

Dirk Preußners

Mehr Erfolg im Technischen Vertrieb

Dirk Preußners

Mehr Erfolg im Technischen Vertrieb

15 Schritte,
die Sie voranbringen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Möller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlagbild: VisionsOfAmerica/Joe Sohm/Digital Vision/GettyImages, Fotosearch

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1147-6

Für Diana

Inhaltsverzeichnis

Vorwort oder warum Sie dieses Buch lesen sollten	_____	11
1. Wie Sie Ihren Vertrieb sehen sollten, um Erfolge zu steigern	_____	15
Vertrieb sagen, Bedarfsdeckung meinen	_____	15
Gewinnen oder nur nicht verlieren?	_____	16
Kästchendenken in der Praxis	_____	18
Nur Profis sorgen für Profit	_____	19
2. Wie Sie Ihren Kunden zeigen, dass Sie Experte sind	_____	22
Sich als Lösungsfinder positionieren	_____	22
Was bieten Sie, was Wettbewerber nicht bieten?	_____	24
„Nur Innovationen bringen uns weiter.“ Interview mit Dietrich Eberhardt, Kaeser Kompressoren GmbH, Coburg	_____	26
3. Wie Sie Ihre Vertriebsziele richtig stecken	_____	29
Nicht nur der Umsatz zählt	_____	29
Vertriebsziele weder über- noch unterschätzen	_____	30
4. Wie Sie neue Kunden finden und qualifizieren	_____	34
Werden Sie zum „Rosinen-Picker“	_____	34
Wiederholungskäufe sind Gold wert	_____	36
Verkauf und Zufallsverkauf unterscheiden	_____	37
Von national zu international	_____	40
Nicht alles ist von Erfolg gekrönt	_____	41
„International helfen Agenten.“ Interview mit Claus Bornhorst, Rheinmetall Defence Electronics GmbH, Bremen	_____	42
5. Wie Sie Einwände aushebeln und Kunden zähmen	_____	46
Rezepte gegen Einwände	_____	46
Einwände und Ausreden unterscheiden	_____	49

6. Wie Sie Kunden per Telefon akquirieren (oder akquirieren lassen)	52
Durch Fleiß das mangelnde Talent kompensieren	52
Ein roter Faden für die Praxis	53
Kunden möchten mit Entscheidern reden	55
Professionalität zahlt sich aus	59
Wie Sie Ihre Abschlussrate weiterbringt	60
Noch besser telefonieren	61
7. Wie Sie Kunden auf Messen akquirieren	63
Fokus auf den Messebesucher legen	63
Messen gehen ins Geld	63
Machen Sie den Stand-Test	64
Kann ich Ihnen helfen? – Nein!	66
Redepause: Was Sie erzählen, wissen Sie doch bereits	70
Besuchsbericht: Mehr als nur Pflicht	71
Und wie geht es weiter? – Ich rufe Sie an!	72
8. Wie Sie Ihre Bedarfsanalyse optimieren	74
Finden Sie den roten Knopf Ihres Kunden	74
Die Zeiten ändern sich, der Bedarf auch	75
Was Sie interessiert, interessiert nicht unbedingt den Kunden	78
„Mehr Innovationen im Vertrieb.“ Interview mit Rainer Hoffmann, Carhs GmbH, Alzenau	81
9. Wie Sie das kundenseitige Entscheidungsgefüge knacken	84
Einen kennt man, aber viele entscheiden	84
Wer mischt nur mit und wer entscheidet?	86
Häuptlinge sprechen nicht mit Indianern	88
10. Wie Sie Anfragen selektieren, die Erfolge versprechen	90
Erst prüfen, dann anbieten	90
Bid oder No-Bid – ein Angebots-Report bringt Transparenz	90
11. Wie Sie Ihre Angebote verbessern	96
Die Basis des Angebots schaffen	96
Angebotsformen festlegen	98
Einzelleistungen im Angebot hervorheben	103
Das Anschreiben muss Lust auf das Angebot machen	104

