

Angebotsmanagement:

Die Trefferquote bei Angeboten erhöhen

Die Angebote vieler Industrieunternehmen gleichen technischen Datenblättern. Sie werben weder für das Unternehmen noch für dessen Leistungen. Entsprechend leicht könnten viele Betriebe die Zahl ihrer Aufträge steigern, wenn sie vor dem Erstellen der Angebote die Kundenanfragen qualifizieren und danach die Angebote konsequent nachfassen würden.

Von Peter Schreiber

Liest man die Angebotsschreiben mancher Unternehmen, gewinnt man den Eindruck: Sie wollen keine neuen Kunden und Aufträge gewinnen. Denn ihre Schreiben sind von Floskeln geprägt wie „Für Ihre geschätzte Anfrage bedanken wir uns ...“ Oder: „Gemäß unseren Geschäftsbedingungen bieten wir Ihnen folgende Leistungen an ...“. Außerdem sind sie gespickt mit unverständlichen Artikelnummern und Produktbezeichnungen.

Und oft hat man den Eindruck: Das Angebot wurde von einem Sachbearbeiter verfasst, der noch nie einen Kunden traf; einem Sachbearbeiter zudem, der beim Erstellen der Angebote nach Schema F vorgeht, statt (mit seinen Außendienstkollegen) zunächst zu klären,

- was ist dem Kunden wichtig und
- was könnten für ihn Kaufargumente sein.

Deshalb der Hinweis: Angebote sollen Aufträge generieren. Daher sollte der Vertrieb für Verfassen und Nachfassen der Angebote verantwortlich sein.

Ziel: den Verkauf puschen

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 Packung Schrauben oder eine Maschinenanlage interessiert oder
- sich „nur informieren“ möchte oder kurz 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 viel Zeit für das Formulieren und Nachfassen von Angeboten, die nichts bringen, zu verschwenden.

Beim Aufbau eines solchen Systems gilt es folgende drei Phasen zu unterscheiden:

- Angebotsaufforderung,
- Angebotserstellung,
- Angebotsverfolgung.

Außerdem ist es wichtig zu analysieren:

- Über welche Kanäle treffen die Angebotsaufforderungen 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 hoch ist die aktuelle „Hitrate“, also wie viel Prozent der Angebote werden in Aufträge umgewandelt?

Entscheidend: die Hitrate

Liegen diese Daten vor, kann definiert werden, wo der Hebel beim Aufbau eines professionellen Angebotsmanagement-Systems angesetzt werden sollte. Zuvor sollten Sie jedoch Ihre Mitarbeiter für die Bedeutung des Themas sensibilisieren – zum Beispiel, indem Sie diese errechnen lassen, wie stark der Umsatz steigt, wenn sich die Hitrate um zehn oder gar 20 Prozent erhöht.

Ein Beispiel: Angenommen das Angebotsvolumen Ihres Betriebs beträgt 10 Millionen Euro/Jahr, und von zehn Angeboten werden aktuell drei in Aufträge umgewandelt. Dann generieren Sie zurzeit im Jahr für drei Millionen Euro Aufträge. Nehmen wir nun an, künftig würden vier von zehn Angeboten in Aufträge umgewandelt. Dann würde Ihr Auftragsvolumen um 33 Prozent, also von drei auf vier Millionen Euro steigen.

Doch Vorsicht! Bei den Verkäufern darf nicht der Eindruck entstehen: Wir müssen möglichst viele Angebotsaufforderungen generieren. Denn was nutzt es Ihrem Unternehmen, wenn die Verkäufer stapelweise Angebote schreiben, bei denen vorab schon feststeht: Den Auftrag bekommen wir nie. Solche unqualifizierten Angebote verursachen nur Mehrarbeit und Mehrkosten. Also müssen Ihre Verkäufer verinnerlichen: Nicht die Zahl der Angebote, sondern die Zahl der in Aufträge umgewandelten Angebote ist für den Verkaufserfolg entscheidend.

