Whitepaper

Solution Selling

Grutzeck-Software

Solution Selling
– Was tun, wenn der Produktverkauf nicht funktioniert?

Die Methoden des klassischen Produktverkaufs funktionieren bei erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen nicht. „Solution Selling“ verspricht einen anderen Ansatz, der den Fokus auf die Bedarfsermittlung und Lösungsentwicklung mit dem Kunden richtet.

Der nachfolgende Beitrag zeigt die Unterschiede zwischen dem klassischen Produkt Verkauf und Solution Selling und beleuchtet welche Anforderungen sich daraus an unterstützende Werkzeuge ergeben.

Kontakt Autor:

Grutzeck-Software GmbH
Markus Grutzeck
Hessen-Homburg-Platz 1
63452 Hanau,
Germany
Tel.: +49 (6181) 9701-0
Fax: +49 (6181) 9701-66
Mail: Markus.Grutzeck@grutzeck.de
Web: www.grutzeck.de

Nachdruck nur nach Absprache mit dem Autor. Alle Rechte liegen bei Markus Grutzeck. Es können keinerlei Garantien für die Richtigkeit der Informationen gegeben werden. Der Autor haftet nicht für irgendwelche Fehler, Auslassungen oder anderweitige Auslegungen der dargestellten Themen und Sachverhalte. Alle in diesem Buch erwähnten Domainnamen, Firmennamen oder Produktnamen unterliegen den markenrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Unternehmen oder Inhabern.

ISBN: 978-3-941952-18-8

Inhalt

1.1 Probleme beim Produktverkauf 3
1.2 Was ist Solution Selling? 3
2 Unterschied Produktverkauf ⇔ Solution Selling 3
3 Werteorientierte Bedarfsanalyse 7
4 Buying Center 9
4.1 Der Entscheider 10
4.2 Der Wächter 10
4.3 Der Anwender 10
4.4 Der Coach 10
5 Optimierte Vertriebsprozesse – Das Verkaufsphasen-Modell 11
6 Opportunity Management 13
7 Welche Anforderungen ergeben sich daraus an unterstützende Tools (CRM Systeme)? 15
7.1 Abbildung von Verkaufschancen 15
7.2 Abbildung Buying Center 16
7.3 Individuelle Bedarfsanalyse 16
7.4 Opportunity Management 17
8 Fazit 20

1.1 Probleme beim Produktverkauf

Beim Produktverkauf stehen die Produkteigenschaften im Fokus. Produkte und Dienstleistungen werden aber immer austauschbarer. Durch das Internet gewinnt der Nachfrager ein hohes Maß an Preistransparenz. Eine Differenzierung vom Wettbewerber wird so immer schwieriger. Der Verkaufserfolg rückt in weite Ferne.

1.2 Was ist Solution Selling?

Der Lösungsvertrieb im B-to-B Umfeld ist von Komplexität geprägt. Die Produkte oder Dienstleistungen sind erklärungsbedürftig. Die Leistungen oftmals stark individualisiert. Kunden binden sich damit langfristig und z.T. mit hohem finanziellem Einsatz. Die Entscheidung beeinflusst die Unternehmensperformance und ist deshalb von großer Bedeutung. Auf Kundenseite sind zumeist mehrere Personen beteiligt (Buying Center). Dadurch sind Entscheidungsprozesse oft intransparent. Typisch ist diese Situation z.B. im Maschinen- oder Anlagenbau oder bei der Einführung einer ERP-Software.

Solution Selling Experte Manfred Schröder bringt in seiner Definition von Solution Selling die Sache auf den Punkt: „Immer dann, wenn es um den Verkauf komplexer, beratungsintensiver und stark individualisierbarer Produkte und Leistungen geht, deren Erwerb den Kunden langfristig bindet, ist der Lösungsvertrieb oder Solution Selling die Methode der Wahl.“[1]

2 Unterschied Produktverkauf ⇔ Solution Selling

„Wenn Sie einen Porsche kaufen, geht für Sie der Spaß los. Wenn Sie eine ERP Software z.B. von SAP kaufen, geht die Arbeit los“, schreibt Manfred Schröder. Zu Beginn des Akquiseprozesses ist oftmals unklar, was der Kunde überhaupt braucht und wie eine Lösung aussehen könnte.

[1] http://www.alphasales.de/loesungsvertrieb/

Die nachfolgende Tabelle macht den Unterschied zwischen Produkt- und Lösungsverkauf deutlich:

Aspekte	Produktverkauf	Solution Selling
Kundenwissen	Kunden kennen die Produktgattung Kunden wissen meist, was sie wollen Zu klärende Frage des Kunden: Von wem kaufen?	Kunde hat meist Problem noch nicht erkannt. Kundenbedürfnis kann noch „entwickelt“ werden. Kernfrage: Wie kann man Prozesse optimieren und Wachstumschancen nutzen?
Was wird gekauft?	Das PRODUKT mit Spezifikationen und Anwendungsmöglichkeiten steht im Vordergrund	Kombination von PRODKT und SERVICE- und BERATUNGS-leistungen stehen als Gesamtlösung im Vordergrund
Verkaufszyklus	Eher kurz Verkäufer investieren viel Zeit für Preis- und Konditionenverhandlung	Komplex, eher lang Verkäufer investieren zu Beginn viel Zeit, um Kundenbedürfnis zu verstehen und individuelle Lösung auszuarbeiten
Auftragsgröße	Oft größere Rahmenverträge	Eher größer & langfristiger
Entscheidungskriterien / Argumente	Nettopreis & Konditionen Qualitätszertifikate Einfachheit des Einkaufens Hohe Produktverfügbarkeit	Mehrwert durch individuelle Kundenlösung Genaue Kenntnis des Kunden, seiner Märkte und Herausforderungen Beratungskompetenz
Intensität Kundenkontakte	Sporadische Kontakte, oft Jahresgespräche Wenig Offenheit	Intensive Abstimmungsprozesse Vertrauen und Offenheit
Kundenbindung	Lieferanten oftmals austauschbar	Enge Kundenbindung durch geleisteten Mehrwert des Lieferanten

