
Der Rahmen für erfolgreichen Lösungsvertrieb

Beim Lösungsvertrieb (neudeutsch High-Tech-Selling) geht es um den Verkauf von Hochtechnologieprodukten, die dem Kunden innovative Lösungen zum Erreichen seiner Ziele bieten. Dazu gehört die Kraftwerksanlage genauso wie die neueste Softwareentwicklungsumgebung. Hier einige typische Charakteristika des Lösungsvertriebs:

- Typisch für High-Tech-Märkte ist, dass circa 50 Prozent der vertrieblichen Erstkontakte auf Bereichsleiterebene erfolgen, 20 Prozent sogar auf Top-Management-Niveau.
- Typisch sind die so genannten „Charakteristika der Opportunity“; sie sind nämlich zu circa 70 Prozent strategischen Ursprungs, also das gesamte Unternehmen betreffend, und zu 30 Prozent rein individuelle Geschäftsprojekte, die sich auf einen Unternehmensbereich beziehen.
- Typisch ist der „Nachverkauf“. Nachverkauf bezeichnet dabei nicht das „zusätzliche kleine Feature des neuen Updates“, sondern es geht darum, interessante Potentiale im Unternehmen durch die Präsenz beim Kunden zu erkennen und teilweise unabhängig vom Erstverkauf neue Produkte und Lösungen ins Unternehmen zu integrieren und zu verkaufen. Ferner ist das Ziel, eventuell sogar gemeinsam mit dem Kunden neue Produkte und Leistungen zu definieren und so einen neuen, stabilisierenden, wenn auch kleineren, vom eigenen Kerngeschäftsbereich abweichenden Geschäftsbereich zu entwickeln. Der Nachverkauf macht in High-Tech-Märkten im Durchschnitt 55 bis 60 Prozent des gesamten Auftragsvolumens aus, ist also durchaus bedeutend.
- Typisch für die so genannten „Unique Selling Points“ in High-Tech-Märkten, also die typischen einzigartigen Kaufansätze, sind:
 - Top-Management-Commitment für die neue Idee und Vision
 - Veränderte Marktbedingungen: Deregulierung des Marktes, neue und veränderte Markteintrittsbarrieren, Internationalisierung, veränderte Preisstrukturen
 - Veränderte Wertketten

- Veränderte Organisation beim Kunden mit veränderten Key-Playern in gleichen Rollen
- Erfolg im vorherigen Projekt- und Vertriebsgeschäft
- Ausbau und/oder Festigung der Marktstellung durch innovative Produkte
- Gelebtes Bewusstsein für die Interaktionen zwischen Markt–Marktkonjunktur–Unternehmenskerngeschäft–Unternehmenskonjunktur–Unternehmenskultur
- Veränderungen bei den Wettbewerbern wie Aufkauf oder gar Liquidierung
- Kostenreduktion (Total Cost of Ownership (TCO))
- Klare Ziele mit ebenso klaren Return on Investment-Vorstellungen (RoI)
- Produktivitätszuwächse in bestimmten Unternehmensbereichen
- Zukunftssicherheit
- Service- und Supportkultur vor Ort
- Fähigkeit, Bestehendes in die „Neue Welt“ zu integrieren
- Typische „kritische Erfolgsverkaufsfaktoren“ in High-Tech-Märkten sind:
 - Relationship-Manager: Erfolgreicher Zugang zur Top-Management-Ebene und Durchdringen des Kunden auf allen organisatorischen Ebenen
 - Integration der gesamten organisatorischen Leistungskraft des eigenen Unternehmens und der Kollegen mit dem Ziel, eine wirklich kundenorientierte Organisation zu schaffen
 - zielgerichtete Vorstellung der eigenen Vision beim Kunden sowie dessen Akzeptanz
 - Übereinstimmung von individuellem Kundenbedarf und Ihrer Lösung
 - effektive Integration von Sponsor und Powersponsor in den eigenen Akquisitionsprozess
 - Einhaltung des Zeitplans durch Sie und den Kunden
 - funktionierende Referenzkunden- und Partnerschaftsprogramme
- Typisch für Verkäufer in High-Tech-Märkten sind:
 - die Fähigkeit, kreativ im Umgang mit dem Kunden zu sein
 - ein besonders hohes Niveau sozialer Kompetenz
 - die entscheidende Grundeinstellung: „Was kann ich tun, damit mein Kunde erfolgreicher wird?“
 - die richtige Akzeptanz beim Kunden, nach dem Motto: „Make yourself equal before you make yourself different!“

Behalten wir dieses Typische im Auge, bevor wir später auf die richtige strategische Vorgehensweise zu sprechen kommen. Denn noch immer erhält beispielsweise der frontale Angriff in High-Tech-Märkten aus mannigfaltigen Gründen den Vorzug, während eine Entwicklungs- und Verteidigungsstrategie nur zögerlich genutzt wird. Obgleich genau diese Strategieart die richtige auf dem typischen High-Tech-Markt wäre; denn gerade in diesen Märkten finden wir keine grüne Wiese mehr vor, sondern müssen über vorsichtige Schritte unsere Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen.

