

# Vertriebsmanagement von IT-Lösungen: Ein strategischer Ansatz für Vertriebsleiter, Geschäftsführer und Praktiker

von  
Christian Liese

Erstauflage

Diplomica Verlag 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 95850 817 0

## Leseprobe

Kapitel 3.3, Der ‚Solution Selling‘ – Ansatz:

3.3.1, Das Vier-Phasen-Konzept im Solution Selling:

Die Ausführungen in Abschnitt 2.1.5 haben verdeutlicht, dass Leistungen innerhalb von Lösungen in einem relationalen Prozess erbracht werden, d.h. in enger Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde. Dies ist für die Vermarktung von Lösungen – im Gegensatz zum Produktverkauf – elementar wichtig und hat demnach einen hohen Einfluss auf den Ablauf im Verkaufsprozess. Diesen Zusammenhang haben TULI ET AL. in einer empirischen Studie aus 2007 näher analysiert, indem sie Lösungskunden auf ihre Erfahrungen mit echten Lösungsanbietern (und solchen, die es von sich behaupten) hin untersuchten. Sie fassen den (auch aus Kundensicht) idealtypischen Prozess in einem vierphasigen Ablauf zusammen, wie die nachfolgende Abbildung darstellen soll:

In der ersten Phase geht es darum, den Kunden zu identifizieren und herauszufinden, welche Anforderungen und Bedürfnisse er hat. Dies gilt sowohl für aktuelle Themen, als auch für zukünftige bzw. noch nicht erkannte Probleme, sodass auch langfristig der Lösungsanbieter geeignete Lösungen rechtzeitig entwickelt haben wird. Auch die Segmentierung der Kunden ist in diesem Zusammenhang wichtig, da sich der Anbieter entscheiden muss, welche Bedürfnisse er mit seinem Lösungsportfolio bedienen möchte – und welche nicht.

In der zweiten Phase werden die aus Phase 1 gewonnenen Erkenntnisse in die Lösungen eingebettet. Das bedeutet, dass Produkte und Dienstleistungen für den Kunden spezifisch ausgewählt und modifiziert werden. Dabei ist entscheidend, dass die Leistungen aufeinander abgestimmt werden (=Integration). Für einen Lösungsanbieter kann es zudem interessant sein, die gewonnenen Produktveränderungen und Services zu modularisieren und re-konfigurierbar zu machen, sodass eine Erhöhung des Standardisierungsgrades möglich werden kann.

Ziel der dritten Phase ist es dann, das Lösungspaket an den Kunden zu liefern und zu installieren. Neben der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der verkauften Lösung kann dieser Abschnitt auch Schulungen und Trainings beinhalten. Dies sind wichtige Maßnahmen, um den Kunden eine Bestätigung bzgl. Sicherheit, Zuverlässigkeit und richtiger Auswahl des Lieferanten zu demonstrieren.

Letztlich beginnt in der vierten Phase dann die Nachbetreuung, die auch After-Sales-Service genannt wird. Es geht dabei allerdings nicht ausschließlich, wie viele Anbieter meinen, um technischen Support (Reparatur, Wartung), sondern vielmehr um Kundenbindung und den damit verbundenen Aufbau und der Pflege einer validen Kundenbeziehung. Diese ist letztlich elementar wichtig für die Generierung von Folgeaufträgen und der Anknüpfung an neue ‚Solution-Selling‘-Prozesse. Als Ziel dieser Phase kann festgehalten werden, sich langfristig als ‚Mehrwertschaffender Lösungsanbieter aus Kundensicht‘ zu präsentieren.

Zusammengefasst zeigt der Prozess nach TULI ET AL. für Lösungsanbieter auf, wie der Verkaufsprozess strukturell aus Kundensicht aussehen sollte. Eine Untersuchung von VARGO und LUSCH belegt, dass eine Orientierung an die gewünschten Prozesse des Kunden als ein ‚komparativer Wettbewerbsvorteil‘ angesehen werden kann. Demnach kann eine Berücksichtigung

des Vier-Phasen-Konzepts nach TULI / KOHLI / BHARADWAJ für Lösungsanbieter als grundsätzlich sinnvoll erachtet werden. In welcher integrativen Tiefe und welchem Detaillierungsgrad die Verkaufsprozesse angepasst werden sollten, ist eine separate Diskussion. Gleichzeitig sollte erwähnt werden, dass das beschriebene Phasenkonzept im Gegensatz zum allgemeinen Verkaufsprozess nicht genau definiert, wann der Kunde beispielsweise den Kaufvertrag unterzeichnet.

