

Höhere Trefferquote auch bei schwieriger Marktlage

Offerten im Vertrieb sind ein häufiger Anlass für Konflikte: In vielen Märkten verschlechtert sich die Erfolgsquote für Aufträge. Ursachen können mehr Alternativen des Kunden, mehr Wettbewerber, unsichere Aussichten in der Konjunktur und Branche sowie Nachteile der Leistung und der Wirtschaftlichkeit eines Anbieters sein. Es lohnt sich, die Trefferquote für Offerten kritisch zu hinterfragen und Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten.

Christian Belz

Welche Trefferquote sollte ein Unternehmen für seine Aufträge anstreben? Im gleichen Unternehmen trafen wir durchschnittliche Treffer von zehn bis 90 Prozent je nach Sparte an. Auch erfolgreiche Unternehmen können tief liegen. Der Verkauf von Katalogartikeln braucht die wenigsten Offerten. Projektgeschäfte und besonders Ausschreibungen können hingegen jahrelange Anbieter- und Offertrunden durchlaufen. Oft passt auch der Kunde sein Pflichtenheft über die Zeit mehrfach an.

Die absolute Zahl von Offerten pro Treffer ist kaum der ergiebige Bezug. Ohne Zweifel ist es aber wichtig, sich mit der Trefferquote auseinander zu setzen.

Auf der Jagd nach der besseren Trefferquote

Viele Unternehmen erfassen die Trefferquote und verwandte Kennzahlen, um den Vertrieb zu steuern, wie **Abbildung 1** zeigt.

Ein internationaler Maschinenbauer setzte beispielsweise für das Folgejahr das Ziel für alle Einheiten, die Trefferquote von 15 Prozent auf über 20 Prozent zu steigern, die Verkaufskosten von 14 Prozent auf unter zwölf Prozent vom Umsatz zu führen und den Vorjahresumsatz um fünf Prozent zu übertreffen. Erst mehrere Ziele kombiniert mit der Hitrate sind vernünftig, denn jeder Verkäufer kann einzelne Ziele recht gut manipulieren.

Typisch auch der Hinweis eines Verantwortlichen für Verpackungsanlagen: „Über den Maschinenverband wurden für unser Angebotsfeld im letzten Jahr 300 Projekte in Deutschland ausgewiesen. 75 Projekte gewannen wir, 125 Projekte verloren wir und von weiteren 100 Projekten wussten wir gar nichts.“ Wo gilt es anzusetzen? Lässt sich die Hitrate von 37,5 auf 45 Prozent steigern? Sollte sich das Unternehmen besonders auf die 100 unbekannt Projekte konzentrieren, den Markt intensiver beobachten und sich an zusätzlich erfassten Projekten auch mit nur geringeren Erfolgchancen beteiligen? Grundsätzlich will wohl jedes Unternehmen jene Projekte gewinnen, an denen es sich beteiligt. Vorausgesetzt, die Projekte erweisen sich im Laufe der Zusammenarbeit nicht als zunehmend unattraktiv. Bei manchen Kundenprojekten werden nämlich die Gewinner zu den Verlierern. Ohnehin kann es nicht darum gehen, die Trefferquote durch schlechte Aufträge zu erhöhen. Immer bleibt die Rentabilität der wesentliche Bezug, was sich oft genug erst in der Nachkalkulation der Aufträge zeigt.

Ein Unternehmen könnte sich nur auf jene Offerten konzentrieren, die es nahezu sicher gewinnen kann. Die Chancen im Markt und Kunden lassen sich aber auch breit nutzen, bis der Anbieter sich wo möglich überall beteiligt. Grundsätzlich zeigt damit eine hohe Trefferquote eines Unternehmens gleichzeitig an, dass es wahrscheinlich manche Chancen im Markt vernachlässigt.

Die Trefferquote wird in der Regel nur auf die Zahl von Offerten bezogen. Mit der Entscheidung des Kunden wird diese Offerte zum Auftrag, ein Wettbewerber kann gewinnen oder der Kunde bricht das Projekt ab. Immerhin schätzt Jeff Thull, dass bei Kunden in den meisten B2B-Märkten weit mehr als 35 Prozent der initiierten Beschaffungen einfach versanden.



Prof. Dr. Christian Belz

ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing.

