

Verkaufsprofi

höhere Umsätze, bessere Rendite, größeres Wachstum

AKTUELL

INHALT

3

Vertriebsorganisation
Auf gute Zusammenarbeit mit dem Vertriebsumfeld!

4

Verkaufskommunikation
Kurzgespräche im Kundenverkehr

6

Vertriebsstrategie
Keine Digitalisierung ohne Standardisierung

8

Recht im Vertrieb
Antworten zur neuen Streitbeilegung im Verbraucherschutz

STRATEGISCHES FORDERUNGSMANAGEMENT

Zahlungsausfälle sind kein Zufall

Zahlungsausfälle können Unternehmen in eine bedrohliche Schieflage bringen. Deshalb gilt es, nicht erst dann zu reagieren, wenn sich die Hinweise auf Zahlungsschwierigkeiten bei einzelnen Kunden mehren. Not tut vielmehr ein strategisches, mit Kennzahlen gestütztes Forderungsmanagement.

Jedes zwölfte Unternehmen in Deutschland steckt in Zahlungsschwierigkeiten und läuft Gefahr, Insolvenz anmelden zu müssen. Dies belegt eine Ende 2015 durchgeführte Studie der Wirtschaftsauskunftei Bürgel, die 3,3 Millionen Unternehmen analysiert hat. Die Tendenz ist leicht steigend: um 2,3 Prozent gegenüber Anfang 2015. Die Gefahr einer Insolvenz kann auch erst nach Jahren zum Tragen kommen, wenn es den betroffenen Unternehmen zwar gelingt, immer wieder Zahlungsschwierigkeiten zu meistern, ohne jedoch die wirklichen Probleme in den Griff zu bekommen. Schließlich müssen sie manchmal nach Jahren aufgeben. Für Sie im Vertrieb ist es notwendig, solche Unternehmen zu erkennen und bei diesen höhere Außenstände zu vermeiden. Die aktuell allgemein gute wirtschaftliche Situation hilft natürlich vielen Unternehmen, aber es gibt andere Kriterien, die Unternehmen finanziell ins Rutschen bringen können.

Für ausreichende Kapitalausstattung sorgen

Eine geringe Kapitalausstattung kann die Hausbank dazu veranlassen, die Finanzierung einzustellen, weil

die Verlustrisiken zu hoch sind. Werden Sie deshalb hellhörig, wenn Gesellschafter von Kundenunternehmen ausgezahlt werden müssen oder die Aufnahme neuer Gesellschafter scheitert. Auch Großprojekte (z. B. Markteintritt in neue Branchen und Regionen) können ein Unternehmen überfordern, wenn die Finanzierung über den Cashflow oder über Kreditmittel laufen soll.

Gesetzliche Rahmenbedingungen beachten

Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie wir sie in den letzten Jahren im Umwelt- und Energiesektor erlebt haben, können das Geschäftsmodell eines Kundenunternehmens in Frage stellen und unter Umständen zur Insolvenz führen. Das kann sogar Großkonzerne wie Energieversorger treffen. Solche Entwicklungen geschehen in der Regel nicht von heute auf morgen, sondern kündigen sich langfristig an. Wenn Sie also in der Presse von entsprechenden Veränderungen lesen oder hören, werfen Sie einen Blick auf Ihre Kundenliste, um zu prüfen, wer davon betroffen sein könnte.



© Fotolia - treachery



Liebe Leserin, lieber Leser,

in einer Hinsicht spielen Kunden und Anbieter das gleiche Spiel: Beide Seiten sind an einem guten Angebot interessiert. Auf

der Kehrseite, nämlich bei den Kosten, wird das Spiel etwas einseitig. Der Anbieter möchte diese natürlich so weit wie möglich begrenzen, dem Kunden sind sie gleichgültig, sofern sie nicht die Preise hochtreiben. Das Interesse wird jedoch sofort beiderseitig, wenn auch der Kunde von der Kosten- und Aufwandsminimierung einen Vorteil

hat. Definieren Sie deshalb Maßnahmen, die genau dies zum Ziel haben (z. B. Harmonisierung der Lieferrhythmen), und belohnen Sie den kooperativen Kunden mit Sonderkonditionen.

M. Buttenmüller

Ihr Martin Buttenmüller

Martin Buttenmüller verfügt über viele Jahre Praxiserfahrung im Außendienst und im Telefonverkauf und ist heute erfolgreicher PR- und Marketingberater für Unternehmen und Verlage. Sein Beratungsschwerpunkt ist die Kommunikation mit Medien, Kunden und Mitarbeitern. Seit mehr als zehn Jahren ist er außerdem gefragter Autor zu allen Themen der Unternehmensführung.



KOSTENFREI!

Nutzen Sie Ihren Login unter

www.der-verkaufsprofi.com

Benutzername: **verkaufsp**

Passwort Juni: **Kunden16**

**INTERNET-
TIPP**

Die Studie der Wirtschaftsauskunftei Bürgel finden Sie im Internet unter <http://tinyurl.com/buergel>.

