



Industrie 4.0

Eine Herausforderung für den Vertrieb von Automatisierung, Messtechnik, Anlagen- und Maschinenbau

Mit der Hannover Messe ist die auch als vierte industrielle Revolution bekannte Thematik wieder in aller Munde. Gleichzeitig mehren sich die Stimmen, dass besonders der deutsche Mittelstand diesen Trend verschläfe und viel zu wenig in die Digitalisierung der Produktion investiere. Auf der anderen Seite treiben vor allem US-amerikanisch dominierte Kooperationen wie das Industrial Internet Consortium (IIC) die Standardisierung von Schnittstellen etc. voran. Diese setzen damit bereits heute die künftigen Standards für die Konvergenz von IT und Produktionstechnik (oder auch Operational Technology). Vor diesem Hintergrund stellt sich für Anbieter von Automatisierung, Messtechnik, Anlagen- und Maschinenbau die Frage, welche Geschäftspotenziale Industrie 4.0 für sie bietet - und vor allem auch, wie diese zu heben sind. Die vertrieblichen Herausforderungen reichen dabei von der Etablierung neuer Produkte im Markt, über die Auswirkungen auf das eigentliche Verkaufsprojekt, bis hin zum Kompetenzprofil der Verkäufer. Oder anders ausgedrückt: Ist ein produktgetriebener Technologievertrieb den Protagonisten der Industrie 4.0 gewachsen, und kann der klassische Vertriebsingenieur kompetent IT-Lösungen verkaufen? Diese Fragen behandelt der vorliegende Beitrag anhand einer Reise entlang eines typischen Verkaufsprozesses.

MHO Consulting
Michael Hopke

Michelsbergstr. 18
92245 Kuemmersbruck

T +49 9624 93366
M +49 160 5811984

mho@mho-consulting.com
www.mho-consulting.com

Akquise: Marketing, kundenindividuell!

Neben Industrie 4.0 kursieren aktuell weitere Begriffe wie „Internet der Dinge“ oder „Smart Factory“, welche synonym verwendet werden oder Teilaspekte herausstreichen. Gleichzeitig werden mögliche Risiken, wie die Datensicherheit oder der Schutz des eigenen Know-Hows im Zuge einer umfangreichen Vernetzung, sehr kontrovers diskutiert. Anbieter stehen damit vor der Herausforderung, geeignete Botschaften in geeigneter Weise an die richtigen Adressaten zu kommunizieren. Insbesondere Letzteres ist dabei von entscheidender Bedeutung: Revolutionen erzeugen derart tiefgreifende Veränderungen, dass sie auf höchster Ebene angestoßen und koordiniert werden müssen. Zielperson ist damit weniger der Produktionsleiter und noch weniger der Konstrukteur, sondern vielmehr die Geschäftsleitung. Es geht nicht um Produkte, deren Funktionen und technischen Merkmale, sondern darum, wie diese in ein Gesamtkonzept interner und externer Vernetzung, „Mass Customization“ oder „Losgröße 1“, integriert werden können. Da diese Lösungen kundenindividuell sein werden, muss auch die Marketingbotschaft „massenhaft individuell zugeschnitten“ sein. Zugleich gilt es, die Gesamtwahrnehmung des Anbieters nachhaltig und systematisch Richtung Lösungs- und IT-Kompetenz zu erweitern. Neue Wettbewerber kommen zukünftig aus den Bereichen IT (Hard- und vor allem Software), Netzwerk und Internet. Die Mitgliedsliste des IIC zeigt anschaulich, welche Schwergewichte dort spielen. Gelingt hier keine klare Differenzierung und starke Positionierung, endet die Reise traditioneller Anbieter in die Zukunft der intelligenten Fabrik bei der Frage, ob ihre Komponenten einen Ethernet-Anschluss aufweisen. Erforderlich ist ebenso eine enge Verzahnung zwischen Marketing und Vertrieb, damit die Übersetzung der Botschaften in die Realität der Kundenumgebung schlüssig und überzeugend erfolgt. Betrachtet man aktuelle Forschungsergebnisse → siehe Grafik 1, so fällt auf, dass im produzierenden Gewerbe in diesem Punkt noch besonderer Nachholbedarf besteht.



