



# Handlungsbedarf ist da

## Die Vertriebseffizienz steigern

von Peter Schreiber

Für die Hersteller von Industrie- und Investitionsgütern werden die Verkaufsprozesse durch anspruchsvollere Kunden, komplexere Lösungen und eine immer wieder unsichere Konjunktur zähflüssiger und aufwändiger. Wie können Unternehmen mit einer verbesserten Effizienz im Vertrieb dieser Situation begegnen? Wie können sie mit den vorhandenen Ressourcen Umsatz und Ertrag steigern?

**W**ie entwickelt sich die Wirtschaft – regional, national und international? Die Antwort auf diese Frage steht für viele Unternehmen angesichts der immer wieder aufblühenden Krisen weltweit in den Sternen. Deshalb halten sich die Kunden vieler im B2B-Bereich tätigen Unternehmen aktuell mit Investitionen zurück. So erleben zum Beispiel die Hersteller von Industriegütern seit Monaten ein stetiges Auf und Ab ihrer Auftragseingänge. Also halten auch sie sich mit Anschaffungen zurück, was die Situation verschärft.

Für zahlreiche Unternehmen sind die Chancen auf ein signifikantes Wachstum aktuell eher klein. Deshalb stehen bei ihren Planungen Rendite-Betrachtungen im Vordergrund: Entweder wollen sie mit dem bisherigen finanziellen Aufwand zusätzlichen

Ertrag erwirtschaften oder aufgrund wegbrechender Erträge den finanziellen Aufwand reduzieren. Effizienzsteigerung lautet aktuell ihre Maxime im Vertrieb. Das heißt, sie wollen mit den vorhandenen Ressourcen den bestmöglichen Umsatz und Ertrag erwirtschaften.

Für die Hersteller und Anbieter von Investitionsgütern bedeutet dies zum Beispiel: Bei rückläufigen Neuinvestitionen im Markt rückt das Geschäft mit Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, Modernisierungen und Umbauten, Ersatzteilen und Zubehör sowie Dienstleistungen rund um das Warten, Instandhalten und Reparieren der Maschinen und Anlagen stärker in ihren Fokus.

Wenn es um das Steigern der Vertriebseffizienz geht, lassen sich in der Regel drei Bereiche un-

terscheiden, bei denen Hersteller und Anbieter von Industrie- und Investitionsgütern den Hebel ansetzen können:

- der Vertriebsinnendienst,
- der Kundendienst,
- der Vertriebsaussendienst.

Und wenn es darum geht, die Effizienz dieser Bereiche zu erhöhen, dann stehen ihnen ebenfalls drei Hebel, mit denen sie dieses Ziel erreichen können:

- die Menschen im Vertrieb,
- die Vertriebsprozesse,
- die unterstützenden Verkaufstools wie moderne CRM-Systeme und Angebotsmanagement-Konzepte.

Ein geschulter und motivierter Vertriebsinnendienst nutzt Gesprächspartner-orientiert alle Möglichkeiten des Zusatzverkaufs und Cross Selling. Er erfragt für seine Partner im Aussendienst weitere Auftragspotenziale beim Kunden sowie die Auftragschancen und den Entscheidungsprozess samt Buying-Center. Damit verschafft er den Aussendienst-Kollegen wertvolle Zeit für eine offensive Neukundenakquisition.

Da dies in der Praxis oft nicht geschieht, können die Innendienst-Mitarbeiter häufig weder einschätzen, welches Potenzial ein Interessent hat, noch welche Chance ihr Unternehmen hat, den Auftrag zu erlangen. Unklar ist ihnen auch, welche Faktoren für seine Kaufentscheidung ausschlaggebend sind. Folglich können sie ihre Angebote auch nicht so Kundennutzen-orientiert formulieren, dass der Kunde mit einer hohen Wahrscheinlichkeit kauft. In der Regel gleichen ihre Angebotsschreiben einer standardisierten bepreisten Materialauflistung. Das senkt die Angebotshtrate.

