



QUALIFIZIERTE ANGEBOTE ERSTELLEN UND VERFOLGEN

Mehr Aufträge an Land ziehen

Viele Angebote gleichen technischen Datenblättern. Sie werben weder für den Anbieter noch für dessen Leistungen. Viele Unternehmen aber könnten die Zahl der Angebote steigern. Sie müssten vor dem Erstellen der Angebote nur die Kundenanfragen zunächst qualifizieren und dann erst die Angebote konsequent nachfassen.

ANGEBOTSSCHREIBEN vieler Unternehmen machen folgenden Eindruck: Sie möchten keine neuen Kunden und Aufträge gewinnen. Meist sind die Schreiben von Standardfloskeln geprägt, wie »Gemäß den umseitigen Geschäftsbedingungen bieten wir Ihnen folgende Leistungen an ...« Außerdem sind sie gespickt mit für die Empfänger unverständlichen Artikelnummern und Produktbezeichnungen.

Angebote sollen werben und den Verkauf puschen

Oft hat man beim Lesen das Gefühl: Das Angebot wurde von einem Sachbearbeiter verfasst, der beim Erstellen der Angebote nach Schema F vorgeht, statt (mit seinen Außendienstkollegen) zunächst zu klären:

- Was ist dem Kunden wichtig?
- Was könnten für ihn Kaufargumente sein?

Der Vertrieb sollte für das Verfassen und Nachfassen der Angebote verantwortlich zeichnen. Angebote sollen

den Verkauf puschen. Also kann das oberste Ziel nicht lauten, das Erstellen der Angebote möglichst weit zu standardisieren und zu rationalisieren. Denn dies würde dazu führen, dass jeder Kunde ein weitgehend identisches Angebotsschreiben erhält - unabhängig davon, ob er sich für eine Dichtung oder Fertigungsanlage interessiert oder sich »nur informieren« möchte oder vor der Kaufentscheidung steht.

Ein professionelles Angebotsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass ein möglichst hoher Prozentsatz von Angeboten in Aufträge umgewandelt wird - und zwar ohne dass viel Zeit für das Formulieren und Nachfassen von Angeboten, die nichts bringen, verschwendet wird. Beim Aufbau eines solchen Systems sollten Sie folgende drei Phasen unterscheiden:

- Angebotsaufforderung
 - Angebotserstellung
 - Angebotsverfolgung.
- Sie sollten zudem analysieren:
- Über welche Kanäle treffen die An-

gebotsaufforderungen ein (Telefon, Fax, E-Mail, Außendienst)? Wie werden sie nach ihrem Eintreffen bearbeitet (Abläufe, Zuständigkeiten)?

- Wie reagieren wir heute auf die unterschiedlichen Angebotshintergründe, Kundenwünsche und -typen?
- Wie werden die verschiedenen Angebote nachgefasst?
- Wie viel Prozent der Angebote lassen sich in Aufträge umwandeln?

Nur nach Aufforderung des Kunden ein Angebot erstellen

Liegen diese Daten vor, so definiert man, wo der Hebel beim Aufbau eines professionellen Angebotsmanagements ansetzbar ist. Zuvor jedoch sollten Sie Ihre Mitarbeiter für die Bedeutung des Themas sensibilisieren - zum Beispiel, indem Sie Ihre Mitarbeiter errechnen lassen, wie stark der Umsatz steigt, wenn sich die Hitrate, also die Zahl der Angebote, die in Aufträge umgewandelt werden, um zehn oder gar 20 Prozent erhöht.

Gute Verkäufer bieten Interessenten nie von sich aus an, ein Angebot zu erstellen. Sie wissen: Wenn der Kunde nicht selbst ein Angebot fordert, habe ich ihm den Nutzen des Produkts noch nicht ausreichend vermittelt. Also ist die Chance gering, das Angebot in einen Auftrag umzuwandeln. Und fordert ein Kunde sie zur Abgabe eines Angebots auf, dann prüfen sie zunächst die Chance, den Auftrag zu erlangen, bevor sie sich an die Arbeit machen.

Denn die Motive, warum Kunden ein Angebot wünschen, sind vielfältig. Und darunter befinden sich viele Gründe, bei denen der Anbieter von Anfang an auf verlorenem Posten steht.

