



Peter Schreiber, Peter Schreiber & Partner: „Dem IT-Profii ist oft nicht bewusst, dass der Kunde ein ganzes Bündel an unterschiedlichen Nutzenerwartungen hat.“



Georg Kraus, Dr. Kraus & Partner: „Kein Geschäftsführer und kein Vorstand entscheidet einfach so: ‚Lasst uns mal ein neues IT-System einführen.‘“



Uwe Reusche, ifsm: „Vertriebler müssen eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern beim Kunden aufbauen.“

Warum so wenige Informatiker Spaß am Vertrieb haben

Im Vertrieb winkt oft eine bessere Bezahlung, was den einen oder anderen Entwickler zum Wechseln animiert. Doch nur wenige Informatiker verfügen über die Fähigkeiten und Eigenschaften, die ein Vertriebsprofi braucht – speziell im Firmenkundengeschäft.

*Von Bernhard Kuntz,
Autor und Coach in Darmstadt*

Die IT ist omnipräsent, und ohne sie läuft nichts mehr. Entsprechend groß ist der Bedarf an IT-Leistungen; entsprechend stark ist meist aber auch der Wettbewerb – weshalb alle Anbieter im IT-Bereich einen Vertrieb brauchen, der ihre Leistungen aktiv verkauft. Das ist keine leichte Aufgabe, speziell im Business-to-Business-(B2B-)Bereich, betont Peter Schreiber, Inhaber des auf den Vertrieb von Industriegütern und IT-Dienstleistungen spezialisierten Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld bei Heilbronn. Denn für die meisten Anbieter im IT-Bereich gilt: Ihre Kunden sind keine Startups auf der grünen Wiese, sondern etablierte Unternehmen. In ihnen existiert bereits eine oft über Jahrzehnte gewachsene IT-Land-

schaft, und mit dieser müssen die neuen Lösungen harmonieren. Das ist ein Grund, warum Hans-Joachim Neher, Inhaber der auf Reiseveranstalter spezialisierten DCS Dialog-Computer-Software GmbH in Darmstadt, sagt: „Unsere Vertriebler müssen die Geschäftsprozesse unserer Kunden verstehen. Denn ohne dieses Know-how können sie für diese – unterstützt von unseren Technikern – keine passgenauen Lösungen entwerfen.“

Ähnlich äußern sich fast alle IT-Unternehmen, wenn es um die Frage geht: Welche Fähigkeiten brauchen ihre Vertriebsmitarbeiter? Unabhängig davon, ob es sich um mittelständische Systemhäuser oder IT-Konzerne handelt, betonen sie übereinstimmend: Ohne eine fundierte Kenntnis der Geschäftsprozesse der Zielkunden geht heute im Firmenkundengeschäft fast nichts mehr. Auch aus folgendem Grund, erläutert Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal: „Kein Geschäftsführer oder Vorstand entscheidet einfach so: ‚Lasst uns mal ein neues IT-System einführen‘ Wenn das Management eines Unternehmens dies tut, dann verfolgt es damit konkrete Ziele.“ Zum Beispiel, dass die Stückkosten sinken. Oder dass die Durchlaufzeiten sich verkürzen. Oder dass die Kunden besser be-



Stephan Pfisterer, Bitkom: „Wenn es um das Türöffnen und Interessewecken geht, setzen die Firmen eher auf Betriebswirte.“



Oliver Grün, BITM: „Das Informatikerbild der Öffentlichkeit ist nach wie vor stark vom Nerd geprägt, der nicht gerne kommuniziert.“



Karl-Wilhelm Müller-Siebers, FHDW Hannover: „Ein Vertriebsprojekt verlangt andere Qualifikationen als ein firmeninternes Vorhaben.“

treut werden. Also lautet eine der Herausforderungen, vor der die Vertriebsmitarbeiter von IT-Unternehmen in ihrer Arbeit stehen: Sie müssen den Kunden das Gefühl vermitteln: „Mit dieser Lösung beziehungsweise mit diesem Anbieter erreichen wir sicher unser Ziel.“

Kunden haben viele Nutzenerwartungen

Das gelingt reinen IT-Experten oft nicht. Denn ihnen ist häufig nicht ausreichend bewusst, dass die Kunden meist „ein ganzes Bündel unterschiedlichster Nutzenerwartungen“ an eine IT-Lösung haben, erklärt Peter Schreiber. Diese fasst der Vertriebsberater in seinen Trainings und Workshops in der T.A.S.K.-Formel (siehe Kasten Seite 41: „So holt man die fetten Aufträge“) zusammen. Ihr zufolge haben die Kunden neben technischen meist auch ablauforganisatorische „Nutzenerwartungen“ – wie etwa, dass das Implementieren der neuen IT-Lösung nicht das Alltagsgeschäft lahmlegt. Oder dass ihr Lieferant auch die Mitarbeiter schult. Außerdem haben sie sozial-menschliche Erwartungen – wie zum Beispiel: Sie wollen als Person wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Und sie möchten bei Problemen einen verständnisvollen Ansprechpartner haben. Und selbstverständlich haben sie auch kaufmännisch-wirtschaftliche Erwartungen. Ihre Investition soll sich zum Beispiel rechnen, und die Wartungskosten oder Lizenzgebühren sollen ihnen nicht die Haare vom Kopf fressen.

