

## Ampelsteuerung im Vertrieb

Frühzeitig chancenreiche Anfragen und Angebote ermitteln



*Angebote erstellen kostet Geld und Zeit. Sie sollten nur dann ausgearbeitet werden, wenn realistische Abschlusschancen bestehen. Auch die Entscheidung, kein Angebot abzugeben, wirkt positiv: Die freien Ressourcen können für interessantere Anfragen eingesetzt werden. Beschrieben wird eine einfache Methode, wie man zu einem nachvollziehbaren Urteil kommt, ob ein Angebot erstellt werden sollte (Ampel: GRÜN) oder nicht (Ampel: ROT). Diese „Ampel-Methode“ ist universell für jede Branche und für die verschiedensten Produktangebote einsetzbar.*

### Das Verkaufsproblem

Das Herz eines Verkäufers schlägt höher, wenn er einen Interessenten zum Kunden machen konnte, wenn der Auftrag unterschrieben ist. Der Weg dahin war steinig, dornenreich und voller Frustration. Von vielleicht tausend Firmen, die bei einer Briefaktion angeschrieben worden sind, haben „nur“ vierzig reagiert (was einer Rücklaufquote von 4 % entspricht und eigentlich hervorragend ist). Bei der Hälfte konnte ein Gesprächstermin vereinbart werden und vielleicht sind daraus zwölf konkrete Angebotssituationen entstanden. Für alle wurde ein Angebot erstellt. Nur bei drei der Firmen ergeben sich danach realistische Auftragschancen.

War es wirklich nötig, zwölf Angebote zu erstellen? Hätte man früher erkennen können, wo realistische Chancen bestehen? Gibt es eine einfache Methode, um so etwas herauszufinden? Es gibt sie, die Methode. Nötig sind gesunder Menschenverstand, praktische Erfahrung im Vertrieb, eine Excel-Tabelle und die folgende Anleitung.

### Der Verkaufsprozess

Der konkrete Verkaufsprozess kann in unzählige filigrane Einzelschritte unterteilt werden. Schnell kommt man auf zwanzig, dreißig und mehr Aktivitäten. Für unsere Betrachtungen genügen die drei Hauptschritte (Abbildung 1): 1. Kontakt aufnehmen mit dem Interessenten und Analyse von dessen Bedarf, 2. Erstellen eines Angebotes und eventuell Modifikation entsprechend aktueller neuer Erkenntnisse, 3. Verfolgung des Angebotes mit Bewertung der Abschlusschancen und Abschluss. Natürlich liegen vor der Kontaktaufnahme mit Interessenten viele grundsätzliche Entscheidungen des Anbieters über Marktsegmente, Produktangebot, Vertriebsweg und Preispolitik. Und wenn der Auftrag erteilt worden ist, geht es daran, die Auftragsdaten zu prüfen, den Auftrag zu bestätigen, eventuell die internen Fertigungsaufträge anzustoßen etc.

Wenn man beurteilen will, ob es sich lohnt, ein Angebot zu erstellen, muss man sich zunächst fragen: Welche Indikatoren zeigen an, ob man ein Angebot erstellen soll oder doch lieber nicht. Besonders bei komplexeren Gütern oder Dienstleistungen kann allein das Angebot schon mehrere tausend Euro verschlingen. Multipliziert mit der Anzahl überflüssiger Angebote ohne Chancen sind dies auch bei kleinen Unternehmen im Jahr beträchtliche Beträge, die so verschwendet werden. Dies muss nicht sein.

