

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.

---

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbestän-  
digem Papier.

---

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 Vervielfäl-  
tigungen, 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

Druck und Bindung: BELTZ Bad  
Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

März 2016

---

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der  
Haufe Gruppe

---

# 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.

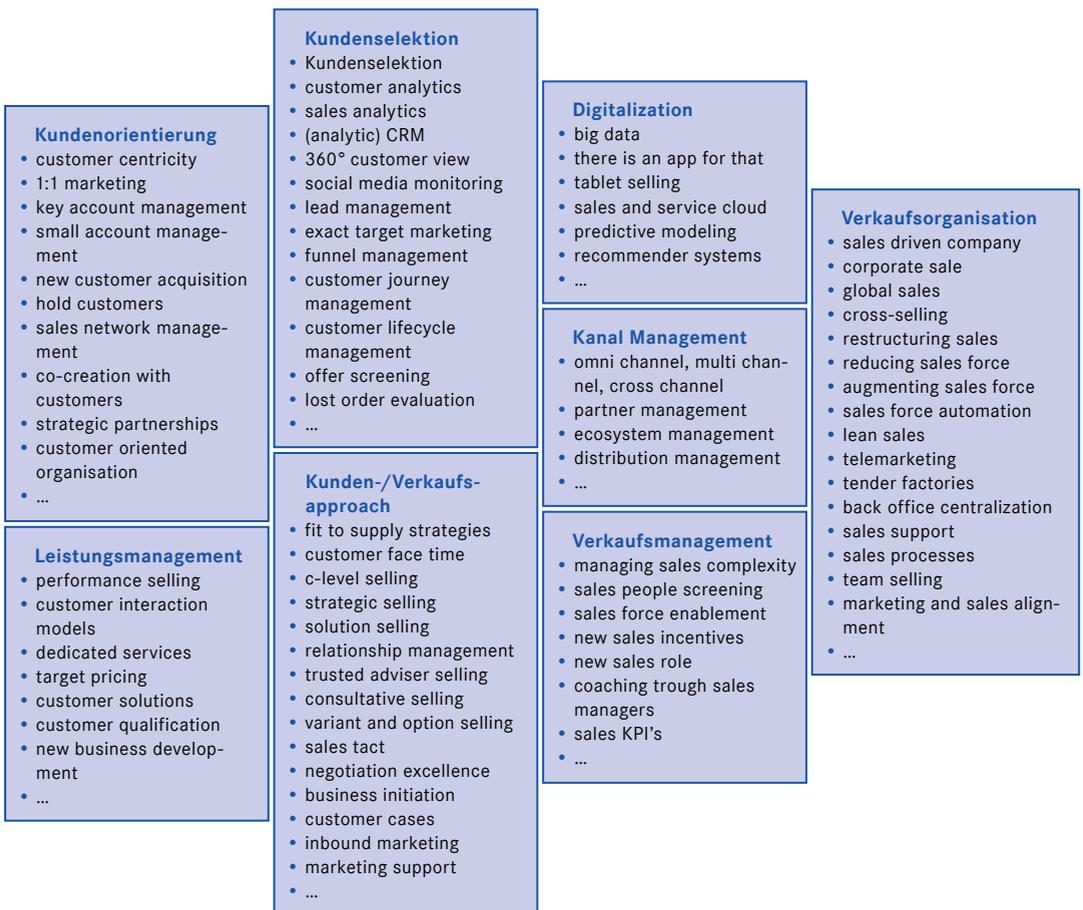


Abbildung 1.1: Innovationen im Verkauf (gestützt auf Kearney 2015, S. 2, ergänzt durch die Verfasser)

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.

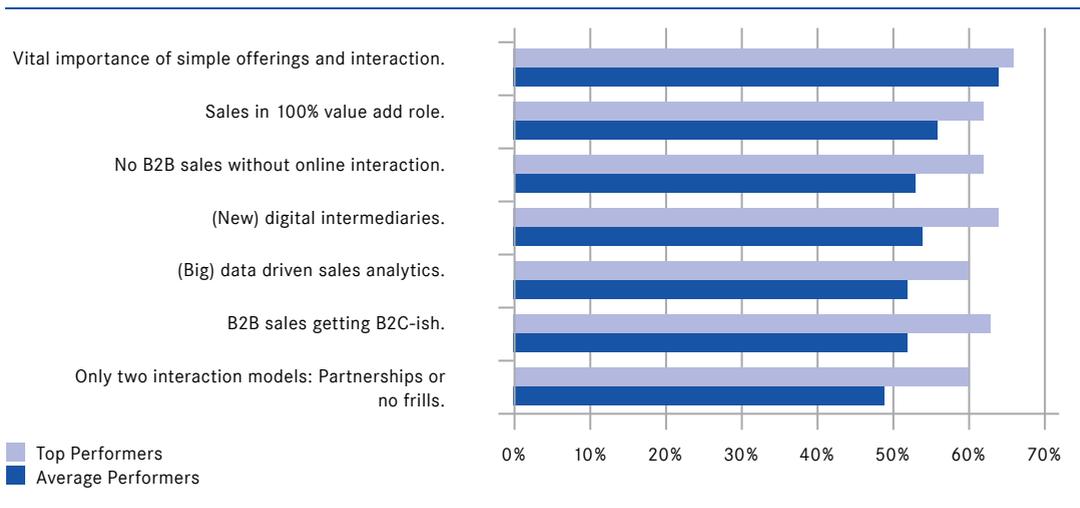


Abbildung 1.2: Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Business-to-Business-Verkaufsszenarien für die nächsten zehn Jahre (Kearney 2015, S. 4)

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. 913 ff.). 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.

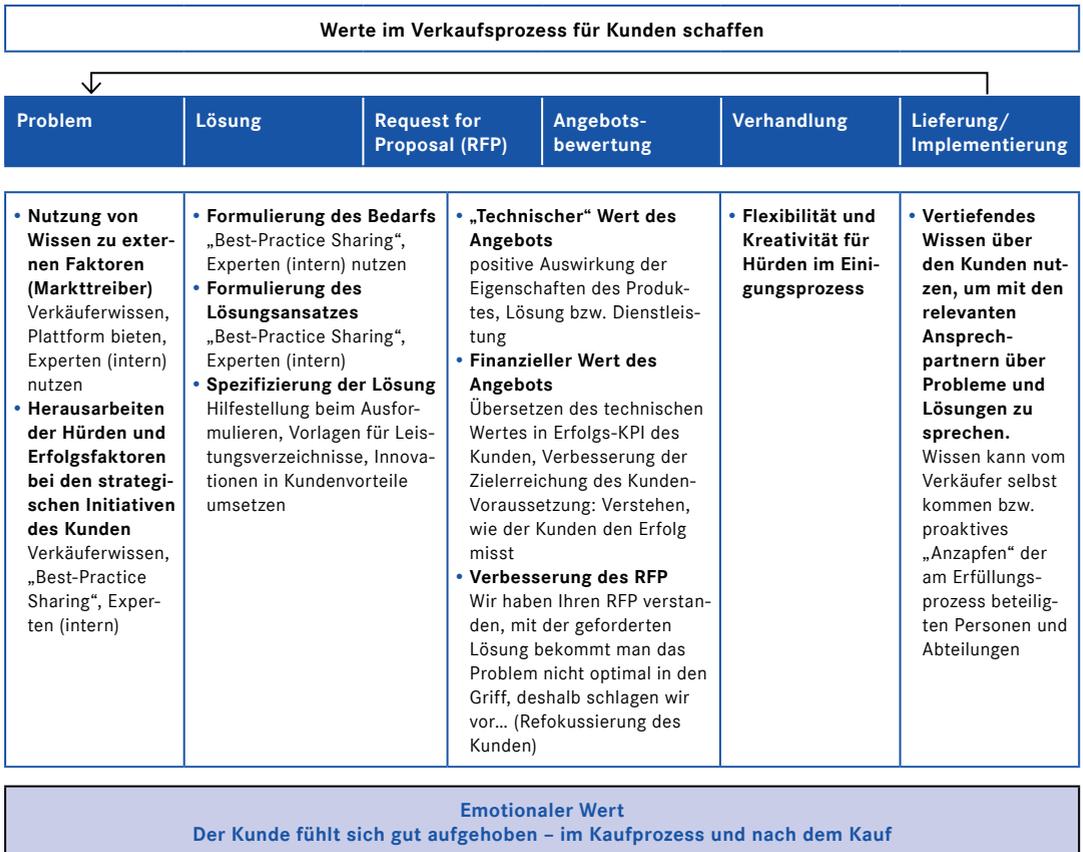


Abbildung 1.4: Werte im Kaufprozess (Mercuri 2014)

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

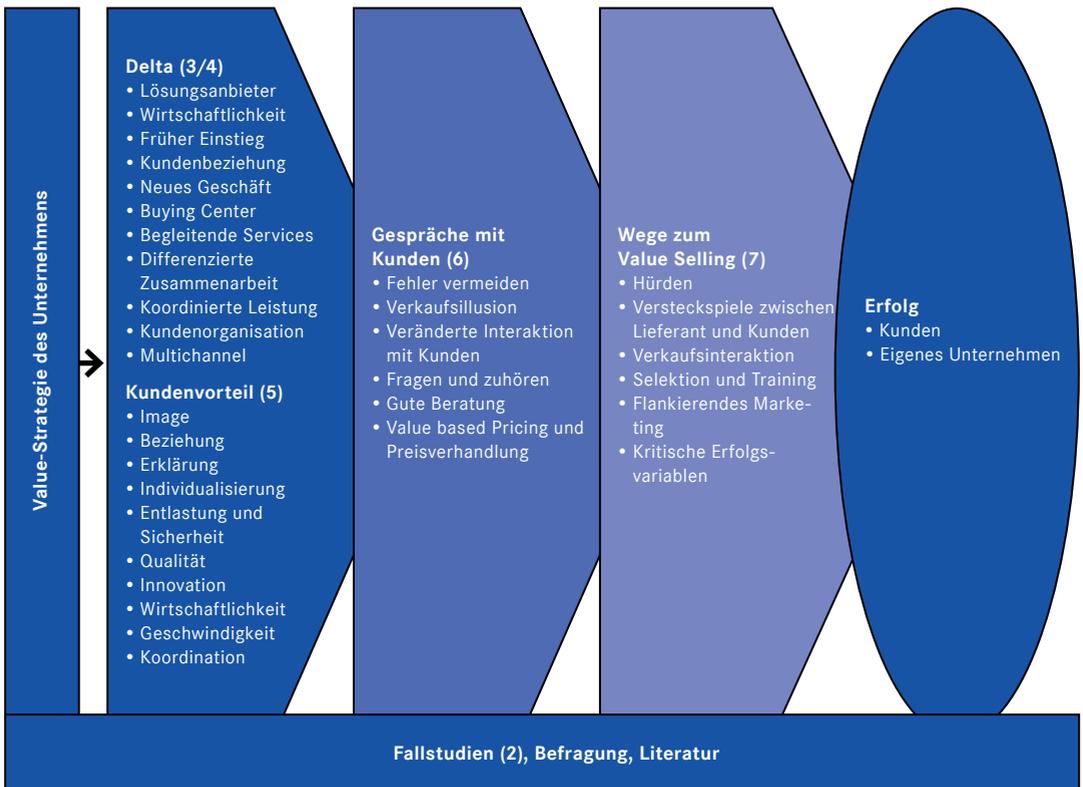


Abbildung 1.6: Ansatz des Value Selling im Überblick (in Klammern die Hinweise zu den entsprechenden Kapiteln des Buches)

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.

Das Interesse am Thema ist hoch.

Erfolgreiche Unternehmen beteiligten sich besonders stark, bei 42 Prozent liegt die Rentabilität und bei 39 Prozent das Umsatzwachstum über dem Durchschnitt der Branche.

73 Prozent waren der Ansicht, dass diese Befragung die relevanten Fragen zu Herausforderungen und Lösungen im Value Selling erfasst.

**Auswertung:** Die Daten werteten wir nach den erwähnten Kriterien differenziert aus. Daraus folgten jedoch kaum wichtige Zusatzerkenntnisse. Deshalb konzentrieren wir uns auf die Gesamtauswertung und erwähnen nur besonders interessante Ergebnisse aus der Differenzierung.

Erfolgreiche Unternehmen beteiligten sich besonders stark, bei 42 Prozent liegt die Rentabilität und bei 39 Prozent das Umsatzwachstum über dem Durchschnitt der Branche.

Zu vielen Fragen streuen die Antworten wenig; alles scheint wichtig zu sein. Die breiten Ansätze deuten die großen Reserven der Unternehmen im Value Selling an, weil sie sich offensichtlich noch nicht im Modus des fokussierten ‚Fine-Tuning‘ bewegen. Wie bei solchen Umfragen üblich, erscheinen uns die Antworten nicht genügend selbstkritisch. Wenn die Möglichkeiten des Value Selling durchschnittlich erst zu einem Drittel ausgeschöpft sind, dann stehen die meisten Unternehmen vor einem anspruchsvollen Weg. Auch fällt bei den Ergebnissen auf, dass wohlklingende allgemeine Statements stärker unterstützt werden als spezifischere und konkrete Thesen, Ansätze und Aufgaben. Definitiv genügt jedoch kein Small Talk zu Value Selling. Erst in der Tiefe liegen Innovation und Kraft.

Die aussagekräftigen, qualitativen Statements der Praktiker in der Umfrage wurden zu einem recht großen Teil nicht zur Veröffentlichung frei gegeben. Deshalb verzichteten wir konsequent darauf, jeweils Namen und Unternehmen zu erwähnen.