Was Ihnen eine Auftragsverlustanalyse bringt _____	106
Wie Sie interne Abläufe in der Angebotsphase optimieren _____	107
„Der Kunde findet uns!“ Interview mit Thomas Johnsen, encoway GmbH, Bremen _____	109
12. Wie Sie Präsentationen „entkrampfen“ _____	112
PowerPoint-Karaoke kommt selten an _____	112
Reißen Sie Ihre Kunden mit _____	114
Wie Sie Ihre Fachkompetenz noch sichtbarer machen ____	116
13. Wie Sie hohe Preise durchsetzen _____	119
Schaffen Sie eine Erfolgsbasis _____	119
Kunden kaufen Nutzen und keine Produkte _____	123
Klassiker Nr. 1: Am Preis müssen Sie noch was machen _	124
Jeder Nachlass wirkt sich fatal auf Ihren Gewinn aus ____	127
Was neben dem Preis noch zählt _____	127
Preis drücken: So reagieren Sie richtig _____	128
Hohe Preise müssen Sie begründen _____	130
Legen Sie immer den nächsten Schritt fest _____	132
„Demag-Mitarbeiter sind TÜV-zertifiziert.“ Interview mit Peter Hering, Demag Cranes & Components GmbH, Wetter/Ruhr _____	135
14. Wie Sie Ihre bestehenden Kunden binden _____	139
Vom Newsletter zum News-Flash _____	139
Informationsgehalt rauf, Werbung runter _____	142
Kundenevents gezielt einsetzen _____	144
15. Wie Sie Ihre Vertriebskompetenz erweitern _____	148
Kontinuierlich besser werden _____	148
Die richtigen Maßnahmen treffen _____	148
Den optimalen Experten finden _____	151
Schlusswort _____	154
Verbesserungen umsetzen, jetzt! _____	155
Dank _____	156
Literatur _____	157
Der Autor _____	159

Vorwort oder warum Sie dieses Buch lesen sollten

Glück ist ein flüchtiger Bekannter. Erfolg aber basiert auf Engagement, Leidenschaft und Hartnäckigkeit – gerade im Technischen Vertrieb. Im beruflichen Alltag jedoch fällt Vieles der Routine zum Opfer, wird der Blick für das Wesentliche gern verstellt. Dieses Buch verfolgt den Ansatz, die erfolgreichen Säulen des Vertriebs praxisnah aufzuschlüsseln, Verbesserungspotenzial auf vielen Ebenen aufzuzeigen und neu für sie zu sensibilisieren. Manchmal muss man neue Wege gehen, um erfolgreicher zu sein, manchmal alte Wege ausbauen. In jedem Fall aber muss man offen sein und neugierig bleiben. Denn wer stehen bleibt, kann nur verlieren.

Technische Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben, stellt besondere Herausforderungen an alle beteiligten Personen. Vorstände, Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Vertriebsmitarbeiter sind kontinuierlich gefordert, ihre Produkte und Dienstleistungen den nationalen und internationalen Märkten anzupassen, neue Kunden zu akquirieren, bestehende Kunden zu binden, Alleinstellungsmerkmale herauszustellen und den Kundennutzen aufzuzeigen, die Umsätze zu steigern, Ausgaben zu senken und Gewinne zu optimieren.

Das Buch richtet sich an alle Fach- und Führungskräfte im Technischen Vertrieb, die ihre Vertriebsserfolge steigern möchten. Und insbesondere an alle Personen, die im Vertrieb erklärungsbedürftiger technischer Produkte täglich ihren Mann oder ihre Frau stehen, ihr Vorgehen und ihre bereits vorhandenen Ideen reflektieren und neue Denkanstöße bekommen möchten. Es ist in der Sprache der technischen Fach- und Führungskräfte geschrieben und hat nicht den Anspruch, auf andere Branchen übertragbar zu sein. Denn jede Branche hat ihre eigenen Spielregeln.

Dieses Buch sollten Sie lesen, weil es präzise und praxisnah auf ausgewählte Bereiche des Technischen Vertriebs mit hohem Verbesserungspotenzial eingeht und Ihnen die Möglichkeit gibt, Mankos in Ihrem Vertrieb aufzudecken und Verbesserungen zeitnah umzusetzen. Es stellt jedoch keine komplette Abhandlung des Themas „Technischer Vertrieb“ dar.

