

Heinrich Wickinghoff
mit Ulrich Dietze

Führung im Vertrieb

**Mit der
richtigen Führung
zu besseren
Vertriebsergebnissen**

GABAL

Vorwort

von Ulrich Dietze

Wer braucht eigentlich ein Buch zum Thema Vertriebsführung? Sollten Vertriebler nicht naturgemäß eigenmotiviert und in der Lage sein sich selbst zu führen, um täglich Bestleistungen abzurufen? Und lassen sich Verkäufer überhaupt führen? Sind nicht gerade die besonders guten Vertriebler Einzelpersönlichkeiten, die bestenfalls an der langen Leine laufen?

Vielleicht lohnt sich ein Vergleich mit dem Spitzensport. Spitzensportler sind Spezialisten ihres Faches, verdienen überdurchschnittlich viel Geld, und die wirklich guten sind schwer zu finden, *bevor* sie erfolgreich sind. Hat ein Fußballprofi, der vor einer Weltmeisterschaft angeleitet, trainiert, motiviert und auch kritisiert werden muss, nicht seinen Job verfehlt? Müsste er all dies nicht abrußbereit in sich tragen?

Vertrieb ohne Führung – das geht nicht!

Was unterscheidet Führungskräfte in anderen Abteilungen von Führungskräften im Vertrieb? Und was unterscheidet besonders erfolgreiche Führungskräfte im Vertrieb vom Durchschnitt? Charisma, Talent, Erfahrung, fachliche Kompetenz oder Empathie – oder alles zusammen? Und kann man Vertriebsführung überhaupt lernen?

Das sind viele Fragen. Die Antworten auf diese und noch viel mehr Fragen werden Sie in diesem Buch finden. Schon jetzt möchte ich zwei Aspekte betonen:

Systematisch verkaufen – systematisch führen

1. Ein Unternehmen, das eine systematische Vertriebsmethodik verfolgt, arbeitet effizienter als andere Unternehmen.

Ein Beispiel dafür ist das TQS, das Total Quality Selling. Wer diese Vertriebssystematik beherrscht und von seinen Vertriebsführungskräften und Mitarbeitern umsetzen lässt, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit.

2. Wer in seinem Vertrieb TQS – oder auch eine andere Vertriebsmethodik – zur Anwendung bringt, ist gut beraten, bei der Führungsarbeit ebenfalls eine Systematik anzuwenden, um die Schlagkraft seines Vertriebs zu erhöhen.

Systematische Vertriebsprozesse in Kombination mit einer durchdachten Führungssystematik – das sind die wichtigen Erfolgsfaktoren für Ihren Vertriebs Erfolg. Entsprechend ist dieses Buch aufgebaut:

**Aufbau
des Buches**

- Im ersten Kapitel erläutere ich die Vertriebsoptimierungsmethode TQS, das Total Quality Selling. Meine Expertise – erworben in 30 Jahren im Vertrieb und als Gründer und Leiter der Deutschen Vertriebsberatung – besteht darin, Verkaufserfolg zu systematisieren und Absatz, Umsatz und Ertrag durch optimierte Vertriebsprozesse planbar zu gestalten. Mit der Vertriebsoptimierungsmethode TQS Total Quality Selling ist ein System entstanden, das überdurchschnittlichen Verkaufserfolg in praktisch allen Branchen ermöglicht. Mit TQS bringen Sie Ihr Vertriebsschiff auf Kurs! Einige wenige Passagen dieses Kapitels sind meinem ebenfalls bei GABAL erschienenen Buch »TQS Total Quality Selling. Der nachvollziehbare Weg zu überdurchschnittlichem Verkaufserfolg« entnommen und für das vorliegende Buch aktualisiert worden.
- Ab dem zweiten Kapitel übernimmt Heinrich Wickinghoff die Steuerung des Vertriebsschiffes – er bestreitet die weiteren Kapitel dieses Buches. Er ist spezialisiert auf die Optimierung von Vertriebsprozessen und darüber hinaus gefragter Experte für die Entwicklung von Führungskräften. Er kennt beide Seiten also sehr genau, den Verkauf und die Führung. Zunächst wendet sich Heinrich Wickinghoff den vier Dimensionen der Vertriebsführung zu (Kapitel 3

bis 6), um schließlich in den Kapiteln 7 bis 9 die Themen »Führungskompetenzen«, »Organisationsentwicklung« und »Internationale Vertriebsführung« anzusprechen.

Lassen Sie mich zudem begründen, warum die Führungsprozesse im Vertrieb von besonderer Bedeutung sind: Gerade im Vertrieb finden wir eine besondere Situation vor. Der Vertrieb ist meiner Meinung nach die wichtigste Abteilung im Unternehmen, auch wenn die Diskussion um den Stellenwert des Vertriebes im Vergleich mit anderen Abteilungen wie Einkauf, Produktion, Forschung und Logistik immer geführt werden wird, und zwar zu recht. Allerdings: Im Vertrieb liegen Lust und Frust, Erfolg und Misserfolg enger beieinander als in allen anderen Unternehmensbereichen. Direkt oder nur indirekt beeinflussbare Abläufe und ständig neue Herausforderungen machen eine besondere Führung von Vertrieblern nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig.

**Lust und Frust
im Vertrieb**

Meine über 20-jährige Erfahrung in der Begleitung von Vertriebsoptimierungsprojekten hat mich mit vielen Verkaufsführungskräften zusammengeführt, darunter wirkliche Spitzenkünstler ihres Faches. Ich bin daher sicher: Nur diejenige Führungskraft kann Verkäufer effektiv führen, die selbst verkauft hat und auch noch aktiv verkauft. Nur wer beide Seiten der Medaille kennt, wird ernst genommen und kann etwas bewegen.

Neben menschlichen Qualitäten und Führungswerkzeugen (die Sie in diesem Buch erlernen können) unterscheidet besonders erfolgreiche Vertriebsführungskräfte noch ein weiterer ganz wichtiger Punkt von ihren Kollegen: Sie systematisieren Vertriebsprozesse und machen sie damit nachvollziehbarer, planbarer, überprüfbarer und besser durchführbar. Wenn Vertriebserfolg weniger von der Einzelperson abhängt, sondern vielmehr von sinnvollen Prozessschritten, wird auch die Führung von Vertrieben deutlich einfacher.

**Gute Vertriebs-
führungskräfte
braucht das Land**

Gestatten Sie noch den Hinweis, dass wir zur Vereinfachung die männliche Form des Verkäufers wählen, auch wenn sie ebenso

für Verkäuferinnen gilt. Die weiblichen Leser mögen uns dies verzeihen.

Heinrich Wickinghoff und ich wünschen Ihnen eine angenehme Lesezeit und vor allem viele umsetzbare Ideen und Erkenntnisse.