Projekt-Qualifizierung: Klarer Fokus, hohe Schlagzahl


Die stetigen Meldungen über neue, vernetzungsfähige Produkte namhafter Anbieter zeigen, dass viel in Produktinnovationen investiert wurde. Damit stellt sich für den Vertrieb jedoch auch die Frage jeder Produktneueinführung: Wie bekomme ich das schnell in den Markt? Stellte dies bereits in der Vergangenheit oftmals eine Herausforderung dar, so verschärft aktuell eine gewisse Skepsis seitens der Kunden die Situation zusätzlich. So kritisierte das manager magazin schon Anfang 2015, dass der Mittelstand die digitale Revolution verschlafe, viel zu wenig investiere und dann auch noch falsch - nämlich nur zu einem sehr geringen Teil in Software ¹. Zu diesen exogenen Faktoren von Kundenseite gesellt sich noch die interne Innovationsbereitschaft des eigenen Vertriebes. Hier ist nicht jeder Verkäufer bereit und in der Lage, völlig neue Märkte anzugehen. Aber auch bei den Bestandskunden zeigen sich immer wieder Situationen, in denen nur der traditionelle Teil des Portfolios platziert und damit in der „Komfortzone“ verharret wird. Eine vielfach genutzte Strategie zur Überwindung dieser Problematik ist die Gründung von Fach-, Spezial- oder Hunter-Vertrieben. Doch was auf den ersten Blick wie eine einfache Lösung aussieht, wirft beim genauen Hinsehen eine Reihe von neuen Fragen auf ², beispielhaft in der Infobox → [Strategiefragen](#) dargestellt. Prinzipiell können alle genannten Punkte auf einen gemeinsamen Nenner zurückgeführt werden: Kommunikation, sowohl im Hinblick auf




¹ Industrie 4.0 - der große Selbstbetrug, manager magazin 13.02.2015.
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/digitale-revolution-industrie-4-0-ueberfordert-deutschen-mittelstand-a-1015724.html>

die Fähigkeiten als auch die Kultur. Es kommt also darauf an, dass alle Verkäufer nicht nur professionell präsentieren, sondern auch intelligent Fragen stellen können. Die Antworten müssen verstanden, analysiert und weiter kommuniziert werden. Sowohl innerhalb des Verkaufsteams, als auch Richtung Produktmanagement und Marketing. Ein kooperativer, beratender Kommunikationsstil ist erforderlich, um mit dem Kunden zusammen mögliche Lösungsszenarien zu entwickeln. Dies ist so wichtig, weil das Gesamthema „Industrie 4.0“ bei weitem noch nicht klar durchdekliniert ist und die Lösung deshalb in jedem Einzelfall anders aussehen muss - eben „mass customized“.

Verkaufen: Komplexität 4.0

„Software frisst die Welt“ - diese Aussage von M. Andreessen aus dem Jahre 2011 wird immer wieder auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Produktion bemüht. Doch auch wenn es am Ende nicht so weit kommt: es ist unbestreitbar, dass durch Konvergenz von IT und OT die Vertriebswelt weitaus komplexer wird: Die IT-Spezialisten auf Kundenseite nehmen zusätzlich Einfluss auf anstehende Kaufentscheidungen. Sie entwickeln zusätzliche Auswahlkriterien und bewerten mit ihrer Expertise die verschiedenen Angebote. Dies verschärft den vorhandenen Trend zur steigenden Anzahl von Personen, an die verkauft werden muss, weiter → siehe Grafik 3. Allerdings kommen diese Personen erst relativ spät im Kaufprozess ins Spiel. Denn zuvor wurden Projekte durch die Geschäftsleitung genehmigt, nachdem sie von Fachabteilungen angestoßen und teilweise auch budgetiert wurden. Deshalb müssen Verkäufer von Maschinenbauern und Automatisierungstechnik künftig zunehmend auch an die Produktmanagements, Vertriebe und Geschäftsleitungen ihrer Kunden verkaufen. Quantitativ gibt es also mehr beteiligte Käufer, die zudem inhaltlich neue Fachgebiete abdecken und daher qualitativ zusätzliche verkäuferische Kompetenzen erfordern. Schließlich führen mehr involvierte Käufer zu längeren Entscheidungszyklen, eben wegen der höheren Komplexität der Problemstellung. Die Analyse aktueller branchentypischer Verkaufsprojekte zeigt jedoch ein völlig konträres Bild:

