



Angebote sollen den Verkauf pushen. Also kann es nicht oberstes Ziel sein, das Erstellen der Angebote möglichst weitgehend zu standardisieren und zu rationalisieren

Bild: Fotolia.com/flydragon

Auch einem technischen Datenblatt sollten Angebote nicht gleichen, sondern schriftliche Verkaufsgespräche sein



So erhöhen Sie die Zahl der in Aufträge umgewandelten Angebote

# Ein Angebot ist kein Datenblatt

Die Angebote vieler Industrieunternehmen gleichen technischen Datenblättern. Sie werben weder für das Unternehmen, noch für dessen Leistungen. Entsprechend leicht könnten viele Betriebe die Zahl ihrer Aufträge steigern, wenn sie vor dem Erstellen der Angebote die Kundenanfragen qualifizieren und danach die Angebote konsequent nachfassen würden.

Liest man die Angebotsschreiben mancher Unternehmen, gewinnt man den Eindruck: Sie wollen keine neuen Kunden und Aufträge gewinnen. Denn ihre Schreiben sind von Floskeln geprägt wie „Für Ihre geschätzte Anfrage bedanken wir uns ...“ Oder: „Gemäß unseren Geschäftsbedingungen bieten wir Ihnen folgende Leistungen an ...“. Außerdem sind sie gespickt mit unverständlichen Artikelnummern und Produktbezeichnungen.

Und oft hat man den Eindruck: Das Angebot wurde von einem Sachbearbeiter verfasst, der noch nie einen Kunden traf; einem Sachbearbeiter zudem, der beim Erstellen der Angebote nach Schema F vorgeht, statt (mit seinen Außendienstkollegen) zunächst zu klären,

- was ist dem Kunden wichtig und
- was könnten für ihn Kaufargumente sein.

Deshalb der Hinweis: Angebote sollen Aufträge generieren. Daher sollte der Vertrieb für Verfassen und Nachfassen der Angebote verantwortlich sein.

Angebote sollen den Verkauf puschen. Also kann das oberste Ziel nicht lauten, das Erstellen

der Angebote möglichst weit zu standardisieren und zu rationalisieren. Denn dies würde dazu führen, dass jeder Kunde ein weitgehend identisches Angebotsschreiben erhält - unabhängig davon, ob er sich für eine Packung Schrauben oder eine Maschinenanlage interessiert oder sich „nur informieren“ möchte oder kurz vor der Kaufentscheidung steht.

Ein professionelles Angebotsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass ein möglichst hoher Prozentsatz von Angeboten in Aufträge umgewandelt wird - und zwar ohne viel Zeit für das Formulieren und Nachfassen von Angeboten, die nichts bringen, zu verschwenden.

Beim Aufbau eines solchen Systems gilt es, folgende drei Phasen unterscheiden:

- Angebotsaufforderung,
- Angebotserstellung und
- Angebotsverfolgung.

Außerdem ist es wichtig zu analysieren: Über welche Kanäle treffen die Angebotsaufforderungen ein (Telefon, Fax, E-Mail, Außendienst)?

- Wie werden sie nach ihrem Eintreffen bearbeitet (Abläufe, Zuständigkeiten)?
- Wie reagieren wir heute auf die unterschiedlichen Angebotshintergründe, Kundenwünsche und -typen?
- Wie werden die verschiedenen Angebote nachgefasst?
- Wie hoch ist die aktuelle „Hitrate“, also wie viel Prozent der Angebote werden in Aufträge umgewandelt?

Liegen diese Daten vor, kann definiert werden, wo der Hebel beim Aufbau eines professionellen Angebotsmanagement-Systems angesetzt werden sollte. Zuvor sollten Sie jedoch Ihre Mitarbeiter für die Bedeutung des Themas sensibilisieren - zum Beispiel, indem Sie diese errechnen lassen, wie stark der Umsatz steigt, wenn sich die Hitrate um 10 oder gar 20 % erhöht.

Ein Beispiel: Angenommen das Angebotsvolumen Ihres Unternehmens beträgt jährlich 10 Mio. Euro, und von zehn Angeboten werden aktuell drei in Aufträge umgewandelt. Dann generieren Sie zurzeit im Jahr für 3 Mio. Euro Aufträge. Nehmen wir nun an,

künftig würden vier von zehn Angeboten in Aufträge umgewandelt. Dann würde Ihr Auftragsvolumen um 33 %, also von 3 auf 4 Mio. Euro steigen.

#### **Nur die Zahl der in Aufträge umgewandelten Angebote zählt**

Doch Vorsicht! Bei den Verkäufern darf nicht der Eindruck entstehen: Wir müssen möglichst viele Angebotsaufforderungen generieren. Denn was nutzt es Ihrem Unternehmen, wenn die Verkäufer stapelweise Angebote schreiben, bei denen vorab schon feststeht: Den Auftrag bekommen wir nie. Solche unqualifizierten Angebote verursachen nur Mehrarbeit und Mehrkosten. Also müssen Ihre Verkäufer verinnerlichen: Nicht die Zahl der Angebote, sondern die Zahl der in Aufträge umgewandelten Angebote ist für den Verkaufserfolg entscheidend.