Aspekte	Produktverkauf	Solution Selling
Außendienst	Verkäufer Verkäufer muss oftmals um Auftrage „betteln“	Berater Die benötigte Lösung weckt den Kaufwunsch
Kompetenz	Rhetorik	Lösungskompetenz
Entwicklung Kundenbedürfnis	• Schnell • Betrifft i.d.R. nur den Kunden selbst • Enthält starke emotionale Komponente	• Langsam • Entwickelt sich durch Elemente, Einflüsse und Impulse anderer • Bedürfnisse werden i.d.R. rational abgesichert
Erstes Gespräch	Produktvorstellung Es werden Produkte, Systeme oder Dienstleistungen beschrieben Funktionsweise im Fokus	Analysegespräch Ziele und Bedürfnisse werden erfragt. Einsatzmöglichkeiten und gewünschter Nutzen wird beschrieben Lösungsszenarien gemeinsam erarbeitet

Q: in Anlehnung an Bußmann, Wolfgang F./ Zupancic, Dirk:
Verkaufen von Profi zu Profi - den Einkauf überzeugen, mehr Umsatz mit Geschäftskunden, mi Fachverlag, FinanzBuch Verlag, München 2008, S.107.[2]

[2] http://www.dirkzupancic.com/portfolio-items/verkaufen-von-profi-zu-profi/

Die wesentlichen Erfolgsbausteine im Solution Selling sind:

- Wertorientierte Bedarfsanalyse
- Buying Center – Analyse
- Optimierte Vertriebsprozesse mit Vertriebsphasen
- Opportunity Management

© Grutzeck-Software

3 Werteorientierte Bedarfsanalyse

Dem Kunden ist in der Bedarfsanalyse beim Solution Selling oftmals noch gar nicht ganz klar, wo genau sein Problem liegt. Hier ist es die Aufgabe des Verkäufers gemeinsam mit dem Kunden die Aufgabenstellung zu konkretisieren und ggf. auch hinter die augenscheinlichen Symptome zu schauen. Das Kunden"bedürfnis" kann so gemeinsam entwickelt werden. Kernfrage ist also, wie man Prozesse entwickeln und Wachstumschancen heben kann.

Hilfreiche Fragestellungen in der dieser Phase sind:

- Was ist das Geschäft des potenziellen Kunden?
- Womit versucht er sich bisher in seinem Markt vom Wettbewerber zu differenzieren? Was macht ihn bei seinen Kunden erfolgreich?
- Womit könnte er sich noch differenzieren? Was hindert ihn im Moment daran, noch erfolgreicher zu sein?
- Wofür braucht der Zielkunde eine Problemlösung? Welche Ziele möchte er erreichen?
- Welche Anforderungen sollten aus Kundensicht die Lösung folglich erfüllen?
- Wie lässt sich das wirtschaftlich darstellen? Betrachtet der Kunde die Anschaffungskosten oder die Total Costs of Ownership?
- Welche Kostenarten werden dabei betrachtet? Entscheidet der Einkäufer aufgrund des Stückpreises oder des Verwendungspreises?
- Frage nach der Aufgabenstellung
- Frage nach dem verfügbaren Budget
- Wer ist der / die Entscheider? Wer ist Entscheidungsbeeinflusser?
- Was sind Entscheidungskriterien?
  Kaufmotive können sein: bessere Qualität (Produktsicherheit, Lebensdauer, …) , höhere Effizienz (Verfügbarkeit, Einsparpotenzial, …), größere Flexibilität, Möglichkeit, den eigenen Kunden etwas Besonders zu bieten

Als Verkäufer werden wir nur dann eine für den Kunden überzeugende Lösung finden, wenn die Bedarfsanalyse gründlich und umfassend erfolgt.

Bei der Beurteilung der Lösung stellt der Kunde sich folgende Fragen:

- Erreiche ich mit der vorgeschlagenen Lösung mein Ziel?
- Wie hoch sind die Total Costs of Ownership? Welche Gesamtkosten muss ich Verkauf der Nutzungsdauer der gewählten Lösung rechnen?
- Welche Fixkosten und variablen Kosten kommen auf mich zu?
- Wie hoch ist der Wartungsaufwand an Zeit und Geld?
- Wie aufwändig ist das Umstellen oder Updaten?
- Wie hoch ist der Schulungsaufwand für meine Mitarbeiter?

Das sollten Sie bei der Vorstellung der Lösung berücksichtigen. Dabei muss deutlich werden, welchen Mehrwert Sie mit der Lösung für das Unternehmen schaffen. Das schafft die Grundlage für „Preis-Wertes“ verkaufen und kann die Gewinnmarge steigern.