Per Ferndiagnose lassen sich die für den Vertriebsfolger nötigen Informationen, was dem Kunden wichtig ist, nur zum Teil gewinnen. Also müssen die Vertriebler eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern bei ihren Kunden aufbauen. Denn nur dann können sie ermitteln,

- wo ein Bedarf besteht oder entsteht,
- welche Erwartungen die Kunden an die Lösung und ihren Lieferanten haben und
- wie das IT-Unternehmen taktisch und strategisch vorgehen sollte, um (mittelfristig) einen Auftrag an Land zu ziehen.

Dies zu ermitteln, ist laut Uwe Reusche, Geschäftsführer des Instituts für Sales- und Managementberatung (ifsm), Urbar bei Koblenz, im B2B-Vertrieb meist nicht leicht. Denn in der Regel entscheidet, wenn ein Unternehmen zum Beispiel ein neues ERP-, CRM- oder Warenwirtschaftssystem einführen möchte, dessen Inhaber, Geschäftsführer oder Vorstand dies nicht allein – „selbst wenn er am Schluss den Vertrag unterschreibt“.

Er konferiert vielmehr im Verlauf dieses Kaufentscheidungsprozesses regelmäßig mit den Leitern der betroffenen Bereiche und den (IT-)Experten in seinem Unternehmen darüber: Was wäre/ist für uns die beste Lösung, und worauf sollten wir bei der Auswahl des künftigen Partners achten? Zu Recht: „Wenn sich ein Unternehmen für eine IT-Lösung entscheidet, dann geht es mit dessen Anbieter oft eine jahrzehntelange Geschäftsbeziehung ein“, betont Schreiber. Entsprechend weitreichend können die Folgen einer Fehlentscheidung sein. „Das ist den Kunden oft bewusster als den Vertriebsmitarbeitern“, moniert der Berater.

Die Einschätzungen sowie Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder des Buying-Centers können aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion im Unternehmen stark divergieren. So kann zum Beispiel beim Kauf eines CRM-Systems der zentrale Wunsch des Vertriebsleiters sein, dass es die bewährten Prozesse im Vertrieb unterstützt – und die Abläufe kaum verändert werden müssen, damit möglichst wenig Unruhe in seinem Team entsteht. Und der Leiter der IT-Abteilung? Er achtet primär darauf, dass sich das System leicht in die bestehende IT-Landschaft integrieren lässt. Und der Leiter der Personalabteilung? Er hat vor al-



Elisabeth Heinemann, Fachhochschule Worms:
„Ein Vertriebler muss lernen, Niederlagen wegzustecken, nach dem Motto: ‚Fliege ich durch die Vordertür raus, komme ich durch die Hintertür wieder herein.‘“

- Iem den Schulungsaufwand vor Augen, der mit der Einführung verbunden ist. Und der Geschäftsführer? Er will, dass sich die Investition möglichst schnell amortisiert und die „Cost of Ownership“ niedrig ist.

Flexibilität im Denken und Verhalten

Also steht der Vertrieb des IT-Unternehmens vor der Herausforderung, alle Mitglieder des Buying-Centers davon zu überzeugen, dass die vorgeschlagene „Lösung“ die beste ist. Das ist nicht nur wegen der unterschiedlichen Nutzen-erwartungen eine herausfordernde Aufgabe, betont Reusche, sondern auch, weil die Mitglieder des Buying-Centers meist „unterschiedlich ticken“ – also verschiedene Persönlichkeiten sind. Während etwa der Vertriebsleiter als pragmatischer Macher vor allem will, dass sein Team endlich – am liebsten morgen – das Tool hat, das es für eine effektive Marktbearbeitung braucht, ist dem Leiter IT das Thema Sicherheit sehr wichtig. Ihn beschäftigt stark die Frage, wie ausgereift die Software ist und welche Erfahrungen andere Unternehmen mit ihr gesammelt haben. Und der Geschäftsführer? Er liebt Zahlen, Daten und Fakten. Also will er vor allem Kosten-Nutzen-Rechnungen sehen, die belegen, dass sich die Investition schnell amortisiert. Entsprechend flexibel müssen Vertriebler in ihrem Denken und Verhalten sein. Und entsprechend fein müssen laut Schreiber ihre Antennen dafür sein:

- Was ist dem Kunden wirklich wichtig?
- Wie laufen die Entscheidungsprozesse bei ihm ab? Und:
- Wer hat wie viel zu sagen?