Die Anforderungen an den Verkäufer

Eine Entwicklung, die seit einigen Jahren in High-Tech-Märkten zu beobachten ist, folgt der Devise: „Willst Du ein komplexes Produkt an jemanden verkaufen, setze ihm einen Verkäufer gegenüber, der in etwa dem Niveau des Kunden entspricht.“ Niveau bezeichnet ein gemeinsames Verständnis über Werte, eine ähnliche Ausbildung und Erziehung. Diese Vorgehensweise ist im Pharmamarkt bereits gang und gäbe und hat mittlerweile auch in der Versicherungsindustrie Einzug gehalten. Da ist der Apotheker, der von dem jungen Medizin- oder Chemie-Absolventen besucht wird, um ihn für ein bestimmtes Präparat zu gewinnen. Oder der BWL-Absolvent, der in der Versicherungswirtschaft auf die so genannten Besser-Verdiener-Schichten angesetzt wird.

Die Mehrheit der erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter, Vertriebsbeauftragten, Account Manager, Key Account Manager und Vertriebsrepräsentanten arbeitet in den High-Tech-Märkten im Durchschnitt 50 bis 60 Stunden in der Woche. Der Erfolgreichen arbeiten zwischen 60 und 90 Stunden pro Woche. Dabei verwenden sie sehr viel Zeit auf das Studium von aktuellen Interviews, Unternehmensbilanzen, Geschäftsberichten und Pressemitteilungen und bauen diese geschickt in ihre vertriebliche Vorgehensweise und Argumentation ein.

Gehen Sie davon aus, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren der Leistungsdruck nochmals massiv steigen wird, was notwendigerweise ein Überstunden- bzw. ein allgemeines Zeitproblem nach sich ziehen wird. Wenn Sie sich heute noch nicht über „Zeitfresser“ ärgern, dann werden Sie es spätestens in einigen Jahren tun. Jedes verspätet begonnene und schlecht moderierte Meeting oder inhaltslose Seminar erbost Sie dann, denn in Ihrem Innern „tickt Ihre Effizienz-Uhr“.

Wir haben es in High-Tech-Märkten mit sehr hohen Anforderungen an den Verkäufer zu tun. Letzteres nicht zuletzt bedingt durch den immer schneller wachsenden Anspruch der Kunden. Schon bald wird es nicht mehr möglich sein, vom Vertrieb von Massen-PCs oder Speichersystemen in den Vertrieb von individuellen Softwarelösungen zu wechseln. Denn der Lösungsvertrieb wird mehr und mehr eine andere Denkweise fordern und zwar die vom Kunden abgeleitete Denkweise. Dies bedeutet, dass der Verkäufer das Geschäft jedes einzelnen Kunden wirklich verstehen und daraus seine Produktbedürfnisse ableiten muss. Dies wiederum verlangt ein Wissen, das heute nur die wenigsten Vertriebsmitarbeiter haben.

Daraus lässt sich ein leicht verständliches, wenn auch sehr anspruchsvolles Bild des Verkäufers zeichnen, wie er mit sich und anderen umzugehen hat:

- Er hat eine sehr aktive Persönlichkeit. Selten verdient er sich seinen Lebensunterhalt durch reine Warenverschiebung im Sinne eines reaktiven Tuns. Er ist sich seiner Möglichkeiten ständig bewusst und weiß, was er tun muss, um sein Ziel zu erreichen. Als echte Verkäuferpersönlichkeit wird er daher ständig bei sich, seinem Kunden und seinem Arbeitgeber versuchen, seine Wahlmöglichkeiten und seine Entscheidungsfreiheiten zu erweitern und diese auch durchzusetzen.

Er ist wissbegierig und will ständig neue Dinge lernen. Ihn treibt ein unruhiger Geist, wenn er Neues in seinen Verkaufsprozessen umsetzt. Ständig ist er sich bewusst, was ihm noch fehlt. Er weiß, was zu verändern ist; dass er ständig offen sein muss für Neues oder bestimmte Verhaltensweisen abstellen sollte, auch wenn er es selten zugeben wird. (Umso wichtiger sind die darauf ausgerichtete Führungsarbeit und daraus resultierende individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen.)

- Der typische erfolgreiche Verkäufer ist „sich seiner Wirklichkeit bewusst“. Er ist sich darüber im Klaren, dass er nie die gesamte Komplexität einer Situation erfassen kann, dass er nie gänzlich seine Eindrücke und Gefühle ausblenden kann, dass er nie alles in seiner Vernetztheit erfassen kann. Er hat die innere Ruhe, Dinge laufen zu lassen, solange sie sich in einem bestimmten Rahmen bewegen.
- Er selbst setzt sich Ziele. Diese Ziele sind viel umfassender und tiefgründiger als die Ziele, die ihm seine Führungskraft vorgibt. Sie sind ein Teil seiner Selbstverwirklichung, auch wenn er selbst andere Wörter für sein Persönlichkeitsziel benutzen würde. Er ist wandlungsfähig in seinem Tun beim Kunden oder im Umgang mit seinen Kollegen und Vorgesetzten, und das obgleich er nie sein eigenes Ziel aus den Augen verliert.
- Gute und erfolgreiche Verkäufer lassen das gesamte Unternehmenssystem für sich arbeiten. Sie schaffen sich im eigenen Unternehmen und beim Kunden einen Ressourcenmarkt, einen Markt, der es ihnen erlaubt, auf die notwendigen Ressourcen ständig Zugriff zu haben. Sie kennen die Schwachstellen im Prozess und wissen, wie sie diese Schwachstellen umgehen können, indem sie mehr von anderen fordern, als diese von ihrer Aufgabe her tun müssten. Sie bestimmen das gesamte System des Unternehmens maßgeblich mit.
- Und zu guter Letzt: Ein erfolgreicher Verkäufer ist integer und loyal zu seinem Kunden und Kollegen – übrigens ein Erziehungsaspekt, der sich nur schwer antrainieren lässt.

