

ULRICH DIETZE

MILLIARDENGRAB TECHNISCHER VERTRIEB?

Erfolgsbeispiele und Praxiswissen aus über 3000 Vertriebsprojekten
mit umfangreichem Sonderkapitel »KI im Technischen Vertrieb«

**RISIKEN ERKENNEN
UND CHANCEN AKTIVIEREN**

GABAL



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Ulrich Dietze

Milliardengrab Technischer Vertrieb?

**Risiken erkennen
und Chancen aktivieren**

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form
alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

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.

ISBN 978-3-96740-367-1

Lektorat: Monika Spinner-Schuch, Bad Aibling | www.redaktion-schuch.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen

Autorenfoto: © Nentwig Fotografie

Korrektorat: Sandra Bollenbacher, Heidelberg | www.rotstift.art

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

*Ich widme dieses Buch den vielen Frauen und Männern
im Technischen Vertrieb, die mit ihrem unermüdlichen Einsatz
dafür sorgen, dass gute Produkte und Leistungen nicht nur angeboten,
sondern auch gekauft werden. Vertrieb ist nicht alles,
aber ohne Vertrieb ist alles nichts!*

Ulrich Dietze

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	12
1. Total Quality Selling – die Suche nach der Erfolgsformel für wiederholbare Vertriebsfolge	17
2. Die drei größten Fehler und Missverständnisse im Technischen Vertrieb	25
3. Fehler und Potenziale im Angebotsprozess	36
4. Fehler und Potenziale im Akquisitionsprozess	66
5. Fehler und Potenziale bei der Preisverhandlung	80
6. Die größten Missverständnisse bei der digitalen Vertriebsunterstützung	99
7. Stammkundenschutzschirme entwickeln und installieren	112
8. Potenzialkunden proaktiv entwickeln	130
9. Vertriebliche Notfallpläne	138
10. Ideen zum Thema Messe	141
11. Recruiting und Onboarding neuer Mitarbeiter	148
12. Ideen zum Thema Vergütung im Vertrieb	156
13. Künstliche Intelligenz im Technischen Vertrieb	164
14. Taktzahl versus Taktqualität im Vertrieb	179
15. Nachhaltigkeit als Alleinstellungsmerkmal im Vertrieb	186

16. So entwickeln Sie exzellente vertriebliche Prozesse und Kompetenzen	194
17. Abschließende Gedanken zur vertrieblichen Exzellenz	207
18. Erfolgsgeschichten	210
Literaturverzeichnis	230
Über den Autor	232

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

der Vertrieb in technischen Unternehmen gilt nicht umsonst als Königsdisziplin aller Vertriebsaktivitäten. Das Personal in diesem Bereich bildet die Schnittstelle zwischen den komplexen Produkten des Unternehmens auf der einen und den technischen Anforderungen der Zielgruppe auf der anderen Seite. Mehr als alles andere steht die Aufgabe im Vordergrund, individuelle Kundenbedürfnisse zu erkennen und in technisch innovative Lösungen zu übersetzen. Doch selbst die besten Produkte und Lösungen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie von potenziellen Kunden wahrgenommen und vor allem gekauft werden.

Die Risiken, die entstehen, wenn teure Investitionen in Personal, Werbung und Marketing nicht optimal genutzt werden, weil vertriebliche Prozesse und Kompetenzen nicht auf dem optimalen Stand sind, werden oft unterschätzt.

Aber was genau macht einen erfolgreichen Vertrieb aus? Wie können technische Unternehmen ihre Vertriebsstrategien optimieren, um ihre Produkte und Dienstleistungen bestmöglich zu vermarkten? Welche Rolle spielt KI im Technischen Vertrieb? Wie können Taktzahlen und Taktqualität im Vertrieb gesteigert werden, ohne die Teams zu überlasten? Und wie kann sichergestellt werden, dass Vertriebsstrategien langfristig erfolgreich bleiben, trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen?

Dieses Buch widmet sich der Beantwortung genau dieser Fragen. Es bietet einen umfassenden Einblick in die Bedeutung des Vertriebs in technischen Unternehmen und richtet sich sowohl an alle aktiven Vertriebsmitarbeitenden als auch an diejenigen, die sich für dieses äußerst spannende Thema interessieren und sich weiterbilden möchten. Dabei geht es nicht nur um die klassischen Vertriebskanäle wie den direkten Verkauf oder den Vertrieb über Partner.

