

Robert Klimke
Manfred Faber

Erfolgreicher Lösungsvertrieb

Komplexe Produkte verkaufen:
in 30 Schritten zum Abschluss

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgreicher Lösungsvertrieb

Robert Klimke • Manfred Faber

Erfolgreicher Lösungsvertrieb

Komplexe Produkte verkaufen:
in 30 Schritten zum Abschluss

2. Auflage



Springer Gabler

Dr. Robert Klimke
Starnberg, Deutschland

Dipl. Kfm. Manfred Faber
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-02975-3
DOI 10.1007/978-3-658-02976-0

ISBN 978-3-658-02976-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Stimmen zum Buch

In diesem praxisorientierten Ratgeber erfährt der Leser aus erster Hand, wie eine professionelle Kundenakquise im Lösungsvertrieb funktioniert. Dabei lernt er den geschickten Gebrauch der geeigneten Akquise-Werkzeuge. Für alle Menschen, die sich mit dem Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen beschäftigen, ist dieses Buch eine wertvolle Hilfe bei der optimalen Strukturierung ihrer Verkaufsstrategie. Ich habe mit den Autoren dieses Buches in Unternehmen zusammengearbeitet und war begeistert von ihrer Fokussierung und erfolgreichen Arbeit. Diese hier veröffentlichten Erfahrungen sind kein theoretisches Fachbuch, sondern basieren auf real erlebten und erfolgreich gemeisterten Situationen.

Aman Khan

Managing Director Europe – Data Center & Cloud Business

Nextira One Europe

„Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung.“ Diese triviale anmutende Aussage beschreibt vollständig, worum es im Lösungsverkauf geht. Es geht um nicht weniger, als sich so weitgehend in seinen Kunden hineinzuversetzen, dass man seine geschäftlichen Anforderungen und Probleme durchdringt und versteht. Nur so wird man ihm die geeignete Lösung verkaufen können und ihn als überzeugten und loyalen Kunden an sich binden. Grundregel des erfolgreichen Lösungsverkaufs ist es also, sein Angebot aus der Perspektive des Kunden zu beschreiben und nicht darzustellen, was man Tolles im Angebotsportfolio hat.

Bernhard Bresonik

Unabhängiger ICT-Experte und Unternehmerberater

Jeder Manager, Vertriebsmitarbeiter oder andere Interessent, der versucht, Informationen zum System- oder Lösungsvertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten über Google zu erhalten, wird wenig finden. Diese Suche hat jetzt ein Ende, denn mit diesem Werk ist es den Autoren in exzellenter Weise gelungen, dem Markt einen systematischen und praxisorientierten Vertriebsleitfaden zur Verfügung zu stellen. Die Autoren geben ihre umfassende Vertriebserfahrung in methodisch stringenter Form und klarer und verständlicher Sprache wieder. Dieses Buch ist deshalb als systematische Grundlage und Einstieg für alle Interessenten und natürlich Vertriebsanfänger sinnvoll. Es eignet sich jedoch durch den modularen Aufbau auch als praktisches Nachschlagewerk für den erfolgreichen „Hunter“ im Lösungsvertrieb, der einzelne seiner Fähigkeiten schnell und nachhaltig verbessern will.

Dr. Christian Kühl

Geschäftsführer

Ein spannendes Buch. Den Autoren gelingt ein erstaunlicher Spagat: Sie reduzieren die real existierende Komplexität, ohne zu banalisieren. Sie demonstrieren die Vielschichtigkeit heutiger Vertriebsherausforderungen und liefern gleichzeitig konkrete Handlungsempfehlungen für Praktiker. Sie denken Vertrieb neu und bleiben ihrer systemischen Professionalität treu. Ein mutiges Buch, ein anderes Buch. Mein Lese-Highlight war die Empfehlung, die Organigramme unserer Kunden systematisch unter Vertriebsgesichtspunkten gedanklich anzupassen, gegebenenfalls neu zu schreiben. In komplexen Kundensystemen eine unbedingte Voraussetzung, um nicht nur die Dinge richtig zu machen (= ein gutes Vertriebsgespräch zu führen), sondern auch die richtigen Dinge zu machen (das richtige Gespräch an der richtigen Stelle zu führen).

