



➤ Ein Interview mit Prof. Dr. Christian Belz  
Professor für Marketing und Vertrieb  
an der Universität St. Gallen.

## VALUE SELLING REVISITED – ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN?

**A**m 02./03. Juni 2016 war Mercuri International Gast auf dem jährlichen Vertriebsmanagementkongress in Berlin. Die Fachveranstaltung bietet eine Diskussions-Plattform für Vertriebsführungskräfte aus allen Branchen und Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft zu vertriebsrelevanten Themen. In diesem Jahr war u.a. Prof. Dr. Christian Belz von der Universität St. Gallen zu Gast und referierte über die Notwendigkeit und Zukunft des Lösungsverkaufs. Im Nachgang zu seinem Vortrag sprach Christian Peters, Leiter Marktentwicklung bei Mercuri, mit Prof. Dr. Belz.



➤ Von Christian Peters, Leiter Marktentwicklung, Mercuri International Deutschland GmbH

# VALUE SELLING REVISITED – ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN?

## Herr Prof. Belz, Value Selling ist ein schillernder Begriff. Lässt er sich überhaupt vernünftig fassen?

Value Selling verbessert die Verkaufsprozesse und die Interaktion mit Kunden. Es verbindet das eigene Angebot konsequent mit der Sichtweise und dem Nutzen des Kunden. Ziel des Value Selling ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen. Dazu gilt es, den Mehrwert für Kunden sichtbar und wichtig zu machen. Es geht darum das Werterlebnis des Kunden zu steigern. Unsere zentrale These: 80 % der Unternehmen verkaufen ihre Leistungen unter ihrem Wert. Das muss verbessert werden.

## Value Selling ist nicht neu. Die hohe Anzahl der Teilnehmer an Ihrem Vortrag auf dem Kongress zeigt allerdings, dass keineswegs von einem veralteten Verkaufsansatz die Rede sein kann. Bleibt der Ansatz für Unternehmen wichtig?

An einer Studie letztes Jahr mit Mercuri International in Deutschland, der Schweiz und Benelux beteiligten sich 278 Führungskräfte; vorwiegend von Industrieunternehmen mit komplexen Leistungen. Vielleicht wollen Sie etwas Statistik hören:

- 87 Prozent der Unternehmen bezeichnen Value Selling für ihr Unternehmen als zentrales Thema.
- Mit gekonntem Value Selling lassen sich die Preise um durchschnittlich 13 % steigern, trotz dem bestehenden Erfolg.
- Die Möglichkeiten des Value Selling sind dabei erst zu einem Drittel ausgeschöpft.
- 45% der Initiativen zur umfassenderen Zusammenarbeit gehen 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. Es gilt deshalb, den eigenen Approach zu klären.

Das ist eine Steilvorlage der Praxis für dieses Thema. Es nützt nichts, laufend den neuesten Themen im Vertrieb nachzurennen. Zuerst gilt es einmal die bestehenden Anforderungen professionell zu erfüllen.

## Sie behaupten, dass Value Selling spitzer gemacht werden muss? Was verstehen Sie darunter?

Value Selling scheint Alles und Nichts zu sein. Unternehmen verkaufen ja schließlich keine Unwerte. Wir haben deshalb elf grundsätzliche Veränderungen identifiziert, aus denen Unternehmen auswählen sollen, um dort gezielt anzugreifen.

### Drei Beispiele:

1. Viele Unternehmen entwickeln sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter. Dazu gilt es, auch den Verkauf und die Gespräche mit Kunden zu erneuern. Was nicht zum Kunden transportiert wird, findet nicht statt.
2. Manche Anbieter wollen bei Kunden früher im Informations- und Entscheidungsprozess einsteigen. Auch hier verändert sich das Vorgehen grundsätzlich, wenn es nicht nur beim Wunsch bleiben soll.
3. Bei manchen Kunden wechseln die Entscheider. So entscheiden für Medizintechnik plötzlich nicht mehr die Ärzte, sondern die Einkäufer. Sich auf den Shift der Entscheider neu einzustellen, neue Argumente zu entwickeln oder Beziehungen aufzubauen, ist anspruchsvoll.

**Kurz: Es hilft, das Value Selling für das eigene Unternehmen zu fokussieren.**

DOWNLOAD

Mercuri-Studie »Value Selling revisited«  
unter <http://de.mercuri.net/studien>



## INFORMATION

### DAS INSTITUT FÜR MARKETING AN DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN (HSG)



Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG) aktuelle Themen in den Bereichen Marketing-, Kommunikation- und Verkaufsmanagement. Themen wie Customer Centricity, Business-to-Business-Marketing, Account-Management, Multichannel-Management, digitales Marketing und Marketingperformance gehören dabei zu den Schwerpunkten ([www.ifm.unisg.ch](http://www.ifm.unisg.ch)).

In aktuellen Praxisprogrammen mit Unternehmen fördert das Institut den Austausch zu Best Practices in Marketing, realem Kundenverhalten – realem Marketing oder den Herausforderungen einer Sales Driven Company.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die »Marketing Review St.Gallen« (MIM Marken Institut München GmbH) gefördert.

In der Direktion wirken mit: Prof. Dr. Sven Reinecke (*Geschäftsführender Direktor*), Prof. Dr. Christian Beiz und Prof. Dr. Marcus Schögel.