Ihr
Ulrich Dietze

KAPITEL 1

Systematisch verkaufen – systematisch führen: »Führung« in systematisch optimierten Vertrieben

von Ulrich Dietze

Wer in seinem Vertrieb eine systematische Vertriebsmethodik implementiert und Vertriebsprozesse systematisiert, erhöht seine Effektivität. Wird dies durch eine systematisierte Führungsarbeit unterstützt, ist eine weitere Optimierung möglich. Das ist die Ausgangsthese dieses Buches. Lassen Sie uns zunächst zeigen, welche Vorteile eine durchdachte Vertriebsmethodik hat, und zwar am Beispiel des Total Quality Selling.

1.1 Die vier Einflussfaktoren für Umsatz und Gewinn

Warum gibt es in jeder Branche Unternehmen, Führungskräfte und Verkäufer, die immer bessere Ergebnisse erzielen als der Durchschnitt? Und zwar unabhängig davon, wie die aktuelle Konjunktursituation aussieht? Immerhin ist dies eine Tatsache, die Sie in jeder Branche beobachten können, in meiner Branche, in Ihrer Branche und in den Branchen Ihrer Kunden. Es gibt immer einige wenige Unternehmen, denen es besser geht als dem Durchschnitt. Woran liegt das? Haben Sie eine Idee?

Wenn ich diese Frage im Rahmen meiner Vorträge an das Publikum weitergebe, ist bemerkenswert, wie selten eine klare Vorstellung davon existiert, was Unternehmens- und Verkaufserfolg

**Unternehmerische
Erfolgsfaktoren**

wirklich ausmacht. Es kommen Antworten wie: gutes Marketing, Marktlücken, Beziehungen, Bekanntheitsgrad, Personalführung und Personalmotivation und einiges mehr. Wenn man sich seriös mit dieser Frage auseinandersetzt, stellt man fest, dass es darauf nicht nur eine einzige Antwort geben kann. Es gibt viele Antwortversuche, aber nur wenige wirkliche Lösungen, die tatsächlich funktionieren.

Mein Team und ich haben seit 1992 über 2000 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen analysiert und dann optimiert. Bei der Analyse der Vertriebsprozesse haben wir weniger darauf geachtet, wer welche Leistungen an welche Zielgruppe verkauft. Wir haben insbesondere analysiert, *wie* verkauft wird. Wie gehen das Unternehmen und insbesondere die Vertriebsführung und die Vertriebsmannschaft vor, um Produkte und Leistungen zu verkaufen? Wir wollten herausfinden, ob sich bei besonders erfolgreichen Vertrieben Parallelen erkennen lassen, aus denen sich eine nachvollziehbare Vorgehensweise für erfolgreiches Verkaufen ergibt. Wir suchten den roten Faden, ein Patentrezept für vertriebliche Spitzenergebnisse. Und dabei durften wir eine einfache, aber spannende Erkenntnis gewinnen!

Vier Einflussfaktoren

In jedem Unternehmen und in jedem Vertrieb gibt es vier Bereiche, deren Optimierung zu einer besonders schnellen Verbesserung der Umsatz- und Gewinnsituation führt:

- das Akquisitionsmanagement,
- das Anfragemanagement,
- die Angebotsgestaltung und
- das Angebotsverfolgungsmanagement.

Das Akquisitionsmanagement

Was unternimmt eine Firma, was unternimmt der Verkäufer selbst, um neue Kunden und qualifizierte Anfragen zu generieren? Die Mehrzahl aller Unternehmen kümmert sich um diesen Bereich zu spät. Zudem gilt: Besonders erfolgreiche Vertriebe und Unternehmen akquirieren immer.

Auch hier stehen einige wichtige Fragen im Mittelpunkt: Wie wird eine eingehende Kundenanfrage behandelt, vom Eingang der Anfrage bis zur Abgabe des Angebots? Und zwar unabhängig davon, ob die Anfrage persönlich in Form eines Kundenbesuches, per Telefon oder schriftlich eingeht? Und: Welche Aktivitäten werden entwickelt, um den Kunden bereits vor dem Angebot positiv zu beeinflussen, und zwar gerade dann, wenn er bei mehreren Unternehmen anfragt? Zudem haben wir analysiert, dass besonders erfolgreiche Unternehmen und Vertriebe mit eingehenden Anfragen besonders sorgfältig umgehen.

Das Anfragemanagement

Bei der Angebotsgestaltung ist die Frage entscheidend, wie kundenorientiert und wie verkaufsorientiert ein Unternehmen vorgeht. Und: Wie sehr sind Form und Inhalt des Angebots dazu geeignet, dem Kunden bei seiner Kaufentscheidung zu helfen?

Die Angebotsgestaltung

Viele Angebote sehen heute aus wie eine Mischung aus Lieferschein, Gesetzentwurf und Einladung zu einer Gerichtsverhandlung. Der Kunde findet viele technische Details und Paragraphen, aber wenig Kaufmotive. Besonders erfolgreiche Unternehmen und Vertriebe jedoch nutzen eine kunden- und vertriebsorientierte Angebotsstruktur.

Kommen wir zum nächsten Punkt: Wann und wie qualifiziert werden offene Angebote nachgefasst, um Aufträge zu realisieren? Wir haben herausgefunden, dass sich im Bereich der Angebotsverfolgung zwei Extreme beobachten lassen:

Das Angebotsverfolgungsmanagement

- Entweder wird überhaupt nicht nachgefasst. Offene Angebote im Wert von zigtausend Euro warten darauf, dass der Kunde sich von selbst meldet.
- Oder der Kunde wird nach Angebotsabgabe regelrecht verfolgt, bis er genervt aufgibt und kauft oder sich verleugnen lässt.

Beides ist natürlich für die weitere Entwicklung der Kundenbeziehung kontraproduktiv. Aber:

Besonders erfolgreiche Unternehmen und Vertriebe haben einen Weg gefunden, an Angeboten dranzubleiben, ohne dem Kunden auf die Nerven zu gehen, und gleichzeitig sicherzustellen, dass vor der eigentlichen Kaufentscheidung der Kundenkontakt funktioniert.

Es gibt einen wesentlichen Punkt, der alle besonders erfolgreichen Unternehmen, Vertriebsführungskräfte und Verkäufer verbindet: Sie alle haben Werkzeuge, Prozesse und Methoden definiert, um eine hohe Nachvollziehbarkeit im Vertriebsablauf zu gewährleisten. Aus dieser Erkenntnis heraus habe ich die erste Vertriebsmethodik entwickelt, die den gesamten Vertriebsprozess in dieser Form beschreibt, nämlich:

1.2 Die Vertriebsmethodik TQS: Total Quality Selling

Wer bei TQS an das TQM, also das Total Quality Management, denkt: Die Namensähnlichkeit ist bewusst gewählt. Warum? In vielen Unternehmen werden die verschiedensten Prozesse sehr genau beschrieben, nämlich die Einkaufsprozesse, die Organisationsprozesse, die Personalprozesse und die Produktionsprozesse. Aber es gibt einen Prozess, der in den wenigsten Unternehmen wirklich nachvollziehbar beschrieben ist – der Prozess des Vertriebs. In den meisten Vertrieben macht heute, etwas überspitzt ausgedrückt, jeder, was ihm gefällt. Nur selten lassen sich in Unternehmen verbindliche und nachvollziehbare Vertriebsprozesse beobachten. Das Gleiche gilt auch für die Führungsprozesse im Vertrieb.

