

**Christian Liese**

# **Vertriebsmanagement von IT-Lösungen**

**Ein strategischer Ansatz für Vertriebsleiter,  
Geschäftsführer und Praktiker**

**Liese, Christian: Vertriebsmanagement von IT-Lösungen. Ein strategischer Ansatz für Vertriebsleiter, Geschäftsführer und Praktiker, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95850-817-0

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95850-317-5

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung 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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

“

*There is only one boss. The customer!*

*And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.*

”

(SAM WALTON, 1918 - 1992)

## Management Summary

Das vorliegende Buch wurde vor der Problemstellung verfasst, dass die Dynamik des IT-Markts und die daraus resultierenden Kundenanforderungen enorm hohe Anforderungen an den Vertrieb der Anbieter in diesem Umfeld stellen.

Der Trend, produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten, zwingt seit einigen Jahren viele IT-Anbieter dazu, komplexe IT-Lösungen in ihr Portfolio aufzunehmen. Doch die alleinige Portfolioerweiterung ist nicht ausreichend, um mit den häufig kundenindividuell entwickelten Lösungen profitabel zu sein. Oftmals mangelt es an einer strukturierten Herangehensweise an die richtigen Kunden mit Potenzial, oder aber an einer mangelhaften Strategie, diese Kunden optimal zu bearbeiten. Mit anderen Worten: Der Unternehmensführung von IT-Anbietern fehlt es an einem ganzheitlichen, kundenorientierten Ansatz, die Besonderheiten des Vertriebsmanagements von IT-Lösungen in ihren Vertriebsstrukturen abzubilden.

Genau diese Zielsetzung hat dieses Werk verfolgt: Auch vor dem Hintergrund, dass bislang wenig Publikationen für Führungskräfte im IT-Lösungssegment veröffentlicht wurden, soll diese Arbeit Optimierungspotenziale aufdecken. Der Leser kann mittels spezifischer Checklisten seine eigene Vertriebsorganisation auf ihre Tauglichkeit / Reife überprüfen und die Eignung anhand eines Profils schnell erkennen.

Dazu wurden zunächst die theoretischen Grundlagen vorgestellt, wobei die Fokussierung insbesondere auf Gedankenströmungen des **Solution Selling** und des **Sales-Excellence**-Ansatzes von HOMBURG gelegt wurde. Beide Ansätze wurden als mögliche Grundpfeiler des hier erarbeiteten Konzepts identifiziert. Die ausführliche Diskussion der operativen / taktischen Überlegungen des *Solution Selling* in Verknüpfung mit dem eher strategischen Grundaufbau von HOMBURG ermöglichte eine differenzierte Analyse, die mit zahlreichen Werkzeugen und Instrumenten angereichert wurden. Das Ergebnis der vier Dimensionen eines optimalen Vertriebsmanagements für IT-Lösungsanbieter wurde in dedizierten Checklisten zusammengefasst. Die Möglichkeit eines *Quick-Checks* rundet die Studie ab.

Insgesamt stellt dieses Buch ein ganzheitliches Konzept dar, das Optimierungspotenziale im Vertriebsmanagement aufzeigen kann. Durch den Neuig-

keitsgrad und die gezielte Ansprache der Unternehmensführung kann das Konzept vielseitig verwendet werden.

## Abstract

Many IT providers report a lack of sales efficiency regarding selling their solutions. Additionally, rising customer-expectations in a multifaceted and dynamic market environment require a stronger leadership commitment to the change to be a successful IT solution provider.

Therefore the main purpose of this book is to develop and provide an holistic and customer-orientated approach to structure and handle the characteristics and complexity of sales management of IT solutions.

For this, the theoretical fundamentals of *Solution Selling* and the *Sales-Excellence*-approach of HOMBURG have been identified as possible cornerstones of the approach developed here. A detailed discussion of the operational / tactical considerations of *Solution Selling* in combination with the more strategic basic structure of HOMBURG allow a broad and versatile analysis, enriched with numerous tools and instruments. The results are four dimensions of sales management an optimal IT solution provider should have. Those are summarized in dedicated checklists. In order to round off, the possibility of a quick check is given.

Overall, this study represents a holistic concept which shows potential for optimization in sales management for IT solution providers. By the degree of novelty and the targeting of corporate leadership, the here given concept can be used widely.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>15</b>
1.1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG .....	15
1.2 OPTIMIERUNG DES VERTRIEBS ALS ELEMENTARE PROBLEMSTELLUNG .....	19
1.3 AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG.....	21
1.4 AUFBAU DER ARBEIT .....	23
<b>2 GRUNDLAGEN.....</b>	<b>27</b>
2.1 ZENTRALE BEGRIFFE UND DEFINITORISCHE ABGRENZUNGEN.....	27
2.1.1 <i>Vertrieb, B2B-Vertrieb und Vertriebsmanagement</i> .....	27
2.1.2 <i>B2B Marketing und Marketing-Mix</i> .....	29
2.1.3 <i>Produkt</i> .....	31
2.1.4 <i>Dienstleistungen / Services</i> .....	32
2.1.5 <i>Lösungen / Solutions</i> .....	33
2.1.6 <i>Kunde</i> .....	35
2.1.7 <i>Zusammenhang zwischen verwendeten Begriffen</i> .....	37
2.2 IT-LÖSUNGEN, IT-DIENSTLEISTUNGEN UND IT-PRODUKTE .....	38
2.3 KUNDEN –UND LÖSUNGSORIENTIERUNG ALS UNTERNEHMENSKULTUR .....	41
2.3.1 <i>Ausrichtung auf Kunden und Lösungen</i> .....	41
2.3.2 <i>Ziele</i> .....	42
<b>3 ‚SALES EXCELLENCE‘ UND ‚SOLUTION SELLING‘ ALS MÖGLICHE GRUNDPFEILER DES IT-LÖSUNGSVERTRIEBS .....</b>	<b>45</b>
3.1 DIE NOTWENDIGKEIT BEIDER ANSÄTZE.....	45
3.2 DER ‚SALES EXCELLENCE‘ – ANSATZ .....	46
3.2.1 <i>Ursprung und Prinzipien</i> .....	46