Finden Sie sich in dem Großteil der Kriterien wieder? Nein! Dann sind Sie sehr ehrlich zu sich selbst und wissen, wohin Sie sich noch entwickeln müssen. Bei einem grundsätzlichen Ja sind Sie entweder der erfolgreichste Verkäufer in Ihrem Haus oder aber Ihr Potential ist noch niemandem so recht aufgefallen.

Den meisten Vertriebsbeauftragten geht bei der inneren Beantwortung dieser Kriterien ein klares „Jein“ durch den Kopf. Nach allgemeinen Erfahrungssätzen hat die Hälfte der im Vertrieb tätigen Menschen wenig oder keine Fähigkeit zum Verkauf. Von den guten Verkäufern sind oft die Hälfte in Positionen eingesetzt, in denen sie das für sie falsche Produkt verkaufen. Die Mehrheit der Vertriebsbeauftragten hat kein ehrliches Interesse, keine richtige Verkaufseinstellung oder Motivation, um erfolgreich zu sein. Jeder fünfte Vertriebsbeauftragte mit Verkaufsfähigkeiten nutzt nur seinen Instinkt, nicht aber einen systemischen Verkaufsprozess, um diesen Instinkt voll zur Entfaltung zu bringen.

Der Akquisitionsprozess

Unternehmen mit Lösungsvertrieb sind gekennzeichnet durch einen auf Differenzierung ausgerichteten Vertrieb. Ein solches Unternehmen verfügt über ein exzellentes vertriebsorientiertes Marketing. Die Produktentwicklung ist „State of the Art“ und in diesem Zusammenhang auch die gesamte Produktion. „Best Practices“ sind im gesamten Geschäftsprozess und seinen abteilungsspezifischen Sub-Prozessen zu finden. Das Unternehmen zeichnet sich durch Beweglichkeit bei besonderen Kundenwünschen aus und hat eine ausgeprägte Kreativität in den verschiedensten Unternehmensbereichen, insbesondere im Vertrieb. Der gute Ruf hinsichtlich Qualität und technologischer Spitzenstellung unterstreicht die gesamte Atmosphäre in einem solchen Unternehmen. Die Branchen-tradition und die aus anderen Branchen erfolgreich integrierten Synergien machen es dem Unternehmen möglich, besondere Anreizsysteme für Spitzenkräfte zu schaffen, um sich so ständig Know-how auch von außen zu sichern.

Typisch ist insbesondere die enge Verzahnung der Unternehmensbereiche auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen. Forschung & Entwicklung, Marketing und Vertrieb usw. arbeiten eng zusammen. Qualitative Kriterien stehen dem durch das Controlling gekennzeichneten Kennziffern-Management vor. Diese Denkhaltung macht es möglich, dass die einzelnen Unternehmensbereiche ständig neue Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb mit anderen Unternehmen beisteuern können.

Gerade solche Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit dem Verkaufsprozess. Als Grundlage dient hierfür der idealtypische Verkaufsprozess. Dieser Prozess sieht im Groben immer gleich aus (vgl. Abbildung 3).

Dieser idealtypische Verkaufsprozess variiert nur darin, wie tief ein bestimmter Prozessschritt ausdefiniert wird. Bei manchen Unternehmen ist zum Beispiel der Prozess des Partnervertriebs wesentlich ausgeprägter definiert, wenn das Unternehmen hauptsächlich über den indirekten Kanal seine Produkte vertreibt. In anderen Unternehmen, vor allem solchen mit weltweit agierenden Landesgesellschaften, differenzieren sich diese Prozesse stärker nach den jeweiligen Landesbedürfnissen.

In jedem Fall finden Sie in einem solchen Verkaufsprozess folgende Stichwörter wieder: Markt und Markttrends, Strategie und Produktpläne, Preis, direkter und indirekter Vertrieb, Erstkontakt, Lösungsverkauf, Nutzenargumentation, Services, Kundenbedarf, Kundenlösung, Entscheidungsprozess, Entscheider, Image, Produktsupport, Partnerprogramme, Verkaufsförderung, Marketing, Verkaufsargumente, Produktentwicklung und deren Einflussfaktoren, Produktqualität usw.

Die folgenden Prozesse sollen Ihnen die Arbeit erleichtern, wenn Sie Ihren individuellen Vertriebsprozess für sich und Ihr Unternehmen definieren.