Ein professionelles Angebotsmanagement setzt voraus, dass die Anfragen qualifiziert wurden. Braucht der Kunde nur eine Preisinformation oder ein Richtpreis- beziehungsweise Budgetangebot oder ein Verkaufsangebot, weil er morgen etwas bestellen möchte? Das heisst, die Vertriebs-Mitarbeiter im Innen- und Aussendienst müssen wissen, bei welchen Anfragen sich ein Engagement lohnt – aufgrund des Potenzials des Kunden und der Auftragschance. Wissen sie dies nicht, investieren sie viel Zeit in Anfragen, bei denen keine realistische Auftragschance besteht. Die Folge: Für eine konsequente Angebotsnachverfolgung bei den Kunden, bei denen sich ein Engagement wirklich lohnen würde, haben sie kaum noch Zeit.

Oft ist die Angebotshtrate auch schlecht, weil nicht durchdacht ist, ob, wann, wie und durch wen Angebote nachgefasst werden. Definierte Standards und ausgereifte Wiedervorlage- sowie Offer-Tracking-Systeme fehlen entweder oder werden nicht professionell genutzt. Einfache Verkaufstools wie Muster für Nachfassbriefe sowie Leitfäden und Checklisten für entsprechende Telefonate fehlen ebenfalls oder sind nicht auf dem neuesten Stand.

### Den Kundendienst als «Ohr am Markt»

Viele Hersteller von Investitionsgütern nutzen zu wenig die verkaufsunterstützenden Möglichkeiten des Kundendienstes, wenn es um das Steigern der Vertriebseffizienz geht.

Er kann den Aussen- und Innendienst unterstützen, entlasten und puschen – zum Beispiel durch Potenzial-, Wettbewerber-, Buying-Center- und Bedarfsanalysen sowie eine Bedarfsweckung bei den Kunden vor Ort.

Die Kundendienst-Mitarbeiter haben drei Vorteile gegenüber den Mitarbeitern des Vertriebsinnen- und -aussendienstes

- Sie werden von den Kunden primär als Techniker und nicht als Verkäufer gesehen. Deshalb begegnen sie deren Empfehlungen mit weniger Vorbehalten.
- Sie gehen oft in Bereichen der Unternehmen, wie der Fertigung, ein und aus, zu denen die Vertriebsmitarbeiter selten Zutritt haben.
- Sie kommunizieren bei ihrer Arbeit mit den Mitarbeitern der Kunden auf der Shop-Floor-Ebene. Deshalb erfahren sie unmittelbarer als die Vertriebsmitarbeiter, wo es im Betriebsalltag der Unternehmen klemmt und brennt.

Aus diesem Grund können sie Kunden zum Beispiel zu Ersatzinvestitionen animieren, bevor es der Wettbewerber tut: «Ich komme ja gerne zu Ihnen zum Reparieren. Aber wirtschaftlich sind die häufigen Reparaturen und damit verbundenen Produktionsausfälle nicht. Ich würde Ihnen empfehlen ...» Dasselbe gilt für Erweiterungsinvestitionen, wenn Kundendienst-Mitarbeiter vor Ort sehen, dass ein Kunde am Limit arbeitet. Dann können sie ihm den Kauf einer weiteren oder leistungsstärkeren Maschine empfehlen und ein entsprechendes Signal an den Verkaufsinnen- und -aussendienst senden.

Ähnlich verhält es sich bei Neuinvestitionen. Oft bekommen es die Kundendienst-Mitarbeiter als Erste mit, wenn ein Kunde zum Beispiel mit neuen Werkstoffen oder Verfahren experimentiert oder eine neue Produktlinie plant. Auch dann können sie als Ohr am Markt nicht nur eruieren, was der Kunde konkret plant und wo es bei ihm noch hakt. Sie können an den Vertrieb auch ein Signal senden, welcher Bedarf bei dem Kunden vermutlich entsteht und wo somit eine Vertriebschance besteht.

Meistens sind die Kundendienst-Mitarbeiter für diese vertriebsunterstützende Funktion weder ausreichend sensibilisiert, noch verkäuferisch geschult und motiviert. Ausserdem gibt es zu wenig Foren und Kanäle für die Kommunikation der Kundendienst- und Vertriebs-Mitarbeiter. Deshalb werden vertriebsrelevante Informationen nicht oder unzureichend an die Vertriebs-Mitarbeiter weitergegeben.