3.2.2	<i>Inhaltliche Abdeckung</i> .....	47
3.2.3	<i>Verwendung in diesem Buch</i> .....	47
3.3	DER ‚SOLUTION SELLING‘ – ANSATZ .....	48
3.3.1	<i>Das Vier-Phasen-Konzept im Solution Selling</i> .....	48
3.3.2	<i>Herausforderungen im Solution Selling</i> .....	51
3.3.3	<i>Die optimale Organisation für Solution Selling</i> .....	54
<b>4</b>	<b>STRUKTURANSATZ FÜR DEN B2B-IT-LÖSUNGSVERTRIEB</b> .....	<b>57</b>
4.1	EINSTIEG .....	57
4.1.1	<i>Abgrenzung zum Produktvertrieb</i> .....	57
4.1.2	<i>Symbole als Lese-Erleichterung</i> .....	58
4.2	DIMENSION 1: VERTRIEBSSTRATEGIE .....	60
4.2.1	<i>Überblick: Grundlagen der Vertriebsstrategie</i> .....	60
4.2.2	<i>Kundenstrategie</i> .....	61
4.2.3	<i>Kanalstrategie</i> .....	66
4.2.4	<i>Preisstrategie</i> .....	70
4.3	DIMENSION 2: VERTRIEBSSTRUKTUREN UND -PROZESSE.....	72
4.3.1	<i>Überblick</i> .....	72
4.3.2	<i>Aufbauorganisation</i> .....	72
4.3.3	<i>Vertriebscontrolling und Balanced Scorecard</i> .....	76
4.3.4	<i>Personalmanagement: Zielvereinbarungen und Anreizsysteme</i> .....	81
4.3.5	<i>Vertriebskultur</i> .....	84
4.4	DIMENSION 3: INFORMATIONSMANAGEMENT .....	86
4.4.1	<i>Überblick: Erfordernis und Anforderungen</i> .....	86
4.4.2	<i>Kundeninformationen</i> .....	87
4.4.3	<i>Wettbewerbs- und Marktinformationen</i> .....	98
4.4.4	<i>CRM-Systeme als Hilfsmittel</i> .....	100
4.5	DIMENSION 4: KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT.....	102
4.5.1	<i>Überblick</i> .....	102
4.5.2	<i>Persönlichkeitsprofil der Mitarbeiter in der Front-End Unit</i> .....	104
4.5.3	<i>Kundenbindung</i> .....	107
4.5.4	<i>Kundenrückgewinnung</i> .....	113



4.5.5	Key Account Management für IT-Lösungen.....	114
4.6	EXKURS: SOCIAL MEDIA UND WEB 2.0 FÜR IT-LÖSUNGSANBIETER .....	118
<b>5</b>	<b>AUFBAU EINES KONZEPTE ZUR EIGNUNGSBEWERTUNG EXISTIERENDER VERTRIEBSORGANISATIONEN.....</b>	<b>121</b>
5.1	METHODIK .....	121
5.1.1	Strukturelle Grundlagen des Konzepts.....	121
5.1.2	Erstellung und Bedeutung des Eignungsprofils.....	121
5.1.3	Anwendung .....	123
5.2	ANFORDERUNGEN AN DIE VERTRIEBSSTRATEGIE (DIMENSION 1) .....	127
5.3	ANFORDERUNGEN AN DIE VERTRIEBSSTRUKTUREN UND -PROZESSE (DIMENSION 2) .....	129
5.4	ANFORDERUNGEN AN DAS INFORMATIONSMANAGEMENT (DIMENSION 3) .....	132
5.5	ANFORDERUNGEN AN DAS KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT (DIMENSION 4) .....	136
5.6	MÖGLICHER ABLAUF EINER ANALYSE .....	139
5.7	ALTERNATIVE: QUICK-CHECK / QUICK-ACT.....	141
<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>143</b>
<b>7</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>147</b>
	<b>ANHANG A – CHECKLISTEN .....</b>	<b>CLI</b>
	<b>ANHANG B – BEISPIELHAFTE DURCHFÜHRUNG DES KONZEPTE .....</b>	<b>CLXVII</b>
	<b>ANHANG C – QUICK-CHECK INKL. BEWERTUNGSSKALA .....</b>	<b>CLXXXIX</b>
	<b>ANHANG D – KOMPAKTER MAßNAHMENPLAN ZUR STEIGERUNG DER LÖSUNGSKOMPETENZ IM VERTRIEB.....</b>	<b>CXCIII</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>CXCV</b>