Christian Belz
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: christian.belz@unisg.ch

Zusammenfassung

Manche Themen erscheinen auf Anhieb wunderbar griffig, klar und für den Erfolg eines Unternehmens wichtig. Die Hitrate oder die Trefferquote im Vertrieb ist dafür ein Beispiel. Sobald sich Betroffene etwas tiefer einlassen und beispielsweise nach dem möglichen Management der Hitrate suchen, differenzieren sich die Lösungen und wachsen mit bestehenden Themen zusammen. So ist die Hitrate eine klare Quote, die sich allenfalls noch nach Gebieten, Leistungen und Kunden differenzieren lässt. Das Management betrifft aber den ganzen Vertriebsprozess.

Allerdings sind diese Offerten in Umsatz und Ertrag oft sehr verschieden. Eine Gewichtung würde aber diese einfache Zielgröße komplizieren. **Abbildung 2** zeigt, welche Schritte Kunden und Anbieter grob durchlaufen.

Um die Trefferquote zu steigern, scheinen uns besonders wichtig: 1. Bewertung Kunden und Projekte, 2. Ursachen für gewonnene/ verlorene Aufträge nutzen, 3. Aufwand steuern und 4. Kundenbearbeitung, Offerten und Verhandlung.

Bewertung Kunden und Projekte

Ein Anbieter beteiligt sich an Kundenprojekten, bei denen die Chance für einen Zuschlag und eine branchenübliche Marge vernünftig scheint. Dazu gilt es, die Kunden und ihre Projekte sowie das Angebotsverhalten der Konkurrenten zu beurteilen, auch wenn die Informationen dazu unvollständig sind. Erfolgreiche und gut ausgelastete Unternehmen beteiligen sich dabei selbstverständlich weniger an risikoreichen Projekten, als Anbieter mit Einbußen in Umsatz und Ertrag. Unternehmen in Krisensituationen konzentrieren sich auf rasche Ergebnisse und selektionieren in Kundenprojekten die sogenannten „niedrig hängenden Früchte“. Allerdings lassen sich neue Aufträge nicht erst holen, wenn sie fehlen. Die Akquisition zu vernachlässigen, kann ein Unternehmen später teuer zu stehen kommen. Auch lässt sich ein Risiko bewusst eingehen, um besonders attraktive Kunden und Projekte zu gewinnen.

Die Grundfragen zu den eigenen Wettbewerbsvoraussetzungen und zur Attraktivität des Kunden und des anstehenden Projektes lassen sich leicht

Abb. 1 Verwendete Kennzahlen für den Verkaufsprozess



Quelle: Schmitz 2014, S. 25

spezifizieren. Vielleicht wird daraus sogar ein periodisches Kunden-/Projekt-Portfolio zu den Potenzialen erstellt, um die Prioritäten des Unternehmens zu bestimmen. Manche Verkäufer in Industrieunternehmen bezeichnen auch für jedes eingeleitete Projekt die Zuschlagschancen in Prozent, was auch in die Umsatzprognosen einfließen, weil Zuschlagswahrscheinlichkeit mal Projektumfang eine Projektion für zukünftige Umsätze erlauben. Nur: Bei aller Analytik und Bewertung, ein Unternehmen sollte auch dem glücklichen Zufall eine Chance lassen, denn Bewertungen von Kunden und Projekten bleiben unzuverlässig.

