

## CASE STUDY

### Change-Management vom Produkt- zum Lösungsverkauf

#### **Problemstellung:**

Ein **weltweit führendes Unternehmen der IT-Branche**, das lange Zeit ausschließlich Standardprodukte für kundenseitige IT-Infrastruktur verkaufte und eine breite, installierte Kundenbasis aufgebaut hat, entwickelt seit einigen Jahren auch Unternehmensanwendungen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse seiner Kunden, um die vorhandene Kundenbasis stärker zu durchdringen. Diese **Anwendungen verkaufen sich allerdings schlecht**, obwohl sie gut konzipiert, technisch aktuell sind und außerdem relativ günstig angeboten werden. Das Unternehmen sucht nach Möglichkeiten, um den Verkauf der Unternehmensanwendungen zu verbessern.

#### **Vorgehensweise:**

Die Arbeitshypothese von Dr. Boysen Consulting war, **dass sich Unternehmensanwendungen anders verkaufen lassen als Infrastrukturprodukte**. Letztere wurden bislang erfolgreich als Standardprodukte lizenziert. Tatsächlich wurde bald klar, dass für den Verkauf von Unternehmensanwendungen ein gewisses Verständnis für die kundenspezifischen Geschäftsprozesse und Herausforderungen erforderlich ist und dass Verkäufer von Unternehmensanwendungen deshalb versuchen müssen, das Geschäft ihrer Kunden zu verstehen.

Ferner vermuteten wir, **dass das Feld der Zielkunden von Unternehmensanwendungen sich nicht unbedingt mit dem Feld der Bestandskunden für IT-Infrastrukturprodukte deckt**. Deshalb erschien es Dr. Boysen Consulting zweckmäßig, ausgehend von einer klaren Aufbereitung des Kundennutzens Kriterien für eine **Zielkundensegmentierung und -selektion** abzuleiten. Tatsächlich ergab sich aus der Analyse eine andere Shortlist als für den Verkauf von Infrastrukturprodukten.

Des Weiteren war Dr. Boysen Consulting der Ansicht, **dass sich Unternehmensanwendungen nicht primär an IT-Administratoren verkaufen lassen**. Eine Befragung potenzieller Kaufentscheider ergab tatsächlich, dass die Verantwortlichen der Fachbereiche in den Unternehmen ihre Probleme durch IT-Einsatz lösen möchten und sich

deshalb für geeignete Unternehmensanwendungen interessieren. Dies impliziert, dass Verkäufer von Unternehmensanwendungen Beziehungen zu den Fachbereichen aufbauen sollten und versuchen sollten, die **Buying-Centers zu verstehen**, also zu erkennen, wer im kundenseitigen Unternehmen Initiator ist, wer technischer und wer organisatorischer Beeinflusser ist und wer schließlich die Entscheidung über den Kauf von Unternehmensanwendungen trifft. IT-Verantwortliche sind oft zwar als technische Beeinflusser in Entscheidungsprozesse eingebunden, würden aber kaum die Initiative zum Kauf von Unternehmensanwendungen ergreifen.

Schließlich stellte Dr. Boysen Consulting fest, **dass die Unterstützung der Verkäufer während der Presales-Phase unzureichend war**. Die Kundenkommunikation beschränkte sich auf technische Vorzüge, stellte aber nicht den Anwendungsnutzen heraus. Dr. Boysen Consulting entwickelte ein **modular aufgebautes Sales Kit**, das den Vertrieb in allen Verkaufskonstellationen argumentativ wirkungsvoll unterstützt. Eine **Schulung der Vertriebs-Teams im lösungsorientierten Verkauf** schloss das Projekt ab.

#### **Ergebnis:**

Seit der Implementierung der Projektergebnisse verwendet das Unternehmen seine **Vertriebsressourcen ausschließlich auf solche Kunden mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit**. Der lösungsorientierte Vertriebsprozess führt zu einer **wesentlich höheren Abschlussrate** als der produktorientierte zuvor. Unternehmensanwendungen können auf diese Weise **als Türöffner eingesetzt werden, um auch Infrastrukturprodukte zu verkaufen**. Der geschäftsprozessorientierte Verkaufsansatz **erschließt mannigfaltige Cross- und Upselling-Möglichkeiten für das Unternehmen**.