HINWEIS

Wichtige Kennzahlen für das Forderungsmanagement:

- Höhe der Forderungen und Verbindlichkeiten
- Working Capital
- Bestand fristgerechter Forderungen
- Bestand überfälliger Forderungen
- Anteil überfälliger Forderungen am Forderungsbestand
- Bestand uneinbringlicher Forderungen
- Debitorenlaufzeit
- Umschlaghäufigkeit der Forderungen
- Forderungsausfallrate

Technischen Wandel mitgehen

Auch der technische Wandel kann Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Ein Beispiel ist das Elektro-Auto, das sich mittelfristig wohl durchsetzen wird. Die gesamte Lieferindustrie, die auf Getriebe und Motoren für klassische Benzin- und Dieselfahrzeuge fokussiert ist, wird sich wandeln müssen; viele dieser Unternehmen werden mit ihrem Know-how gar nicht mehr gebraucht werden. Kundenunternehmen aus der IT-Branche sollten Sie besonders im Auge haben, da dort der Wandel extrem schnell verläuft, wie die Entwicklung hin zu sogenannten Cloudlösungen zeigt. Grundsätzlich gilt es, nicht nur den Bedarf der Kundenunternehmen hinsichtlich des eigenen Angebots ständig im Blick zu haben, sondern auch das Geschäftsmodell des Kunden an sich zu beobachten. Dann lässt sich oft frühzeitig feststellen, dass es Probleme geben könnte – und rechtzeitig reagieren.

Verstärkte Warnsignale erkennen

Nach vielen Insolvenzen heißt es: „Das hätte man früher bemerken können.“ Der Grund: Die Warnsignale in Form von Fristüberschreitungen, plötzlich notwendigen Mahnungen, Bitten um Zahlungsaufschub, reduzierten Bestellvolumina etc. waren zwar da, wurden aber nirgends so gebündelt, dass die drohende Gefahr wirklich erkannt wurde. Das Vertriebscontrolling und/oder das allgemeine Rechnungswesen soll deshalb die relevanten Kennzahlen zusammenführen und mittels eines Ampelsystems darstellen. Diskutieren Sie, wann die Ampel welche Farbe anzeigen soll (dies kann je nach Branche sehr verschieden sein) und wie sich Ihr Unternehmen dann verhalten soll:

- **Grün:** Das Kundenunternehmen bewegt sich im normalen Rahmen, es gibt keine größeren Ver-

Anteil von Firmen mit erhöhtem Zahlungsausfallrisiko (in Prozent, je Bundesland)



Eine Klumpung kann auch hinsichtlich Regionen bestehen: So ist die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit in Bayern deutlich geringer als im benachbarten Thüringen.

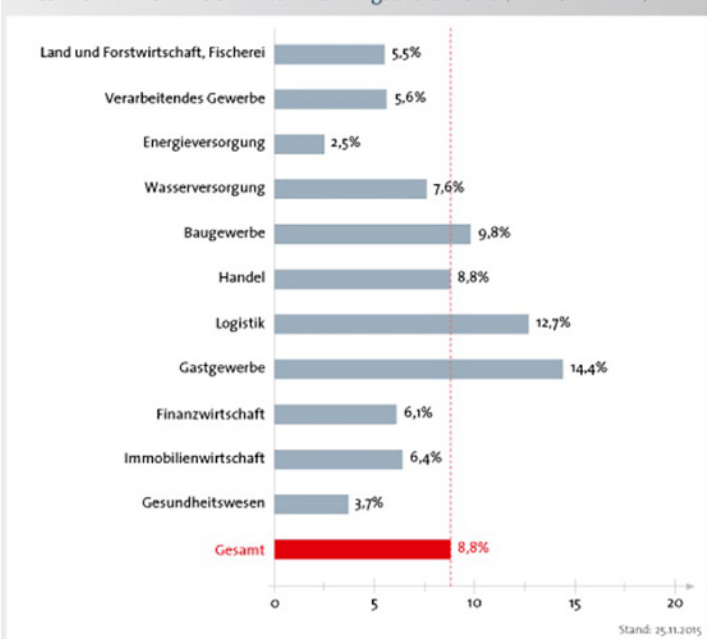
änderungen der Kennzahlen in negativer Richtung.

- **Gelb:** Die Kennzahlen bewegen sich in Richtung Zahlungsschwierigkeiten, erste Maßnahmen (Verkürzung der Zahlungsziele, Gespräche mit den Einkäufern zu den Gründen, Reduzierung der Außenstände) werden unternommen.
- **Rot:** Die Kennzahlen weisen auf verstärkte Zahlungsschwierigkeiten des Kunden hin und auf eine möglicherweise drohende Insolvenz. Hier sind folgende Maßnahmen notwendig: Außenstände so weit wie möglich reduzieren, Gespräche mit dem Kunden, wie offene Posten beglichen werden können, Abschlüsse nur noch gegen Vorauszahlung oder Eigentumsvorbehalt. Sie müssen nicht mehr alle Kunden beobachten, sondern nur die kritischen.

Wirkungen sind komplex

Zahlungsschwierigkeiten wirken sich nicht nur auf den Cashflow Ihres Unternehmens aus, weil die Kundenunternehmen verspätet oder gar nicht bezahlen. Sie verursachen darüber hinaus einen größeren Aufwand, z. B. durch verstärkte Kontrollen, verlängerte Entscheidungsprozesse („Nehmen wir den Auftrag noch an, ggf. unter welchen Umständen?“) und schließlich Kosten durch die Rechtsberatung. Deshalb bietet das Ampelsystem auch eine Möglichkeit, die Qualität des Kundenstamms im Auge zu behalten. Ein steigender Prozentsatz von Kundenunternehmen mit gelben oder gar roten Ampeln kann bedeuten, dass Ihr Unternehmen möglicherweise selbst in Schwierigkeiten gerät und entsprechende Gegenmaßnahmen notwendig sind. Nicht selten gelingt es den Insolvenzverwaltern jedoch, Unternehmen zu sanieren, eine Insolvenz kann sogar ein Neuanfang sein.