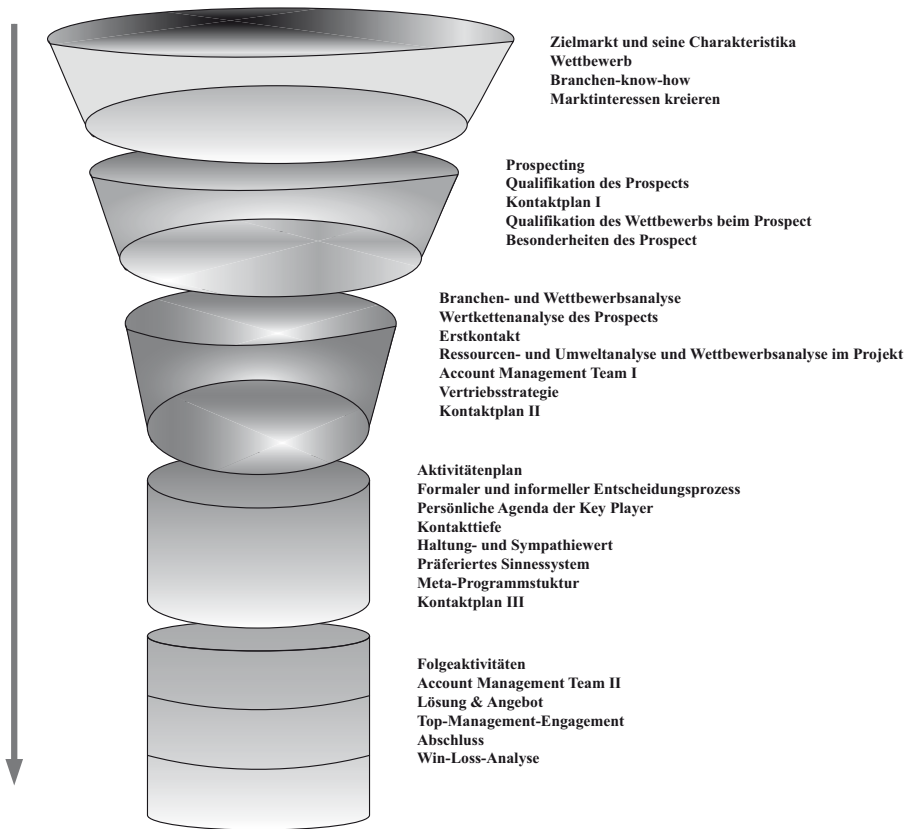


Abb. 3 Pipeline-Forecast-Funnel & Kriterien

Der Zielmarkt

Da ist zunächst der Markt. Der Markt ist groß und muss natürlich, weil er so „wahnsinnig dynamisch und komplex“ ist (zumindest fängt fast jede typische Management Summary so an), begrenzt werden. Wir sprechen daher vom Zielmarkt oder neudeutsch vom „Target Market“.

Um den Zielmarkt anzugehen, benötigt man eine Marktstrategie, die sich bei vielen Großunternehmen wie ein Vers aus der Bibel liest. Die Unternehmensmission ist meist genauso nichtssagend. Derzeit gibt es beispielsweise zig Tausende von Unternehmen auf der Welt, die von sich behaupten, innovative Kommunikationslösungen für das E-Business ihrer Kunden anzubieten.

Leider verwechseln immer noch viele Unternehmen das Wort Mission mit Strategie und verbinden beides kurzerhand miteinander. Nicht selten liest man dann: „Unser Unternehmen ist [auf der Erde] tätig, weil unser Kerngeschäft zum Nutzen und Erfolg unserer Kunden beiträgt.“ Das ist doch nett, aber was hilft es dem Vertrieb? Es ist verbindlich, sagt aber nichts aus. Stellen Sie sich vor, Ihnen begegnet einer Ihrer Top-Manager im Fahrstuhl Ihrer Zentrale und richtet an Sie die aus der Verlegenheit der Situation geborene Frage: „Was meinen Sie eigentlich, für was unser Unternehmen steht?“ Sind Sie ein wirklicher Verkäufer, sagen Sie ihm behutsam die Wahrheit. Wenn Sie nicht den Mut haben, lehren Sie die Ihnen hoffentlich bekannte „Mission“ herunter. Es ist leicht verständlich, dass das bewusste Leben von Missionen und Visionen mehr ist, als sie per E-Mail oder Aufkleber im Visitenkartenformat an die Mitarbeiter zu verteilen. Die Mission zielt auf die Identität des Unternehmens ab und die Strategie auf deren Umsetzung und Bestandserhaltung. Sie beeinflusst dabei Werte, Glaubenssätze, Fähigkeiten und das Verhalten jedes Einzelnen.

Das Verkaufsgebiet

Auch wenn der Zielmarkt zielgerichtet identifiziert wurde, ist er für die vertriebliche Tätigkeit immer noch zu groß, wenn es sich denn um einen echten High-Tech-Markt handelt. Deshalb müssen Sie die wirklichen Interessenten, Ihre so genannten Prospects, in Ihrem Zielmarkt finden.

Definieren Sie unumstößliche Kriterien, die Ihr Prospect erfüllen muss, damit er ein echter Prospect für Sie ist. Diese Prospects bilden das so genannte „Prospect-Territorium“, und es gilt nun, einen Bedarf beim Prospect zu entdecken oder zu kreieren und die kundenindividuelle Verkaufsstrategie festzulegen. Dieser Bedarf wird durch Ihre Arbeit zur echten Verkaufsgelegenheit, und mit dem Abschluss kommt ein Name auf Ihrer Kundenliste hinzu.