**Fragebogen:** Weil der eingesetzte Fragebogen zugleich als Check für das eigene Unternehmen dienen kann, ist er im Anhang 1 aufgeführt.

## 1.5 Ziele für Value Selling

Wie wichtig ist Value Selling für Unternehmen? 87 Prozent der Unternehmen bezeichnen Value Selling für ihr Unternehmen als zentrales Thema. Offensichtlich kommt es nicht nur darauf an, Value Selling als Ansatz mit zu verfolgen, sondern nur die Besten

setzen sich durch. Mit gekonntem Value Selling können die Unternehmen (trotz ihres schon bestehenden Erfolgs) ihre Preise um durchschnittlich 14 Prozent steigern. Tatsächlich verkaufen also zahlreiche Unternehmen ihre Leistung unter ihrem Wert. Das Potenzial von Value Selling ist dabei erst zu 31 Prozent ausgeschöpft. Zudem geht nahezu die Hälfte der Initiativen zur umfassenderen Zusammenarbeit (45 Prozent) klar vom Kunden aus, oft sitzt er im ‚Fahrersessel‘ und er vergleicht im Durchschnitt fünf Angebote. In 34 Prozent der Fälle stoßen die Anbieter immer wieder auf die gleichen Wettbewerber. Deshalb ist es nötig, das eigene Vorgehen grundsätzlich zu klären.

Zusammengefasst gibt uns die Praxis eine ‚Steilvorlage‘ für das Thema Value Selling.

Die anregenden Statements der Befragten verdeutlichen zusätzlich, wie wichtig das Thema bewertet wird.

### **Statements aus der Praxis: Value Selling ist eine Voraussetzung, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu bleiben.**

„Viele Produkte und Lösungen sind im Markt austauschbar, deshalb ist Value Selling ein absolutes Muss.“

„Value Selling ist für unser Unternehmen eine unabdingbare Voraussetzung, um bei unseren Kunden im globalen Wettbewerb zu bestehen. Unsere Kunden kaufen nicht bei uns, sie erwerben den Wert, den wir schaffen.“

„Value Selling ist nicht nur eine Neuerscheinung in der Verkaufs- und Marketingwelt. Es ist vielmehr eine Verkaufsphilosophie. Damit meine ich nicht nur grosse Worte in Visionen und Leitbildern. Sondern die Gabe, dass jede Faser des Unternehmens das Value Selling lebt und tagtäglich in jeder noch so banalen Arbeit diesen Grundsatz widerspiegelt.“

„Wir öffnen neue Segmente oder Geschäftsmöglichkeiten für Kunden, damit steigern wir seinen Umsatz und verdrängen nicht einfach Wettbewerber.“

„Neue Vertriebskanäle öffnen (Online), Umverteilung der Einkaufs-/Verkaufsstrategie (Online/Offline), Outsourcing von Leistungen und stark im Markt mit breitem Portfolio und Top-Preisen.“

„Ohne klaren Mehrwert lässt sich nicht erfolgreich verkaufen.“

„Value Selling steht für profitables Wachstum.“

„Value Selling is the Key to continuous success.“

Value Selling ist für den Erfolg des Unternehmens zentral.

Die Statements aus der Praxis werden ebenso durch Aussagen der Forscher akzentuiert. Eggert/Ulaga/Terho (2015, S. 485 ff.) belegen, dass wertbasiertes Verkaufen (geprägt durch ein kundenorientiertes Verkaufen und verknüpft mit adaptivem Verkaufen) den Erfolg von Unternehmen maßgeblich steigert (a.a.O., S. 482).

### Statements aus der Forschung: Value Selling ist erfolgreich

„Value selling is often presented to be the most profitable and competitive sales practice in business markets.“ (Andersson/Hohenschwert 2014)

„Creating and delivering superior customer value is considered one of the cornerstones in business-to-business (B2B) marketing.“ (Keränen/Jalkala 2013, S. 1307)

„We argue that designing a value offering that matches customers' expectations provides the means to gain a marketplace advantage.“ (O'Cass/Liem 2012, S. 126)

„By increasing the value delivered to customers, integrated solutions have the potential to offer significant competitive barriers with existing customers as well as opportunities to increase sales with new customers. Unfortunately, the body of academic research on solutions is limited especially in the area of salesperson cognition.“ (Bonney/Williams 2009, S. 1047)

„The value-based approach to strategy argues that a firm's ability to capture value depends on the extent of its added value. ... Further, within a client relationship, value creation, and hence added value, can be decomposed in two parts: product-line capability and client specific scope economies. I find that added value, measured at the level of each buyer-supplier relationship, is a driver of relationship stability and supplier profitability.“ (Chatain 2011, S. 76)

„A strong focus on customer value can have a significant impact on business market management. Creating and managing customer value in business relationships require a comprehensive understanding of what constitutes customer value.“ (Menon/Homburg/Beutin 2005, S. 23)

„Value sellers may not win all the business, but they win all of the nicely profitable business. Price sellers are bottom fishers. They only catch those that will jump at anything as long as it's the cheapest option.“ (Nies 2012, S. 6)

Forschung und Praxis stimmen überein.

Die Kunden sehen vor allem ihren Nutzen, wie die folgenden Statements verdeutlichen.

## Statements aus der Praxis: Der Nutzen des Kunden steht im Vordergrund

„Kundennutzen aufzeigen und Vorteile fallspezifisch erarbeiten.“

„Den Kundennutzen einfach und verständlich darlegen.“

„Value based selling is a proven set of skills and methods for calculating and communicating the dollars-and-cents benefit you can deliver to your customer. The results have to be measurable.“

„Wir möchten den Benefit für den Entscheider und Endnutzer mit praktischen Beispielen greifbar machen. Unser Ziel ist es tatsächlich Win-Win-Situationen zu schaffen.“

„Wir müssen herausfinden, was der Kunde braucht und nicht, was er sich nur wünscht.“

„Wie viel nütze ich dem Kunden? Wie viel nützt mir der Kunde?“

Die Kunden sehen vor allem den eigenen Nutzen.

Manche Anbieter neigen dazu, im Zeitverlauf alle Nutzenbereiche für Kunden zu erhöhen. Damit steigt die Komplexität und sämtliche Wettbewerber gleichen sich an. Dyas (2000) schlug die Wertkurve vor, um wichtige bestehende und neue Erwartungen oder Bedürfnisse des Kunden zu erfassen, das Angebot der Wettbewerber zu bewerten und bei eigenen Angeboten die Werte zu halten, zu vermindern, zu eliminieren oder zu verstärken. Umfassend verfolgten später diesen Ansatz Kim und Mauborgne (2005) mit ihrem Bestseller **Blue Ocean Strategy**. Abbildung 1.7 zeigt ein Beispiel für Hotels. Während herkömmliche Ein- bis Mehrsternhotels ihre Leistung überall verbessern und damit komplexer und auswechselbar werden, vermindert die erfolgreiche Hotelkette Formule 1 verschiedene Leistungen und setzt die Akzente in den wichtigen Kriterien Bettqualität, Hygiene, Ruhe und Preis. Sie trifft damit eine häufige Bedarfssituation der Kunden, und die Vorteile sind für Kunden klar fassbar.

Diesen Ansatz verwendet ebenso die Industrie, beispielsweise BASF. Es geht darum, die richtigen Leistungsakzente für Kunden zu setzen und Überleistungen zu vermeiden.

Für Unternehmen stehen die Ziele Wachstum und Rentabilität im Vordergrund. Flankiert werden sie durch spezifische Vorgaben, wie beispielsweise Sicherheit (z.B. Eigenfinanzierung und Liquidität), Marktanteile, Beweglichkeit für Auslastungsschwankungen, Pro-Kopf-Umsatz, Auslastung von Kapazitäten von Produktion bis Vertrieb und Erhalt bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen. Solche Ziele werden Bottom up abgeglichen, um die Potenziale in Märkten und bei spezifischen Kunden auszuschöpfen.

Es geht nicht darum, Nutzenkategorien für die Kunden flächen-deckend abzudecken.

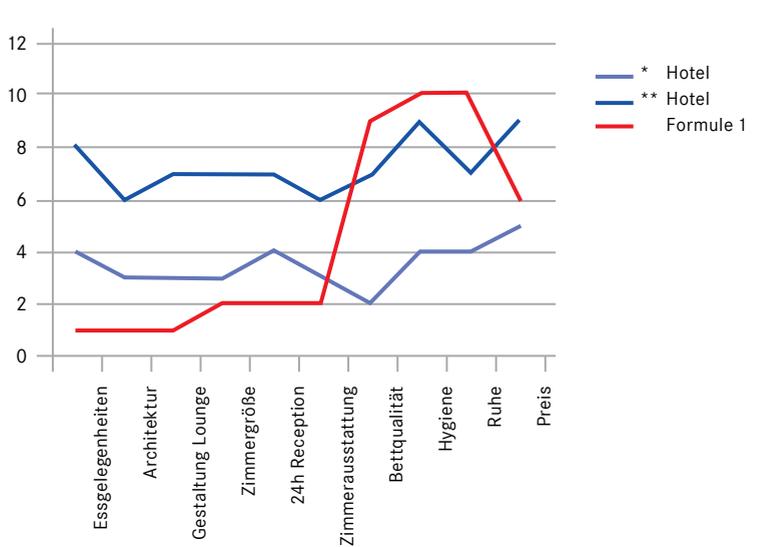


Abbildung 1.7: Hotelkategorien und neue Akzente von Formule 1 (Dyas 2000)

Oft ergibt sich das richtige Vorgehen einfach. Es lohnt sich aber, die Ziele explizit zu benennen und dadurch die interne Kommunikation zu fördern. Realistische Ziele beruhen auf konkreten Chancen im Markt und bei den Kunden.

Für Value Selling lassen sich verschiedene **Ziele** bestimmen. Abbildung 1.8 zeigt, wie die Befragten unsere vorgeschlagenen Ziele gewichteten.

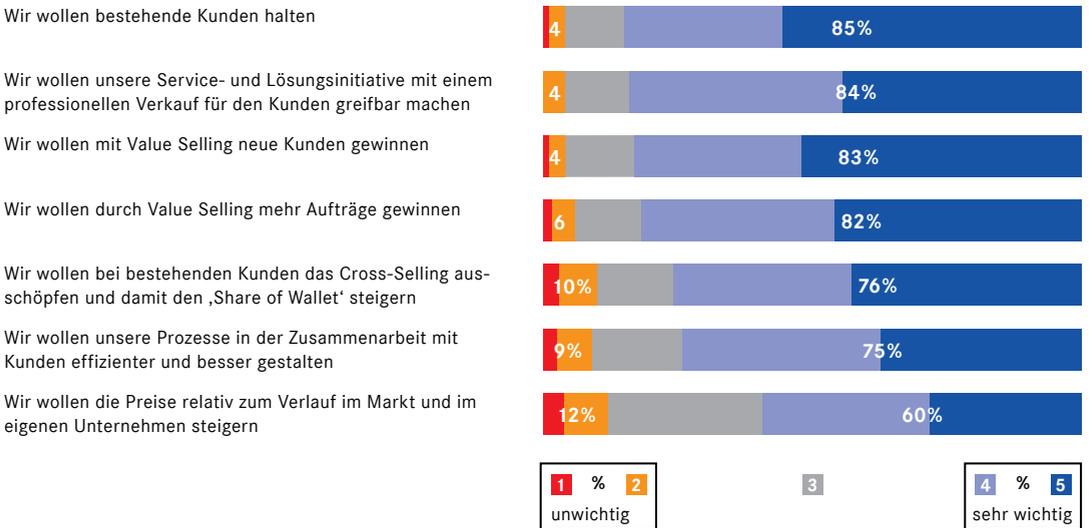


Abbildung 1.8: Gewichtung der Ziele von Value Selling (Skala 1-5, n=278)

Unsere erfassten Ziele sind wichtig und tragen alle maßgeblich zum Geschäftserfolg bei. Unternehmen verfolgen ein multiples Zielsystem. Die Top 3 Ziele sind: 1) Kunden halten, 2) die Service- und Lösungsinitiative mit einem professionellen Verkauf für den Kunden greifbar machen und 3) neue Kunden gewinnen. Ist damit Value Selling ein ‚Allheilmittel‘? Wohl kaum, denn es ist aufwendig, nur einzelne Ziele praktisch umzusetzen.

Erst operationale Ziele definieren den Anspruch.

Im Rahmen der Befragung wurden die Ziele nur generisch formuliert. Operationale Ziele für individuelle Unternehmen sind nötig, die den Anspruch klar definieren. So spielte es beispielsweise eine Rolle, ob ein Unternehmen mit Cross-Selling zehn oder 30 Prozent wachsen will oder der Anteil von neuen Kunden für das nächste Jahr von zehn auf 15 oder 30 Prozent gesteigert werden soll. Auch Marktbedingungen definieren mit, ob solche Ziele mehr oder weniger anspruchsvoll sind.

