

Vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter

Wie Sie den Veränderungsprozess erfolgreich managen

Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: www.hanswalterfuchs.com

Kontakt:

 HANS WALTER FUCHS
INTERNATIONAL CONSULTING
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921
info@hanswalterfuchs.com

© Hans Walter Fuchs 2010. All rights reserved.

Vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter

Wie Sie den Veränderungsprozess erfolgreich managen

Das Zauberwort ´Solution Selling´ (Verkauf von Lösungen) ist in aller Munde: Hersteller von Kücheneinrichtungen verkaufen heutzutage keine Herde mehr, sondern ´integrierte Garlösungen´; Speditionen transportieren nicht mehr Güter von A nach B, sondern bieten ´integrierte Transportlösungen´ an. Die Aufzählung lässt sich beliebig fortsetzen...

Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass ihre Kunden letztlich nicht an den Eigenschaften ihrer Produkte interessiert sind, sondern an der Lösung ihres Problems. Im Business-to-Business-Geschäft geht es für einen Kunden z.B. darum, durch den Kauf einer bestimmten Maschine den Ausstoß seiner Produktionsanlage zu erhöhen - ein Nutzen (Wert), den er in Heller und Pfennig quantifizieren kann.

Der Wandel eines Unternehmens vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter ist aber keine ´kosmetische´ Angelegenheit - flotte Werbesprüche (´integrierte Garlösungen´, statt ´Herd´) suggerieren oft ´Pseudolösungen´, während in Wahrheit weiterhin Produkte verkauft werden.

Was muß ein Unternehmen tun, um vom Produktverkäufer zu einem wirklichen Lösungsanbieter zu werden? Im Prinzip muß es vier zentrale Fragen beantworten und die gesamte Organisation entsprechend ausrichten.

Bevor wir auf diese Fragen im Detail eingehen, hier eine Definition des Begriffs ´Lösung´:

Eine Lösung ist die zwischen Anbieter und Kunde abgestimmte Antwort auf ein klar definiertes Kunden-Problem. Diese Lösung bietet dem Kunden eine messbare Verbesserung.

Die vier zentralen Fragen:

1. Wie definieren wir uns als Unternehmen? Über die Produkte, die wir herstellen oder über die Kundenprobleme, die wir lösen? Diese Frage klingt abstrakt, sie wird aber sehr konkret, wenn Sie Ihre Kollegen einmal Folgendes fragen: ´Wie ändert sich die Situation eines Kunden, nachdem er bei uns gekauft hat?´ Oder - anders formuliert - ´welcher messbare Unterschied entsteht beim Kunden durch unser Produkt?´ Diese Fragestellung zwingt zu einem Vorher-Nachher-Denken und legt den Fokus auf das, was beim Kunden messbar bewirkt wird (Erhöhung der Produktivität, Senkung der Kosten, etc.).

Sobald Sie diese grundsätzliche Frage klar und eindeutig beantwortet haben, können Sie daraus die Nutzenargumentation für den Verkauf und die Erfolgsgeschichten für Ihre Marke-

tingkommunikation ableiten. Zur Unterstützung Ihrer Nutzenargumentation können Sie einen 'Problemkatalog' entwickeln – richtig: Kein 'Produktkatalog', sondern ein Katalog, der beispielhaft typische Kundenprobleme beschreibt, die Sie in der Vergangenheit mit messbarem Erfolg gelöst haben.

2. Die zweite zentrale Frage lautet: Wie kommunizieren wir den Nutzen, den wir bieten, konsistent in allem, was wir tun und sagen? Hier geht es um die interne und externe Kommunikation. In der internen Kommunikation ist sicherzustellen, dass auch die traditionell produktgetriebenen Funktionen im Unternehmen (z.B. das Produktmanagement) stets den Kundennutzen im Blick haben. Das kann ganz pragmatisch erfolgen, indem z. B. die für eine Produktfreigabe erforderlichen Dokumente und Formulare neben spezifischen Produktparametern auch systematisch den Kundennutzen abfragen.