Gute Verkäufer bieten Interessenten nie von sich aus an, ein Angebot zu erstellen. Denn sie wissen: Wenn der Kunde nicht selbst ein Angebot fordert, habe ich ihm den Nutzen des Produkts noch nicht ausreichend vermittelt. Also ist die Chance gering, das Angebot in einen Auftrag umzuwandeln. Und fordert ein Kunde sie zur Abgabe eines Angebotes auf, dann prüfen sie zunächst die Chance, den Auftrag zu erlangen, bevor sie an die Arbeit gehen.

Denn die Motive, warum Kunden ein Angebot wünschen, sind vielfältig. Und darunter befinden sich viele Gründe, bei denen der Anbieter von Anfang an auf verlorenem Posten steht. Zwei Beispiele: Der Kunde möchte den „lästigen“ Verkäufer loswerden. Also sagt er: „Schicken Sie mir ein Angebot.“ Oder der Kunde möchte seine aktuellen Lieferanten im Preis drücken. Folglich sollten Verkäufer, bevor sie ein Angebot zusagen und verfassen, zunächst ermitteln:

- Wie weit ist die Entscheidungssituation beim Kunden gediehen?
- Welches Auftragspotenzial hat er? Und:

- Wie groß ist die Chance, den Auftrag zu erlangen?

Hat der Verkäufer diese Faktoren ermittelt, kann er dem Kunden ein darauf abgestimmtes Angebot unterbreiten. Denn es ist weder unterzeitökonomischen, noch verkaufsstrategischen Gesichtspunkten sinnvoll, allen Anfragern ein differenziertes individuelles Angebot zu senden. Zwei Beispiele. Wenn der Kunde, um den Verkäufer loszuwerden, sagt „Schicken Sie mir ein Angebot“, dann genügt es meist, ihm den allgemeinen Prospekt nebst Preisliste zu senden. Ähnlich ist es, wenn der Kunde nur die Konditionen seines aktuellen Lieferanten drücken möchte. Dann genügt ein Standardangebot verknüpft mit einem Anschreiben, das erläutert, warum es für das Unternehmen nützlich sein könnte, den Anbieter dennoch als (Zweit-)Lieferanten ins Boot zu holen.

Anders ist es, wenn folgende Prämissen erfüllt sind:

- Der Anfrager ist ein Neu- oder Wettbewerbskunde oder es geht um ein großes und/oder wichtiges Angebot.
- Der Kunde hegt ernsthafte Kaufabsichten, und die Aussichten, den Auftrag zu erlangen, sind günstig.

#### **Angebote sind schriftliche**

##### **Verkaufsgespräche**

Dann sollten Sie ihm ein „maßgeschneidertes“ Angebot unterbreiten, das Ihre Firma und ihr Angebot optisch und inhaltlich von der Konkurrenz abhebt.

Eine differenzierte Analyse der Angebotsaufforderungen, verbunden mit einer passgenauen Angebotserstellung, erfolgt in den meisten Firmen nicht. Viele senden allen Anfragern denselben „Sehr-geehrte-Damen-und-Herren-Vielen-Dank-für-Ihre-Anfrage“-Brief. Die Folge: Ihre Angebote gehen im schwarz-weißen Einheitsbrei der Konkurrenzangebote unter. Dahinter steckt oft die Denke: Den Kunden interessiert letztlich nur der Preis. Dass seine Kaufentscheidung



Wer sein Angebot innerhalb weniger Tage oder zum vereinbarten Termin konsequent nachfasst, beweist dem Kunden, dass er ein zuverlässiger Partner ist Bild: Archiv Industrieanzeiger

auch von fachlichen und emotionalen Faktoren beeinflusst wird, vergessen viele.

Sie übersehen zudem: Angebote sind keine juristischen Dokumente oder technischen Datenblätter, sondern schriftlich geführte Verkaufsgespräche. Insbesondere ihre Angebotsanschreiben können Unternehmen dazu nutzen, ihren Kunden nochmals bildhaft vor Augen führen, warum sie sich für ihr Angebot entscheiden sollten. Keinesfalls darf der verkäuferische Aspekt juristischen Notwendigkeiten wie dem Verweis auf die Geschäftsbedingungen zum Opfer fallen. Schließlich haben die Verkäufer lange daran gearbeitet, dem Noch-nicht-Kunden glaubhaft zu machen, dass man für seine Aufgabe der richtige Partner ist. Dies sollte sich im Angebot widerspiegeln (siehe Kasten).

Doch wie kann ein so kunden- und verkaufsorientiertes Angebot konzipiert sein? Angenommen sie trafen sich mit dem Kunden persönlich, um ihm das Angebot zu unterbreiten. Dann würden Sie sich bei ihm zunächst für den Termin bedanken. Danach würden Sie nochmals den ermittelten Bedarf zusammenfassen, um dem Kunden daraufhin den Lösungsvorschlag zu unterbreiten. Anschließend würden Sie ihm nochmals die Vorteile Ihres Angebots aufzeigen, um mit ihm schließlich zu vereinbaren, wie die nächsten Schritte aussehen.