Die Idee, dieses Buch zu verfassen, kam mir bereits vor Jahren, als ich als Vertriebsingenieur für technische Investitionsgüter erfolgreich tätig war. Gefestigt wurde sie, während ich als Vertriebsleiter nicht nur für die Führung von Vertriebsmitarbeitern verantwortlich war, sondern auch den Markt in Asien für ein deutsches Industrieunternehmen aufbaute. Jetzt, als selbstständiger Experte für Technischen Vertrieb, kann ich zu den jahrelangen Erfahrungen in internationalen Märkten meine Erkenntnisse einfließen lassen, die ich in den letzten Jahren durch vertriebsbezogenes Experten-coaching und Seminare in zahlreichen Unternehmen sammeln durfte.

Wenn Sie als Fach- und Führungskraft im Technischen Vertrieb tätig sind, dann bin ich einer von Ihnen. Mit dem nötigen Abstand zu Ihrem Tagesgeschäft bin ich derjenige, der auf den sprichwörtlichen „Leuchtturm“ geklettert ist, um sich den Technischen Vertrieb aus der Vogelperspektive anzusehen. Eine Plattform, die es mir erlaubt, Ihnen deutliche Erfolgspotenziale aufzuzeigen.

Sicherlich gibt es zum Thema „Vertrieb“ bereits zahlreiche Bücher. Doch meine Erfahrung ist, dass der Technische Vertrieb besondere Herausforderungen stellt. Diese liegen:

- ▶ im hohen technischen Anpassungs-/Entwicklungsanteil der Produkte (im Gegensatz zu standardisierten Produkten),
- ▶ in den ausgeprägten Integrationsanforderungen,
- ▶ in der starken Ausrichtung auf Projekte (wenige Projekte mit hohen Umsätzen),
- ▶ im hohen Exportanteil und damit verbunden in der starken Internationalität,
- ▶ in den kleinen gebiets-, produkt- oder branchenspezifischen Vertriebsteams,
- ▶ in den komplexen Angeboten, die nach vom Kunden vorgegebenen technischen Spezifikationen erarbeitet werden.

All dies weist darauf hin, welche Besonderheiten wir – abweichend von anderen Branchen – im Technischen Vertrieb berücksichtigen müssen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Welchen Nutzen bringt Ihnen dieses Buch? Das Buch hilft Ihnen:

- ▶ Ihre Vertriebseffizienz zu erhöhen.
- ▶ Ihre Kunden optimal zu selektieren.
- ▶ Ihre Kunden verstärkt zu analysieren.
- ▶ Ihre Produkte aus der Sicht des Kunden darzustellen.
- ▶ Ihre Alleinstellungsmerkmale in den Vordergrund zu stellen.
- ▶ Ihre Kunden in Besprechungen, Präsentationen und Verhandlungen zu überzeugen.

Kurzum: Das Buch hilft Ihnen, Ihre Vertriebskosten zu senken und Ihre Umsätze und Gewinne zu steigern.

Mehr Vertriebserfolg ergibt sich aus der Summe zahlloser kleiner Optimierungsschritte und ist nicht an die eine große Verbesserung geknüpft – wie oft fälschlicherweise angenommen wird. So bietet Ihnen jedes Kapitel eine Chance, Ihren Vertrieb zu verbessern und Ihre Vertriebserfolge zu steigern. Was auch bedeutet, dass Sie dieses Buch nicht in seiner gewählten Chronologie lesen müssen. Interessiert Sie das Thema Weiterbildung, beginnen Sie mit dem Schlusskapitel. Wollen Sie Ihre Angebotserstellung verbessern, gehen Sie direkt zu Kapitel 11. Beginnen Sie dort, wo Sie Verbesserungspotenzial für sich sehen, und gestalten Sie sich Ihr persönliches Inhaltsverzeichnis. Schließlich geben auch die Interviews mit erfolgreichen Führungskräften aus der Praxis jede Menge Erfahrung weiter.