Zusätzliche Ziele der Befragten sind oft übergreifend und betreffen die Positionierung als Premiumanbieter gegenüber der Masse, den Customer Focus, mehr Produktivität für Kunden, die Kundenzufriedenheit und den Net Promoter Score, die Differenzierung vom Wettbewerb, Wertschöpfung statt Kostenblöcke, die Erschließung neuer Kunden und Märkte, die Sicherung der Marktanteile sowie gesteigerte Rentabilität. Spezifischere Ziele sind Preisziele (‚willingness to pay‘ und Begründung der Preise), in Angebotsrunden beim Kunden dabei zu bleiben, Zusatznutzen transparent zu machen, reine Plagiatoren im Markt zu entlarven, Mehrwertverkauf, Customization oder die Rückgewinnung verlorener Kunden sowie fokussierte Kundengewinnung oder die Kundenbeziehung zu festigen.

### Fragen zur Praxis

Welche lang- und mittelfristigen sowie operationalen Ziele setzen Sie in Ihrem Unternehmen für Value Selling? Wie lässt sich prüfen und messen, ob Sie diese Ziele erfüllen?

Das Setzen von Zielen ist ein erster Ansatz. Value Selling muss aber auch inhaltlich festgelegt werden.

Um mit Value Selling den Mehrwert richtig zu gewichten und in die Interaktion mit Kunden umzusetzen, braucht es einen klaren Fokus. Erstens sind die Ziele wichtig. Zweitens gilt es, das angestrebte Delta für mehr Verkaufspassionalität klar zu definieren und schließlich Kundenvorteile geschickt einzusetzen.

## 2. Praxisfälle für Value Selling



Grauschnäpper  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)

Es lohnt sich, vorerst in verschiedene Praxisfallstudien einzutauchen, um das Thema Value Selling realitätsorientiert auszuloten. Die Fälle Medical, Raumedic sowie Atlas Copco Energas und ABB Service Schweiz betreffen verschiedene Branchen sowie Produkte, Zuliefergeschäft, Anlagen und Services.

### 2.1 Fall 1: Medical

Diesen Fall verfasste Dr. Matthias Huckemann, Co-Geschäftsführer bei Mercuri Deutschland, Meerbusch. Er ist auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert. Medical ist ein Fantasiename.

Erst konkrete Anwendungen berücksichtigen die komplexe Konstellation für Value Selling.

#### Das Unternehmen Medical

Medical stellt Einweg-Operations-Produkte und andere Produkte der professionellen Patientenversorgung her und agiert weltweit in mehr als 30 Ländern. Das umfassende Sortiment wird durch ein starkes Angebot von innovativen Services komplettiert. Kunden sind – abhängig von den jeweiligen lokalen Märkten: Kliniken, niedergelassene Ärzte, der Handel, Pflegedienste und Versorgungszentren sowie ‚Homecare‘-Unternehmen mit einer übergreifenden Betreuungsform, die sich in medizinischen, pflegerischen, sozialen und rehabilitativen Maßnahmen nach den individuellen Bedürfnissen des Menschen richtet und die nach dem Grundsatz ambulant vor stationär arbeitet. Dieser Fall konzentriert sich auf die wichtigen Krankenhäuser oder Kliniken.

Der einseitige Preisdruck gefährdet die Anbieter.

#### Ausgangssituation und Herausforderungen

Medical muss sich in den meisten Regionen folgenden Entwicklungen des Gesundheitsmarktes stellen:

- Leistungserbringer müssen Kosten und Einnahmen noch konsequenter managen, weshalb sie Budgets weiter reduzieren. Als Leistungserbringer werden im deutschen Gesundheitssystem jene Personengruppen genannt, die Leistungen für die Versicherten der Krankenkassen erbringen.
- Gesetzlich geregelte öffentliche Gesundheitsausgaben werden weiter beschränkt.
- Preise geraten dadurch immer stärker unter Druck.

Der übliche Reflex der Kunden ist es, nach niedrigen Preisen bei ihren Lieferanten zu rufen und mit einem Wechsel zu anderen Unternehmen zu drohen. In der Folge senken viele Anbieter ihre Preise und/oder gewähren zumindest vermeintlich bessere Konditionen. Dieses hinlänglich bekannte Muster hat mit einer sich

kontinuierlich nach unten drehenden Preisspirale fatale Auswirkungen.

Es geht darum, die Kosten zu senken oder Erträge der Kunden zu steigern.

Das Unternehmen Medical entschloss sich deshalb, einen innovativen, neuen Weg mit einem Programm einzuschlagen, das den Mehrwert für die Kunden wesentlich stärker in den Vordergrund rückt. Mehrwertleistungen wurden so definiert, dass ein Kunde messbar mehr Umsätze erzielen und/oder messbar Kosten einsparen kann. Für ein Krankenhaus bedeutet dies konkret:

- die Zeit von x Stunden im Gesamtprozess einsparen,
- die Kosten um x € im Prozessablauf reduzieren,
- x Operationen mehr am Tag durchführen, wodurch die Wartezeiten der Patienten um x Minuten verringert werden,
- durch die verringerte Notwendigkeit von Investitionen (z. B. Neubau) den Gewinn um x € erhöhen,
- die Beschaffung von Einzelartikeln um x Prozent verschlanken,
- die Verpackungsmengen um x Einheiten verringern.

Parallel lassen sich weiche Faktoren in der Klinik verbessern, wie:

- zufriedener Mitarbeiter,
- weniger Fehler im Prozess durch standardisierte Abläufe und
- erhöhte Qualität sowie, damit verbunden, weniger Materialausschuss.

Diese Parameter sollen den Kunden in persönlichen Verkaufsgesprächen konkret und nachvollziehbar vorgestellt werden. Gemeinsam mit renommierten Wissenschaftlern findet das globale Marketing von Medical über Studien in verschiedenen Ländern wie England, Frankreich und Deutschland heraus, wie der Einsatz von sogenannten Komplettsätzen im gesamten Operationsprozess von der Materialbestellung bis zur Abfallentsorgung

- den Zeitaufwand und Kosten reduzieren kann sowie
- gleichzeitig hilft, die Leistungen und die Zufriedenheit der Anwender zu steigern.

Ein weiterer, wichtiger Baustein sind Logistiklösungen, die eine zeitnahe, flexible Belieferung sicherstellen. Das hier kurz ange-deutete Programm verdeutlicht: Es geht nicht mehr um Preise für einzelne Produkte oder Sets, sondern um den Verkauf von echtem, messbarem Mehrwert. Dadurch wird bei den Kunden der Einsatz der Ressourcen optimiert. Üblicherweise werden die Produkte von Medical mit den Anwendern besprochen, in diesem Fall mit der Leitung des Operationssaales und den entspre-

chenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Preise wiederum werden mit der Wirtschaftsleitung oder dem Einkauf verhandelt. Prozesse und Abläufe in einer Klinik zu verschlanken, liegt jedoch eher in der Verantwortung der jeweiligen Geschäftsleitung, wie Abbildung 2.1 verdeutlicht.



Abbildung 2.1: Mehrwertverkauf am Beispiel Krankenhaus (Mercuri International)

Folgerichtig ändert sich für den Vertrieb von Medical der bisher eingeschlagene Weg hin zu den Kunden. Salopp formuliert: „Das Produkt entsteht beim Hersteller, eine Lösung beim Kunden!“ Das verlangt von den Verkäufern, wesentlich mehr Zeit in die Vorbereitung zu investieren, um den Kunden und seine Ziele, Strukturen oder Prozesse richtig zu verstehen. Nur so lassen sich mögliche Ansätze für Lösungen identifizieren. Abbildung 2.2 zeigt, wie sich der Zeiteinsatz beim Mehrwert- im Vergleich zum Produktverkauf verschiebt. Beim Mehrwertverkauf muss wesentlich mehr Zeit für das Kennen und Verstehen der Kundensituation investiert werden. Im Gegensatz dazu ist der Produktverkauf stärker auf Verhandlungen und Abschluss orientiert.

Der Schlüssel ist die Kenntnis des Kunden.

Die neuen Ansprechpartner, oft die Geschäftsführer, befassen sich intensiv mit der Entwicklung der Gesamtklinik, ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit, ihrem Wachstum sowie dem Gewinn. Gebetsmühlenartig wiederholte Produktbotschaften führen hier nicht zum Verkaufserfolg und greifen viel zu kurz. Ein lukratives Angebot muss folglich einen konkreten Beitrag leisten, um die übergreifenden Ziele der Klinik zu erreichen. Der klassische Produktverkäufer, häufig als ehemaliger Pfleger oder Krankenbe-

Gesprächspartner im Topmanagement interessieren sich für die Gesamtentwicklung der Klinik.

treuer rekrutiert und ausgebildet, muss sich also zum **Mehrwertverkäufer** entwickeln, der auch den Mut zeigt, mit bisher unbekanntem Top-Entscheidern auf für ihn unbequemem Terrain zu diskutieren und zu verhandeln.

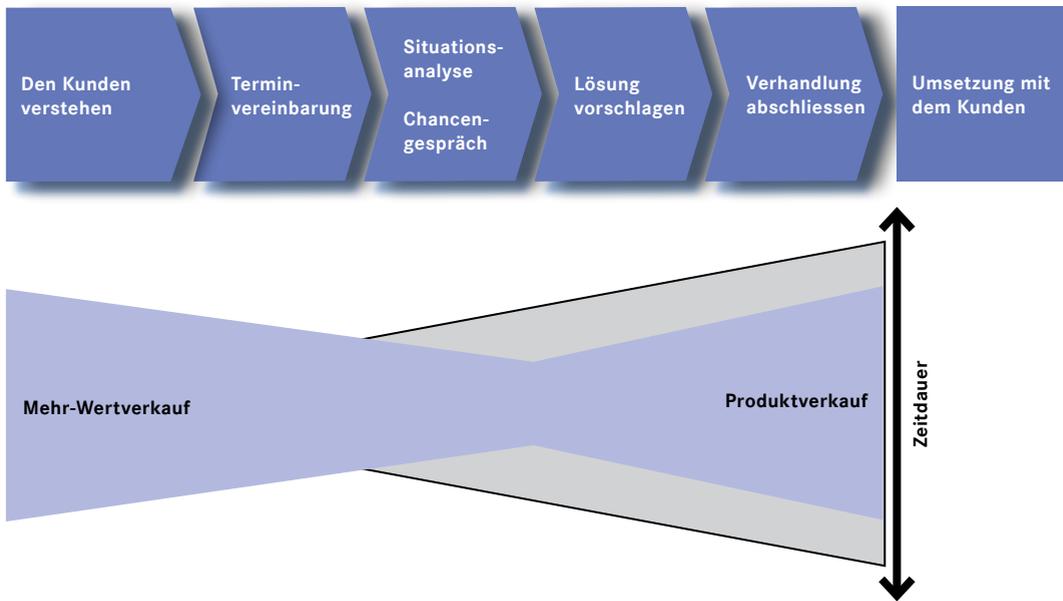


Abbildung 2.2: Zeiteinsatz der Verkäufer – Produktverkauf versus Mehrwertverkauf (Mercuri International)

### Vorgehen und Inhalte der Initiative zum Mehrwertverkauf

Nachfolgend werden kurz die für das Unternehmen Medical relevanten Meilensteine vorgestellt:

Der Verkauf verwirklicht die Strategie.

- **Start der Mehrwert-Initiative durch das zentrale Topmanagement:** Bei dem vorgestellten Mehrwertkonzept handelt es sich um eine strategische Initiative, die helfen soll, die leidigen und langfristig gefährlichen Preisdiskussionen mit den Kunden zumindest teilweise zu vermeiden. Deshalb wird das Topmanagement von Medical als Schirmherr agieren und die Umsetzung kontinuierlich begleiten. Unterstützend wird auf internationalen Meetings immer wieder die strategische Wichtigkeit betont. Videobotschaften sollen dies zusätzlich und nachhaltig untermauern. So wird der besondere Stellenwert gegenüber allen Ländermanagern und ihren Mitarbeitenden verdeutlicht.

- **Einberufen des internationalen Projektteams:** Um die Umsetzung konkret zu planen und zu koordinieren, wird ein internationales Kernteam ernannt. Es besteht aus
  - dem globalen Marketing, das ein einheitliches Vermarktungskonzept einsetzt und dabei aber auch lokalen Input berücksichtigt.
  - jeweils einem Verkaufsleiter aus den strategisch wichtigen Ländern Deutschland, Frankreich, England und Italien, um von Beginn an die Akzeptanz der Regionen zu gewinnen.
  - dem globalen Human Resource Management, um die Personalentwicklung, die späteren Schulungen und das Coaching zu synchronisieren.
  - Mercuri International, um ein einheitliches Vorgehen bei der Umsetzung zu sichern und die Mitarbeitenden lokal vor Ort in ihren Landessprachen zu trainieren und zu coachen.
  
- **Verkaufshandbuch:** Zunächst entwickelte dieses Projektteam ein Verkaufshandbuch, das als ‚lebendes‘ Werk regelmäßig angepasst und erweitert wird. Folgende Inhalte spielen dabei eine wesentliche Rolle:
  - Informationen zu den Hintergründen, den Zielen, den wichtigsten Bausteinen des Konzepts, dem Nutzen für die Länder sowie der Rolle des internationalen Kernteams
  - der Basisverkaufsprozess, der die Meilensteine und Aktivitäten zur Umsetzung detailliert beschreibt
  - Werkzeuge, Checklisten, Argumentationshilfen pro Meilenstein und Aktivität
  - Hinweise zur Nutzung der neu entwickelten Marketingunterlagen (Studien, Prospekte usw.)
  - Empfehlungen zum Einsatz und zu den Anforderungen an das jeweilige lokale Kernteam
  - Richtlinien, wie die Umsetzung lokal gemanagt werden kann
  - Parameter, um den systematischen, regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den Ländern sicherzustellen und Ergebnisse sowie Erfahrungen flexibel abrufen zu können
  - Angaben, um die Ergebnisse und Erfahrungen regelmäßig auszuwerten und zu berichten
  
- **Verkaufsprozess für Mehrwert:** Abbildung 2.3 beschreibt die fünf Meilensteine des Verkaufsprozesses für Mehrwert. Der Prozess bildet das Herzstück der Umsetzung und bietet den Nutzern in den Ländern eine wichtige Orientierung.