In der externen Kommunikation müssen die Botschaften der Marketingkommunikation und die verkäuferische Nutzenargumentation identisch und konsistent sein. Das heißt, die in Broschüren und sonstigen Verkaufshilfen getroffenen Aussagen sollten – wie die verkäuferische Nutzenargumentation – kunden- und lösungsbezogen, nicht produktbezogen sein. Nur dann werden die Verkäufer die Verkaufshilfen auch tatsächlich nutzen.

3. Die dritte Frage lautet: Wie verankern wir den lösungsorientierten Ansatz in unserem Unternehmen? Diese Frage betrifft nicht nur die Qualifikation der Verkäufer (Nutzenargumentation, Fragetechniken, etc), sondern die gesamte Vertriebsstrategie. Hier sind die folgenden weiteren Fragen zu beantworten:
 - Welche Zielgruppe hat den größten Bedarf für unsere Lösungen?
 - Inwieweit können wir unsere bestehenden Kundenbeziehungen dazu nutzen, durch den Lösungsansatz neues Geschäft zu generieren?
 - Wie können wir den komplexen Lösungsverkauf managen? Im Vergleich zum traditionellen Produktverkauf sind die Entscheidungsprozesse beim Lösungsverkauf auf Kundenseite länger, und es sind mehr Personen, oft auch die Geschäftsleitung, beteiligt.
 - Wie entwickeln wir unsere Außendienstler von erfolgreichen Produkt- zu Lösungsverkäufern?
4. Die vierte und letzte Frage: Wie stellen wir sicher, dass der lösungsorientierte Verkaufsansatz auch tatsächlich in unserer Organisation gelebt und umgesetzt wird? Die Transformation vom Produkt- zum Lösungsverkauf ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der professionell zu managen ist.

Management des Veränderungsprozesses

Der wichtigste Erfolgsfaktor bei Veränderungen ist die Führung: Die Geschäftsleitung muß mit Worten und Taten (z. B. eigenen Kundenbesuchen) uneingeschränktes Engagement und Unterstützung für den Wandel demonstrieren. Die Gebiets- und Verkaufsleiter müssen den Außendienst fachlich coachen und moralisch unterstützen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Qualifikation und der Mindset der Vertriebsmitarbeiter. Sie sollten entweder bereits Erfahrung im Lösungsverkauf haben oder willens und in der Lage sein, sich die entsprechenden Kompetenzen anzueignen. Nicht jeder, der erfolgreich Produkte verkaufen kann, schafft den Übergang zum erfolgreichen Lösungsverkäufer.

Auch die Anreiz und Entlohnungssysteme sind anzupassen. So können z. B. Prämien ausgelobt werden für den – quantifizierten – Nutzen (Kostensparnis oder Umsatzsteigerung), den ein Verkäufer durch seine Lösung *beim Kunden schafft*. Diese Art der Belohnung steht im Gegensatz zu herkömmlichen Anreizsystemen, die an den Umsatz oder Deckungsbeitrag gekoppelt sind, den der Verkäufer für das *eigene Unternehmen* erwirtschaftet.

Schließlich müssen geeignete Systeme (CRM) installiert werden, die den effektiven Lösungsverkauf unterstützen. In einer CRM-Datenbank können Kundenprobleme und deren Lösungen systematisch erfasst und vom Verkauf als Best Practice und Referenz genutzt werden.

Letzter Punkt: Die gesamte Kultur des Unternehmens muß auf die Lösung von Kundenproblemen ausgerichtet sein. Die Devise lautet dann nicht mehr 'wir sind die Champions mit den besten Produkten', sondern vielmehr 'wir sind Weltmeister darin, unsere Kunden mit massgeschneiderten Lösungen messbar erfolgreicher zu machen!'

Fazit

Der Wandel vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter ist nicht auf die Vertriebsorganisation und auf das Trainieren von Verkaufstechniken beschränkt. Es handelt sich um einen Veränderungsprozess, der das gesamte Unternehmen betrifft. Dabei sind vier zentrale Fragen zu beantworten: Wie definieren wir uns zukünftig als Unternehmen im Hinblick auf den messbaren Nutzen, den wir dem Kunden bieten? Wie kommunizieren wir diesen Nutzen konsistent über sämtliche Kommunikationskanäle? Wie verankern wir den lösungsorientierten Ansatz in unserer Organisation? Wie stellen wir sicher, dass dieser Ansatz auch tatsächlich gelebt und umgesetzt wird?