Beim Vertrieb von Wartungsverträgen spielt der Kundendienst eine ähnliche Schlüsselrolle. Denn empfiehlt der Vertrieb den Abschluss eines solchen Vertrags, dann sehen die Entscheider in den Betrieben meist nur die Fixkosten, die hierdurch entstehen. Anders ist es, wenn ein Kundendienst-Mitarbeiter bereits zum dritten oder vierten Mal wegen eines Defekts beim Kunden ist. Sagt er: «Meint Ihr nicht auch, dass es besser wäre, einen ►

### Die Frage nach der Effizienzsteigerung im Vertrieb.

#### Qualifizieren und motivieren

Die Vertriebsinnendienste vieler Hersteller von Investitionsgütern verstehen sich – im Gegensatz zu den Aussendienst-Mitarbeitern – kaum als Verkäufer. Ihre Mentalität entspricht häufig eher der von Verwaltern, die die eingehenden Aufträge und Kundenanfragen verbuchen und der Reihe nach abarbeiten. Entsprechend reaktiv ist ihr Verhalten bei Kundenanfragen – sei es per Telefon oder Mail. Sie erkunden nur selten: Welches weitere Potenzial hat der (potenzielle) Kunde und welche Chance haben wir, den Auftrag zu erlangen?

Der Prozess «eingehende Anfragen» sollte mit den Innendienst-Mitarbeitern durchdacht und trainiert werden. Dadurch kann die Spreu vom Weizen getrennt und die Angebotshtrate erhöht werden, oder es können Potenziale für Zusatzverkäufe, Cross Selling und Folgegeschäfte systematisch genutzt werden.

Angenommen ein Unternehmen interessiert sich für eine Pumpe. Dann fragt ein fitter Verkäufer im Innendienst eines Komplettanbieters nach, welche Armaturen dazu benötigt werden und ob die Pumpe mit einer Drehzahlregelung zur Reduzierung der Energie- und Verschleisskosten und zum Erhöhen des Wirkungsgrads und der Verfügbarkeit ausgerüstet werden soll. Zudem fragt er, wie das innerbetriebliche Instandhaltungskonzept des Kunden aussieht und welche Art von Servicevertrag und welche Servicedienstleistungen von Interesse sind.



### **Aussendienst gezielt einsetzen**

Kundenbesuche sind teuer – auch wegen der damit verbundenen Reisezeiten und -kosten. Entsprechend professionell sollten Aussendienst-Mitarbeiter ihre Besuche planen. Das ist häufig nicht der Fall. So stellt man zum Beispiel immer wieder fest, dass Aussendienst-Mitarbeiter regelmässig Stammkunden besuchen, um Kleinaufträge abzuholen statt darauf hinzuarbeiten, mit ausgewählten Kunden Abrufaufträge oder Rahmenvereinbarungen abzuschliessen, die ihnen viele Kundenbesuche ersparen.

Ein weiterer Effizienzkiller ist, dass Aussendienst-Mitarbeiter beim Planen ihrer Aktivitäten zwar das Potenzial eines Noch-nicht-Kunden vor Augen haben, jedoch nicht die Chance, den Auftrag zu erlangen. Aus diesem Grund verschwenden sie oft Zeit mit Kunden, bei denen sich ein Engagement in dem betriebenen Umfang nicht lohnt – zum Beispiel, weil sie langfristig vertraglich an andere Lieferanten gebunden sind. Und bei der Akquisition von Wettbewerberkunden? Hier gehen die Aussendienst-Mitarbeiter oft mit unrealistischen Zielen und einem psychologisch falschen Argumentationsansatz in die Gespräche – zum Beispiel mit dem fast aussichtslosen Ziel einer kurzfristigen Wettbewerberverdrängung. Realistischer ist in der Regel der Versuch, zunächst mal Zweit- oder Dritt-Lieferant statt sogleich

### **Innen- und Aussendienst besser verzahnen.**

Wartungsvertrag abzuschliessen statt immer wieder panisch anzurufen, wenn Eure Maschine stillsteht?», stösst er bei den Verantwortlichen auf mehr Resonanz, als wenn derselbe Impuls von einem Verkäufer ausgeht.