Marc Minor

Trainer, Berater und Coach

Institut für systemische Führungskultur

Es gibt immer mehr Verkaufsbücher – und immer weniger Neues zu sagen. Dieses Buch ist anders: Es ist komprimiertes und angewandtes Wissen aus der Praxis für die Praxis. Die Inhalte sind sofort anwendbar, plausibel und praktisch beschrieben, ideal für den Praktiker mit Interesse an Hintergründen. Sie haben einen Erfahrungsschatz in der Hand, der es Ihnen erlaubt, die Checklisten zu nutzen, die Ihnen in einer bestimmten Situation im Verkaufsprozess auch wirklich etwas bringen. Es wird hier auch keine neue Verkaufsmethodensprache verwendet, sondern alles ist einfach und funktional erläutert, für den Leser nachvollziehbar und sofort anwendbar.

Giso Weyand

Inhaber

Team Giso Weyand – Die Berater-Berater

Inhalt

Stimmen zum Buch	5
Vorwort zur 2. Auflage	11
Was Ihnen dieses Buch bietet	13
Der Rahmen für erfolgreichen Lösungsvertrieb	19
Die Anforderungen an den Verkäufer	21
Der Akquisitionsprozess	23
Der Zielmarkt	24
Das Verkaufsgebiet	25
Der Verkaufsprozess	25
Systemisches Denken im Vertrieb	28
So bestimmen Sie Ihren Zielmarkt richtig	33
Schritt 1: Erkennen Sie Ihren Zielmarkt und behalten Sie ihn zu jederzeit im Blick	33
Schritt 2: Verstehen Sie Ihre Wettbewerber in Ihrem Markt	35
Schritt 3: Stellen Sie die Teilnehmer Ihres Marktes gegenüber.....	36
Schritt 4: Feedbackschleife 1 – Holen Sie sich Feedback von Ihrem Kunden	38
Marktinteressen gezielt kreieren und damit die Umwelt aktiv gestalten	41
Schritt 5: Identifizieren Sie den „richtigen“ Kunden für sich	41
Schritt 6: Bereiten Sie den ersten Kontakt sorgfältig vor	44
Schritt 7: Definieren Sie Ihren individuellen Kontaktplan	46
Schritt 8: Lassen Sie sich Ihren Kontaktplan bestätigen	46
Schritt 9: Stellen Sie Ihren Kontaktplan den Aktivitäten Ihres Wettbewerbs gegenüber	48

Schritt 10: Führen Sie eine einfache Branchen-, Wettbewerbs- und Wertkettenanalyse durch	50
Vom Kontakt zum Gespräch – Beziehungen intensivieren	59
Schritt 11: Feedbackschleife 2 – Lassen Sie sich Feedback von Ihrem Kunden geben	59
Schritt 12: Wie Sie Telefonakquisition zum Kontaktaufbau nutzen	60
Schritt 13: Nutzen Sie die Besonderheiten nonverbaler Kommunikation	63
Schritt 14: Ergänzen Sie das aktive Zuhören mit sinnesspezifischer Sprache	67
Schritt 15: Erkennen und hinterfragen Sie geschickt Allgemeinplätze und Einwände	71
Schritt 16: Gestalten Sie das Gespräch durch Fragen-Verstehen-Feedback	72
Schritt 17: Entwickeln Sie Ihre individuelle Verkaufs-Gesprächsstrategie	79
Schritt 18: Erkennen Sie die Orientierungs- und Wahrnehmungsfilter Ihres Gesprächspartners	83
Schritt 19: Wie Sie Einwände gekonnt behandeln	86
Schritt 20: Nutzen Sie die Chance der professionellen Präsentation	88
Kundenbezogene Ziele, Strategien, Einflussfaktoren	95
Schritt 21: Definieren Sie Ziele als Umsatz- oder Kostengröße und als inneres Bild	95
Schritt 22: Führen Sie die Ergebnisse der Umwelt- und Wettbewerbsanalyse zum Ziel und zur Strategie zusammen	98
Schritt 23: Definieren Sie Ihre Vertriebsstrategie	102
Politische Struktur und innerer Kreis	107
Schritt 24: Ermitteln Sie die formellen und informellen Strukturen bei Ihrem Kunden	107
Schritt 25: Stellen Sie einen möglichst vollständigen Aktivitätenplan auf	123
Schritt 26: Feedbackschleife 3 – Welche Ihrer Aktivitäten unterstützt Ihr Kunde.....	131
Schritt 27: Virtuelle Vertriebsteams – Beziehen Sie Ihre Kollegen in Ihren Aktivitätenplan ein	138
Lösung, Angebot und Abschluss	157
Schritt 28: Die richtige Lösung entwickeln und im Angebot darstellen	157
Schritt 29: Die Besonderheiten der Vertragsverhandlung kennen	163
Schritt 30: Führen Sie eine Win-Loss-Analyse durch intern und mit dem Kunden	166
Vertriebsmanagement in High-Tech-Märkten	173
Prinzip 1: Machen Sie sich die Komplexität beim Wechsel vom Produktvertrieb zum Lösungsvertrieb bewusst	173
Prinzip 2: Nutzen Sie Ihre Persönlichkeit und Führungsfähigkeiten als Vertriebsleiter	175