### 3.3.2, Herausforderungen im Solution Selling:

#### 3.3.2.1, Kundenidentifikation und –segmentierung:

Der Charakter von Lösungen ist u.a., dass die Entwicklung und der Verkauf äußerst zeitintensiv sind. Obwohl die Anbieter offiziell propagieren, dass für jeden Kunden individuelle Lösungen geschaffen werden, so ist es aus Anbietersicht ratsam, dieses nur für strategisch attraktive Kunden zu ermöglichen. Doch die Herausforderung steckt darin, wie man diese identifiziert und segmentiert.

Ohne die möglichen Verfahren an dieser Stelle genauer erläutern zu wollen, soll dennoch auf die Notwendigkeit dieser Segmentierung eingegangen werden. Ohne eine Konzentration auf A-Kunden oder B-Kunden mit entsprechendem

Up-Selling-Potenzial läuft der Anbieter Gefahr, in die sog. 'Kostenfalle' des Solution Sellings zu gelangen. Die zeitaufwändige Vermarktung an C-Kunden kann in der Gesamtkostenbetrachtung das Lösungsgeschäft unrentabel machen.

Dazu gibt es für das Solution Selling spezifische Ansätze, die bei WOISETSCHLÄGER ET AL. erläutert werden. Diese werden in Abschnitt 4.2.2.2 detailliert betrachtet, u.a. der Zusammenhang zwischen Kundenwert, ABC-Kunden und dem Individualisierungsgrad der Lösung.

#### 3.3.2.2, Prüfsteine während der vier Solution-Selling-Phasen:

Die in Abschnitt 3.3.1 vorgestellten Phasen können jeweils verschiedene Herausforderungen mit sich bringen, für die der Anbieter geeignete Instrumente einsetzen sollte.

In der ersten Phase ('Bedürfnisanalyse') ist das Erkennen der Anforderungen äußerst komplex, da in B2B-Unternehmen oftmals ein Buying-Center als Einkaufsgremium fungiert und jedes Mitglied individuelle Zielsetzungen verfolgt. Gleichzeitig sind Bedarfe evtl. dem Kunden selbst noch gar nicht bekannt. Daher ist der Stellenwert des Kundenkontaktmitarbeiters enorm hoch, sodass dieser in die Lage versetzt werden muss, diese Bedürfnisse zu ermitteln und auch zu diversen Schnittstellen im Unternehmen zu kommunizieren. Eng verknüpft mit dieser Problematik ist auch die fehlende Offenheit des Managements, sich dieser Informationen anzunehmen – viele Manager sind der Meinung, dass nur sie wissen, was ihr Kunde brauche.

Während der zweiten Phase ('Customizing und Integration') können grundlegende Probleme entstehen, die vor allem bei den Mitarbeitern auf Kunden- und Anbieterseite zu finden sind. Von beiden Seiten muss ein Verständnis füreinander geschaffen werden, sodass der Anbieter nicht an den Kundenanforderungen 'vorbei' entwickelt. Das Management muss in diesem Zusammenhang

sicherstellen, dass geeignete Strukturen die Zusammenarbeit optimieren können (Kommunikation, Schulungen, Teamveranstaltungen, usw.). Auch die Risikobewertung dieses Abschnitts mit der Eventualität eines (Projekt-)Abbruchs muss in Erwägung gezogen werden.

Auch im Verlauf der dritten Phase ('Implementierung') stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt der möglichen Herausforderungen. Im klassischen Produktverkauf ist der Verkäufer in eine derartige Phase meist nicht eingebunden gewesen. Diesen Wandel gilt es aus Managementseite zu begleiten und zu fördern. Ein möglicher Aspekt hierbei kann die Schaffung von Anreizsystemen in allen Hierarchieebenen sein. WOISETSCHLÄGER weist darauf hin, dass klassische Anreizsysteme (z.B. umsatzorientiert) weniger geeignet für die Solution-Orientierung der Mitarbeiter sein als ein Kennzahlen-Mix, der z.B. in einer Balanced Scorecard erfasst wird. In der letzten, vierten Phase ('After-Sales-Service') gibt es letztlich Herausforderungen im Bereich der richtigen Nachbetreuung der Kunden. Sowohl auf der Vertriebs-, als auch auf der Kundenseite sind oftmals wenige Mitarbeiter hierfür gut ausgebildet. WOISETSCHLÄGER empfiehlt hier eine gute CRM-Struktur, mit der auch der Support arbeitet. Dieser wiederum muss mit dem Vertrieb eng zusammenarbeiten, um zukünftige Bedürfnisse neu zu erkennen und darauf aufbauend den Solution-Selling-Prozess von Neuem beginnen zu lassen.