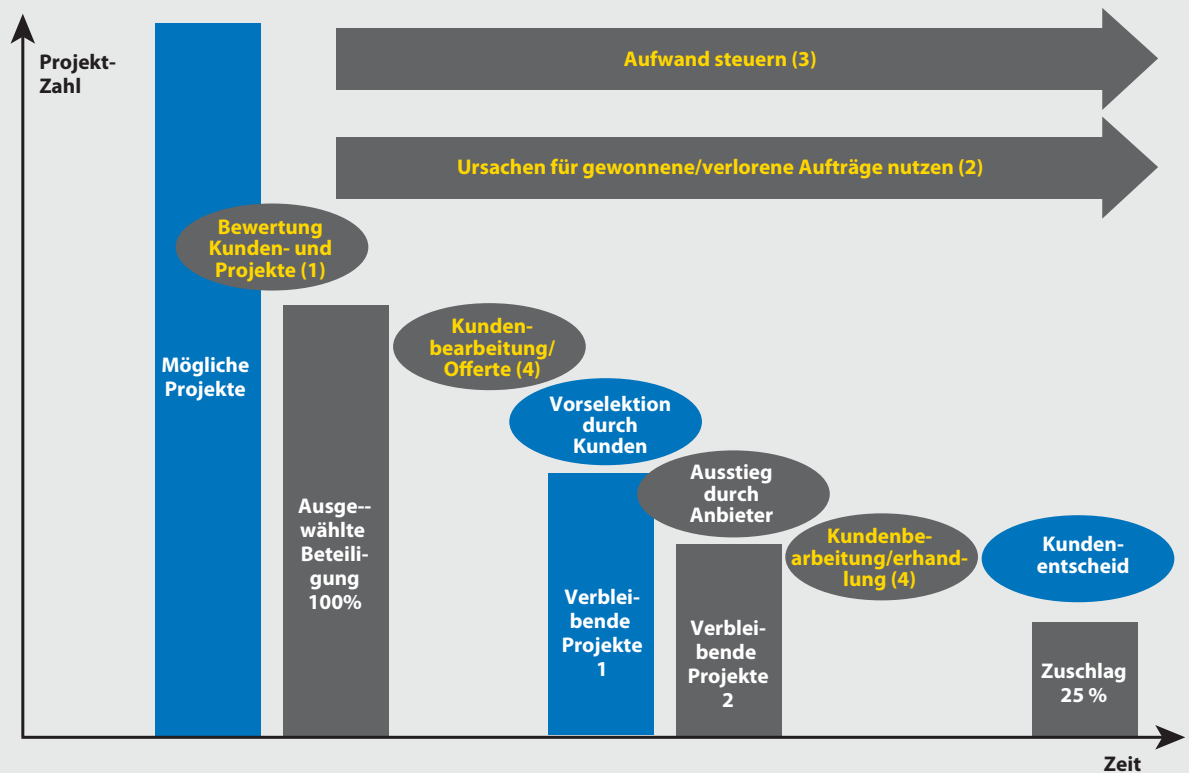
Trefferquoten hängen immer mit den Kategorien von Kunden zusammen. Bei neuen Segmenten sind sie schlechter als bei angestammten, bei neuen Kunden schlechter als bei bestehenden. **Abbildung 3** zeigt, wie sich potenzielle und bestehende Kunden grob nach der vorhandenen Geschäftsbeziehung einteilen lassen.

Von den treuen, bestehenden Kunden bis zu den potenziellen Kunden aus käuflichen Dateien (und ohne Beziehung zum Anbieter), nehmen die Bear-

Kerngedanke 1

Für manche Unternehmen verschlechtert sich die Trefferquote von Offerten und sie kämpfen dagegen an.

Abb. 2 Hitrate im Zeitablauf und Schritte für Kunden und Anbieter



Quelle: eigene Darstellung

Kerngedanke 2

Die Trefferquote wird direkt durch die Selektion von Kunden und Projekten beeinflusst.