TQS: verbindliche Standards

Ein Unternehmer aus dem Maschinenbau formulierte es einmal so: »Ich kann doch meinen Verkäufern nicht vorschreiben, wie sie verkaufen sollen!« Ich fragte ihn daraufhin, wie er reagieren würde, wenn sich die Mitarbeiter in der Produktion nicht an den Produktionsprozess hielten. Darauf meinte er, das sei doch etwas ganz anderes. Und natürlich muss ein Vertriebsprozess die individuellen Besonderheiten von Kunden und Verkäufern berücksich-

tigen. Aber es muss auch *verbindliche Standards* geben, die von allen berücksichtigt werden müssen, wenn wir nachvollziehbare und überdurchschnittliche Vertriebsfolge erzielen wollen. Und genau das leistet TQS.

Lassen Sie uns die einzelnen Aspekte des Total Quality Selling betrachten: »Total« bedeutet, dass diese Methode zum allerersten Mal den kompletten Vertriebsprozess in dieser Form abbildet: von der Erstansprache eines potentiellen Kunden über die eingehende Anfrage, das ausgehende Angebot bis hin zum erfolgreichen Verkaufsabschluss. Damit wird Vertriebserfolg wirklich nachvollziehbar abgebildet.

»Total«: der komplette Vertriebsprozess im Fokus

Als ich 1983 anfang, den Beruf des Verkäufers zu erlernen, umgab die besonders erfolgreichen Verkäufer immer eine Art Aura des Geheimnisvollen. Oft unterhielten sich die neuen Mitarbeiter über die großen Erfolge der erfahrenen Verkäufer: »Hast du schon gehört, der Meier hat schon wieder einen Riesenumsatz geschrieben! Wie macht der das bloß immer?« Die weit verbreitete Antwort lautete damals wie heute: »So etwas kann man nicht lernen, das hat man im Blut, das ist Talent – und das hat man eben oder eben nicht!«

Ich fand diese Antwort nie zufriedenstellend. So betrachtet, wird Verkaufserfolg zu einem Zufall, der von wenigen Stars abhängig ist. Das sollte aber nicht so sein. Vielmehr muss Verkaufserfolg eine nachvollziehbare, planbare Größe im Unternehmen sein. Darum: Glauben Sie, dass man aus jedem Mitarbeiter einen Spitzenverkäufer machen kann? Jetzt müssten wir zunächst einmal definieren, was eigentlich ein Spitzenverkäufer ist. Was macht ihn oder sie aus?

Tasten wir uns an die Antwort heran: Jemand, der bei jeder passenden und unpassenden Gelegenheit sofort ein unschlagbares Angebot aus dem Ärmel schüttelt, der sprichwörtlich dem Eskimo einen Kühlschrank verkauft, ist definitiv nicht das, was wir unter einem Spitzenverkäufer verstehen.

Ein Spitzenverkäufer ist jemand, der ohne permanente Fremdmotivation überdurchschnittliche Umsätze und Erträge generiert. Er hält das Unternehmensinteresse und die Bedürfnisse des Kunden im feinen Gleichgewicht. Dabei ist sicher ein gewisses Talent hilfreich.

Jeden Verkäufer besser machen

Unser Hauptziel ist es, mit TQS nicht die Spitzenverkäufer noch ein wenig besser zu machen (was uns natürlich auch gelingt). Unser Ziel ist es vielmehr, jeden Vertriebler zu einem besseren Verkäufer zu entwickeln. Und das führt insgesamt zu einem weit aus besseren Vertriebsergebnis, als wenn wir nur die besonders guten Verkäufer, von denen es aber nicht so viele gibt, weiterentwickeln.

»Quality«: sorgfältig vorgehen

»Quality« steht für die Qualität der Vertriebsabläufe und eine besondere Sorgfalt in jeder Phase des Vertriebsprozesses. Wir haben in Teilbereichen das Verkaufen völlig neu definiert und neu erfunden, in anderen Bereichen konzentrieren wir uns darauf, besonders sorgfältig vorzugehen: sehr sorgfältig akquirieren, sorgfältig mit Anfragen umgehen, die Angebote genau auf den Kunden ausrichten sowie Angebote präzise und gut vorbereitet nachfassen. Darüber hinaus entwickeln wir gemeinsam mit den Verkaufsführungskräften Prozesse, die systematische Führung möglich machen und vereinfachen.

»Selling«: dem Kunden helfen, Kaufentscheidungen zu treffen

»Selling« steht natürlich für das Verkaufen. Aber was eigentlich ist die Aufgabe eines Verkäufers? Beraten, Betreuen, Umsatz generieren, Deckungsbeiträge sichern oder Kontakte zu knüpfen? Oder vielleicht von jedem etwas? In einer großen deutschen Tageszeitung habe ich einmal folgende Definition für Verkaufen entdeckt: »Die Aufgabe eines Verkäufers ist es, jemandem etwas anzudrehen, das dieser nicht braucht, nicht will und sich eigentlich gar nicht leisten kann.« Ich glaube, dass diese Sicht des Verkaufens in Deutschland – leider – gar nicht so selten ist. Zum Teil ist sie sicher auch aufgrund entsprechender Negativbeispiele hausgemacht und nachvollziehbar – schwarze Schafe gibt es überall. Total Quality Selling jedoch beschreibt das Verkaufen anders:

TQS: Die Aufgabe eines Verkäufers ist es, dem Kunden dabei zu helfen, eine klare und eindeutige Entscheidung zu treffen.

Dabei gilt: Es ist oft besser, wenn der Verkäufer ein zeitnahes und klares NEIN bekommt, als auf einen Abschluss zu hoffen, der mehr als unwahrscheinlich ist. Denn so verschwendet er nur wertvolle Zeit, die er besser in die Ansprache von neuen Kunden investieren könnte.