Prinzip 3:	Erarbeiten Sie sich die besonderen und notwendigen Führungsfähigkeiten	177
Prinzip 4:	Treffen Sie die richtige Personalauswahl für Ihr Verkaufsteam	178
Prinzip 5:	Achten Sie auf die Unterschiede der Mitarbeiter bei der Auswahl von Vertriebsstrainings	182
Prinzip 6:	Schaffen Sie Pipeline-Stabilität und Forecast-Sicherheit	182
Prinzip 7:	Arbeiten Sie mit Kennziffern „auf einen Blick“	183
Prinzip 8:	Ermitteln Sie Ihre persönliche Kontakt-Pipeline-Forecast-Sicherheit durch klar definierte Status	185
Prinzip 9:	Gehen Sie ins Detail bei der Analyse von Verkaufsprojekten	189
Prinzip 10:	Denken Sie daran, dass Ihr Management Ihnen die Fragen stellt, die Sie Ihren Mitarbeiter nicht stellen	191
Literaturverzeichnis		195
Stichwortverzeichnis		197
Die Autoren		201

Vorwort zur 2. Auflage

Der Erfolg des Buches liegt in der schnörkellosen, an der Praxis orientierten Beschreibung eines individuell anpassbaren Verkaufsprozesses begründet.

Wir wurden im Rahmen unserer Vertriebsberatungen immer wieder gebeten, ein ähnlich praxisnahes Buch für das Vertriebsmanagement zu schreiben. Lange haben wir darüber nachgedacht und kamen zu dem Ergebnis, dass ein Vertriebsleiter den hier im Buch beschriebenen Vertriebsprozess und die vorgeschlagenen Vorgehensweisen und Werkzeuge ebenfalls beherrschen sollte, die Sicht des Vertriebsleiters aber um einige wesentliche Management-Aspekte bereichert werden muss. Deshalb haben wir ein zusätzliches Kapitel aufgenommen, das die eigentliche Arbeit des Vertriebsmanagers auf den Punkt bringen und erleichtern soll. Auch hier haben wir diese Ergänzung sehr an der Praxis ausgerichtet.

Zahlreiche Seminarteilnehmer haben uns ebenfalls gebeten, einmal unsere Ansicht zum Thema „Heimarbeit & Vertrieb“ in der von uns beratenden Methodik ähnlich einfach niederzulegen. Dem kommen wir gern nach, sodass dieses Kapitel für jeden einzelnen Verkäufer eine einfache Möglichkeit darstellt, um für sich zu einer Entscheidung über das Für und Wider des Home-Office zu gelangen.

Wir wünschen Ihnen noch mehr Erfolg im Verkauf.

Was Ihnen dieses Buch bietet

Ein Unternehmen hat seine Spitzenverkäufer auf ein teures Seminar geschickt. Sie sollen lernen, auch in einer ungewohnten und komplexen Verkaufssituation Lösungen zu erarbeiten und in schwierigen Zeiten rasch und zielgerichtet zu verkaufen. Am zweiten Tag wird den Verkäufern die Aufgabe gestellt, die Höhe einer Fahnenstange zu messen. Sie gehen hinaus auf den Rasen, beschaffen sich eine Leiter und ein Bandmaß. Die Leiter ist aber zu kurz. Also holen sie noch einen Tisch, auf den sie die Leiter stellen. Es reicht immer noch nicht. Sie stellen noch einen Stuhl auf den Tisch. Da das alles sehr wackelig ist, fällt der ganze Aufbau immer wieder um. Alle reden gleichzeitig. Jeder hat andere Vorschläge zur Lösung des Problems. Es ist ein heillooses Durcheinander. Ein Pre-Sales-Mitarbeiter kommt vorbei, sieht sich das Treiben ein paar Minuten lang an. Dann zieht er wortlos die Fahnenstange aus dem Boden, legt sie hin, nimmt das Bandmaß und misst die Stange von einem Ende zum anderen. Er schreibt das Ergebnis auf einen Zettel und drückt ihn zusammen mit dem Bandmaß einem der Verkäufer in die Hand. Dann geht er wieder seines Weges. Kaum ist er um die Ecke, sagt einer der Top-Verkäufer: „Das war wieder typisch Pre-Sales! Wir müssen die Höhe der Stange wissen und er sagt uns die Länge! Deshalb lassen wir sie auch nie ins Erstgespräch.“