Nur nach Aufforderung Angebote schreiben

Gute Verkäufer bieten Interessenten nie von sich aus an, ein Angebot zu erstellen. Denn 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 Angebotes auf, dann prüfen sie zunächst die Chance, den Auftrag zu erlangen, bevor sie an die Arbeit gehen.

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.

Fortsetzung von Seite 10

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?
- Wie groß ist die Chance, den Auftrag zu erlangen?

Aufwand sollte mit Erfolgsaussicht korrelieren

Hat der Verkäufer diese Faktoren ermittelt, kann er dem Kunden ein darauf abgestimmtes Angebot unterbreiten. Denn es ist weder unter zeitökonomischen noch verkaufsstrategischen Gesichtspunkten sinnvoll, allen Anfragern ein differenziertes individuelles Angebot zu senden. Zwei Beispiele. Wenn der Kunde, um den Verkäufer loszuwerden, sagt „Schicken Sie mir ein Angebot“, dann genügt es meist, 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.

Anders ist es, wenn folgende Prämissen erfüllt sind:

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

Eine differenzierte Analyse der Angebotsaufforderungen, verbunden mit einer passgenauen Angebotserstellung, erfolgt in den meisten Unternehmen nicht. Viele senden in allen Anfragen den gleichen „Sehr-geehrte-Damen-und-Herren-Vielen-Dank-für-Ihre-Anfrage“-Brief. Die Folge: Ihre Angebote gehen im schwarzweißen 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.

Angebote sind schriftliche Verkaufsgespräche

Sie übersehen zudem: Angebote sind keine juristischen Dokumente oder 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 für seine Aufgabe der richtige Partner ist. Dies sollte sich im Angebot widerspiegeln.

Doch wie kann ein so kunden- und verkaufsorientiertes Angebot konzipiert sein? Angenommen, Sie würden sich mit dem Kunden persönlich treffen, um ihm das Angebot zu unterbreiten. Dann würden Sie sich bei ihm zunächst für den Termin bedanken. Danach würden Sie nochmals den ermittelten Bedarf zusammenfassen, um dem Kunden daraufhin den Lösungsvorschlag zu unterbreiten. Anschließend würden Sie ihm nochmals die Vorteile Ihres Angebots aufzeigen, um mit ihm schließlich zu vereinbaren, wie die nächsten Schritte aussehen.

Nach diesem Schema sollten Sie (beziehungsweise Ihre Verkäufer) auch Ihre schriftlichen Angebote aufbauen. Damit schlagen Sie viele Fliegen mit einer Klappe:

- Ihr Angebotsstil hebt sich vom Einheitsbrei der Wettbewerber ab.
- Der Kunde findet sich mit seiner Aufgabenstellung wieder und kann sicher sein, dass sein Bedarf richtig verstanden wurde.
- Weitere Entscheider im Unternehmen können das Angebot mit seinen Argumenten besser verstehen und werden ebenfalls zum Kauf motiviert.

Konsequent und zeitnah nachfassen

Die Angebotsverfolgung ist der letzte Schritt, um alle Verkaufschancen eines Angebotes konsequent zu nutzen. „Dranbleiben“ heißt hier die Devise, denn Kunden wollen umworben werden – gerade wenn es um hochpreisige Problemlösungen geht. 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, und 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 ob bereits etwas entschieden wurde. Die wichtigste Frage ist nun: Entspricht die Lösung den Vorstellungen des Kunden? Wird Ihnen dies bestätigt, können Sie ganz selbstverständlich fragen, ob Sie den Auftrag also 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“. Und oft genügen dann „kleine Bonbons, um den Auftrag unter Dach und Fach zu bringen.

Zum Autor: Peter Schreiber

ist Inhaber des Vertriebsberatungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER in Ilfeld bei Heilbronn (Internet: www.schreiber-training.de; Tel.: 0 70 62/96 96 8; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de) und Autor des Buchs „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ (Orell Füssli Verlag).