Anteil von Firmen mit erhöhtem Zahlungsausfallrisiko (in Prozent, nach Branchen)



Strategische Risiken können sich konzentrieren, wenn Sie hohe Außenstände in Branchen wie dem Gastgewerbe oder der Logistik ausweisen. Hier bietet es sich an, für besonders riskante Branchen eigene (strengere) Zahlungsvereinbarungen festzulegen.

Auf gute Zusammenarbeit mit dem Vertriebsumfeld!

Eine gute Zusammenarbeit mit dem direkten Vertriebsumfeld innerhalb des Unternehmens entsteht nicht von allein. Vielmehr ist sie das Ergebnis eines aktiven Bemühens von Leitung und Mitarbeitern. Konzentrieren Sie sich dabei vor allem auf das Marketing, die Angebotsentwicklung und – immer wichtiger – die IT-Abteilung. Sie können viel profitieren – und Sie haben auch viel zu bieten.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Vertrieb und den anderen Abteilungen im Unternehmen ist nicht immer von Harmonie geprägt. Häufig herrscht auf allen Seiten Unzufriedenheit und der allgemeine Glaube, dass es viel besser laufen würde, wenn die jeweils „andere Seite“ bessere Leistungen erbrächte. Diese Haltung bringt aber vor allem den Vertrieb nicht weiter, weil gerade er davon lebt, dass die angebotenen Leistungen und die dazugehörige Organisation reibungslos funktionieren.

Das Marketing als Dienstleister für den Vertrieb

Während der Vertrieb sich darum kümmert, Kunden zu gewinnen und zu betreuen, überlegt das Marketing, welche Leistungen auf welchen Märkten erfolgreich angeboten werden können, welche Arten von Kundenunternehmen in Frage kommen, erstellt Marktanalysen und pflegt das Profil des Unternehmens sowie die Marken im Außenauftritt. Diese Arbeiten sind für den Vertrieb klare Verkaufshilfen. Die Vertriebsleitung sollte deshalb versuchen, sich in den Informationsfluss des Marketings einzuschalten und zumindest die zusammenfassenden Berichte und Analysen zu erhalten. Die Kundenbetreuer im Vertrieb und die Marketingmitarbeiter sollten sich mindestens halbjährlich zum Austausch treffen.

Von Anfang an dabei

Verkäufer neigen dazu, sich erst dann mit Angeboten zu befassen, wenn sie verkaufsfertig zur Verfügung stehen. Dabei wäre die Beschäftigung mit dem, was in Zukunft verkauft werden soll, sehr wichtig: Kunden können frühzeitig über anstehende Neuerungen informiert werden. Auch unterbleibt es häufig, neue Angebote mit Pilotkunden zu testen – einfach weil der Entwicklungsabteilung die Kundenkontakte fehlen. Oft genug werden Verkäufer aber auch nicht über den Zeitpunkt der Einführung von Neuerungen informiert, weil man fürchtet, dass diese dann die Altangebote im Kundeninteresse nicht mehr abverkaufen. Hier geht die Vertriebsleitung einen guten Weg, indem



CHECKLISTE

Themenbereich	Maßnahmen
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßiger Austausch auf der Leitungsebene - Aufnahme in den Verteiler von besonders interessanten Erhebungen und Statistiken - Zugang zum Marketinginformationssystem - Gemeinsame Projektteams aus Vertriebs- und Marketingmitarbeitern
Angebotsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme in die Informationsverteiler der Projektteams - Vertriebs-Reportings für Projektteams - Mitarbeit bei Kundenbefragungen - Frühzeitige Angebotsschulungen der Verkäufer bei Neuerungen - Prototypen-Tests bei Kunden
IT	<ul style="list-style-type: none"> - Laufende intensive Schulung der Vertriebsmitarbeiter - Detaillierte Auswertung der IT-Berichte über die digitalen Verkaufskanäle - Schaffung eines Austauschforums für die Entwicklung von Vertriebssoftware - Transparenz der Vertriebsprozesse und Vertriebsanforderungen für die IT - Entwicklung und Steuerung digitaler Vertriebswege als Aufgabe des Vertriebs und nicht der IT

sie sowohl die Neueinführung von Angeboten als auch den Abverkauf der alten Produkte in die Verantwortung der Verkäufer legt. Diese können am besten entscheiden, bei welchen Kunden der Vertrieb von Altangeboten schädlich ist.

Mehr IT im Vertrieb

Die zunehmende Digitalisierung des Vertriebs wirft in der Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung die Frage auf: Wer ist Koch und wer ist Kellner? Werden wesentliche Vertriebsprozesse in Zukunft von der IT gesteuert? Diese Möglichkeit besteht, wenn der Vertrieb passiv bleibt und mehr oder weniger abwartet, welche Funktionen die IT anbieten kann und will. Bringen Sie sich aktiv in den Entwicklungsprozess der Softwareentwicklung ein und nennen Sie dabei von vornherein die Ansprüche und Notwendigkeiten des Vertriebs. ■



DOWNLOAD

Nebenstehende Checkliste können Sie im Downloadbereich herunterladen unter www.der-verkaufsprofi.com, Passwort: kunden16.