 Überwiegend werden nur 2 bis 3 Kaufbeeinflusser identifiziert

-  Funktional decken diese meist die Konstruktion / Entwicklung und den Einkauf ab
-  Die Projektziele und Bewertungskriterien sind mangels Kontakt zum Anwender aus der Fachabteilung unbekannt
-  Es besteht Unklarheit, wer letztlich die Kaufentscheidung genehmigt

Diese Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Kaufprozess beim Kunden und der Abbildung desselben im Verkaufsprozess des Anbieters stellt das größte Hindernis für den Vertriebserfolg dar, wie Forschungsergebnisse → siehe Grafik 4, belegen. Das gilt ebenso für das Timing, denn in der Praxis warten viele Vertriebsorganisationen zu lange reaktiv auf Anfragen oder Ausschreibungen. Dadurch wird es noch schwieriger, Kaufmotive zu verstehen und alle relevanten Beteiligten zu identifizieren, denn im Prinzip ist eine Ausschreibung das in Papier gegossene Ergebnis eines umfassenden Entscheidungsfindungsprozesses. Die Prozesshoheit liegt ab Veröffentlichung meist beim Einkauf, dessen vorrangiges Ziel eine Vereinheitlichung der Angebote



STRATEGIEFRAGEN

- A** Woher werden die Spezialisten rekrutiert und wie lautet deren Kompetenzprofil? Konkret: Ist der ideale Verkäufer Maschinenbau-Ingenieur mit Informatik-Zweitstudium und zusätzlichem Master in Vertrieb und Business-Development?
- B** Warum waren wir erfolgreich, und wie werden Erfolgskriterien wieder in den Akquiseprozess eingesteuert? Konkret: Eine lernende Verkaufsorganisation muss in der Lage sein, Erfolgsmuster zu erkennen, diese zu generalisieren und als Zielkriterien für die Ermittlung neuer Potenziale zu verwenden. Besonders in dieser Hinsicht besteht branchenspezifischer Nachholbedarf, da es noch zu oft an definierten Selektionskriterien sowie einem standardisierten Qualifizierungsprozess mangelt. → Siehe Grafik 2.

ist und welcher den Informationsfluss so weit reguliert, dass als Differenzierungsmerkmal nur der Preis übrig bleibt. Die Chance zur Entwicklung einer fundierten Verkaufsstrategie besteht also nur, wenn ein Verkaufsprojekt weit vor der Ausschreibung entdeckt oder - besser noch - durch die Verkaufsorganisation selbst initiiert wird. Nur dann ist es möglich, alle relevanten Informationen zu sammeln und zu analysieren³. Hierfür gewinnt ein Verkaufsprojektplan als Werkzeug zusätzliche Relevanz, insbesondere, weil Verkaufsteams verstärkt abteilungsübergreifend zusammenarbeiten müssen. Ebenso ist es dringend erforderlich, den Verkäufern zusätzliche Kompetenzen zu vermitteln, vor allem im IT- und BWL-Bereich. Das klassische Kompetenzprofil des Vertriebsingenieurs reicht in der Welt der vernetzten Dinge nicht mehr aus. Die Verkäuferseite steht deshalb unter tiefgreifendem Veränderungsdruck. Erfolgsentscheidend in diesem Veränderungsprozess werden vor allem die Moderation und das Coaching durch die Vertriebsleiter sein. Ihnen kommt die zentrale Bedeutung für eine schnelle und nachhaltige Umsetzung der neuen Verkaufskultur zu.