Milliardengrab Technischer Vertrieb? zeigt detailliert auf, wie Risiken und Chancen in vertrieblichen Prozessen sicher erkannt werden können und welche Faktoren für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit entscheidend sind. Dabei werden nicht nur theoretische Konzepte erläutert, sondern auch praktische Beispiele gezeigt, die im Arbeitsalltag direkt helfen können. Anhand beispielhafter Fehler können so Potenziale für den Technischen Vertrieb erkannt werden.

Angefangen bei Kundenakquise und Bedarfsanalyse über Produktpräsentation und Auftragsabwicklung bis hin zu Kundenbetreuung und Marktbeobachtung – der Technische Vertrieb ist ein zentraler Bestandteil von Unternehmen und trägt maßgeblich zu deren Erfolg bei. Ulrich Dietze leitet von nachvollziehbaren Prozessen wirksame Vertriebsstrategien ab und entwickelt universal anwendbare Lösungen, die genau diesen Erfolg sichern werden.

In seinem Buch präsentiert er bedarfsorientierte Maßnahmen, mit denen Unternehmen langfristig und erfolgreich am Markt etabliert werden können. Dabei macht der Autor auf verständliche und nachvollziehbare Art und Weise deutlich, dass technische Exzellenz allein kein Garant für einen Erhalt der Marktberechtigung ist. Herausragende Technologien sind wichtig, aber dennoch nur ein Teil des Puzzles. Entsprechen Produkte und Dienstleistungen nicht den Bedürfnissen der Kunden, werden sie nicht erfolgreich sein. Gegenüber den Wettbewerbern müssen sich Unternehmen durch individuelle USPs abheben und einen Mehrwert bieten. Diese und weitere Herausforderungen werden nach der Lektüre dieses Buches möglicherweise anders bewertet und erfolgreich gemeistert. Bereits in der Vergangenheit bewies Ulrich Dietze mit Veröffentlichungen wie *Total Quality Selling* und *Führung im Vertrieb*, dass erfolgreiches Vertriebsmanagement anhand praxisnah entwickelter Strategien in kleinen und mittleren technischen Unternehmen ebenso umsetzbar ist wie in Großkonzernen.

Die EWM-Gruppe arbeitet mit Ulrich Dietze und seinem Team bereits seit über 20 Jahren zusammen. Zwei Jahrzehnte, in denen zahlreiche Projekte erfolgreich und nicht zuletzt mit viel Spaß durchgeführt wurden. Mit dem Besuch eines Seminars zur Methode Total Quality Selling begann die Zusammenarbeit, weitere Formate – ob analog oder digital – wurden in den folgenden Jahren genutzt. Durch die sehr individuelle Vermittlung tiefgreifenden Fachwissens, das sofort in die Tat umgesetzt werden kann, konnte Herr Dietze auch zunächst skeptische

Teilnehmer für sich gewinnen. Der Grund: Erste Erfolge stellten sich schnell ein, und die gewünschten Ergebnisse konnten erzielt werden.

Dazu müssen jedoch vorhandene Prozesse überdacht und notwendige Fähigkeiten ausgebildet werden. Denn: Der beste Techniker ist nicht automatisch der beste Vertriebler. Durch gut strukturierte Weiterbildungsmaßnahmen gelingt es Ulrich Dietze und seinem Team, die komplexen Aufgaben des Technischen Vertriebs in effizienten Strategien zu bündeln. Ganz getreu dem Motto »Erfolg mit System«. Oft genügt ein einfacher Perspektivenwechsel, um auch in herausfordernden Zeiten neue Wege in die richtige Richtung zu gehen.

Die Coronakrise, unterbrochene Lieferketten, extrem gestiegene Energie- und Rohstoffpreise und nicht zuletzt die anhaltende Inflation stellen die gesamte Wirtschaft vor größte Herausforderungen. Gerade in solchen Zeiten hat Herr Dietze bewiesen, was die Optimierung der Vertriebsmaßnahmen in technischen Unternehmen bewirken kann.

In der EWM-Gruppe haben wir Herrn Dietze als Berater kennen- und als Wegbegleiter zu schätzen gelernt. Er hat uns über größere Transformationsprozesse begleitet und stand uns immer mit Rat und Tat zur Seite. Gerade ein hochkomplexer Industriezweig wie die Schweißbranche kann fachfremde Partner vor fachliche Herausforderungen stellen. Herr Dietze und sein Team haben gezeigt, dass sie sich schnell an stetig weiterentwickelnde Produkte und ändernde Gegebenheiten einer Branche anpassen können.