HINWEIS

Wenn Sie auf andere Fachabteilungen zugehen, vergessen Sie Ihr wichtiges „Pfand“ nicht: Der Vertrieb hat als Alleinstellungsmerkmal qualifizierte und detaillierte Kenntnisse von den Kundenbedürfnissen – Wissen, das sehr begehrt ist und das Sie als Anreiz für eine engere Zusammenarbeit bieten können. Entwickeln Sie deshalb ein spezielles Reporting der Vertriebsinformationen für andere Abteilungen und stellen Sie es strukturiert – z. B. als vierteljährlicher Bericht – zur Verfügung.

Kurzgespräche im Kundenverkehr

Oft bleiben nur wenige Minuten, denn Einkäufer wie Verkäufer stehen in der Regel unter Zeitdruck: Verkaufsgespräche, Telefonate im Rahmen der Auftragsabwicklung oder auch Reklamationen müssen oft innerhalb kürzester Zeit durchgeführt werden. In diesen Kurzgesprächen gelten andere Regeln, die Verkäufer beachten müssen, wenn sie erfolgreich agieren möchten.

Manche Kontakte ergeben sich unverhofft: Sie werden von einem Einkäufer auf der Messe angesprochen oder Sie haben, als Sie eigentlich einen Kollegen anrufen wollen, eine Vertretung in der Leitung. Schnell kommt es zum berühmten „Wo ich Sie gerade sehe ...“ oder „Da ich Sie gerade am Apparat habe ...“ – der Kunde bringt ein Anliegen vor. Sie haben eigentlich keine Zeit, da das Gespräch nicht geplant war. Andererseits geht es natürlich nicht, den Kunden „abzuwürgen“. Und auch ein Vertagen ist stets ungünstig, weil die gute Gelegenheit schnell wieder vorbei ist oder Sie den Kunden mit Fragen oder Beschwerden im Ungewissen lassen. Es gilt also, „günstige Gelegenheiten“ – sowohl aus Sicht des Kunden wie aus Sicht des Verkäufers – zu nutzen, gleichzeitig aber die Dauer eines solchen Gesprächs von vornherein zu begrenzen.

! HINWEIS

Um das Gespräch schnell auf den Punkt zu bringen, wechseln Sie zwischen Erkundungsfragen, die mit „Was ...“ beginnen („Was heißt ‚zu spät?‘“), und einfachen Wiederholungen, die die Gesprächspartner automatisch zu einer Konkretisierung bewegen. Durch den Wechsel vermeiden Sie ein für den Kunden unangenehmes Frage-Antwort-Spiel.

Das Gespräch positiv annehmen

In der Regel besteht zwischen Einkäufer und Verkäufer ein unausgesprochenes Machtgefälle: Der Einkäufer möchte ein Gespräch führen, der Verkäufer muss es führen, schließlich ist das seine Hauptaufgabe. Was aber tun, wenn Zeit und Ort ungünstig und Sie als Person vielleicht gar nicht zuständig sind? Verkäufer reagieren hier häufig falsch, indem sie versuchen, den Austausch abzukürzen:

- Sie antworten kurz und knapp („Ja“ und „Nein“), was die Gesprächspartner oft gerade dazu bringt, ausschweifend zu erklären, was der Verkäufer vermeintlich nicht weiß oder versteht: „Verstehen Sie, es geht mir nicht um (...), sondern um (...).“
- Sofortige Umsetzungsversuche („Welche Anzahl darf ich notieren?“) lösen theoretisierende Antworten aus: „Wir haben ja nicht viel Lagerplatz, allerdings denke ich, wir sollten diese Schnelldreher doch in höheren Stückzahlen auf Lager haben, um Engpässe zu vermeiden (...).“
- Versuche, den Termin zu verschieben, enden häufig genug in einem Fiasko: „Nein, es geht ganz schnell. Ich will ja nur ...“ Nicht selten münden solche Gespräche in Missstimmung auf beiden Seiten: Der Verkäufer sieht sich gegen seinen Willen zu dem Gespräch genötigt. Und der Kunde ist auch nicht zufrieden, weil seine



© Fotolia - alphaspirt

Anfrage vermeintlich mit Desinteresse und Abweisung beantwortet wurde.

Anstatt das Gespräch unbedingt verkürzen zu wollen, bringen Sie es besser zielorientiert auf den Punkt und halten es schlank. Meistens gelingt Ihnen das, indem Sie direkt auf den Kern des Anliegens hinführen und immer weiter konkretisieren:

- Kunde: „Gut, dass ich Sie erwischt. Es geht um die Lieferung vom Montag.“
- Nutzen Sie in einer Frage die Worte des Kunden:
- Verkäufer: „Was ist denn mit der Lieferung vom Montag?“
- Kunde: „Da ist wohl ein Versehen passiert.“
- Konkretisieren Sie immer weiter:
- Verkäufer: „Welches Versehen ist passiert?“
- Kunde: „Es sind leider zu wenige Pakete geliefert worden.“
- Verkäufer: „Zu wenige Pakete, sagen Sie?“
- Kunde: „Ja, fünf Pakete zu wenig.“
- Verkäufer: „Das tut mir leid. Sollen wir extra nachliefern oder mit der nächsten Lieferung kommende Woche?“
- Kunde: „Nächste Woche reicht mir.“
- Verkäufer: „Gut, ich schicke also nächste Woche fünf Pakete mehr.“
- Kunde: „Vielen Dank.“

Natürlich gäbe es, wenn mehr Zeit zur Verfügung stünde, noch weitaus mehr zu sagen:

- Wie kam es zur Falschlieferung?
- Wer hat sie festgestellt und dokumentiert?
- Wie lässt sich das in Zukunft vermeiden?