Dieses Beispiel zeigt sehr gut, dass Lösungs- und Systemvertrieb mehr ist. Es ist mehr, wenn man mit einem Ansprechpartner beim Kunden spricht. Es ist mehr, wenn es darum geht zu hinterfragen, um was es wirklich geht. Es ist mehr als nur die technische Eigenschaft eines Produkts. Es ist mehr, wenn es darum geht, eine Lösung gemeinsam im Team zu finden. Dabei, das „Mehr“ greifbar zu machen, wird Ihnen dieses Buch helfen. Lösungsvertrieb, wie wir ihn verstehen, bezeichnet den Verkauf einer kundenindividuellen Lösung, zugeschnitten auf den konkreten Bedarf eines speziellen Kunden. Eine Lösung besteht zumeist aus Standardprodukten, kundenspezifischen Entwicklungen und Konfigurationen. Sie wird erst dann zur Lösung beim Kunden, wenn sie dort komplett eingepasst wurde. Lösungsvertrieb ist damit ein hoch komplexer Vorgang, der im Vergleich

zum „Standardproduktverkauf“ ein Vielfaches an tiefer gehenden Gesprächen, sozialen Beziehungen und Entscheidungsprozessen mit sich bringt.

Der Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Lösungen zeichnet sich durch vier Besonderheiten aus:

- die zahlreichen Ansprechpartner beim Kunden und die involvierten Partner,
- die indirekt beim Kunden zusätzlich Beteiligten,
- die zahlreichen Lösungsoptionen und
- die Komplexität, die Lösungen miteinander zu vergleichen.

Verkäufer neigen oft dazu, sich um viele Randthemen zu kümmern, die nicht zu ihrem Aufgabengebiet gehören. Dies liegt unter anderem daran, dass der Verkäufer extrem auf andere Aspekte achtet oder achten muss, wie beispielsweise seine Vorgesetzten, das Marketing und Partnermanagement etc. Dies sind aber ausgerechnet die Aspekte im eigentlichen Rahmen des Lösungsvertriebs, die ihn nicht zu interessieren haben, es sei denn, der „variable Gehaltsanteil“ errechnet sich auch aus diesen Aspekten. In diesem Buch geht es um Lösungsvertrieb im eigentlichen Sinne und nicht um die Randaspekte. Es geht also um die Arbeit am und mit dem Kunden, um so zu einem Verkaufserfolg zu gelangen.

Abbildung 1 macht deutlich, wie komplex der gesamte Vertrieb ist. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns hier auf den Lösungsvertrieb im engeren Sinne, und zwar aus Sicht des Verkäufers. Es geht in diesem Buch um Aspekte des Lösungsvertriebs, die unmittelbar für den Verkäufer relevant sind. Im Einzelnen erfahren Sie, wie Sie

- die richtigen Marktsegmente und potentielle Kunden, so genannte Prospects, auswählen,
- Termine professionell am Telefon akquirieren,
- sich optimal auf das Erstgespräch vorbereiten, um weitere Gesprächstermine zu erhalten,
- Gespräche mit Entscheidern, Beeinflussern und anderen relevanten Personengruppen erfolgreich führen,
- eine Weitkettenanalyse erarbeiten, das heißt, die Einzigartigkeit der Lösung im Kontext eines Kundenproblems erarbeiten und anbieten,
- erfolgreiche Vertriebsstrategien entwickeln und umsetzen,
- individuelle Kaufentscheidungsstrategien erkennen und diese für sich nutzen,
- eine Aktivitätenplanung unter Beachtung der Wettbewerber und von deren Produkten und Lösungen durchführen,
- wirkliche Abschlussicherheit erlangen.