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Produktivitätssteigerungspotenziale in Funktionsbereichen .....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 2: Marketing-Mix im Sachgüter- und Dienstleistungsgeschäft .....</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 3: Individualisierungs- und Integrationsgrad bei Anbietern .....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 4: Zusammenhang zwischen verwendeten Begriffen .....</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 5: Beispiel für IT-Produkte und IT-Dienstleistungen als IT-Lösung .....</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 6: Produktzentrierte vs. Kundenzentrierte Unternehmen.....</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 7: Vier-Phasen-Konzept im Solution Selling.....</i>	<i>49</i>
<i>Abbildung 8: Produktverkauf vs. Lösungsverkauf .....</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 9: Klassischer Verkaufszyklus .....</i>	<i>58</i>
<i>Abbildung 10: Symbolik je Sales-Excellence-Dimension .....</i>	<i>59</i>
<i>Abbildung 11: Kundensegmentierung im Solution Selling .....</i>	<i>63</i>
<i>Abbildung 12: Ansätze zur strategischen Differenzierung der Marktbearbeitung .....</i>	<i>65</i>
<i>Abbildung 13: Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Vertriebs.....</i>	<i>67</i>
<i>Abbildung 14: Vor- und Nachteile der Organisationsdifferenzierungen .....</i>	<i>73</i>
<i>Abbildung 15: Modell einer möglichen lösungsorientierten Organisation .....</i>	<i>76</i>
<i>Abbildung 16: Balanced Scorecard für Lösungsanbieter .....</i>	<i>80</i>
<i>Abbildung 17: Instrumente zur Kulturveränderung.....</i>	<i>85</i>
<i>Abbildung 18: Herausforderungen in der Bedarfsermittlung .....</i>	<i>90</i>
<i>Abbildung 19: Relevante Inhalte eines Marktprofils .....</i>	<i>100</i>
<i>Abbildung 20: Instrumente in Kundenbeziehungsphasen .....</i>	<i>103</i>
<i>Abbildung 21: Persönlichkeitsebenen erfolgreicher Lösungsverkäufer .....</i>	<i>106</i>
<i>Abbildung 22: Ansätze zur Kundenbindung.....</i>	<i>109</i>
<i>Abbildung 23: Lösungsverkauf als Kundenbindungsinstrument.....</i>	<i>111</i>
<i>Abbildung 24: Instrumente im Kundenrückgewinnungsprozess.....</i>	<i>113</i>
<i>Abbildung 25: Aufbau eines KAM-Systems im Lösungsvertrieb.....</i>	<i>117</i>
<i>Abbildung 26: Eignungsprofil in der Vier-Feld-Matrix .....</i>	<i>122</i>
<i>Abbildung 27: Beispielhafte Checkliste (mit Belegen) zur Eignungsbewertung .....</i>	<i>124</i>
<i>Abbildung 28: Beispielhafte Richtlinie zur Punktwertvergabe in der Bewertung .....</i>	<i>125</i>
<i>Abbildung 29: Möglicher schematischer Ablauf der Konzeptanwendung .....</i>	<i>140</i>

## Abkürzungsverzeichnis

ADM	Außendienstmitarbeiter / Vertriebsmitarbeiter
B2B	Business-to-Business (Firmenkundengeschäft)
B2C	Business-to-Consumer (Konsumentengeschäft)
BSC	Balanced Scorecard
C2C	Customer-to-Customer
CI	Competitive Intelligence (Wettbewerbsanalyse)
CLV	Customer Lifetime Value (Kundenlebenszyklus)
CRM	Customer Relationship Management
DACH	DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz)
DB	Deckungsbeitrag
DEA	Data Envelopment Analysis
DSAG	Deutschsprachige SAP-Anwendergruppe e.V.
Ebd.	Ebenda (für dieselbe Quellenangabe)
ERP	Enterprise Resource Planning
F&E	Forschung & Entwicklung
KAM	Key Account Management
KMU	Kleine und mittlere (mittelständische) Unternehmen
OEM	Original Equipment Manufacturer
p.a.	Per annum (pro Jahr)
RFM	Recency, Frequency, Monetary (Analyseverfahren)
SAP ®	Firmenname der SAP Deutschland AG & Co. KG
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities & Threats
TCO	Total Cost of Ownership
USP	Unique Selling Proposal / Unique Selling Point
VAR	Value Added Reseller
VIS	Vertriebsinformationssystem



# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Dynamik und Schnelllebigkeit eines Marktes ist in kaum einem anderen so stark ausgeprägt wie in der IT-Branche. So sieht beispielsweise das Marktforschungsinstitut IDC im IT-Bereich seit Jahren Wachstumsraten von etwa 6-7% p.a., bedingt durch enorm kurze Vermarktungs- und Innovationszyklen.<sup>1</sup>

Die Kunden erwarten daher von einem anbietenden Unternehmen nicht nur ein hohes Wissensniveau, sondern fordern vielmehr ein Lösungskonzept, das den Einsatz von *Innovationen von morgen* ermöglicht. Dadurch möchte sich der Kunde gegenüber seinem Wettbewerb differenzieren.<sup>2</sup> Eine Investition des Kunden in eine veraltete IT-Lösung könnte das Ende der Kundenbeziehung bedeuten, sodass beide Seiten ein Interesse daran haben, stets eine zukunfts-trächtige Lösung anzubieten. Dies ist insbesondere im B2B-Bereich der Fall, da die hohen Investitionssummen oftmals eine **TCO-Betrachtung** (*Total Cost of Ownership*) über mehrere Jahre erfordern.<sup>3</sup>