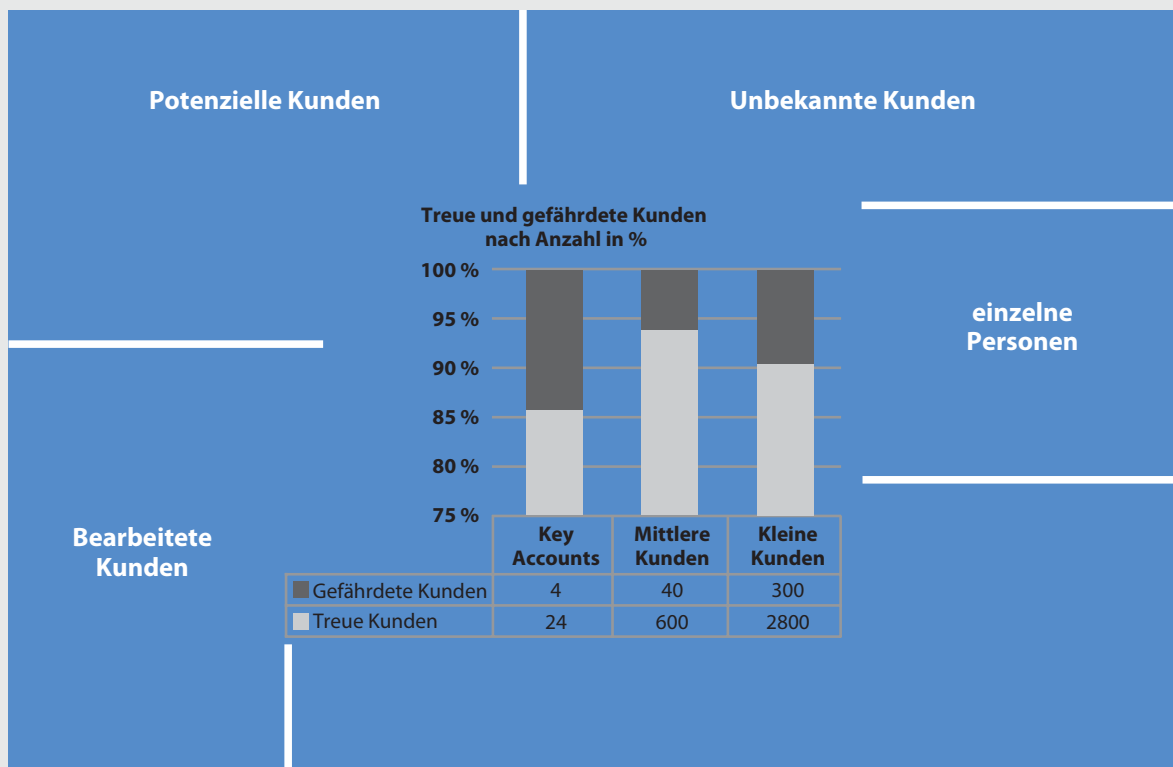
beitungsrisiken laufend zu. Kurz: Versuchen Unternehmen neues Geschäft zu erreichen, so nehmen sie eine kleinere Trefferquote und einen grösseren Verkaufsaufwand in Kauf. Trefferquoten gilt es für jede Kundenkategorie und je nach Leistung zu differenzieren, ebenso wie die Massnahmen. Insbesondere in B2B-Märkten, die sich allgemein durch eine hohe Transparenz der Anbieter und Kunden auszeichnen, gilt es, das Kundenportfolio entsprechend strategisch zu gewichten (welche Kunden wollen wir besonders pflegen, zurückgewinnen, der Konkurrenz abjagen etc.) Im selben Zusammenhang gilt es auch eine umfassende Produkt-/Marktstrategie und Internationalisierungsstrategie zu entwickeln, die laufend an die politisch-ökonomischen Verhältnisse angepasst wird. Schließlich unterscheidet sich das langfristige Geschäft mit riesigen Projekten maßgeblich vom Produktgeschäft.

Ursachen für gewonnene/verlorene Aufträge nutzen

Verlorene Aufträge werden in vielen Unternehmen analysiert. Minimum sind Listen mit kurzer Begründung für den Verlust, wobei die Beteiligten

Abb. 3 Kundenbeziehung als Bezug zu differenzierten Marketing und Vertrieb

Die bestehende Geschäftsbeziehung ist wesentliche Grundlage für die Kundenselektion und -bearbeitung



Quelle: eigene Darstellung

meistens den hohen Preis als Ursache bezeichnen. Allerdings sind Preise nur der eine Blick des Kunden auf die Leistungen. Sie sind nur ergiebig, um Kosten zu senken oder schon lang angedachte Rationalisierungen in der Produktion einzuleiten.

Sobald die verlorenen Aufträge jedoch genauer betrachtet werden, so folgen viele mögliche Gründe. Die Liste wird zu lang, um wirklich zu verbessern. Einige Hinweise gibt **Tabelle 1**. Dabei wird immer mit Kundenanforderungen und Wettbewerbsleistungen verglichen. Zudem sind diese Grün-

