



Studie

Value Selling Revisited 2015

Value Selling Revisited 2015: Erste Ergebnisse der Befragung

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing (christian.belz@unisg.ch); Holger Dannenberg, Geschäftsführer Mercuri Deutschland (holger.dannenberg@mercuri.de), Marcus Redemann, Management Partner Mercuri Deutschland (marcus.redemann@mercuri.de) und Dr. Michael Weibel (michael.weibel@unisg.ch).



Schlüsselgedanken für den Leser

Treiber des Themas Value Selling sind Preisdruck (in der Schweiz durch die Wechselkursverschiebung Anfang 2015 akzentuiert), Globalisierung und neue Wettbewerber. Es gibt zudem in den meisten Branchen Vorbilder. Auch wollen Unternehmen ihre Herausragenden Leistungen nicht unter ihrem Wert verkaufen. Value Selling wird zu einem Erfolgs- bis Überlebens-thema für Anbieter.

Jedes Unternehmen betreibt Value Selling. Gibt es eine Skala von 1 mit Anfängern bis 10 mit Bench Marks für die Branche, so gilt es, den eigenen Standort nach vorne zu treiben, also beispielsweise von 5 zu 7.

Kritische Themen aus der Befragung sind besonders: Wie gehen Anbieter mit dem Thema Wirtschaftlichkeit bei Kunden vor? Wie werden Buying Center als Basis für Kundenlösungen genutzt? Wie fördern Unternehmen ihre Kundenorientierung im Verkauf? Und generell: Wie lässt sich Value Selling besser fokussieren? Nicht die Absichten und Ziele sind herausfordernd, sondern Weg und Geschwindigkeit.

Die Antworten streuen zu vielen Fragen 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, so stehen die meisten Unternehmen vor einem anspruchsvollen Weg. Auch üblich ist bei den Ergebnissen, dass wohlklingende allgemeine Statements stärker unterstützt werden, als spezifischere und konkretere Arbeiten. Definitiv genügt kein Small Talk zu Value Selling. In der Tiefe liegen Innovation und Kraft.

Zu den Fragen werden wir im nächsten Schritt auswerten, ob sich jeweils zwei bis drei spezifische Gruppen bilden lassen, die sich stärker unterscheiden. Die Ergebnisse integrieren wir zudem zu einem umfassenden Dossier mit bestehenden Erkenntnissen, zahlreichen Fallbeispielen und Lösungen. 2016 veröffentlichen wir ein Buch dazu.

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.

Ziel des Value Selling ist es, 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.

1. Die Befragung

Value Selling als Ansatz ist vielfach diffus und der Begriff wird beliebig verwendet: Zielsetzung der Studie ist es, Value Selling spezifischer zu definieren und eine tragfähige Basis zu entwickeln, mit der der Vertrieb mehr Effektivität und Effizienz erreichen kann.

Folgende Grundfragen interessierten uns in der Befragung vom März bis Mai 2015:

- **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 sollte Value Selling umgesetzt werden? Welche Hürden spielen dabei intern und bei Kunden eine Rolle?

Unsere zentrale These: 80% der Unternehmen verkaufen ihre Leistungen unter ihrem Wert. Das muss verbessert werden.

2. Die Stichprobe: Starke Beteiligung

Die Grundgesamtheit sind Unternehmen und Führungskräfte in deutschen, belgischen, niederländischen und schweizerischen Unternehmen aus dem Bereich Business-to-Business.

Die Befragung wurde von März bis Mai 2015 in Deutschland, der Schweiz und Benelux gestaffelt durchgeführt. Die offenen Fragen wurden überwältigend und differenziert beantwortet und zeigen die Betroffenheit sowie ein grosses Interesse.

278 Praktiker im Business-to-Business Verkauf/Marketing beteiligten sich an der Umfrage mit vollständig ausgefüllten Fragebögen. 44% stammten aus Geschäfts- und Spartenleitung und 38% aus Verkaufsleitung, Key Account- und Kundenmanagement. Das operative Management prägt damit die Ergebnisse besonders stark. Die beteiligten Unternehmen befassen sich vorwiegend mit Komponenten und Produkten, Zulieferung, Systemen und Anlagen (65%) und bei 35% mit Dienstleistungen. Mehr als die Hälfte bieten komplexe Leistungen (50%). Konzerne und Unternehmensgruppen dominieren mit 66%, während mittlere Unternehmen sich mit 21% engagierten. 41% der Unternehmen sind global engagiert.

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

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

Die Daten werteten wir auch nach den o.g. Segmenten differenziert aus. Daraus folgten jedoch kaum wichtige Zusatzerkenntnisse. Deshalb konzentrieren wir uns auf die Gesamtauswertung und erwähnen nur besonders interessante Ergebnisse aus der Differenzierung.

3. Value Selling ist für Unternehmen ein Kernthema

87% der Unternehmen bezeichnen Value Selling für ihr Unternehmen als zentrales Thema. Offensichtlich kommt es nicht nur darauf an, Value Selling als Ansatz mitzuverfolgen, sondern nur die Besten setzen sich durch. Mit gekonntem Value Selling können die Unternehmen (trotz ihres Erfolgs) ihre Preise um durchschnittlich 14% steigern. Tatsächlich verkaufen also zahlreiche Unternehmen ihre Leistung unter ihrem Wert. Die Möglichkeiten des Value Selling sind dabei erst zu **31% ausgeschöpft**. Zudem gehen mehr als die Hälfte der Initiativen zur umfassenderen Zusammenarbeit (52%) klar vom Kunden aus, oft sitzt er im Fahrersessel und er vergleicht im Durchschnitt 5 Angebote. In 34% der Fälle stossen die Anbieter immer wieder auf die gleichen Wettbewerber. Deshalb ist es nötig, das eigene Vorgehen grundsätzlich zu klären.

Einige anregenden Statements der Befragten verdeutlichen, wie wichtig und vielschichtig das Thema ist.

Value Selling bedeutet ein Paradigmenwechsel im Business, bei den Kunden und vor allem im eigenen Unternehmen.

Der Wandel muss im Gesamtkonzept angestrebt und realisiert werden. Die Kauf- und Verkaufsbedingungen, welche am Markt vorhanden sind, haben sich so drastisch verändert, dass es ohne neue Ansätze gar nicht mehr geht.

Heutzutage wird noch zu viel Leistung verschenkt.

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.

Value Selling bedeutet: Höhere Marge, Kundenakzeptanz, weniger preissensitive Kunden, weniger Wettbewerb, weg vom dominierenden Preisgespräch!

Price is only an issue in the absence of value!

Dem Kunden muss klar und transparent aufgezeigt werden, welchen Mehrwert er durch die angebotene Leistung erhält. Mehrwert, den er nicht erwartet und bezahlt.

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

Wir möchten den Benefit für den Entscheider und Endnutzer mit praktischen Beispielen greifbar und begreifbar 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.

Der größte Wert ist, wenn uns unsere Kunden aktiv weiter empfehlen.

Nähe und Beziehung zum Kunden. Verständnis für seinen Markt, seine Kunden und sein Umfeld. Klärung von Bedürfnissen und Nutzen des Angebotes.

Value Selling ist die höchste zu erstrebende Form des Managements von Kundenbeziehungen.

Dem Kunden zuhören, seine Prozesse verstehen und ihm daraus abgeleitet einen gezielten Mehrwert anbieten, der auch seinen Preis rechtfertigt.

Value Selling basiert auf Vertrauen, Langzeitbeziehung und Konsistenz; Authentizität und Glaubwürdigkeit im Verkaufsgespräch. Es ist wichtig einen strategischen Ansatz zu verwenden und nie abzuweichen.

Unsere (schweizerischen) Werte sind Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit, Treue, Flexibilität, Ehrlichkeit, Einsatzbereitschaft, Professionalität, Sauberkeit und Respekt.

Fairness und gelebte Partnerschaft mit Kunden: Gemeinsam gilt es Lösungen zu finden, die im Value-Stream der Branche den Wert des Angebotes merklich steigern. Kunden- und Verkaufsprozesse sind der Zugang.

Die Entwicklungen im Einkauf und die Bedürfnisse der Fachabteilungen laufen zunehmend



auseinander.

Value Selling fördert die Kundenbeziehung. Entscheidungsträger werden zu Verbündeten und vertreten ihre Entscheidungen auch intern gegenüber weiteren Beeinflussern bis zu Verwaltungsrat und Aktionären.

Der aktuelle Trend in der Branche ist ‚einsparungsorientiert‘.

Es ist schwierig, sich in einem OEM dominierten Markt gegen eingespielte Gewohnheiten durchzusetzen. Einkäufer haben singuläre Sichtweisen und Zielvorgaben. Es fehlt ihnen in der Regel am Gesamtüberblick. OEM's haben ein größeres Interesse an cost breakdowns und savings als an wirklichen Leistungssprüngen. Aber selbst wenn wir Leistungssprünge erzielen, gibt es OEM's die lieber am cost breakdown festhalten und aus Prinzip auf einen Kostenvorteil von bis zu 30% verzichten, als dafür einen Preis über breakdown zuzugestehen. Dort wo es gelingt, diesen Kreislauf zu durchbrechen, haben wir große gemeinsame Erfolge.