Mit diesem Buch halten Sie einen sachlich fundierten Ratgeber in den Händen, der Ihnen vielfältige Chancen aufzeigt, um Ihren Technischen Vertrieb auf ein Spitzenniveau anzuheben – unabhängig von Ihrer Unternehmensgröße und Ihrem Fachgebiet. Dabei wird sich Ihr Erfolg nicht nur in Zahlen äußern, sondern vor allem in einem gestärkten Vertrauensverhältnis zu Ihren Kunden und nachhaltigen Geschäftsbeziehungen. Möge Ihnen dieses Buch und die Arbeit mit den Strategien von Ulrich Dietze ebenso wertvolle Einblicke und Inspiration bieten wie unserem Team bei EWM. Bringen Sie Ihre Vertriebsaktivitäten auf die nächste Stufe.

Viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Maßnahmen wünscht Ihnen

Susanne Szczesny-Oßing

Vorsitzende der Geschäftsleitung EWM GmbH und
Präsidentin der IHK Koblenz

Einleitung

Als Erstes möchte ich Ihnen meinen Dank und meinen Respekt dafür aussprechen, dass Sie dieses Buch erworben haben beziehungsweise sich damit auseinandersetzen.

Der Titel *Milliardengrab Technischer Vertrieb?* soll natürlich provozieren und lässt vielleicht vermuten, dass es hier um ein typisches Bashing, um ein despektierliches Bewerten der aktuellen Vertriebsqualität in Deutschland geht.

Das Gegenteil ist der Fall.

Technische Vertriebe in produzierenden oder dienstleistenden Unternehmen vollbringen großartige Leistungen und sind eine zentrale Säule unserer Exportnation, und das trotz immer schlechter werdender politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in Europa und insbesondere in Deutschland.

Milliardengräber entstehen immer dann, wenn in Technik und Personal investiert wird, obwohl die flankierenden Prozesse und die notwendigen Fähigkeiten noch nicht auf dem erforderlichen Stand sind. Beispiele dafür können Sie in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und eben auch im Vertrieb beobachten.

Ob Vertrieb zu einem Milliardengrab wird oder zu einer Chance auf beständiges und systematisches Wachstum, hängt im Wesentlichen von drei Faktoren (siehe nächste Seite) und einer Reihe von Facetten ab, die in diesem Buch zum ersten Mal in dieser Kombination plausibel und anhand von konkreten Beispielen transparent beschrieben werden.

Es ist eine Leitlinie und ein Ratgeber für alle Unternehmen, Unternehmer, Vertriebsführungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb, die ihren Vertriebs Erfolg systematisch und planbar steigern wollen.

Welchen Stellenwert hat Vertrieb in Ihrem Unternehmen? Einen sehr hohen werden Sie möglicherweise sagen.

Wenn ich diese Frage im Rahmen von Vorträgen oder Veranstaltungen, zum Beispiel für den VDMA, an Unternehmer, Geschäftsführer und Vertriebsführungskräfte richte, kommt sehr oft als Antwort:

»Selbstverständlich einen sehr hohen Stellenwert. Wir investieren enorme Ressourcen in unser Vertriebspersonal sowie in deren Ausstattung wie Autos, Laptops, Konfiguratoren, ERP- und CRM-Systeme. Und natürlich geben wir Jahr für Jahr Millionenbeträge für Messen, Internetauftritte, Werbung und Marketing aus.«

Meist frage ich weiter: *»Und wie viel Prozent Ihrer gerade aufgeführten Vertriebskosten investieren Sie, damit aus Kosten wirkliche Investitionen werden? Wie viel investieren Sie konkret pro Jahr, damit all diese Chancen, die Sie bieten, umgesetzt werden in konkrete vertrieblichen Aktivitäten, die systematisch und planbar für mehr Anfragen, für mehr sinnvolle Angebote und für mehr und wertigere Aufträge sorgen?«*

In der Regel kommt dann heraus, dass nur ein Bruchteil der jährlichen Vertriebskosten in wirkliche Investitionen umgewandelt wird, um planbar und systematisch Aufträge, Umsatz und Ertrag zu generieren.

Wie hoch ist das Weiterbildungsbudget für Vertrieb in Ihrem Unternehmen – gibt es diesen Budgetposten überhaupt? Wenn ja – wunderbar. In vielen Fällen ist dem aber nicht so.

Ein Kunde sagte einmal: *»Wir haben ein festes Budget für die Wartung unserer Produktionsanlagen, aber wir haben tatsächlich kein festes Budget für die Wartung unseres Vertriebs.«*

Technische, fachliche Weiterbildung hat in vielen Unternehmen zu Recht einen hohen Stellenwert, aber wie viel investieren Sie, damit die technische Expertise vertrieblich umgesetzt werden kann? Oft sind immer noch die Einkäufer auf Kundenseite besser ausgebildet, zum Beispiel in Verhandlungstechnik, als die Vertriebsteams auf der Seite der Anbieter.