4 Buying Center

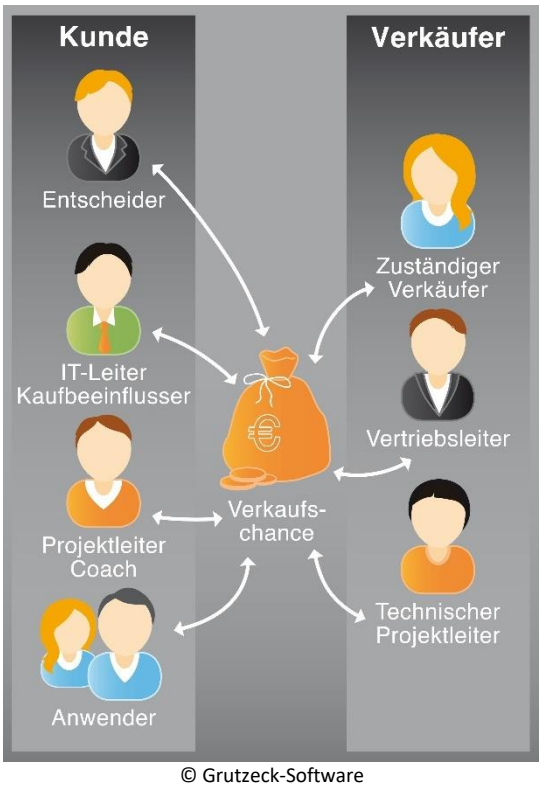
Eng damit verknüpft ist die Frage nach Entscheidern und Entscheidungsbeeinflussern. Man kann die Aufgabenstellung nur umfassend betrachten, wenn klar ist, welche Personen hierbei involviert sind.

Rollenkonzepte helfen dabei auch unterschiedliche Personengruppen in den Blick zu nehmen. Zurück geht der Ansatz des Rollenkonzeptes in Buying Centern in den 1970er Jahren auf Frederick E. Webster und Yoram Wind[3], die sechs Rollen unterschieden:

- der Anwender (User)
- der Einkäufer (Buyer)
- der Entscheider (Decider)
- der Wächter (Gatekeeper)
- der Beeinflusser (Influencer)
- der Initiator

Miller / Heimann reduzieren das auf die folgenden vier Rollen:

- den Entscheider
- den Wächter
- den Anwender
- den Coach



© Grutzeck-Software

[3] https://www.springerprofessional.de/die-macht-der-buying-center/4964238.html

4.1 Der Entscheider

Der Entscheider hat die Budgethoheit und unterschreibt letztendlich den Auftrag. Oft stehen betriebswirtschaftliche oder organisatorische Ergebnisse der angebotenen Lösung im Vordergrund. Im B-to-B-Vertrieb haben wir es oftmals mit Entscheidungsgremien zu tun, deren Beteiligte nicht selten persönliche Machtinteressen vertreten.

Entscheider sind gekennzeichnet durch Budgethoheit, Entscheidungsbefugnis und Zeichnungsberechtigung.

4.2 Der Wächter

Einkäufer, IT-Leiter, Betriebsräte oder Juristen fungieren oft in der Rolle des Wächters. Sie sortieren Angebote anhand vorgegebener Entscheidungskriterien aus. Sie können einen Verkauf verhindern, aber nie genehmigen. Hüten Sie sich vor Wächtern, die sich als Entscheider ausgeben.

4.3 Der Anwender

Personen, die mit ihrer Lösung später arbeiten werden, sind die Anwender. Oftmals werden Anwender in die Projektgruppe integriert und werden damit zu Kaufbeeinflussern oder Wächtern.

4.4 Der Coach

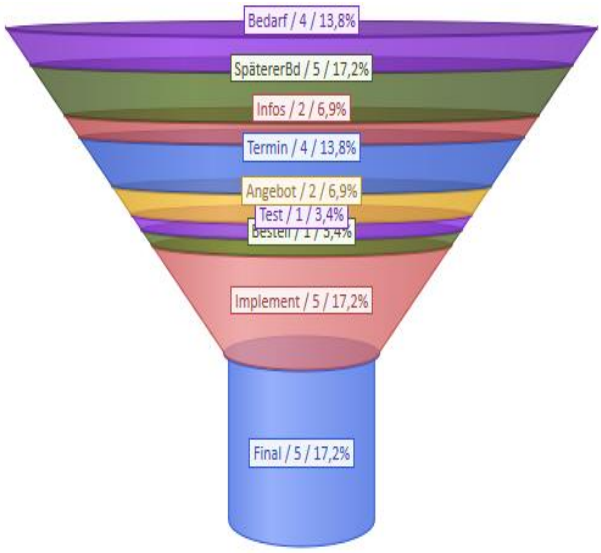
Der Coach ist die Person, die sie im Verkaufsprozess unterstützt. Der Fan ihrer Lösung. Ein Coach zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Glaubwürdigkeit der Person
- Glaubwürdigkeit bei anderen Kaufbeeinflussern
- muss ihre Lösung lieben

Der Coach übernimmt nicht den Verkauf, sondern kann Sie bestenfalls mit Informationen versorgen und Tipps zur Vorgehensweise geben.

