



Konsequentes telefonisches
Nachfassen verwandelt
Angebote in Aufträge.

Bild: © Udo Kroener - www.fotolia.com

Von Anfragen zu Aufträgen!

Mit einem systematischen Angebotsmanagement kann die Erfolgsquote deutlich verbessert werden. Anhand des Bauhandels wird aufgezeigt, wie der Angebotsprozess optimiert werden kann, und welche die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind.

VON LUKAS MEIERHOFER

Mit dem Erstellen von Angeboten ist es nicht getan. Diese müssen auch verfolgt und nachgefasst werden. Die Erfahrung zeigt, dass mit einem konsequenten Nachfassen die Erfolgchancen deutlich verbessert werden. Dies gilt in allen Branchen, so auch im Bauhandel. Der Bauhandel umfasst die Grosshändler in der Baubranche, welche eine Vielzahl von Kunden im Bauhauptgewerbe (z.B. Hoch- und Tiefbau) und Baunebengewerbe (z.B. Haustechnik, Plattenleger, Maler, Schreiner etc.) beliefern. Typisch für die Branche sind die eher atomistische Struktur auf der Kundenseite (d.h. eine Vielzahl von Kleinbetrieben und wenige Grossbetriebe) und die hohe Konzentration auf der Angebotsseite (d.h. wenige grössere Händler). Das Verkaufssortiment des Bauhandels umfasst zudem mehrheitlich Standardprodukte, die identisch bzw. austauschbar sind. Dies führt zu einem starken Wettbewerb unter den Händlern mit einem grossen Preisdruck.

Zeitintensives Offertwesen

Die Erstellung von Angeboten beansprucht heute im Bauhandel viel Zeit und hat eine immer grössere Bedeutung. Selbst wenn mit den Kunden Jahreskonditionen vereinbart werden, fragen diese auch einzelne

«Bei vielen Firmen wird das Erstellen von Angeboten als lästige Pflicht betrachtet, nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei den Führungskräften.»

Objekte und Aufträge regelmässig an. Damit wollen die Kunden die aktuelle Preissituation überprüfen bzw. Objektbedingungen aushandeln. Angebote werden dabei nicht nur bei grösseren, sondern oft auch bei kleineren Objekten eingeholt. Und vielfach natürlich nicht nur beim Hauptlieferanten, sondern gleich bei mehreren Anbietern. Im Bauhandel werden die Angebote meist vom Verkaufsdienst erstellt. Pro Mitarbeiter sind dabei fünf bis zehn Angebote pro Tag keine Seltenheit. Spitzenwerte können bis zu 15 Anfragen pro Tag sein.

Nachfassen erhöht Erfolgsquoten

Als Grundsatz müsste eigentlich gelten: Kein Angebot ohne Nachfassen! Die Realität sieht oft aber anders aus. Der Aussendienst konzentriert sich auf die grösseren Angebote bzw. auf die Kunden, die er sowieso besucht. Die Mehrzahl der Angebote müsste deshalb durch den Innendienst verfolgt werden. Das aktive Telefonieren ist für die meisten Innendienstmitarbeiter aber ungewohnt und wird nicht gerne gemacht. Und mit der hohen Arbeitsbelastung durch Beratungen, Abklärungen, Bestellungen und Angebotserstellung hat man auch willkommene Argumente, wieso ein konsequentes Nachfassen zeitlich gar nicht möglich sei.

Erfolgreiche Firmen leben jedoch vor, dass der Grundsatz «kein Angebot ohne Nachfassen» möglich ist, und erzielen damit Angebotserfolgsquoten, von denen andere Händler nur träumen können. Dafür verantwortlich ist das Zusammenspiel der Faktoren Führung, Organisation, IT, Mitarbeiter und Controlling.

Erfolgsfaktor Führung

Nur wenn die Führungskräfte sich um den Angebotsprozess kümmern und diesen auch tatsächlich optimieren wollen, wird sich eine nachhaltige Verbesserung ergeben. Wichtig ist, dass die Führungskräfte den Angebotspro-

«Erfolgreiche Firmen leben vor, dass der Grundsatz «kein Angebot ohne Nachfassen» möglich ist, und erzielen damit Angebotserfolgsquoten, von denen andere Händler nur träumen können.»

zess begleiten und auswerten: Wie viele Angebote werden erstellt? Werden die Angebote auch alle nachgefasst? Termingerecht? Welche Angebotserfolgsquote wurde erzielt? Werden die Gründe erfasst, wieso ein Angebot nicht zum Auftrag wird? Bewährt sich die Organisation oder braucht es Anpassungen? Gibt es in Be-

zug auf Quantität und Qualität des Angebotsmanagements Unterschiede zwischen den Mitarbeitern? Bei welchen Mitarbeitern und in welchen Bereichen braucht es Trainings- und Coachingmassnahmen?