Besonders erfolgreiche Unternehmen in technischen Branchen investieren zwischen zehn und 20 Prozent der Jahresgehälter der Vertriebsteams pro Jahr in die fortlaufende vertriebliche Weiterbildung in Form von Seminaren, Coachings und Prozessoptimierung.

38,5 Prozent des Marketingbudgets – das sind Millionen, wenn nicht Milliardenbeträge – investieren Maschinen- und Anlagenbauer in Fachmessen. Und wie viel Prozent davon zum Beispiel in qualifiziertes Messetraining?

Gehälter im Vertrieb sind keine Investitionen, sondern erstmal nur Kosten, wenn vertriebliche Prozesse und Fähigkeiten nicht optimal ausgebildet sind.

Wie viel Geld Jahr für Jahr in EDV-Programme, Webseiten, Produktpräsentationen, Online- und Printwerbung gesteckt wird, lässt sich nur ahnen.

Aber wie sehen dann die konkreten Angebote dieser Unternehmen aus? Oft eine Mischung aus Lieferschein, Gesetzentwurf und Einladung zu einer Gerichtsverhandlung (wie einmal ein Kunde treffend bemerkte). Ob Ihr Vertrieb verlässlich wertige Aufträge produziert oder ein Kostengrab ist, hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

1. Qualität und Akzeptanz Ihrer Vertriebsprozesse
2. Qualität und Akzeptanz Ihrer Vertriebstools
3. Qualität der vertrieblichen Fähigkeiten und Kompetenzen in Ihrem Vertriebsteam

Die Probleme und Herausforderungen in Technischen Vertrieben sind vielfältig und in der Regel ein Spiegelbild der wirtschaftlichen und geopolitischen Lage:

- Während ein Teil der Unternehmen zu wenige Anfragen generiert, um die Umsatzziele zu erreichen, könnten die anderen deutlich mehr Umsatz machen, wenn die notwendigen Komponenten in benötigter Menge vorhanden wären.
- Zusätzlich angeheizt wird die Situation durch hohe Preise und Kosten in vielen Bereichen, fehlendes Fachpersonal und politische Unsicherheiten.
- Einfache und schnelle Lösungen werden geradezu inflationär angeboten, sind aber erfahrungsgemäß genauso wenig hilfreich wie die Überzeugung, dass Vertriebsfolge im Wesentlichen marktgetrieben sind.

Wie so oft, kann bei großen Herausforderungen ein Perspektivwechsel sehr hilfreich sein. Vergleichen Sie einmal Ihr Vertriebsteam mit einer Profimannschaft im Sport. Denn Profivertrieb und Profisport haben durchaus viel gemeinsam. Beide benötigen fundierte Kompetenzen und Fähigkeiten, professionelles Equipment, Werkzeuge und Tools und Wissen über den Gegner / Wettbewerber. Und natürlich brauchen sie Disziplin, Ehrgeiz und die Fähigkeit, mit Niederlagen umzugehen, sowie Motivation, Führung und eine kluge Strategie.

Interessanterweise sind nicht unbedingt die Mannschaften oder Einzelathleten am erfolgreichsten, die am offensivsten auf Angriff oder Sieg spielen. Es sind in vielen Fällen die, die in erster Linie darauf achten, weniger eigene Fehler zu machen als der Gegner.

Wenn man kein Gegentor kassiert oder keinen linken Haken durchlässt oder die Bälle fehlerfrei übers Netz bringt oder nicht am Loch vorbeischießt, wird ein Unentschieden beziehungsweise ein Sieg sehr viel wahrscheinlicher.

Diese interessante Entdeckung beschrieb Rolf Dobelli in seinem sehr empfehlenswerten Buch *Die Kunst des klugen Handelns*. Die alltägliche Beratungspraxis bestätigt Dobellis Beobachtung.

Wenn man Fehler im Vertrieb vermeidet und auch noch in der Offensive punkten kann, kann ein klares Bild entstehen, wie Technischer Vertrieb noch systematischer und erfolgreicher gelingen kann.

Deshalb ist meine Botschaft: Seien Sie froh um jeden Fehler, den Sie in vertrieblischen Abläufen, bei sich selbst oder in Ihrem Vertriebsteam entdecken. Werden Sie zu einem regelrechten Fehler- und Problem-detektiv im Bereich Vertrieb. Denn Fehler und deren Vermeidung bringen Sie und Ihr Team viel weiter als die Selbstbeweihräucherung »*So schlecht sind wir doch nicht oder alles machen wir auch nicht falsch*«.

