

Ziel ist das Ziel

Vertriebstipp 31: Möglichkeiten einer konsequenteren Preispolitik im B2B

Wie zufrieden sind Sie mit den von Ihren Verkäufern durchgesetzten Preisen? Stimmt Ihre Preispolitik im B2B? Selbst bei komplexeren Produkten oder Dienstleistungen, die Ihre Kunden nicht so leicht unter ihren Lieferanten vergleichen können, wird kräftig versucht zu verhandeln?

Preispotenzial besteht, wenn Sie z.B. eine der folgenden Fragen mit „JA!“ beantworten würden: „Unsere Preisliste ist historisch gewachsen!“ oder „Wir lassen kein Geschäft liegen!“

In der Praxis zeigt sich immer wieder, wie wichtig eine sehr gute Vorbereitung auf intensive Verhandlungsrunden ist.

Dazu gehört, dass Sie für sich selbst vorher diese 3 Preise definieren und an Ihre Verkäufer geben:

- Den sog. „Signalpreis“.
- Den „Zielpreis“.
- Den nicht mehr zu unterschreitenden Mindestpreis, quasi die absolute Schmerzgrenze.

Der Signalpreis ist das zuerst genannte Angebot. Ihm kommt eine besondere Bedeutung zu, je weniger Markttransparenz über Ihre Leistung besteht. Auch der Einkäufer kommuniziert einen Signalpreis. In diesem ist üblicherweise noch Spielraum einkalkuliert.

Der Zielpreis ist aber noch wichtiger. Hiermit wird ein noch auskömmlicher Gewinn erzielt. Ein Unterschreiten des Zielpreises sollte als verfehltes Ziel bewertet werden! Vermitteln Sie Ihren Verkäufern und damit auch dem Kunden den Eindruck, dass der Zielpreis das absolute Limit ist!

Richten Sie also Ihre Verkäufer darauf aus, den Zielpreis zu verteidigen, nicht aber den Mindestpreis!

Boost your Vertrieb!

Vertriebstipp 32: Zur Effizienz des „Kaffeegesprächs“

Sehen Sie in Ihrer Verantwortung für die Führung von Verkäufern auch die Problematik des Spagats zwischen der Orientierung an Kennzahlen und der Akzeptanz individueller Freiheiten?

Vertriebscontrolling ist wichtig. Ausgewählte Kennzahlen verschaffen Ihnen Transparenz über Prozesse. Und effiziente Prozesse will doch jeder haben, oder?

Bedenklich wird allerdings, wenn wir Kennzahlen nutzen, um Verkäufer zu ertappen und bloßzustellen! Kennzahlen können damit eine zu starke extrinsische (De-)Motivationswirkung bekommen.

Wir brauchen aber immer mehr Mitarbeiter, die aus sich selbst heraus, also intrinsisch motiviert sind. Verkäufer sollen sich viel intensiver als früher mit dem Kunden befassen. Sie müssen sich in dessen Wertschöpfungskette hineindenken können.

Der Verkäufer soll unternehmerischer denken und zwar sowohl in Bezug auf die Anforderungen seiner Kunden als auch beim Einsatz eigener Ressourcen.

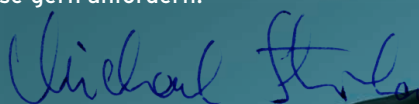
Da kann durchaus auch das viel geschmähte „Kaffeegespräch“ Sinn machen, wenn es hilft, die persönliche Verbindung zum Kunden zu intensivieren und dadurch Zugang zu wichtigen Informationen zu bekommen!

Der Verkäufer wird also sinnvollerweise von seinem Vorgesetzten zu unternehmerischem Denken und Arbeiten hingeführt. Dazu gehört, beim Mitarbeiter das Verständnis zu erreichen, wozu er selbst Kennzahlen nutzen kann. Oder warum die konsequente CRM-Nutzung auch ihm hilft!

Herzlich Willkommen

zur siebten Ausgabe der PRIME\$ALES-NEWS, dem Fachinformationsbrief für Vertriebsleiter und Vertriebsgeschäftsführer im B2B!
Ich wünsche viel Spaß beim Lesen und freue mich auf Ihr Feedback! Liegen Ihnen ersten sechs Ausgaben nicht vor, so können Sie diese gern anfordern!

Ihr



74

Vertriebszahl des Tages:

74% der Einkäufer im B2B ist wichtig, dass ihr bevorzugter Lieferant aktiv alternative Lösungen aufzeigt.

Mit System zu neuen Chancen.

Fallbeispiel 13 zur Vertrieboptimierung: Methodik zur Marktanalyse

Das Unternehmen

Mittelständischer Hersteller von Anlagen für die Landwirtschaft und die Bauindustrie.

Die Situation

Zum Ausgleich zu erwartender Umsatzrückgänge in einem angestammten Geschäftsfeld sollen neue Marktchancen bewertet werden. Dazu verfügt man nicht über entsprechende Methoden.

