

Lösungen für die Zukunft finden

Technische Unternehmen, die komplexe und beratungsintensive Güter verkaufen, stehen zunehmend unter Druck, ihren Vertrieb weiterzuentwickeln. Dabei ist es wichtig zu verstehen, wie sich der Technische Vertrieb für erklärungsbedürftige Lösungen verändert und Unternehmen sich künftig für die Neukundengewinnung aufstellen können.

Eine exklusive Studie mit Top-Entscheidern aus technischen Unternehmen hat ergeben, dass allem voran der zunehmende Kostendruck und der Fachkräftemangel an Vertriebsingenieuren es erfordert, neue Stellhebel anzusetzen. Vertriebsorganisationen aus dem technischen B2B-Bereich können überdurchschnittlich erfolgreich sein, wenn sie die richtige Strategie für sich entwickeln und umsetzen.

Anbieter standardisierter technischer Produkte haben schon vor Jahren ihren Verkauf weitestgehend automatisiert und digitalisiert. Das macht strategisch absolut Sinn, weil die zumeist immer gleichen Kunden diese Produkte regelmäßig nachbestellen. Zugleich sind die Produkte jedoch häufig austauschbar und haben eher reine Kostenrelevanz.

Wichtige Vertriebsphasen sind zum Beispiel

- die Listung durch den Einkauf und
- die effiziente Abwicklung der Nachbestellungen.

Verschiedene Rahmenbedingungen

Daher sind die Automatisierung und Digitalisierung große Stellhebel im Technischen Vertrieb von Produkten. Anbieter komplexer, beratungsintensiver Lösungen haben hingegen komplett andere Rahmenbedingungen.

Kompakt

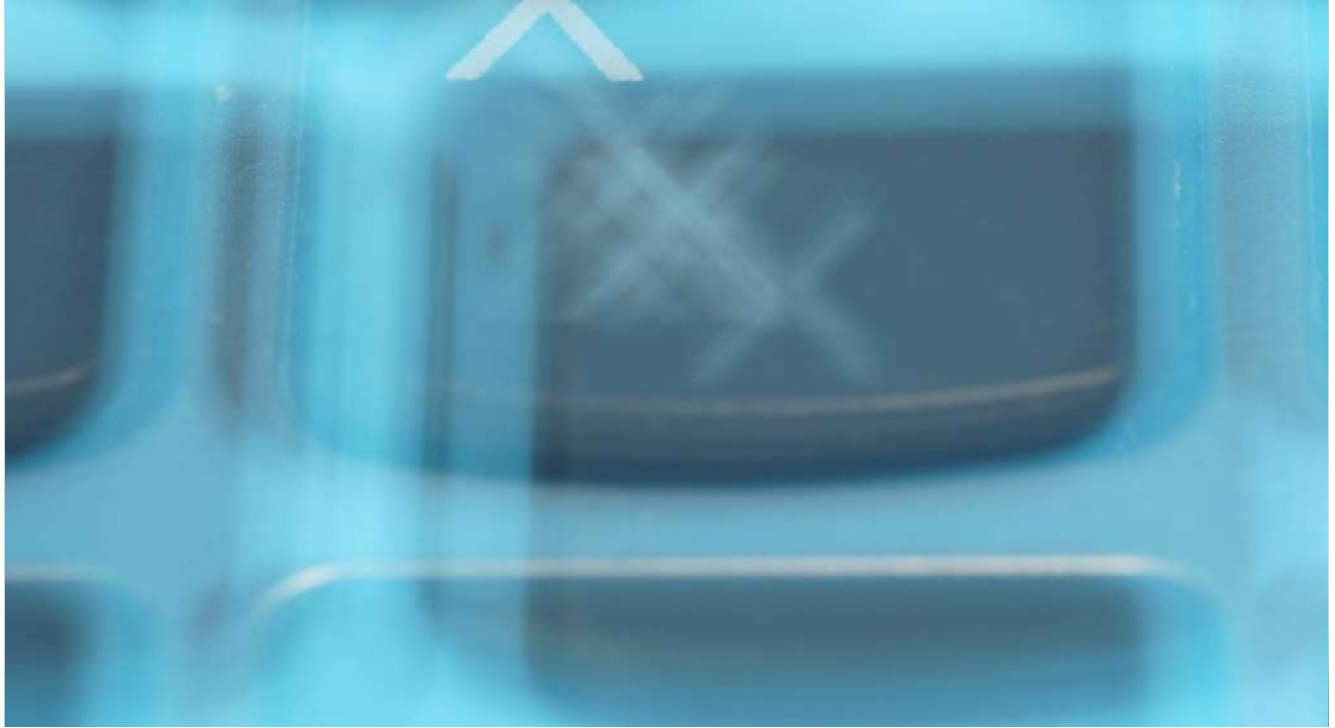
- Im hybriden Lösungsvertrieb stehen künftig soziale Kompetenzen und persönliches Mindset über Fach- und IT-Wissen.
- Aktivitäten werden hybrider mit vermehrten Online-Interaktionen, außer bei Aktivitäten mit intensivem wechselseitigen Kontakt.
- Eine Roadmap klärt den individuellen Bedarf an Spezialisierung, Schulung, Prozessen, Veränderungen bei der Vertriebsstruktur und den Aktivitäten.

