Bild 1. Kundendienst-Mitarbeiter erfahren oft als erste, wenn ein Kunde mit neuen Verfahren experimentiert oder eine neue Produktlinie plant - und sollten den Innendienst entsprechend informieren.

Wirkungsvolle Stellhebel für Anbieter von Industrie- und Investitionsgütern

Die Vertriebseffizienz steigern

„Wie lässt sich die Effizienz des Vertriebs erhöhen?" - das fragen sich viele Hersteller von Industrie- und Investitionsgütern, da ihre Zielkunden zurzeit mit Neuanschaffungen recht zögerlich sind. Das spiegelt sich in den Auftragseingängen wider. Mit geeigneten Strategien und entsprechenden Schulungen der Mitarbeiter lassen sich gute Erfolge erzielen.

Für viele im B2B-Bereich tätige Unternehmen sind aktuell die Chancen auf ein signifikantes Wachstum eher gering. Deshalb lautet ihre Maxime im Vertrieb: Effizienz steigern. Das bedeutet, entweder

- mit dem bisherigen finanziellen Aufwand zusätzlichen Ertrag erwirtschaften oder
- bei einem gleichbleibenden Ertrag den Aufwand zu reduzieren.

Zum Steigern der Vertriebseffizienz können die Hersteller von Industrie- und Investitionsgütern den Hebel beim Vertriebsinnendienst, dem Kundendienst oder dem Vertriebsaußendienst ansetzen. Und wenn es darum geht, die Effizienz dort zu erhöhen, stehen erneut drei Hebel zur Verfügung: die Menschen, die Prozesse sowie verkaufsunterstützende Tools wie moderne CRM (Customer-Relationship-Management)-Systeme und Angebotsmanagement-Konzepte.

Den Innendienst für das aktive Verkaufen qualifizieren

Die Vertriebsinnendienst-Mitarbeiter vieler Hersteller von Investitionsgütern verstehen sich - im Gegensatz zu den Außendienstmitarbeitern - kaum als Verkäufer. Entsprechend reaktiv ist ihr Verhalten bei Kundenanfragen per Telefon oder Mail. Sie erkunden nur selten: Welches weitere Potential hat der mögliche Kunde? Und: Welche Chance haben wir, den Auftrag zu erlangen? Dabei wäre dies nötig, um die Angebots-„Hitrate" zu erhöhen.

Angenommen, ein Unternehmen interessiert sich für eine Pumpe. Dann fragt ein fitter Verkäufer im Innendienst eines Komplettanbieters nach, welche Armaturen zudem benötigt werden und ob die Pumpe beispielsweise mit einer Drehzahlregelung zur Reduzierung der Betriebskosten und zum Erhöhen des Wirkungsgrads ausgerüstet werden soll. Außerdem erkundet er, wie das Instandhaltungskonzept aussieht und welche Servicedienstleistungen von Interesse sind. Er nutzt alle Möglichkeiten von Zusatzverkauf und „Cross Selling". Zudem erfragt er die Auftragschancen und den Entscheidungsprozess, um seinen Kollegen im Außendienst die (Neukunden-)Akquise zu erleichtern.

Dieses Nach- und Erfragen geschieht in der Praxis oftmals nicht. Unklar ist häufig auch, welche Faktoren für eine Kaufentscheidung ausschlaggebend sind. Also können die Mitarbeiter ihre Angebote auch nicht so formulieren, dass der Kunde mit einer hohen Wahrscheinlichkeit kauft.

Ein professionelles Angebotsmanagement setzt voraus, dass die Anfragen qualifiziert werden. Das heißt, die Vertriebsmitarbeiter müssen wissen, bei welchen Anfragen sich ein Engagement lohnt - aufgrund des Potentials des Kunden und der Auftragschance. Sonst investieren sie viel Zeit in Anfragen, bei denen keine realistische Auftragschance besteht. Oft ist die Angebots-Hitrate auch schlecht, weil nicht durchdacht ist: Ob, wann, wie und durch wen werden die Angebote nachgefasst? Definierte Standards und ausgereifte Wiedervorlage- sowie „Offer-Tracking"-Systeme fehlen oder werden nicht professionell genutzt. Dasselbe gilt für Verkaufstools wie Muster für Nachfassbriefe und Checklisten für entsprechende Telefonate.

Den Kundendienst als „Ohr am Markt" nutzen

Viele Hersteller von Investitionsgütern nutzen den Kundendienst kaum zum Steigern der Vertriebseffizienz, **Bild** 1. Die Kundendienst-Mitarbeiter haben Vorteile gegenüber denen im Vertriebsinnen- und -außendienst:

- 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 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 Shopfloor-Ebene. Deshalb erfahren sie unmittelbarer als die Vertriebsmitarbeiter, wo es im Betriebsalltag klemmt.

Deshalb können sie Kunden zum Beispiel zu Ersatzinvestitionen animieren: „Ich komme ja gerne zu Ihnen zum Reparieren. Aber wirtschaftlich sind die häufigen Produktionsausfälle nicht. Ich empfehle Ihnen, ..." Dasselbe gilt für Erweiterungsinvestitionen, wenn Kundendienst-Mitarbeiter sehen, dass ein Kunde „am Limit" arbeitet. Dann können sie den Kauf einer weiteren oder leistungsfähigeren 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. Sie können an den Vertrieb ein Signal senden, welcher Bedarf bei dem Kunden vermutlich entsteht und wo somit eine Vertriebschance besteht. Meist sind die Kundendienst-Mitarbeiter für diese vertriebsunterstützende Funktion jedoch weder ausreichend sensibilisiert, noch geschult und motiviert.