C Wie erfolgt die Abstimmung zwischen Fachvertrieb und Kundenbetreuer, wo liegen die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen? Konkret: Fahren Sie mit dem Minibus zum Kundenbesuch, oder wirft man sich Kundensituationen nach dem Motto „Ich habe da einen Kollegen, der ist Spezialist für Industrie 4.0. Der kann Ihnen ja mal unsere Lösungen vorstellen!“ über den Zaun?

D Wer genau sind die aussichtsreichsten Zielkunden, wie ist die Bearbeitung dieser Potenziale priorisiert? Konkret: Es kommt auf Klasse statt Masse an. Kennzahlen und Steuerungsinstrumente müssen dem Rechnung tragen. Ansagen wie: „Ich will bei jedem Verkäufer im CRM mindestens 5 Industrie 4.0 Projekte sehen“, produzieren genau das: je Verkäufer 5 Karteileichen im CRM.

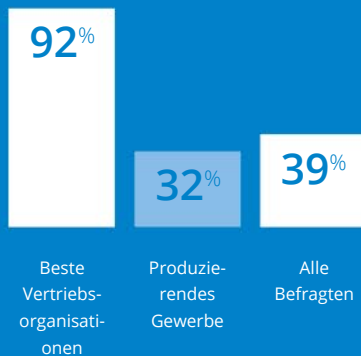
Abschließen: Nutzen nutzen

Industrie 4.0 fokussiert einen wunden Punkt vieler Unternehmen: Es wird zwar viel über Kundenorientierung gesprochen, aber eher produktorientiert entwickelt und verkauft. Hersteller, welche sich traditionell über ihre Produkte differenziert haben, treffen zukünftig auf Wettbewerber, welche aufgrund der Standardisierung ihrer (IT-) Produkte längst andere Differenzierungsmerkmale entwickelt haben. Gleichzeitig nimmt die Professionalisierung des Kaufprozesses weiter zu: Immer mehr Kunden verlangen detaillierte Wirtschaftlichkeitsberechnungen als Basis für Ihre Investitionsentscheidungen. Zugleich werden Entscheidungen in immer höheren Hierarchieebenen des Unternehmens getroffen. Darum ist es essenziell, die Entscheidungskriterien jedes einzelnen Mitgliedes im Käuferteam zu erkennen und im Rahmen der eigenen Positionierung zu adressieren. Der kritische Punkt ist hierbei die Übersetzung von Leistungsmerkmalen in relevante Nutzenargumente im Kontext des Anwendungsszenarios beim jeweiligen Kunden. Wobei „Kunde“ schon zu allgemein formuliert ist: Für den Leiter der Konstruktion oder Entwicklung sind andere Merkmale relevant, als für den Einkäufer. Während der Leiter der (traditionellen) IT Sicherheitsbedenken äußern wird, wenn Maschinen über Unternehmensgrenzen hinweg Daten austauschen wollen, mag ein Vertriebsleiter in eben dieser Vernetzbarkeit eine zwingende Voraussetzung sehen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Konkurrierende oder einander ausschließende Vorstellungen sind somit programmiert. Sie machen das Verkaufen einerseits schwieriger, andererseits bieten sie aber auch die Chance zur wirksamen Differenzierung: Der Verkäufer, dem es gelingt, seinen Kunden durch diese komplexe Entscheidungsfindung zu navigieren und sich als Berater zu positionieren, wird erfolgreicher sein. Mit Industrie 4.0 verlagern sich die Erfolgskriterien damit weg vom Produkt und hin zum Verkaufsprozess und dessen individueller Ausgestaltung. Das Produkt oder die Lösung sind nach wie vor wichtig, sie müssen konkurrenzfähig und ausgereift sein. Aber sie garantieren nicht mehr automatisch den Erfolg. Vielmehr zeigen aktuelle Untersuchungen, dass die Qualität des Verkaufsprozesses einen signifikanten Einfluss auf die Zielerreichung der Verkäufer hat → siehe [Grafik 5](#). Investitionen in Vertriebsproduktivität machen sich deshalb sehr schnell bezahlt!