Maßgeschneiderte technische Lösungen entwickeln

Welcher Veränderungsbedarf kommt auf diese zweite große Gruppe an technischen Unternehmen zu? Ziel ist es, für Kunden maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die ihre ganz spezifischen Anforderungen und Probleme lösen.

Ein Beispiel ist eine kundenindividuelle, vollautomatisierte Laser-Schweißanlage. Bei diesem Investitionsgut ziehen sich die Verkaufsphasen typischerweise über Monate bis Jahre hin, da es um hochkomplexe Entscheidungen geht und die Investition nur sehr selten alle paar Jahre getätigt wird. Die hohe Individualisierung macht es oft schwierig oder sogar unmöglich, den Anbieter auszutauschen. Die Gestaltung der Lösung hat für den Kunden große Auswirkungen, da sie sein Fertigungs- beziehungsweise Geschäftsmodell und damit sein Angebot an Kunden stark beeinflusst. Um das Risiko zu minimieren, treffen komplexe so genannte „Buying Center“ aus diversen Fachabteilungen, von der Technik und Fertigung bis hin zur Rechtsabteilung, gemeinsam die Kaufentscheidung.

Die Schnittstelle zum Buying Center beim Vertrieb komplexer technischer Lösungen bilden gut ausgebildete Techniker und Vertriebsingenieure. Bei ihrem Vertriebseinsatz geht es nicht nur um ein tiefes Verständnis der Technologie und der benötigten Dienstleistungen für die Lösungsentwicklung und Inbetriebnahme, sondern vor allem um den Aufbau von Beziehungen durch die Vertriebsingenieure. Dieser Beziehungsaufbau spielt eine entscheidende Rolle in den beiden wichtigsten Phasen des Vertriebsprozesses – in der Leadgenerierung und bei der Bedarfsanalyse, um die Lösung an die individuellen Anforderungen des jeweiligen Kunden anzupassen. Diese hohe Bedeutung des Beziehungsaufbaus erklärt, warum der Technische Lösungsvertrieb in Unternehmen vor der Pandemie vor allem stark durch ein „analoges people-business“ geprägt war.