Beim Vertrieb von Wartungsverträgen spielt der Kundendienst eine ähnliche Schlüsselrolle, **Bild** 2. Denn empfiehlt er den Abschluss eines solchen Vertrags, dann sehen die Entscheider in den Betrieben meistens 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. Mit Vorschlägen stößt er dann bei den Verantwortlichen auf mehr Resonanz, als wenn derselbe Impuls von einem Verkäufer ausgeht.

Doch häufig kennen die Kundendienst-Mitarbeiter die Service-Pakete, die ihr Arbeitgeber für seine Kunden geschnürt hat, nicht. Und sie haben entsprechendes Informationsmaterial oder sogar unterschriftsreife Verträge nicht parat. Also können sie die Service-Pakete den Kunden auch nicht präsentieren (und verkaufen).

Dasselbe gilt für den Verkauf von Zubehör. Bietet der Vertrieb bei Anfragen optional noch Zubehör wie Zuführungen oder Drehzahlregler an, dann streicht der Kunde diese Optionen oft aus der Bestellliste, um 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 einzubauen. Dann habt ihr weniger Verschleiß und geringere Ersatzteilkosten." Dann denken die Verantwortlichen meist ernsthaft über die Empfehlung nach - denn sie kam von einem Mann aus der Praxis.

Außendienst gezielt einsetzen

Kundenbesuche sind teuer - entsprechend professionell sollten Außendienst-Mitarbeiter ihre Besuche planen. Oft jedoch besuchen Außendienst-Mitarbeiter zum Beispiel regelmäßig Stammkunden, um Kleinaufträge abzuholen, statt darauf hinzuarbeiten, mit diesen Abrufaufträge oder Rahmenvereinbarungen abzuschließen.

Ein weiterer „Effizienzkiller": Außendienst-Mitarbeiter haben beim Planen ihrer Aktivitäten zwar das Potential vor Augen, jedoch nicht die Chance, den Auftrag zu erlangen. Deshalb verschwenden sie oft Zeit mit Kunden, bei denen sich ein Engagement im betriebenen Umfang nicht lohnt - zum Beispiel, weil diese langfristig vertraglich an andere Lieferanten gebunden sind.

Und bei der Akquise von Wettbewerberkunden? Realistisch wäre es, darauf hinzuarbeiten, zunächst einmal Zweit- oder Dritt-Lieferant zu werden. Bezogen auf das taktisch, strategisch und psychologisch richtige Vorgehen sollten die Vertriebsteams regelmäßig geschult werden.

Bild 2. Mitarbeiter des Kundendienstes sollten auch die Service-Pakete kennen, die ihr Unternehmen für seine Abnehmer „geschnürt hat" - und im Bedarfsfall Verträge parat haben.

Bild (2): Peter Schreiber & Partner

Dauerthema Preise

Ein „Dauerbrenner" hinsichtlich der Vertriebseffizienz sind die Preise: Viele Anbieter neigen dazu, in wirtschaftlich flauen Zeiten bei der Preisdurchsetzung nachlässig zu sein. Und die Vertriebsmitarbeiter gewähren häufig vorschnell Rabatte - unter anderem, weil ihnen nicht bewusst ist, wie deutlich schon kleine Preisnachlässe den Gewinn und Ertrag eines Unternehmens schmälern können.

Angenommen, die Gewinnmarge eines Unternehmens beträgt 10% bei einem jährlichen Umsatz von 10 Millionen Euro. Dann sinkt bei einem Preisnachlass von 2% der Gewinn von 1 Million auf 800 000 Euro - also um 20 %. Um den verlorenen Betrag wieder zu erwirtschaften, müsste bei einer Gewinnmarge von 10 % ein zusätzlicher Umsatz von 2 Millionen Euro erzielt werden. Dies würde eine Umsatzsteigerung von 25 % bedeuten.

Diese Steigerung zu erzielen, ist schwieriger, als aufgrund einer professionellen Preisverhandlungstaktik verbunden mit einer „sauberen" Kosten-Nutzen-Argumentation besagte Preisnachlässe nicht zu gewähren. Deshalb sollten Verkäufer speziell zum Thema Preisverhandlungen geschult werden. Sonst knicken sie bei Verhandlungen schnell ein. Und die Effizienzsteigerungen, die aufgrund eines verkaufsoffensiven Innendiensts, eines konsequenten Angebotsmanagements und einer besseren Nutzung des Kundendiensts als „Ohr am Markt" erzielt wurden, sind schnell dahin, weil sie in den Preisverhandlungen wieder verschenkt werden. *Peter Schreiber*

Peter Schreiber *ist Inhaber der auf den B2B-Vertrieb spezialisierten Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld bei Heilbronn (www.schreiber-training. de). Er ist unter anderem Dozent am Zentrum für Unternehmungsführung (ZfU), Zürich und Lehrbeauftragter für Verkaufsmethodik an der Hochschule Mannheim, Fakultät Wiitschaftsingenieurswesen.*