Als Verkäufer von komplexen Produkten und Leistungen in der Software-, Hardware- oder High-Tech-Industrie wissen Sie, dass Vertrieb in diesem Umfeld ein Beziehungsgeschäft ist. „People Buy from People!“ Deshalb möchten wir Ihnen gezielte Hilfen an die Hand geben, wie Sie Ihre verbalen und nonverbalen Fähigkeiten in den Kundengesprächen verbessern. Die Beziehungen zu Ihren Kunden werden sich deutlich verbessern, wenn Sie über ein erprobtes Instrumentarium verfügen, das Ihnen erlaubt, authentisch zu bleiben, Ihre Beziehung zu jeder Kundenkontaktperson deutlich zu intensivieren und ein echtes

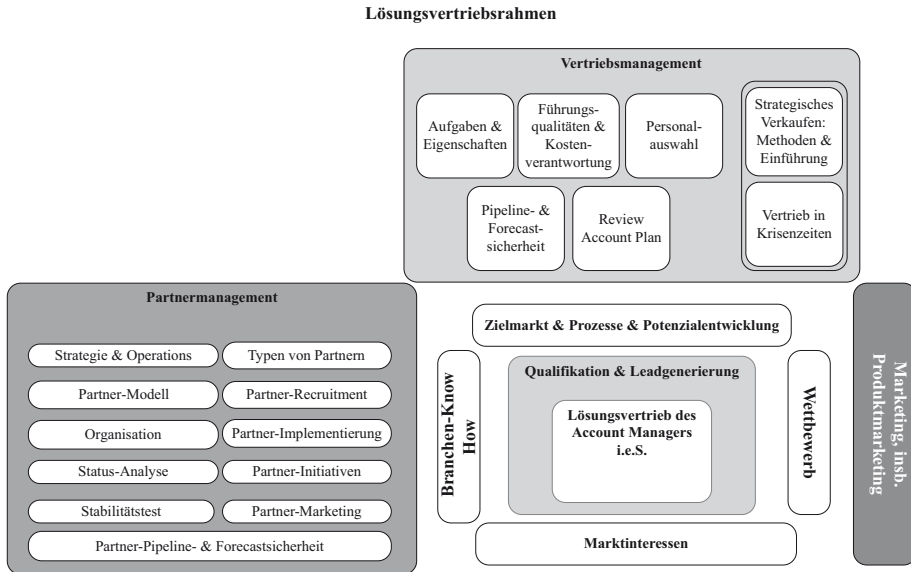


Abb. 1 Der Rahmen des Lösungsvertriebs

Vertrauensverhältnis aufzubauen – und zwar mit dem Individuum, das Ihnen gegenüber sitzt, mit all seinen Stärken und Schwächen.

Es geht hier um eine effiziente Form des „Miteinander-Sprechens und Sich-Verstehens“ – nicht darum, Ihr Gegenüber zu beeinflussen und zu manipulieren. Wer manipulierend ein Verkaufsgespräch lenkt, hat im Lösungsvertrieb nichts verloren, er sucht den kurzfristigen Erfolg.

Bei der Lektüre werden Sie Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden lernen. Mit der Zeit werden Sie Ihre eigene Methode immer weiter verfeinern, ständig verbessern und leben. Als Autoverkäufer entwickelte beispielsweise das spätere VW-Vorstandsmitglied Daniel Goeudevert eine „*Theorie der ersten zwanzig – der ersten zwanzig Wörter [im Eröffnungsgespräch zum Vertrauensaufbau] – der ersten zwanzig Schritte etc.*“¹ Eine Methode, die für ihn passte und die ihm Erfolg versprach. Eine Methode aber, die Ihnen nicht unbedingt liegen muss. Es gibt keine „richtige Methode“, sondern nur Ihre Methode, mit der nur Sie erfolgreich sind. Suchen Sie sich diejenigen Schritte heraus, die Ihnen helfen, Ihre eigene Verkaufsmethode zu vervollkommen. Entwickeln Sie Ihre eigene Methode anhand dieses Buches; Sie profitieren in mehrfacher Hinsicht davon:

- Sie erhalten einfache Mittel und probate Lösungen für immer wiederkehrende kritische Vertriebssituationen.