Der Verkaufsprozess

Zunächst beschreiben wir den allgemeinen, administrativen, internen Verkaufsprozess in Bezug auf die festgesetzte Vertriebsstrategie. Am besten verdeutlicht dies das in Abbildung 4 und 5 dargestellte Beispiel.

Achten Sie sehr genau auf die Kriterien, die ein Interessent erfüllen muss, um von der Kaltakquisition über die Pipeline zum Forecast zu gelangen. Definieren Sie zusätzlich weitere wichtige Kriterien, die für Ihren persönlichen Verkaufserfolg bei diesem Interessenten besonders erfolgsrelevant sind.

Damit ist es aber noch nicht ganz getan. Ein Verkaufsprozess wächst mit der Zeit. Es gibt immer wieder etwas Neues zu integrieren. Der individuelle Verkaufsprozess kann bis zu 100 Schritte beinhalten, angefangen von der Ablage von Checklisten über Raumreservierung bis hin zu selbst entwickelten Vorlagen wie z. B. Kontaktplänen. Nicht zuletzt

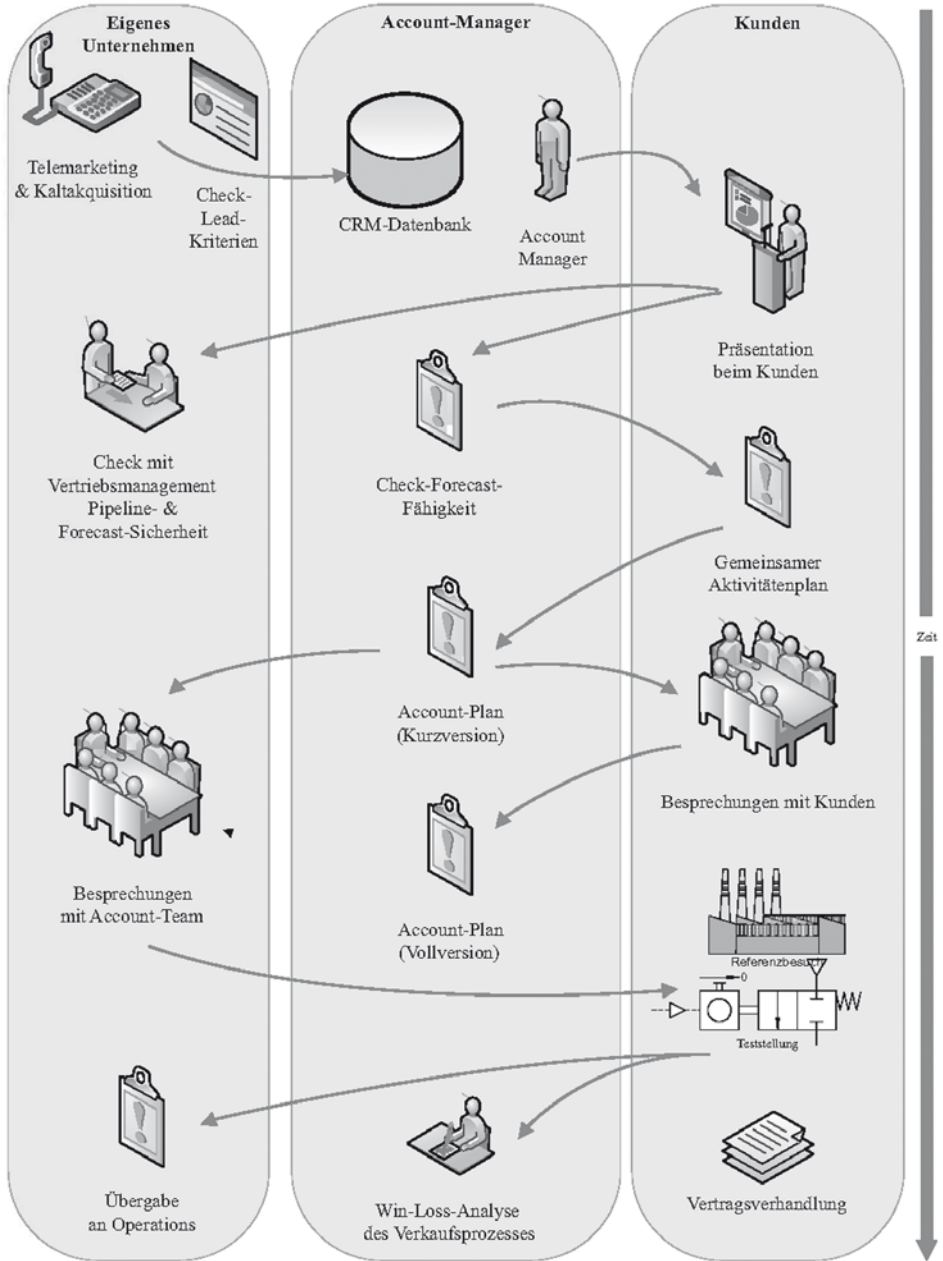


Abb. 4 Einfacher Verkaufsprozess

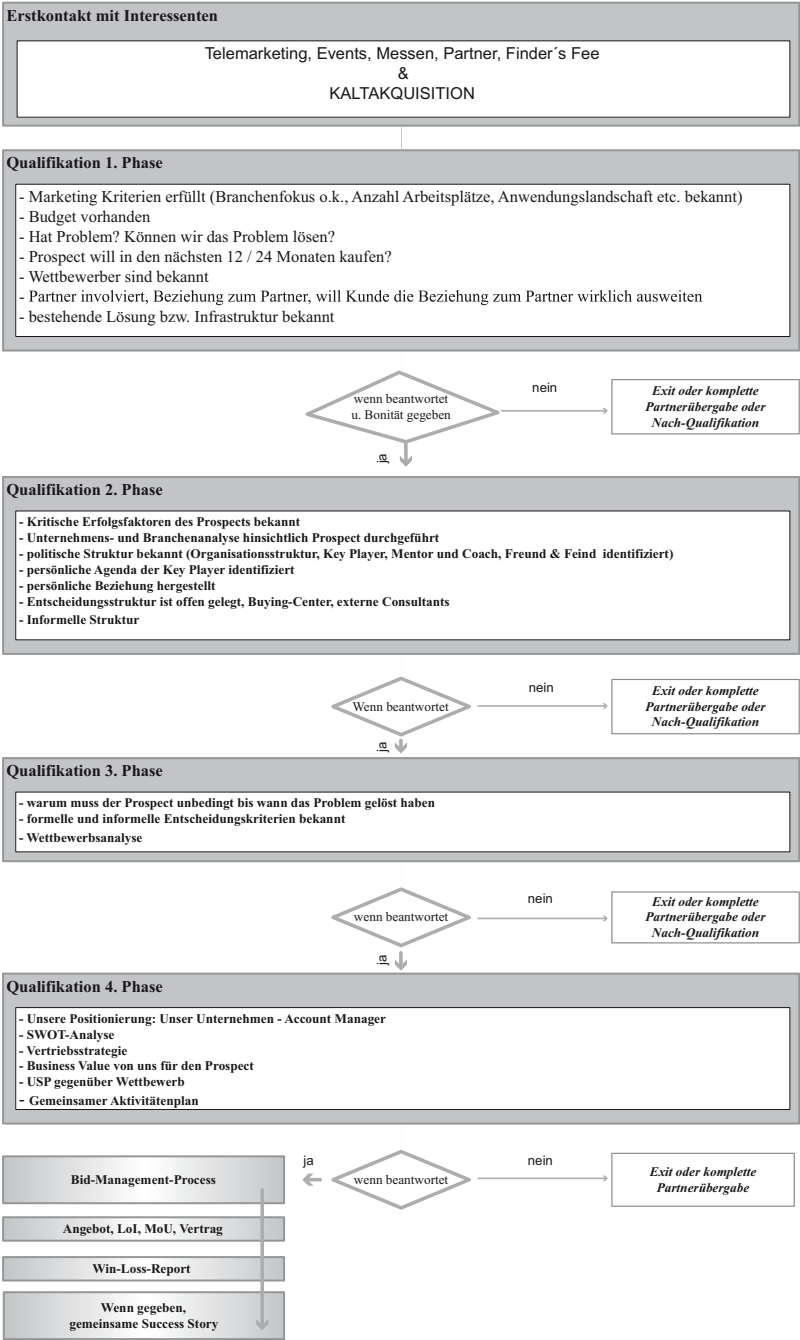


Abb. 5 Qualifikationsschritte im Verkaufsprozess