Zwei Beispiele: Der Kunde möchte den lästigen Verkäufer loswerden. Also sagt er: »Schicken Sie mir ein Angebot.« Oder der Kunde möchte seine aktuellen Lieferanten im Preis drücken. Folglich sollten Verkäufer, bevor sie ein Angebot zusagen und verfassen, unter anderem zunächst ermitteln:

- Wie weit ist die Entscheidungssituation beim Kunden gediehen?
- Welches Auftragspotenzial hat er?
- Und: Wie groß ist die Chance, den Auftrag zu erlangen?

Hat der Verkäufer diese Faktoren ermittelt, kann er dem Kunden ein darauf abgestimmtes Angebot unterbreiten. Denn es ist weder unter zeitökonomischen noch unter verkaufsstrategischen Gesichtspunkten sinnvoll, allen Anfragern ein differenziertes individuelles Angebot zu schicken. Zwei Beispiele: Wenn der Kunde, um den Verkäufer loszuwerden, sagt »Schicken Sie mir ein Angebot«, dann genügt es oft, ihm den allgemeinen Prospekt nebst Preisliste zu senden. Ähnlich ist es, wenn der Kunde nur die Konditionen seines aktuellen Lieferanten drücken möchte. Dann genügt ein Standardangebot verknüpft mit einem Anschreiben, das erläutert, warum es für das Unternehmen nützlich sein könnte, den Anbieter dennoch als (Zweit-)Lieferanten ins Boot zu holen.

Das Angebot soll sich von der Konkurrenz abheben

Anders ist es, wenn nun die folgenden Prämissen erfüllt sind:

Der Anfrager ist ein Neu- oder Wettbewerbskunde beziehungsweise es geht um ein großes und/oder wichtiges Angebot. Und: Der Kunde hegt ernst-

i ZUR PERSON



Peter Schreiber

ist der Inhaber des Trainings- und zugleich Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn sowie Autor des

Buchs »Das Beuteras-

ter - 7 Strategien für erfolgreiches

Verkaufen« (Orell Füssli Verlag).

Tel. +49 7062 96 96 8

Web: www.schreiber-training.de

hafte Kaufabsichten, und die Aussichten, den Auftrag zu erlangen, sind günstig. Dann sollten Sie dem Kunden ein maßgeschneidertes Angebot unterbreiten, das Ihr Unternehmen und sein Angebot optisch und inhaltlich von der Konkurrenz abhebt.

Solche individuellen Angebote setzen voraus, dass Ihre Verkaufsabteilung den Bedarf des Kunden, seine Problemlage und die Personen, die über die Investition entscheiden, kennt. Also müssen die Verkäufer im Kundenkontakt die nötigen Infos sammeln. Und wenn die Angebotsaufforderung per Brief oder E-Mail erfolgt? Dann sollte das Ermitteln der Erfolgchance, des Kundenpotenzials und der Entscheidungssituation per Telefon erfolgen.

Die Geschäftsbedingungen bei Angeboten zunächst auslassen

Eine differenzierte Analyse der Angebotsaufforderungen verbunden mit einer passgenauen Angebotserstellung erfolgt in den meisten Unternehmen nicht. Viele senden allen Anfragern denselben »Sehr-geehrte-Damen-und-Herren-Vielen-Dank-für-Ihre-Anfrage«-Brief. Die Folge: Ihre Angebote gehen im schwarz-weißen Einheitsbrei der Konkurrenzangebote unter. Dahinter steckt oft die Denke: Den Kunden interessiert letztlich nur der Preis. Dass seine Kaufentscheidung auch von fachlichen und emotionalen Faktoren beeinflusst wird, vergessen viele Unternehmen.