Auch eine (gesprächs-)taktische Schulung ist vonnöten.

Unternehmen setzen eher auf BWLer als ITler

Diese für den Vertriebs Erfolg wichtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten haben IT-Profis oft nicht in ausreichendem Maße. Deshalb arbeiten im Vertrieb der IT-Unternehmen heute mehr Betriebswirte und Kaufleute als Informa-

tiker. „Zumindest wenn es um das Türöffnen und Interessewecken geht, setzen die meisten Betriebe eher auf Betriebswirte“, betont Stephan Pfisterer, Arbeitsmarktexperte beim Branchenverband Bitkom. Anders sieht es aus, wenn es darum geht, die Projekte im Dialog mit den Kunden zu planen und zu realisieren.

Dass viele Unternehmen im Vertrieb – zumindest beim Anbahnen und Managen der Kundenkontakte und -beziehungen – primär auf Nicht-ITler und solche „Zwitter“ wie Wirtschaftsinformatiker setzen, hat laut Oliver Grün, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands IT-Mittelstand (BITMi), Aachen, auch folgenden Grund: Das Informatikerbild der Öffentlichkeit ist noch stark vom „Nerd“ geprägt – also dem blässlichen Jüngling, der am PC über irgendwelche technischen Probleme grübelt und mit seiner Umwelt, wenn überhaupt, per Computer kommuniziert. Deshalb entschieden sich eher kommunikative Typen in der Vergangenheit meist gegen ein IT-Studium.

Vertriebler brauchen ein dickes Fell

Auch wegen der in der Vergangenheit oft einseitigen Ausrichtung der Informatikstudiengänge auf die Programmierfähigkeit fehlen vielen Informatikern gewisse Fähigkeiten, die Vertriebler brauchen. Dazu zählt nicht nur die Kenntnis der Geschäftsprozesse in Unternehmen. „Dieses Know-how haben sich viele Informatiker, die heute als Projekt-Manager arbeiten, im Verlauf ihres Berufslebens angeeignet“, betont Karl-Wilhelm Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW), Hannover, die unter anderem die dualen Studiengänge „Wirtschaftsinformatik“ und „Angewandte Informatik“ anbietet – „ebenso das nötige betriebswirtschaftliche Know-how“. Das allein genügt aber nicht, um im Vertrieb erfolgreich zu sein. „Denn um ein Vertriebsprojekt zum Erfolg zu führen, braucht man teils andere Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften, als um ein firmeninternes Projekt erfolgreich zu gestalten.“

So holt man die fetten Aufträge – sieben Tipps

Bei komplexen Dienstleistungen – etwa IT-Lösungen sowie Wartungs- und Leasingverträgen – kann der Verkauf viele Monate dauern. Entsprechend strategisch und taktisch klug müssen solche Deals gemanagt werden. Peter Schreiber empfiehlt diese sieben Schritte.