5 Optimierte Vertriebsprozesse – Das Verkaufsphasen-Modell

Es gibt in Deutschland sicher viele engagierte und fleißige Verkäufer. In vielen Vertriebsorganisationen gibt es elektronisches Kontaktmanagement, aber keine übergreifende Vertriebssteuerung. Dabei kann ein einfaches Phasenmodell schon helfen, um den Fortschritt im Verkaufsprozess zu definieren.

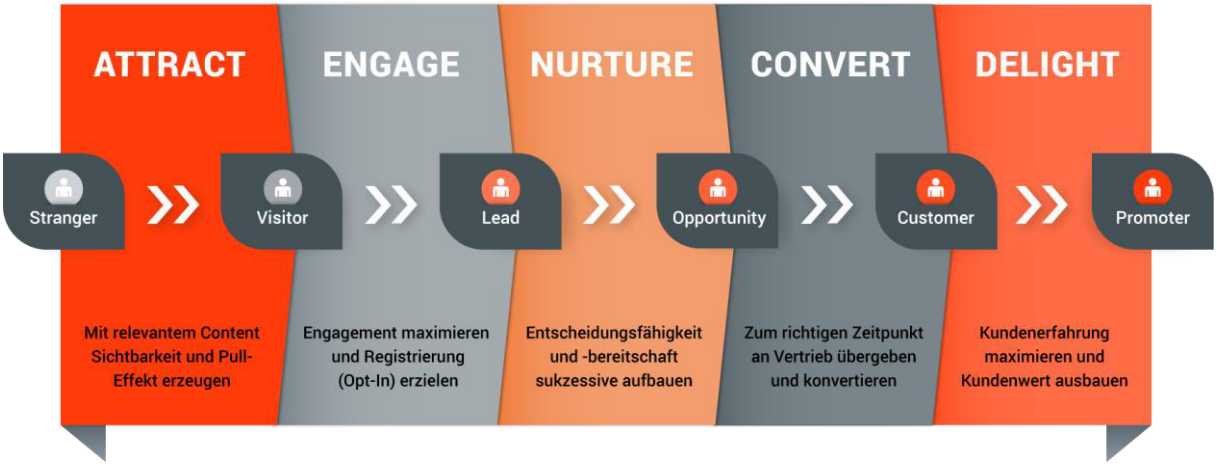


© Grutzeck-Software

Wie stark man dabei unterschiedliche Verkaufsphasen differenziert, bleibt jeder Vertriebsorganisation selbst überlassen. Rudimentäre Kernphasen könnten z.B. sein:

1. Leadgenerierung
2. Bedarfsanalyse
3. Informationsphase
4. Konzept- und Angebotsphase
5. Auftragserteilungsphase
6. Implementierungsphase
7. Ausbau Kunde Phase

In der *Leadgenerierung* geht es darum, relevante potentielle Interessenten erst einmal zu identifizieren. Das kann z.B. über die telefonische Kaltakquise erfolgen.
Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten der Leadgewinnung, z.B. über Content Marketing. Whitepaper bieten gute Möglichkeiten Kontaktdaten relevanter Ansprechpartner gegen inhaltlich guten Content zu erhalten. Die B-to-B Website-Besucheridentifikation erlaubt es, Unternehmensstammdaten zu erhalten, die relevanten Seiten ihrer Website besucht haben. Das Auswerten von Email-Newslettern erlaubt es, Unternehmen und Ansprechpartner zu identifizieren, die weiterführende Links angeklickt haben. Das alles ist bei entsprechender Gestaltung im Rahmen der gesetzlichen Datenschutzvorschriften möglich.



© www.b-relevant.agency

In der *Bedarfsanalyse* wird die zugrundeliegende Herausforderung gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet. In der Informationsphase liegt der Fokus auf der gemeinsamen Lösungsentwicklung, während in der Angebots- und Auftragserteilungsphase die kaufmännischen Konditionen geprüft werden. Es ist deshalb bereits während der Bedarfsanalyse wichtig, das verfügbare Budget zu erfahren, um nicht Lösungskonzepte zu entwickeln, die außerhalb des Budgetrahmens liegen.

In der Implementierungsphase wird die Lösung im Unternehmen ausgerollt. Dabei treten oft neue Anforderungen zu Tage und müssen berücksichtig werden. Hier ist es wichtig im Rahmen eines Prototyping eine Version 1.0 der Lösung einzuführen, bevor man aufgrund ständiger neuer Anforderungen nie in die Praxis ankommt.

Läuft das Projekt, kann der Kunde über Cross- und Upselling ausgebaut oder aufgrund ausgesprochener Empfehlungen neue Kunden gewonnen werden.

6 Opportunity Management

Unsere zeitlichen Ressourcen sind begrenzt. Deshalb ist es wichtig, sich auf erfolgversprechende Verkaufschancen zu fokussieren ohne die Neukundenakquise aus dem Blick zu verlieren. Das erfordert eine Bewertung von Verkaufschancen, z.B. anhand dem verfügbaren Budget, Kenntnis über das Buying Center, geplantem Umsetzungszeitpunkt, Wettbewerbssituation, Aufgabenstellung, Problembewusstsein, Dringlichkeit usw. Münden kann dies in einer Auftragswahrscheinlichkeit.