Wenn Sie aus diesem Buch den maximalen Nutzen ziehen möchten, empfehle ich: Klären Sie als Erstes Ihr persönliches WARUM!

- Warum macht es für Sie grundsätzlich Sinn, sich mit den drei entscheidenden Vertriebsfaktoren (Prozesse, Tools, Fähigkeiten) konkret auseinanderzusetzen?
- Welches Amortisationspotenzial steckt für Sie in der systematischen Vertrieboptimierung?
- Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie weniger prozess- und fähigkeitsbedingte Auftragsverluste produzieren und Ihre Abschlussquote um 20 Prozent und mehr steigern könnten?
- Wie viel mehr Gewinn könnten Sie erzielen, wenn Sie weniger Nachlässe geben müssten?
- Wie viel Geld und Ressourcen könnten Sie einsparen, wenn Sie Ihre Vertriebsergebnisse steigern könnten, ohne permanent mehr Geld für Personal, Werbung und Marketing auszugeben?
- Wie viel weniger Kosten würden Sie generieren, wenn Sie weniger Blindleistungen im Vertrieb produzieren und Aufträge nicht

nur planbarer entstehen, sondern auch reibungsloser abgewickelt werden können?

Sehr lohnend ist ein genauer Blick auf die Unternehmen, denen es gelingt, grundsätzlich besser abzuschneiden als der Durchschnitt der Branche oder der Sparte. Basierend auf über 3000 Projekten zur Vertriebsoptimierung erfahren Sie in diesem Buch, was die häufigsten und kapitalsten Fehler im Technischen Vertrieb sind und welche beeindruckenden Erfolge Unternehmen verbuchen können, die diese vermeiden. Dieses Buch ist damit ein echter Erfahrungsschatz für die Lösung akuter Herausforderungen im Vertrieb.

Die Zeit, die Sie in dieses Buch und in die Umsetzung der aufgezeigten Ideen investieren, wird sich mehrfach für Sie bezahlt machen, unabhängig davon, ob Sie Unternehmer, Vorstand, Geschäftsführer, Vertriebsführungskraft oder selbst im Vertrieb aktiv sind:

1. mehr Umsatz und mehr Deckungsbeitrag vertriebsseitig
2. weniger Ressourcenverschwendung und mehr Vertriebseffizienz
3. höhere Attraktivität als Arbeitgeber für Vertriebsmitarbeiter
4. leichteres und erfolgreicherer Onboarding neuer Vertriebsmitarbeiter
5. bessere Führbarkeit Ihres Vertriebs
6. Steigerung des Unternehmenswertes

Und vielleicht nicht ganz unwichtig: weniger Frust und Stress, dafür mehr Erfolgserlebnisse und mehr Freude auch an komplexen Vertriebsvorgängen. Dazu formulierte einer meiner Kunden: *»Wir fertigen unsere Produkte in höchster Qualität und mit viel Know-how und auch Herzblut. Deshalb haben es unsere Maschinen und Anlagen einfach verdient, mit der gleichen Sorgfalt und der gleichen Präzision verkauft zu werden, wie sie gefertigt werden.«*

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und viele verwertbare Erkenntnisse für Ihre Vertriebspraxis.

Weiterhin viel Erfolg im Profivertrieb!

Ihr Ulrich Dietze

1. Total Quality Selling – die Suche nach der Erfolgsformel für wiederholbare Vertriebserfolge

Als ich vor vielen Jahren meine vertriebliche Laufbahn begann, umgab die besonders erfolgreichen Kollegen und Kolleginnen im Vertriebsteam immer eine besondere Aura: *»Hast du gehört, Kollege X hat schon wieder einen neuen Großkunden gewonnen. Und Kollegin Y hat erneut einen Großauftrag geholt! Wie machen die das bloß? Was ist deren Erfolgsgeheimnis?«*

Als ich meinen damaligen Vertriebsleiter fragte, was die besonders erfolgreichen Vertriebskollegen anders machen als der Rest des Teams, bekam ich folgende Antwort: *»Vertriebserfolg kann man nicht wirklich wiederholbar erklären. Das ist eine Mischung aus Vertriebstalent, Fachkompetenz, Fleiß, Einsatz und Hartnäckigkeit.«*

Grundsätzlich ist das sicher nicht falsch. Aber mit dieser Erklärung wird Vertriebserfolg eher zu einem Zufall, der von vertrieblichen Naturtalenten abhängig ist. Selbstverständlich gibt es für alles Talent – auch für den Vertrieb. Allerdings sollte meiner Auffassung nach Talent nicht die maßgebliche Ursache für Vertriebs- beziehungsweise Unternehmenserfolg sein, sondern klare Prozesse, verbindliche Tools, fundierte Vertriebsfähigkeiten und professionelle Führung. Und wenn dann noch Talent dazu kommt, wird es richtig spannend.