- 1. Den Erfolg managen!** Sie wollen den Auftrag. Also gilt es, die Kaufentscheidung des Kunden zu Ihren Gunsten zu beeinflussen. Dafür müssen Sie wissen: Wer ist an der Entscheidung beteiligt? Nach welchen Kriterien wird entschieden? Und: Wann und wie wird entschieden?
- 2. Beziehungsnetz knüpfen!** Beeinflussen können Sie die Kaufentscheidung des Kunden nur, indem Sie sich mit ihm austauschen. Flechten Sie also möglichst viele persönliche Drähte zwischen Ihrem Selling-Center und dem Buying-Center des Kunden – und betreiben Sie ein gezieltes Customer-Relationship-Management.
- 3. Vertrauen und Sympathie aufbauen!** Die in „Big Deals“ vereinbarten Lösungen sind zumeist „customized“. Folglich kann der Kunde sie vor der Auftragserteilung nur bedingt prüfen. Er muss darauf vertrauen, dass Sie und Ihr Team die versprochene Lösung realisieren (können). Vermitteln Sie ihm die nötige Entscheidungssicherheit, indem Sie ihm die Chance bieten, sich mit Ihrer Organisation persönlich vertraut zu machen – auf der Einkäufer-Verkäufer- und auf der Techniker- und Entwickler-Ebene (zum Beispiel durch gemeinsame Referenzkundenbesuche, durch Zusammenarbeit in Spezifikations-Workshops, durch Pre-Studies und Tests).
- 4. Sich als der bessere Partner verkaufen!** „Mache deinen Kunden erfolgreich!“ An dieser Maxime sollte sich Ihr Handeln orientieren. Hierfür müssen Sie zunächst den Kunden mit seinen Bedürfnissen kennen und verstehen. Informieren Sie sich also umfassend über ihn – zum Beispiel, indem Sie mit seinen Kooperationspartnern (Kunden, Lieferanten usw.) sprechen. Und sammeln Sie in den Gesprächen mit seinem Buying-Center viele Informationen über ihn: Wer sind seine Kunden? Wie tickt sein Markt? Womit glaubt er künftig erfolgreicher als seine Wettbewerber zu sein? Wie können wir ihn hierbei unterstützen? Woran misst er den Erfolg?
- 5. Entscheidungskriterien beeinflussen!** Ihr Kunde sucht eine Lösung für eine „Herausforderung“. An diese stellt er vielfältige Anforderungen: technische, ablauforganisatorische, sozial-menschliche und kaufmännisch-wirtschaftliche, kurz T.A.S.K. genannt. Oft ist dem Kunden die Vielschichtigkeit seiner Anforderungen nicht bewusst. Erkunden Sie sie trotzdem. Und machen Sie sie ihm, sofern das verkaufsstrategisch sinnvoll ist, klar. Denn je mehr Anforderungen er stellt, umso größer ist die Klaviatur, auf der Sie spielen können, um Ihr Ziel zu erreichen.
- 6. Entscheidungshorizont bewusst machen!** Bei Big Deals trifft der Kunde meist eine Investitionsentscheidung für viele Jahre. Er legt sich zudem langfristig auf eine Lösung und/oder einen Partner fest. Entsprechend groß können die Folgekosten und -schäden einer Fehlentscheidung sein. Machen Sie dies dem Kunden deutlich. Denn dies ermöglicht es Ihnen, die Kosten der aktuellen Investition zu relativieren. Und Sie können leichter zum Beispiel mit Ihrer Erfahrung und Ihrem Support punkten.
- 7. Wunsch nach Zusammenarbeit aufbauen!** Big Deals werden von Kunden oft zwanghaft rationalisiert (mittels Spezifikationen, Lastenheften, komplexen Vertragswerken). Den gewünschten rationalen Nutzen müssen Sie dem Kunden bieten – daran führt kein Weg vorbei. Doch dies können meist auch Ihre schärfsten Mitbewerber. Also sollten Sie danach streben, dem Kunden aufgrund des „Mehrerts“, den Sie ihm in der persönlichen Beziehung bieten, allmählich das Gefühl zu vermitteln: „Das ist der richtige Partner.“



Peter Schreiber, Inhaber des gleichnamigen Trainings- und Beratungsunternehmens (www.schreiber-training.de) in Ilsfeld bei Heilbronn

Welche Skills dies sind, beschreibt Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen am Fachbereich Informatik der Fachhochschule Worms. Laut der Diplominformatikerin, die den Karriereratgeber für ITler „Jenseits der Programmierung“ schrieb, muss ein Verkäufer zum Beispiel Niederlagen gut wegstecken können. Nicht umsonst laute ein alter Spruch: „Ein guter Vertriebler kommt, wenn er durch die Vordertür rausgeschmissen wurde, durch die Hintertür wieder herein.“ Denn die Kunden haben nicht immer einen Bedarf. „Aber wenn ein neuer Bedarf entsteht – zum Beispiel, weil das Unternehmen sich neue Ziele setzte oder sein Markt sich wandelte – dann muss der Vertriebler auf der Matte stehen und sich als kompetenter Lösungspartner erweisen“, betont Berater Kraus.

ITler sind zu wertvoll für den Vertrieb

Diese Hartnäckigkeit, Ausdauer und Konsequenz hat nicht jeder. Deshalb rät Bitkom-Mann Pfisterer jungen Informatikern ab, eine Karriere im Vertrieb anzustreben, wenn sie sich als Entwickler wohlfühlen – selbst wenn aufgrund der variablen Vergütungsanteile oft eine bessere Bezahlung locken würde. Eher sollten sie darauf hinarbeiten, eine Teamleiterposition oder eine Projekt-Management-Funktion zu übernehmen. Denn zumindest in vielen Großunternehmen stehen heute auch Spezialisten attraktive Karrierewege offen.

Und die Karriere- und Verdienstmöglichkeiten werden sich in den kommenden Jahren noch verbessern – auch außerhalb des Vertriebs. Davon sind alle befragten Experten überzeugt. Denn gute Informatiker und Entwickler sind in Deutschland rar. Viele Unternehmen sind heute bereits froh, wenn sie ausreichend Mitarbeiter mit dem benötigten IT-Know-how beispielsweise zum (Weiter-)Entwickeln ihrer Produkte haben. Entsprechend gering ist ihr Interesse daran, dass diese wertvollen, weil gesuchten Mitarbeiter im Vertrieb arbeiten. Sie werden für andere Aufgaben gebraucht. (hk)