All diese Dinge können aber später geklärt werden. Wichtig ist, dass Sie das Anliegen des Kunden erkannt und im Kern erfüllt haben und das Gespräch nach kurzer Zeit beenden können.

Der Kunde bestimmt

Mag sein, dass Ort und Zeit für ein Gespräch aus Ihrer Sicht nicht günstig und Sie vielleicht sogar die falsche Person sind. Aber der Kunde glaubt, dass die Gelegenheit gut ist, für ihn ist alles so stimmig, dass er sein Anliegen loswerden möchte. Was „günstig“ ist, bestimmt der Kunde, nicht Sie. Wenn der Kunde also ein Setting gewählt hat (z. B. Telefonat, Uhrzeit, Wochentag etc.), muss dies akzeptiert werden.

Das zentrale Anliegen erkennen

Zur richtigen Zeit anzurufen oder beim Kunden vorbeizuschauen, das wissen erfahrene Verkäufer, kann oft darüber entscheiden, einen Abschluss zu erzielen. Hat der Kunde einen akuten Bedarf, wird er die günstige Gelegenheit für eine Anfrage nutzen: „Herr Meier, wo ich Sie gerade am Telefon habe: Wir brauchen dringend ein Angebot von Ihnen.“ Hier böte natürlich ein ausführliches Verkaufsgespräch gute Chancen auf einen Abschluss. Doch dazu müssten Sie Zeit haben und sich entsprechend vorbereiten. Es gilt also, den Gesprächsbedarf des Kunden in einem Kurzgespräch zu befriedigen.

Auftrag verstehen

Zunächst müssen Sie den Auftrag des Kunden verstehen. Achten Sie dazu auf Schlüsselwörter, die der Kunde fast immer in seinen ersten Sätzen verwendet. Im obigen Beispiel ist es das Wort „dringend“. Wichtig ist, das Schlüsselwort richtig zu interpretieren. Dem Kunden geht es im Beispiel nicht so sehr darum, innerhalb weniger Minuten ein Angebot auf dem Tisch zu haben. Vielmehr will er, dass sich jemand darum kümmert und der dazugehörige Prozess schnell in Gang kommt.

Schnellstmöglich Lösung bieten

Wenn Sie jetzt den Fehler begehen, nach dem konkreten Bedarf zu fragen, lösen Sie damit unter Umständen einen längeren Monolog des Kunden aus, den Sie kaum stoppen können. Richten Sie deshalb Ihre Äußerungen ganz genau auf den Auftrag: „Das ist prima. Vielleicht mailen Sie mir einfach die Daten, dann veranlasse ich, dass sofort ein Angebot erstellt wird.“ Diese Erwiderung ist für Ihren Gesprächspartner verlockend: Er muss nur die E-Mail an Sie verfassen und ist das drängende Problem schon los, denn ab dann werden Sie sich darum kümmern.

Keine Detailfragen

Detailfragen nach dem Wer-wie-wo-was-Prinzip sollen sich nur darum drehen, wie sich das Angebot schnellstmöglich erstellen lässt – und nicht um den Bedarf oder die Gründe für die Dringlichkeit. Beziehen Sie alles auf diesen Kern des Kurz-

gesprächs, indem Sie konsequent konkretisieren, und beenden Sie den Dialog, wenn das gelungen ist, am besten mit einem einfachen „Danke“: „Vielen Dank, sobald die Daten bei uns sind, wird das Angebot erstellt.“ Selbstverständlich ist es dennoch sinnvoll, zu einem späteren Zeitpunkt – wenn Sie mehr Zeit haben – auf den konkreten Bedarf zu sprechen zu kommen und ein „richtiges“ Verkaufsgespräch zu führen. Für das Kurzgespräch ist es hingegen wichtig, das Anliegen aufzunehmen und den Prozess in Gang zu setzen.

Auf den Punkt!

Damit ein Kurzgespräch auch wirklich kurz bleibt, eliminieren Sie alles Unnötige. Vermeiden Sie also Smalltalk, sofern er höflichkeitshalber nicht sein muss, und reden Sie dem Kunden auch nicht nach dem Mund. Ebenso wenig sinnvoll sind Beschwichtigungsformeln („Das ist nicht so tragisch“) oder Vertröstungen („Das wird schon zeitlich klappen“). Kommen Sie stattdessen zusammen mit dem Kunden auf den Punkt.

Problemgespräche kurz halten

Wenn der Kunde ein Problem hat und Ihre Hilfe will, kann auch dies in einem Kurzgespräch geschehen. Dazu gewöhnen Sie sich an, mit möglichst wenig Fragen auszukommen. Stattdessen arbeiten Sie mit **drei Elementen**, je nachdem, was passend ist:

- **Wiederholen Sie in eigenen Worten**, was der Kunde im Einstieg gesagt hat: „Sie verstehen die Angaben in unserem Angebot nicht?“
- **Nehmen Sie die Emotionen**, die der Kunde in den Eingangssätzen offenbart, **auf** und geben Sie sie wieder: „Sie sind unsicher, ob das Angebot alle Elemente der Anfrage enthält?“
- **Formulieren Sie die Wünsche des Kunden**, die Sie vermuten: „Sie wünschen sich, das Angebot besser zu verstehen und sicher zu sein, dass es alle notwendigen Angaben enthält?“