Der Kunde benötigt folglich eine Investitionssicherheit, die er u.a. anhand eines Eindrucks von stets aktuellem Know-How des Vertriebsmitarbeiters und der Innovationsfähigkeit der angebotenen Lösungskonzepte erleben möchte. Dadurch wird der Vertrieb des Lösungsanbieters enorm beansprucht:

- Hohes betriebswirtschaftliches Know-How ist gefragt: Bedingt durch die Einkaufssituation im Lösungsverkauf (Buying-Center) und die Lösungsfindung kommt der Vertriebsmitarbeiter mit vielen Schnittstellen im Kundenunternehmen (wie Einkauf, Controlling, Marketing) in Berührung.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Herzwurm, G.; Pietsch, W. (2008), S. 2; oder mit aktuellsten Zahlen vgl. o.V. (2011a); [http://www.cfoworld.de/finance\\_und\\_it/hardware-software-it-services-idc-trends-im-deutschen-it-markt](http://www.cfoworld.de/finance_und_it/hardware-software-it-services-idc-trends-im-deutschen-it-markt); 03.02.2012.

<sup>2</sup> Vgl. Möller, S.; Fassnacht, M.; Heider, R. (2009), S. 263ff.

<sup>3</sup> Eine TCO-Betrachtung entstammt im Ursprung aus der IT-Branche und wurde maßgeblich vom Unternehmen GARTNER geprägt. Mehr dazu beispielsweise in Brugger, R. (2005), S. 263f.

<sup>4</sup> Dazu siehe Abschnitt 4.4.2.5, wo auf die Einkaufsbedingungen genauer eingegangen wird.

- Technisches Know-How alleine ist nicht ausreichend, da auch kaufmännisches Wissen vom Kunden verlangt wird (z.B. in Beratungsfragen für Finanzierungsoptionen).<sup>5</sup>
- Permanente Informationsaktualisierung („Synchronisation“) z.B. in einem CRM-System<sup>6</sup>
- Informationsfluss vom Außendienst zum Innendienst über aktuelle Themen und mögliche Entwicklungspotenziale stark überlastet<sup>7</sup>
- Hoher Bedarf an qualifizierten(und regelmäßigen) Weiterbildungen, die außerdem sehr kostenintensiv sein können<sup>8</sup>

Desweiteren hat sich im Verlauf der letzten Jahre ein Wandel vom reinen Produktverkauf hin zum **Lösungsverkauf** ergeben.<sup>9</sup> Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen *DELL*, die sich vom Hardwarelieferanten hin zum Branchenspezialisten für IT-Lösungen z.B. im Medizinbereich gewandelt haben.<sup>10</sup> BONNEMEIER geht sogar so weit, dass nur über einen derartigen Wandel hin zum Lösungsverkauf stagnierenden Umsätzen entgegengewirkt werden kann.<sup>11</sup> Die Überlegung, produktbegleitende Dienstleistungen oder maßgeschneiderte Lösungen im Portfolio zu haben, kann somit existenziell wichtig für ein Unternehmen im 21. Jahrhundert sein.<sup>12</sup> Der Charakter einer Lösung ist es beispielsweise, dass kundenindividuell Sach- und Dienstleistungen zusammengeführt werden.<sup>13</sup> Es werden Kundenprobleme gelöst, teilweise noch ehe sie der Kunde hat existieren sehnen – und genau dadurch kann der Anbieter sich vom Wettbewerb differenzieren.<sup>14</sup>

Beispielsweise ist ‚**Green IT**‘ ein Trend der vergangenen Jahre, der sich bis hin zum Endverbraucher durchgesetzt hat.<sup>15</sup> Ein moderner Lösungsanbieter könnte

---

<sup>5</sup> Vgl. Lutz, T. (2006), S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K.D. (2011), S. 143f. sowie S. 164f.

<sup>7</sup> Vgl. Maas, M. (2006), S. 130f.

<sup>8</sup> Vgl. Kawohl, J.M. (2010), S. 104f.

<sup>9</sup> Über die Gründe wird im späteren Verlauf dieser Studie detaillierter eingegangen.

<sup>10</sup> Vgl. o.V. (2011b); <http://www.computerwoche.de/hardware/data-center-server/2492171/>; 03.02.2012.

<sup>11</sup> Vgl. Bonnemeier, S. (2009), S. 2.

<sup>12</sup> Vgl. Fang, E.; Palmatier, R.; Steenkamp, J. (2008), S. 1f.

<sup>13</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.5.

<sup>14</sup> Vgl. Bonnemeier, S. (2009), S. 2.

<sup>15</sup> Vgl. Lampe, F. (2010), S.3ff.; sowie Amberg, M. et al. (2011), S.43f., wo auch andere Zukunftstrends auf ihre IT-Tauglichkeit betrachtet werden.

diese Entwicklung erkennen und sie zielgerichtet einsetzen, indem er Lösungen für den Kunden seines Kunden kreiert: Die IT-Hersteller könnten beispielsweise das OEM-Produkt mit einem Green-IT-Label versehen und dadurch dem Kunden das Problem abnehmen, wie er das „grüne Image“ gegenüber seinen Kunden verkörpern soll. Dadurch erhält der Kunde das Gefühl, dass der Anbieter für ihn mitdenkt und hilft ihm, besser zu sein und mehr Umsatz zu generieren. Dass in der IT-Branche eine Vielzahl von Trends und Strömungen tagtäglich aufkommen und wieder verschwinden, macht die Marktanalyse für den Anbieter in diesem Fall äußerst komplex, allerdings dennoch notwendig.<sup>16</sup>