¹ Daniel Goeudevert, *Wie ein Vogel im Aquarium*, Berlin 1996, S. 74.

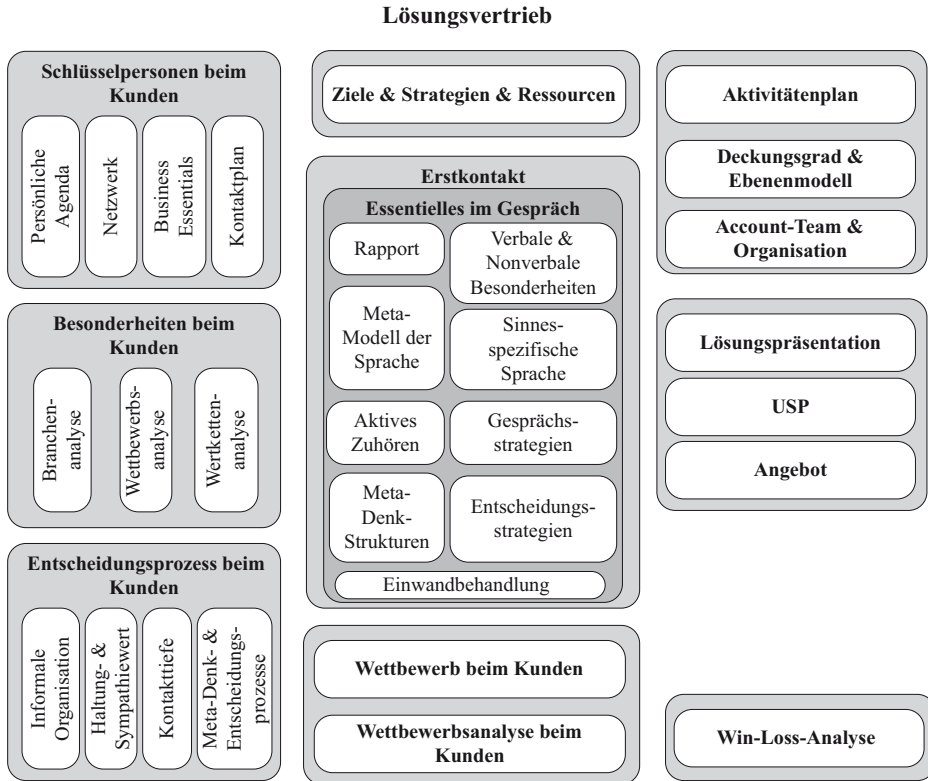


Abb. 2 Lösungsvertrieb des Account Managers im eigentlichen Sinne

- Sie legen ein selbstsicheres Verhalten mit den eigentlichen Entscheidern an den Tag und entwickeln einen einfacheren, systematischeren Zugang zu ihnen.
- Sie konzentrieren Ihre Aktivitäten auf die Tätigkeiten, die Sie nach vorne bringen.
- Sie verkürzen den Verkaufszyklus.
- Sie konzentrieren sich auf die Vertriebs-„Opportunities“, die Ihnen den Erfolg bringen.
- Sie schaffen nachhaltige Referenzkunden.
- Sie steigern durch Ihre neue und verbesserte Vorgehensweise beim Kunden Ihren Marktwert und Ihre Reputation.
- Zusammenfassend: Sie denken in anderen, größeren Zusammenhängen, wenn es gilt, Ihre Produkte und Lösungen zu verkaufen.

Hierzu beachten Sie bitte die Abb. 2.

Die folgenden Kapitel bereiten den Verkaufsprozess im Lösungsvertrieb leicht nachvollziehbar für Sie auf. Der Buchaufbau orientiert sich an den 30 logischen Schritten dieses Prozesses. Die Schritte sind in Themengebieten zusammengefasst. Wenn Sie sich einen

Gesamtüberblick verschaffen wollen, arbeiten Sie dieses Buch chronologisch durch. Interessieren Sie nur einzelne Kapitel oder benötigen Sie Informationen über einen bestimmten Schritt, finden Sie mit Hilfe der Gliederung und des Stichwortverzeichnisses gezielt diese Information und den dazu gehörigen Schritt. Praxisorientierte Beispiele, übersichtliche Charts, Checklisten und Schaubilder helfen Ihnen bei der Umsetzung in Ihre eigene Praxis.

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 Bereichsleiterenebene 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 Branchentradition 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.