werden die Schritte auch immer auf das spezielle Unternehmen und dessen Verkaufsteam angepasst. Allein die Qualifikationsphase in einem typischen Verkaufsprozess könnte wie in Abbildung 5 aussehen. Die konsequente Frage, die sich ein erfolgreicher Vertriebsbeauftragter jetzt verständlicherweise stellt, lautet: „Lohnt sich ein solch bürokratisch anmutender Prozess überhaupt?“ Und: „Sichert mir die Einhaltung aller Schritte den Erfolg?“ Gute Frage! Antwort: Nein! Dieser Prozess liefert Ihnen lediglich eine Abfolge, die Ihnen in „Fleisch und Blut“ übergehen soll. Nutzen Sie die Schritte für die Entwicklung Ihrer eigenen Vorgehensweise. Sie machen Sie aufmerksam auf mögliche Versäumnisse.

Der Vorteil, den Sie haben, wenn Sie Ihren Verkaufsprozess kennen, liegt auf der Hand:

- Sie können in Ihren Kundengesprächen ständig zwischen den Verkaufsprozessschritten hin- und herwechseln.
- Die einzelnen Schritte sind teilweise in der Reihenfolge austauschbar und zeigen Ihnen auf, dass Sie keinem starren Prozess folgen müssen. Sie besitzen die kreative Freiheit, den Kunden und dessen Einkaufsprozess mit Ihrem eigenen Verkaufsprozess zu begleiten und ihm gegebenenfalls zuvorzukommen.