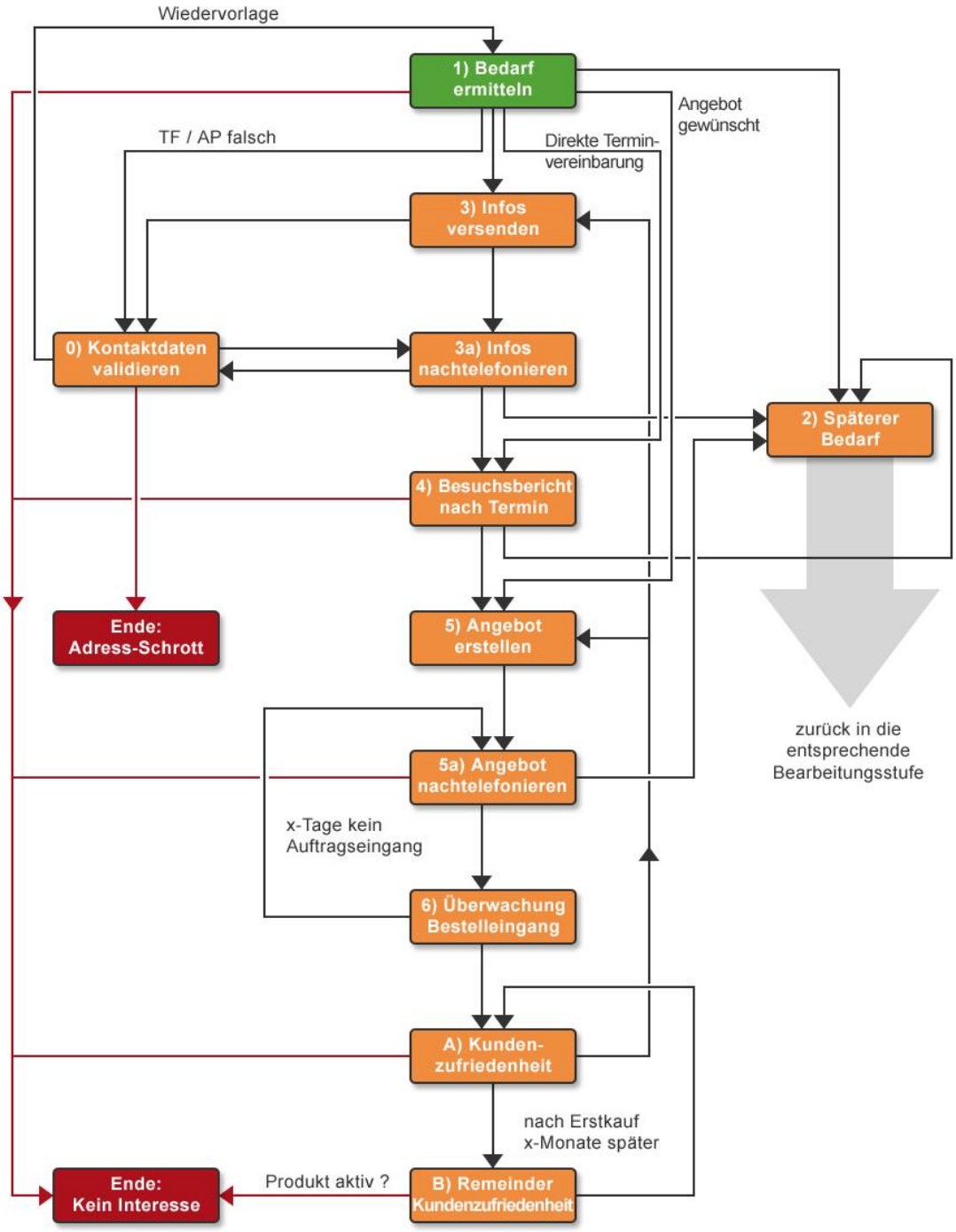
In der Praxis bewährt es sich, die Auftragswahrscheinlichkeit in Klassen einzuteilen, z.B.

Name	Beschreibung
000	Lost Order
001	Potential identifiziert
010	1. Pipeline: Stufe Budget
020	2. Pipline: Stufe Absicht
040	Angebot 40 % wahrscheinlich
060	Angebot 60 % wahrscheinlich
090	Angebot 90 % - mündl. Zusage
100	Kunde / Auftrag erhalten

Gewichtet man damit die zu erwartende Auftragssumme in Verbindung mit dem Umsetzungszeitpunkt, erhält man einen gewichteten Forecast, d.h. eine Umsatzvoraussage je Verkaufschance.

Solche Key Performance Indikatoren (KPIs) legen die Grundlage für die Vertriebssteuerung. Wichtig ist es, Verkaufschancen in irgendeiner Form zu bewerten, mit Kollegen sich darüber auszutauschen und sich auf die Chancen mit den größten Erfolgsmöglichkeiten zu konzentrieren.

Vertriebsprozesse helfen dem operativen Vertrieb die nächste Aktivität zu steuern:



© Grutzeck-Software

7 Welche Anforderungen ergeben sich daraus an unterstützende Tools (CRM Systeme)?

Es gibt per se keine schlechten CRM Lösungen, sondern oft passt die CRM Software nicht zu den Anforderungen der Vertriebsorganisation, sind nicht angepasst oder schlecht geschult und implementiert worden.

Wenn die Mitarbeiter nicht mit einer CRM Software arbeiten wollen, kann die Lösung so toll sein wie sie will, es wird meinen Nutzen für den Vertriebserfolg bringen. Deshalb ist es wichtig:

1. **Anforderungen klären**

Ohne Kenntnis des eigenen Vertriebsprozesses und des Idealkundenprofils können sie nicht entscheiden, welche CRM Software zu ihnen passt.