Grundsätzlich können wir feststellen, dass alle Unternehmen, die TQS zur Basis des eigenen Vertriebsprozesses gemacht haben, sich branchenüberdurchschnittlich entwickeln. Das ist mittlerweile wissenschaftlich untermauert. Matthias Klimmer, Professor für Marketing und Organisation an der Hochschule Mannheim, hat in einer Studie ermittelt, dass Firmen ihren Umsatz mit einem optimierten Vertrieb deutlich steigern können. Sein Fazit: »Unternehmen, die erkennen, dass es hier viele nicht genutzte Potentiale gibt, können in kurzer Zeit die Konkurrenz deklassieren.« Zwar gibt es viele Ansätze zur Optimierung des Vertriebes, aber bislang keinen, der den gesamten Vertriebsprozess vom ersten Akquisitionskontakt bis zum Verkaufsabschluss betrachtet. Die TQS-Methode ist von ihrem ganzheitlichen Ansatz her insofern einzigartig.

Ganzheitlicher Ansatz

Auch die nachfolgenden Referenzaussagen belegen dies, zum Beispiel sagt Susanne Szczyty-Oßing, Geschäftsführerin von EWM Hightec Welding, dem größten deutschen Hersteller und weltweit einer der bedeutendsten Anbieter hochinnovativer Schweißtechnologie: »TQS hat zu einem extremen Motivationsschub bei den Mitarbeitern geführt, der unser Unternehmen substanziell weitergebracht hat. Heute können wir durchaus sagen, dass diese Vertriebsmethode zu einem Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich geführt hat.«

Von derartigen Wachstumsmöglichkeiten berichtet auch Peter Mörmann, Geschäftsführer von Expo Display Service, dem Marktführer für modulare, mobile Messesysteme und Präsentations-

TQS als Erfolgsmodell

lösungen: »Mithilfe von TQS haben wir unseren Vertriebsprozess klarer strukturiert und nachvollziehbar gestaltet. Wir wachsen seitdem zweistellig und konjunkturunabhängig.« Für ihn sei diese Vertriebsmethode das Nonplusultra. Die Investition in das neue Vertriebssystem habe sich damit schnell amortisiert. Von einem »Must-have«, das sein Unternehmen »sicher unterstützt, schneller als der Wettbewerb zu wachsen«, spricht Wolfgang Stricker, Geschäftsführer von Stricker, einem Anbieter von Gummitheorie, Torsystemen sowie Arbeitswelt- und Industrietechnik. »TQS hat uns enorm weitergebracht. Der durchstrukturierte Prozess unterstützt unseren Vertrieb erheblich.«

Aufgrund der branchenübergreifenden Erfolge nutzen auch immer mehr Verbände TQS, wenn es um Aus- und Weiterbildung geht, hier einige Verbandsreferenzen:

- BVDM: Bundesverband Druck + Medien
- DGH: Deutscher Großhandelsverband Haustechnik
- DMA: Deutsche Maklerakademie
- EDE: Einkaufsbüro deutscher Eisenhändler
- FVSHK: Fachverband Sanitär Heizung Klima
- FVM: Fachverband Metall
- STBV: Steuerberaterverband Westfalen-Lippe
- VCH: Verband Chemiehandel
- VDMA: Verband deutscher Maschinen und Anlagenbau
- VTH: Verband Technischer Handel
- ZVEI: Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronik-industrie

Erfolg im B2B- und B2C-Bereich

Lassen Sie uns festhalten: Unternehmen, die dem Vertrieb eine hohe Priorität einräumen, konsequent an dessen Perfektionierung arbeiten und aktiv neue Chancen generieren, wachsen kontinuierlich und verschaffen sich unabhängig von der konjunkturellen Situation einen klaren Wettbewerbsvorteil. Und das gilt für den Geschäftskunden- und den Privatkundenbereich (B2B- und B2C-Bereich).

1.3 Systematisches Verkaufen ermöglicht systematisches Führen

Ich möchte Ihnen gern anhand eines konkreten Beispiels erläutern, wodurch sich die Vertriebsführung in systematisierten Vertrieben von anderen Vertriebsabteilungen unterscheidet. Lassen Sie uns dazu die Ausgangssituation in einem Unternehmen des technischen Großhandels betrachten.

Das Unternehmen vertreibt Antriebstechnik, Arbeitsschutzartikel, Bauelemente, Gebäudetechnik und Werkzeuge. Etwa 100 Mitarbeiter im Innen- und Außendienst betreuen Kunden in den Bereichen Handwerk, Industrie und öffentliche Auftraggeber. Der Vertriebsprozess läuft weitestgehend anfragegesteuert, das heißt, der Vertriebsprozess wird durch eine Kundenanfrage ausgelöst, die entweder schriftlich, telefonisch oder persönlich durch den Außendienst initiiert wird.

Beispielunternehmen: Vertriebs-systematik als Erfolgsfaktor

Die Anfrage-Angebotsquote liegt bei nahe 100 Prozent, praktisch jede Anfrage wird also mit einem Angebot beantwortet. Bei schriftlichen Anfragen wird in ca. 10 Prozent der Fälle ein telefonisches Vorangebotsgespräch geführt, 90 Prozent der Angebote werden ohne weitere Vorklärung abgegeben. Die Angebote werden im Durchschnitt nach einer Woche durch den Außendienst nachgefasst. Die Abschlussquote beträgt ca. 25 Prozent. Die Hauptauftragsverlustgründe sind:

1. Preis – Wettbewerb hat günstiger angeboten
2. Preis – Zielpreis oder Budget passen nicht
3. Produkt oder Termin passen nicht
4. Kunde hat den Auftrag nicht selbst erhalten

Die Vertriebsführung und das Vertriebscontrolling durch den Verkaufsleiter werden im Wesentlichen anhand der folgenden Parameter durchgeführt:

- Anzahl Besuche Außendienst
- Anzahl Anfragen

- Angebotsdurchlaufzeit
- Angebotsvolumen
- Abschlussquoten
- Umsatz- und Ertragsziele in Bezug auf Produkte, Gebiete und Kunden

Eine Führung, die auch qualitative Aspekte umfasst, findet nicht statt, da der Vertriebsprozess nicht entsprechend aufbereitet ist.

Systematisierung der Vertriebs- prozesse nach TQS

Unsere Aufgabe bestand seinerzeit darin, die Vertriebsprozesse zu systematisieren. Dazu haben wir zunächst mit einer Auswahl von Mitarbeitern im Vertriebsinnen- und Außendienst die vier TQS-Einflussfaktoren analysiert und mit einer Zielsetzung verknüpft:

- *Akquisitionsmanagement*: Analyse der Akquisitionsaktivitäten in Bezug auf Vertriebskompetenz, Methodenkompetenz und Nachhaltigkeit.
Ziel: Durch ein optimiertes Akquisitionsmanagement können aktiv die Menge und die Qualität der eingehenden Anfragen erhöht werden.
- *Anfragemanagement*: Analyse des gesamten Weges einer Anfrage vom Eingang bis zur Angebotsabgabe. Ermittlung von Verbesserungspotentialen in der Vorangebotsphase.
Ziel: Durch ein optimiertes Anfragemanagement erhöhen wir die Vertriebseffizienz, sparen Zeit und legen die Grundlage für eine optimale Angebotsgestaltung sowie eine erfolgreiche Angebotsverfolgung.
- *Angebotsgestaltung*: Analyse der Angebote in Bezug auf Kundenorientierung, Verkaufsorientierung, Preisdarstellung, Kundenindividualität, Darstellung verkaufsschädlicher Formulierungen.
Ziel: Durch eine optimierte Angebotsgestaltung erleichtern wir die Entscheidungsfindung des Kunden sowie die Argumentation der Verkäufer in der Angebotsverfolgung und erhöhen die aktuelle Abschlussquote.