Die Universität St.Gallen (HSG) zählt zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas und genießt weltweit einen sehr guten Ruf mit Gütesiegeln, die z. B. auch die Harvard University auszeichnen. In renommierten Rankings belegt die Universität St.Gallen (HSG) stets die vorderen Plätze und bietet die beste Management-Weiterbildung im deutschsprachigen Raum. Das Institut für Marketing trägt als Teil der Universität St.Gallen (HSG) zu diesem Erfolg in Forschung und Transfer bei.

#### **Nicht alle Verkäufer und auch nicht alle Kunden sind begeistert von Value Selling. Wie kann das Management diese Widerstände überwinden?**

In den Unternehmen wird viel an die Verkäufer delegiert, sie sollen bestehende Geschäfte fortführen, Cross Selling und Up Selling forcieren, den Feedback vom Kunden bündeln oder neue Produkte einführen. Wie soll das in einem jährlichen Gespräch von 30 bis 60 Minuten mit dem Kunden transportiert werden? Unsere Stichworte dazu sind Verkaufszugzwang und Verkaufskomplexität. Wir entwickelten dazu ein passendes Vorgehen mit Lösungen.

Kunden konzentrieren sich taktisch oft auf die Einkaufspreise und enge Lösungen, steigern aber gleichzeitig ihre Anforderungen an Lieferanten.

Zudem sprechen wir viel über Partnerschaft, aber das Zusammenspiel zwischen Kunden und Lieferanten ist oft eher ein Versteckspiel.

Value Selling ist für Unternehmen ein Kampf-Thema, wer nachlässt fällt zurück. Es ist zudem ein Management-Thema, dass auch Leistungskonzepte, Schulung, Lohnsysteme und Kennzahlen einschließt.

**80 % der Unternehmen verkaufen ihre Leistungen unter ihrem Wert. Das muss verbessert werden!**

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ · Professor für Marketing und Vertrieb an der Universität St. Gallen.



## INFORMATION

### »TAKING SALES TO A HIGHER LEVEL«

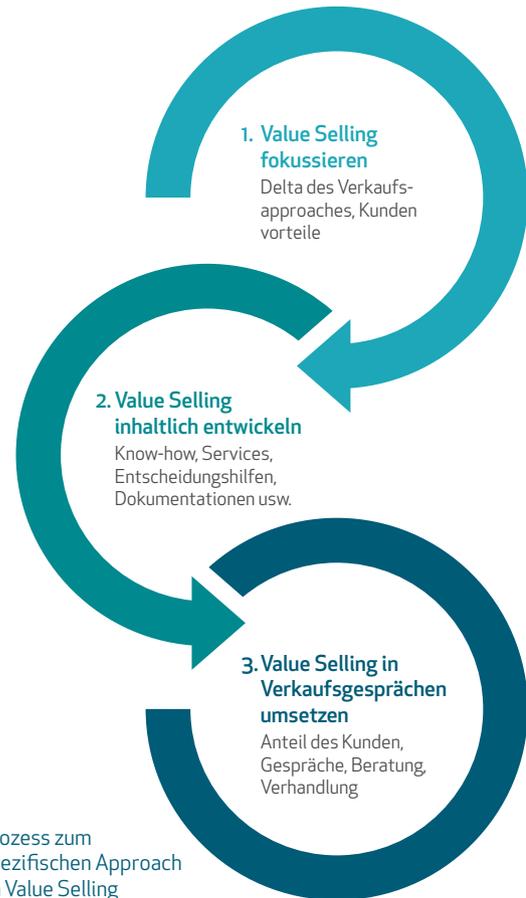
Mit rund 400 Mitarbeitern in 40 Ländern analysiert Mercuri International Ihre Absatzsituationen, entwickelt gemeinsam mit Ihnen leistungsfähige Vertriebskonzepte und optimiert Ihre Verkaufsprozesse. Mit maßgeschneiderten Trainings- und Coaching-Maßnahmen begleiten wir Sie bei der Umsetzung Ihrer aktiven Marktbearbeitung

### Gibt es Branchen und Unternehmen, die im Value Selling besonders weit sind? Ist Value Selling für alle Anbieter und Märkte zu nutzen?

Value Selling ist besonders in Märkten ergiebig, in denen komplexere Leistungen an Kunden verkauft werden; also beispielsweise in der Industrie und im Marketing und Vertrieb Business-to-Business. Wenn sie andere Welten nehmen, etwa den Verkauf von Luxusuhren in einem Geschäft an der Bahnhofstrasse Zürich, so ist der Ansatz nur selektiv gültig. Jene Unternehmen sind besonders erfolgreich, die konsequent und langfristig das Lösungsgeschäft für Kunden realisieren.

Unsere Veröffentlichung ist gespickt mit Fallstudien, die wir untersuchten. Beispiele sind ABB, Atlas Copco, BASF, Bilfinger, Bossard, Bucher Emhart Glas. Sie sind wahrscheinlich froh, wenn ich das Alphabet der guten Beispiele nicht bis zu Würth weiterführe. Diese Unternehmen machen nicht alles am besten, einzelne Lösungen des Value Selling sind aber nachahmenswert.

**Vielen Dank für das Interview, Prof. Dr. Belz.**



Prozess zum spezifischen Approach im Value Selling

## KONTAKT

Für Rückfragen und Anmerkungen zu diesem Beitrag oder weiteren Vertriebsthemen kontaktieren Sie bitte:

Christian Peters  
Leiter Marktentwicklung  
Telefon: +49 2132 9306-38  
E-Mail:  
christian.peters@mercuri.de  
www.mercuri.de