Abbildung 2.3: Die fünf Schritte des Mehrwertverkaufs (Mercuri International)

Der Verkaufsprozess ist die Basis.

Hinter jedem der fünf Schritte verbergen sich viele Aktivitäten, die es zu realisieren gilt. Der Anspruch besteht nicht darin, dass jedes Land den Schritten und Aktivitäten zu 100 Prozent folgt. Vielmehr sollen sie als Hilfe und für ein strukturiertes Vorgehen sowie den internen Erfahrungsaustausch genutzt werden.

Internationalität erhöht die Anforderungen.

- **Pilotländer:** Parallel werden die Pilotländer nominiert, die mit dem Programm starten sollen. Bewusst werden jene ausgewählt, die auch im internationalen Kernteam vertreten sind, also Deutschland, Frankreich, England und Italien. Japan kommt als asiatischer Vertreter hinzu. Alle zeichnen sich aus durch
  - einen besonders starken Preiswettbewerb in ihren Märkten und
  - eine hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen aufgrund ihrer Ergebnisse und Potenziale.

Interne Widerstände sind normal.

- **Integration der Länderchefs und Händler:** Die Länderverantwortlichen lernen das Mehrwertkonzept auf einer internationalen Tagung kennen. Sie erhalten dort die Möglichkeit, eigene Herausforderungen vorzutragen, weitere Ideen einzubringen und den Entwurf des Umsetzungskonzepts aktiv mitzugestalten. Für Wachstumsländer wie etwa China kommt der Ansatz aufgrund der dortigen Marktgegebenheiten (noch) nicht in Betracht. Am meisten Sorgen macht in den Diskussionen der Veranstaltung die konkrete Implementierung. Das drückt sich in folgenden Kommentaren aus:
  - „Unsere Verkäufer haben noch nie an das Topmanagement von Krankenhäusern verkauft!“
  - „Sie werden von den Geschäftsführern und Verwaltungsleitern auch gar nicht empfangen oder akzeptiert!“
  - „Der Vertrieb besitzt gar nicht das notwendige betriebswirtschaftliche Klinikwissen, um Prozesse in einem OP zu optimieren.“

Vereinbart wird deshalb, dass die Verkaufsleiter der Pilotländer zunächst selber Erfahrungen mit dem Verkauf des neuen Konzeptes sammeln. Ihre Erkenntnisse werden dann in die Mitarbeitertrainings integriert. Das hilft dabei, die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit im Unternehmen zu erhöhen.

Preisgestaltung ist ein wichtiges Thema.

- **Analyse in den ausgewählten Pilotländern:** In den involvierten Ländern analysieren und bewerten externe Berater für Preisstrategien die Entwicklungen der lokalen Preise, Konditionen und Dienstleistungen und die Bereitschaft von Kunden, Mehrwertlösungen zu kaufen und zu bezahlen. Sie finden beispielsweise heraus, dass
  - Preise für die Operationsprodukte (OP-Produkte) seit Jahren kontinuierlich fallen,
  - Serviceleistungen weder in Rechnung gestellt, noch von den Kunden besonders wertgeschätzt werden,
  - Krankenhäuser nicht bereit sind, für austauschbare Produkte höhere Preise zu zahlen, jedoch
  - Leistungen, die messbare Verbesserungen erzielen, akzeptieren und bezahlen sowie
  - die Mitarbeiter im Außendienst wenig bis keine Erfahrungen beim Verkauf von Preisanpassungen und Mehrwertleistungen besitzen.

Darauf aufbauend, werden für ‚Produkte und Mehrwertleistungen‘ Preise simuliert, kalkuliert und schließlich den Länderchefs vorgestellt. Die Ergebnisse bilden die Basis für die spezifischen lokalen Ziele und ihre Umsetzung.

- **Vorbereiten der lokalen Umsetzung:** Da der entwickelte Mehrwertansatz nicht dem bisherigen Vertriebsalltag entspricht, müssen zunächst die wichtigsten Multiplikatoren, nämlich die nationalen Vertriebsführungskräfte, intensiv auf die neuen Herausforderungen vorbereitet und trainiert werden. Sie sollen ihren Vertrieb später managen und führen, damit die ehrgeizigen Ziele realisiert werden. Eine Online-Erhebung fragte nach den größten Hürden und nach einer Einschätzung: „Wie erfahren sind die Mitarbeiter bezogen auf den Verkauf von Mehrwertleistungen?“ Die Ergebnisse in Abbildung 2.4 belegen, dass viele Befragte nicht daran glauben, einen Termin bei den Top-Entscheidern im Krankenhaus zu bekommen. Sie vermuten außerdem, von dieser Zielgruppe wieder zurück zum Einkauf geschickt zu werden. Da geht es dann bekanntermaßen wieder ausschließlich um Preise.

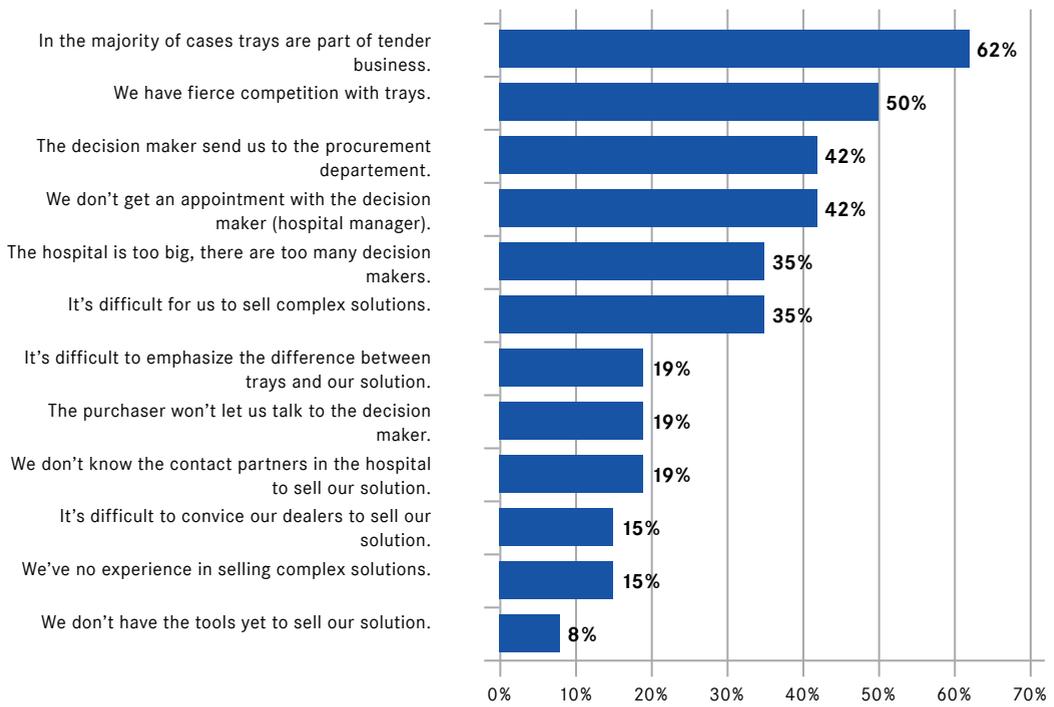


Abbildung 2.4: Die größten Herausforderungen beim Mehrwertverkauf aus Sicht der internationalen Führungskräfte (Mercuri International)

Der Vertrieb betritt mit der geplanten Initiative Neuland und muss stärker als sonst unterstützt und angeleitet werden. Nur acht Prozent der Befragten geben an, dass die eigenen Mitarbeitenden über große Erfahrungen mit dem Thema verfügen, 40 Prozent schätzen diese Erfahrungen als gering und 52 Prozent als mittel ein.

Vor diesem Hintergrund werden die Führungskräfte unter anderem auf folgende Themen vorbereitet:

Es gibt einige Schlüssel-Fähigkeiten für den Mehrwertverkauf. Diese müssen zuerst die Länderchefs erlernen.

- Selektion von Zielkunden:** Die Führungskräfte sollen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern geeignete Kliniken definieren. Damit wird sichergestellt, dass die knappen Zeitressourcen bei den richtigen, strategisch gewünschten Krankenhäusern investiert werden. Gemeinsam werden deshalb für die Zielkunden geeignete Kriterien erarbeitet. Innerhalb von sechs Monaten sollte jeder Vertriebsmitarbeiter mindestens einen neuen Zielkunden gewinnen. Der Start erfolgt mit Bestandskunden, um existierende Kontakte und Informationen – soweit sinnvoll und möglich – auszuschöpfen.

- **Vorbereiten der Kundenstrategie und Identifikation der Meinungsbildner und Entscheider:** Für die ausgewählten Kliniken werden die Schritte konkret erarbeitet, mit denen das Mehrwertkonzept beworben wird. Grundlage dafür sind der in Abbildung 2.3 beschriebene Verkaufsprozess und die jeweiligen Aktivitäten.
- **Vereinbaren eines Termins mit einem Entscheider für ein erstes Treffen:** Mit folgender Übung werden die Führungskräfte sensibilisiert und trainiert: „Sie treffen im Aufzug den Geschäftsführer der Klinik. Er fragt Sie: ‚Welche Leistungen bieten Sie, wie kann das Krankenhaus davon profitieren? Warum sollte ich mit Ihnen ein vertiefendes Gespräch führen?‘“ Die Antworten sollten, und zwar innerhalb von ungefähr 60 Sekunden – bis zum Ausstieg des Geschäftsführers aus dem Lift –, möglichst spannend und Interesse weckend sein. Über Produkte zu reden, ist nicht erlaubt. Jahreslanges Trainieren von Produktmerkmalen, -eigenschaften und -nutzen verleitet die meisten Führungskräfte jedoch, genau in diese Falle zu tappen. Die Übung wird so oft wiederholt, bis sich das bestehende Verhaltensmuster, die Kommunikation und das Verkaufsverhalten in die gewünschte Richtung entwickeln.
- **Durchführen eines Workshops mit den Entscheidern im Krankenhaus:** Hier werden Ziele, Vorbereitung und Ablauf eines Workshops erarbeitet und die Moderation geübt. Im Mittelpunkt stehen inhaltlich vor allen Dingen betriebswirtschaftliche Kennzahlen für einen Krankenhaus-OP. Sowohl die Führungskräfte als auch die lokalen Vertriebsmitarbeiter betreten damit Neuland.
- **Coaching und Unterstützen des lokalen Vertriebs:** Die lokalen Führungskräfte coachen und unterstützen ihre Mitarbeitenden im Vertrieb bei ausgewählten Zielkunden ‚entlang des Verkaufsprozesses‘. Um diese für viele ungewohnte Rolle möglichst erfolgreich ausüben zu können, werden im Vorfeld entsprechende Trainings und Übungen durchgeführt.
- **Monitoring der Umsetzung:** Es wird vereinbart, dass alle teilnehmenden Länder über die Anzahl der
  - durchgeführten Coachings,
  - Termine mit Top-Entscheidern,
  - Management-Workshops,
  - Reports mit Vorschlägen zur Verbesserung im OP und

- verkauften Mehrwertkonzepte regelmäßig berichten. Die Ergebnisse werden zentral vom Kernteam ausgewertet.

- **Start der Umsetzung in den Pilotländern:** Die aufgezeigten Themen dienen den lokalen Verkaufsführungskräften als Basis, um mit ihren Außendienstmitarbeitern und Händlern zu starten. Dazu werden zunächst
  - die Ziele und Zielkunden,
  - das Verkaufshandbuch,
  - der Verkaufsprozess,
  - das Blended-Learning-Paket,
  - die Inhalte der Trainings sowie
  - die Rolle der Führungskräfte als Coaches und der Ablauf des Coachings

besprochen, angepasst und ausgestaltet. Die eigentlichen Trainings werden von Mercuri International gemeinsam mit den Führungskräften durchgeführt. Der Fokus liegt dabei darauf, die richtige Verkaufstechnik einzusetzen und die einzelnen Schritte und Aktivitäten im Verkaufsprozess zu üben. Anschließend werden die Vertriebsmitarbeiter bei ihren Zielkunden begleitet und gecoacht, um die geübten Inhalte und Techniken vor Ort konsequent ein- und umzusetzen. Parallel helfen eine Hotline und das Verkaufshandbuch, mögliche Fragen und Probleme schnell zu klären. In einer weiteren Trainingsrunde werden Erfahrungen ausgewertet und ausgewählte Themen vertieft. Das Coaching wird kontinuierlich fortgesetzt.

Verkäufer werden gefördert und gefordert.

### Ergebnisse und Erkenntnisse

Nach der zweijährigen Pilotphase hat das Projektteam folgende Erfahrungen ausgewertet und zusammengefasst:

- Das vorgestellte Mehrwertkonzept lässt sich erfolgreich umsetzen. Es ist eine anspruchsvolle Alternative, um dem Trend permanent fallender Preise zu begegnen. Allerdings sollten keine zu schnellen Erfolge erwartet werden, da dieser Ansatz für alle Beteiligten neu ist und viel Überzeugung intern und bei den Kunden erfordert.
- Das Management auf Kundenseite akzeptiert das Konzept mehrheitlich, wenn Prozesse im OP messbar verbessert werden können. Dazu gehören beispielsweise die gestiegene Anzahl von durchgeführten OPs pro Tag, reduzierte Abfallmengen und die durchschnittlich gesenkten Kosten. Leistungen, wie mehr Zeit für das Personal durch weniger logistischen Aufwand, werden hingegen nicht akzeptiert.