Kurz mit dem Messenger

Viele Prinzipien des Kurzgesprächs gelten auch, wenn Sie mobile Messenger wie z. B. WhatsApp nutzen. Auch hier sollten Sie sich auf das zentrale Anliegen konzentrieren und es von vornherein vermeiden, größere Themen mit dem Gegenüber diskutieren zu wollen. Bleiben Sie besser **strikt operativ**:

- Keine Meinungen äußern
- Keine Entscheidungen kommunizieren
- Keine Begründungen darlegen
- Nicht entschuldigen

Vielmehr tauschen Sie kurze Informationen aus nach dem Prinzip: Wann?, Wer?, Wo?, Was? und geben entsprechende Bestätigungen. Nehmen Sie hier im Zweifel einen Medienwechsel vor („Ich rufe Sie nachher an“). ■

Keine Digitalisierung ohne Standardisierung

Sehr viele Unternehmen vertreiben nur einen Bruchteil ihres Angebots über die digitalen Absatzkanäle. Der immer wieder genannte Grund: Die Angebote seien zu kompliziert, um sie über das Internet zu verkaufen. Die Lösung liegt folgerichtig in einer Standardisierung der Angebote – ein Kraftakt, der notwendig ist, um in Zukunft noch verkaufen zu können. Und eine Chance, weil Sie damit neue Erfolgspotenziale erschließen können.

INTERNET-TIPP

Die Studie von Roland Berger finden Sie im Internet unter <http://tinyurl.com/btob-digital>.

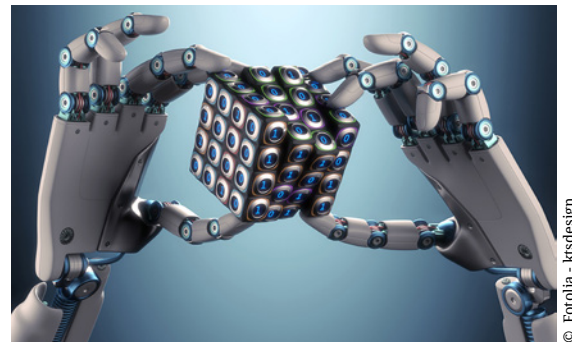
Wenn das Thema Digitalisierung im Vertrieb diskutiert wird, geht es meist darum, die vorhandenen Prozesse und Angebote digital abzubilden. Dies gelingt allerdings oft nur für den Bruchteil des Gesamtangebots, weil die Produkte zu variantenreich und teilweise für Kunden maßgeschneidert offeriert werden. „Das geht nicht“ gilt aber nur so lange, wie der Vertrieb und das ganze Unternehmen nicht bereit sind, die Angebote auf die Gegebenheiten des digitalen Verkaufs umzustellen.

„Lean Vertrieb“ durch Module

Der Vertrieb hält es sich traditionell zugute, dass er seine Angebote möglichst individuell auf Kunden zuschneidet. „Individuell“ bedeutet aber häufig, dass sich Angebote und die damit verbundenen Prozesse nicht digital darstellen lassen, weil es zu viele Varianten und informelle Absprachen gibt. Dem kommen Sie bei, indem Sie – ausgehend vom Bedarf der Kunden und deren Nutzen – Angebote in Modulen planen. Diese folgen der Anwendung und den Prozessen innerhalb der Kundenunternehmen. Wie ein Puzzle fügen sich die Module zusammen, lassen sich aber auch einzeln oder in Verbindung mit Fremdangeboten nutzen. Bei der Konfiguration gibt es einen gemeinsamen Standard. Für Gelegenheits- und C-Kunden sind die Konfigurationen eingeschränkt, für wichtige Kunden existieren – hinterlegt und für das System abrufbar im Stammdatensatz – erweiterte Möglichkeiten. Auch die Kundenbetreuer, die intern Zugriff auf die Angebote nehmen können, sind in ihren Eingriffsmöglichkeiten beschränkt, um ein Unterlaufen der Standardisierung zu verhindern.

„Lean Vertrieb“ durch schlanke Prozesse

Begleitende bürokratische Prozesse wie beispielsweise Bonitätsabfragen, Routenplanungen und Liefertermine müssen grundsätzlich ebenfalls digitalisiert werden. Nur dann ist sichergestellt, dass der Kunde nicht einfach nur den Auftrag vergibt, sondern auch über alle notwendigen Informationen verfügt, die er bei einer „analogen“ Auftragsver-



© Fotolia - ktsdesign

gabe anfordern würde. Geschieht dies nicht oder nur unzureichend, werden telefonische Rückfragen provoziert, die den Verwaltungsaufwand eines Abschlusses unnötig aufblähen. Die Prozesse müssen belastbar sein. Sie müssen entsprechend so geplant werden, dass die meisten denkbaren Kundenanforderungen gemeistert werden können.

Keine Zeitverschwendung!

Zum „Lean Vertrieb“ gehört auch das Vermeiden von Verschwendung, womit bei digitalen Prozessen in der Regel die Ressource Zeit gemeint ist. Zeitverschwendung entsteht häufig bei schlecht abgestimmten Prozessen, die nicht automatisiert und fehlerfrei ablaufen. Das Ziel muss sein, dass der Abschluss des Kunden einen Ablauf in Gang setzt, der bis zur Lieferung automatisiert erfolgt.