- *Angebotsverfolgungsmanagement*: Analyse des gesamten Weges eines Angebots von der Abgabe bis zum Auftrag/ Nichtauftrag. Ermittlung von Verbesserungsansätzen in der Angebotsverfolgung.
Ziel: Durch ein verbessertes Angebotsverfolgungsmanagement erhöhen wir die Abschlussquote, vermeiden prozessbedingte Auftragsverluste und erzielen eine höhere Marge.

Zusätzlich haben wir die folgenden Bereiche untersucht:

- Anfrageerfassung
- Angebotserstellung
- Angebotsverwaltung
- Wiedervorlage

Abschließend haben wir einen Vertriebskompetenztest durchgeführt, um die Stärken und Schwächen im vertrieblichen Handeln zu definieren. Die TQS-Vertriebsanalyse hatte den zusätzlichen positiven Effekt, dass ein Teil der Mitarbeiter uns bereits vor dem eigentlichen Projektstart kennengelernt hat. Dadurch haben wir bereits im Vorfeld eine Vertrauensbasis geschaffen, die zu einer breiten Akzeptanz der Prozessveränderung geführt hat.

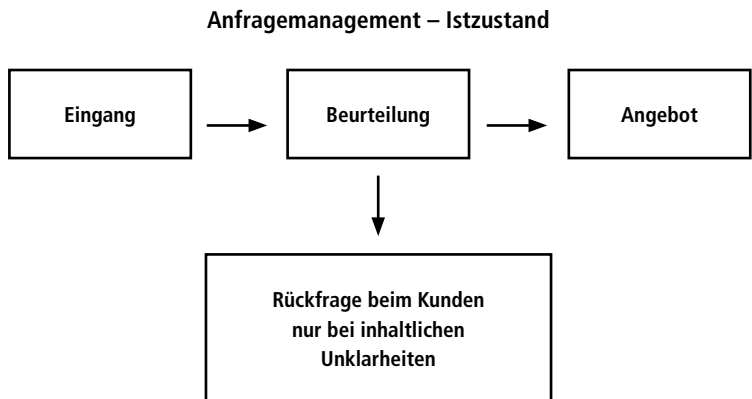
Bei der Präsentation der Ergebnisse wurde sehr schnell klar, welche Einflussfaktoren nicht optimal ausgestaltet waren und wo die größten Potentiale für Verbesserungen lagen: Bei ca. 700 Anfragen pro Woche und einer Abschlussquote von unter 30 Prozent ist es wohl kaum sinnvoll, noch mehr Anfragen zu generieren. Vielmehr sollte überlegt werden, wie sich aus den bestehenden Anfragen mehr Geschäft und mehr Ertrag gewinnen lassen. Und darum haben wir das Anfragemanagement, die Angebotsgestaltung, die Angebotsverfolgung und das Controlling auf neue Füße gestellt.

1.4 TQS – Anfragemanagement: Kundenanfragen als Chancen begreifen

Eingehende Kundenanfragen bedürfen einer besonderen Sorgfalt. Denn in der Phase vor dem Angebot besteht eine große Chance, den Kunden positiv zu beeinflussen. Gerade dann, wenn er bei mehreren Unternehmen anfragt. Die gängige Praxis sieht jedoch leider oft anders aus.

Ein Kunde von mir hat einmal in Bezug auf die Gepflogenheiten im Anfragemanagement in Deutschland gesagt: *»In vielen Branchen und Unternehmen hat man den Eindruck, dass beim Erstellen von Angeboten versucht wird, einen Geschwindigkeitsrekord aufzustellen. Bloß keine Rückfragen beim Kunden stellen.«*

In vielen Vertrieben scheint es das vorrangige Ziel zu sein, die Anfragen so schnell wie möglich in Angebote umzuwandeln. Dabei sollte doch das wichtigste Ziel sein, Anfragen in Aufträge umzuwandeln. Schauen wir uns einmal an, wie in Deutschland bundesweit und branchenübergreifend mit Anfragen umgegangen wird:

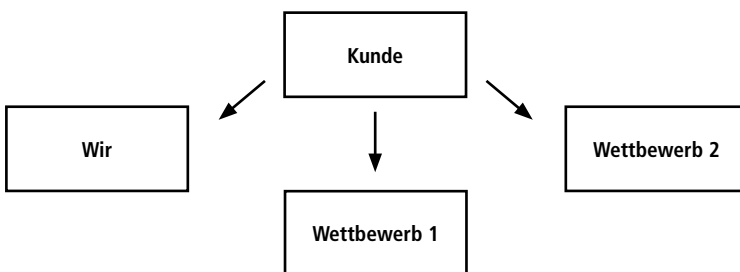


Eine Anfrage kommt herein, zum Beispiel per Fax, es gibt eine Beurteilung der Anfrage: Können wir das, wollen wir den Kunden, ist die Sache so weit logisch? Wenn die Anfrage inhaltlich klar ist, wird dann normalerweise ein Angebot erstellt und an den Kunden versandt. Rückfragen beim Kunden gibt es im Regelfall nur bei inhaltlichen oder technischen Unklarheiten, und zwar meistens lediglich bezogen auf ebendiese Unklarheiten.

Es ist nicht schlimm, so mit Anfragen umzugehen. Wenn wir aber im Vertrieb so vorgehen wie der Durchschnitt, werden wir auch nur durchschnittliche Ergebnisse erzielen.

Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor: Ein Kunde mit einem konkreten Bedarf fragt schriftlich bei drei potentiellen Anbietern an. Wer von den dreien hat die größten Chancen auf den Auftrag, wenn erschwerend hinzukommt, dass der Kunde zu keinem von den dreien einen persönlichen Kontakt hat? Möglicherweise ist es ein neuer Mitarbeiter, der den Auftrag bekommen hat, bestimmte Leistungen oder Produkte anzufragen. Er schaut in der Datenbank nach, findet drei Anbieter und verschickt per Mail drei Anfragen.

Ein Kunde mit einem konkreten Bedarf fragt schriftlich bei drei möglichen Anbietern an. Wer hat die größten Erfolgsaussichten?



Der Anbieter mit dem größten ehrlichen Interesse an einer optimalen Lösung!

Wer hat die größten Erfolgsaussichten?

