

# BINDOC WHITE PAPER





Originalaufsatz: Value Selling:  
Kundennutzen sichtbar machen -  
Interaktion gestalten - Wertschöpfung  
optimieren  
Autoren: Christian Belz, Holger  
Dannenbergh, Marcus Redemann, Michael  
Weibel  
Seiten: 19-32  
Zusammenfassung: BinDoc GmbH

## KEY FACTS

Die Vorteile des Value-Based Selling Ansatzes liegen auf der Hand. Aber welche konkreten Anwendungsbeispiele gibt es im Gesundheitswesen und wie kann der Ansatz erfolgreich umgesetzt werden? Dies wird in nachfolgendem Artikel dargestellt

# ZUSAMMENFASSUNG

## Value Selling

Budgets werden reduziert, gesetzlich festgeschriebene Gesundheitsausgaben werden beschränkt, Preise werden unter Druck gesetzt. Plötzlich drohen Kunden, zur Konkurrenz zu wechseln, was in logischer Konsequenz zur Preissenkung führt. Mit dem Prinzip des Value Selling soll verhindert werden, dass Unternehmen ihre Leistungen unter ihrem Wert verkaufen. Erreicht werden kann dies, indem die Mehrwerte der Leistungen für die Kunden sichtbar gemacht werden. Im Folgenden soll dieses Prinzip anhand des konkreter Beispiele gezeigt werden.

## Anwendungsbeispiel

Das in über 30 Ländern vertretene Beispielunternehmen produziert Einweg-OP-Produkte sowie Produkte zur Patientenversorgung. Neben Kunden wie Pflegediensten, niedergelassenen Ärzten und Versorgungszentren wird an folgendem Beispiel der Fokus auf Kliniken und Krankenhäuser gelegt. Um den sinkenden Preisen entgegenzuwirken, soll nun das Prinzip des Value Selling eingeführt werden und Mehrwertleistungen sichtbar gemacht werden. Innerhalb von Kliniken können Mehrwerte erzielt werden, indem Zeit im Gesamtprozess gespart wird, Kosten im Prozessablauf minimiert werden, mehr Operationen durchgeführt und die Wartezeit der Patienten verkürzt werden, Verpackungsmengen, Produktbeschaffung und die Investitionsnotwendigkeit reduziert werden. Das Unternehmen startet ein zweijähriges Pilotprojekt, um das Prinzip des Value Selling an Kunden und Mitarbeiter heranzuführen.

## Maßnahmen zur Umsetzung des Value Selling

Zu den ersten Vorbereitungen zählt die Förderung der Umsetzung des Projekts durch das Topmanagement. Es soll dessen Wichtigkeit in internationalen Meetings oder Videobotschaften betonen. Zusätzlich wird ein internationales Kernteam zusammengestellt, welches sich aus dem Globalen Marketing, jeweils einem Verkaufsleiter aus den wichtigsten Ländern sowie aus dem Globalen Human Resource Management ergibt. Außerdem wird ein Verkaufshandbuch erstellt, welches laufend aktualisiert wird. Es beinhaltet unter anderem Ziele und Aufgaben des Projekts und des internationalen Kernteams.

Um mit dem Projekt zu starten, werden einzelne Länder ausgewählt. Dabei handelt es sich unter anderem um Deutschland, da hier ein hoher Preiswettbewerb vorherrscht und dort bedeutsame Potenziale und Ergebnisse vorliegen. Weitere Pilotländer sind England, Italien, Frankreich und Japan.

Bei einer internationalen Tagung bekommen die Länderchefs Raum, ihre Vorschläge und Bedenken zu äußern und das Vorhaben zu optimieren. Da es zu internen Widerständen kommt, sollen die Verkaufsleiter der Pilotländer ihre eigenen Erfahrungen machen.

Nun bewerten externe Berater die bisherigen Entwicklungen der Pilotländer vor Start des Projekts. Sie beobachten, dass Preise für OP-Produkte kontinuierlich sinken, Serviceleistungen nur geringfügig wertgeschätzt werden und Kunden nicht bereit dazu sind, höhere Preise für austauschbare Produkte zu zahlen. Hinzu kommt, dass den Mitarbeitern die Erfahrung beim Verkauf von Mehrwertleistungen fehlt. Bemerkenswert ist allerdings, dass Leistungen, welche sichtbare Verbesserungen mit sich bringen, von den Kunden akzeptiert und bezahlt werden.