Tab. 1 Ursachen für verlorene Aufträge

Angestrebte Vorteile für Kunden	Faktoren für verlorene Aufträge (Beispiele)
1. Emotionsvorteil: Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	Mangelnde Bekanntheit, ungenügende Kompetenz für die Kundenbranche, keine Erfahrungen des Kunden in der Zusammenarbeit, gute Erfahrungen des Kunden mit Wettbewerbern
2. Beziehungsvorteil: Der Verkäufer kennt die Beeinflusser, Entscheider und Nutzer beim Kunden. Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen des Anbieters.	Fehlende Beziehungen zu Kunden, Fehleinschätzung des Buying Centers, ungenügende Bearbeitung von wichtigen Mitgliedern des Buying Centers, ungenügender Fit von Buying und Selling Team (eine Seite nicht auf Augenhöhe), ‚Chemie‘ unserer Verkäufer und Techniker zu Kundenpersonen spielt nicht
3. Erklärungsvorteil: Der Kunde kann die Leistung professionell beurteilen.	Mangelnde Vorbereitung des Kunden mit Internet, Messen usw.; ungenügender Transport des Kundennutzens, unqualifizierte Gespräche und Verhandlungen, falsche Schwerpunkte in Offerten, ungenügende Präsentationen für Kunden, ungenügende Qualifikation des Kunden und Fehlentscheide (aus Sicht des Anbieters)
4. Individualisierungsvorteil: Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Ungenügende Abklärung oder Erarbeitung der Anforderungen des Kunden, Überleistungen für Kunden, mangelnde Flexibilität für spezifische Anforderungen des Kunden, Fehlallokation von Leistungen für den Kunden im Zusammenarbeitsprozess, fehlende lokale Kompetenz
5. Entlastungs- und Sicherheitsvorteil: Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	Risikoaversion des Kunden, Unsicherheit des Kunden, Beschaffungsinitiativen des Kunden versanden, unqualifizierte Referenzen, nicht akzeptable Einkaufsbedingungen und verlangte Garantien des Kunde, mangelnder Fit von verkaufs- und Einkaufsbedingungen
6. Qualitätsvorteil: Die Qualität der Leistung (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	Unqualifizierte Bedingungen des Kunden in Ausschreibungen, technische Probleme mit dem Angebot, Qualitätsmängel in der bisherigen Zusammenarbeit in Produkt und Service, fehlende Serviceorganisation im Land des Kunden, falsch eingeschätzter Fokus des Kunden, zu viele Änderungen des Angebots mit Verlust des Anschlusses, ungenügende Leistungsvorteile des Kunden, übererfüllte und unerfüllte Leistungen für Kunden
7. Innovationsvorteil: Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	Ungenügender Fit von Innovationen für die Kundenbedürfnisse, unausgereifte neue Technologien, hohe wahrgenommene Innovationsrisiken des Kunden
8. Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil: Der Kunde bleibt beweglich und kann sich auf unsere Termine usw. verlassen.	Langsame Zwischenschritte für Kunden, verschleppte Beiträge des Kunden, beidseitig verschleppte Zwischentermine, zu lange Lieferfristen, nicht eingehaltene Termine
9. Wirtschaftlichkeitsvorteil: Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Zu hohe Preise im Vergleich zu Kundenerwartungen und Wettbewerbern, abschreckende Wirkung von An- und Vorauszahlungen, ungenügende Belege für die Wirtschaftlichkeit der Lösung, unsichere Prognosen zu Produktion und Absatz des Kunden
10. Koordinationsvorteil: Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	Widersprüche der Beteiligten bei Kunden, ungenügendes Zusammenspiel der beteiligten Leistungseinheiten des Anbieters für den Kunden

Kerngedanke 3

Erfolgreiche und erfolglose Offerten lassen sich detailliert analysieren. Ergebnis sind Hebel, an welchen sich die Hitrate verbessern lässt.

Handlungsempfehlungen

Beantworten Sie die drei Schlüsselfragen zur Hitrate für Ihr Unternehmen:

1. Kunden- und Projektselektion: Wie setzen Sie Prioritäten bei Kunden und Aufträgen, ohne zu viel Geschäft zu verpassen?
2. Kundenprozess: Was sind die Ursachen für gewonnene und verlorene Aufträge? Welche Massnahmen lassen sich gezielt nutzen, um Kunden zum Kauf zu führen?
3. Akquisitionsaufwand: Wie steuern Sie den Aufwand der Akquisition?

de oft zu spezifisch für einzelne Kunden oder nicht beeinflussbar. Gleichzeitig neigen die Verantwortlichen dazu, akzeptierte Gründe zu bezeichnen und suchen auch nach Ausreden, die nicht die eigene Leistung betreffen.

Diese Liste ließe sich beliebig erweitern. Einige Beispiele: über-optimistische Wettbewerber, Wechselkursrisiken und -nachteile, Exportverbote, prohibitive Zölle, fehlende Zertifizierungen, fehlende „Kick backs“ für Kunden oder staatliche Förderung von Wettbewerbern.

