# Die Vertriebseffizienz steigern

**Wie können wir die Effizienz unseres 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.**

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

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

Beim Steigern der Vertriebseffizienz können die Hersteller von Industrie- und Investitionsgütern den Hebel bei folgenden drei Bereichen ansetzen:

- dem Vertriebsinnendienst,
- dem Kundendienst und
- dem Vertriebsaussendienst.

Und wenn es darum geht, die Effizienz dort zu erhöhen? Dann stehen ihnen erneut drei Hebel zur Verfügung:

- die Menschen,
- die Prozesse und
- die verkaufsunterstützenden Tools wie moderne CRM-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 Potenzial hat der (potenzielle) Kunde? Und: Welche Chance haben wir, den Auftrag zu erlangen? Dabei wäre dies nötig, um die Angebotshitrate 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 fragt er, wie das Instandhaltungskonzept des Kunden aussieht und welche Servicedienstleistungen von Interesse sind. Das heisst, er nutzt alle Möglichkeiten des Zusatzverkaufs 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 erfolgt in der Praxis oft nicht. Deshalb können die Innendienstmitarbeiter häufig weder einschätzen, welches Potenzial ein Interessent hat, noch welche Auftragschance ihr Unternehmen hat. Unklar ist ihnen auch, welche Faktoren für seine Kaufentscheidung ausschlaggebend sind. Also können sie 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 Potenzials des Kunden und der Auftragschance. Sonst investieren sie viel Zeit in Anfragen, bei denen keine realistische Auftragschance besteht. Die Folge: Für eine konsequente Angebotsnachverfolgung bei den erfolgversprechenden Kunden haben sie kaum Zeit.

Oft ist die Angebotshitrate auch schlecht, weil sie 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 solch simple Verkaufstools wie Muster für Nachfassbriefe und Checklisten für entsprechende Telefonate. Auch sie fehlen oft oder sind nicht auf dem neuesten Stand.

## Den Kundendienst als «Ohr am Markt» nutzen

Viele Hersteller von Investitionsgütern nutzen den Kundendienst kaum zum Steigern der Vertriebseffizienz. Die Kundendienst-Mitarbeiter haben folgende Vorteile gegenüber den Mitarbeitern 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 der Unternehmen, wie der Fertigung, ein und aus, zu denen die Vertriebsmitarbeiter selten Zutritt haben. Und:
- 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 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.

Meist sind die Kundendienst-Mitarbeiter für diese vertriebsunterstützende Funktion weder ausreichend sensibilisiert, noch geschult und motiviert. Ausserdem gibt es zu wenige Foren für die Kommunikation der Kundendienst- und Vertriebsmitarbeiter. Deshalb werden vertriebsrelevante Informationen nicht oder unzureichend an die Vertriebsmitarbeiter 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, es wäre besser, einen 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.

Doch leider kennen die Kundendienst-Mitarbeiter die Service-Pakete, die ihr Arbeitgeber für seine Kunden geschnürt hat,

**ZUM AUTOR**

Peter Schreiber
Eisenbahnstrasse 20/1
D-74360 Ilsfeld-Auenstein

Telefon +49 (0)7062 9696 8
www.schreiber-training.de
zentrale@schreiber-training.de

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).

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 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 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.

## Den teuren 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. Oft besuchen Aussendienst-Mitarbeiter zum Beispiel regelmässig Stammkunden, um Kleinaufträge abzuholen statt darauf hinzuarbeiten, mit diesen Abrufaufträge oder Rahmenvereinbarungen abzuschliessen.

Ein weiterer Effizienzkiller ist: Die Aussendienst-Mitarbeiter haben beim Planen ihrer Aktivitäten zwar das Potenzial eines Noch-nicht-Kunden 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 Akquisition von Wettbewerberkunden? Hierbei verfolgen sie oft solch unrealistische Ziele wie kurzfristig First-Tier bei dem Unternehmen zu werden. Realistischer wäre es, darauf hinzuarbeiten, bei dem Wettbewerberkunden zunächst Zweit- oder Dritt-Lieferant zu werden – dann hätte das Unternehmen zumindest einen Fuss bei dem Noch-nicht-Kunden in der Tür. Bezogen auf das taktisch, strategisch und psychologisch richtige Vorgehen beim Versuch Wettbewerber zu verdrängen, sollten die Vertriebsteams der Investitions- und Industriegüterhersteller regelmässig geschult werden. Denn nur dann können sie in der Champions-League spielen.