Nachdem äußere Faktoren betrachtet wurden, müssen nun die nationalen Vertriebsführerkräfte unter die Lupe genommen werden. Der Schwerpunkt des Verkaufs liegt nun im Mehrwert und nicht mehr im einzelnen Produkt. Eine Umfrage ergab, dass viele Vertriebsmitarbeiter daran zweifeln, zu den Entscheidern im Krankenhaus vorzudringen, um eine Mehrwertleistung zu verkaufen. Normalerweise werden die Produkte direkt den Anwendern vorgestellt und die Preise mit dem Einkauf oder der Wirtschaftsleitung besprochen. Nun aber muss Zeit investiert werden, um den Kunden kennenzulernen und seine Bedürfnisse zu verstehen. Leistungen sollen direkt Geschäftsführern präsentiert werden, denn sie befassen sich mit der Wettbewerbsfähigkeit und dem Gewinn - dort ist der Mehrwert von großer Bedeutung.

Nun erarbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter Kriterien für geeignete Kliniken. Zeit soll nur gezielt investiert werden.

Folgender Verkaufsprozess soll angewendet werden.



Zu den Aufgaben des Verkaufsprozesses gehört die Organisation eines Treffens mit einem Entscheider des Krankenhauses, um gemeinsam Workshops durchzuführen. Während des Verkaufsprozesses werden die Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich von lokalen Führungskräften mittels Coachings unterstützt, um die passende Verkaufstechnik anzuwenden. Zusätzlich stehen den Vertriebsmitarbeitern bei Fragen eine Hotline und das Verkaufshandbuch zur Verfügung. Alle Ereignisse wie Termine, verkaufte Mehrwertkonzepte oder Berichte der Workshops werden dokumentiert und vom Kernteam ausgewertet.

## Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Mehrwertkonzept dem Fallen der Preise positiv entgegenwirkt und von den Kunden akzeptiert wird, da deutlich messbare Verbesserungen beobachtet werden. Beispiele hierfür sind unter anderem die Steigung der Anzahl an OPs, die Reduzierung von Abfällen und die Senkung der Kosten. Allerdings wird Zeit benötigt, um alle Beteiligten an das Konzept zu gewöhnen. Der Prozess muss den Kunden sehr transparent transportiert und mit einem laufenden Berichtswesen untermauert werden. Gelingt das, sind die Kunden in der Regel auch bereit höhere Preise für den Mehrwert zu bezahlen.

Vertriebsmitarbeiter brauchen ausgeprägtere Fähigkeiten, um mit Führungskräften verhandeln zu können und müssen aus diesem Grund sehr gut geschult werden.

Die Akzeptanz des Value Selling steigt mit der Mitwirkung der Beteiligten. Je mehr Freiraum die Länder haben, desto positiver gestaltet sich die Resonanz.

Allerdings haben vor allem Händler in Japan und Italien Schwierigkeiten damit, auf langfristigen Erfolg zu setzen und sind wenig dazu bereit, den Führungskräften der eigenen Lieferanten zu vertrauen.

Negativ in England fällt auf, dass der Verkaufsprozess sehr lange dauert und es Probleme mit der vermeintlich unterschiedlichen Augenhöhe der Verkäufer und Führungskräfte der Krankenhäuser gibt. Außerdem stellt die fehlende Erfassung von Kennzahlen für Abläufe in OPs in Italien und in England ein Problem dar. Lösung hierfür wäre, die richtigen Krankenhäuser nach den erarbeiteten Kriterien auszusuchen.

In Deutschland und Frankreich wird das Konzept sehr gut angenommen.

Eine zentrale Aufgabe liegt hier bei den lokalen Führungskräften, ihre Vertriebsmitarbeiter optimal zu coachen, dass diese das Mehrwertkonzept transportieren können. Hierfür müssen sich die Führungskräfte ausreichend Zeit einplanen, um die Coachings strukturiert und zielführend durchführen zu können.

Der Value Based Selling Ansatz kann zu einer deutlichen Verbesserung des Vertriebserfolges führen und auch sinkende Umsätze durch Preisreduktionen verhindern. Trotzdem handelt es sich um einen komplexen und mitunter langen Prozess, der optimiert werden kann und in die Unternehmensphilosophie übergehen muss.