Einige wichtige Punkte gibt es bei der Akten- und Dokumentenführung zu beachten. Legen Sie sich für jeden Kunden einen Ordner an, um Ihre Gedanken und Pläne zu archivieren. Hierzu gehören auch Bücherlisten, Reiseausgaben, Adresslisten oder Besprechungschecklisten. Eine solche Vorgehensweise bringt Ihnen die folgenden Vorteile:

- Diese Akten- und Dokumentenführung unterstützt Sie dabei, sich permanent vor sich selbst zu rechtfertigen und selbst zu prüfen.
- Sie erleichtert es Ihnen, eine einheitliche Grundlage für die Reviews mit Kollegen und Vorgesetzten zu schaffen.
- Sie dient Ihnen auch als Argumentationsgrundlage, wenn es darum geht, aus einer ordinären Kundenbetreuung ein Profit Center mit entsprechender Personal-, Budget- und Kostenverantwortung zu machen.
- Mit Hilfe einer annehmbaren und nachvollziehbaren Kundendokumentation können Sie eine durchgängige Betreuung des Kunden selbst bei einem Mitarbeiterwechsel sicherstellen.

Systemisches Denken im Vertrieb

Was bedeutet systemisches Denken im Vertrieb? Verkaufen wird nicht als eindimensionaler Prozess gesehen, sondern man wird sich der vielfältigen Beziehungen bewusst, die zwischen den verschiedenen Abteilungen im Unternehmen wie auch den verschiedenen Marktpartnern bestehen (siehe dazu Abb. 6). Gerade im Lösungsvertrieb ist das wichtig für Sie.

Systemvertrieb fängt in den Köpfen der Vertriebsmannschaft an. Und hierauf muss das Hauptaugenmerk liegen, wenn die Vertriebsmannschaft auf das Niveau des systemischen Verkaufens gehoben werden soll. Verkäufer im systemischen Lösungsvertrieb sind keine „Revenue Generator“, es sind eher „Relationship-Sales-Objectives-Manager“. Beim

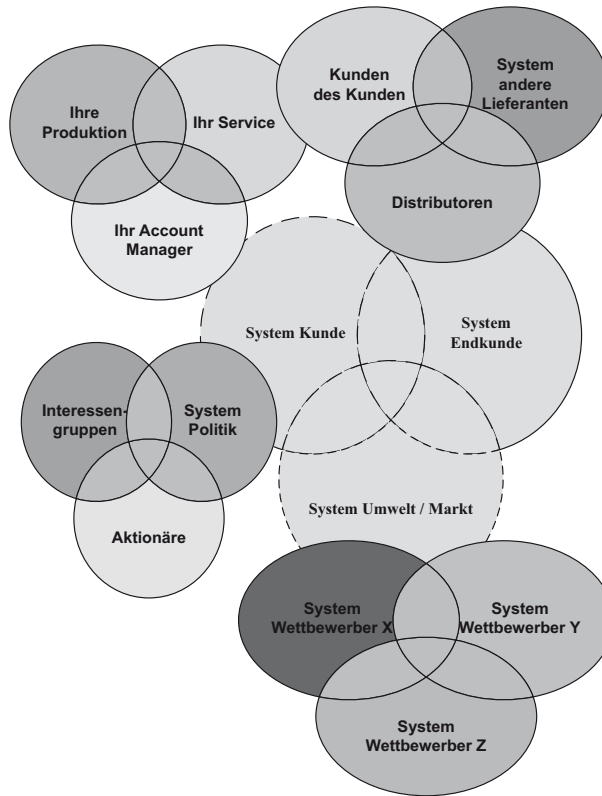


Abb. 6 Kundensysteme und -Subsysteme

systemischen Verkauf geht es darum, die unausgesprochenen, impliziten Regeln einer Organisation zu kennen, und zwar die des Kunden und auch die des eigenen Unternehmens, inklusive aller beeinflussenden Subsysteme.

Wie können Sie als Verkäufer systemisches Denken im Lösungsvertrieb nutzen?

1. Helfen Sie, Trends und deren mögliche Auswirkungen auf das System „Kunde“ und seine Subsysteme zu antizipieren.

Wie bei allen zusammenwirkenden Systemen gibt es auch im System „Kunde“ und seinen Subsystemen viele Einflussfaktoren und entsprechende Veränderungsprozesse, die einen hohen Flexibilitätsgrad im Denken und Handeln erfordern. Das System „Kunde“ versucht, Veränderungen durchzuführen, um den Einflussfaktoren zu

begegnen. Unbewusst greift das Unternehmen auf seine individuellen, fast schon als fest zu bezeichnenden Regeln zurück. Wenn Sie Ihrem Kunden etwas „Neues“ verkaufen wollten, sollten Sie diese Einflussfaktoren und die Trends, die von außen auf ihn zukommen, frühzeitig erkennen, analysieren und nutzen.

Dies können Trends innerhalb nur einer Branche sein, oder es handelt sich um wirkliche Neuheiten, die sich über das System „Umwelt“ auf das System „Kunde“ auswirken. Dazu gehört etwa die Vorwärts- oder Rückwärtsintegration. Ein Beispiel für Vorwärtsintegration ist der Waldbauer, der ein Sägewerk kauft und dann noch seine Möbel über das Internet verkauft, oder der Softwaresystemintegrator, der ein ASP-Modell zu seinen Lösungen anbietet, indem er Lösungen gleich „hostet“ oder in der Cloud anbietet.

