

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

---

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

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

## Verzeichnis der Abbildungen

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

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

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