Am Ende eines jeden Kapitels konfrontiere ich Sie mit dem Punkt „Verbesserungen umsetzen“. Darin stelle ich Ihnen gezielt Fragen, deren Beantwortung Verbesserungen für die Praxis initiieren.

Wenn in diesem Buch nur ein Denkanstoß für Sie dabei ist, so hat sich seine Lektüre bereits für Sie gelohnt. Starten Sie erfolgreich durch!

Zahlreiche neue Ansätze, um Ihre Vertriebserfolge zu steigern, wünscht Ihnen

Ihr *Dirk Preußners*

München, im März 2009

Anmerkung: Um Ihnen das Lesen zu erleichtern, habe ich meistens ein einheitliches grammatikalisches Geschlecht gewählt.

Wenn im Text von „Produkt“ die Rede ist, so ist damit ebenfalls Dienstleistung, Anlage, System etc. gemeint. Mit dem Begriff „Kunde“ ist auch ein Interessent gemeint, der noch keinen Kauf vollzogen hat.

Für Anregungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Buch sowie Erfahrungsberichte aus Ihrer Praxis bin ich Ihnen dankbar. Schreiben Sie mir bitte eine E-Mail an dp@preussners.de.

1. Wie Sie Ihren Vertrieb sehen sollten, um Erfolge zu steigern

Fokus

- ▶ *Kunden erobern*
- ▶ *Grundsatz-Einstellung klären*
- ▶ *Vertriebshindernisse ausmachen*
- ▶ *Verbesserungen erkennen und umsetzen*

Vertrieb sagen, Bedarfsdeckung meinen

Wenn ich mit Fach- und Führungskräften über das Thema Vertrieb spreche, setzen sie in der Regel die Bedarfsdeckung mit Vertrieb gleich. Ein fataler Irrtum. Die reine Bedarfsdeckung, sprich ein Kunde sendet eine Anfrage und der Vertrieb erarbeitet ein Angebot in der Hoffnung, einen Auftrag zu bekommen, ist kein Vertrieb, sondern bestenfalls die Abarbeitung von Anfragen. Vertrieb fängt da an, wo der Kunde noch gar nichts über Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Produkte weiß. Zum späteren Zeitpunkt kommt dann die eigentliche Vertriebsarbeit. Nämlich dann, wenn der Kunde nein sagt. Kunden müssen nicht nur akquiriert, sondern auch überzeugt und erobert werden.

Der Vertrieb ist Dreh- und Angelpunkt des Unternehmenserfolgs!

Die wahren Erfolge erfahren Sie, indem Sie über den Tellerrand schauen und bisher verdeckte Bereiche aufdecken und nutzen. Wenn Sie nur das tun, was alle in Ihrer Branche tun, dann bekommen Sie auch nur das, was alle bekommen. Nehmen Sie die Herausforderung an: Verbessern Sie Ihren Vertrieb.

Bemerkenswert ist, dass heutzutage der Umsatz sehr stark im Mittelpunkt der Unternehmen steht, obwohl Umsatz allein tatsächlich

nichts aussagt. Gerade im Technischen Vertrieb kann man mit kleinen Umsätzen und hohen Deckungsbeiträgen eine Menge Geld verdienen. Umgekehrt gilt allerdings auch: Mit hohen Umsätzen kann man sehr wenig Geld verdienen und sogar Geld verlieren. Hier gibt es beispielsweise Unternehmen, die mit jedem Euro Umsatz ein Minus machen. Weniger wäre in dem Fall mehr. Sicher nicht auf Dauer, aber über einen kurzen Zeitraum. In einer solchen Situation muss frühzeitig gegengesteuert werden.

Die meisten vertreiben so, wie sie schon immer vertrieben haben, wünschen sich aber gleichzeitig eine erhebliche Verbesserung sowie eine Abgrenzung zum Wettbewerb. Doch Erfolg ist kein Selbstläufer. Oft muss man neue Wege gehen, um zu erfahren, ob diese in der Praxis den gewünschten Erfolg bringen. Und auch, wie wertvoll neue Ideen sind, zeigt sich erst in der Umsetzung.