Leider kennen die Kundendienst-Mitarbeiter die Service-Pakete, die ihr Arbeitgeber für seine Kunden geschnürt hat, oft nicht. Und schon gar nicht haben sie entsprechendes Infomaterial oder gar unterschriftsreife Verträge parat. Also können sie die Service-Pakete den Kunden auch nicht präsentieren (und verkaufen).

Auch beim Verkauf von Zubehör spielt der Kundendienst eine wichtige Rolle. Bietet der Vertrieb bei Anfragen noch optional Zubehör wie Zuführungen oder Drehzahlregler an, dann streicht der Kunde diese Optionen oft aus der Bestellliste, um die Kosten zu senken. Anders ist es, wenn ein Kundendienst-Mitarbeiter bei der Montage oder beim Warten der Maschine sagt: «Ich empfehle Euch, noch eine Drehzahlregelung zur Energiekostenreduzierung einzubauen. Dann habt Ihr weniger Verschleiss und geringere Ersatzteilkosten.» Dann denken die Verantwortlichen meist ernsthaft über die Empfehlung nach – denn sie kam nicht von einem Verkäufer, sondern von einem Mann aus der Praxis.



First-Tier zu werden – dann hat das Unternehmen zumindest mal einen Fuss bei dem Noch-nicht-Kunden in der Tür. Bezogen auf das psychologisch richtige Vorgehen, beim Versuch Wettbewerber zu verdrängen, sollten die meist sehr technisch ausgerichteten Vertriebsteams der Investitions- und Industriegüterhersteller regelmässig geschult werden. Schliesslich wollen die Unternehmen mit ihrer Mannschaft in der Champions-League spielen.

Ein typisches Workshop-Thema ist auch die bessere Potenzialausschöpfung von Kunden – zum Beispiel durch eine Erhöhung des Lieferanteils oder ein Cross Selling in andere Bereiche. Häufig stellen sich Unternehmen zwar die Frage: «Wie kommen wir an neue Kunden?» Weniger konsequent fragen sie sich jedoch: «Welche anderen Bereiche oder Werke unserer Kunden x oder welche Töchter des Konzern y, die wir bereits als Kunden haben, könnten ebenfalls unsere Lösungen, Systeme, Produkte und Dienstleistungen gebrauchen?» Dabei wäre hier die Auftragschance oft höher als bei Unternehmen, mit denen die Anbieter noch keinerlei Geschäftsbeziehung haben – vorausgesetzt der Kunde ist mit ihrer Leistung zufrieden.

### **Dauerbrenner Preise**

Ein Dauerbrenner, wenn es um das Steigern der Vertriebseffizienz geht, ist das Thema Preise. Viele

Anbieter neigen dazu, in wirtschaftlich flauen Zeiten beim Durchsetzen ihrer Preise nachlässig zu werden. Und ihre Vertriebsmitarbeiter? Sie gewähren den Kunden oft vorschnell zu hohe Rabatte. Schliesslich hören sie in fast jedem Kundengespräch: «Sie wissen ja, die Konjunktur ist schlecht. Also müssen Sie uns mit dem Preis entgegenkommen, sonst ...»

Entsprechend schnell sind sie zu Preiszugeständnissen bereit, ohne sich bewusst zu sein, wie stark oft schon kleine Preisnachlässe den Gewinn und Ertrag eines Unternehmens schmälern. Angenommen die Gewinnmarge eines Unternehmens beträgt zehn Prozent bei einem jährlichen Umsatz von zehn Millionen CHF. Dann sinkt bei einem Preisnachlass von zwei Prozent der Gewinn um 200'000 CHF – also um 20 Prozent. Um den verlorenen Gewinn wieder zu erwirtschaften, müsste bei einer Gewinnmarge von zehn Prozent ein zusätzlicher Umsatz von zwei Millionen CHF erzielt werden. Dies würde eine Umsatzsteigerung von 25 Prozent bedeuten.