³ Vgl. Ausschreibungen - Segen oder Fluch?, Michael Hopke, MHO-Consulting.
<http://www.mho-consulting.com/de/Ausschreibungen>

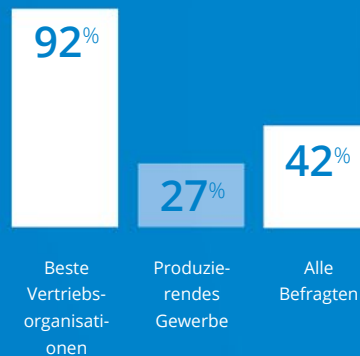
Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb

Grafik 1: Vertrieb und Marketing stimmen darin überein, was unsere Kunden wollen und brauchen.



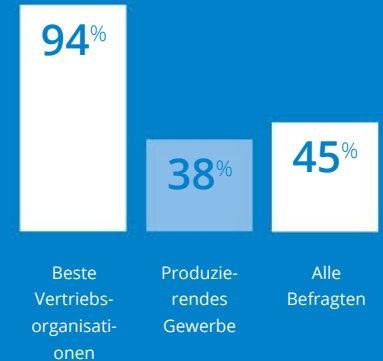
Qualifizierung von Verkaufsprojekten

Grafik 2: Wir folgen immer einem standardisierten Prozess, um Verkaufschancen zu qualifizieren.



Prozessqualität in der Angebotsphase

Grafik 4: Für große Verkaufsprojekte verwenden wir immer unseren definierten Angebotsprozess.



Steigende Komplexität von Verkaufsprojekten

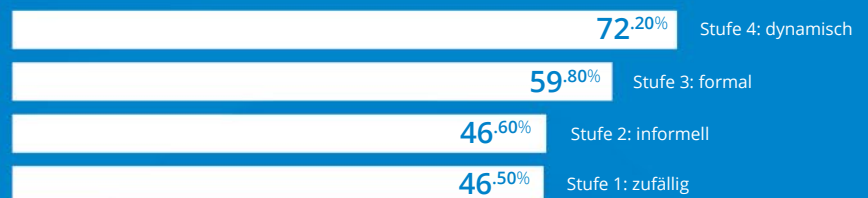
Grafik 3: Anzahl von Personen, an die der Vertrieb verkaufen muss.



■ 2015 ■ 5-Jahresdurchschnitt

ROI Betrachtung für die Investition in Verkaufsprozesse

Grafik 5: Vertriebserfolg in Abhängigkeit zur Qualität des Verkaufsprozesses



■ Anteil der Verkäufer, die ihre Vertriebsziele erreichen

Implementierung: Jetzt machen wir Industrie 4.0

Jedem Marketing-Hype folgt unweigerlich das Tal der Ernüchterung, sobald es zur tatsächlichen Umsetzung kommt. CRM-Implementierungen und die damit verbundenen Schmerzen sind sicherlich vielen Entscheidern noch präsent (und dauern vielfach beim Thema CRM an⁴). Für den Ruf eines Anbieters ist es daher immens wichtig,

durch sauberes Anforderungs- und Projektmanagement gute Ergebnisse abzuliefern. Damit rückt die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Realisierung ins Rampenlicht, denn es werden zukünftig nicht mehr nur Produkte geliefert, sondern vermehrt Lösungen implementiert. An dieser Stelle ist es interessant, einen generellen Blick auf die Qualität der bisherigen Beziehung zwischen Kunde und Anbieter zu richten. War man bisher schon als Lösungsanbieter positioniert, so wird es relativ leicht sein, den nächsten Schritt in Richtung einer noch engeren Partnerschaft »