Hinzu kommt, dass durch eine Verschiebung der Wertschöpfungsstrukturen immer mehr Unternehmen dazu tendieren, die Anzahl der Lieferanten zu verringern und im gleichen Maße intensiver mit den ausgewählten Anbietern zusammen zu arbeiten.<sup>17</sup> Sie fordern möglichst viel ‚**aus einer Hand**‘, wie z.B. bei einem Anbieter für ERP-Software erkennbar wird:<sup>18</sup>

- Softwarelizenzen
- Dienstleistungen (z.B. branchenspezifische Geschäftsprozessoptimierung)
- Ausfallsicherer Betrieb in einem Rechenzentrum
- Wartung der Betriebssysteme

Dennoch ist es verwunderlich, dass trotz der offensichtlich hohen Kundenansprüche im dynamischen IT-Lösungsgeschäft verhältnismäßig wenig Spezifisches in der Literatur zu finden ist.<sup>19</sup> Während sich die meisten Publikationen auf Gesprächstechniken<sup>20</sup> oder andere Hinweise zur Verbesserung des Kundenumgangs im Alltag konzentrieren, so fehlt ein ganzheitlicher Ansatz, der beispielsweise die Vertriebssteuerung aus Unternehmensführungssicht betrachtet.<sup>21</sup> Der dringende Bedarf an einer potenzialorientierten Vertriebssteuerung zeigt sich auch in einer Umfrage der Fachzeitschrift ABSATZWIRTSCHAFT im

---

<sup>16</sup> Zur Masse an neuen Strömungen vgl. Amberg, M. et al. (2011), S. 43f.

<sup>17</sup> Vgl. Pelkmann, T. (2012), o.S.; sowie Bonnemeier, S. (2009), S. 1.

<sup>18</sup> Hier kann das Leistungsspektrum eines mittelständischen SAP®-Partners herangezogen werden, vgl. o.V. (2012c); <http://www.fis-gmbh.de/de/fis-loesungen/>; 03.02.2012.

<sup>19</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.3, in dem der aktuelle Stand der Forschung vorgestellt wird.

<sup>20</sup> Zu Gesprächstechniken im Dienstleistungsverkauf vgl. z.B. Franz, M.; et al. (2009).

<sup>21</sup> Die Wichtigkeit zunehmender Vertriebskompetenzen in der IT wird vielseitig diskutiert; siehe z.B. Schulte, A. (2011), S. 72f.

Dezember 2011, in der sich herausstellte, dass etwa die **Hälfte aller Unternehmen** im kommenden Jahr eine derartige Effizienzverbesserung der Vertriebssteuerung planen.<sup>22</sup>

Aus diesem Grund soll die vorliegende Studie exakt an dieser Stelle ansetzen. Für die Steuerungszentrale eines Unternehmens sollen Antworten darauf gefunden werden, wie der B2B-Vertrieb von Lösungen und Dienstleistungen in der IT-Branche organisiert, strukturiert, gesteuert und optimiert werden kann. Mit anderen Worten ist das **Ziel der Arbeit**, die Besonderheiten des Vertriebsmanagements im B2B-Umfeld eines IT-Lösungsanbieters vorzustellen.

Dies ermöglicht anschließend den nächsten Schritt, nämlich die Erarbeitung eines **Konzepts zur Untersuchung existierender Vertriebsorganisationen**. Ein *Fit-Gap*-Check ist durchführbar, da die notwendigen Voraussetzungen erarbeitet werden.<sup>23</sup> Ziel ist es, durch die Analyse die Unternehmensführung in die Lage zu versetzen, das eigene Vertriebsmanagement zu reflektieren; beispielsweise durch Fragen wie:

- Ist unser Vertrieb optimal für die Besonderheiten des Lösungsverkaufs aufgestellt?
- Sind wir kundenorientiert?
- Wo haben wir Optimierungspotenziale?
- *Aber auch*: Was können wir bereits sehr gut?

Die Analysen ermöglichen jedoch nicht nur eine Reflektion, sondern können auch als sog. *Benchmark* mit Wettbewerbern oder potentiellen Übernahmekandidaten genutzt werden.<sup>24</sup>

Letztlich kann als Ausgangslage festgehalten werden, dass die hohen Kundenanforderungen, verknüpft mit der starken Innovationsdynamik des Marktes und der intensiven Wettbewerbssituation eine enorme Herausforderung für den

---

<sup>22</sup> Vgl. o.V. (2011d); <http://www.absatzwirtschaft.de/content/crm-vertrieb/news/vertriebssteuerung-loest-akquise-im-blindflug-ab;75536> ; 23.12.2011.

<sup>23</sup> Der Begriff „*Fit-Gap*“ entstammt ursprünglich aus dem IT-Projektmanagement und stellt eine Analyse des Abdeckungsgrades zu einer existierendem ERP-Software dar (Soll-/Ist-Vergleich). Vgl. Drath, K. (2010), S. 150f. Um die Analogie zur IT-Lösungsverkauf zu schaffen, scheint dieser Ausdruck durchaus passend.

<sup>24</sup> Mehr dazu in Abschnitt 5.1.3; oder aber bei Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2010), S. 14f.. Zur Thematik und den Vorteilen des *Benchmarkings* vgl. z.B. Macharzina, S. 285ff.