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

Ohne klaren Mehrwert lässt sich nicht erfolgreich verkaufen.

Wichtig ist, dass der Verkauf in der Lage ist, in kurzer Zeit eine für den individuellen Kunden gültige Value Proposition zu machen, die der Kunde auch versteht und akzeptiert.

Kritisch bleibt der Aufwand für Kunden mit Value Selling im Abgleich mit dem realisierten Mehrwert für das Unternehmen.

Wichtig ist mir eine zielscharfe Ausrichtung und praktische Anwendung des Value Selling.

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

Value Selling versagt, wenn er nur einem Partner einen Vorteil bringt.

Der Preis muss stimmen, dann aber Beratung, Liefertreue, Einbezug des Kunden, Customization.

Value Selling steht für profitables Wachstum.

Value Selling is the Key to continuous success.

Es ist von großer Bedeutung, den Wert der eigenen Leistung nicht nur dem Kunden, sondern zuerst auch den operativ tätigen Vertriebsmitarbeitern begreifbar zu machen.

Zunächst einmal eine Vertriebsmannschaft, die noch immer klassisch in den einzelnen Kategorien des Produktverkaufs denkt, einen lösungs- und bedarfsorientierten Ansatz einzupflanzen.

Um hochtechnisierte Produkte im Markt etablieren und mit entsprechend überdurchschnittlicher Marge vermarkten zu können, benötigen auch die Absatzmittler ein sehr hohes Wissen rund um das Produkt.

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

Value Selling erfordert alle Bereiche (mit und ohne Kundenkontakt) auf die Gesamtleistung für Kunden auszurichten.

Wir arbeiten ständig an der Qualifikation unserer Mitarbeiter und unserer Kunden.

Abbildung 1: Ausgewählte Statements zum Value Selling (Auswahl aus 236 Statements)

Vielleicht empfinden Sie die lange Liste bereits als Zumutung. Es lohnt sich aber einzutauchen und einige Hinweise zu reflektieren. Gleichzeitig werden damit folgende Themen vorbereitet. Offensichtlich bewegt sich Value Selling auch nicht ‚auf einer gemähten Wiese‘.

4. Multiple Ziele für Value Selling

Wie gewichten Sie die Ziele für Value Selling? Unsere erfassten Ziele sind wichtig und tragen alle massgeblich zum Geschäftserfolg bei. Unternehmen verfolgen ein multiples Zielsystem. 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.

Die Befragung formulierte die Ziele nur generisch. Operationale Ziele für individuelle Unternehmen sind nötig, die den Anspruch klar definieren. So spielte es beispielsweise eine Rolle, ob ein Unternehmen mit Cross Selling 10% oder 30% wachsen will oder der Anteil von neuen Kunden für das nächste Jahr von 10% auf 15% oder 30% gesteigert werden soll. Auch Marktbedingungen definieren mit, ob solche Ziele mehr oder weniger anspruchsvoll sind.

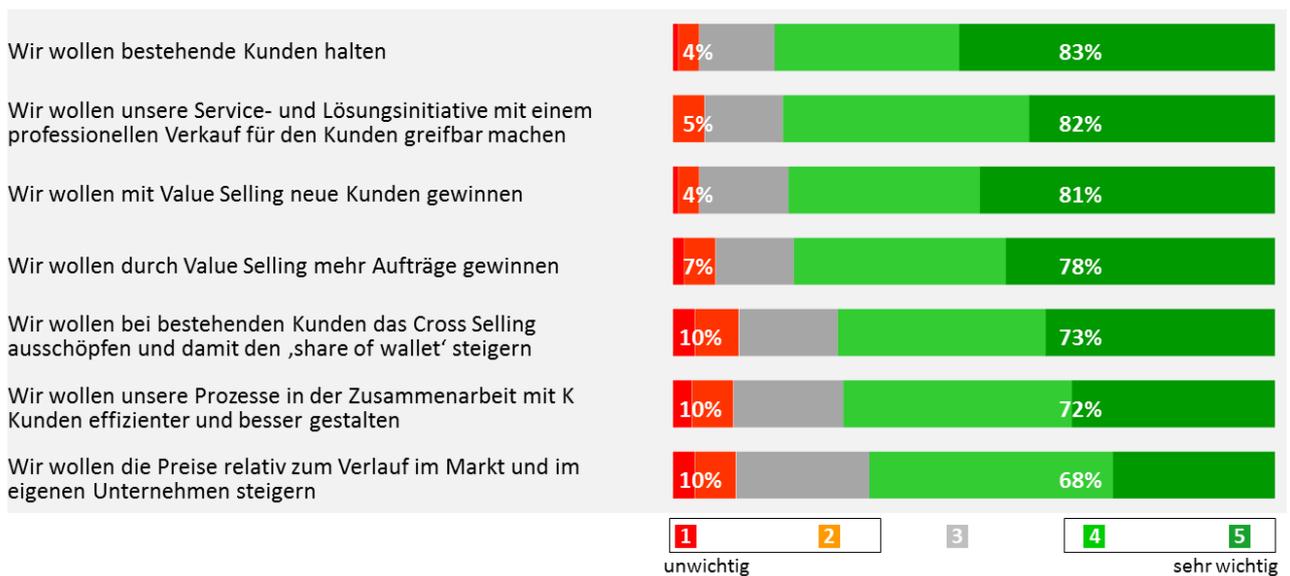


Abbildung 2: Gewichtung der Ziele mit Value Selling (Skala 1-5; n=278)

Zusätzlich genannte Ziele der Beteiligten sind oft übergreifend und betreffen eine Positionierung als Premiumanbieter gegenüber der Masse, Customer Focus, mehr Produktivität für Kunden, Kundenzufriedenheit und Net Promoter Score, Differenzierung vom Wettbewerb, Wertschöpfung statt Kostenblöcke, Erschliessung neuer Kunden und Märkte, Sicherung der Marktanteile und gesteigerte Rentabilität. Spezifischer sind Preisziele (willingness to pay und Begründung der Preise), in Angebotsrunden beim Kunden dabei bleiben, Zusatznutzen transparent machen, reine Plagiatoren im Markt entlarven, Mehrwertverkauf, Customization oder die Rückgewinnung verlorener Kunden, fokussierte Kundengewinnung oder Kundebeziehung festigen.

5. Delta im Verkauf

Wo gilt es, das magische Delta in der Verkaufsfähigkeit zu erreichen? Wo setzen Sie mit Value Selling an, um mehr und bessere Geschäfte zu verwirklichen?

Veränderungen im Markt und eigene Strategien des Unternehmens prägen, wo mit Value Selling anzusetzen ist. Damit wird die Substanz des Value Selling bestimmt. Dabei gilt es, verschiedene Stufen der Professionalität zu bestimmen. Abbildung 3 zeigt die Veränderungen und Stufen. Grundsätzlich muss jedes Unternehmen die Wichtigkeit sowie Ist und Soll bestimmen. Deshalb dient diese Darstellung als Checklist für eigene Schwerpunkte.

Bei der Skala zu jeder Veränderung (linke Spalte), die nur generell abgefragt wurde zeigt sich erneut, dass Anbieter offenbar alle Änderungen als relativ wichtig erachten (1=unwichtig bis 6 =sehr wichtig).

Durchschnittliche Lösungen sind aber selten ergiebig. Schon 1 oder 2 der 11 Punkte fordern Anbieter über mehrere Jahre heraus, wenn sie echte Fortschritte erreichen wollen. Es bleibt aber der Anspruch, neben Akzenten, auch die gesamte Klaviatur zu bespielen. Eine gewisse Rolle spielen alle Aspekte, mindestens auf der Minimalstufe 1 der Professionalität im Verkauf.