» zu gehen (wobei dennoch eventuell organisatorische Anpassungen und zusätzliche Ressourcen, sprich Investitionen, erforderlich sein können). Anders sieht es aber aus, wenn man bisher als austauschbarer Lieferant oder als Alternativanbieter betrachtet wurde. Zwar lockt auch hier die Chance auf zusätzliche Marktanteile, aber der Weg dorthin ist sehr steinig und mit Risiken gepflastert. Deshalb gilt es auch hier, selektiv vorzugehen: Qualität muss vor Masse gehen. Eine Lernkurve für die eigene Organisation ist einzuplanen. Vorhandene Top-Kunden bieten eine bessere Ausgangsbasis als völlig neue, unbekannte Potenziale, und sind deshalb in der Akquise zu priorisieren. Die Risiken einer Implementierung können durch professionelle Projektarbeit schon während der Verkaufsphase minimiert werden. Insbesondere wenn es gelingt, schon in diesem Stadium alle relevanten Beteiligten zu kontaktieren. Denn insbesondere die Fachabteilungen werden eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung spielen - der Einkauf hingegen deutlich weniger. Schließlich wird die finale Bewertung des Erfolgs danach ausgerichtet sein, welche Nutzenversprechen in der Abschlussphase gegeben und welche Erfolgskriterien vereinbart wurden. Oder, anders ausgedrückt: Ob der Anbieter nicht nur verstanden hat, was gekauft werden soll, sondern warum überhaupt investiert wird.

Abschließende Überlegungen

Industrie 4.0 birgt für Anbieter in Automatisierung, Messtechnik, Anlagen- und Maschinenbau eine riesige Wachstumschance. Sie ist aber aus vertrieblicher Sicht kein Selbstläufer. Im Gegenteil: durch die Entwicklung zu immer komplexeren Systemlösungen und die Konvergenz mit der IT kommt eine Reihe von Herausforderungen auf die Vertriebe zu. Vorangegangene Konvergenzprozesse lehren, dass konventionellen Anbietern die Marginalisierung droht. Um deshalb nicht als bloßer Technik-Lieferant zu enden, sind für Hersteller neben Produktinnovationen mindestens genauso stark Transformationsprozesse im Vertrieb erforderlich: Mehr Komplexität, neue Kaufbeteiligte und Fachthemen, sowie aggressive Wettbewerber mit ausgefeilten Vertriebsstrategien erfordern eine weitere Professionalisierung des Verkaufens. Sowohl auf Ebene des Verkaufsprozesses und der individuellen Kompetenzen der Verkäufer, als auch hinsichtlich der Verkaufsorganisation und deren Führungskultur, und schließlich in der Unterstützung durch IT-Systeme und weitere Werkzeuge. Da alle genannten Aktionsfelder miteinander vernetzt sind, scheiden punktuelle Initiativen als Lösung aus. Gefragt ist vielmehr eine umfassende Veränderungsinitiative, welche von der Geschäftsleitung getrieben werden muss. Die kommenden Jahre werden zeigen, welche Anbieter hier erfolgreich ihre Hausaufgaben gemacht haben. Denn diese werden es sein, welche massiv von den Potenzialen der Industrie 4.0 profitieren.

⁴ CRM-Systeme im B2B Vertrieb - das große Missverständnis, Michael Hopke, MHO-Consulting. <http://www.mho-consulting.com/de/CRM-Systeme>

Verantwortlich für den Inhalt: Michael Hopke | Bildnachweis: Fotolia, Eigenmaterial
Auflage: 500 Stck. (6-seitiger Flyer A4) plus 500 Stck. (1-seitiger Einleger A4)

MHO Consulting
Michael Hopke

Michelsbergstr. 18
92245 Kuemmersbruck

T +49 9624 93366
M +49 160 5811984

mho@mho-consulting.com
www.mho-consulting.com