Vertrieb und deren Organisation darstellen. Die resultierenden Aufgaben und Anforderungen sind nur dürftig in der Literatur diskutiert, sodass ein ganzheitlicher Überblick mit einem Analysekonzept einen Mehrwert für jeden Lösungsanbieter bringen kann. Somit ist die Zielsetzung deutlich geworden: Es geht darum, eine innovative, systematische Hilfestellung für die Unternehmensführung und Vertriebsleitung im B2B-Lösungsvertrieb zu geben.<sup>25</sup>

## 1.2 Optimierung des Vertriebs als elementare Problemstellung

In Pressemitteilungen von Unternehmen lassen sich häufig Meldungen zu Restrukturierungsmaßnahmen zum Ziele der Produktivitätssteigerung finden.<sup>26</sup> Diese beschränken sich jedoch zumeist auf interne Leistungsbereiche, wie z.B. die Produktion oder Verwaltung.<sup>27</sup> An eine Optimierung des Vertriebs wird sich scheinbar nur schwer gewagt.

Dies liegt unter anderem daran, dass die Verunsicherung der Unternehmensführung extrem hoch ist, wenn an Ressourcenverlagerungen im Vertrieb gedacht wird. Die Angst vor sinkenden Umsätzen und fehlenden Deckungsbeiträgen lassen gedanklich nicht zu, was z.B. im Produktionsbereich gängig ist, nämlich die Erkenntnis, dass bei intelligenter Verringerung des Inputs durchaus mehr Output erzielt werden kann.<sup>28</sup> Beispielsweise können sich nur wenige Vertriebsleiter vorstellen, dass das „*Sich von Kunden Trennen*“ förderlich sein kann – geschweige denn, dass es zu einem Gradmesser der ‚Reife‘ eines B2B-Anbieters geworden sei, anbieterseitiges Kündigen überhaupt in Erwägung zu ziehen.<sup>29</sup> Die Umsatzfokussierung, ohne den Ressourceneinsatz zu hinterfragen, verhindert folglich ebenfalls eine Optimierung des Vertriebs.

Ein weiterer Grund für das ausbleibende Optimieren des Vertriebs ist das Fehlen von modernen, praktischen Instrumenten und Methoden, wie man sie

---

<sup>25</sup> Ein wichtiger Hinweis an dieser Stelle ist, dass keine zusätzliche Publikation über ‚den perfekten Verkäufer‘ geschrieben werden soll. Stattdessen zielt die Arbeit mehr – wie beschrieben – auf Leser der Unternehmensführungsebene ab.

<sup>26</sup> Vgl. Lingohr, T.; Kruschel, M. (2011), S. 15f..

<sup>27</sup> Vgl. Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2010), S. 2f.

<sup>28</sup> Hier ist der Skaleneffekt der Erfahrungskurventheorie (‚*economy of scale*‘) ein sehr bekannter Effekt, u.a. diskutiert bei Thommen, J.; Achleitner, A. (2009), S. 1016f.

<sup>29</sup> Vgl. Lucco, A. (2008), S. 3f.

z.B. in der Logistik leicht finden kann.<sup>30</sup> Vielmehr verlassen sich Unternehmen auf die Intuition und das *Bauchgefühl* der Star-Verkäufer, die in der Vergangenheit zeigten, wie erfolgreich verkauft wurde.<sup>31</sup> Die Betonung dabei liegt auf ‚*wurde*‘, denn ob das ehemalige Verkaufsprinzip erstens zur aktuellen Marktsituation passt und zweitens mit den Zielen und Strukturen des Unternehmens kongruent ist, sollte von der Unternehmensführung kritisch begutachtet werden.

Zwei Internationale Vertriebseffizienzstudien bzw. Vertriebsexzellenzstudien (im Industriegüterbereich) aus 2006 und 2011 zeigen einige Gründe, die eine Optimierung des Vertriebs rechtfertigen:<sup>32</sup>

- Der Vertrieb verursacht etwa 30-50% der Gesamtkosten
- Die kernverkäuferische Aktivität(z.B. Korrespondenz oder Kundenbesuche) beträgt lediglich 48%, während 46% für Administration, Reporting und Problemlösung verwendet werden.
- Nur 25% aller Unternehmen erstellen systematische Kundenpotenzialanalysen, was daran liegen könnte, dass nur 20% ein CRM-System in der täglichen Vertriebsarbeit nutzen.

Gleichzeitig ist es zusätzlich interessant, dass gemäß einer 1996 erschienenen empirischen Studie von HOMBURG/DAUM/LEHNHÄUSER das Optimierungspotenzial des Vertriebs im Industriegüterbereich von der Unternehmensführung am höchsten(51%) angesehen wird.<sup>33</sup>Allerdings sehen dies die unterstellten Vertriebsleiter anders, denn sie schätzen das Optimierungspotenzialdeutlich niedriger ein.<sup>34</sup>Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Diskrepanz zwischen den beiden Hierarchiestufen:

---

<sup>30</sup> Quelle, z.B. Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2010), S. 2.. Zu Optimierungsinstrumenten in der Logistik gibt es zahlreiche Veröffentlichungen, wie z.B. in Koether, R. (2008), S. 109ff.

<sup>31</sup> Es steht außer Zweifel, dass gute Verkäufer ein Gespür dafür haben, wie sie erfolgreich agieren. Dazu vgl. z.B. Bittner, G.; Schwarz, E. (2010), S. 25ff., wobei auch dort deutlich gemacht wird, dass das *Bauchgefühl* ohne dahinter funktionierende Geschäftsstrategie problematisch gesehen werden muss.