Sie übersehen zudem: Angebote sind keine juristischen Dokumente oder •

i GRUNDREGELN FÜR DIE ANBETSGESTALTUNG

- Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner korrekt in Titel und Funktion an.
- In der ersten Zeile des Betreffs muss der Kunde im Mittelpunkt stehen und nicht der eigene Produktname oder gar eine bürokratische Angebotsnummer.
- Schreiben Sie so, wie Sie mit dem Kunden reden würden. Das ist spannender zu lesen als Standardfloskeln.
- Gliedern Sie Ihr Angebot in leicht lesbare, übersichtliche Blöcke:
 - Ein maximal 1,5 Din-A4-Seiten langes Anschreiben (Aufbau: danke, Ihre Aufgaben, Ihre Lösung, Ihre Vorteile, unser nächster gemeinsamer Schritt).
 - Als Anlage »Ihr Lösungspaket und Budget« - hier kann man das übliche EDV-Angebot mit Artikelnummern und diversen Einzelpreisen verwenden.
 - Weitere Anlagen wie zum Beispiel »Ihre sieben Vorteile« - halten Sie hier plakativ die wichtigsten Argumente speziell für diesen Kunden fest, damit er es seinem Chef und seinen Kollegen weiterverkaufen kann.

Als Anlage »Technische Daten für Experten« - legen Sie Datenblätter und anderes separat bei.

- Überprüfen Sie Ihre Angebotstexte auf Killerbegriffe wie »Kosten« (besser: Budget, Investition, Preis).
- Lassen Sie für den Kunden eine Kleinigkeit noch ungeklärt, sodass vor einer Entscheidung nochmals ein persönlicher Kontakt notwendig wird.
- Kündigen Sie am Ende Ihres Anschreibens den nächsten Schritt an, statt zu schreiben: »Gerne erwarten wir Ihren Auftrag.«
- Geben Sie Ihrem Angebot einen gebührenden Rahmen. Zeigen Sie Qualität und Großzügigkeit:
 - Statt mit mehrfachem Falz in ein C4-Kuvert gepresst, verwenden Sie ein weißes A4-Kuvert mit Kartonrücken.
 - Schnellhefter, Ordner mit Register oder Bindesystem enthalten die Firmenfarben und das Firmenlogo.
 - Alles ist aus bestem Papier mit wenigen, guten Übersichtsprospekten.

technischen Datenblätter, sondern schriftlich geführte Verkaufsgespräche. Insbesondere ihre Angebotsanschreiben können Unternehmen dazu nutzen, ihren Kunden nochmals bildhaft vor Augen führen, warum sie sich für ihr Angebot entscheiden sollten.

Keinesfalls darf der verkäuferische Aspekt juristischen Notwendigkeiten wie dem Verweis auf die Geschäftsbedingungen zum Opfer fallen. Schließlich haben die Verkäufer lange daran gearbeitet, dem Noch-nicht-Kunden glaubhaft zu machen, dass man der richtige Partner ist. Dies sollte sich im Angebot widerspiegeln, damit sich Ihr Angebotsstil vom Einheitsbrei der Wettbewerber abhebt.

Angebote besser nicht als Fax oder Email versenden

Der Kunde findet sich mit seiner Aufgabenstellung wieder und kann sicher sein, dass sein Bedarf richtig verstanden wurde. Und: Weitere Entscheider im Unternehmen können das Angebot mit seinen Argumenten besser verstehen und werden ebenfalls zum Kauf motiviert.

i SYSTEMATISCHE ANGEBOTSVERFOLGUNG

- Organisieren Sie, wer welche Angebote wie und wann nachfasst.
- Übertragen Sie Verhandlungskompetenzen, und vereinbaren Sie motivierende Ziele. Zum Beispiel Trefferquote, Umsatz aus telefonisch nachgefassten Angeboten.
- Richten Sie ein konsequentes Wiedervorlagensystem für die Angebotsverfolgung ein.
- Lassen Sie in den Angeboten ankündigen, wer wann nachfassen wird.
- Trainieren sie Ihre Außendienst- und Innendienstmitarbeiter mit einem professionellen Trainer in Gesprächsstrategien für das Nachfassen von Angeboten.
- Dokumentieren und belohnen Sie auch entsprechend die erfolgreiche Angebotsverfolgung.

Beim Übermitteln Ihres (schriftlichen) Angebots sollten Sie nicht im Strom der Mitbewerber schwimmen, die ihre Angebote den Kunden heute fast nur noch faxen oder mailen. Denn meist wird beim Kunden nicht sofort entschieden. Also können Sie das Angebot auch per Post schicken.