Alpendohlen  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)

Die Ergebnisse bestätigen den eingeschlagenen Weg.

- Erst nach etwa zwei Jahren hat sich der Vertrieb des Unternehmens Medical grundsätzlich auf die neuen Herausforderungen eingestellt. Trotzdem sind einige Mitarbeiter weiterhin schlicht damit überfordert, etwa Workshops bei Kunden zu halten oder Gespräche auf der Ebene der Geschäftsführung zu führen. Das Anforderungsprofil der Mitarbeiter wird sich zukünftig stärker in Richtung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse entwickeln.
- Den Ländern muss unbedingt genügend Freiraum gegeben werden, das Konzept mit zu entwickeln und lokal anzupassen. Je früher die Beteiligten mitwirken können, umso stärker ist die Akzeptanz.
- Händler (etwa in Japan und Italien) mit ihren Mitarbeitenden im Außendienst tun sich schwer, dem vorgestellten Ansatz zu folgen. Sie suchen stärker nach Wegen, kurzfristig erfolgreich zu sein. Auch sind sie tendenziell nicht bereit, sich von den Führungskräften des eigenen Lieferanten enger führen zu lassen.
- Es sind noch weitere Hürden zu überwinden. In Ländern wie England, mit einem hohen Anteil an Ausschreibungen, verläuft der Überzeugungsprozess wesentlich schleppender. Oft will die Krankenhausleitung nicht von dem eingeschlagenen Weg abweichen und die Verantwortung der Einkäufer nicht unterlaufen. Auch werden die ‚einfachen‘ Verkäufer teilweise nicht als kompetente Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptiert. Somit müssen Verkaufsleiter und auch Geschäftsführer einspringen, Gespräche führen und die Workshops mit den Kunden moderieren.
- Einige Kunden (verstärkt in Italien und England) erfassen keine Kennzahlen für Abläufe in OPs. Die richtigen affinen Krankenhäuser auszuwählen, ist deshalb besonders wichtig, um die knappen Vertriebsressourcen optimal einzusetzen und Frustration zu vermeiden. Sensibilität der Kunden für Prozesse, OP-Kennzahlen und lange Wartezeiten der Patienten erhalten eine besondere Bedeutung. Üblicherweise wird beim Produktverkauf auf solche Faktoren kaum geachtet, weshalb im Vertrieb entsprechend umgedacht werden muss.
- Der Verkaufsprozess hilft den Beteiligten, sich zu orientieren und die Schritte professionell zu planen, durchzuführen und zu überwachen. Der Wunsch danach ist in Deutschland und Frankreich wesentlich stärker ausgeprägt als etwa in England oder Italien. In diesen beiden Ländern wird wesentlich stärker aus dem Bauch heraus agiert und man fühlt sich ‚gegängelt‘. Die Akzeptanz ist hier entsprechend vermindert.

Folgende Seite:  
Weissbartseeschwalben  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)





- Die Vertriebsstrainings und Inhalte des Verkaufshandbuchs müssen konkret an den Zielkunden und am Prozess ausgerichtet werden. Der Übungsteil sollte bei 70 Prozent liegen, um Aha-Effekte bei erfahrenen Verkäufern zu erzielen.
- Den lokalen Vertriebsführungskräften kommt eine entscheidende Rolle zu. Nur mit professionellem Verkaufs-Coaching gelingt die konsequente Umsetzung. Der Prozess ist mühsam. Die meisten aus dieser Zielgruppe haben zu Beginn keine Erfahrung mit dieser Form, Mitarbeiter zu entwickeln. Mitzureisen wird dabei oft mit Coaching verwechselt. Ein Teil der Führungskräfte fühlt sich überfordert und sucht sich neue Aufgaben. Die Coaches müssen lernen, sich wesentlich stärker zurückzunehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bühne beim Kunden zu überlassen.
- Das Monitoring ohne Integration des eingeführten Verkaufsprozesses und der dort definierten Vertriebsaktivitäten macht es für Länderchefs und das internationale Kernteam unmöglich, den aktuellen Status der Umsetzung zu erfassen. Es lässt sich auch nicht feststellen, in welcher Phase sich der jeweils ausgewählte Zielkunde befindet. Widerstände in der Anfangsphase gegen diese Form des Reportings müssen mit viel Geduld überwunden werden. In Ländern mit Händlerorganisationen gelingt das nicht. Der Verkaufsprozess muss in das eigene Customer-Relationship-Management- (CRM-) System eingebaut werden, Excel-Lösungen helfen nur zu Beginn. Damit auch das wichtige Coaching im Auge behalten werden kann, sollten entsprechende Ziele formuliert werden. Die Erfahrung lehrt zunächst, dass die Führungskräfte sich nicht genügend Zeit für die Mitarbeiter-Coachings reservieren. Deshalb definiert das Werk in Deutschland, dass jede Vertriebsführungskraft pro Quartal zwölf Coachings durchführen muss. Andere Länder haben diese strengen Vorgaben nicht übernommen, erwarten aber von ihren Coaches regelmäßige, standardisierte Erfahrungsberichte.

## 2.2 Fall 2: RAUMEDIC

Qualität ist die Voraussetzung für den Eintritt im Markt.

Der Markt für Zulieferer der Medizintechnik und pharmazeutischen Industrie ist durch hohe Qualitätsstandards geprägt, die auch durch diverse Regularien (GMP-Standards, FDA usw.) definiert werden. Es genügt nicht, sich vom Wettbewerb nur über die Produktqualität abzugrenzen. Die Qualität ist im Grunde erst die Voraussetzung, um in den Markt einzutreten. Daneben

gilt es deshalb, für die Kunden weitere (Mehr-) Werte zu schaffen und greifbar zu machen, um erfolgreich vorzugehen.

RAUMEDIC ist seit den 1970er-Jahren ein Markenname in der Branche. Bis 2004 wurden RAUMEDIC-Produkte unter dem Dach der Rehau AG & Co. entwickelt, produziert und vertrieben. 2004 wurde der Bereich zur Herstellung von polymeren Systemen und Komponenten für die medizintechnische und pharmazeutische Industrie als RAUMEDIC AG eigenständig. Zum Lösungsspektrum gehören unter anderem alle Arten von Schläuchen, die beispielsweise für biopharmazeutische Abfüllprozesse verwendet werden, weiterhin Katheter für den Einsatz im Krankenhaus, Injektions- und Applikationssysteme für Medikamente sowie kleine, komplexe Systeme, beispielsweise mit integrierten Kameras oder intelligenten Kathetern mit Sensoren. Dabei kommen Extrusions- und Spritzgussverfahren ebenso zum Einsatz wie Konfektionsleistungen und Querschnitt-Technologien. Sowohl vom Leistungsspektrum wie auch von der organisatorischen Aufstellung her hat man sich dem Value Selling verpflichtet. Darüber hinaus spiegelt sich dieser Ansatz auch in der Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeitenden wider. Die drei Bereiche Organisation, Leistungsspektrum sowie Weiterbildung und Qualifizierung werden im Folgenden vor dem Hintergrund des Value-Selling-Ansatzes kurz beleuchtet.

Organisation, Leistungsspektrum, Weiterbildung und Qualifizierung prägen das Value Selling.

## Organisation

Die RAUMEDIC AG führt drei Geschäftsbereiche: Extrusion/ Tubing, Moulding/Pharma Solutions und Assembly/Catheters. Die Aufteilung berücksichtigt die spezifischen Kundenanforderungen für die jeweiligen polymeren Produktkonzepte und erlaubt RAUMEDIC, sich als Systemlieferant und Entwicklungspartner mit innovativer Forschung und Entwicklung (F&E) zu positionieren. Der Vertrieb hat die Möglichkeit, auf anwendungsspezifische Experten der jeweiligen Business Units zurückzugreifen. Während die Verkäufer als primäre Kontakte zum Kunden eher Generalisten sind, mobilisieren sie RAUMEDIC-intern die relevanten Fachleute, um mit dem Kunden detailliert und intensiv über seine Herausforderungen und mögliche Lösungen zu sprechen. Wichtig sind hier Anwendungstechniker und Projektmanager aus dem jeweiligen Geschäftsbereich und auch die Maschinenführer aus der Produktion. Auf eine Vielfalt von Experten zugreifen zu können, ist – neben der Abdeckung diverser Anwendungsspezifika – auch vor dem Hintergrund der Lösungs- und Servicebandbreite von RAUMEDIC für den Verkäufer eine

Für Kunden gilt es, auf interne Experten zugreifen zu können.

RAUMEDIC verfolgt eine umfassende Lösungsstrategie.

entscheidende Hilfe. Die RAUMEDIC AG ist in der Lage, den Kunden durch den kompletten Lebenszyklus eines Produkts zu begleiten: Von der ersten Idee bis zum fertigen Produkt stehen Konzepte bereit, um dem Kunden einen entsprechenden Mehrwert zu bieten. Neben dem spezifischen Know-how in den einzelnen Geschäftsbereichen stehen auch gute Ressourcen für Value Selling zur Verfügung. So kann die RAUMEDIC AG im Reinraum fertigen, um nur ein Beispiel zu nennen. Dadurch bietet man dem Kunden eine Lösung aus einer Hand, ohne dass ein weiterer Spezialist für den Reinraum die Produktionskette verlängert oder komplexer gestaltet.

### Leistungsspektrum

Die RAUMEDIC AG hat Lösungskonzepte, die der Kunde bereits im Rahmen seiner Aktivitäten in der F&E nutzen kann. Sie reichen von Empfehlungen für eine optimale Rohstoffauswahl bis hin zur Generierung von Produktideen. Die folgende Abbildung 2.5 zeigt das Leistungsspektrum.

#### Von der ersten Idee bis zum fertigen Produkt

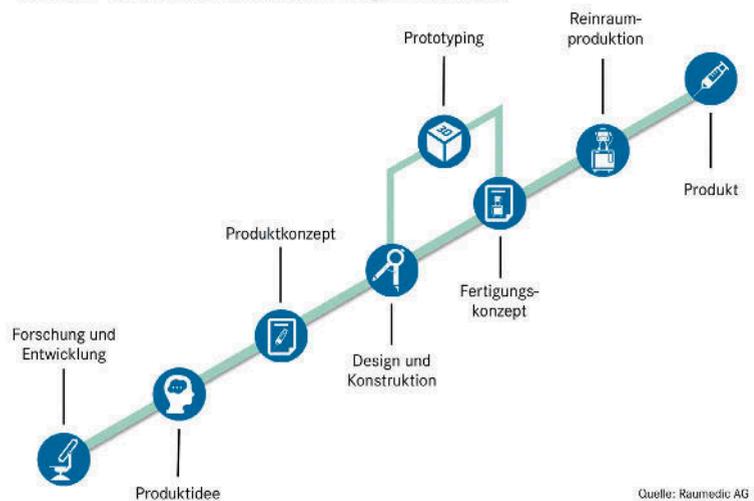


Abbildung 2.5: Überblick über das Leistungsspektrum von RAUMEDIC (RAUMEDIC)

Die Experten aus den drei Geschäftsbereichen von RAUMEDIC unterstützen beim Produktkonzept bzw. bei Design und Konstruktion. Mit dem Kunden werden Produkte definiert, die beispielsweise weniger Rohstoffe benötigen und/oder leichter zu fertigen sind. So reduzieren sich die Stückkosten für den Kunden über den verringerten Rohstoffeinsatz und durch günstigere Werkzeuge oder optimierte Fertigungsprozesse. Um das Endprodukt herum

Der Kunde erzielt Prozessvorteile.

lassen sich weitere Werte generieren: anspritzen von Formteilen an Schläuche, automatisierte Montage von Baugruppen, stanzen, bedrucken, formen bis hin zur Sterilisierung und Verpackung sowie Zertifizierung. So erzielt der Kunde Prozessvorteile bei der Weiterverwendung des Produktes, das entweder richtig verpackt in den Verkauf/Versand geht oder sofort einsatzbereit für die eigenen pharmazeutischen Abfüllprozesse ist. RAUMEDIC verankert die eigenen Lösungen und Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette des Kunden und leistet somit einen wichtigen Beitrag zu seinem Erfolg in der Leistungserstellung.

Organisation und Qualifikation sind zentral.

### Qualifizierung und Weiterbildung

Eine Organisationsform, die den spezifischen Fragen der Kunden gerecht wird, und ein Leistungsspektrum, das Werte über die gesamte Wertschöpfungskette bereithält, entwickeln nur dann ihre volle Kraft, wenn die Mitarbeiter diese Werte auch in einem einzigartigen und kundenspezifischen Leistungsversprechen auf den Punkte bringen können. Nur wenn sie in der Lage sind, die Leistungen zu beschreiben, die zum einen die Kundenbedürfnisse befriedigen und zum anderen verdeutlichen, was RAUMEDIC besser kann als andere, wird der Wert für die (potenziellen) Kunden auch greifbar. Vor diesem Hintergrund hat die RAUMEDIC AG ein Qualifizierungsprogramm durchgeführt, das nicht nur auf den Vertrieb ausgerichtet ist, sondern insbesondere die Mitarbeitenden aus den drei Business Units mit einbezogen hat. Damit wird eine einheitliche Vorgehensweise und ‚Sprache‘ in der Kundenbearbeitung erreicht.