<sup>32</sup> Vgl. Detroy, E.-N.; Behle, C.; vom Hofe, R. (2007), S. 18; sowie Simon, Kucher & Partner (2011), S. 16.

<sup>33</sup> Vgl. Homburg, C.; Daum, D.; Lehnhäuser, M. (1996), S. 1ff.

<sup>34</sup> Vgl. Ebd.

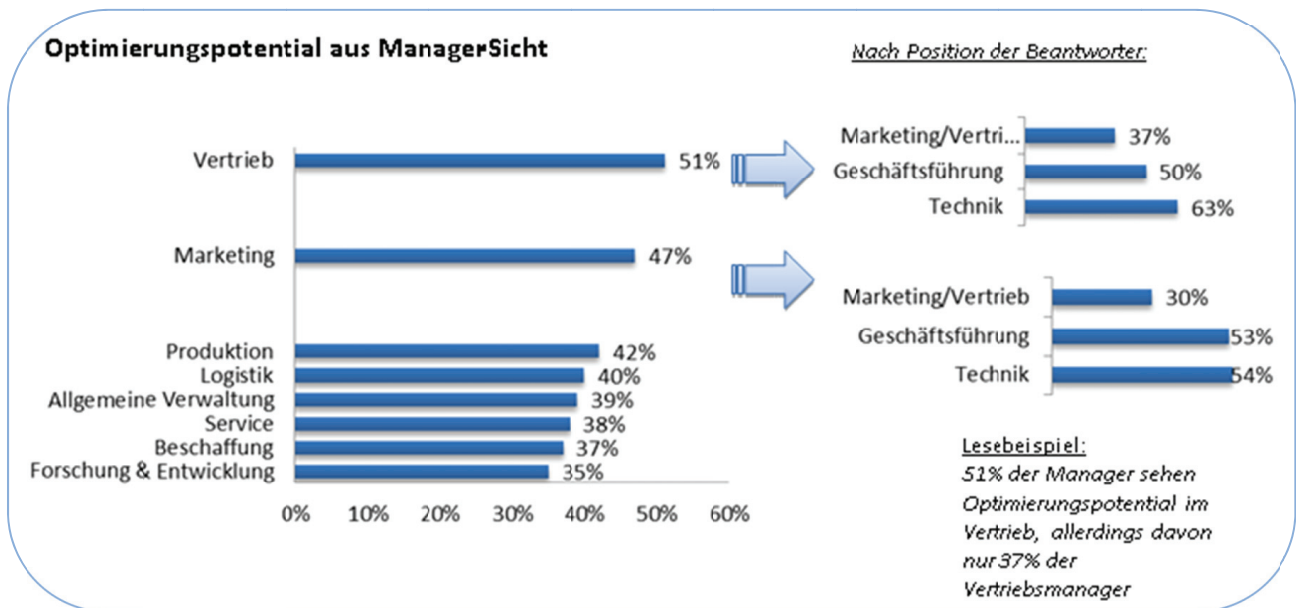


Abbildung 1: Produktivitätssteigerungspotenziale in Funktionsbereichen<sup>35</sup>

Demnach ist die Sensibilisierung in der Unternehmensführung allenfalls vorhanden. Allerdings muss ihr die Angst genommen werden, die Produktivitätssteigerung *auch im Vertrieb* systematisch angehen zu können. Dies gilt auch dann, wenn dadurch Überzeugungsarbeit auf der untergeordneten Vertriebsleistungsebene geleistet werden muss.<sup>36</sup>

Nur mit der beschriebenen Bereitschaft zur Veränderung (*Change Management*) im Vertriebsbereich werden die Erkenntnisse dieser Ausarbeitung und des darin enthaltenen Analysekonzeptes Früchte tragen können.<sup>37</sup>

### 1.3 Aktueller Stand der Forschung

Wie bereits eingangs erläutert, sind die Besonderheiten des Vertriebs in der IT-Branche in der Literatur zum jetzigen Stand sehr knapp thematisiert. Einen ganzheitlichen Ansatz gibt es in der Form bisher nicht, sodass eine Vorstellung der separaten Forschungsstände der Bereiche IT-Vertrieb, Lösungsvertrieb, Dienstleistungsmarketing sowie Vertriebsmanagement gerechtfertigt ist.

<sup>35</sup> Eigene Darstellung in inhaltlicher Anlehnung an Homburg, C.; Daum, D.; Lehnhäuser, M. (1996); vorgestellt bei Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2010), S. 3.

<sup>36</sup> Durch die zuvor beschriebene Umsatzorientierung durch persönliche Zielvorgaben ist diese Form der Überzeugungsarbeit notwendig.

<sup>37</sup> Vgl. Woisetschläger, D.; et al. (2010), S. 24f.

Über den **Verkauf von IT-Produkten** wird verhältnismäßig wenig veröffentlicht. Zwar gibt es einzelne Ratgeber, allerdings zielen diese oft auf Verkaufstechniken und Tipps für den Kundenumgang ab.<sup>38</sup> Die Langfristigkeit oder die Besonderheiten eines Lösungsverkaufs erfahren in diesen Publikationen geringe bis keine Bedeutung; ebenso wenig wie mögliche Anforderungen an Vertriebsstrukturen. Vereinzelt Veröffentlichungen reißen zwar dieses Thema an, wie z.B. HOFMEYER, allerdings fehlt bei diesen Beiträgen die inhaltliche Tiefe.<sup>39</sup> Ein ganzheitlicher Ansatz, insbesondere für den B2B-Bereich, ist demnach ein wissenschaftlich unangetasteter Bereich.