Wenn es der Kunde jedoch eilig hat, was dann? Dann senden Sie ihm das Angebot zur Info vorab per Fax, bevor Sie es in einen Briefumschlag stecken. Oder mailen Sie ihm das Angebot, bevor Sie es eintüten, als pdf-Datei. So können Sie es, sofern Ihr Kunde über

einen Farbdrucker verfügt, auch farblich viel ansprechender gestalten.

Die Angebotsverfolgung ist der letzte Schritt, um alle Verkaufschancen eines Angebots konsequent zu nutzen. »Dranbleiben« lautet hier jedenfalls die Devise, denn Kunden wollen ja umworben sein - gerade wenn es um hochpreisige Problemlösungen geht.

Nach dem Angebot konsequent und zeitnah nachfassen

Bringen Sie als professioneller Verkäufer bereits im Angebotsschreiben Ihr Interesse am Auftrag deutlich zum Ausdruck - zum Beispiel, indem Sie Ihren Anruf ankündigen. Indem Sie Ihre Angebote in einem Zeitraum von zwei bis fünf Tagen oder zum vereinbarten Termin konsequent nachfassen, beweisen Sie dem Kunden zum ersten Mal, dass Sie ein zuverlässiger und gut organisierter Partner sind.

Wenn Sie anrufen, fragen Sie nicht, ob Ihr Angebot angekommen ist und bereits etwas entschieden wurde. Die wichtigste Frage ist nun, ob die Lösung den Vorstellungen des Kunden entspricht. Wird Ihnen dies bestätigt, können Sie selbstverständlich fragen, ob Sie den Auftrag buchen und die Abwicklung in Gang setzen können.

Manche Einkäufer haben sehr viele Anfragen laufen. Sie sind froh, wenn sie den einen oder anderen Bedarfsfall vom Tisch bekommen. Also fragen sie den ersten Anrufer nur noch nach seinen letzten Konditionen. Oft genügen dann nur einige kleine »Bonbons«, um den Auftrag an Land zu ziehen. ■

PETER SCHREIBER

i ANGEBOTSANFRAGEN BEWERTEN

Chancen prüfen:

- Ist die Grundsatzentscheidung getroffen, X anzuschaffen? (Im Investitionsgüterbereich: Welches Budget wurde dafür eingestellt?) Gegebenenfalls: Bis wann soll die Grundsatzentscheidung getroffen werden? Von wem?
- Welche alternativen Lösungen werden beim Kunden diskutiert? Hat unser Vorschlag rein fachlich eine Chance?
- Kann der Kunde sich uns als künftiger Lieferant und Partner grundsätzlich vorstellen?

Potenziale prüfen:

- Aktueller Bedarf: Um welches Auftragsvolumen geht es jetzt im Moment konkret?
- Zukünftiger Bedarf: Welchen Wiederholungsbedarf gibt es dafür in Zukunft?
- Weiterer Bedarf/Cross-Selling: Mit welchen anderen Lösungen sind oder könnten wir bei diesem Kunden Lieferant werden? Konkrete Potenziale und Mitbewerberverhältnisse? Akquise-Termine für diese zusätzlichen Potenziale?

- Potenziale für diese Lösung bei anderen Kunden: Welche Kunden kommen für diese Lösung noch infrage? Wo liegen die konkreten Kundenpotenziale? Gibt es eine Referenz- beziehungsweise Weiterempfehlungsbereitschaft des Kunden?

Entscheidungssituation prüfen:

- Buying-Center-Analyse: Wer entscheidet? Wer nimmt auf die Entscheidung direkt oder indirekt Einfluss?
- Entscheidungskriterien: Welche individuellen Interessen haben die Mitglieder des Buying-Centers? Welches sind, neben attraktiven Konditionen, technische, organisatorische, wirtschaftliche und zwischenmenschliche Entscheidungskriterien? (Im Investitionsgüterbereich: Wie sieht der Investitionsantrag und die Amortisationsrechnung des Kunden aus?).
- Entscheidungsprozess und -Zeitpunkt: Wann wird beim Kunden die Entscheidung getroffen? Wie läuft die Entscheidungsfindung beim Kunden ab?

Dokumentnummer für diesen Beitrag unter
www.form-werkzeug.de: FW100877