Der Gedanke, vertrieblichen Erfolg zu systematisieren, also Vertriebsergebnisse weniger personen- oder tagesformabhängig, sondern planbar und systematisch zu gewährleisten, war fest verankert und ließ mich nicht mehr los.

Im Rahmen einer klassischen Vertriebskarriere – Vertriebsinnendienst, Vertriebsaußendienst, Regionalvertriebsleiter, Vertriebsleiter

Vertriebserfolg ist kein Zufall.

Deutschland, Vertriebsleiter DACH und international – hatte ich das Glück, selbst Führungskräfte über mir zu haben, für die vertriebliche Weiterbildung und vertriebliche Prozessorientierung einen hohen Stellenwert hatten. Somit kam ich regelmäßig in den Genuss, an professionellen und hochwertigen vertrieblichen Weiterbildungsformaten teilzunehmen.

Letztendlich sind dadurch die entscheidenden Impulse entstanden, aus denen heraus ich mich 1992 selbstständig gemacht und mein Unternehmen, die Deutsche Vertriebsberatung, als eine der ersten Beratungsgesellschaften mit dem Schwerpunkt Vertriebsprozessoptimierung und Vertriebsstraining in technischen Branchen gegründet habe.

Im Zentrum steht die Suche nach einer Antwort auf die Frage: Warum gibt es Unternehmen, Vertriebe und Verkäufer, die grundsätzlich bessere Ergebnisse erzielen als der Durchschnitt?

Es gibt immer ein paar wenige, die bessere Vertriebsergebnisse erzielen als der Rest. Das ist ein Fakt, den Sie in allen Branchen beobachten können. In Ihrer eigenen Branche oder Sparte und in den Branchen Ihrer Kunden.

Was wäre Ihre spontane Antwortidee auf die Frage nach den besseren Ergebnissen? Haben diese ihren Grund in

- besseren Produkten?
- besseren Leistungen?
- besseren Preisen?
- besseren Verkäufern?
- besserer Vertriebsführung?
- einer Kombination aus den Punkten?
- Oder ist es doch einfach nur Glück?

Wenn ich diese Frage mit Vertriebstteams und Vertriebsführungskräften bespreche, ist es in der Regel kein Problem, Antworten zu finden. Die Kunst besteht vielmehr darin, Antworten zu generieren, die sich in eine funktionale Reihenfolge bringen lassen. Also: Was muss wann, vom wem, in welcher Qualität und Frequenz geleistet werden, um Vertriebsergebnisse zu verbessern?

Die Deutsche Vertriebsgesellschaft analysierte Vertriebsprozesse besonders erfolgreicher B2B-Unternehmen (über 3000) aus technischen

Branchen. Dabei war und ist die Aufgabe zu definieren, was besonders erfolgreiche Unternehmen und Vertriebe anders machen als der Branchen- oder Spartendurchschnitt, um Produkte und Leistungen erfolgreich zu verkaufen.

Dabei durfte ich eine sehr spannende Erkenntnis gewinnen. Es gibt vier elementare Kernbereiche, die in überdurchschnittlich erfolgreichen Vertrieben besonders gut und qualifiziert ausgebildet sind.

Vier Kernbereiche sind in erfolgreichen Vertrieben besonders gut ausgebildet.

1. Akquisitionsmanagement

Was tun wir wann, in welcher Reihenfolge, in welcher Qualität und Frequenz, um Leads und Anfragen in benötigter Menge zu generieren? Und zwar einmal aus Unternehmenssicht, zum Beispiel Messeteilnahmen, Marketingmaßnahmen, digitale Vertriebstools wie E-Books und Webinare und weitere Leadgeneratoren, sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Und was wird aus Sicht des Verkäufers getan, im Sinne von Akquisition von Neukunden, proaktive Potenzialkundenentwicklung, Stammkundensicherung und Kundenrückgewinnung, um aktiv Aufträge zu generieren?