Wer von den Angeschriebenen hat die größten Erfolgsaussichten: der mit dem besten Produkt oder der besten Leistung? Oder der mit dem besten Preis? Der am schnellsten ist? Der den besten Service bietet? Ein Kunde von mir sagte einmal zu diesem Thema: *»Wenn ich einen konkreten Bedarfsfall habe und mehrere Anbieter, die diesen Bedarf decken können, dann hat der die größten Chancen, der mir von Anfang an das Gefühl gibt, dass er das größtmögliche ehrliche Interesse an einer für mich optimalen Lösung hat.«*

Das größtmögliche ehrliche Interesse an einer für den Kunden optimalen Lösung! Diese Aussage ist im TQS zum Leitsatz geworden, wenn es darum geht, Anfragen erfolgsorientiert zu bearbeiten.

Aber was genau für unseren Kunden die optimale Lösung darstellt, kann in drei Fällen dreimal komplett verschieden sein. Für den einen ist es der Preis, der entscheidet, für den anderen die Schnelligkeit und für den Dritten der beste Service. Und bei der nächsten Anfrage ist es vielleicht wieder eine andere Priorität.

Um herauszufinden, was für unseren Kunden die höchste Priorität hat, sollten wir mehr und qualifizierter mit unserem Kunden sprechen, bevor wir ein Angebot erstellen!

1.4.1 Qualifizierte Vorangebotsgespräche führen

Ein Gespräch vor dem Angebot ist nicht immer sinnvoll. Aber branchenübergreifend betrachtet haben wir in Deutschland nicht so sehr das Problem, dass zu viel gesprochen wird, sondern dass viel zu wenig mit Kunden gesprochen wird. Und das gilt nicht nur für Anfragen, sondern auch und insbesondere für Ausschreibungen.

Mehr Kundengespräche führen

Wir verschicken Unmengen von Angeboten, statt vorher mehr zu qualifizieren, wo es denn wirklich zielführend ist, ein Angebot zu erstellen. Und da, wo es zielführend ist, können wir unsere Chancen deutlich verbessern, indem wir das Gespräch vor dem Angebot zielorientierter führen.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich anmerken, dass natürlich Unterschiede in den verschiedenen Branchen existieren. Wenn ich Fertighäuser verkaufe, muss ich im Vorfeld logischerweise intensiver mit einem Kunden sprechen, als wenn ich im Baufachmarkt Schrauben an einen Laufkunden verkaufe. Aber in beiden Branchen – in praktisch allen Branchen – werden diese Gespräche oft zu sehr auf die reine Lösung bezogen, auf die Technik und auf Mengen und Preise.

Mir geht es im Folgenden darum, was wir tun können, damit sich unser Kunde bei uns gut aufgehoben fühlt, und zwar gerade dann, wenn er bei mehreren Anbietern anfragt. Es geht also nicht so sehr um die technische Ausprägung des sogenannten Vorangebotsgespräches, sondern mehr um die soziale und vertriebliche Ausrichtung.

Welche Vorteile haben wir, wenn wir vor der Erstellung eines Angebots mit dem Kunden sprechen – und der Wettbewerb dies versäumt?

Wenn ein potentieller Neukunde zum allerersten Mal bei uns anfragt, ist es sicher von Vorteil, wenn wir bereits vor dem Angebot einen Kontakt herstellen. Aber auch der Stammkunde freut sich, wenn wir uns ab und zu einmal für seine Anfragen bedanken.

Ist der persönliche Draht heute eigentlich noch wichtig? Es gibt zwei Meinungen, wenn ich Verkäufern diese Frage stelle. Die einen sagen, dass der persönliche Draht heute wichtiger sei als jemals zuvor, und die anderen vertreten eher das Gegenteil und bringen zum Ausdruck: *»Ich habe vor zwei Wochen einen Auftrag verloren, obwohl wir diesem Kunden schon oft und gut weitergeholfen haben, und das wegen eines Preisunterschieds, über den man eigentlich noch einmal hätte reden können!«*

Wie so oft sind beide Meinungen ein Stück weit richtig. Der persönliche Draht ist sehr wichtig, aber ich darf mich als Verkäufer nicht ausschließlich darauf verlassen. Wenn früher je nach Branche drei bis fünf Prozent Unterschied in den Preisen toleriert

Wohlfühlklima für Kunden schaffen

Vorteil 1: Persönlicher Kontakt zum Kunden

wurden, so muss ein Unternehmen heute ganz klar begründen können, warum es teurer ist als der Wettbewerb.

Der persönliche Sympathiebonus ist sicher noch vorhanden, wird aber im Zuge des allgemeinen Zwangs zur Rentabilität immer schwächer bewertet.

Dennoch verbessert natürlich ein sehr guter persönlicher Draht die Chancen eines Verkäufers auf den Auftrag.

**Vorteil 2:
Zusätzliche
Informationen**

Wenn wir im Vorfeld des Angebots mit dem Kunden sprechen, können wir uns zusätzliche Informationen einholen, die uns möglicherweise in die Situation versetzen, das Angebot viel präziser auf den Kunden auszurichten.

**Vorteil 3:
Ernsthaftigkeit der
Anfrage testen**

An der Bereitschaft, ob uns der Anfragende bestimmte Informationen geben will, können wir testen, wie ernsthaft die Anfrage gemeint ist. Ich hielt vor einiger Zeit ein Seminar in einem Berliner Unternehmen zum Thema Angebotsverfolgung. Es ging insbesondere darum, die Mitarbeiter zu motivieren, offene Angebote qualifiziert nachzufassen. Die Mitarbeiter sagten pauschal: »*Wir haben keine Zeit zum Nachfassen!*« Auf mein weiteres Nachfragen kam dann folgende bemerkenswerte Aussage: »*Bei über 40 Prozent der Angebote, die wir schreiben, wissen wir bereits im Vorfeld, dass wir keine Chance auf den Auftrag haben. Wir müssen diese Angebote aber dennoch erstellen, damit wir niemandem auf die Füße treten. Wenn das anders wäre, dann hätten wir auch die Zeit, die Erfolg versprechenden Angebote nachzufassen!*«

Ist es nicht verrückt, über 40 Prozent der Angebotsaktivitäten in dem klaren Wissen durchzuführen, keine Chance zu haben? Es gibt sicherlich Branchen, wo man mal das eine oder andere Gefälligkeitsangebot abgibt, aber das darf doch bitte nicht solche Ausmaße annehmen.

Gerade wenn viel Aufwand in der Erstellung eines Angebots steckt, ist der Test der Ernsthaftigkeit ein sehr wichtiges Ziel des Vorangebotsgesprächs.