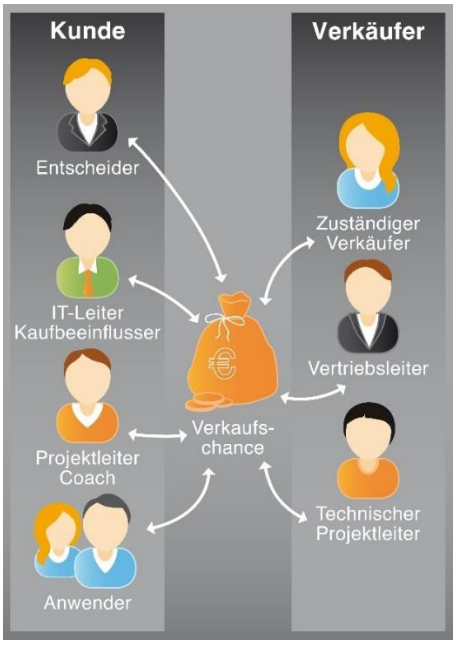
2. **Mitarbeiter einbeziehen**

CRM Software lebt von der Nutzung durch die Mitarbeiter. Nur wenn die Mitarbeiter im Vertrieb, Service und Marketing auch aktiv mit der CRM Lösung arbeiten, können sinnvolle Auswertungen wie die Vertriebssteuerung über das System erfolgen.

Welche Anforderungen stellt Solution Selling an CRM Tools?

7.1 Abbildung von Verkaufschancen

Wie im obigen Schaubild beim Wort „CRM“ hängt alles an der Verkaufschance: Unternehmen, Ansprechpartner, zugeordnete eigene Mitarbeiter im Vertrieb und Service. Eine Verkaufschancen bezogene Kontakthistorie schafft Transparenz. Hier wird vermerkt, welcher Mitarbeiter mit welchem Ansprechpartner in Bezug auf das Verkaufsprojekt was gemacht hat.



© Grutzeck-Software

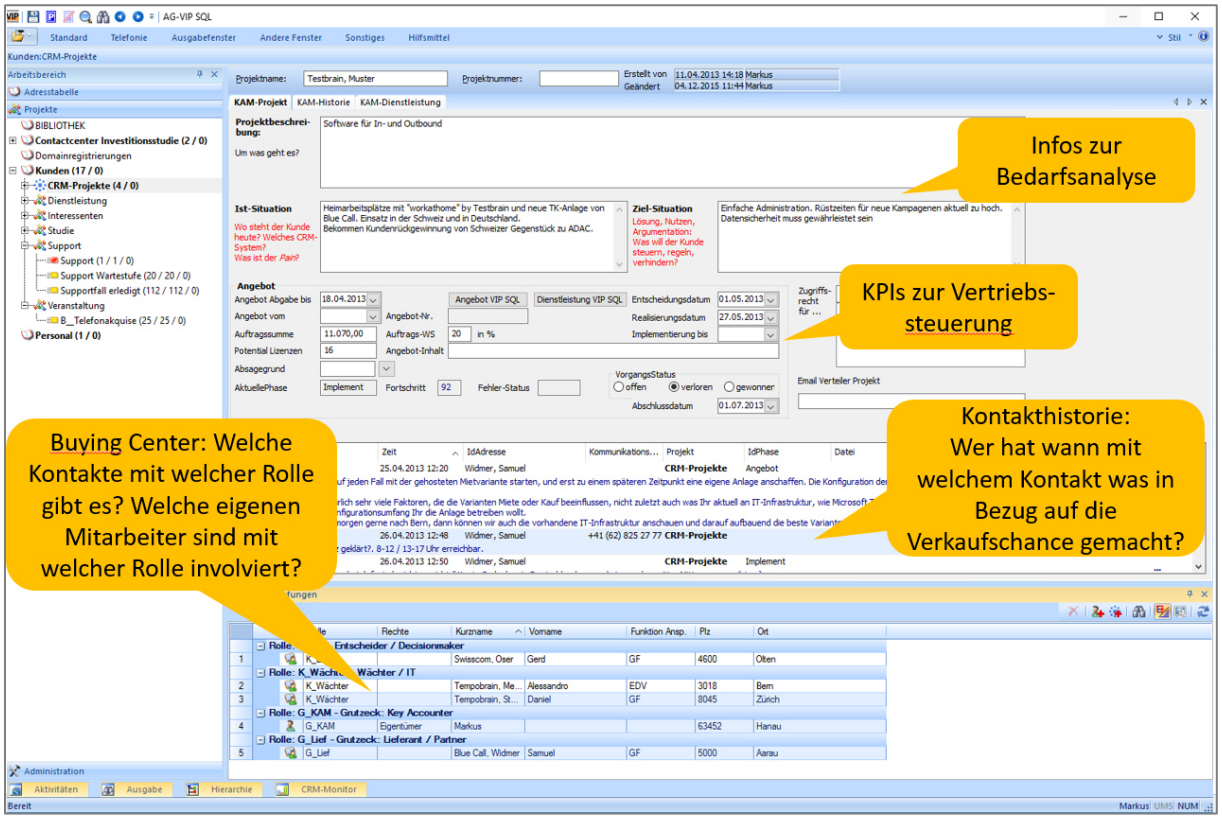
7.2 Abbildung Buying Center

Solution Selling ist gekennzeichnet durch Verkaufen an B-to-B Entscheider- und Kaufbeeinflusser-Gruppen. Diese Personen müssen nicht immer nur innerhalb des Ziel-Unternehmens liegen. Das können z.B. auch externe Berater oder im Baugewerbe auch Architekten, Bauträger sein, die ihnen evtl. auch bei unterschiedlichen Verkaufschancen wieder begegnen.