Ansatz und Wichtigkeit		Stufen der Professionalisierung 1-3				
1. Vom Produkt zum Lösungsanbieter		Produktbegleitende Services		Gezielte Begleitung von Kundenprozessen		Neue Geschäftsmodelle
W 5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4,23	5
2. Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit		Interne Kostentransparenz nach Kunden		Verrechnung von spezifischen Services		Quantifizierung des Kundennutzens
W 6	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,70	4	5
3. Vom Abschluss zur Initialphase		Professionalisierung der Angebotserstellung		Gestaltung des Sales Funnels		Agenda Setting, Initialisierung von Kundenprojekten und reale Kundenprozesse
W 3	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,78	4	56
4. Von der Transaktion zur Kundenbeziehung		Wertvolle Persönlichkeit des Verkäufers und von Kundenkontaktpersonen		Präsenz bei Kunden		Beziehungsleistungen
W 3	Bewertung Ist/Soll	1	2	3	4,06	5
5. Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte		Rasche und erfolgreiche Produkteinführungen		New Business als Aufgabe des Verkaufs		New Business Task Force mit Kunden
W 6	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,88	4	5
6. Vom Einkäufer zum Buying		Ergänzung für neue Entscheider		Dualer Ansatz für alte und neue Ent-		Integration dynamischer Buying Center Integration dynamischer

Center		scheider			scher Buying Center	
W 5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,19	4	5
7. Vom Produkt zu begleitenden Services		Selektive Vermarktung von Services		Leistungspakete		Mehrwert für Kunden
W 4	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,95	4	5
8. Von Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit		Servicelevels		Extensive und schlanke Zusammenarbeit mit Kunden		Interaktionsmodelle zur differenzierten Zusammenarbeit mit Kunden (von schlank bis extensiv)
W 5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,73	4	5
9. Vom Verkäufer als ‚einsamer Wolf‘ zu koordinierten Leistungen des Unternehmens		Kundenbezogene Klärung der Schlüsselrollen		Flexible Kundenteams		Key Account Management
W 6	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,86	4	5
10. Von der Produkt- und Länder- zur Kundenorganisation		Cross Selling		Spartenfokus auf Kundengruppen		Kundenorganisation:
W 4	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,55	4	5
11. Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management		Persönlicher Verkauf als dominierender Zugang zur Kundenbearbeitung		Verkaufunterstützung zum Value Ansatz		Orchestriertes Multichannel Management
W 5	Bewertung Ist/Soll	1	2	3,51	4	5

Legende: Bei der Wichtigkeit (W) lässt sich die Bedeutung von 1 (unwichtig) bis 6 (sehr wichtig) eintragen; **Ist Situation** und **Soll** für ein hypothetisches Beispiel sind gelb und grün gekennzeichnet. Die Untersuchungsergebnisse sind in den entsprechenden Feldern **fett rot** eingetragen. (n=278)

Abbildung 3: Standort und angestrebte Veränderungen im Value Selling

Topthemen sind 1) die Entwicklung vom Produkt- zum Lösungsanbieter, 2) von der Transaktion zur Kundenbeziehung und 3) vom Produkt zu begleitenden Services. Einzig die Entwicklung vom Einkäufer zum Buying Center wird vergleichsweise weniger gewichtet. Das mag damit zusammenhängen, dass Anbieter den Eindruck gewinnen, diese Veränderung bereits im Griff zu haben. Die abgestützten Beziehungen zu Buying Centers sind jedoch ein Schlüssel zum Erfolg mit Value Selling. Neue Entscheider und Beeinflusser verändern ganze Branchen und für Anbieter ist es anspruchsvoll, sie wirksam zu bearbeiten. Diesen Bereich betrachten wir deshalb als unterschätzt, umso mehr als sich auch kleine Widersprüche zu Antworten der weiteren Fragen ergeben (vgl. z.B. Abschnitt 6). Die Herausforderung eines Wandels vom dominierenden Direktverkauf zum Multichannel erwies sich in Einzelgesprächen mit Unternehmen als zentral, steht aber offensichtlich nicht allgemein im Vordergrund. Für die Veränderungen mit einer geringeren, durchschnittlichen Bewertung streuten die Antworten stark. Offensichtlich sind die Punkte bei gewissen Unternehmen zentral, bei anderen aber unwichtig.

Interessant sind teilweise auch die Auswertungen nach der Funktion der Befragten. So scheint es plausibel, dass Key Account Manager das Buying Center, begleitende Services, differenzierte Zusammenarbeit, Leistungskoordination im Unternehmen, Kundenorganisation und Multichannel Management allesamt besonders stark gewichteten. Noch größer sind die Unterschiede für Marketingleiter, die Wirtschaftlichkeit, Kundenbeziehung, neue Geschäfte und Kundenorganisation besonders stark gewichteten. Das würde bestätigen, dass sich Marketing eher strategisch ausrichtet. Grundsätzlich kann sich der Beitrag von Abteilungen zum Value Selling auch je nach Veränderungen unterscheiden. Einmal steht der Kundendienst in der Pflicht, ein anderes Mal ist das Marketing und ein weiteres Mal der Verkauf besonders gefordert.

Bei den bezeichneten weiteren Veränderungen durch die Befragten wurden im Vergleich zu den Vorgaben und den Statements in Abbildung 1 keine neuen Felder aufgedeckt. Das Spielfeld des Value Selling ist damit abgegrenzt.

Zusammenfassend: Es gilt sorgfältig zu klären, wo Value Selling ansetzen soll. Möglich ist Vieles, aber nur wenig ist im konkreten Fall auch machbar und ergiebig.

6. Fokus für Kundenvorteile

Wie tragen wir zum Erfolg der Kunden bei, auf welche Kundenvorteile konzentrieren wir uns?

Auch Kundenvorteile müssen für jeden Anbieter individuell gesehen werden. Selten ist es ratsam, viele Vorteile einzubringen. Der Fokus auf Schlüsselvorteile ist wirksamer.

Abbildung 4 klärt die Kundenvorteile etwas ausführlicher und zeigt die durchschnittliche Gewichtung der Befragten. Auch diese Zusammenstellung dient als Checkliste. Sie bewährt sich in Workshops im Bereich von Marketing und Verkauf.

Kundenvorteil, Gewichtung auf der Skala 1-5 (Rang Anteil an Top 3)	Ziel	Ansatz
1. Beziehung: Aktive Vernetzung zwischen Anbieter und Kunde, persönliche Beziehungen und Verlässlichkeit 4,46 (1)	Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen und Unternehmen und kann ihre Fähigkeiten einschätzen.	Management persönlicher Geschäftsbeziehungen: Personenvernetzung zwischen Anbieter und Kunde; Umgang mit persönlichen Geschäftsbeziehungen in Organisationen; Beziehungsmanagement einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter; unterstützende CRM-Systeme
2. Image, Marke, Positionierung, Führerschaft in Technik und Anwendung 4,18 (3)	Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	Markenmanagement: Positionierung; Emotions- und Fachkompetenz schafft Orientierung und bildet Vertrauen
3. Wirtschaftlichkeit: Beitrag zur Steigerung der Gesamtwirtschaftlichkeit des Kunden und damit der Wettbewerbsfähigkeit des Kunden (Kostensenkung, optimierte Total Cost of Ownership), Ertragssteigerung 4,20 (2)	Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Kosten- und Nutzenmanagement: Nutzenorientierte Preisgestaltung; Kostensenkung; Leistungsselektion
4. Geschwindigkeit (und Flexibilität): Verlässliche, schnelle und flexible Leistungen, um die Beweglichkeit des Kunden zu fördern und seine Risiken zu senken 4,14 (4)	Der Kunde bleibt beweglich.	Prozess- und Zeitmanagement: Abstimmung der Vorräte und Kapazitäten (rasche Verfügbarkeit); vereinfachte Strukturen und Abläufe; Prozessmanagement und –differenzierung
5. Qualität: Beitrag zur höheren Qualität des Kunden (auch in seinen Märkten), optimierte Prozesse und hohe Leistungsqualität (z.B. auch im Bereich Nachhaltigkeit) 4,05 (5)	Die Leistungsqualität (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	Qualitätsmanagement: Total Quality Management und Zertifizierungen; Servicequalität; Beziehungsqualität
6. Individualisierung: Fit von spezifischem Kundenbedarf und Angebot, Sonderleistungen und Verzicht auf Unnötiges 4,08 (6)	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Leistungsmanagement: Leistungsmodule, Kooperation mit Kunden, Auswahl des Kunden aus Zusammenarbeitsvarianten

<p>7. Erklärung: Verständliches und transparentes Angebot, Erklärung der Vorteile der Leistung, aktive Kommunikation von Gesprächen, Roadshow bis Messe und Internet</p> <p style="text-align: right;">4,03 (8)</p>	<p>Der Kunde kann die Leistung beurteilen.</p>	<p>Kommunikationsmanagement: Kundenqualifikation, Kundenintegration; Systemverkauf: Gezielte Kundenpräsentationen; Dokumentationen; Hilfen mit im Internet, prozessorientierte Marktbearbeitung; flankierende Marktbearbeitung zum Verkauf mit Messen, Werksbesuchen, Road Shows, Kundenevents, Kundens Schulung, Dialogmarketing usw.</p>
<p>8. Innovation: Beitrag zur Innovation des Kunden (auch in seinen Märkten), innovative Leistung mit wesentlichen Fortschritten</p> <p style="text-align: right;">3,96 (7)</p>	<p>Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.</p>	<p>Innovationsmanagement: F&E und Innovationsmanagement; Lead User-Konzepte und Kundenintegration; Entwicklungszusammenarbeit mit Kunden</p>
<p>9. Entlastung und Sicherheit: Umfassende Entlastung des Kunden (bis zum Outsourcing) und hohe Sicherheiten (z.B. Leistungsgarantien, qualifizierte Betreuer)</p> <p style="text-align: right;">3,72 (10)</p>	<p>Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.</p>	<p>Leistungsmanagement: Leistungsgarantien, Outsourcing; nutzenorientierte Geschäftsmodelle</p>
<p>10. Koordination: Wirksame Koordination der Zusammenarbeit für Kunden und innerhalb des eigenen Unternehmens und bei Kunden</p> <p style="text-align: right;">3.73 (9)</p>	<p>Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.</p>	<p>Internes und externes Koordinationsmanagement: Organisation; Prozesse; Systeme; Teams zur Koordination</p>

Abbildung 4: Akzente bei Kundenvorteilen (Skala 1-5, n=278), Anteil an Top 3

Top-Vorteile für Kunden sind durchschnittlich 1. Beziehungen, 2. Wirtschaftlichkeit und 3. Image. Mit den Beziehungen an erster Stelle wird auch die geringere Gewichtung der Buying Centers in vorstehender Antwort (Kapitel 5) relativiert.