An der Fähigkeit, ob uns der Anfragende bestimmte Informationen fachlicher Art geben kann, können wir testen, welche Position er oder sie innerhalb des Unternehmens hat. Gerade bei Anfragen von neuen potentiellen Kunden erlebe ich häufiger, dass sich Vertriebsmitarbeiter ausschließlich an der Person »festbeißen«, die die Anfrage unterschrieben hat. Die Anfrage ist unterschrieben mit »A. Meier«. Wer ist »A. Meier«: ein Entscheider, ein Auszubildender oder ein Beeinflusser? Keine Ahnung!

Natürlich führe ich das Gespräch im Vorfeld auch, um herauszufinden, mit wem ich spreche und ob es weitere Personen gibt, an die man im Vorfeld sinnvollerweise herangehen könnte. Das ist nicht immer sinnvoll: Aber wenn Sie bei 100 Anfragen 30-mal nicht nur mit »A. Meier« im Vorfeld sprechen, sondern auch mit dem Hauptentscheider, wird sich das zwangsläufig auf Ihre Erfolgsquote auswirken.

1.4.2 Vertriebliche Fragen klären

Je nachdem, in welcher Branche Sie zu Hause sind, gibt es natürlich ganz unterschiedliche Dinge, die Sie im Vorfeld klären sollten. Aber unabhängig davon, was wir verkaufen, gibt es Fragen, die wir in jeder Branche klären müssen.

Die Frage, wann der Bedarf konkret wird, wird in 80 Prozent der Fälle von Verkäufern nicht in der Vorangebotsphase, sondern in der Angebotsverfolgung gestellt.

1. Wann wird der Bedarf konkret?

Verkäufer: »Guten Tag, Herr Kunde, ich wollte kurz nachhören, wie der Stand der Dinge ist.«

Kunde: »Wir haben uns noch nicht entschieden!«

Verkäufer: »Wann wird der Bedarf konkret? Wann brauchen Sie ...?«

Wenn vorher nicht mit dem Kunden gesprochen wurde, dann muss ich diese Frage in der Angebotsverfolgung stellen, aber richtig wirkungsvoll ist sie eher im Vorangebotsgespräch.

Wenn Sie bereits vor der Angebotserstellung wissen, wie dringend der Bedarf ist, können Sie entsprechenden Druck aufbauen – im positiven Sinne.

Die Frage, wann der Bedarf konkret wird, ist auch noch aus einem anderen Grund sinnvoll. Anfragen sind fast immer eilig, und der Kunde möchte oft umgehend ein Angebot haben.

Verkäufer: »Bis wann benötigen Sie das Angebot?«

Kunde: »Am besten heute noch!«

Verkäufer: »Wann wird der Bedarf konkret?«

Kunde: »Na ja, also so eilig ist es nicht, es reicht eigentlich, wenn ich das Angebot Anfang nächster Woche vorliegen habe!«

Wenn der Bedarfsfall aber tatsächlich sehr dringend ist, bekommen wir möglicherweise die Chance, unser Angebot kurzfristig persönlich abzugeben.

2. Wann fällt die Entscheidung?

Ich beobachte häufiger, dass der Verkäufer einen späten Bedarfs-termin automatisch mit einem späten Entscheidungstermin gleichsetzt. Das kann, muss aber nicht so sein.

Verkäufer: »Wann wird der Bedarf konkret?«

Kunde: »Wir planen die Anschaffung der Maschine in ca. sechs Monaten.«

Verkäufer: »Wann fällt die Entscheidung?«

Kunde: »Die Entscheidung fällt innerhalb der nächsten vier Wochen.«

Nur wenn wir fragen, haben wir eine Chance auf eine hilfreiche Antwort.

3. Wie wollten Sie die angefragten Produkte einsetzen?

Auch die Frage, wann die Produkte eingesetzt werden sollen, wird viel zu oft erst im Rahmen der Angebotsverfolgung gestellt. Hier ein Beispiel für ein typisches Nachfassgespräch:

Verkäufer: »Wie hat Ihnen mein Angebot gefallen?«

Kunde: »Sie waren zu teuer, der Wettbewerber hat ein besseres Angebot gemacht.«

Verkäufer: »Wofür benötigen Sie die angefragte Maschine?«

Kunde: »Eigentlich nur für leichte Instandhaltungsarbeiten.«

Verkäufer: »Ach so! Da kann ich Ihnen natürlich auch noch ein preisgünstigeres Gerät anbieten!«

Völlig falsch – nicht wegen der Vorgehensweise, sondern wegen des Zeitpunkts. Solche Vorschläge gehören nicht erst in die Phase der Angebotsverfolgung, sondern bereits in die Vorangebotsphase.

Ein Verkäufer hat es einmal perfekt formuliert: »*Fachliche Kompetenz vor dem Angebot wird vom Kunden als Beratung empfunden. Und fachliche Kompetenz nach dem Angebot als Belehrung.*«

Der Kunde, der sich gedanklich mit einer Lösung angefreundet hat, will vielleicht überhaupt nicht mehr hören, dass er auf dem falschen Weg ist. Also: Wenn Sie wirklich auf die Entscheidung Ihres Kunden Einfluss nehmen wollen, dann tun Sie das vor dem Angebot.

Übrigens muss das nicht generell dazu führen, dass der Kunde eine preisgünstigere Lösung wählt, als er ursprünglich angefragt hat. Ich habe viele Situationen erlebt, in denen durch fachkundiges Hinterfragen des Einsatzzwecks eine hochwertigere Lösung verkauft wurde, der Verkäufer also gerade dadurch, dass er die beste / teuerste Lösung angeboten hat, den Auftrag gewonnen hat.

Die Frage, wie die Entscheidung intern abläuft, gilt für Anfragen von neuen potentiellen Kunden, bei denen Sie die Entscheidungswege noch nicht kennen. Mithilfe dieser Frage entsteht im einen oder anderen Fall auch die Chance, im Vorfeld der Angebotsabgabe mit weiteren Entscheidern zu sprechen.

4. Wie läuft die Entscheidung intern ab?

Die Frage, worauf der Kunde persönlich besonderen Wert legt, wird leider viel zu selten gestellt. Der Verkäufer zeigt damit Interesse an einer wirklich optimalen Lösung. Diese Frage kann man in jeder Branche stellen.

5. Worauf legen Sie persönlich besonderen Wert?

Der Steuerberater zum potentiellen Neumandanten: »Worauf legen Sie bei der Betreuung Ihrer steuerlichen Angelegenheiten besonderen Wert?«

Der Heizungsbauer zum potentiellen Neukunden: »Worauf legen Sie bei der Anschaffung Ihrer neuen Heizung besonderen Wert?«

Der Banker zum potentiellen Neukunden: »Worauf sollten wir aus Ihrer Sicht bei der Anlageentscheidung besonders achten?«

Der Händler zum Stammkunden: »Gibt es Besonderheiten bei diesem Auftrag, die wir berücksichtigen sollten?«

Der Verkaufstrainer zum Unternehmer: »Welche Wünsche und Prioritäten sollten wir bei diesem Projekt aus Ihrer Sicht besonders berücksichtigen?«

Nehmen wir einmal an, der Kunde benennt Prioritäten, beispielsweise Termine, Ausstattungen, Zusatzleistungen, Ergebnisse oder Ähnliches. Diese Punkte könnten wir in geschickter Weise im Angebot unterbringen, und zwar in Fettdruck auf der ersten Seite. Das ist die einfachste und gleichzeitig die wirkungsvollste Methode, um jedes Angebot individuell auf den Kunden auszurichten.