«Zur Berechnung der Erfolgsquoten muss bei jedem Angebot erfasst werden, ob der Auftrag gewonnen oder verloren wurde.»

Der Angebotsprozess muss durch die Führungskräfte zu einem regelmässigen Thema gemacht werden: Wie hat sich die Angebotserfolgsquote entwickelt (total und differenziert nach Kundenkategorien und Angebotsgrösse)? Was sind die wichtigsten Gründe, wieso wir Aufträge verloren haben? Welche Konsequenzen ziehen wir daraus? Was sind Massnahmen, wie wir uns laufend verbessern können?

Erfolgsfaktor Organisation

Bei vielen Firmen wird das Erstellen von Angeboten als lästige Pflicht betrachtet, nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei den Führungskräften. Die Verantwortlichkeiten sind deshalb nur teilweise geregelt bzw. aus verkäuferischer Sicht nicht immer optimal. Bei einigen Firmen besteht z.B. im Innendienst ein zentraler Eingang für Anfragen. Diese werden dann laufend durch den Mitarbeiter bearbeitet, der gerade Zeit hat. Wenn alle Mitarbeiter für alle Kunden Anfragen bearbeiten, kann bei der Angebotserstellung aber weniger auf die jeweiligen Gegebenheiten und Erfahrungen abgestellt werden bzw. ist dauernd eine Rück- und Absprache mit dem zuständigen Aussendienst nötig. Das Gleiche gilt noch mehr beim telefonischen Nachfassen durch den Innendienst. Hier wäre es sinnvoll, dass der Kunde möglichst durch den gleichen Mitarbeiter kontaktiert wird. Denn das Nachfassen ist auch eine gute Gelegenheit, die Kundenbeziehung aufzubauen und zu vertiefen. Ebenso braucht es auch klare Richtlinien und Vorgaben für das Erstellen und Verfolgen der Angebote.

Wichtig ist schlussendlich eine gute Zusammenarbeit zwischen Innen- und Aussendienst mit einer laufenden Absprache. In Bezug auf das Nachfassen kann als Grundsatz gelten, dass die Verantwortung bei kleineren Angeboten (betragsmässig zu definieren) beim Innendienst, bei grösseren beim Aussendienst liegt.

Nachfassen erfordert Disziplin und Konzentration. Im Innendienst empfiehlt es sich deshalb, Zeitfenster (von ca. 30–60 Minuten) einzurichten und abzusprechen, in denen sich jeweils ein Mitarbeiter ausschaltet (und damit keine eingehenden Anrufe mehr bekommt) und seine aktuellen Angebote nacheinander nachfasst.

TRAININGS- UND COACHINGPROGRAMM

Nachfassen ist bei vielen Mitarbeitern unbeliebt und wird deshalb nicht, nachlässig oder gar schlecht durchgeführt. Mit einem praxis- und umsetzungsorientierten Trainings- und Coachingprogramm sind hier deutliche Verbesserungen möglich. Wichtig ist nicht nur die Vermittlung der Grundsätze (Bedeutung und Stellenwert des Nachfassens, Nachfassleitfaden, Argumentations- und Verhandlungstechnik), sondern auch die Begleitung in der Praxis. Bewährt haben sich individuelle Coachingsequenzen von ca. 1 Stunde, bei welchen ein Mitarbeiter ein Angebot nach dem anderen nachfasst. Dank Einsatz von modernen Call Recordern können die Gespräche in hoher Qualität aufgezeichnet und analysiert werden. Die Erfahrung zeigt, dass beim Nachfassen oft Kleinigkeiten entscheidend sind. Falscher Einstieg, ungeschickte Frage, zu wenig gewartet, schlechte Stimmführung, Kaufsignale überhört, falsch verhandelt etc. Wenn der Mitarbeiter sich hört, wird ihm selber schon vieles klar. Und die Hinweise des Coachs werden nachvollziehbar, was ein konstruktives Arbeiten ermöglicht. Der Angebotsprozess ist im Bauhandel so zentral, dass sich ein Arbeiten über eine längere Zeit lohnt, z.B. mit regelmässigem Erfahrungsaustausch und Coaching am Arbeitsplatz zur Vertiefung und Optimierung.