Am Ende der Bewertung finden sich Entlastung und Sicherheit sowie Koordination und Erklärung. Zum letzten Punkt: Technische Anbieter unterschätzen oft den Erklärungswettbewerb und damit die Kommunikation. Kommunikation ist der Zugang des Kunden zum Anbieter und zur Leistung, er hat keinen Anderen. Auch in dieser Vorlage verschoben sich die Gewichte eher zu übergreifenden Themen. Vorteile gilt es aber, nicht nur zu benennen, sondern auch zu realisieren.

Als weitere Vorteile brachten die Befragten ein: Kundendifferenzierung, Entlastung durch Vertrauen, Konfliktbewältigung, Nutzenoptimierung, gemeinsames Business Verständnis mit Lieferanten, gemeinsame Ziele und gemeinsames Engagement für Ergebnisse, Referenzen, Beteiligung an Einsparungen des Lieferanten, Wertschöpfungsbeitrag und kundenbezogener Aufbau von Know-how, kontinuierliche Geschäftsbeziehung ohne Wechselkosten, Netzwerke zur Zulieferindustrie des Kunden aufbauen, unsere Liste liesse sich damit je nach Unternehmen spezifizieren und erweitern.

Der Umgang mit Kundenvorteilen ist im Value Selling zentral. Damit wird die Substanz für Kunden bestimmt. Klären Sie in Ihrem Unternehmen die Akzente.

7. Verkaufsellusion

Was geschieht wirklich in der Interaktion zwischen Verkäufern und Kunden? Haben die Verkäufer genügend Spielraum, um die Zusammenarbeit mit Kunden massgeblich zu verbessern?

Abbildung 5 zeigt dazu einige sehr kritischen Aussagen und die Bewertung durch die Befragten. Natürlich ist die Zustimmung nicht besonders groß, aber trotzdem noch genügend erschreckend.

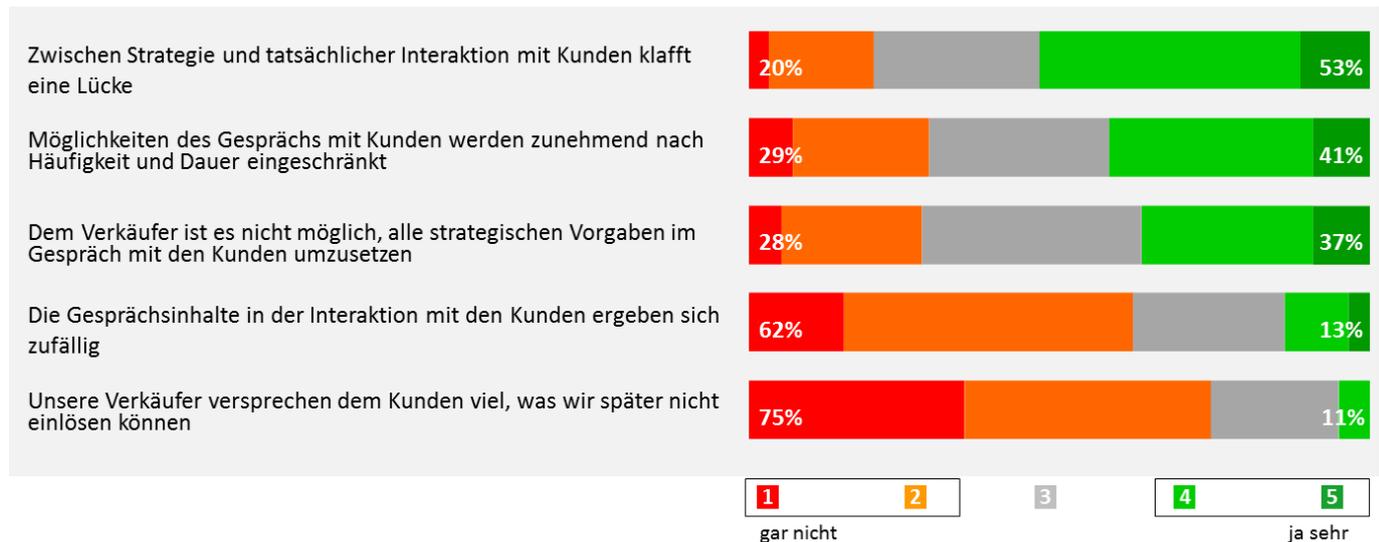


Abbildung 5: Verkaufsellusion in Unternehmen? (Zustimmung auf der Skala 1-5; n=278)

Als Topthema schält sich das Missverhältnis zwischen Strategie und konkreter Kundeninteraktion heraus. Tatsächlich erfuhren wir beispielsweise in einem Fall durch Verkäuferbegleitungen, dass der Verkauf die Strategie des Unternehmens nicht nur verwässerte, sondern oft diametral entgegengesetzt vorging. Für die ersten drei Statements streuen die Antworten stark, das heisst, dass in gewissen Unternehmen ‚ja, sehr‘ und in anderen ‚gar nicht‘ zutrifft.

Viele Manager delegieren dem Verkauf zu viele Aufgaben, die er mit seinen Ressourcen nicht leisten kann. Sie wissen zu wenig, was wirklich zwischen Verkäufern und Kunden abläuft und wollen es manchmal auch nicht wissen, weil sie Schlimmes befürchten.

Es lohnt sich die realen Verkaufs-/Kundenprozesse in Unternehmen zu erfassen. Betrachten Sie beispielsweise 5 erfolgreiche und 5 erfolglose Kundenprojekte im Detail: Was waren die konkreten Schritte des Kunden und des eigenen Unternehmens? Wo stellen Sie kritische Punkte im Ablauf fest?

8. Interaktion mit Kunden

Was verändert sich, was verändern Sie in der Interaktion mit Kunden? Eigentlich geschieht ja nur wirklich, was Eingang in die Gespräche mit Kunden findet oder mittels Dokumentationen bis Internet den Kunden erreicht.

Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse. Einerseits wurde in der Skala 1-5 die Veränderung bewertet. Andererseits zeigen die %-Zahlen, wie viele Befragte die einzelnen Veränderungen den drei wichtigsten Themen zuordneten.