Startschuss war ein Coaching-Workshop für die Führungskräfte im Vertrieb und in den Business Units. Schwerpunkte hier waren das Managen von Aktivitäten und das Coaching der Mitarbeiter. So konnten die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in der Umsetzung konkret unterstützen und mit weiteren Trainings individuell weiterentwickeln. Zudem wurde abteilungsübergreifend ein einheitliches Verständnis zu den ‚richtigen‘ Aktivitäten im Value Selling hergestellt. Die folgende Abbildung 2.6 gibt einen Überblick über die verschiedenen Trainingsbausteine und Zielgruppen.

‚Sales IQ‘ wurde das Programm genannt.

Auf den Coaching Workshop der Führungskräfte folgte ein sehr spezifisches Verkaufstraining für die Vertriebsmitarbeiter und die Mitarbeiter aus den Business Units von RAUMEDIC. Der Titel des Programms ist **Sales IQ**, wobei IQ für ‚International Qualification‘ steht. Inhaltlich gab es dabei natürlich Überschneidungen, um eine einheitliche Sprache, Vorgehensweise und ‚Tool‘-

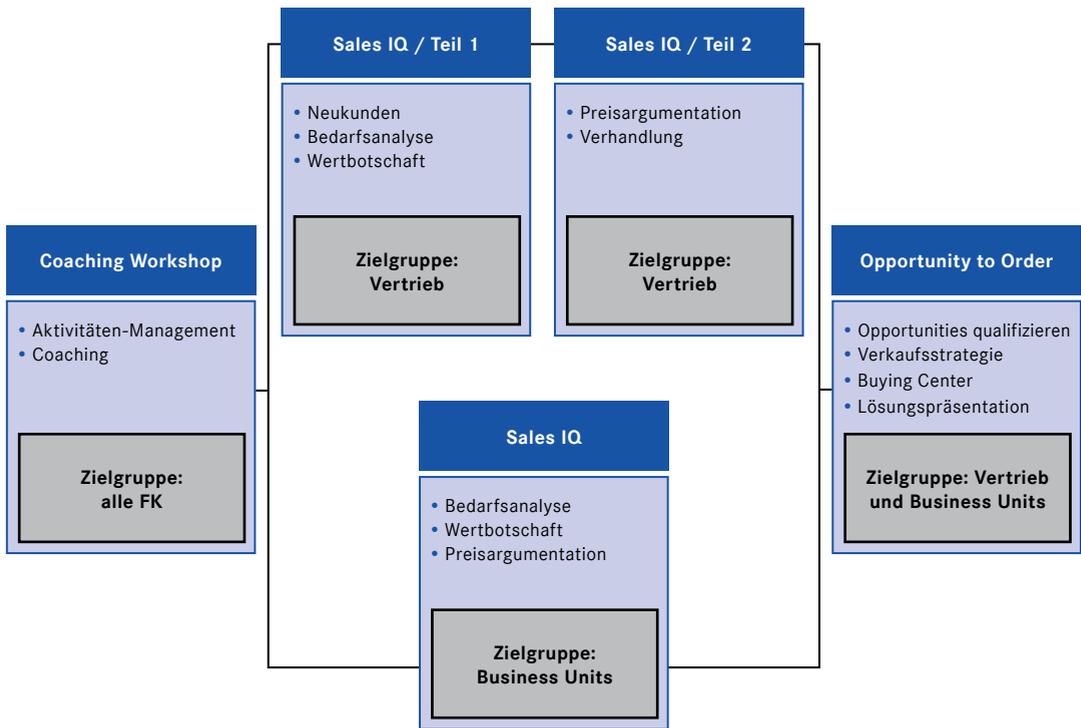


Abbildung 2.6: Überblick über das Trainingsprogramm Sales IQ (RAUMEDIC/Mercuri International)

Box sicherzustellen. Allerdings wurden die Workshops und vor allem die Gruppenarbeiten und Praxisübungen auf die jeweiligen Aufgaben der Mitwirkenden im Verkaufsprozess ausgerichtet. Während es beispielsweise für den Vertrieb entscheidend ist, Termine bei Neukunden zu generieren, benötigt der oder die Mitarbeitende aus der Business Unit eher die Fähigkeit, die technischen Merkmale in Kundennutzen zu übersetzen.

Die Bedarfsanalyse bei Kunden ist entscheidend.

Themen in den Workshops waren beispielsweise die Bedarfsanalyse und der Aufbau einer kundenspezifischen Wertbotschaft sowie die Analyse des eigenen Verkaufsstils. Gerade in der Bedarfsanalyse ist es wichtig, dass insbesondere die Mitarbeitenden mit einem technischen Hintergrund nicht zu sehr nach technischen Details fragen, sondern den Blick für die tatsächlichen Herausforderungen des Kunden behalten. Technische Maße sind auch leicht aus einer Zeichnung o.Ä. zu erkennen. Spannend in Bezug auf Value Selling sind dann eher Fragen nach der Vermarktungsstrategie oder die Einbindung des Produktes in den Gesamtprozess. Mit den richtigen Fragen ist das RAUMEDIC-

Wie lassen sich Geschäftsmöglichkeiten bei Kunden erkennen und nutzen?

Team in der Lage, weitere Ansätze für die Mehrwertleistungen zu identifizieren. Die Spezialisten in den Business Units können dann auf Basis dieser Informationen die möglichen Lösungsansätze entwickeln. Gerade als technischer Experte wird man oft vom Kunden zu schnell in Erklärungen und Präsentationen von konkreten Lösungen gedrängt, ohne dass man die Chance hatte, die technischen und kaufmännischen Herausforderungen zu klären und zu verstehen. Hier hat das Training vor allem den Mitarbeitenden aus den Business Units die relevanten Fertigkeiten vermittelt und so auch die nötige Sicherheit gegeben.

Schlusspunkt des Trainingsprogramms war ein Workshop mit Mitarbeitern aus den Business Units und dem Vertrieb zusammen. Unter dem Titel **Opportunity to Order** haben ‚gemischte‘ Teams zunächst die Erfolgsfaktoren für die verschiedenen Stufen im **Opportunity Management** kennengelernt und entsprechend trainiert, bevor sie diese dann auf für sie spezifische Situationen angewendet haben. Dabei ließen sich die Erkenntnisse aus den bisherigen Trainings nutzen und weiter vertiefen. Zudem sind zusätzliche spezifische Fertigkeiten dazugekommen, um Geschäftsmöglichkeiten bei Kunden herbeizuführen. Am Ende des Workshops hatte jedes Team einen nahezu fertigen Plan für das Opportunity Management inklusive eines Aktionsplans erstellt und war bereit, diesen umzusetzen. Die dort eingeführten Templates und Werkzeuge sind inzwischen weiterentwickelt und in die ‚DNA‘ des Unternehmens, sprich in die RAUMEDIC-Systemlandschaft integriert.

### Folgerung

Die RAUMEDIC AG hat sich mit ihrer Organisation und dem Leistungsspektrum sehr gut für das Value Selling aufgestellt. Über das RAUMEDIC-spezifische Trainingsprogramm sind zudem die relevanten Kompetenzen bei den Mitarbeitenden im Vertrieb und in den Business Units sichergestellt. Insbesondere der Ansatz, die Werte über die gesamte Wertschöpfungskette des Kunden zu generieren, ist ein ‚Paradebeispiel‘ für einen umfassenden Value-Selling-Ansatz. Eindrücklich ist dabei, wie qualitativ hochwertige Produkte, passende Dienstleistungen und eingesetzte Ressourcen (u.a. Experten aus den Business Units) sowie Infrastrukturen (u.a. lokale Vertriebsmitarbeiter, Reinraum-Fertigung) für relevante Werte der Kunden abgestimmt werden. Zwei Felder können für die weitere Entwicklung der RAUMEDIC AG wichtig sein: zum einen der stärkere Fokus auf Neukunden, um weitere Potenziale im Markt zu nutzen. Zum anderen lässt

Der Value Ansatz für Kunden ließe sich noch besser quantifizieren.

sich der finanzielle Mehrwert der eigenen Lösung noch konkreter in Euro und Cent für den Kunden greifbar machen. Damit gelingt es, auf dem eingeschlagenen Wachstumspfad weiterzuschreiten und die eigene Marktposition auszubauen.

### 2.3 Fall 3: Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘

Die Kompressoren und Expander der Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ kommen in verschiedenen Bereichen zum Einsatz. Praxisbeispiele finden sich in der Luftzerlegungsindustrie und in der Wertschöpfungskette der Gasindustrie von der Förderung über den Transport bis zur Stromgewinnung.

Komplexe Maschinen sind in größere Anlagen eingebettet: Dass hier Wartung und Instandhaltung notwendig sind, liegt auf der Hand. Doch diese umfassenden Leistungen betrachten die Kunden oft nur als Standard, und es ist herausfordernd, den Wertbeitrag und die Merkmale der Differenzierung einzubringen. Hier leistet Value Selling seinen Beitrag. Atlas Copco bietet zusätzlich einen breiten Fächer an Dienstleistungen rund um ihre Turbo-kompressoren und Expander. Diese werden in der Folge näher betrachtet.

#### Multiple Werte im Entscheidungsprozess des Kunden

Zunächst lohnt sich ein Blick auf die Entscheidungsprozesse im Markt, um eine spezifische Herausforderung für den Vertrieb von Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ darzustellen. Der Kompressor bzw. der Expander stellt in vielen Fällen das ‚Herz‘ einer Anlage dar und ist gleichzeitig der größte Verbraucher an Energie. Insofern ist die Auswahl der richtigen Turbine beziehungsweise des Luftzerlegers eine relevante Größe für die Beteiligten im Markt. Im Kern treten dabei – neben den Lieferanten – zwei relevante Spieler auf: Der Endkunde und der sogenannte EPC (zuständig für Engineering Procurement Construction), also der Generalunternehmer, der die Anlage plant und baut. Der Endkunde kann als reiner Investor oder Lizenzgeber für den Prozess fungieren oder auch die Anlage selbst betreiben. Der EPC kann ebenfalls im Anschluss den Betrieb der Anlage übernehmen, oder es kommt eine weitere Partei als Betreiber ins Spiel.

Komplexe Entscheidungsprozesse mit unterschiedlichen Beteiligten prägen die Anforderungen.

Mitglieder des Buying Center stellen verschiedene Anforderungen.

Durch die Brille des Value Selling betrachtet, besteht die Kunst darin, das Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichen Wertvorstellungen der Akteure zu verstehen und sie weitestgehend



Drosselrohrsänger  
(Foto: Marcel Burkhardt, ornifoto.ch)

zu erfüllen. So sind beispielsweise dem EPC der Preis, eine verlängerte Garantiezeit und die leichte Integration in die Anlage wichtig, während der Investor eher auf seinen Return on Investment achtet und somit Effizienz und Output der Anlage wichtig werden. Damit werden beispielsweise technisch höherwertige Lösungen für ihn interessanter. Aus Betreibersicht ergeben sich dann weitere Erwartungen, bezogen auf die Betriebskosten, etwa für Energie und Wartung. Hinzu kommt, dass der Entscheidungsprozess eineinhalb bis fünf Jahre dauern kann und sich im Laufe dieses Zeitraumes die Anforderungen oft noch ändern. Gerade zum Abschluss hin wird es jedoch oft hektisch, und die Kunden wollen die Angebote am besten gestern haben. Hier sind dann Einsatzwille und Flexibilität der Mitarbeitenden gefragt. Denn so kann auch die eigene Leistungsfähigkeit demonstriert werden.

### Kundenprozesse begleiten

Üblicherweise beginnt der Prozess für die Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ mit einem ersten Richtpreis-Angebot, das der EPC als der Generalunternehmer für die Anlage dann weiter in seine Kalkulation und Planungen einbezieht. Hier nutzt die Division bereits ihr Value-Potenzial. Vonseiten des Vertriebs startet ein Tandem aus Mitarbeiter im Außendienst und Angebotsingenieur den Verkaufsprozess. Beide Parteien suchen bereits in dieser Phase nach Möglichkeiten, Atlas Copco im Vergleich zum Wettbewerb zu differenzieren. Dazu gehört, dass die Expertise von Atlas Copco eingesetzt wird, um den EPC in seinem Rennen um den Auftrag gut zu positionieren. Konkret kann das bedeuten, dass Hinweise zur technischen Realisierung gegeben werden, die von den ursprünglichen Spezifikationen abweichen, allerdings eine bessere (effizientere) Lösung für den Endkunden bieten.

Der Vertrieb von Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ muss dabei die richtige Balance in seiner Angebotsstrategie finden, da oftmals der EPC ein Interesse hat, gewisse Leistungen und Werte eher zu ‚verschleiern‘, um eine günstigere Turbine oder einen günstigeren Expander in seiner Anlage beim Kunden platzieren zu können. So schafft er sich Raum für seine Kalkulation und die Gewinnspanne. Die Kunst liegt nicht darin, die Lösung mit dem besten Wert zu liefern, sondern mit dem **passenden** Wert. Dabei gilt es dann weiter auszuloten, inwieweit weitere Services von Atlas Copco attraktiv sind und sich im weiteren Verlauf des Entscheidungsprozesses als relevantes Merkmal zur Differenzierung eignen.

Es geht nicht um die besten,  
sondern die passenden Lösungen.