Studie: Geringer Umsetzungsgrad bei digitalen Projekten

Die Unternehmensberatung Roland Berger befragte in der Studie „Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs“ 2.745 Verantwortliche aus dem Vertrieb deutscher Unternehmen. Demnach haben immerhin 42 Prozent der Unternehmen eine digitale Strategie, alle anderen bauen ihre digitalen Aktivitäten entweder nach dem Prinzip „Learning by doing“ aus oder befassen sich gar nicht mit der Digitalisierung. Bei weniger als der Hälfte der Unternehmen ist es für Kunden möglich, grundsätzlich Angebote online zu bestellen.

B2B goes B2C

Es ist ein Gemeinplatz im B2C-Vertrieb, der mittlerweile auch für B2B gilt: Lange bevor ein Interessent auf der Website des Anbieters ankommt, hat dieser schon wesentliche Entscheidungen getroffen. Die Einkäufer nutzen verschiedenste Medien (Videos, Webinare, Suchmaschinen), um sich einen Überblick über den Markt zu verschaffen und sich über die eigenen Entscheidungskriterien klar zu werden:

- Welche Arten von Anbietern kommen in Frage?
- Welche Anbieter sind gut und welche weniger gut?
- Welche konkreten Angebote passen zum eigenen Bedarf?
- Wie sieht die Bandbreite der Konditionen aus und welche Qualitätsstandards gibt es?

Digital sichtbar sein

Immer mehr wird deshalb die digitale Sichtbarkeit über die eigene Website hinaus für den Erfolg der Anbieter entscheidend sein. Entsprechend muss sich die Logik des Vertriebsprozesses verändern:

- Klassisch informiert der Vertrieb im Verbund mit der Werbung und dem Marketing potenzielle Kunden über die Angebote und überzeugt sie, diese zu kaufen.
- Immer mehr wird es im Vertrieb darum gehen, eine Lotsenfunktion zu übernehmen: die potenziellen Kunden dort im Netz aufzuspüren, wo diese nach Anbietern recherchieren, und dort auf attraktive Weise vertreten zu sein.

Damit der Aufwand für die Pflege von Auftritten auf fremden Plattformen nicht ausufert, muss über Schnittstellen zur eigenen Website diese Pflege ebenfalls weitgehend automatisiert werden.

Bewertungsportale im Kommen

Das Thema „Bewerten“ ist im Internet schon lange ein großer Trend. Käufer und Verkäufer, Arbeitgeber und Ärzte – es gibt kaum Anbieter, die nicht bei jeder Transaktion bewertet werden. Dieses aus dem Konsumentenbereich kommende Verfahren wird sich mit fortschreitender digitalisierter Darstellung der B2B-Angebote auch dort durchsetzen. Gute Bewertungen, die eine hohe Kundenzufriedenheit spiegeln, werden deshalb in Zukunft noch wichtiger werden als heute.

Bedeutung der Portale nimmt zu

Plattformen, die die Angebote von B2B-Anbietern bündeln und mit deren Filtern Interessenten schnell passende Lieferanten finden können, gibt es natürlich heute schon. Mit zunehmender Digitalisierung der Angebote wird sich diese Form des Vertriebs intensivieren, vor allem auch, weil B2C-Plattformen ihre Geschäftstätigkeit auf den B2B-Bereich ausdehnen werden. Wie das aussehen kann, zeigt das Beispiel Amazon business (www.

amazon.com/business). Amazon imitiert hier die Prozesse seiner Consumer-Plattform und baut einen B2B-Bereich auf. Studieren Sie, wie Anbieter dort ihre Angebote standardisieren. Wer zukünftig solche Vertriebswege nutzen will, wird nicht umhin kommen, den Vertrieb zu digitalisieren. Solche Plattformen sind Chance und Gefahr zugleich:

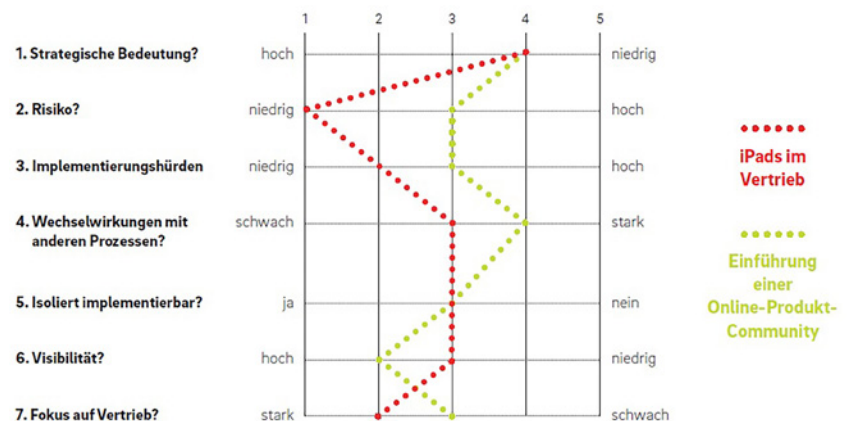
- Sie bieten als Absatzkanal die Chance, neue Kundengruppen zu erschließen und mehr Umsatz zu erzielen.
- Sie bergen eine Gefahr, weil im Falle einer ähnlichen Monopolisierung wie im Consumermarkt die Plattformen die Konditionen diktieren und einen großen Teil der Rendite abschöpfen können.

Zudem besteht das Risiko, dass die eigenen Kunden zu diesen Handelsplattformen abwandern, weil sie hier einen bequemen Marktüberblick erhalten und die Prozesse standardisiert sind.