Der erste Unterschied, den man im Regelfall beobachtet, ist nach wie vor die Frequenz, die höhere Schlagzahl, die besonders erfolgreiche Vertriebe generieren. Sie schaffen es auch in Zeiten stabiler Anfrageeinträge, mehr aktiven Vertrieb zu leisten. Weniger erfolgreiche Vertriebe werden in der Regel erst aktiv, wenn zu wenige Anfragen eingehen. Diese Erkenntnis ist so alt wie Vertrieb selbst und auch nicht ganz gerecht. Denn natürlich ist es unsinnig, wenn Sie den Tisch voller Anfragen haben, diese zu vernachlässigen, um stattdessen zu akquirieren. Dennoch schaffen es die erfolgreichen Vertriebe und Vertriebler besser als der Durchschnitt, sich durch aktiven Vertrieb unabhängig zu machen von generisch entstehenden Anfragen.

Der zweite Unterschied, der immer häufiger zu sehen ist, liegt in der Modernität der Vertriebstools im Bereich Anfragegenerierung. Sehr erfolgreiche Vertriebe haben einen Vorsprung beim Thema digitale

Vertriebsunterstützung. Während viele Unternehmen, gerade in technischen Branchen, immer noch sehr abhängig von Messen sind, um Leads zu generieren, gewinnen moderne Vertriebe Leads und Anfragen über digitale Kanäle – zu einem Bruchteil der Kosten und skalierbar in gewünschter Menge und Qualität.

2. Anfragemanagement

Das Anfragemanagement beschreibt im vertrieblichen Kontext die Qualität der Einflussnahme auf die Kaufentscheidung des Kunden. Wie gut gelingt es dem Vertrieb bereits vor dem Angebot, entscheidende Pluspunkte zu sammeln, um nach dem Angebot die Nase vorn zu haben?

Das Anfragemanagement ist der Bereich, der häufig komplett unterschätzt wird bei der Frage nach der Bedeutung für den Vertriebserfolg insgesamt. Wann ist der Kunde am offensten und bereit dafür, Infor-

80 Prozent der Vertriebsarbeit wird vor dem Angebot gemacht.

mationen zu geben und Verbindlichkeit zuzulassen? Solange er etwas von Ihnen möchte, zum Beispiel ein Angebot.

Deshalb machen sehr erfolgreiche Vertriebe 80 Prozent der Vertriebsarbeit vor dem Angebot, stellen mehr und bessere

Fragen, bauen mehr und bessere Verbindungen auf, sensibilisieren den Kunden für Unterschiede zum Wettbewerb und bauen mehr Verbindlichkeit auf. Weniger erfolgreiche Vertriebe konzentrieren sich im Wesentlichen auf die technische Vorklärung, die Prüfung der Machbarkeit und den möglichst schnellen Versand des Angebots.

3. Angebotsgestaltung

Ein Kunde sagte einmal zum Thema Angebotsgestaltung in technischen Branchen: *»Die meisten Angebote in Deutschland sehen aus wie eine Mischung aus Lieferschein, Gesetzentwurf und Einladung zu einer Gerichtsverhandlung ...«*

Natürlich muss ein Angebot kaufmännisch und juristisch einwandfrei erstellt werden. Im vertrieblichen Zusammenhang geht es bei der Angebotsgestaltung aber um folgende Frage: Wie zeigen wir dem Kunden, dass wir sein Anliegen verstanden haben und die für ihn beste Lösung umsetzen werden?

Da gelingt es erfolgreichen Vertrieben besser als dem Durchschnitt, deutlich zu machen, wo die Vorteile und der Nutzen des eigenen Angebots liegen, wie sich höhere Preise begründen, wie sich die Investition für den Kunden amortisieren kann und welche Nachteile und Risiken er vermeidet, wenn er das Angebot annimmt.

4. Angebotsverfolgung und Abschluss

In der Phase nach dem Angebot gibt es oft nur zwei Extreme. Entweder wird nicht systematisch nachgefasst und man überlässt das Ruder eher dem Kunden oder der Kunde wird nahezu »verfolgt«, bis er aufgibt oder nicht mehr erreichbar ist.

Sehr erfolgreiche Vertriebe schaffen es bereits vor dem Angebot, das gemeinsame Bild zu entwickeln, wie es nach dem Angebot weitergeht. Und während sich durchschnittliche Vertriebe mit den üblichen Einwänden abmühen, setzen sehr erfolgreiche Vertriebe auf aktive Einwandsvermeidung bereits vor dem Angebot. Denn Aussagen wie *»Lieferzeit zu lang«, »Budget passt nicht«, »Wir hatten uns mehr oder weniger vorgestellt«, »Auftrag ist bereits vergeben«* et cetera sollten in zeitgemäßen und professionellen Angebotsprozessen nicht vorkommen. Dazu später mehr.

Und natürlich gibt es weitere Bereiche, die Ihren Vertriebs Erfolg beeinflussen. Sie werden feststellen: Wenn Sie an diesen vier Kernbereichen arbeiten, ist mehr Vertriebs Erfolg planbar möglich.