Gewinnen oder nur nicht verlieren?

Um Verbesserungen im Technischen Vertrieb zu erreichen, sollte man sich vorab über seine Grundeinstellung in Bezug auf Chancen und Risiken im Klaren sein. Wie im „richtigen Leben“ zeigt sich auch im Vertrieb, dass die einen leben, während die anderen nur existieren. Ein gewaltiger Unterschied. Deshalb müssen Sie sich im Technischen Vertrieb bei jedem Projekt fragen, ob Sie nur dabei sein oder mitspielen wollen. Wenn Sie nur dabei sein wollen, dann wollen Sie nur nicht verlieren. Wollen Sie mitspielen, dann wollen Sie auch gewinnen!

Alle, die nur dabei sind oder mitspielen, um nicht zu verlieren, werden vertrieblich gesehen nur Zufallstreffer landen. Das gilt ebenfalls für alle, die nicht herausfinden, worin sie besser werden müssen, um ihre Vertriebsfolge zu steigern. Der Klassiker aus der Praxis ist, dass zahlreiche Unternehmen ihre ohnehin hoch entwickelten Produkte immer weiter verbessern, um die Vertriebsergebnisse zu optimieren. Ein Vorgehen, das einem Patienten ähnelt, der sich in den Finger geschnitten hat, den dicken Zeh mit Salbe behandelt und sich wundert, dass die Schnittwunde nicht heilt.

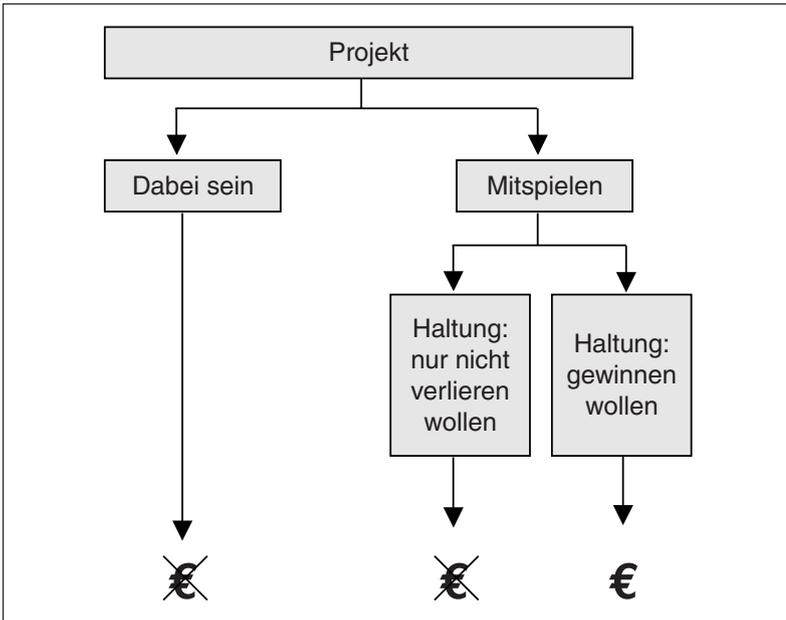


Abbildung 1: Grundeinstellung zum Vertrieb

Führen Sie eine gründliche Diagnose durch und finden Sie das Schmerzzentrum, bevor Sie mit der Therapie beginnen!

Vertriebserfolge lassen sich nicht durch eine große Aktion steigern. Nur in der Summe vieler kleiner Verbesserungen steckt das Potenzial! Das Patentrezept, um Erfolge im Technischen Vertrieb zu steigern, gibt es nicht.

Einen Auftrag zu bekommen, ist harte Arbeit, aber nicht schwer.

Sollte es doch schwer sein, einen Auftrag zu bekommen, können verschiedene Faktoren dafür verantwortlich sein:

- ▶ Das Produkt ist nicht marktgerecht – nicht oder falsch positioniert.
- ▶ Die Planzahlen sind zu hoch angesetzt.
- ▶ Es mangelt dem Vertrieb an Begeisterung für die Vertriebsaufgaben.
- ▶ Der Vertriebsleiter ist unfähig.
- ▶ Die Vertriebsmitarbeiter sind unfähig.
- ▶ Es mangelt dem Vertrieb an Entscheidungsfreiheit.