Trainiert werden sollten die Aussendienstmitarbeiter auch bezüglich einer besseren Potenzialausschöpfung bei 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, Werke oder Tochterunternehmen unseres Kunden x könnten ebenfalls unsere Lösungen gebrauchen?» Dabei wäre hier die Auftragschance oft höher als bei Unternehmen, mit denen noch keinerlei Geschäftsbeziehung besteht.

### Vertriebs-Effizienz

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

| Effizienzziele | Effizienzmassnahmen | AD | ID | KD |
|---|---|---|---|---|
| **Costs of Sales** optimieren | **Beuteraster** «lukrative/attraktive Kunden» erstellen | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – Kundenklassifizierung nach Potenzial und Chance – Zielkunden benennen und proaktiv bearbeiten | | | |
| **Angebots-Hitrate** steigern | **Massnahmenpläne** für die Kundenklassen generell und für Zielkunden speziell erstellen | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – Arbeitsteilung AD/ID/KD | | | |
| | – Kontaktfrequenzen und Routenplanung | | | |
| | – Effiziente Kontakte: Besuch/Telefon/Videotelefonat/ Veranstaltungen … | | | |
| **Ø Umsatz bzw. DB steigern** pro Besuch/ pro Spesen-km pro Kunde/ pro Vertriebs-mitarbeiter … | **Prozesse der Akquisition, der Angebotsphase, des Abschlusses, der Auftragsabwicklung, der Aftersales-Phase** planvoller und effizienter gestalten und mit **Effizienzfördernden Tools** unterstützen | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – … | | | |
| **Verkaufs-Prozesse** optimieren | **Akquise-Prozess** effizienter gestalten: | | | |
| | – Adressenbeschaffung/-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? | ❑ | ❑ | ❑ |
| | **Angebots-Prozess** optimieren: | | | |
| | – Anfragen qualifizieren/Hitrate verbessern -> Preisinformation oder Verkaufsangebot? | ❑ | ❑ | |
| | – Verkaufsfördernde Angebote erstellen | ❑ | ❑ | |
| | – Systematisch und professionell nachfassen | ❑ | ❑ | |
| | **Verkaufs-Abschluss** effizienter gestalten: | | | |
| | – weniger Nachlass/bessere Preise | ❑ | ❑ | |
| | – Abruf-Aufträge, Rahmenverträge -> weniger Besuche | ❑ | ❑ | |
| | – Vollständige, eindeutige Vertragsvereinbarungen Kundenbindung optimieren | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – Kundenzufriedenheit und Kundendurchdringung durch Service | | | ❑ |
| | – BuyingCenter mit SellingCenter systematisch verknüpfen | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – … | | | |
| **Service-Prozesse** verkäuferisch optimieren | – Service-Verträge für planbare Serviceeinsätze | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – Nachverkauf bei Auslieferung/Inbetriebnahme | | ❑ | ❑ |
| | – Zubehör, Ersatzteile, Schulungen, Optimierungs-beratungen und andere Dienstleistungen proaktiv verkaufen | ❑ | ❑ | ❑ |
| | – … | | | |

© Peter Schreiber & Partner – www.schreiber-training.de

## Dauerbrenner «Preise»

Ein Dauerbrenner beim Steigern der Vertriebseffizienz ist das Thema Preise. Viele Anbieter neigen dazu, in wirtschaftlich flauen Zeiten nachlässig beim Durchsetzen ihrer Preise zu sein. Und ihre Vertriebsmitarbeiter? Sie gewähren den Kunden häufig vorschnell Rabatte – unter anderem, weil ihnen nicht bewusst ist, wie stark schon kleine Preisnachlässe oft den Gewinn und Ertrag eines Unternehmens schmälern.

Angenommen, die Gewinnmarge eines Unternehmens beträgt 10 Prozent bei einem jährlichen Umsatz von CHF 10 Millionen. Dann sinkt bei einem Preisnachlass von 2 Prozent der Gewinn von 1 Million auf CHF 800'000 – also um 20 Prozent. Um die verlorenen CHF 200'000 Gewinn wieder zu erwirtschaften, müsste bei einer Gewinnmarge von 10 Prozent ein zusätzlicher Umsatz von CHF 2 Millionen erzielt werden. Dies würde eine Umsatzsteigerung von 25 Prozent bedeuten.

Diese Steigerung zu erzielen, ist in wirtschaftlich flauen Zeiten schwieriger als aufgrund einer professionellen Preisverhandlungstaktik verbunden mit einer sauberen Kosten-Nutzen-Argumentation besagte Preisnachlässe nicht zu gewähren. Deshalb sollten Verkäufer gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten 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 stärkeren Nutzung des Kundendiensts als Ohr am Markt erzielt wurden? Sie sind sozusagen «für die Katz», weil sie in den Preisverhandlungen wieder verschenkt werden.