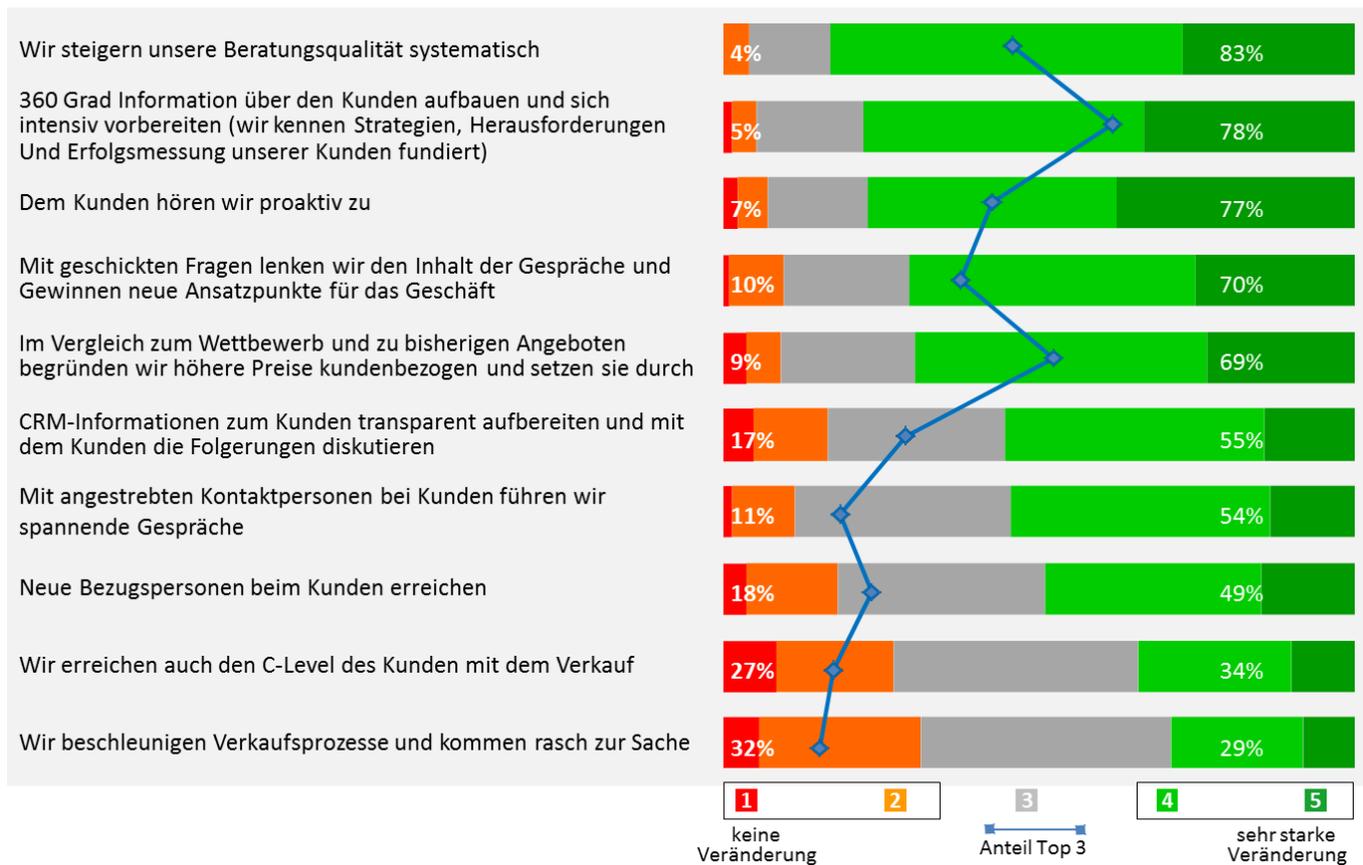


Abbildung 6: Veränderungen in der Interaktion mit Kunden (Relevanz der Veränderung auf der Skala 1-5; n=278; Anteil bei den Top 3)

Eindeutige Topthemen der Skalenbewertung sind 1. die Beratungsqualität systematisch fördern, 2. Tiefgang im Kunden-Know-how (360° Information), 3. dem Kunden proaktiv zuzuhören. Am Schluss der Liste stehen beschleunigte Verkaufsprozesse. Hier entsteht jedoch eine Spannung zur Effizienz im Vertrieb. Abgeschlagen ist auch der Zugang zum C-Level; wahrscheinlich geht es auch eher darum, den Vorgesetzten des bestehenden Gesprächspartners oder wichtigere Personen in anderen Abteilungen zu erreichen. Wenig ergiebig scheinen auch transparente CRM-Informationen im Dialog mit Kunden, es geht offenbar darum möglichst viel zum Kunden zu wissen, aber nicht alles mit Kunden zu besprechen. Widersprüchlich wurden besonders C-Level und beschleunigte Verkaufsprozesse beurteilt.

Interessant sind Diskrepanzen von Skalenbewertung zu direkter Wichtigkeit. So ist es offenbar ein Topthema, im Vergleich zum Wettbewerb und zu bisherigen Angeboten höhere Preise kundenbezogen zu begründen und durchzusetzen, obschon nach der Skala dieser Aspekt nur im Mittelfeld liegt.

Die konkrete Interaktion mit Kunden ist ein Schlüssel, hier wird Value transportiert oder eben nicht. Erfahrungsgemäß ist hier die Diskrepanz zwischen eigener Beurteilung und der des Kunden besonders groß. Während jeder Verkäufer scheinbar alles richtig macht und gut berät, erlebt das der Kunde als Ausnahme.

9. Widerstände bei Kunden

Der Kunde ist für Ansätze des Value Selling nicht einfach offen und dankbar. Welche Hemmnisse spielen dabei eine Rolle?

Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse.

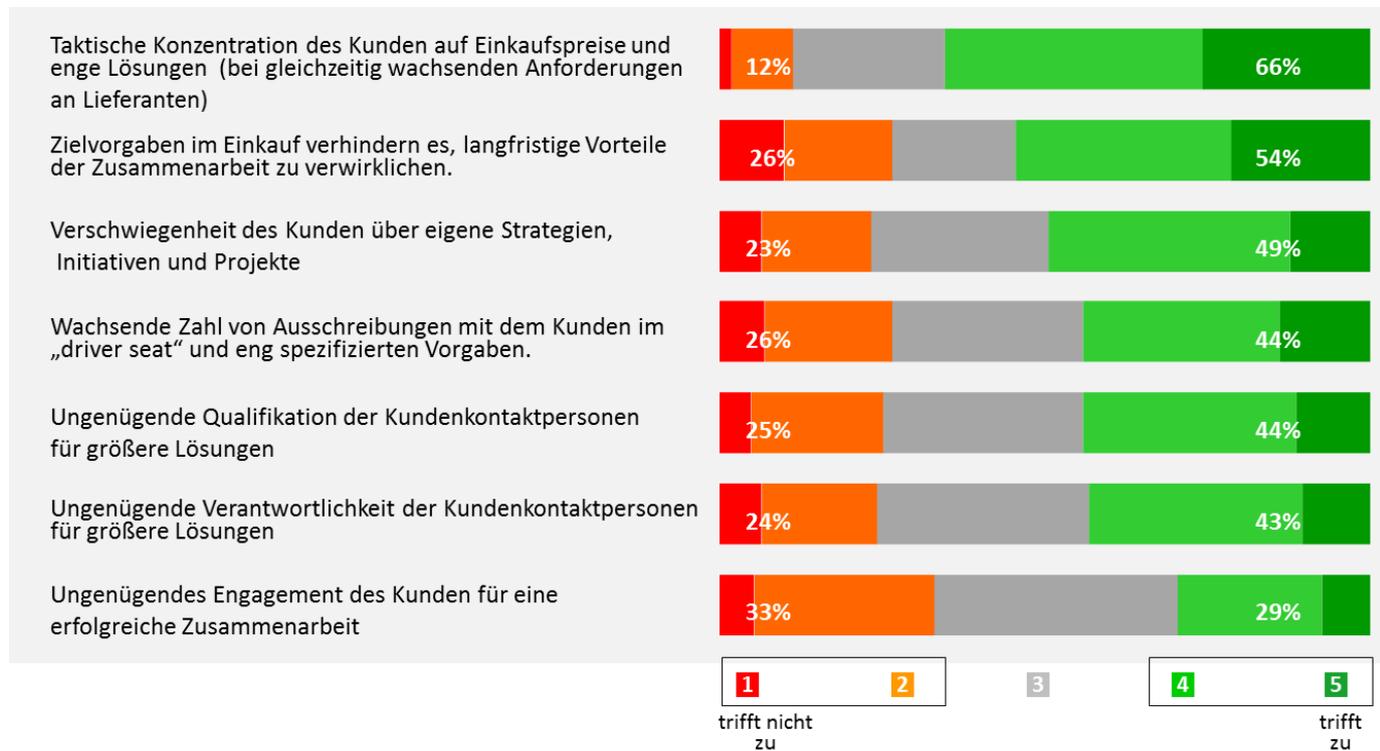


Abbildung 7: Widerstände des Kunden gegen Value Selling (Stärke der Widerstände auf der Skala 1-5, n=278)

Im Vordergrund stehen 1. die taktische Konzentration des Kunden auf niedrige Einkaufspreise (bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen an die Lieferanten) und 2. die ‚falschen‘ Zielvorgaben des Einkaufs. Scheinbar unwichtig ist ein ungenügendes Engagement des Kunden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Letzteres dürfte bei komplexen und maßgeschneiderten Lösungen für Kunden weit wichtiger sein. Hier ist es eine Voraussetzung, dass der Kunde mit mehreren Spezialisten aktiv mitgestaltet. Alle Antworten (neben der Taktik des Kunden), streuen stark. Damit beurteilen die Unternehmen und ihre Verantwortlichen die Widerstände des Kunden sehr verschieden.

Weitere Schwierigkeiten mit Kunden wurden erwähnt. Beispiel sind Einkäufer, die sich nur auf den Einkaufspreis konzentrieren und die besseren Einkaufsprozesse nicht gewichten. Beklagt wird auch, dass man meistens nur mit Angestellten und selten mit echten Eigentümern verhandeln kann; die Delegation nach unten verhindert neue Lösungen. Manchmal widersprechen auch die Organisation des Kunden (und damit seine Entscheidungsstrukturen) den angestrebten Angeboten. Interne Interessenkonflikte zwischen Technik und kaufmännischen Abteilungen sind ungelöst und werden gleichsam auf Lieferanten übertragen. Auch sind dem Kunden selbst teilweise die eigenen Entscheidungsprozesse und Einflüsse zu wenig bewusst und wirken zufällig.

Es nützt wenig, im Vertrieb nur über Partnerschaft, Win-Win-Beziehungen oder Entwicklungszusammenarbeit zu diskutieren. Die Interessen von Lieferanten und Kunden sind teilweise entgegengesetzt und die Widerstände des Kunden können sachlich begründet sein. Es nützt aber auch wenig, über schlechtes Kundenverhalten zu lamentieren: Kunden antworten nicht, sind nicht erreichbar, verschieben Termine, verhalten sich unfair ... Verkaufserfol-

ge sind mit einem positiven Bild des Kunden wahrscheinlich. Gute Vertriebsleute fühlen sich für Probleme selbst verantwortlich und suchen neue Lösungen.

