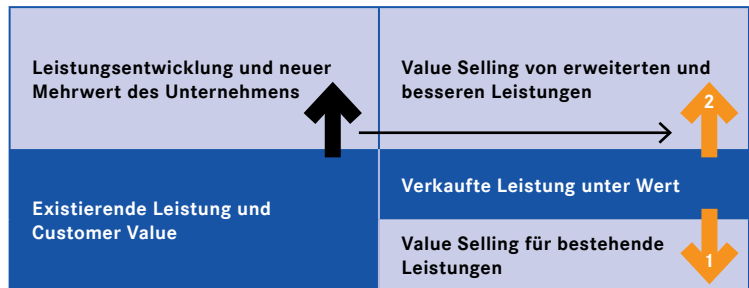


Abbildung 1.5: Value Selling für bestehende und entwickelte Leistungen

Grundsätzlich verbessern die meisten Unternehmen ihre Leistungen für Kunden. Value Selling ist deshalb meistens nicht nur ein Problem der Umsetzung, weil sich Anforderungen durch Unternehmen und Kunden laufend verändern.

Abbildung 1.6 schließlich stellt unseren Ansatz zum Value Selling im Überblick dar.

Geprägt wird das Vorgehen durch die Value-Strategie des Unternehmens. Die Bausteine von Value Selling sind dann Delta im Verkauf und Kundenvorteile, sie verändern die Gespräche oder generell die Interaktion mit dem Kunden. Schließlich braucht es auf dem Weg zum exzellenten Value Selling ein umfassendes Management, um Erfolg mit und für Kunden zu realisieren.

Lean Selling ist kein richtiger Gegenpol zu Value Selling.

Als Gegenpol zu Value Selling wählten Bussmann/Zupancic (2008, S. 110ff.) das Lean Selling. Kunden nehmen nur die Basis- oder Minimalleistungen in Anspruch und ziehen eine geringe Interaktion mit den Lieferanten vor. Diese schlanke Zusammenarbeit betrifft oft nicht speziell den Verkauf, sondern beruht auf einem zentralen und gebündelten Einkauf des Kunden, IT-Ver-netzung von Lieferanten und Kunde, rascher Verfügbarkeit von Standardprodukten, Abnahmeverpflichtungen, optimierter Logistik und standardisierten Prozessen für Bestellung und Auftrags-abwicklung. Marketing und Vertrieb stützen sich auf Direktmar-keting, einen starken Innendienst, E-Commerce und Callcenter sowie unabhängige Vertretungen. Kurz: Die Zusammenarbeit