Erfolgsfaktor Computerprogramm

Ein ideales Programm sollte die Angebotserstellung unterstützen und erleichtern. Wichtig ist hier eine einfache und schnelle Bedienbarkeit, die Möglichkeit zur tagesaktuellen Kalkulation der Preise und Margen, eine gute Übersicht über die Angebotshistorie der Kunden (wie viele Angebote wurden bisher erstellt, wie viele Angebote wurden zu Aufträgen, was waren die Absagegründe). Das Angebot sollte zudem elektronisch direkt vom Arbeitsplatz per Mail und Fax versandt werden können. Und im Angebotsprogramm sollten der Nachfasstermin und die Verantwortlichkeit ersichtlich sein.

Zur Berechnung der Erfolgsquoten muss bei jedem Angebot erfasst werden, ob der Auftrag gewonnen oder verloren wurde. Gewisse Anfragen kommen aber gar nie zur Ausführung. Der Endkunde verzichtet beispielsweise auf die Ausführung oder wählt eine Ausführung mit anderen Materialien. Bei grösseren Objekten fragen oft mehrere Kunden beim Bauhandel an. Den Auftrag kann aber schlussendlich nur einer machen. Wichtig ist deshalb, dass man im Computerprogramm erfassen kann, ob eine Anfrage zur Ausführung kommt oder nicht. Die korrekte Angebotserfolgsquote ist ja letztlich nur der Anteil der offerierten und erhaltenen Aufträge im Ver-

hältnis zum Total der zur Ausführung kommenden Angebote.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter sind natürlich im gesamten Angebotsprozess entscheidend. Dies beginnt bereits bei der Bearbeitung einer Anfrage. Zuerst müsste eigentlich geklärt werden, wann der Kunde das Material braucht. Wenn der Bedarf kurzfristig ist und es um kleinere Beträge geht, kann man den Auftrag oft auch ohne Angebot holen! Je nach Angebotshistorie (z.B. viele Anfragen, keine Bestellungen) wäre bei gewissen Anfragen vor der Angebotserstellung ein Telefon oder sogar ein Besuch sinnvoll. Macht es überhaupt Sinn, dass wir anbieten? Ist der Kunde wirklich bereit, mit uns zusammenzuarbeiten oder benutzt er uns einfach, um die Preise seines Hauptlieferanten zu überprüfen? Wo gibt es welche Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit im beidseitigen Interesse? Solche Gespräche sind nicht einfach. Geschickt geführt, können sie aber sehr viel bringen.

Wenn Angebote erstellt werden, wird das Nachfassen entscheidend. Die Angebotsverfolgung darf nicht eine lästige Pflicht sein, sondern muss professionell und konsequent wahrgenommen werden. Jedes richtig geführte Nachfasstelefon ergibt wertvolle Informationen, bietet Chancen für Zusatzverkäufe, verbessert die Kundenbeziehung und damit schlussendlich die Erfolgsquoten.

Das zielgenaue Nachfassen und Telefonieren ist bei vielen Firmen immer noch ein Engpass. Nicht nur beim Innen- sondern auch im Aussendienst. Das entsprechende Bewusstsein und die notwendigen Fähigkeiten müssen deshalb bei allen involvierten Mitarbeitern gezielt entwickelt und verbessert werden.

«Wichtig beim Nachfassen ist das richtige Vorgehen. Wie erfolgt der Einstieg im Telefongespräch? Wie wird das Interesse am Angebot geklärt?»

Wichtig beim Nachfassen ist das richtige Vorgehen. Wie erfolgt der Einstieg im Telefongespräch? Wie wird das Interesse an unserem Angebot geklärt? Häufig fragen viele Mitarbeiter (sowohl Aussen- wie Innendienst): Wie sieht es aus? Oder: Wo stehen wir? Bei diesen Fragen weiss aber jeder Kunde, dass es eigentlich um den Preis geht. Und die Preisdiskussion ist bereits voll im Gang. Noch schlimmer (und selbst bei erfahrenen Aussendienstmitarbeitern gehört) sind Fragen wie: Haben Sie die Angebote schon verglichen? Oder: Wo stehen wir preislich? Oder: Sind wir bei den Preisen dabei?

Ein wichtiger Grundsatz beim Nachfassen sollte sein, dass wir weder direkt noch indirekt über den Preis reden. Wenn der Preis tatsächlich ein Thema ist, muss der Kunde damit anfangen. Bewährt haben sich Fragen wie: Wann kommt der Auftrag zur Ausführung? Oder noch direkter: Wann brauchen Sie das Material? Wenn der Kunde das Material kurzfristig braucht, hat er den Auftrag und wir reden über die Lieferung (Wann? Wohin?).