## Teams für Kunden

Auch hier ist wieder ein wichtiges Element des Value Selling gefragt. Es gilt, die eigenen Ressourcen auf den Kunden auszurichten. Neben dem Duo Außendienstmitarbeiter und Angebotsingenieur ist es erfolgskritisch, auch Einkäufer und auch jemanden aus dem Produktmanagement einzubinden. Im Team lassen sich so technische Alternativen für den Kunden prüfen, um dem Wunsch nach der passenden Lösung gerecht zu werden und Optionen für veränderte Anforderungen zu haben, um rechtzeitig zu reagieren oder sie selbst vorzuschlagen.

Zwar bekommt Atlas Copco auch viele Aufträge über ‚veränderte Maschinen‘, weil Kunden den Mehrwert zu schätzen wissen, doch steigt auch gleichzeitig das Risiko, dass der Kunde sich nicht verstanden oder sogar in seiner Kompetenz bedroht fühlt. Leistungen, wie Planung, Inbetriebnahme, Wartung, Inspektion, Rund-um-die-Uhr-Betreuung und Ablaufoptimierung usw. würde er vielleicht eher selbst durchführen, und er möchte sich ungern in die ‚Karten schauen‘ lassen. Insofern gilt es auch hier, die passenden Services auszuwählen sowie nach und nach den Bedarf für weitere Leistungen zu wecken.

## Werte für Kunden

Vielfältige Services gilt es, geschickt für Kundenwerte einzusetzen.

Die genannten Beispiele zeigen, dass die Werte nicht nur alleine in den technischen Merkmalen des Produktes liegen, sondern die Lösung durch ein passendes Dienstleistungsspektrum ergänzt und mit Expertise und weiteren Ressourcen (Produktmanagement und Einkauf) angereichert wird. Damit sind auch die vier Dimensionen, aus denen Werte generiert werden können, abgedeckt (siehe Abbildung 2.7).

Werte sind nicht nur technisch geprägt.

Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ ist somit darauf vorbereitet, dem Kunden im Entscheidungsprozess wie auch im Betrieb die geforderten und passenden Werte zu liefern. Darüber hinaus kann Atlas Copco die in der Abbildung aufgeführten Dimensionen der Werte für den Kunden kombinieren, wenn die Anlage den aktuellen Anforderungen nicht mehr genügt. So können sich beispielsweise durch neue Prozesse und Verfahrenstechniken die Anforderungen an Druck, Durchfluss oder Emissionen ebenso ändern, wie das Molekulargewicht der im Prozess befindlichen Stoffe, wenn die Produktion geändert wird. Dies hat dann Auswirkungen auf die Aerodynamik (z. B. Flügelstellung der Turbine), die Mechanik (z. B. Lager, Motoren) und die Kontrollsysteme der Anlage und würde erhebliche Kosten und gegebenenfalls einen (teilweisen) Neubau nach sich ziehen.



Abbildung 2.7: Wertdimensionen für Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘

### Werte beim Aftermarket Service

Mit dem Fachwissen der Experten vor Ort ist Atlas Copco in der Lage, eine Möglichkeitsstudie auf Basis der neuen Anforderungen durchzuführen, die dem Kunden die verschiedenen Optionen zeigt. Das kann beispielsweise Veränderungen am Spiralgehäuse der Turbine oder am Ansaugstutzen bedeuten. Für diese ‚Aftermarket‘-Dienstleistungen setzt Atlas Copco eine eigene Vertriebsmannschaft ein, da hier viel tieferes Know-how über die Anlage, ihre Anwendung wie auch die spezifischen Gegebenheiten vor Ort erforderlich ist. Ein Team von Technikern und Vertriebsmitarbeitenden vor Ort, zusammen mit weiteren Spezialisten aus dem Application Center, entwickelt die passende Lösung und berücksichtigt dabei, wie eine optimale Installation aussehen könnte, ohne dass immense Investitionen für einen Neubau von Teilen der Anlage nötig werden. Hier spürt der Kunde den Zeitgewinn sowie die Kosteneinsparungen, die durch die Bündelung der Ressourcen sowie die Expertise und Infrastruktur von Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ ins Spiel kommen.

Ein umfassender ‚Retrofit‘ bestehender Anlagen ist eine wichtige Leistung.

Als Zeitraum zur Durchführung der Maßnahmen kommt oft nur der geplante ‚Shutdown‘ der Anlage in Betracht. Die Herausforderung ist dann, viele Arbeiten parallel an vielen Stellen der Anlage auszuführen, um die engen Zeitpläne auch einzuhalten.

Hier sind dann die Erfahrung des Teams und der richtige Ressourceneinsatz gefragt: Was kann beispielsweise bereits im Vorfeld vorbereitet oder muss ‚nur‘ ausgetauscht werden? Was wird in welcher Reihenfolge bearbeitet? Dennoch sind vor Ort – ähnlich wie in der Abschlussphase des Verkaufsprozesses der Anlage – Einsatzwille und Flexibilität gefragt. Am Ende hat der Kunde eine überarbeitete Anlage und meistens auch ein Upgrade der Kontrollsysteme, die den neuen Anforderungen gerecht werden, ohne dass Investitionen in einen Neubau oder längere Unterbrechungen des Betriebs der Anlagen erforderlich sind. So werden die von Atlas Copco gelieferten Werte dann greifbar.

### Folgerung

Die Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ ist weltweit in der Lage, über den gesamten Lebenszyklus der Anlage dem Kunden Werte zu bieten. Dabei werden die jeweiligen Dimensionen, aus denen Werte generiert werden (Produkte, Services, Fachwissen, Infrastruktur) entsprechend gebündelt. Die Herausforderung besteht vor allem darin, dass weder die technische Lösung noch die Dienstleistungen ‚over-engineered‘ sind, sondern den jeweiligen Akteuren passgenau offeriert werden. Es geht also nicht darum, die maximale Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, sondern differenziert den Kundenanforderungen zu entsprechen.

Bei Atlas Copco ‚Gas and Process Division‘ geht es im Value Selling um passgenaue Leistungsfähigkeit für anspruchsvolle Kunden.

Der Bereich **Human Resources** spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle. Hier wird dafür gesorgt, dass die jeweiligen Manager die nötigen Werkzeuge an die Hand bekommen, um mit ihren Mitarbeitern tatsächlich den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Zwar ist **Kundenorientierung** als Anspruch verbreitet, nur selten aber so konsequent eingelöst. Für die Führungskräfte bedeutet es, die Mitarbeitenden immer wieder herauszufordern: Ist die komplexe Entscheidungslage über den langen Zeitraum transparent? Wird die passende Lösung für den Kunden angeboten? (Wie) Lässt sich vermeiden, dass sich das Unternehmen nicht doch im technischen Optimum verstrickt? Ingenieurwissenschaftliche Höchstleistungen können zwar begeistern oder faszinieren, doch braucht es auch den Kunden, der in diese Lösung investiert. Coaching sowie kontinuierliche interne und externe Weiterbildung sind für Atlas Copco wesentliche Elemente, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen in die für sie selbst und das Unternehmen bestmögliche Richtung zu entwickeln. Dazu gehört, dass Prozesse definiert werden, in denen Mission Statement und Unternehmensstrategie (also die Basis für Value Selling) für die Mitarbeiter ‚greifbar‘

und damit umsetzbar gemacht werden. Dann wird auch in der Umsetzung ‚going the extra mile‘ von allen gelebt.

## 2.4 Fall 4: ABB Service Schweiz

Die ABB ist ein international führender Konzern in der Energie- und Automationstechnik und ist mit etwa 140 000 Mitarbeitenden in über 100 Ländern tätig. Der Jahresumsatz des Gesamtkonzerns lag 2014 bei 39,8 Milliarden Dollar.

### Ausgangslage

Das Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, umweltfreundliche und effiziente Technologien zur Energiegewinnung und Verteilung zur Verfügung zu stellen. Das Leistungsportfolio der ABB stellt hohe Anforderungen an die Realisierung der Kundennähe in den jeweiligen Märkten. ‚Think global – act local‘ wird daher bei der ABB nicht nur plakativ genutzt, sondern wirklich gelebt. Die ABB ist bestrebt, durch eine globale Marktpräsenz von Produkten und Dienstleistungen die Kunden zufriedenzustellen. Hierzu bedient sie sich einer ausgesprochen dezentralen Unternehmensorganisation, die aus lokalen Länderniederlassungen und fokussierten autonomen Geschäftseinheiten besteht. Für ABB ist die Nähe zum Markt über die Ländergesellschaften zentral, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Die Länderorganisation ABB Schweiz zählt rund 6 500 Beschäftigte, die an verschiedenen Standorten tätig sind. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Geschäftseinheiten, welche größtenteils auf internationale Märkte ausgerichtet sind, und Geschäftseinheiten, welche ausschließlich den Schweizer Markt bedienen. Bei der vorliegenden Fallstudie geht es um ABB Schweiz (nachfolgend ABB genannt).

Effiziente Technologien zur Gewinnung und Verteilung der Energie sind das Geschäft von ABB.

Starker Wettbewerb prägt die Schweiz.

Der Markt Schweiz zeichnet sich für Industrieunternehmen wie ABB und deren Kunden seit Jahren durch einen starken Wettbewerb aus. Zu den Trends aus dem Wettbewerbsumfeld ist insbesondere die ‚Commoditisierung‘ der Produkte zu zählen, die seit Jahren zu sinkenden Margen führt. Der aktuell starke Schweizer Franken hat die Situation für Industrieunternehmen noch zusätzlich verschärft. Die Schweizer ABB-Kunden in den unterschiedlichen Bereichen wie Energieversorgung, Industrie, Gebäude- und Verkehrsinfrastruktur sind heute besonders gefordert, auf die sich verändernden Marktbedingungen zu reagieren, um dem wirtschaftlichen Druck mit geeigneten Maßnahmen

erfolgreich entgegenzutreten zu können. Hier setzt ABB im Servicegeschäft Schweiz an, indem sie ihren Kunden mit ABB-Anlagen die Lösungen für unterschiedliche Bedürfnisse anbietet. Sie erhöhen die Verfügbarkeit, steigern die Effizienz und Produktivität und optimieren den Einsatz der Leistungen in ihrem Lebenszyklus. Die dazu entwickelten Lösungen orientieren sich grundsätzlich an Kundenbedürfnissen und -nutzen. Sie folgen dem Konzept des Werte-Dreiecks (**Value Triangle**), welches sich aus Customer, ABB und People zusammensetzt.

Der **Value Triangle** setzt sich aus den Kunden, dem Unternehmen ABB und den Mitarbeitenden zusammen.

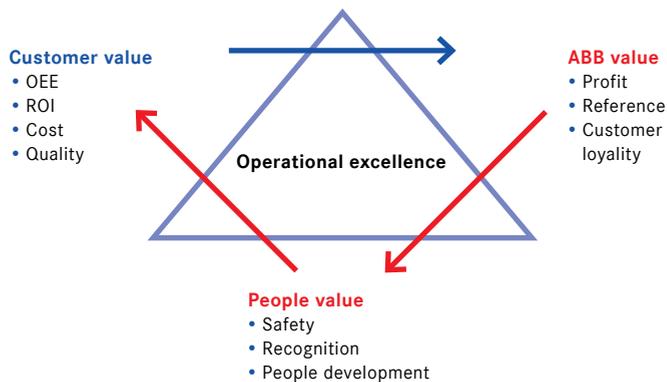


Abbildung 2.8: Wertdimensionen anhand des ABB 'Value Triangle'

Es geht also beim Value Triangle nicht nur um die Perspektive des Kunden und seine möglichen Vorteile. ABB bezieht dabei auch die für die eigenen Mitarbeitenden und das eigene Unternehmen geltenden Werte mit ein, denn Kundenvorteil und Unternehmenswert hängen stark zusammen. Nur wenn die Leistungen von ABB einen Kundenvorteil ergeben, sind die Kunden von ABB bereit, die Leistung zu kaufen, einen ansprechenden Preis dafür zu bezahlen und sich langfristig zu binden. Mit diesem Ansatz ist ABB in der Lage, die Mitarbeitenden noch besser an sich zu binden und somit die Fähigkeit steigern, Werte für die Kunden zu schaffen. So stellt das Unternehmen einen positiven Wirkungskreislauf sicher. Denn Kunden sind immer weniger an technischen Höchstleistungen interessiert. Vielmehr werden **optimale** Problemlösungen zu konkurrenzfähigen Preisen nachgefragt. Neben der eigentlichen Kernleistung, die immer häufiger auch von preisgünstigeren Anbietern erbracht werden kann, spielen Dienstleistungen vor und nach dem Kauf eine immer größere Rolle.

Entscheidend ist die positive, gegenseitige Verstärkung.

## Der Markt im Wandel

Das Marktumfeld ändert sich. Geänderte Rahmenbedingungen im Markt entstehen zum einen aufgrund des regulatorischen Umfeldes in einigen Marktsegmenten, zum anderen aufgrund von Kostendruck, geringeren Verfügbarkeitsanforderungen und sinkender, technischer Betreiberkompetenz. Dies erfordert immer wieder Anpassungen der Verkaufsstrategie und der Strukturen. Länderübergreifende Aspekte genauso wie lokale ABB-Initiativen gilt es zu berücksichtigen, um über das Kundenmanagement weiterhin Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Die Veränderung bietet neue Chancen für innovative Lösungen und neue Geschäftsmodelle, welche ABB durch neue Dienstleistungs- und Serviceangebote nutzt. Diese Dynamik ist somit einerseits eine große Chance, fordert aber andererseits die Verkaufsorganisation ständig heraus.