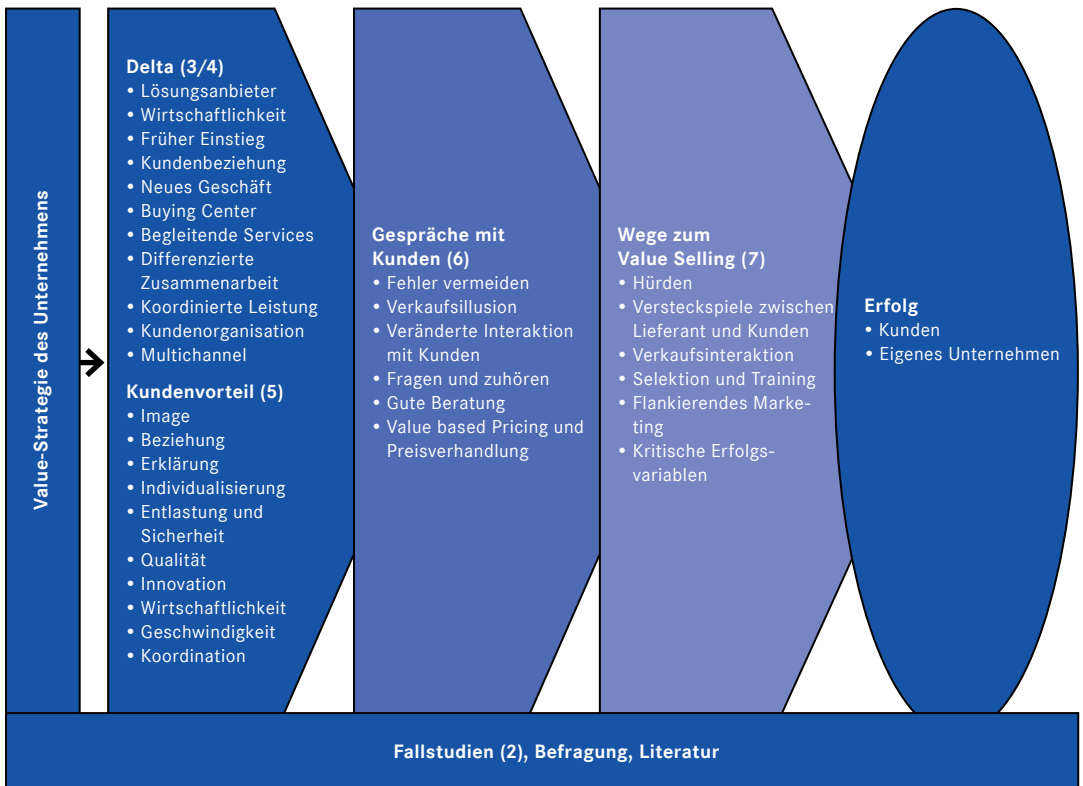


Abbildung 1.6: Ansatz des Value Selling im Überblick (in Klammern die Hinweise zu den entsprechenden Kapiteln des Buches)

ist direkt, einfach und eingespielt, aber die Wettbewerber sind rasch in der Lage, zu übernehmen. Die Kunden nutzen zudem den Wechsel zwischen Lieferanten, um ihre Einkaufsmacht auszuschöpfen. Besonders im Bereich einer schlanken Zusammenarbeit mit Lieferanten werden auch Ausschreibungen regelmäßig eingesetzt, um den Wettbewerb zu intensivieren. Allerdings erkennen wir später, dass der Kunden auch hierbei seinen Wert optimiert. Value Selling heißt also nicht einfach, überall mehr für den Kunden zu tun, sondern seine Erwartungen und Bedürfnisse gezielt zu erfüllen.

## 1.4 Empirische Forschung

Grundlage für die Entwicklungsarbeit sind Beratungs- und Schulungsprojekte mit Unternehmen, die Mercuri und das Institut für Marketing mit verschiedenen Unternehmen im Bereich Value Selling in den letzten Jahren durchführten. Zudem wurde die

umfangreiche Befragung mit Literaturrecherchen, Experteninterviews und Fallanalysen flankiert.

### Die Befragung

**Testfragen:** Folgende Grundfragen interessierten uns in der Befragung, die von März bis Mai 2015 durchgeführt wurde:

- **Verkaufs-Delta:** In welcher Richtung soll sich der persönliche Verkauf konkret verbessern?
- **Kundenvorteile:** Welche Vorteile sind wichtig, um attraktive Kunden zu gewinnen und zu halten?
- **Interaktion mit Kunden:** Wie wird die Interaktion mit Kunden durch Value Selling neu gestaltet?
- **Management:** Wie gelingt es, Value Selling im Unternehmen umzusetzen? Welche Hürden spielen dabei intern und bei Kunden eine Rolle?

Befragungen und Selbsteinschätzungen sind auch kritisch, aber immerhin ein Bezug für eigene Lösungen.

**Grundgesamtheit:** Die Grundgesamtheit sind Unternehmen und Führungskräfte (Geschäftsführer, Verkaufsleiter und Kundenmanager) in Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Benelux, die sich im Business-to-Business-Geschäft bewegen. Allerdings war diese Studie nie auf Unterschiede der Länder angelegt; ohnehin engagieren sich die untersuchten Unternehmen normalerweise international.

**Zeitraum:** Die Befragung wurde von März bis Mai 2015 in Deutschland, der Schweiz und Benelux (französisch) gestaffelt durchgeführt.

**Stichprobe:** 278 Praktiker im Business-to-Business-Verkauf/Marketing beteiligten sich an der Umfrage mit vollständig ausgefüllten Fragebögen. 44 Prozent stammten aus Geschäfts- und Spartenleitung und 38 Prozent aus Verkaufsleitung, Key- und Kundenmanagement. Das operative Management prägt damit die Ergebnisse stark. Die offenen Fragen wurden überwältigend und differenziert beantwortet und zeigen die Betroffenheit sowie ein großes Interesse.

Die beteiligten Unternehmen befassen sich vorwiegend mit Komponenten und Produkten, Zulieferung, Systemen und Anlagen (65 Prozent) und bei 35 Prozent mit Dienstleistungen. Die Hälfte davon bietet komplexe Leistungen (50 Prozent). Konzerne und Unternehmensgruppen dominieren mit 66 Prozent, während mittlere Unternehmen sich mit 21 Prozent engagierten. 41 Prozent der Unternehmen sind global aktiv.