Generell scheint es wichtig, dem Kunden proaktiv zuzuhören, denn damit lassen sich Unterschiede zwischen Absicht und Realität erfahren. Gleichzeitig ist es bedeutend, die Beziehungen zu mehreren Personen im Kundenunternehmen zu pflegen, weil sich damit unterschiedliche Blickwinkel und Gewichte erfassen lassen. Auch lässt sich der Verkauf darauf ausrichten, dass er dem Kunden hilft, ‚über seinen Tellerrand hinaus zu schauen‘. Übergreifend ist der Vertrauensaufbau zum Kunden der Schlüssel.

10. Interne Hürden für Value Selling

Auch bei den Anbietern gibt es Hürden, die einer Einführung von Value Selling entgegenstehen. Vieles wird in Unternehmen gewünscht, aber die Voraussetzungen werden dazu nicht geschaffen. Value Selling lässt sich nicht einfach an die Verkäufer delegieren.

Abbildung 8 zeigt die Gewichtung unserer Hinweise durch die befragten Fachleute.

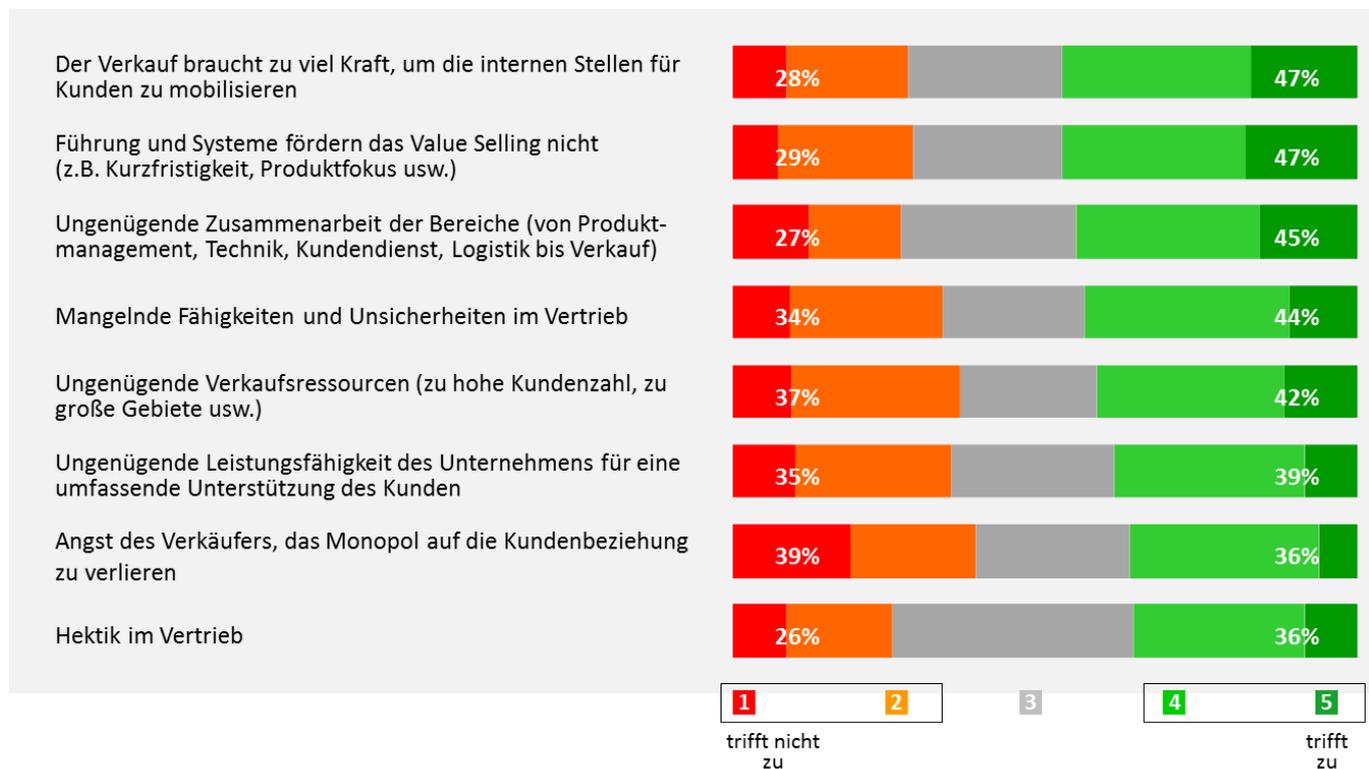


Abbildung 8: Interne Hürden gegen Value Selling (Stärke der internen Hürden auf der Skala 1-5, n=278)

Die internen Hürden sind weitgehend ausgeglichen und streuen kaum, sie tendieren zur Mitte der Skala. An der Spitze steht: Der Verkauf braucht zu viel Kraft, um interne Stellen für Kunden zu mobilisieren. Verkauf oder Key Account Manager beklagen, dass sie immer mehr Kraft brauchen, um die internen Ressourcen für attraktive Kundenprojekte zu mobilisieren. Diese Herausforderung gilt es zweifellos besser aufzugreifen. Allerdings sieht die Sicht der Leistungserbringer im Unternehmen oft anders aus. So in einem praktischen Fall: Die Verkäufer wollen vor allem große Umsätze erzielen, ohne die Leistungsfähigkeit von Swisscom zu berücksichtigen. Große Projekte scheinen zu genügen. Risikoanalysen für Kundenprojekte werden oft erst durchgeführt, wenn bereits viel für ein Projekt investiert wurde. Auch Warnungen, wie ‚da legen wir Geld drauf‘ scheinen den Verkauf nicht wirklich zu beeindrucken.

Offensichtlich fehlen oft Arbeitsprioritäten, die von den Anspruchsgruppen im Unternehmen getragen werden.

Schlusslichter bilden die Hektik im Vertrieb sowie die Angst des Verkäufers, das Monopol auf die Kundenbeziehung zu verlieren. In einzelnen Unternehmen ist jedoch die Frage ‚Wem gehört der Kunde?‘ durchaus brisant, etwa im Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb oder wenn neben dem persönlichen Verkauf zunehmend weitere Kanäle zum Kunden forciert werden.

Alle Antworten streuen stark, in gewissen Unternehmen treffen sie genau, in anderen gar nicht zu. Daraus lässt sich folgern, dass die Analyse von internen Widerständen recht unternehmensspezifische Ergebnisse liefert.

Weitere Hinweise zu Hürden sind interne Konkurrenzierung von Sparten und Produktbereichen (etwa bei parallelen Billigangeboten), Diskrepanzen der Aussage zwischen Verkauf und anderen Instrumenten oder Kanälen, komplexe Organisation des Anbieters und Schwierigkeit, ein ‚one voice to the customer‘ umzusetzen. Schliesslich hat sich in manchen Mannschaften des Verkaufs eine kostenbasierte Preisfindung in den Köpfen festgesetzt, sie empfinden das als angemessen und korrekt. Das verhindert eine differenzierte und nutzenorientierte Preisoptimierung. Übergreifend wird die Resistenz gegen Neuerung und ein ‚versteinerter Mindset‘ in Unternehmen und Verkauf beklagt.

Natürlich ließen sich auch Treiber für Value Selling in Unternehmen identifizieren. Was Value Selling fördert oder hemmt, gilt es wieder spezifisch zu erfassen.

11. Management für Value Selling

Welche Maßnahmen verfolgen die Unternehmen, um Value Selling im Unternehmen umzusetzen? Wie führen Sie den Prozess zur Verbesserung?

Abbildung 9 zeigt, wie die Befragten unsere Vorschläge für das Management gewichten.