Aus dieser Erkenntnis habe ich 2005 eine geschützte Methodenkompetenz abgeleitet: Total Quality Selling (TQS). Vielleicht kennen Sie die Management-Methode TQM (Total Quality Management)? Die Ähnlichkeit ist nicht zufällig. Ich mache bei meiner Arbeit immer wieder die Erfahrung, dass viele Prozesse in den Unternehmen meiner Kunden sehr gut funktionieren, zum Beispiel:

1. Einkaufsprozesse
2. Produktionsprozesse
3. logistische Prozesse

Bei dem Vertriebsprozess sieht das oft anders aus: keine klaren Ziele und Prozesse für die Generierung von Neugeschäft und Vorklärung von Anfragen, bis zu vier unterschiedliche Angebotsformen in einem Unternehmen und keine Werkzeuge und Prozesse zum systematischen Abschließen von Aufträgen und zum Endverhandeln von Preisen und Konditionen. Natürlich gibt es in der Regel im Sinne der ISO beschriebene Vertriebsprozesse. Ob und wie akzeptiert, geschweige denn gelebt diese sind, steht auf einem anderen Blatt.

Total Quality Selling hat sich in den letzten Jahren zu einem vertrieblichen Standard entwickelt, wenn es um die Beurteilung folgender Qualitätskriterien im Vertrieb geht:

- Qualität von Vertriebsprozessen
- Qualität von Vertriebstools
- Qualität der vertrieblichen Kompetenzen im Team

Total Quality Selling ist die im deutschsprachigen Raum bislang einzige Methode, die den gesamten Vertriebsprozess von der Entstehung einer Verkaufschance beziehungsweise dem Eingang einer Anfrage bis hin zum Verkaufsabschluss betrachtet. Ein Erfolgsbeweis für die Wirksamkeit ist unter anderem die Tatsache, dass führende Verbände in technischen Branchen auf TQS setzen, wenn es um Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Mitgliedsunternehmen geht.

Die Total-Quality-Selling-Methode betrachtet den gesamten Vertriebsprozess.

VDMA – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

- Vertriebsmanagerlehrgang
- der Vertriebsleiter als Vertriebscoach

VTH – Verband Technischer Handel

- Kundenmanager im Technischen Handel
- Masterclass Angebots- und Abschlusskompetenz

VDI – Verein Deutscher Ingenieure

- Preisverhandlungen im Vertrieb gewinnen
- heute Ingenieur – morgen Vertriebsingenieur

Neben den vier Basisbereichen Akquisitionsmanagement, Anfragemanagement, Angebotsgestaltung und Angebotsverfolgungsmanagement gibt es viele weitere Bereiche, die erfolgreichen Vertrieb ausmachen und die Sie in diesem Buch kennenlernen werden.

Sie fragen sich jetzt vielleicht: Aber kann man wirklich alle Branchen, Produkte und Dienstleitungen miteinander vergleichen und den Vertrieb mit einer Methode optimieren? Selbstverständlich müssen und werden firmen-, produkt- und mitarbeiterspezifische Besonderheiten beachtet, um nachhaltig gute Ergebnisse zu produzieren. Produkte und Leistungen und Teams sind unterschiedlich, aber wie Entscheidungen auf Kundenseite entstehen und wirksam beeinflusst werden können, folgt klaren und nachvollziehbaren Prinzipien.

Am Ende eines Beratungs- und Trainingsprojekts durch die Deutsche Vertriebsberatung steht ein fundiert ausgebildetes und neu motiviertes Vertriebsteam, ein moderner und akzeptierter Vertriebsprozess und praxisgerechte Vertriebstools, für planbare Vertriebsergebnisse, die wiederholbar, tagesformunabhängig, besser führbar und skalierbar gestaltet und generiert werden können.

Im Praktikernetzwerk Technischer Vertrieb findet im Kreis engagierter Führungskräfte aus technischen Branchen ein reger Austausch zu vielen spannenden Aspekten rund um das Thema Vertriebserfolg statt:

1. proaktive Potenzialkundenentwicklung
2. Stammkundenschutzprogramme
3. Digitalisierung im Technischen Vertrieb
4. moderne Neukundenprozesse
5. hybride Angebotsprozesse
6. zeitgemäße Führung im Vertrieb
7. wirksame Vertriebsstrategien
8. Preiskompetenz im Vertrieb

Das Mittel der Wahl sind monatliche Expertenwebinare zu brandaktuellen Themen im Technischen Vertrieb sowie authentische Praxisberichte der Kunden der Deutschen Vertriebsberatung zu Herausforde-