Anders sieht es mit dem **Lösungsverkauf** aus. Diesem Thema haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Veröffentlichungen gewidmet, sodass vereinzelt Dissertationen gar als Bücher publiziert wurden, wie z.B. BONNEMEIER, oder KAWOHL.<sup>40</sup> In diesen Werken wird jeweils ausführlich erläutert, wie der Wandel zum Lösungsverkauf entstanden ist, und welche Konsequenzen dies für Unternehmen hat.<sup>41</sup> Die meisten Arbeiten berufen sich dabei auf Studien von TULI ET AL., die das sog. ‚*Solution Selling*‘ in einem Prozess zusammengefasst haben.<sup>42</sup> Dieser Prozess stellt zugleich für Werke von GALBRAITH oder DAVIES ET AL. die Grundlage für organisationsbedingte Veränderungen dar.<sup>43</sup>

Letztlich zeigen sämtliche dieser Arbeiten deutlich auf, dass das Thema ‚*Lösungen*‘ die Forschung auch in den nächsten Jahren stark beschäftigen wird. Diesen Trend zeigt auch ein vom *Bundesministerium für Bildung und Forschung* gefördertes Projekt namens „*TRANSOLVE*“, deren Ziel ist es, Produzenten auf dem Weg zum ‚*Solution Seller*‘ zu begleiten.<sup>44</sup>

Eng verknüpft mit dem Lösungsgeschäft ist auch das **Dienstleistungsmarketing** zu sehen, dessen Anzahl der Publikationen sich in den letzten Jahren

---

<sup>38</sup>Vgl. Ratkiewicz, A.; Marz, O. (2011); oder auch Versteegen, G.; et al. (2004).

<sup>39</sup> Vgl. Hofmeyer, S. (2011), S. 22.

<sup>40</sup> Vgl. Bonnemeier, S. (2009); bzw. Kawohl, J. (2010).

<sup>41</sup> Über die historische Entwicklung vgl. insbesondere Bonnemeier, S. (2009), S. 4f.

<sup>42</sup>Vgl. Tuli, K.R.; Kohli, A.K.; Bharadwaj, S.G. (2007),

<sup>43</sup> Vgl. Galbraith, J.R. (2002), S. 196.; bzw. Davies, A.; Brady, T.; Hobday, M. (2007), S. 183f.

<sup>44</sup> Vgl. Woisetschlager, D.; et al. (2010), S. 13f.

enorm erhöht hat. Vor allen Dingen sind hier die Werke von MEFFERT/BRUHN sowie HALLER zu nennen, die auf diese Entwicklung sehr detailliert eingehen.<sup>45</sup>

Das Themengebiet des **Vertriebsmanagements** ist ausführlich in der Literatur aufzufinden, sodass der Forschungsstand an dieser Stelle nur grob erwähnt werden soll. Vor allen Dingen sind hier die Veröffentlichungen durch HOMBURG zu nennen, der neben den hier verwendeten *Sales-Excellence*-Ansatz für Vertriebsmanagement jedes Jahr zahlreiche Publikationen zu Vertriebsthemen herausgibt.<sup>46</sup> Abgesehen von HOMBURG können aber auch Standardwerke wie WINKELMANN oder HOFBAUER/HELLWIG genannt werden.<sup>47</sup>

**Zusammengefasst** lässt sich sagen, dass die Verknüpfung der detaillierten Forschungserkenntnisse aus Vertriebsmanagement, Dienstleistungsmarketing sowie Lösungsvertrieb mit den Besonderheiten der IT-Branche ein wissenschaftliches Novum darstellen würde.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Wie der vorherige Abschnitt gezeigt hat, lässt die lückenhafte Bearbeitung der relevanten Themen in der Literatur den Rahmen für diese Studie sehr offen.

Aus diesem Grund soll diese Arbeit so aufgebaut werden, dass der praxisnahe ‚*Sales Excellence*‘-Ansatz von HOMBURG den roten Faden des Hauptteils darstellen soll. Dazu wird jedoch zuvor in Abschnitt 2.1 zunächst definitorisch festgelegt, von welchen Begriffen in diesem Buch die Rede ist. Dabei geht es insbesondere um Ausdrücke wie *Lösungen*, *Dienstleistungen*, *B2B-Marketing* und wie diese voneinander abgegrenzt werden.<sup>48</sup>

Im dritten Abschnitt wird dann der Aufbau von ‚*Sales Excellence*‘ genutzt, um – daran angelehnt – die neuen Erkenntnisse dieser Arbeit zu strukturieren. Im gleichen Kapitel wird anschließend erläutert, was sich hinter den Ansätzen im ‚*Solution-Selling*‘ verbirgt. Dieser Ansatz soll zusätzlich vorgestellt werden, da

---

<sup>45</sup> Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M. (2008); bzw. Haller, S. (2010).

<sup>46</sup> Eine Liste der Publikationen ist zu finden bei: o.V. (2011e); [http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Research\\_Portal/V-Juli2011\\_2.pdf](http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Research_Portal/V-Juli2011_2.pdf); 03.02.2012.

<sup>47</sup> Vgl. Winkelmann, P. (2008); bzw. Hofbauer, G.; Hellwig, C. (2009).

<sup>48</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.