In der CRM Software sollten Sie jeden Kontakt mit einer Verkaufschance verbinden können und diese Beziehung über eine frei definierbare „Rolle“ beschreiben. Denn in einem Verkaufsprojekt ist die Person vielleicht „Anwender“ und in einer anderen gehört die Person zum „Entscheider“kreis.

7.3 Individuelle Bedarfsanalyse

So individuell wie sie den Bedarf erfragen, müssen sie den Bedarf auch im CRM System hinterlegen. Ein einfach und frei zu definierendes Datenlayout ermöglicht individuelle Anpassungen. Oberflächen, die sie per Drag & Drop selbst einfach gestalten, stellen eine einfache, intuitive Bedienung sicher und sorgen so für Benutzerakzeptanz.



© Grutzeck-Software, CRM Software „AG-VIP SQL“

Machen Sie die CRM Software zum Vertriebstool ihres Teams. Nehmen Sie Anregungen der Mitarbeiter auf und integrieren Sie sie in das Tool. Was kostet täglich viel Arbeitszeit und lässt sich über das Tool vereinfachen? Welche Excel Listen werden aktuell separat gepflegt und können über das CRM eigentlich sinnvoll abgebildet werden?

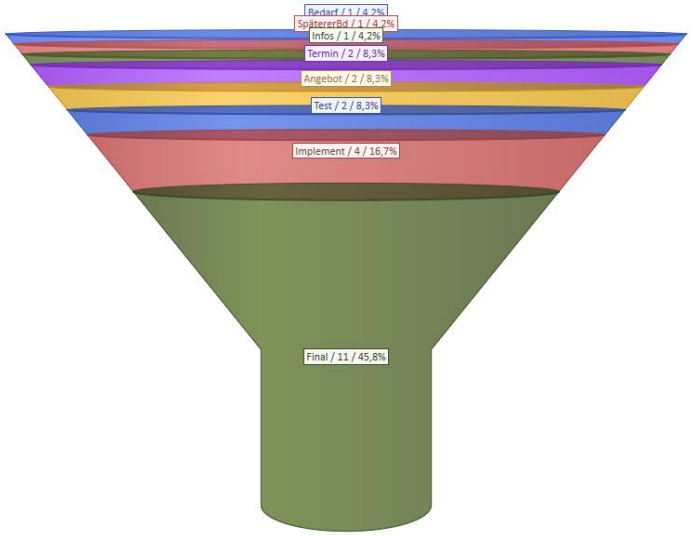
Wie lässt sich die Angst der Mitarbeiter vor Informationen preiszugeben oder zu teilen? Dies kann z.B. über die Zugriffsrechte verhindert werden und sorgt dafür, dass jeder Key Accounter nur seine

Daten einsehen und bearbeiten kann? Nehmen Sie die Ängste der Mitarbeiter ernst. Denn ohne die Mitarbeiter funktioniert kein CRM System.

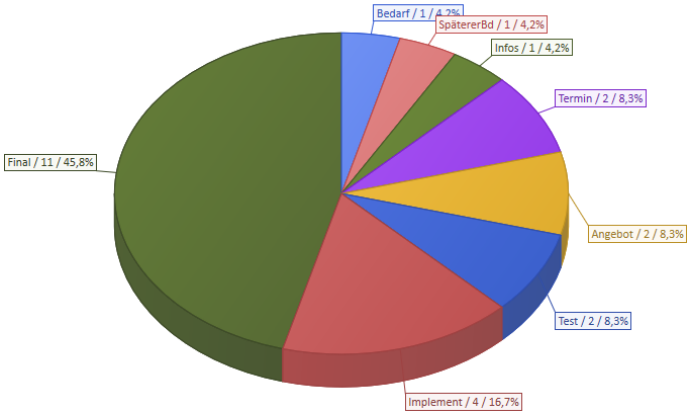
7.4 Opportunity Management

Für ein effektives Verkaufschancen Management müssen Verkaufschancen einzelnen Akquisephasen zugeordnet werden. Das gelingt am einfachsten, wenn sich geplante Verkaufsaktivitäten direkt einer Verkaufsphase zuordnen lassen und dann der CRM Software automatisch der Fortschritt zur Gesamtzielerreichung in Prozent kalkuliert wird.