Diese Steigerung zu erzielen, ist in wirtschaftlich flauen Zeiten deutlich schwieriger, als aufgrund einer professionellen und selbstbewussten Preisverhandlungstaktik verbunden mit einer sauberen Kosten-Nutzen-Argumentation besagte Preisnach-

lässe nicht zu gewähren. Deshalb sollten Verkäufer gerade in wirtschaftlich mauen Zeiten zum Thema Preisverhandlungen geschult werden. Sonst knicken sie bei Verhandlungen schnell ein. Und die Effizienzsteigerungen, die aufgrund eines verkaufsoffensiven Innendienstes, eines konsequenteren Angebotsmanagements und einer stärkeren Nutzung des Kundendienstes als Ohr am Markt erzielt wurden? Sie sind sozusagen «für die Katz», weil sie in den Preisverhandlungen wieder verschenkt werden. ■



**Peter Schreiber**

ist Inhaber der Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld bei Heilbronn (D). Er ist Autor des Buches «Das Beuteraster» (Orell Füssli Verlag). Seit 1994 ist er Dozent der Core-Faculty des Zentrums für Unternehmungsführung (ZfU), Zürich.

[www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)

## Vertriebs-Effizienz

im Aussendienst (AD), Innendienst (ID), Kundendienst (KD)

Effizienz-ZIELE	Effizienz-MASSNAHMEN	AD	ID	KD
<b>Costs of Sales</b> optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Beuteraster</b> „lukrative/attraktive Kunden“ erstellen – Kundenklassifizierung nach Potenzial &amp; Chance – Zielkunden benennen und proaktiv bearbeiten</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Angebots-Hitrate</b> steigern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Massnahmenpläne</b> für die Kundenklassen generell und für Zielkunden speziell erstellen * Arbeitsteilung AD / ID / KD * Kontaktfrequenzen und Routenplanung * Effiziente Kontakte: Besuch / Telefon / Video- telefonat / Veranstaltungen...</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ø Umsatz bzw. DB steigern</b> pro Besuch / pro Spesen-km pro Kunde / pro Vertriebs- mitarbeiter ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Prozesse der Akquisition, der Angebotsphase, des Abschlusses, der Auftragsabwicklung, der Aftersales-Phase</b> planvoller und effizienter gestalten und mit <b>Effizienz fördernde Tools</b> unterstützen</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verkaufs-Prozesse</b> optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Akquise-Prozess</b> effizienter gestalten: * Adressen-Beschaffung / -Selektion /-Aufbereitung = Potenziale? Chancen? Buying-Center? Entscheidungsprozesse des Kunden? * Individualisierbare Standard-Briefe * Zielführende Gesprächs- / Präsentations-Konzepte * Cross-Selling, institutionalisiert in Broschüren, Präsentationen, Angebotstexten * Neue Anwendungen / Verkaufsmöglichkeiten ?</li> <li>▪ <b>Angebots-Prozess</b> optimieren: * Anfragen qualifizieren / Hitrate verbessern -&gt; Preisinformation oder Verkaufs-Angebot? * Verkaufsfördernde Angebote erstellen * Systematisch und professionell nachfassen</li> <li>▪ <b>Verkaufs-Abschluss</b> effizienter gestalten: * weniger Nachlass / bessere Preise * Abruf-Aufträge, Rahmenverträge -&gt; weniger Besuche * Vollständige, eindeutige Vertragsvereinbarungen</li> <li>▪ <b>Kundenbindung optimieren</b> * Kundenzufriedenheit und Kundendurchdringung durch Service * BuyingCenter mit SellingCenter systematisch verknüpfen</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Service-Prozesse</b> verkäuferisch optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Service-Verträge für planbare Serviceeinsätze</li> <li>▪ Nachverkauf bei Auslieferung / Inbetriebnahme</li> <li>▪ Zubehör, Ersatzteile, Schulungen, Optimierungsberatungen und andere Dienstleistungen proaktiv verkaufen</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>