Um den Anforderungen der Kundenorientierung gerecht zu werden, richtet ABB das Servicegeschäft konsequent auf die Kundenbedürfnisse aus. Das Unternehmen hat für seine Kunden folgende vier zentralen Kundenbedürfnisse im Service evaluiert und festgelegt (siehe Abbildung 2.9).

Die Leistungspakete passen optimal zum Bedarf des Kunden.



Abbildung 2.9: Die Service Value Proposition entlang der Kundenbedürfnisse

Das Angebotsportfolio, die unterschiedlichen Produkte und die Branchenlösungen sind auf die vier Kernbedürfnisse (schneller Kundenservice, Lifecycle Management, Effizienz- und Leistungssteigerung) ausgerichtet. Einerseits hat ABB das Portfolio wie

Ersatzteile, Reparaturen und Wartung stark standardisiert und andererseits wurden neue fortschrittliche Lösungen entwickelt. Diese neuen Service-Lösungen sind sehr stark durch das Engineering geprägt und beratungsintensiv. Daraus ergeben sich vielfältige Anforderungen an die Verknüpfung der Leistungen aus den unterschiedlichen Fachbereichen, wobei der Verkauf dabei besonders gefordert ist, den gebotenen Mehrwert in der Interaktion mit dem Kunden aufzeigen zu können. Dieser Effekt wird noch dadurch verstärkt, dass Dienstleistungen häufig anspruchsvoller zu vermarkten sind als Produkte.

Komplexität ist im Verkauf eine Herausforderung.

Wie in manchen anderen Industrieunternehmen wachsen die Aufgaben des Verkaufs auch bei ABB. Der Umgang mit Komplexität im Verkauf ist ein Dauerthema, mit dem sich das Unternehmen seit vielen Jahren immer wieder beschäftigt und fortlaufend nach Verbesserungspotenzialen sucht. Die Kenntnisse, die Vorgehensweise und Verkaufstaktiken und damit auch die Kompetenzen der Verkäufer und der Verkaufsleiter gilt es kontinuierlich weiterzuentwickeln, damit die Organisation wachsen kann. Zudem sind unterstützende Prozesse und Tools notwendig. ABB hat verschiedene strategische Initiativen umgesetzt, um den Service-Verkauf im lokalen Markt zu stärken, damit dieser besser auf die geänderten Kunden- und Marktbedürfnisse eingehen kann.

### Initiativen

Gemäß Andreas Koch, Country Service Manager von ABB, soll mit den nachfolgend aufgeführten Initiativen im Servicegeschäft Schweiz erreicht werden, dass sich ABB näher am Kunden bewegt. Die Kunden fordern eine höhere Flexibilität und erwarten gleichzeitig maßgeschneiderte Leistungen für ihre Bedürfnisse. Daher beschäftigt sich ABB seit vielen Jahren mit zentralen Initiativen, um den Verkauf im Schweizer Markt gezielt in der Interaktion mit ihren Kunden zu stärken. Oder anders ausgedrückt: Der Verkauf von ABB soll besser in der Lage sein, den Mehrwert in der Zusammenarbeit für den Kunden hervorzuheben. Folgende Initiativen stehen im Mittelpunkt des am Kundennutzen orientierten Verkaufs (**Value-based Selling**):

Der Verkauf transportiert den Mehrwert für Kunden.

Verkaufs- und Kundenprozesse werden verbunden.

Eine integrierte, bereichsübergreifende Segment-Verkaufsorganisation wurde etabliert. Damit koordinieren sich Produktverantwortliche und Serviceverkauf wesentlich besser. Die Schulungs-Serien für Verkäufer reichen über das gesamte Portfolio von Produkten und Services von ABB, um die Kundenbedürf-

nisse ganzheitlich bearbeiten zu können. Service- und Verkaufsprozesse wurden in den Geschäftseinheiten überprüft, mit der Zielsetzung, die Verkaufseffektivität zu erhöhen. Schulungen der Serviceleiter steigern die Effizienz im Verkaufsprozess. Schulungen der Serviceverkäufer, steigern die Professionalität, um anspruchsvolle Lösungskonzepte vertreten zu können. Zudem wurde ein Account Management für Schlüsselkunden im Service etabliert.

Im Kontext des Value Selling werden die oben aufgeführten Themenfelder kurz ausgeführt, und es wird aufgezeigt, mit welchen Schwerpunkten und Inhalten ABB das Unternehmen laufend verbessert.

Schwerpunkte der Strategie sind profitables Wachstum, konsequente Umsetzung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

**1. Etablierung einer integrierten bereichsübergreifenden Segment-Verkaufsorganisation.** Im Zusammenhang mit der **Next Level Strategy 2015–2020** fokussiert ABB auf drei strategische Schwerpunktbereiche: profitables Wachstum, konsequente Umsetzung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Das Unternehmen beabsichtigt, für die nächste Planperiode die Rentabilität zu steigern, indem es den Schwerpunkt auf wachstumsstarke Endmärkte verlagert, die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und die Risiken des Geschäftsmodells senkt. In diesem Zusammenhang wurde die regionale Struktur auf drei Regionen gestrafft, die für die Zusammenarbeit mit den Kunden, Shared Services und die zugehörigen Länder zuständig sind. Dadurch wurden die Kundenorientierung und die Produktivität verbessert, klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geschaffen und die marktorientierte Zusammenarbeit gefördert.

Die Verkaufsorganisation (Produkte, Systeme und Service) im Schweizer Markt ist entlang von vier Kundensegmenten strukturiert. Die vier Kundensegmente (Utilities, Process Industries, Discrete Industries und Infrastructure & Building) weisen verschiedene Charakteristiken auf, woraus sich verschiedene Schwerpunkte und Bedürfnisse der Kunden ergeben. Die Segmentleiter und die Verkäufer in den einzelnen Segmentteams sind für die aktive Marktbearbeitung zuständig und vertreten das ganze Portfolio von ABB an Produkten, Systemen und Dienstleistungen. Geführt werden die Kundensegmente mit regelmäßigen Review-Sitzungen in den Subsegmenten. Hier wird die Vorgehensweise zu Verkaufs-Leads, Projekten und Kunden zwischen den verschie-

denen Verkäufern aus den beteiligten Geschäftsbereichen abgestimmt. Der Segmentansatz führt bei den bestehenden Kunden zu erweiterten Chancen für kombinierte Lösungsangebote, um gemeinsam vom Beziehungsnetz zu profitieren oder neue Kunden akquirieren zu können.

Für den Kunden soll es einfach sein, das Geschäft mit ABB abzuwickeln.

## **2. Überprüfen der Service-Verkaufsprozesse in den Geschäftseinheiten mit der Zielsetzung, die Verkaufseffektivität zu erhöhen.**

Wie andere im Vertrieb erfolgreiche Unternehmen, definiert auch ABB nicht nur die ganzen Verkaufsprozesse, sondern konzentriert sich laufend darauf, auch einzelne Phasen zu optimieren. Dadurch lassen sich Potenziale der Effizienzsteigerung im Verkauf auch wirksam nutzen. Ein wichtiges Element in den Verkaufsprozessen ist die einfache Interaktion des Kunden mit ABB oder ‚ease of doing business with ABB‘. In jeder einzelnen Phase des Verkaufsprozesses werden spezielle Anforderungen an die Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter von ABB gestellt. Je exakter die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Phasen bekannt sind, desto besser kann sie ABB in der Bearbeitung berücksichtigen. Periodisch werden die Prozesse auf mögliche Verbesserungen überprüft. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, die entsprechenden Kompetenzen für die Kundenbearbeitung zu reflektieren und notwendige Handlungsfelder zur Verbesserung der Kompetenzen bei den Verkäufern einzuleiten. In einem weiteren Schritt werden die internen Kommunikationswege und Arbeitsstrukturen überprüft. Die Erkenntnisse fließen in Teilen in die Entwicklungsprogramme des Mitarbeitertrainings und werden in unterschiedlichen Formen und Methoden vermittelt.

## **3. Schulungs-Serie für Verkäufer und Verkaufsleiter zur Erhöhung der Professionalität, Effektivität und Effizienz.**

In segmentspezifischen Schulungen wurden die Verkaufsmitarbeitenden in die neue, besser den Marktanforderungen angepasste Segmentorganisation und deren Prozesse eingeführt. Für die Verkäufer bedeutet die breitere Aufgabe im Segment interessantere Gespräche und mehr Handlungsoptionen. Sie können damit größere Erfolge erreichen, was sich direkt auf eine hohe Motivation auswirkt. Die segmentspezifischen Ausbildungen sind als komplementärer Teil zu den bereits bestehenden Trainings konzipiert und wurden aufgrund der geforderten Bedürfnisse der Verkaufsmitarbeiter

Know-how zu den Segmenten und Kunden ist ein Schlüssel.

Cross-Selling wird im Interesse des Kunden gefördert.

im Schweizer Markt etabliert. Der professionelle Service wird als integrierter Bestandteil angeboten. Unter dem Motto ‚One ABB‘ stellt das Unternehmen somit einen einheitlichen und professionellen Marktauftritt sicher. Dabei berücksichtigt es die lokalen und internationalen Bedürfnisse seiner Kunden, welche einen optimalen Zugang zu den Lösungen, Produkten und Service-Dienstleistungen erhalten sollen. Neben der Technologiedominanz ist die Stärkung der Marktnähe eine wesentliche Herausforderung bei der Kundenorientierung im Service. Denn wie viele erfolgreiche Unternehmensbeispiele belegen, stärkt auch ABB den persönlichen Verkauf, der sich sowohl nach außen zu den Kunden als auch nach innen zu den unterschiedlichen Fachbereichen in der Zusammenarbeit auszeichnen soll. Dabei orientieren sich die Schulungsprogramme an der **Next Level Group Service Strategy**, die dem Prinzip **Product, People and Process** folgt. Die Serviceorientierung soll sich durch eine starke Kultur auszeichnen, die sich aus folgenden sechs Kernthemen zusammensetzt.

Kundennähe wird durch eine serviceorientierte Kultur ermöglicht.



Abbildung 2.10: Die sechs Kernwerte der ABB für eine serviceorientierte Kultur

Um den Verkauf im Servicegeschäft auf einen höheren Level zu bringen, wurden für die beiden Schulungsprogramme folgende Zielsetzungen formuliert:

- Der Verkauf soll die Problemstellung beim Kunden gezielt erfassen können und weniger das vertriebene Produkt bzw. die Dienstleistung im Mittelpunkt sehen,
- bei den angebotenen Lösungen soll der Kundenwert im Fokus des Handelns stehen, und
- der Verkauf ist in der Lage, die unterschiedlichen Anforderungen gegenüber dem Kunden zu koordinieren und die

teilweise divergierenden Interessen im Sinne der beiden Unternehmen zusammenzuführen.

Wichtige Bausteine sind die Problemstellung des Kunden, kundenorientierte Lösung und effiziente Koordination.

Wie bereits kurz erwähnt, sind Erkenntnisse aus der Verkaufsprozessanalyse in die Inhalte der Schulung eingeflossen. Das umfassende Schulungskonzept wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter Service Schweiz, Andreas Koch und dem Service Business Development Manager Sandro Maciocia mit der Service-Strategie abgestimmt. Durch das starke Engagement der Linie ist die Verkaufsentwicklung bei ABB wirksam eingebettet. Bei den Schulungsmodulen für Verkaufsleiter stand im Vordergrund, wie sie ihre Teams erfolgreich führen können. Ein wichtiger Stellhebel für das Servicewachstum ist dabei der Ansatz des Value-based Selling. Bei den Verkäufern ging es vor allem darum, wie sie bei ihren Kunden die Bedürfnisse besser erfassen, wie der Kunde zu seinen Entscheidungen kommt und wie der Verkäufer die Mehrwerte besser aufzeigt, um den Kunden zum Abschluss zu führen. Die einzelnen Module wurden von unterschiedlichen Mitarbeitern der ABB gehalten, und für einzelne Themen wurden externe Partner wie z. B. das Institut für Marketing von der Universität St.Gallen beigezogen. Durch dieses Vorgehen wurde bei ABB sichergestellt, dass Führungskräfte und Mitarbeitende einheitlich verstehen, wie sich Value Selling erfolgreich realisieren lässt.

Die Linie engagiert sich in der Verkaufsschulung.

- 4. Einführung von Account Management für Schlüsselkunden im Service.** Wie viele andere erfolgreiche Unternehmen, setzt auch ABB mit der Ausrichtung der Organisation auf unterschiedliche Kundengruppen wichtige Akzente im Verkauf. Für eine effektive, bedürfnisorientierte Marktbearbeitung hat ABB in einigen Einheiten die differenzierte Vorgehensweise weiter verstärkt. Abhängig von den Potenzialen, der Charakteristik des Kunden und der Tiefe der Beziehungsnetze werden verschiedene Vorgehensweisen gewählt, um die angestrebten Ziele effektiv zu erreichen. Mit klar zugeteilten Account-Verantwortlichen sichert ABB eine umfassende Kundenbetreuung mit einer langfristigen Perspektive. Der dabei gewählte Vertriebsansatz soll für beide Seiten passen.

Bei den ‚Target Accounts‘ soll innerhalb der ABB das Bewusstsein geschärft werden, dass Wert durch bedürfnisorientierte Angebote und Dienstleistungen geschaffen werden kann.