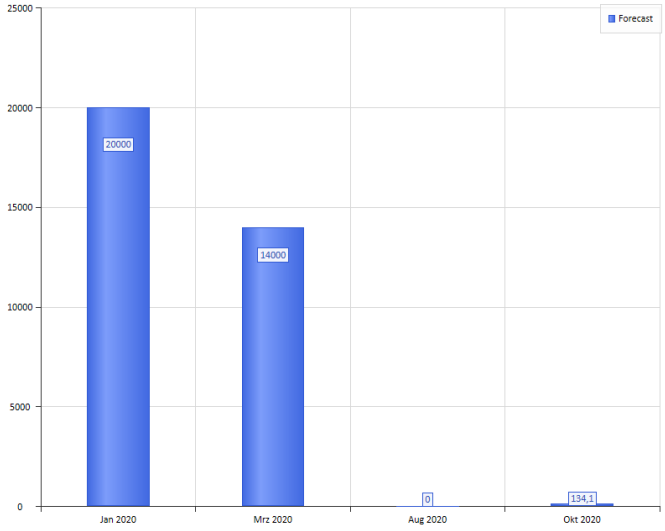
Mit der Erfassung der von Ihnen zu erwartender Auftragssumme, Realisierungszeitpunkt und Auftragswahrscheinlichkeit erhalten Sie einen gewichteten Forecast. Somit können Sie die Verkaufsaktivitäten auch im Hinblick auf die Umsetzungsressourcen zeitlich steuern.



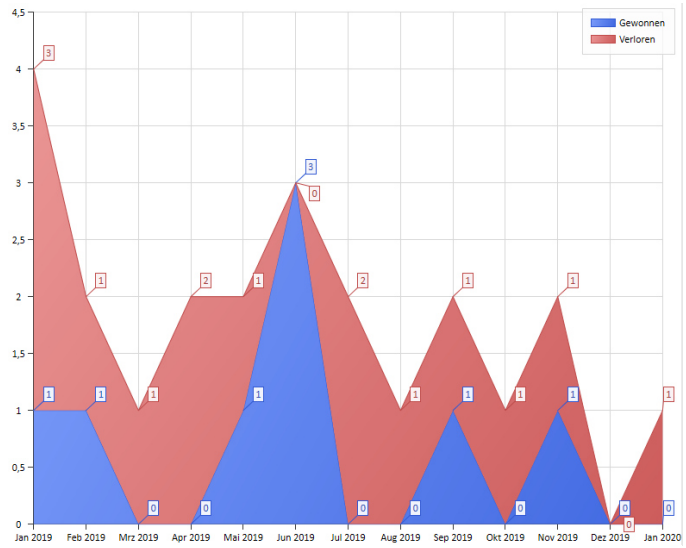
Der Verkaufstrichter zeigt die Anzahl der Verkaufschancen sortiert nach Phasen.



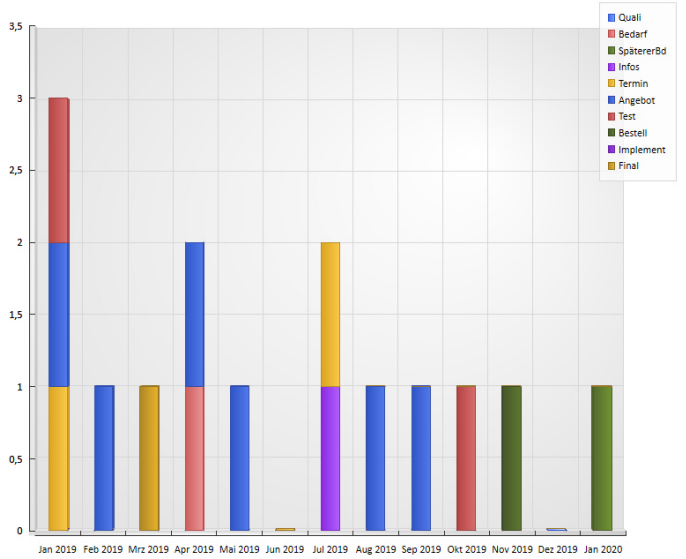
Alternativ die Darstellung als Kreis. So erhält man rasch einen Überblick, wo nachgesteuert werden muss, damit kontinuierlich Aufträge generiert werden.



Der gewichtete Forecast multipliziert die Angebotssumme mit der Auftragswahrscheinlichkeit und kumuliert die Summen je Monat des erwarteten Auftragseingangs.



Win-Loose Überblick zeigt, wie viele Verkaufschancen in den vergangenen Monaten gewonnen oder verloren wurden.



Für die Vertriebssteuerung ist es wichtig zu wissen, in welchen Phasen des Vertriebsprozesses Verkaufs-chancen verloren wurden.
Daraus lassen sich gezielt Coaching Maßnahmen ableiten.

© Grutzeck-Software, Beispielhafte Report Ansichten der CRM Software „AG-VIP“

Jeder Lösungsverkäufer sieht seinen Forecast, die Verkaufsleitung übergreifend.

8 Fazit

Solution Selling stellt den Kundenbedarf in den Fokus. Die genaue Bedarfsanalyse legt die Grundlage für die gemeinsam mit dem Kunden entwickelte individuelle Lösung. Dabei haben wir es nicht mit einem Ansprechpartner zu tun, sondern mit einem Buying Center bestehend aus unterschiedlichen Rollen.

Mit Solution Selling stärken Unternehmen die Kundenbindung, indem sie eine Kombination aus Produktion, individueller Anpassung und Beratung bieten.

Geeignete Softwarelösungen unterstützen Solution Selling durch die Abbildung von Verkaufschancen, Buying Centern , dem Opportunity Management und effizienten Vertriebsprozessen.

Weiterführende Links

Video zum Whitepaper: Solution Selling - erklärungsbedürftige Produkte erfolgreich verkaufen
https://www.grutzeck.de/de/know-how/video-tutorials

© Bildern von fotolia.de, sofern nicht anders kenntlich gemacht