Die Lösung

Unter Nutzung der Portfolio-Technik werden die aktuelle Positionierung und mögliche Basisstrategien herausgearbeitet.

Diskussion möglicher Kriterien zur Bewertung möglicher Marktchancen bzw. Geschäftsmodelle.

Das Ergebnis

Mit Hilfe der gemeinsam ausgearbeiteten Beurteilungskriterien, den Methoden zur Berechnung des Marktpotenzials sowie eines Muster-Business-Plans verfügt das Unternehmen jetzt über das Instrumentarium und den Masterplan, um konkrete Marktchancen auf ihre Attraktivität hin überprüfen zu können.

Ist da noch mehr drin?

Vertriebstipp 33: Die richtige Anzahl von Verkäufern

Wann haben Sie das letzte Mal darüber nachgedacht, ob Sie an Ihrer aktuellen Vertriebsgröße etwas ändern sollten?

Die Optimierung der Anzahl Ihrer Verkäufer basiert sinnvollerweise auf der Berechnung, in welchem Maß ein (zusätzlicher) Mitarbeiter seine Kosten erwirtschaftet.

Zuerst ermitteln Sie also das Ist-Verhältnis vom realisierten Bruttoerlös (DB I) zu den Vollkosten pro vorhandenem Verkäufer. Je nach Leistungsspektrum des Unternehmens kann diese Quote sehr unterschiedlich sein. Üblich ist ein Kostenanteil von 25 bis 50%.

Bei 120.000 Euro Vollkosten werden also mindestens 240.000 Euro DB I erwirtschaftet.

Im Schritt 2 klären Sie für sich, welchen Erlös ein zusätzlicher Mitarbeiter mittelfristig erwirtschaften könnte. Besonders relevant wird dies in Märkten, bei denen Präsenz beim Kunden und damit auch die Besuchsfrequenz nachweisbar zu direkten Erfolgen führt. Solche Situationen haben wir tendenziell eher, wenn auf Seite des Kunden ein Einzelentscheider sitzt. Ist dagegen (z.B. im Projektgeschäft) auf Seiten des Kunden die Haltung einer einzelnen Person nicht so entscheidend, verliert die Kennziffer Besuchsfrequenz an Relevanz.

Sollten Ihre Verkäufer schon jetzt das 3- oder sogar 4-fache ihrer Vollkosten an Bruttoerlösen erwirtschaften, ist tendenziell davon auszugehen, dass zusätzliche Mitarbeiter Sinn machen.

Erwirtschaften Ihre Verkäufer dagegen aktuell lediglich das Doppelte ihrer Kosten, empfiehlt sich eine Ausweitung der Mannschaft eher nicht.

Leidenschaft?

Vertriebstipp 34: Zielvereinbarungen sinnvoller einsetzen!

Welche Zielvereinbarungen machen Sie mit Ihren Verkäufern? In meiner Beratungspraxis erlebe ich in Unternehmen eine sehr große Spannweite. Das beginnt mit der Unterscheidung der Begriffe „Vereinbarung“ und „Vorgabe“. Bei einer „Vereinbarung“ sitzen sich zwei Partner quasi auf Augenhöhe gegenüber. De facto erlebe ich aber immer wieder als „Zielvereinbarung“ getarnte „Vorgaben“. Wundern Sie sich dann bitte nicht, wenn Ihre Verkäufer nicht mit der gewünschten Leidenschaft dabei sind, weil sie die Vorgabe für unrealistisch halten!

Welche Kennziffern oder neudeutsch „KPI“ (= Key Performance Indicator) machen nun für Sie im Rahmen von Zielvereinbarungen Sinn?

In der Praxis dominiert mit großem Abstand noch das Umsatzziel. Der Deckungsbeitrag als Zielgröße macht unternehmerisch fast immer mehr Sinn, ist aber immer wieder schwer zu ermitteln bzw. führt zu unnötigen internen Diskussionen. Kann ein Verkäufer dafür verantwortlich gemacht werden, wenn im Rahmen der Produktion Mehraufwand zu leisten ist und dadurch die Nachkalkulation einen reduzierten DB ergibt?

Um Verkäufer auf den gewünschten Weg zu bringen, werden immer wieder quantitative Ziele für Aktivitäten genutzt, so z.B. die Anzahl der Kundenbesuche. Bitte berücksichtigen Sie dabei immer, dass eine solche Kennziffer nur eine Hilfsgröße sein kann! Passt der Deckungsbeitrag, kann doch gern die Zielgröße der Besuche verfehlt werden. Passt aber der DB nicht, dann kann die Anzahl der Besuche ein Indikator für die Ursache des Problems sein.

Ausgesprochen hilfreich ist auch, Transparenz zu schaffen über den Fortschritt innerhalb der Stufen des sog. Verkaufstrichters. Gerade im Projektgeschäft ist hier die Kombination aus einer professionellen Kundenwertanalyse und einem Zielsystem, bezogen auf die Entwicklung von entsprechend attraktiven Kunden innerhalb des Verkaufstrichters, mehr als empfehlenswert!