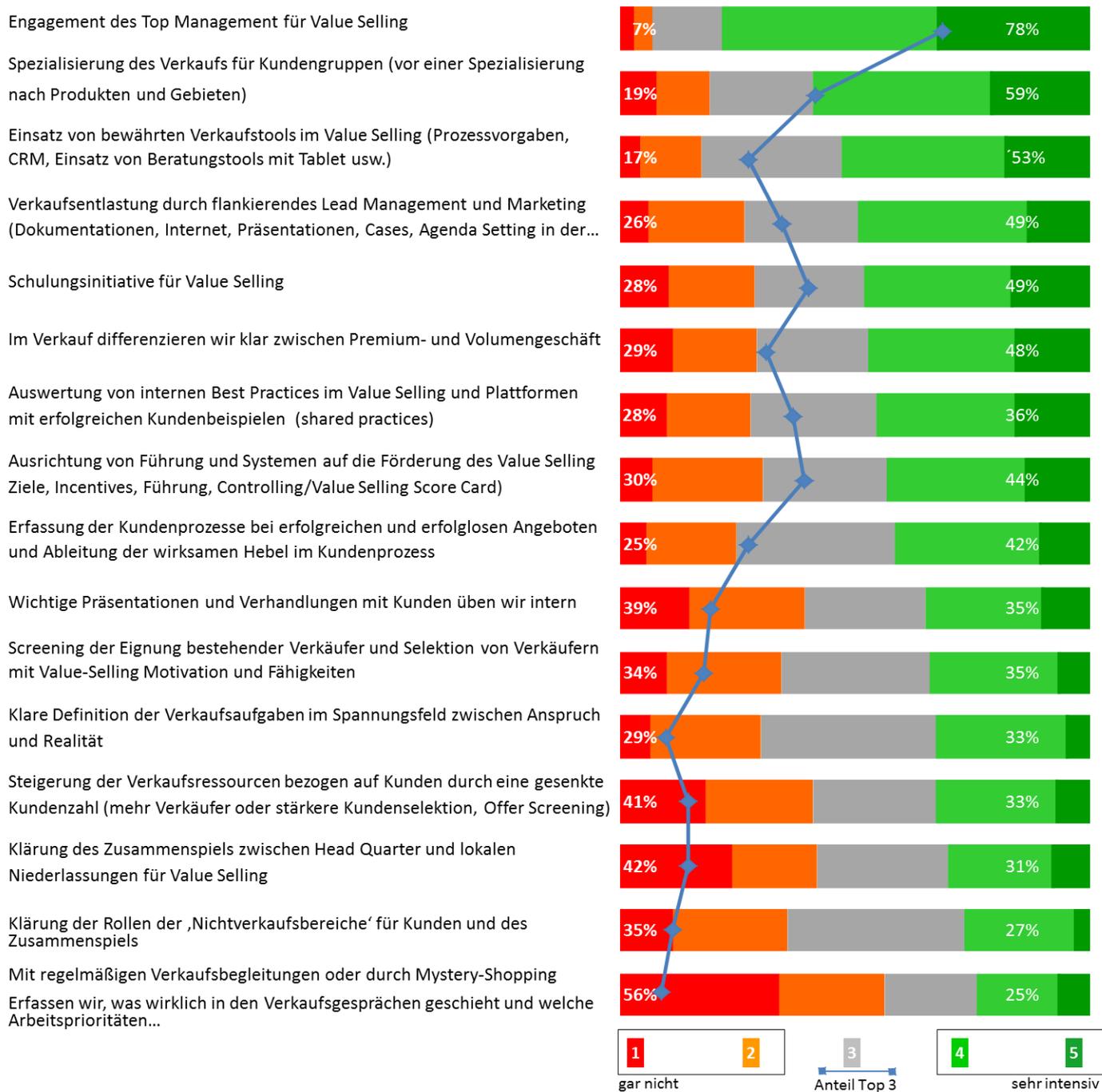


Abbildung 9: Management des Value Selling (Wichtigkeit auf der Skala 1-5 und Zugehörigkeit zu den Top 3, n=278)

Wichtigste Maßnahmen nach der Skalenbewertung sind 1. Engagement des Top Management, 2. Spezialisierung des Verkaufs für Kundengruppen, 3. Einsatz von bewährten Verkaufstools. Schlusslichter bilden 1. Wir erfassen, was in den Verkaufsgesprächen wirklich

geschieht, 2. Mystery Shopping, 3.1 Klärung der Rolle von Nichtverkaufsbereiche für Kunden und des Zusammenspiels, 3.2 Klärung des Zusammenspiels zwischen Head Quarters und Niederlassungen. Wie üblich werden damit allgemeine und übergreifende Ansätze wichtiger, als spezifische oder konkretere Maßnahmen.

Ein Hinweis dazu, wo Unternehmen ansetzen können, geben Punkte, bei denen die Skalenebewertung relativ niedriger als die Wichtigkeit ausfällt. So soll Value Selling mit einer Schulungsinitiative begleitet werden und es gilt, Führung und Systeme konsequent auf das Value Selling auszurichten. Führung und Systeme müssen sich besser auf Value Selling orientieren. Besonders bei Entlohnungssystemen bis zu KPI's gibt es einen Nachholbedarf. Key Performance Indicators können je nach gesetzten Zielen beispielsweise Preis- und Rabattentwicklungen, Kundenausschöpfung, Entwicklung des Cross-Selling Anteils, Serviceanteile am Geschäft, Kontaktzahl für definierte Mitglieder des Buying Centers, erreichter Lieferantenstatus (beispielsweise als ‚preferred supplier‘) und viele mehr sein.

Im Engagement des Top Management sind sich die Befragten einig. Die folgenden Antworten streuen aber recht stark. Ein Unternehmen kann offensichtlich nicht überall in der Führung ansetzen. Besondere Akzente werden gesetzt und sind notwendig.

Für manche Befragten erfordert Value Selling ein umfassendes Change Management. Ergänzend wurde besonders betont, dass sich Value Selling auf attraktive Kunden konzentrieren muss. Damit wird das Vorgehen angesprochen, um bei der Kundenbearbeitung vom Kunden klare Prioritäten zu setzen. Auch lässt sich das Vorgehen bei Großkunden oft als Pilot für Value Selling nutzen. Flächendeckende Ansätze sind oft rasch zum Scheitern verurteilt oder führen nur zu marginalen Verbesserungen.

Value Selling ist ein Thema, bei welchem es gilt, die Ärmel nach hinten zu krempeln und laufend um Verbesserungen zu kämpfen. Viel Einsatz ist natürlich keine beliebte Forderung. Es ist anspruchsvoll, das Momentum für Value Selling in Unternehmen über eine lange Zeit aufrecht zu erhalten.

12. Veränderungen und Projekte im Value Selling in Vergangenheit und Zukunft

Was veränderten Unternehmen in den letzten drei Jahren im Value Selling, was wird in den nächsten drei Jahren umgesetzt? Offensichtlich bewegen die beteiligten Unternehmen viel, was sie als erfolgreiche Anbieter bestätigt. Eine Auswertung zeigt Abbildung 10.

Veränderungen in den letzten drei Jahren und angestrebte Veränderung für die nächsten drei Jahre (aus insgesamt 576 Nennungen)

Wandel vom Produkt- zum Kundenunternehmen: Erweiterung des Unternehmens in Richtung Erkenntnis-, Lösungs- und Prozessverkauf, Vertriebsorientierung des gesamten Unternehmens, Transfer vom Vorkauf der Komponenten zu Systemen, starke Serviceorientierung, klare Service Levels, stufengerechtes Strategieverständnis

Leistungsinnovation: Differenzierung über Innovation, Qualitätsstrategie, Lancierung weit effizienterer Produkte für Kunden, Verkettung von Produkten und Services, aktiver Verkauf von Services, Aufbau von Dienstleistungen rund um das Kernprodukt, Konzentration im Sortiment, Nutzensteigerung durch technische Modifikationen, höhere Lieferbereitschaft

Segmentierung und Kundenselektion: Genaue Definition von attraktiven Segmenten und Zielkunden, weg von der Idee alles für alle machen zu wollen – wir wollen echte Partnerschaften, neue Zielgruppen durch Private Labels, Konzentration auf rentable Kunden, Bestimmung der Key Accounts, Segmentierung der Prospects, konsequente Kundenselektion, bessere Selektion der Vertriebspartner, Spezialisierung auf verschiedene Geschäftsmodelle der Kunden, C-Level-Selling und bessere Vernetzung bei Kunden

Organisation: Zusätzlicher Verkaufsleiter, Ausbau Verkauf, Ausrichtung nach Kunden und Märkten, Lokalisierung des internationalen Vertriebs, Gründung einer globalen Vertriebseinheit - weg von standortbezogenem Verkaufsdenken, Reorganisation vom Flächenvertrieb zu Spartenvertrieb, neue Regionen in Deutschland, Etablierung Branchenvertrieb, Zusammenlegung des Segmentvertriebs und stärkerer Segmentsupport, Trennung von Premium und Massengeschäft im Verkauf, separate Vertriebsorganisation für das Volumengeschäft aufbauen, Aufteilung des Vertriebs nach den Rollen Business Development/Sales Manager und Proposal Manager, schlankes Key Account Management mit vertrieblicher/technischer Bearbeitung aus einer Hand, Team für Business Development zur Verkaufsentlastung, Schaffung eines Business Value Teams – welches mit dem Kunden spezifische Value Ketten erarbeitet, Trennung der Verantwortlichkeit für Kundenbeziehungspflege und specialized Selling für konkrete Opportunities, Team für Prozesswissen bei Kunden, Team für Ausschreibungen, spezielles Value Selling Team für Projekte (Differenzierung vom Produktgeschäft), Zusammenlegung von Verkauf und Service, Einbezug von Nichtverkaufsabteilungen in die Kommunikation (CRM), verbesserte Zusammenarbeit zwischen Verkauf und ‚verkaufsfernen‘ Stellen und Geschäftsleitung, bessere Einbindung des Produktmanagements im Verkauf.