Aktuelle Studie zum Lösungsvertrieb

Angestoßen durch die Pandemie kam der Ball der Weiterentwicklung ins Rollen. Der Technische Lösungsvertrieb verändert sich und wird hybrider. Unternehmen suchen nach einer langfristig strategischen Ausrichtung und neuen Ansätzen, die über die Nutzung von Videomeetings hinausgehen. Und dann ist da noch der Fachkräftemangel an Ingenieuren. Wie sollten Unternehmen sich also zukünftig aufstellen? Den Wandel im Technischen Vertrieb verdeutlichen Ergebnisse einer Studie des auf Technischen Vertrieb spezialisierten Beratungsunternehmens Wachstumsplan GmbH. Für die Studie „Vertrieb der Zukunft von komplexen Lösungen – Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines dauerhaft hybriden Vertriebs in der Leadgenerierung“ haben sich 141 Geschäftsführer und Vertriebsführungskräfte aus dem Technischen Lösungsvertrieb im Jahr 2022 den 18 Fragen gestellt. Wissenschaftlicher Kooperationspartner war die Fachhochschule Münster. Dies sind zentrale Ergebnisse der Studie und aus der nachfolgenden Diskussion der Studienergebnisse mit 25 technischen Lösungsanbietern:

Wandel bei den Vertriebsaktivitäten geht hin zu hybrid

Bei der Leadgenerierung wird sich künftig vieles verändern. Diese wichtigste Phase im Technischen Lösungsvertrieb konzentrierte sich bisher besonders auf Messen und Kundenempfehlungen (beide je 98 von 139 Nennungen). Künftig wird der digitale und vor allem hybride Ansatz an Bedeutung gewinnen:

Prozesse in der Leadgenerierung. Alle Prozesse der Leadgenerierung werden vorwiegend hybrid, von der Marktre-

cherche über die erste Annäherung, den Kundenkontakt und die Präsentation. Lediglich bei der Vorverhandlung erster Lösungsansätze bleiben Prozesse eher offline. Die Befragten erhoffen sich so bei intensivem wechselseitigen Kontakt eine bessere zwischenmenschliche Einflussnahme. Der Onlineanteil von Beziehungsaufbau und -pflege wird in Vertriebsteams deutlich steigen.

Künftige Aktivitäten. Die Leadgenerierung, die bisher persönlich stattfindet, könnte künftig digitalisiert werden, passende IT-Tools vorausgesetzt. Dazu gehören zum Beispiel

- Vorträge (88 Prozent)
- Veranstaltungen (63 Prozent)
- Kontaktaufnahme (80 Prozent)
- Unternehmensrundgang (75 Prozent)
- Lösungspräsentation (90 Prozent)
- Verhandlungen (55 Prozent) und
- Geschäftsabschlüsse (52 Prozent).

Zugleich gehen zwei Drittel der Befragten davon aus, dass sich durch die Implementierung eines hybriden Vertriebs die Aktivitäten in den verschiedenen Phasen des Vertriebsprozesses verändern werden.

Das richtige Mindset ist am wichtigsten

Im Technischen Lösungsvertrieb ist der Vertriebler als Mensch besonders wichtig, denn der Beziehungsaufbau spielt eine Schlüsselrolle. Digitalisierung oder Hybridisierung im Lösungsvertrieb bedeutet gerade nicht, dass Menschen von IT ersetzt werden. Stattdessen geht es darum, wirkungsvolle Werkzeuge einzusetzen, die den Vertrieblern helfen, das Vertrauen ihrer Kunden besser aufzubauen. „Menschen und

das richtige Mindset“ gaben auch 70 Prozent der Befragten als künftig wichtigsten Bereich für den Vertrieb erklärungsbedürftiger Lösungen an. Damit hat der Mensch weiterhin die entscheidende Schlüsselrolle im Lösungsvertrieb. Danach folgen Customer Relationship Management als ganzheitlicher Prozess (nicht als IT-System) gefolgt von klaren Prozessen für ein hybrides vertriebliches Vorgehen. Bei den Skills, die zukünftig wichtiger werden, zeichnet sich ein klares Bild ab: Zusammengefasst werden soziale Kompetenzen und die persönliche Grundeinstellung mehr als Fachwissen und Expertise gewichtet. Dazu zählen besonders die emotionalen und kommunikativen Skills wie zum Beispiel Empathie, Körpersprache und Lernbewusstsein. Erst danach folgen IT-Skills für neue Tools.