Woran es sehr selten liegt:

- ▶ an der schlechten wirtschaftlichen Lage,
- ▶ an fehlenden potenziellen Kunden,
- ▶ an hohen Preisen.

Kästchendenken in der Praxis

Branchen, Märkte und Produkte ändern sich im Laufe der Jahre, und dem muss mit einer kontinuierlichen Anpassung der Organisation Rechnung getragen werden. Das starre Festhalten an eingeführten Strukturen führt dagegen dazu, wertvolles Potenzial zu verschenken, und damit auch mögliche Verbesserungen der Vertriebsfolge.

Die Praxis aber zeigt, dass Organisationen häufig starr sind und selten angerührt werden. Zum einen, weil man denkt, dass sie sich, so wie sie sind, bewährt haben, und sich auch weiter bewähren werden. Zum anderen, weil eine Änderung der Organisation eine Änderung der Zuständigkeiten und der Kompetenzen mit sich führt. Ein Dilemma im Technischen Vertrieb. Um sich dem Missmut von langjährigen Mitarbeitern nicht stellen zu müssen, bleibt alles beim Alten. Nicht der Markt und der Kunde stehen im Mittelpunkt, sondern die Mitarbeiter. Einer der Hauptgründe, warum oftmals alles beim Alten bleibt, oder – schlimmer noch – die Kästchen im Organigramm um die Mitarbeiter gezogen werden, statt die Mitarbeiter in die Kästchen zu setzen – um es einmal salopp zu beschreiben.

Erfahrungsbericht

Die Vertriebsabteilung eines Herstellers für Kompressoren besteht aus einem Vertriebsleiter und acht Vertriebsingenieuren. Der Vertriebsleiter ging in den Ruhestand. Als Nachfolger wurde einer der Vertriebsingenieure ausgewählt, der für sein arrogantes Verhalten innerhalb der Gruppe bekannt war.

Die Vertriebsmitarbeiter weigerten sich, den auserkorenen Mitarbeiter als neuen Vertriebsleiter zu akzeptieren. Man entschied sich, einen externen Vertriebsleiter zu finden. Als der für die Vertriebsleiterposition vorgesehene Mitarbeiter davon hörte, drohte er mit Kündigung, da er unbedingt Gruppenleiter werden wollte. Aus Angst, einen Vertriebsprofi zu verlieren, der gute Vertriebsfolge erzielte, entschloss man sich, ihm ein Kästchen als Gruppenleiter in die Organisation zu ziehen: ein Gruppenleiter ohne Gruppe.

Wie dieses Beispiel zeigt, sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Angst jedenfalls ist ein schlechter Berater und ein echtes Hindernis im Prozess notwendiger Veränderungen. Wie dem auch sei, das Kästchen gibt es wahrscheinlich heute noch.

Überdenken Sie deshalb Ihre Vertriebsorganisation und fragen Sie sich, wie Sie sich und Ihre Mannschaft aufstellen würden, hätten Sie freie Hand. Weicht Ihre Lösung von der jetzigen Organisation ab, dann sollten Sie aktiv werden und Ihre Vertriebsorganisation optimieren.

Nur Profis sorgen für Profit

Kein Vertriebsmitarbeiter – ganz gleich ob Fach- oder Führungskraft – sieht sich nicht als Vertriebler an. So steht es schließlich auch auf seiner Visitenkarte und im Organigramm. Doch der Beruf setzt bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten voraus, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Sollten Sie Vertriebsmitarbeiter in Ihrem Team haben, die von ihren Fähigkeiten her keine Vertriebler sind, empfiehlt sich dringend eine Umstrukturierung Ihrer Organisation. Besetzen Sie die Positionen in Ihrem Unternehmen möglichst entsprechend der jeweiligen Eignung Ihrer Mitarbeiter.