Dieser Abschnitt hat gezeigt, welche Herausforderungen und strukturellen Einflüsse Solution Selling auf den Anbieter, aber auch auf den Kunden haben kann. Auch hier stellt man fest, dass (a) die Integration des Kunden und (b) die richtige Einstellung aller Mitarbeiter Schlüsselfaktoren im effizienten Umgang mit Solution Selling darstellen.

#### 3.3.2.3, Solution Selling in der Unternehmenskultur:

Die Verankerung der Lösungsorientierung in der Unternehmenskultur bedarf erfahrungsgemäß ein äußerst komplexes Veränderungsmanagement, das in der Praxis schon häufig gescheitert ist. Dabei wurde festgestellt, dass in den meisten Fällen der interne Widerstand ausschlaggebend war.

KAWOHL sieht daher die Notwendigkeit, dass bei einem Solution Seller nicht nur einzelne Abteilungen (wie der Vertrieb) umdenken müssen, sondern vielmehr die gesamte Organisation. WOISETSCHLÄGER schlägt diesbezüglich vor, dass vom Top-Management bis hin zum Sachbearbeiter ohne Kundenkontakt alle Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen partizipieren sollen. Dadurch können Pilotprojekte geschaffen werden, die als ‚Best Practice‘ – Fälle bzw. Orientierungsmuster für weitere Lösungsentwicklungen gelten.

Weiterhin sei die Etablierung eines 'selbstverstärkenden Lernkreislaufs' eine anerkannte sinnvolle Maßnahme, um organisationales Lernen zu ermöglichen.

Letztlich kann festgehalten werden, dass der Wandel vom Produkt- zum Solution-Seller auch in der Unternehmenskultur vollzogen werden muss. Dazu bedarf es der Einbindung von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen, und nicht nur des Managementlevels.

#### 3.3.3, Die optimale Organisation für Solution Selling:

Die Ausrichtung der internen Organisation auf das Verkaufen von Lösungen ist ein oft diskutierter Bereich in der relevanten Literatur, da die Meinung vorherrscht, dass ohne eine optimale

Ausrichtung der Erfolg im Solution Selling ausbleibe. Da jedoch im späteren Verlauf dieser Studie ausführlich auf Organisationsvarianten eingegangen wird, sollen an dieser Stelle nur die Grundzüge im Sinne des 'Solution Selling' vorgestellt werden.

Während SHARMA / MOLLOY fordern, dass Lösungsanbieter unbedingt Vertriebspartnerschaften und –kooperationen oder gar Akquisitionen von Unternehmen benötigen und sich bzgl. der Organisation ggf. sogar nach dem Neuen ausrichten, fordern DAVIES ET AL. lediglich eine flexible (Neu-)Ausrichtung der Organisationsstruktur, die für die Erfüllung sämtlicher Kundenbedürfnisse offen ist.

DAVIES ET AL. empfehlen aus diesem Grund, die Aufbauorganisation prinzipiell in drei Bereiche zu unterteilen:

1. Front-End – Unit:

- Kundenkontaktmanagement in erster Linie; auf Entscheider-Ebene,
- Begleitung des Lösungserstellungsprozesses,
- Aufbau hoher Kundenexpertise.

2. Back-End – Unit:

- Produktion der Lösungsbestandteile (möglichst modular),
- Sorgt für Integration in die Gesamtlösung,
- Steuerung interner Prozesse und Schnittstellenkoordination.

3. Strategic – Center:

- Koordination beider Units ([1] und [2]),
- Steuerung der optimalen Zusammenarbeit zwischen den Units,
- Sicherstellung von breit gestreutem Wissen in den Unit-Teams, um die Vielseitigkeit der Kundenlösungen zu gewährleisten.

In welcher Detaillierung diese Units/Center gebildet werden müssen, wird bewusst offen gehalten. Im späteren Verlauf dieser Studie wird der Aspekt jedoch wieder aufgegriffen.

Abschließend kann nur noch ergänzt werden, dass AHLERT ET AL. Die Ausrichtung einer Organisation aus der Sicht der Transaktionskostentheorie untersucht haben. Die Ergebnisse scheinen jedoch im Sinne der Praxisrelevanz dieser Ausarbeit nicht zielführend, sodass auf diese an dieser Stelle nur verwiesen sei.