Mitunter haben es Neuheiten sehr schwer, zum Durchbruch zu kommen. 1876 kam etwa die Western Union in einem internen Memo zu der Ansicht, dass das Telefon zu viele Unwägbarkeiten aufweise, um als ein wirkliches Kommunikationsmittel ernst genommen zu werden. Oder denken Sie an den Präsidenten Thomas J. Watson von IBM, der 1943 behauptete „I think there is a world market for maybe five Computers!“ Oder an Harry M. Warner von Warner Brothers, der 1927 sein allgemeines Unverständnis über den Tonfilm so ausdrückte: „Who the hell wants to hear actors talk?“

Trends spürt man am besten auf, indem man sich die Wertschöpfung eines Endanbieters und seiner Endkunden anschaut und zwar rückwärts, indem man bis zur Herstellung der Produktionsmittel zurückgeht. Dies wird auch anhand der derzeitigen Diskussion über Energie aus Windkraft, Wasserkraft, Biogas oder Wärmepumpen deutlich. Teilweise ist die Kritik an diesen Techniken ja berechtigt. Nur hat der Energieversorger überhaupt kein Interesse, diese Dezentralität der Energiegewinnung zu unterstützen, wird doch damit die Abhängigkeit des Kunden vom Energieversorger massiv reduziert, bis zum Moment, dass nur noch für die verlegten Leitungen gezahlt werden muss. Also betreiben die Energieversorger Rückwärtsintegration: Sie investieren genau in die Technologien, die das zentrale Versorgungssystem weiterhin aufrechterhalten – unabhängig von allen Umweltgedanken.

2. Seien Sie als Verkäufer der beste und „günstigste“ Berater Ihres Kunden im Aufspüren solcher Trends und von deren Konsequenzen.

Es gehört schon eine wirkliche Fähigkeit dazu, Trends frühzeitig zu erkennen und sie von einer Entwicklungsidee auf die Produktebene zu bringen. Dann noch zu reflektieren, welche Konsequenzen daraus für das System des Kunden erwachsen können, ist eine wahre Leistung. Aber so visionär müssen Sie im systemischen Vertrieb gar nicht sein.

Sie müssen sich nur dieser Mechanismen bewusst werden. Sie schauen sich an, was heute ist, und identifizieren Entwicklungen, die durchaus ihre Daseinsberechtigung haben. Dann fragen Sie sich, wie das, was heute ist, mit dem zurechtkommen würde, was sich für die nahe Zukunft abzeichnet. Damit haben Sie eine Neuheit kreiert. Eine Problemneuheit! Sie ermitteln diese Problemneuheit in einem Subsystem bei Ihrem Kunden und beraten, besser noch, unterstützen ihn dann, dieser Problemneuheit durch eine Ihrer Lösung zu begegnen. Maximale Erfolgsgarantie ist dann gegeben, wenn man Neuheiten mit dem größten Problem

eines jeden Unternehmens in Verbindung bringt: Cash-flow, Finanzierung etc. Denken Sie nur an Stichworte wie ITIL und Basel II, Solvency II, SOA und BPM etc.

Trends und Neuheiten zeichnen sich übrigens nicht durch ihre Terminologie aus. Irgendwie, so scheint es oft, vergessen wir bei den vielen Schlagwörtern wie Lean Production, Total Quality Management oder Re-Engineering, wie wir diesen Sachverhalt eigentlich vorher bezeichnet haben und wie das alles vor Aufkommen dieser Wörter funktioniert hat. Wir holen uns dann teure externe Unternehmensberater ins Haus, die uns genau die gleichen Methoden und Vorgehensweisen unter dem Deckmäntelchen eines neuen Namens verkaufen.

Systemisches Verkaufen ist eine Denkhaltung, die darauf abzielt, sich permanent bewusst zu machen, wie das System Ihres Kunden funktioniert und wie sich eine Ihrer Vertriebsaktivitäten auf dieses System und einzelne Subsysteme positiv auswirkt.

Die Denkhaltung verschafft Ihnen einen Blick dafür, dass Ihre Aktivitäten womöglich an ganz unterschiedlichen Stellen im System Kunde geplante, aber auch ungeplante Aktionen in Gang setzen können. Das kann positiv für Ihr Ziel sein. Das kann aber auch gründlich danebengehen, wenn Sie sich vorher nicht genug mit dem System Kunde beschäftigt haben.

Fazit & Erkenntnis

Erfolgreicher Lösungsvertrieb geht über die bloße Darstellung von Produkteigenschaften hinaus. Sie müssen den richtigen Kunden finden, seinen individuellen Bedarf exakt analysieren und daraufhin die mögliche Lösung entwickeln. Darüber hinaus weist dieser Prozess im Lösungsvertrieb eine Fülle an Besonderheiten auf wie etwa Wettbewerber, Trends, Branchenentwicklungen beim Interessenten und bezogen auf das eigene Unternehmen. Ob Sie im Lösungsvertrieb erfolgreich sind, hängt maßgeblich davon ab, wie komplex und werthaltig die von Ihnen aufbereitete Informationssammlung ist. Dass Sie diese zu jeder Zeit Ihrem Interessenten zur Verfügung stellen und in die jeweilige Kommunikation einbringen bringen, sollte Ziel Ihres individuellen Verkaufsprozesses sein.

Erfolgreicher Lösungsvertrieb

**Komplexe Produkte verkaufen: in 30 Schritten zum
Abschluss**

Klimke, R.; Faber, M.

2014, XII, 190 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-02975-3