Schließlich lassen sich auch Unterschiede von Einheiten und Verkäufern mit hoher und niedriger Trefferquote analysieren. Wenn auch die Gründe in jedem Fall anders ausfallen, lassen sich teilweise systematische Schwierigkeiten oder Muster erfassen, die für Gegenmaßnahmen wichtig sind. Häufig sind auch die Geschäfte und die Gepflogenheiten in verschiedenen Ländern nicht miteinander vergleichbar.

Analog gilt es, die gewonnenen Aufträge zu untersuchen. Die erfolgreichen Aufträge sind auch eine wertvolle Basis, um Referenzen oder Kundenfälle im Marketing aufzubereiten und intern oder für potenzielle Kunden zu nutzen. Gute Fälle enthalten dabei: Ausgangslage, Ziele, Zusammenarbeit, Lösung, Ergebnisse und Learnings. Immer ist es dazu wichtig, die Kundensicht einzubeziehen, um glaubwürdig zu kommunizieren.

Leider konzentrieren sich die Auftragsanalysen meistens auf den finalen Entscheid des Kunden. Erst die gründliche Diagnose der langen Kundenprozesse aus der Sicht des Kunden selbst und des Anbieters würde detailliert alle Zwischenschritte aufzeigen. Es geht um viele kleine Ja's und Nein's des Kunden in der Zusammenarbeit. Auf dieser Grundlage lassen sich Hebel bestimmen, um Aufträge erfolgreicher zu gewinnen. Wenn Konsumenten schon 30 bis 60 Zwischenschritte brauchen, um ein Auto zu kaufen oder eine Reise zu buchen, so erwarten wir für industrielle Beschaffungen noch viel komplexere Prozesse.

Aufwand steuern

Manche Kunden beziehen nicht selten zehn Anbieter für einen möglichen Auftrag ein oder an Ausschreibungen beteiligen sich 30 oder 40 Wettbewerber. Auch das Bild des Sales Funnel mit dem Weg der Kunden vom ersten Interesse bis zum Kauf mit schrittweisen Verlusten (siehe auch **Abbildung 2**) führt dazu, dass manche Anbieter sich sehr breit im Markt engagieren und überall mitmachen. Zu viele Offerten steigern die Kosten von ganzen Branchen um zehn bis 20 Prozent. Der Aufwand muss schließlich über die eingegangenen Geschäfte finanziert werden.

Den Aufwand für Offerten zu kennen und bezogen auf die Chancen zu steuern ist eine wichtige Aufgabe, um mit der Trefferquote richtig umzugehen. Leider werden diese Kosten aber in vielen Unternehmen nicht erfasst oder geschätzt. Eine einfache Rechnung würde bereits zeigen, dass meistens zehn aufwendige Offerten nicht über einen Zusatzgewinn bei einem gewonnenen Kunden kompensiert werden können.

Sinnvoll kann es auch sein, die Offerten richtig zu etappieren. Vielleicht genügt dem Kunden für eine Grobselektion auch eine grobe und eher standardisierte Offerte. Generell ist es wichtig, den Prozess zu betrachten. Dazu gehören auch Zwischenschritte der Anbieter, an welchen über eine sinnvolle Fortführung oder den Abbruch entschieden wird.

Schließlich ist ein Hauptproblem die lange Durchlaufzeit von Offerten bei Kunden. Sie führt zu zahlreichen Etappen und nachgefragten Anpassungen. Das steigert die Kosten und Unsicherheit. Es gilt zu analysieren, welche Rolle eine Verschleppung spielt, ob sich dieser Aspekt bei der Projekt- und Kundenwahl berücksichtigen lässt, welche Kosten damit entstehen oder ab wann die Offerten gar nicht mehr als offen bezeichnet werden können, obschon die klare Rückmeldung der Kunden fehlt. Aufwand und Zeitmanagement hängen damit eng zusammen.

