

## Vom 'Box Mover' zum Lösungsanbieter

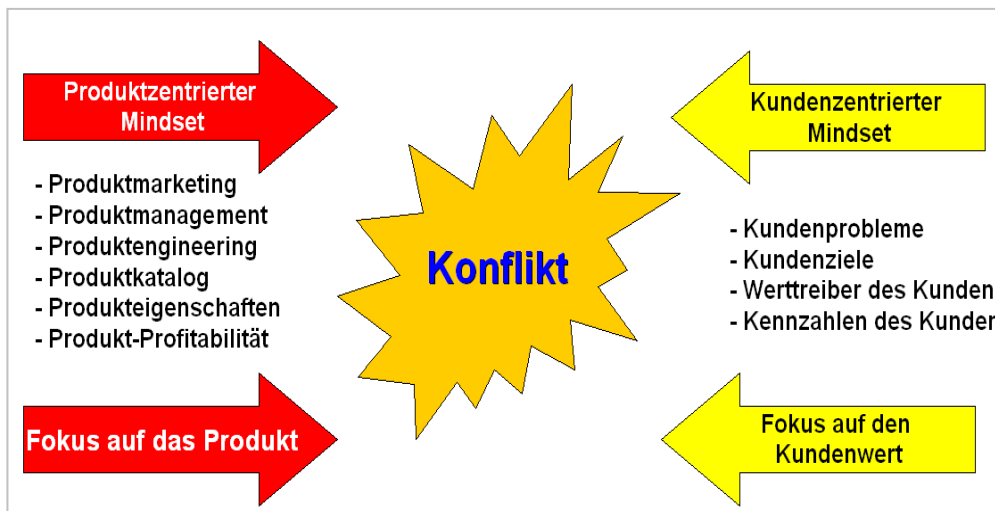
Anfang der 90er Jahre machte IBM hohe Verluste - nach Jahrzehnten des Erfolgs war das Unternehmen in eine gravierende Schieflage geraten. Was war passiert? IBM hatte sich auf seinen Lorbeeren ausgeruht – Arroganz und Selbstgefälligkeit prägten die Unternehmenskultur. Nur ein neuer CEO (Lou Gerstner) aus einer völlig anderen Branche (Federal Express) war in der Lage, das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Lou Gerstner erkannte schnell, dass mit dem Verkauf von Computern allein kein Geld mehr zu verdienen war. Deshalb änderte er das Geschäftsmodell grundlegend: IBM wandelte sich vom 'Box Mover' (Verkäufer von Computern) zum integrierten IT-Dienstleister (Lösungsanbieter).

Der Wandel eines Unternehmens vom Box Mover zum Lösungsanbieter gelingt nur dann, wenn er als Veränderungs-Prozess verstanden wird, der aktiv zu gestalten ist und starke Führung erfordert. Das gesamte Unternehmen ist von diesem Wandel betroffen. Letztlich ist das Geschäftsmodell durchgängig an die neue Strategie anzupassen.

Der Verkauf von physischen Produkten und von Lösungen erfordert ganz verschiedene, teilweise diametral entgegengesetzte Denkhaltungen. Deshalb muss sich nicht nur das Geschäftsmodell, sondern auch der 'Mindset' aller Beteiligten ändern. Gelingt dieser 'Mindset Change' nicht, so kann die Strategie nicht erfolgreich umgesetzt werden. Abbildung 1 zeigt den Unterschied zwischen den beiden Denkhaltungen.

Abb. 1: Produkt- versus lösungszentrierte Denkhaltung



Auf dem Weg zum Lösungsanbieter ist es allerdings nicht damit getan, bestehende Produkte und Dienstleistungen einfach als 'Lösungen' zu bezeichnen – in Wirklichkeit handelt es sich dabei oft um 'Pseudolösungen'.



# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Mai 2008

Der Wandel zum echten Lösungsanbieter wird durch 6 Treiber bewirkt, die das Marketing und den Vertrieb miteinander verlinken und die Mitwirkung der gesamten Organisation erfordern (vgl. Abb. 2). Diese Treiber sind:

- Value Framework and Messaging
- Go-to-Market Approach
- Communication Alignment
- Management and Support Systems
- Sales Process and Methodologies
- Individual Skills and Knowledge

Abb. 2: Erfolgstreiber im Lösungsgeschäft

	Marketing Alignment Drivers			Sales Execution Drivers		
	Value Framework and Messaging	Go-to-Market Approach	Communication Alignment	Management and Support Systems	Sales Process and Methodologies	Individual Skills and Knowledge
Marketing	Owner	Owner	Owner	Support	Need to know	Need to know
Product Marketing/ Management	Key Participant	Key Participant	Key Participant			
Sales Management	Support	Key Participant	Support	Owner	Owner	Key Participant
Sales	Support	Need to know	Key Participant	Key Participant	Key Participant	Owner
Channel Management	Key Participant	Key Participant	Support	Key Participant	Key Participant	Owner
Human Resources	Need to know	Need to know	Support	Support	Support	Support
Finance	Need to know	Support		Support		
IT	Need to know	Support	Support	Key Participant	Support	
Executive Team	Key Participant	Support	Support	Support	Support	

<b>Owner</b>	<b>Key Participant</b>	<b>Support</b>	<b>Need to know</b>
--------------	------------------------	----------------	---------------------

Die Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb dieser Treiber sind die folgenden:

## 1. Value Framework and Messaging

- Kundenanalyse: Probleme, Herausforderungen und Ziele des Kunden verstehen.
- Differenzierung vom Wettbewerb: Wo haben wir einen entscheidenden Vorteil gegenüber dem Wettbewerb?
- Wie erklären wir dem Kunden den Nutzen unserer Lösung für sein Business?

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Mai 2008

## 2. Go-to-Market Approach

- Kundensegmentierung: Wie können wir die Kunden im Hinblick auf die Probleme segmentieren, die wir für sie lösen? Nicht im Hinblick auf die Produkte und Dienstleistungen, die wir verkaufen.
- Wie binden wir unsere Vertriebspartner ein?
- Wie werden die finanziellen Ergebnisse dargestellt?

## 3. Communication Alignment

- Sämtliche Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens müssen auf die Lösung der Kundenprobleme und den (finanziellen) Nutzen abzielen – nicht auf die Eigenschaften (Features) der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

## 4. Management and Support Systems

- Personal-Rekrutierung, Entlohnungs- und Anreizsysteme müssen an die neue Strategie angepasst werden.
- Führung und Kultur des Unternehmens müssen die neue Strategie fördern und die Umsetzung unterstützen.
- Die bestehenden IT-Systeme (CRM) sind einzubinden.

## 5. Sales Process and Methodologies

- Der Verkaufsprozess ist auf den Lösungsverkauf auszurichten. Wem 'gehört' der Kunde? Dem Produkt, oder dem Serviceverkauf, oder beiden (Sales team)? Wie werden die einzelnen Kunden budgetiert? Gibt es ein getrenntes Produkt- und Service-Budget?

## 6. Individual Skills and Knowledge

Die Verkäufer müssen in der Lage sein, die Situation des Kunden ganzheitlich zu verstehen. Sie müssen seine Geschäftsziele, Probleme und Herausforderungen kennen, um ihm eine Lösung anzubieten, die seinen Erfolg steigert.

Die einzelnen Unternehmensbereiche sind - je nach Erfolgstreiber - unterschiedlich eingebunden. Ihre Rollen sind dabei wie folgt definiert:

- **Owner:** Hauptverantwortlich für das Resultat
- **Key Participant:** Ist maßgeblich beteiligt
- **Supporting Role:** Liefert Unterstützung
- **Need to know:** Braucht Informationen, um zu entscheiden

Für weitere Informationen:



**implus** Training & Beratung  
Hans Walter Fuchs  
Giselherstraße 13  
67547 Worms  
Tel.: +49 (0)6241 2049921  
Fax: +49 (0)6241 2049922  
Mobil: +49 (0)179 6864892  
E-Mail: [hw.fuchs@implus.de](mailto:hw.fuchs@implus.de)  
[www.implus.de](http://www.implus.de)