6. Welche Budgetgröße müssen wir berücksichtigen?

Die Frage nach der Budgetgröße ist bei Investitionsgütern sinnvoll, insbesondere dann, wenn man in der Angebotsverfolgung häufiger folgende Reaktion hört:

Kunde: »Ihr Angebot liegt über unserem Budgetrahmen, wir haben mit einer geringeren Investitionssumme gerechnet, daher verschieben wir die Entscheidung erst einmal!«

Hier muss die Frage nach dem Budget *vor* dem Angebot gestellt werden. Wichtig ist nur, dass Sie die Frage richtig stellen. Mit Fragen wie: »Was wollen Sie ausgeben für ...?«, zeigt der Verkäufer eher Provisionsinteresse als Interesse an der optimalen Kundenlösung. Am besten ist es, die Frage im Vorfeld zu begründen:

Verkäufer: »Wir haben verschiedene Möglichkeiten, wie wir ausrüsten / gestalten können. Welche Budgetgröße sollen wir berücksichtigen?«

Wenn die Budgetvorstellungen unseres Kunden unrealistisch sind, können wir entweder entscheiden, dass es keinen Sinn macht, ein Angebot abzugeben, und damit Zeit sparen, oder wir können versuchen, die Budgetvorstellungen des Kunden nach oben zu korrigieren. Oder wir fragen, wie die Budgetobergrenze zustande gekommen ist und wer noch in diese Überlegung einbezogen ist, um bestenfalls einen Termin zu dritt zu vereinbaren.

Die Frage nach dem weiteren Bedarf führt bei unseren Kunden aus dem technischen Großhandel regelmäßig dazu, dass die Angebotsvolumina um zehn bis 15 Prozent steigen. Der Kunde fragt Schläuche an und könnte dazu auch Befestigungstechnik gebrauchen, oder er fragt Klebstoffe an und braucht dazu eventuell Verarbeitungswerkzeuge. Das erfahren Sie jedoch nur, wenn Sie aktiv nachfragen.

Die Frage, was für den Kunden noch von Interesse sein kann, lässt sich praktisch in jeder Branche stellen. Ich selbst bin bei einer Hotel- oder Tagungsbuchung noch nie gefragt worden, ob man für mich als Trainer der Veranstaltung für den Abend eine entspannende Massage vorbereiten soll. Schade.

Wenn der Kunde weitere Bedarfe nennt, haben wir wiederum die Möglichkeit, unser Angebot gegenüber den Wettbewerbern, die ohne dieses Wissen rein nach Anfrage anbieten, zu optimieren.

**Selbst wenn der Kunde keinen weiteren Bedarf hat:
Ein Verkäufer, der nachfragt, zeigt Interesse, ehrliches
Interesse an der für den Kunden optimalen Lösung.**

Vertriebsführungskräfte und Verkäufer wollen in Bezug auf das Nachfassen von Angeboten häufig wissen, wann der richtige Zeitpunkt für ein erneutes Gespräch ist. Wann sollte man Angebote nachfassen? Nach drei Tagen, nach fünf Tagen oder nach einer Woche?

Nehmen wir einmal an, der Verkäufer fasst sehr kurzfristig nach. Er ruft den Kunden 24 Stunden nach Angebotsversand an. Wel-

7. Was benötigen Sie noch?

8. Wann sprechen wir wieder?

che Antworten könnte er hören? Im positivsten Fall die folgende:
»Das trifft sich gut, dass Sie anrufen. Ihr Angebot gefällt mir, außerdem bin ich gerade in Entscheidungslaune. Ich erteile Ihnen hiermit den Auftrag!«

Es wäre aber auch möglich, dass der Kunde eher genervt reagiert:
»So schnell fallen bei uns solche Entscheidungen nicht. Sie müssen mir schon noch ein wenig mehr Zeit geben!«

Welche Reaktion könnte aber im negativsten Fall, auch bereits nach 24 Stunden, von unserem Kunden kommen? *»Tut mir leid, der Auftrag ist bereits vergeben!«*

Es ist unmöglich, aus dem Bauch heraus zu entscheiden, welcher Nachfasstermin der richtige ist. Nur der vom Kunden genannte Termin zählt.

Verkäufer: *»Das Angebot liegt Ihnen vor. Wann sprechen wir uns wieder?«*

Kunde: *»Lassen Sie mir eine Woche Zeit!«*

Verkäufer: *»Dann melde ich mich ... wieder bei Ihnen?!«*

Kunde: *»Das passt!«*

Verkäufer: *»Und bis zu unserem nächsten Gespräch fällt noch keine Entscheidung?«*

Kunde: *»Nein, definitiv nicht!«*

Mit dieser Gesprächstechnik ist die Chance deutlich größer, dass der Kunde sich bis zum nächsten Gespräch inhaltlich mit dem Angebot auseinandersetzt und noch keine Entscheidung für den Wettbewerb trifft.

1.4.3 Nutzen Sie die Checkliste »Vorangebotsgespräch«

Zu einer systematischen Optimierung der Vertriebsprozesse gehört neben Beratung, Training und Coaching auch die Entwicklung von Tools, die es ermöglichen, die Inhalte im Tagesgeschäft zu erinnern, und eine permanente Anwendung sicherstellen.

TQS-Checkliste Vorangebotsgespräch

Anfrage vom

Firma:

Telefonnummer:

Name:

Faxnummer:

Funktion:

E-Mail:

Produkt 1 Produkt 2 Leistung 1 Leistung 2 Service

Erläuterung:

Aufgabe – inhaltliche Punkte – Verwendungszweck – Anwendungsfall:

1.

2.

3.

4.

() Wann wird der Bedarf konkret?

() Wann fällt die Entscheidung?

() Wie läuft die Entscheidung intern ab?

() Welche Budgetgröße müssen wir berücksichtigen?

() Worauf legen Sie bei diesem Auftrag besonderen Wert? (Material, Qualität)

.....
.....

() Gibt es Besonderheiten bei diesem Auftrag, die wir berücksichtigen sollen? (Anlieferung, Termine)

.....
.....

() Was benötigen Sie zusätzlich?

() Wodurch sind Sie auf uns aufmerksam geworden?

() Angebot liegt bis vor. Wann sprechen wir wieder?

Weitere Aktivitäten:

Auftrag Angebot Muster Referenzen Termin

nächster Kontakt Verkäufer