Nach diesem Schema sollten Sie auch Ihre schriftlichen Angebote aufbauen. Damit schlagen Sie viele Fliegen mit einer Klappe:

- Ihr Angebotsstil hebt sich vom Einheitsbrei der Wettbewerber ab.
- Der Kunde findet sich mit seiner Aufgabenstellung wieder und kann sicher sein, dass sein Bedarf richtig verstanden wurde.
- Weitere Entscheider im Unternehmen können das Angebot mit seinen Argumenten besser verstehen und werden ebenfalls zum Kauf motiviert.

Die Angebotsverfolgung ist der letzte Schritt, um alle Verkaufschancen eines Angebotes konsequent zu nutzen. „Dranbleiben“ heißt hier die Devise, denn Kunden wollen umworben werden - gerade wenn es um hochpreisige Problemlösungen geht. Bringen Sie als professioneller Verkäufer bereits im Angebotschreiben Ihr Interesse am Auftrag deutlich zum Ausdruck - zum Beispiel, indem Sie Ihren Anruf ankündigen. Indem Sie Ihre Angebote in einem Zeitraum von zwei bis fünf Tagen oder zum vereinbarten Termin konsequent nachfassen und beweisen Sie dem Kunden zum ersten Mal, dass Sie ein zuverlässiger und gut organisierter Partner sind.

Wenn Sie anrufen, fragen Sie nicht, ob Ihr Angebot angekommen ist und bereits etwas entschieden wurde. Die wichtigste Frage ist: Entspricht die Lösung den Vorstellungen des Kunden? Wird ihnen dies bestätigt, können Sie ganz selbstverständlich fragen, ob Sie den Auftrag also buchen und die Abwicklung in Gang setzen können. Manche Einkäufer haben sehr viele Anfragen laufen. Sie sind froh, wenn sie den einen oder anderen Bedarfsfall vom Tisch bekommen. Also fragen sie den ersten Anrufer nur noch nach seinen „letzten Konditionen“. Und oft genügen dann „kleine Bonbons, unter Dach und Fach zu bringen.

- **Peter Schreiber**  
Inhaber von Peter Schreiber & Partner,  
Vertriebsberatung, Ilsfeld

### Grundregeln für die Angebots-Gestaltung

- Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner deutlich und korrekt in Titel und Funktion an.
- Nutzen Sie die Adresse, um darin erste Informationen für den Außen- und Innendienst über das Kundenprofil (Mit wem haben wir es zu tun?) zu verpacken (beispielsweise Branche, Abteilung).
- In der ersten Zeile des Betreffs muss der Kunde im Mittelpunkt stehen und nicht der eigene Produktname oder gar eine bürokratische Angebotsnummer.
- Schreiben Sie so, wie Sie mit dem Kunden reden würden. Das ist spannender zu lesen als Standardfloskeln, die schnell erkannt und deswegen nur überflogen werden.
- Gliedern Sie Ihr Angebot in leicht lesbare, übersichtliche Blöcke:
  - Ein maximal 1,5 DIN-A4-Seiten langes Anschreiben (Aufbau: Danke, Ihre Aufgaben, Ihre Lösung, Ihre Vorteile, unser nächster gemeinsamer Schritt)
  - Als Anlage „Ihr Lösungspaket und Budget“ - hier kann das übliche EDV-Angebot mit Artikelnummern und Einzelpreisen verwendet werden
  - Weitere Anlagen wie zum Beispiel „Ihre sieben Vorteile“ - halten Sie hier plakativ die wichtigsten Argumente speziell für diesen Kunden fest, damit er es seinem Chef und seinen Kollegen weiterverkaufen kann
  - Anlage „Technische Daten für Experten“ - legen Sie hier Datenblätter etc. separat bei
- Überprüfen Sie Ihre Angebotstexte auf Killerbegriffe wie „Kosten“ (besser: Budget, Investition, Preis).
- Lassen Sie für den Kunden eine Kleinigkeit noch ungeklärt, so dass vor einer Entscheidung nochmals ein persönlicher Kontakt notwendig wird.
- Kündigen Sie am Ende Ihres Anschreibens Ihren nächsten Schritt an, statt zu schreiben „Gerne erwarten wir Ihren Auftrag“.
- Geben Sie Ihrem Angebot einen gebührenden Rahmen. Zeigen Sie Qualität und seien Sie großzügig:
  - statt mit mehrfachem Wickelfalz ins C4-Kuvert gepresst, ein weißes A4-Kuvert mit Kartonrücken
  - in Schnellhefter, Ordner mit Register oder Bindsystem mit Ihren Firmenfarben und Logo
  - auf bestem Papier mit wenigen, optisch ansprechenden Übersichtsprospekten