Preisgestaltung: Hochpreisstrategie beibehalten, Aufbau von Pricing Professionals in den Geschäftseinheiten, Aufbau eines zentralen Pricing Teams, Differenzierung des Pricing zwischen Produkten mit und ohne USP, neues Preissystem mit branchenspezifischen ‚Marktpreisen‘ Online und als Orientierung für Verkäufer, Shift auf margenträchtige Produkte, Fokus auf Nettopreisabweichungen (statt Umsatz und EBIT), Vereinheitlichung von Konditionen, klare Wirtschaftlichkeitsbelege für Kunden, konsequenter Total Cost of Ownership Approach für Kunden, Profitabilität des Kunden konsequent steigern.

Verkaufsprozesse: Verbesserung unseres Sales Forecast, Kundenpotenziale sauber quantifizieren, genaue Kenntnisse über Ausrichtung und Strategie des Kunden, Kunden in der Technologietransformation begleiten, Kundenlebenszyklus mit unseren Leistungen aktiv begleiten, Share of Wallet Offensive, keine Offerten ohne intensive Diskussionen über Anforderungen des Kunden, Präsenz beim Kunden verstärkt, mehr Zeit für Kunden, Umfeld des Kunden explorieren, Wettbewerbsinformation verstärken, Neudefinition der Verkaufsaufgaben, intensives Cross Selling, kundenbezogene Verkaufsplanung, einheitlicher Sales Process mit wichtigen Regeln, vom Direkt Sales Account zum Partnermanagement, Optimierung der Prozesse für Akquisition/Kundenausbau und Kundenbindung, Optimierung der After Sale Prozesse, time to market für neue Leistungen beschleunigen, mehr Kundenanalyse ex ante, schlanke und bewegliche Prozesse für Kunden, stärkere Standardisierung komplexer Prozesse, Tablets zur Unterstützung der qualifizierten Kundenberatung, App für Kunden, Unterstützung des Kunden für eigene Lösungen, Vereinfachung für den Kunden, Prozessverbesserung durch IT, Category Management intensiviert, Steigerung der Verbindlichkeit auf Kundenseite, konsequente Entlastung des Vertriebs für einen Fokus auf wichtige Aufgaben, Innendienstverkauf für C-Kunden aufbauen, enge Betreuung des internationalen Vertriebs, Einbindung von unabhängigen Vertretungen, Entscheidungsgeschwindigkeit steigern, Ausbau der Marketing-Automation.

Interaktion mit Kunden: Ausbau des Verkaufs für einen proaktiven statt passiven Verkauf, Konzentration auf Vertrauensaufbau bei Kunden, mehr Beratungsqualität, professionelles Storytelling, Fokus auf Kundenbedürfnisse, Know-how zu Einkaufsstrategien der Kunden erweitern, Unterstützung des Kunden in der Planungsphase (früher Einstieg), mehr Ressourcen für Presale, detaillierte Verfolgung der Anfragen weltweit, genaue Objektverfolgung, besseres Bid-Management, intensiveres Relationsmanagement, bessere Verhandlung von Rahmenverträgen, Offerten dem Kunden erklären, Wert- statt Preisverkauf, leichte Reduktion der Besuchszahl für Verkäufer, Top-Manager bei Kunden als Befähiger, mehr Kunden Calls, intensives begleitendes Marketing, konsequente Markenpositionierung, Themenführerschaft für Kunden ausbauen, Fokus auf Weiterempfehlung durch Kunden und Community Marketing.

Tools: Up to date CRM-System eingeführt, konsequente CRM-Nutzung, Ausbau, Marktintelligenz zur effizienten Marktabdeckung, vermehrte Nutzung von Studien zu Kundenmärkten im Verkauf, Challenger Selling Tool, Offert Tool, strukturierte Verkaufsgespräche, zielgerichtetes Controlling, KPI's im Vertrieb geklärt, Anreizsysteme klar und nachvollziehbar strukturiert, Team Incentivierung für beteiligte Funktionen bei der Kundenbearbeitung.

Schulung und Führung: Investition in geeignete Vertriebsmitarbeiter (Gewinnung, Selektion und Entwicklung), sorgfältiges Onboarding neuer Vertriebsmitarbeiter, Kompetenz der Verkäufer steigern, fachlich und persönlich topqualifizierte Mitarbeitende, Aufbau eines eigenen Training Centers, intensive Verkaufsschulung im Value Selling, Training statt nur Seminare, Training Back Office, Training on the job, gezielte Schulung der Verkaufsleiter, Schulung für Nutzenanalysen, Schulung für Bedarfsanalysen und Kundenprozesse, Training in Fragetechnik und Besuchsvorbereitung, Produktschulungen, Excellence Sale and Serve Parcour trainiert und mit (weniger) Bonuszielen für Umsetzung verknüpft, mehr Coaching und klare Verkaufsführung, Coaching-Pass für Verkaufsleiter und Verkäufer, strukturierte Feedback-Gespräche, konsequentes Best Practice Sharing, dauernde Investition in die Unternehmenskultur.

Kanal Management: Aufgaben der Channels geklärt, Forcierung Online und Zusammenspiel mit dem Verkauf, Verstärkung Multi-Channel.

Abbildung 10: Veränderungen für Value Selling

Die Unternehmen wurden nach Veränderungen in den letzten drei Jahren und in den nächsten drei Jahren für Value Selling gefragt. Es macht aber keinen Sinn in einer Gesamtauswertung zu unterscheiden. Wo Unternehmen stehen ist individuell. Manche Dinge erledigten Unternehmen früher als andere, manche greifen sie später auf. Die meisten Befragten führen eingeleitete Massnahmen auch konsistent weiter. Die gebildeten Kategorien sind für die Statements nicht immer ganz trennscharf. Manche Hinweise liessen sich anders zuordnen. Zudem sind manche Massnahmen eher allgemein ausgerichtet und nicht für Value Selling spezifisch. Der Ansatz des Value Selling ist auch keine Insellösung.

Die Liste möglicher Massnahmen ist lang. Es entstand damit ein Ideenpool für mögliche Massnahmen im Value Selling. Auch hier gilt es auszuwählen und vor allem auch ein konsistentes Vorgehen zu verfolgen. Bedeutend ist es offensichtlich, das Value Selling auf attraktive Kunden zu richten. Sehr wichtig scheint im gesamten Kontext die Spezialisierung und Organisation des Verkaufs zu sein.

13. Fazit

Unsere Untersuchung traf die Herausforderungen und Lösungen des Value Selling in Unternehmen. Allerdings gelang es nicht, übergreifende und eindeutige Akzente zu setzen.

Einerseits wird damit die These bestätigt, dass Unternehmen Value Selling zu breit ansetzen und sich damit zersplittern. Andererseits wird deutlich, dass es gilt, klar zwischen durchschnittlichem Vorgehen und den spezifischen Schwerpunkten im eigenen Unternehmen zu unterscheiden. Die Kernfrage lautet damit: Wie kommen Unternehmen zu relevanten Akzenten des Value Selling? Abbildung 11 zeigt drei wichtige Schritte. Es schließen sich die Maßnahmen im Management an.

In unserer weiteren Forschung müssen wir uns zusätzlich auf einzelne, in sich geschlossene Beispiele von erfolgreichen Unternehmen konzentrieren. Auch gilt es, verschiedene Typen zu bilden. Einzelne Themen, wie Buying Centers, Kundenfokus im Verkauf, Preise halten und erhöhen, Umgang mit Wirtschaftlichkeit für Kunden wollen wir vertiefen. Die Ansprüche und Ziele an Value Selling sind hoch, aber wie kommt man dazu?

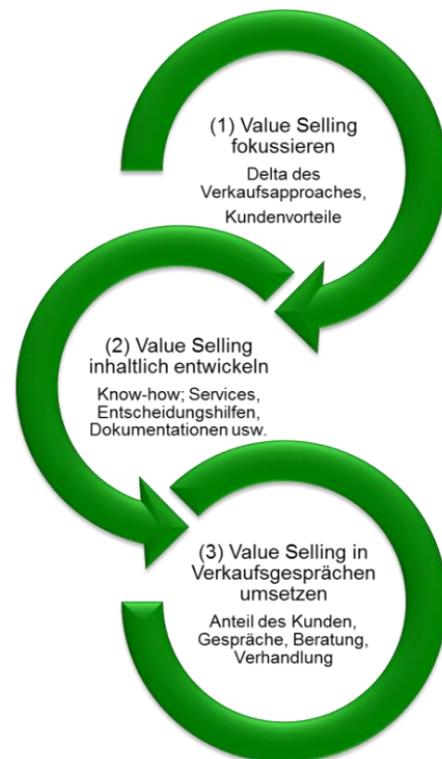


Abbildung 11: Prozess zum spezifischen Approach im Value Selling

Gesamthaft freuen wir uns sehr über das wertvolle Feedback der befragten Praxisexperten. Das Thema Value Selling ist breit verankert und wichtig. Gerade deshalb gilt es, die wirksamen und konkreten Verbesserungen zu entwickeln.

Für weitere Informationen zur Studie oder ein Expertengespräch zu Value Selling kontaktieren Sie bitte:

Christian Peters
Leiter Marktentwicklung
christian.peters@mercuri.de
Tel: +49 (21 32) 93 06 – 38