Kundenbearbeitung, Offerten und Verhandlung

Für einen Treffer gilt es, den Kunden erfolgreich zum Kauf zu führen. Die Diagnose der erfolgreichen und erfolglosen Kundenprozesse gibt dazu wichtige Hinweise. Damit wird die enge Kennzahl der Trefferquote im Vertrieb plötzlich durch den ganzen Vertriebsprozess bewirkt. Teile sind beispielsweise Verrechnung von Offerten, Standardisierung und Modularisierung sowie verkürzte Erstellungszeit, Initiativen des Verkäufers, Gespräche, Rückmeldungen, Vorschläge, Offerten, Begegnungen an einer Messe, Treffen mit Servicetechnikern und Kundendienst, Verhandlungen oder Zugeständnisse zu guten Präsentationen und Offerten. Kurz: Die Kette mit Begegnungen, beteiligten Personen, eingesetzten Medien, Inhalten und Beziehungen ist lang. Dazu ließe sich ein Kompendium zum erfolgreichen Verkaufen verfassen, welches weder Schlagzahlmanagement, Value Selling (siehe auch Seite xxx in diesem Heft) noch Challenger Sale ausschließt.

Fazit

Unternehmen können ihre Verkäufer kaum über die Trefferquote führen. Zehn, 30 oder 40 Prozent gewonnener Aufträge im Vergleich zu den erstellten Offerten können je nach Branche und Konjunktur eine gute oder eine schlechte Vertriebsleistung sein. Vielleicht baut ein Verkäufer mit einer Quote von 20 Prozent besonders effizient einen neuen Markt für das Unternehmen auf, während ein anderer Verkäufer mit 40 Prozent einige Projekte bei wiederkehrenden Kunden verpatzte.

Es geht jedoch nicht um die nackte Quote. Es lohnt sich, die Trefferquote zu analysieren. Unternehmen beeinflussen damit, wie breit sie die Chancen im Markt ausschöpfen, welchen Aufwand für Akquisition sie betreiben, wie professionell sie die Prozesse des Kunden begleiten und steuern. Die Quantität der Trefferquote wird also durch die Qualität der Vertriebsarbeit geprägt.

Eine zu tiefe Trefferquote ist eine Folge. Wird sie festgestellt, so gilt es oft die Vertriebsstrategie und ihre Umsetzung grundsätzlich zu prüfen und zu erneuern.

Kerngedanke 4

Ein Treffer wird erreicht, wenn der Kunde sich selbstständig oder mit dem Anbieter (Verkauf, Technik, Kundendienst usw.) zum Kauf führt. Der Anbieter optimiert dafür den gesamten Verkaufsprozess mit Gesprächen, Offerten, Präsentationen oder Verhandlungen.

Literatur

↓ Belz, Ch. (2015): Entwicklung einer kundenbezogenen Wertschöpfung, in: Sales Management Review, Nr. 1/2015, S. 40-46; www.springerprofessional.de/link/6105198

↓ Belz, Ch. (2016): Offerten und Kundenpräsentationen optimieren, in: Sales Management Review, Nr. 2/2016, S. 66-73; www.springerprofessional.de/link/10004236

Belz, Ch. et al. (2016): Value Selling, Stuttgart

↓ Belz, Ch., Reinhold, M. (2012): Internationaler Industrievertrieb, in: Binckebanck, L., Belz, Ch. (Hrsg.): Internationaler Vertrieb, Wiesbaden, S. 1-240; www.springerprofessional.de/link/4501452

Dixon, M. / Adamson, B. (2016): The Challenger – Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen, 2. A., München

Pinczolit, K. (1998): Der Schlagzahlmanager: Arbeitsleistung im Vertrieb messen und steigern, Frankfurt

Rutschmann, M., Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart

Schmitz, Ch. (2014): Key Performance Indicators(KPI): Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb, Ergebnisdokumentation, St. Gallen und Bochum

Thull, J. (2010): Mastering the complex sale, Hoboken N.J.

↓ Weibel, M. (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht: Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden; www.springerprofessional.de/link/4297132

↓ Abonnenten des Portals www.springerprofessional.de erhalten diesen Beitrag kostenlos im Volltext.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Trefferquote

Belz, Ch., Weibel, M.: Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft, in: Backhaus, K., Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 2015, www.springerprofessional.de/link/4513570

Kaschek, B.: Grundlagen und Besonderheiten des erfolgreichen Verkaufs im Geschäftskundenbereich (B2B) bei Großkunden, Key Accounts und Global Accounts, in: Kaschek, B.: True Value Selling, Wiesbaden 2014, www.springerprofessional.de/link/4286462