Selbstverständlich wird es auch mit diesem Vorgehen zu Preisgesprächen kommen, aber nur dann, wenn die Preisdifferenzen relativ gross sind. Jetzt ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich geschickt verhalten und über eine gute Argumentations- und Verhandlungstechnik verfügen. Hier gibt es bei vielen Mitarbeitern Defizite oder (positiv formuliert) noch ein grosses Verbesserungspotenzial.

Erfolgsfaktor Controlling

Voraussetzung für das Controlling sind geeignete Auswertungen und Kennzahlen. Zuerst natürlich die Angebotserfolgsquote: Wie viele der Angebote (möglichst sowohl anzahl- wie auch betragsmässig) werden zu Aufträgen? Bewährt hat sich die Auswertung der Erfolgsquoten nach Angebotsbetragsklassen (z.B. von 0–1000, 1000–5000, 5000–20 000, >20 000): Bekommen wir nur die kleineren Angebote oder auch die grösseren? Wie sieht unser Erfolg bei den ganz grossen Angeboten aus? Wie haben sich die Quoten in den letzten Monaten verändert?

«Ein wichtiger Grundsatz beim Nachfassen sollte sein, dass wir weder direkt noch indirekt über den Preis reden. Wenn der Preis tatsächlich ein Thema ist, muss der Kunde damit anfangen.»

Interessante Informationen und Hinweise geben auch Auswertungen nach Kundenkategorien (z.B. Stamm-, Wechsel- oder Konkurrenzkunden). Moderne Kundenklassifikationen (Vgl. dazu die beiden Artikel unter «Zum Weiterlesen») berücksichtigen dabei nicht nur die heutige Kundenbeziehung, sondern auch das insgesamt mögliche Potenzial des Kunden.

Bei jedem Angebot, wo die Konkurrenz bevorzugt wird, sind die Absagegründe festzuhalten. Die wichtigsten Gründe sollten vorgegeben werden, damit eine einfache Klassifizierung und Auswertung möglich ist. Wichtige Zusatzinformationen werden in einem Notizfeld festgehalten.

Beim Nachfassen gilt: Lieber zu früh als zu spät. Wird bei jedem Angebot der für das Nachfassen verantwortliche Mitarbeiter sowie der Nachfasstermin erfasst, kann man die Disziplin und Termintreue einfach überprüfen.

«Dass sich dieser Aufwand lohnt, zeigen konkrete Beispiele. Eine Verbesserung der Angebotserfolgsquote um 20 bis 30% ist möglich.»

Wird festgestellt, dass gewisse Mitarbeiter Nachfasstermine nicht einhalten, kann und muss den Gründen nachgegangen werden, damit eine Verbesserung möglich wird.

Kontinuierlichen Verbesserungsprozess starten

Der Angebotsprozess im Bauhandel hat eine zentrale Bedeutung. Es sind viele Mitarbeiter im Innen- und Aussendienst involviert, und die Anzahl der Angebote ist sehr gross. Der Aufwand ist beträchtlich, der Ertrag jedoch oft eher bescheiden. Bei vielen Bauhändlern ist die Angebotserfolgsquote unter 40%, sogar Werte unter 30% sind verbreitet.

Durch ein konsequentes und systematisches Angebotsmanagement kann die Erfolgsquote deutlich gesteigert werden. Dies geschieht jedoch nicht durch einmalige Aktionen, sondern nur im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Dass sich dieser Aufwand lohnt, zeigen konkrete Beispiele. Eine Verbesserung der Angebotserfolgsquote um 20 bis 30% ist möglich. ■■■■

Zum Weiterlesen

- Lukas Meierhofer, Q²F = Verkaufserfolg. Effizienter Planen im Aussendienst: Organisator 7–8/05
 - Lukas Meierhofer, Aussendienst optimiert. Erfolgsformel Q²F umgesetzt: Organisator 12/06
- Beide Artikel sind auch zu finden auf der Homepage des Autors (www.meierhofer-partner.ch/fachartikel)

Dr. rer. pol. Lukas Meierhofer (53), Geschäftsführer des Unternehmens MEIERHOFER UND PARTNER in Zürich, ist seit 1999 selbständiger Coach und Trainer in Verkauf, Führung und Teamentwicklung und Mitglied des internationalen INtem-Netzwerks. Einer seiner Schwerpunkte ist die Verkaufs- und Vertriebssteuerung. Als Coach und Trainer begleitet und unterstützt er Unternehmen bei der Planung und Einführung entsprechender Systeme.

Tel. +41 43 960 30 11

Fax +41 43 960 30 12

info@meierhofer-partner.ch

www.meierhofer-partner.ch

www.meierhofer.intem.ch