Zwei Aspekte stellten sich in der anschließenden Gruppendiskussion als wichtig heraus:

- **Value Setting:** Es geht darum, den greifbaren Kundennutzen statt technischer Features zu transportieren. Natürlich bleibt die Technologie wichtig. Doch wenn auf der anderen Seite ein Buying Center mit völlig unterschiedlichem (vielleicht sogar extrem geringem) technischen Verständnis sitzt, braucht es andere Hebel: Ein erfolgreiches Werkzeug ist eine verständliche und ausgewogene Nutzenargumentation, die alle Personen im Buying Center anspricht. Sowohl Technik als auch andere Dinge, die Nutzen stiften. Ein CSO gab an, dass er zum Beispiel sehr erfolgreich ist, seit er im Angebot die Aufzählung von Patenten durch eine visualisierte Einsparrechnung an Energiekosten ersetzt hat. Für die Umstellung und Identifizierung solcher Hebel braucht es ein klares Framing für die Einsatzfelder und ein mehrstufiges begleitetes Training, damit Value Setting bei den Vertriebsingenieuren nachhaltig verankert wird.
- **Personal Branding:** Der Zeitpunkt für eine anstehende Erweiterungs- oder Ersatzinvestition ist im Technischen Lösungsvertrieb schwer zu prognostizieren. Wenn der Kunde sich auf die Suche nach möglichen Anbietern macht, ist es um so wichtiger, mit der eigenen Lösungskompetenz am Markt sichtbar und gut auffindbar zu sein. Bisher ist der Technische Lösungsvertrieb hier stark reaktiv und wartet zumeist auf eingehende Anfragen. Große Potenziale liegen darin, dass der Lösungsvertrieb proaktiv auf mögliche Kunden zugeht. Anbieter setzen hier bisher überwiegend auf ein Corporate Branding, also eine mediale Präsenz des eigenen Unternehmens und der Kompetenzen. Dabei punkten Menschen viel stärker als Unternehmen beim Beziehungsaufbau. Unternehmen tun daher gut daran, zusätzlich auf eine professionelle Social-Media-Darstellung des Vertrieblers als Person zu bauen. Besonders geeignet ist

dafür LinkedIn. Damit erschließen sie eine wichtige Säule für den Experten- und Vertrauensaufbau lange vor dem ersten vertrieblichen Kontakt. Gerade ältere Vertriebsingenieure profitieren davon, ihr über die Jahrzehnte aufgebautes analoges Netzwerk auf LinkedIn zu digitalisieren und sich regelmäßig in Erinnerung zu rufen. Dabei geht es nicht darum, einfach jede Woche einmal etwas zu posten, sondern darum, echten nachhaltigen Beziehungsaufbau als Gesamtkonzept aus vielen Bausteinen umzusetzen. Richtig umgesetzt wird LinkedIn zum Vertriebskanal.