Work together

Der Erfolgsfaktor „interne Kooperation“ über den Vertrieb hinaus. Praxisorientierter Workshop für Vertriebsleiter am 18.10.18 in Hannover

Erfahrungsgemäß gibt es immer wieder Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und anderen Abteilungen im Unternehmen. Vertriebsleiter müssen häufig eingreifen und dafür einiges an Energie aufwenden. Nicht selten mangelt es an Kooperation, einem zentralen Erfolgsfaktor im gemeinsamen Wirken und Handeln zwischen Menschen. Der Vertrieb fühlt sich zu wenig als „interner Kunde“ behandelt.

Wie also können wir den Kooperationsgrad im Unternehmen feststellen bzw. sogar messen?

Michael Sturhan und Uwe Rissiek von PRIMESALES diskutieren im Workshop, wie Regeln und vor allem die Bereitschaft in der Organisation nachhaltig so etabliert werden können, damit Sie durch kollaborative Produktivität in der Erfolgsspur bleiben.

Der dreistündige Workshop für max. 15 Vertriebsleiter findet am 18.10.18 im Großraum Hannover statt. Informationen und Anmeldung unter sturhan@primesales.de.

47

In 47% der Unternehmen hat der Vertrieb die strategische und operative Führungsrolle inne, während das Marketing eher als untergeordnete Servicefunktion gesehen wird.

16

Nur 16% der Einkäufer vergeben für Verkäufer die Schulnote 1.

79

79% der Einkäufer erwarten, dass Verkäufer sich mit den speziellen Anforderungen des Kunden befassen haben.

4

An 50% der relevanten Einkaufsprozesse im B2B sind innerhalb des „Buying-Centers“ mindestens 4 Personen beteiligt.

Planvolles Projekt- geschäft



Fallbeispiel 14 zur Vertrieboptimierung: Mehr Erfolg im Projektgeschäft

Das Unternehmen

Mittelständisches Großhandelsunternehmen für Einrichtungs- und Versorgungslösungen für Büros, Betriebe und Werkstätten.

Die Situation

Mit dem Vertrieb wenig erklärungsbedürftiger C-Teile steht man unter einem zunehmenden Margendruck. Man möchte deshalb mehr beratungsintensivere Projekte generieren.

Einerseits erhält man aber zu wenige Projektanfragen, andererseits werden aus den bearbeiteten Anfragen zu wenige Aufträge generiert.

Die Lösung

Ausarbeitung eines Modells „Strategisches Verkaufen“. Festlegung von Methoden zur Bewertung und Klassifikation von Projekten.

Formulierung klarer Ziele bezogen auf priorisierte Projekte. Definition differenzierter Vertriebsprozesse je nach Kunden- und Projektklasse in jeder Phase des Verkaufstrichters.

Das Ergebnis

Bereits im ersten Jahr nach Roll-Out der neuen Vorgehensweise konnten die Verkäufe im Projektgeschäft signifikant gesteigert werden.



Was ist drin?

Vertriebstipp 35: Wie ermitteln Sie das Potenzial Ihrer Kunden?

Nur ein unterproportionaler Teil meiner Kunden arbeitet systematisch mit ermittelten und im System hinterlegten Kundenpotenzialen. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Typische Argumente für den Verzicht auf die Ermittlung von Kundenpotenzialen sind:

- „Unsere Kunden können darüber keine Auskunft geben, weil ihr Bedarf sehr schwankend und/oder direkt von ihren eigenen, eher schwer planbaren Kundenaufträgen abhängig ist.“
- „Wir bekommen von unseren Kunden keine oder unzutreffende Daten.“

Immer wieder habe ich jedoch auch den Eindruck, dass Vertriebsverantwortlichen die Bedeutung der Kenntnis des Kundenpotenzials nicht bewusst ist.

Ich kann ja begeistert darüber sein, dass mein Verkäufer bei einem Kunden den Umsatz von 100.000 auf 200.000 Euro verdoppelt hat. Wenn wir aber wüssten, dass der Kunde ein Gesamtpotenzial von 2 Mio. Euro hat, dann relativiert sich unser Erfolg schnell.

Insofern ist der verantwortliche Verkäufer auch nicht unbedingt daran interessiert, dass sein Vorgesetzter Kenntnis vom Potenzial eines Kunden hat.

Folglich kann ich immer wieder nur dringend empfehlen, im Kundenstamm ein Feld „Potenzial in Euro“ einzurichten und es als verpflichtende Aufgabe zu machen, dieses Potenzial zu recherchieren und im System zu hinterlegen! Übrigens sollte es dann zur Gewohnheit werden, in den regelmäßigen Jahresgesprächen mit den Kunden das aktuelle Potenzial zu hinterfragen!

Impressum & Kontakt:

PRIME\$ALES

Vertrieboptimierung im Mittelstand

Michael Sturhan
Kleines Feld 17
30966 Hemmingen / Hannover
Tel.: 0511 655 820 98
sturhan@primesales.de
www.primesales.de