Outsourcing des Einkaufsmanagements

Aus Sicht der Interessenten ist eine Plattform, die Anbieter bündelt, bewertet und Angebote aktuell hält, eine ideale Alternative zur aufwendigen Pflege eines eigenen Einkaufsmanagement-Systems. Mit diesem Outsourcing sparen die Nachfrager Zeit und Aufwand. Die Kosten und Gewinne des Portals werden die Anbieter in Form von Gebühren und Provisionen tragen müssen. Diese Kosten werden sie nicht an die Kunden weitergeben können, da die Preise aufgrund der geschaffenen Markttransparenz und des daraus folgenden Wettbewerbs sowieso schon unter Druck geraten. Ihre Verkäufer werden also immer häufiger zu hören bekommen: „Wir wickeln Einkäufe nur über das Portal ... ab.“ Aufgabe des Vertriebs ist es, die Angebote so zu digitalisieren, zu standardisieren und zu automatisieren, dass dies möglich ist und Ihre Leistung rentabel bleibt. ■

Beispiele für die Bewertung von Maßnahmen zur Digitalisierung des Vertriebs



Die Grafik zeigt anhand von zwei Beispielen eine Möglichkeit, Maßnahmen zur Digitalisierung des Vertriebs zu bewerten. Je weiter links die Vorhaben angesiedelt sind, desto geeigneter sind sie als Leuchtturmprojekte. Unternehmen profitieren, wenn die Projekte strategisch wichtig sind, das Risiko und die Kapitalbindung gering sind, wenn sie sich leicht implementieren lassen und wenige Wechselwirkungen zu anderen Prozessen bestehen. (Roland Berger)

Antworten zur neuen Streitbeilegung im Verbraucherschutz

Streit mit Endkunden bindet wertvolle Ressourcen und birgt zudem die Gefahr, dass über Foren und Soziale Netzwerke das Image des Unternehmens leidet. Deshalb hat der Kunde zwar nicht immer Recht, es bietet sich jedoch an, ihm im Streitfall zumindest ein Stück weit entgegenzukommen. Hier kann die im Frühjahr neu gefasste Streitbeilegung eine Chance sein, sich zu einigen.

INTERNET-TIPP

Unter www.verbraucher-schlichter.de soll eine Liste mit schlichtenden Stellen aufgebaut werden. Dort gibt es auch weitere vertiefende Informationen zu den rechtlichen Grundlagen sowie zum Ablauf der Verfahren.

Streitigkeiten im Geschäftsleben sind oft unfruchtbar und kostspielig. Unzufriedenen Verbrauchern können Sie jetzt vorschlagen, eine nach dem Verbraucherstreitbeilegungsgesetz (VSBG) eingerichtete Schlichtungsstelle anzurufen.

Worum geht es?

Konsumenten können Ansprüche gegen Unternehmen ohne Kostenrisiko bei einer Verbraucherschlichtungsstelle geltend machen. Diese Stellen sind zuständig für Verfahren zur außergerichtlichen Beilegung von Streitigkeiten, an denen Verbraucher und Unternehmer beteiligt sind (§§ 2 Absatz 1, 3 Absatz 1 VSBG). Die Schlichtungsstellen können sowohl behördlich als auch privat betrieben werden. Ihnen ist es zudem möglich, branchenspezifisch zu arbeiten. Ziel ist es, Gerichtsverfahren zu vermeiden.

Wie läuft eine solche Schlichtung ab?

Zunächst muss der Verbraucher gegenüber einem Unternehmen ergebnislos ein Anliegen vorgebracht haben. Die Kosten, die das Unternehmen tragen muss, sind abhängig von der Höhe des Streitwerts. Nach einem Antrag des Verbrauchers wird der Schlichter die erforderlichen Unterlagen und Informationen bei den Beteiligten einfordern. Kommt es in den Verhandlungen zwischen den streitenden Parteien zu keiner Einigung, wird der Schlichter einen Schlichtungsvorschlag formulieren. Dieser beruht auf den geltenden Verbraucherschutzgesetzen. Innerhalb einer bestimmten Frist können die Parteien den Vorschlag annehmen.



© Fotolia - kelly marken

Welche Vorteile haben Unternehmen?

Unternehmen können die Teilnahme an der Verbraucherschlichtung als Service darstellen, um Klagen, die Kundenbeziehungen nachhaltig schädigen können, zu vermeiden. Auch ist die neutrale Beurteilung durch einen Schlichter häufig hilfreich, um überzogene Forderungen von Kunden zu korrigieren und damit eine Einigung möglich zu machen.

Wie verbindlich ist eine Schlichtung?

Die Teilnahme am Schlichtungsverfahren ist freiwillig. Beiden Seiten steht es auch frei, einen Schlichterspruch anzunehmen oder nicht. Dem Verbraucher steht also auch nach einem Schlichterspruch der Rechtsweg offen. Allerdings wird er mit dem Schlichtungsvorschlag einen klaren Hinweis darauf haben, ob seine Forderungen realistisch sind oder nicht. ■



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

Datenschutz für Kunden kommunizieren

Persönlichkeit als Marke einsetzen

Der sich selbst optimierende Vertrieb

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung:

Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

Chefredaktion und Realisierung:

Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Barbara Berkau

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Bobingen

Satz: Streifenschnitt, Andreas Pietsch, Berlin

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben im „Verkaufsprofi AKTUELL“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft.

Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

ISSN: 1861-6852