Neue Berufsbilder und Vertriebsstrukturen

Angesichts des Fachkräftemangels wird es zu einer zunehmenden Spezialisierung der Tätigkeiten von Vertriebsingenieuren kommen. Nicht mehr alle Aktivitäten in der Leadgenerierung können von den stark eingespannten Vertriebsingenieuren geleistet werden. Neue Rollen und Berufsbilder rund um den Vertriebsingenieur werden entstehen und ineinandergreifen. Dazu zählen Berufsbilder wie Data Analysten, Social Media Manager und Experten für die Leadrecherche. Konkrete Jobtitel sind aber für die Befragten heute noch nicht richtig greifbar. Analog zur Veränderung des Marketings werden zum Beispiel Jobtitel wie „Influencer“ oder „Content Manager“ erst mit der Zeit neu entstehen. Fakt ist, dass diese neuen Tätigkeitsfelder die Aufgabenbereiche von Vertriebsingenieuren nachhaltig verändern werden. Diese Weiterentwicklung wird auch in neue Vertriebsstrukturen münden, in denen bestimmte Tätigkeiten gebündelt werden. Bei der Marktrecherche oder der Auslegung der Lösung werden auch in kleineren bis mittelgroßen Unternehmen künftig spezielle Stellen und Abteilungen eingesetzt. Das schafft Skaleneffekte und entlastet die Vertriebsingenieure. Die genaue Umsetzung muss je nach Unternehmensgröße, Grad der Lösungsindividualisierung und Kundenstruktur passgenau und individuell geplant und dann begleitet umgesetzt werden. Für die nötige Weiterentwicklung ihres Lösungsvertriebs sehen die Führungskräfte als größtes Hemmnis die Veränderungsbereitschaft im Vertriebsteam. Nicht alle wollen oder können digital Aufgaben abgeben.

Neue Ideen müssen sich gegenüber alten Glaubenssätzen erst schrittweise durchsetzen. Führungskräfte wünschen sich für den Wandel eine greifbare Vision und eine klare Roadmap. Mit ihr sollten neben Tools vor allem Abläufe und die Ausbildung der Vertriebler spezifiziert werden. Für rund 80 Prozent der Befragten aus der Studie haben spezifische Schulungen der Vertriebler einen hohen Stellenwert. Trotz möglicher Vorbehalte im Vertriebsteam wird es für Technische Lösungsanbieter entscheidend, sich dem Wandel aktiv zu

stellen: Für das Commitment im Team muss dieses in die Überlegungen zur Weiterentwicklung mit eingebunden werden. Es gilt, gemeinsam eine Vision vom künftigen Lösungsvertrieb zu entwickeln. Externe Impulse und Moderation haben sich hier als hilfreich erwiesen. Eine klare Roadmap verdichtet die wichtigsten Schritte zur Weiterentwicklung zeitlich und personell und sichert den gemeinsamen Kurs. ■

Hinweis: Eine ergänzende Grafik zum Beitrag finden Sie unter <https://sn.pub/nXwZtw>



Autor

Dennis Fischer

ist Co-Geschäftsführer der Wachstumsplan GmbH (www.wachstumsplan.com) in Münster. Das Unternehmen berät vornehmlich technische B2B-Mittelstandsunternehmen.
E-Mail: [E-Mail: fischer@wachstumsplan.com](mailto:fischer@wachstumsplan.com)



Technischer Vertrieb



Heisig, T., Wittwer, A., Schlageter, M.: Neustart im Tandem-Vertrieb, in: Sales Excellence Nr. 7-8/2023, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/XJYDvq>
Krah, E. S.: „Neues Mindset für den Technischen Vertrieb“, Online-Interview, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/IGro7f>

Weitere Digitaltipps

Blogbeitrag

- Anforderungen im Technischen Vertrieb
<https://sn.pub/ndKprW>

Video

- Verkaufen für Ingenieure
<https://sn.pub/OKRDK8>

ambiente

26.–30. 1. 2024
FRANKFURT/MAIN

christmasworld

26.–30. 1. 2024
FRANKFURT/MAIN

creativeworld

27.–30. 1. 2024
FRANKFURT/MAIN



CELEBRATING BUSINESS TOGETHER

Gemeinsam Vielfalt erleben, Neuheiten entdecken und Synergien nutzen. Nach der erfolgreichen Premiere 2023 finden die drei Leitmesse Ambiente, Christmasworld und Creativeworld auch 2024 zeitgleich in Frankfurt statt. Treffen Sie die Branche auf ihrem weltweit größten Event rund um saisonale Dekorationen, DIY-Produkte sowie Konsumgüter für alle Lebenswelten.

Auf inspirierende Erlebnisse!
consumergoods.messefrankfurt.com