# Ampelesteuerung im Vertrieb

Frühzeitig chancenreiche Anfragen und Angebote ermitteln

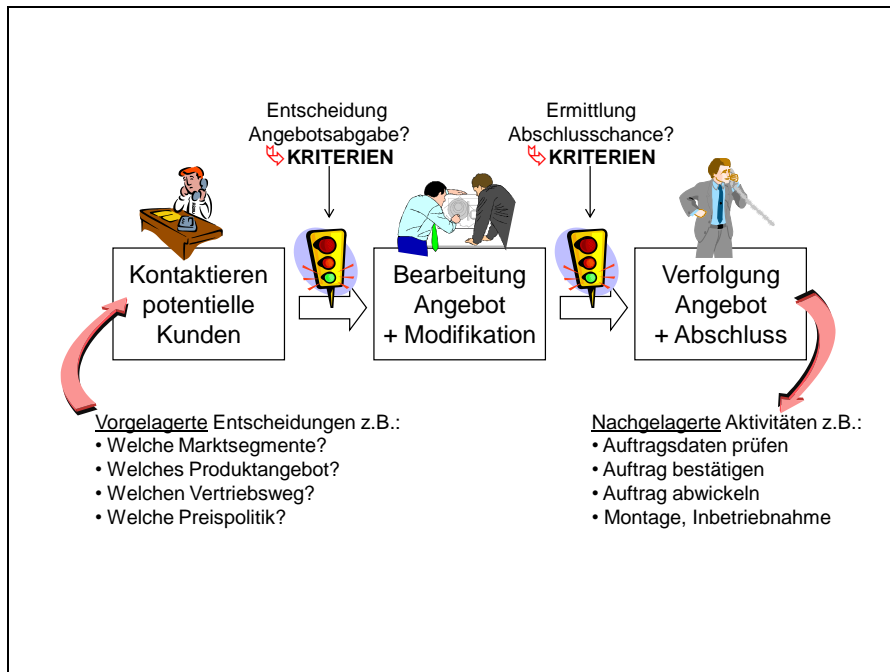


Abbildung 1: Prinzipielle Schritte des Verkaufsprozesses im B2B-Geschäft

## Die Bewertungsmethode

Schritt 1: Man notiert zunächst einmal alle möglichen Kriterien, die anzeigen könnten, ob ein Angebot abgegeben werden sollte. Ob man dazu ein leeres Blatt Papier, eine MindMap oder eine Pinwand mit Kärtchen benutzt, ist nicht so wichtig. Erarbeitet man die Kriterien in einer Gruppe, ist eine Pinwand mit Karten vorteilhaft. Mit externer neutraler Moderation wird verhindert, dass die Meinung des Vertriebsleiters dominiert.

Schritt 2: Nun geht es darum, die vielen Einzelkriterien in sieben bis maximal zehn Gruppen zusammen zu fassen. Arbeitet man mit einer Pinwand, dann kann man die Kärtchen umstecken. Zu diesem Zeitpunkt muss man sich noch nicht Rechenschaft darüber ablegen, warum man einzelne Kriterien bestimmten Gruppen zuordnet. Sind die Gruppen gebildet, wird für jede der Gruppen ein Sammelbegriff, eine „Überschrift“ gesucht. Dies kann eine neue Überschrift sein, vielfach charakterisiert auch ein Kriterium in der Gruppe, die Gesamtheit der darin enthaltenen Einzelkriterien.

Schritt 3: Die „Überschriften“ der Gruppen werden nun in eine Excel-Tabelle als Zeilennamen eingetragen (Abbildung 2). Sie sind die Kriterien, nach denen später eine Anfrage beurteilt werden soll. Die Reihenfolge ist gleichgültig. Wenn dies geschehen ist, lautet jetzt die Frage: Welche Bedeutung, welches „Gewicht“ hat jedes einzelne Kriterium. In der Summe müssen die „Gewichte“ 100 % ergeben. Es wird daher nun jedem einzelnen Kriterium eine Prozent-Zahl zugeordnet. Damit wären die Arbeiten zum Erstellen der Bewertungsmatrix abgeschlossen.

# Ampelsteuerung im Vertrieb

Frühzeitig chancenreiche Anfragen und Angebote ermitteln

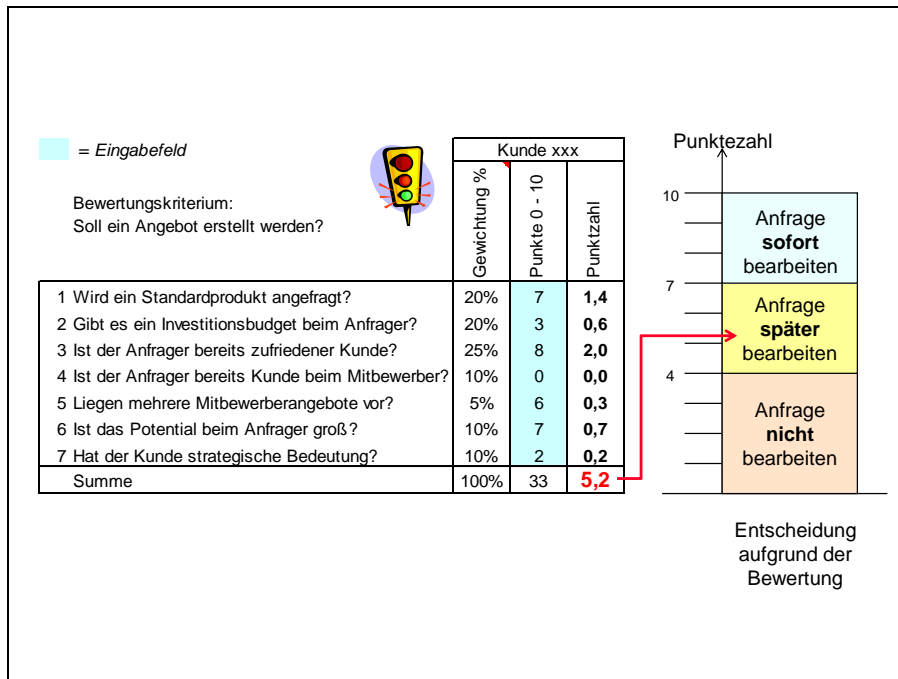


Abbildung 2: Indikatoren für Auftragschance und Bewertungsmethode

## Die Anwendung

Schritt 4: Wenn nun geprüft werden soll, ob es sich lohnt, ein Angebot abzugeben, bewertet der Verkäufer jedes einzelne Kriterium mit einem Wert von 0 bis 10. Dabei ist es sehr hilfreich, wenn das einzelne Kriterium als Frage formuliert ist. Viele Punkte müssen bedeuten, dass das betreffende Kriterium positiv für eine Angebotsabgabe spricht, wenige Punkte bedeuten das Gegenteil.

Schritt 5: Die Excel-Tabelle errechnet nun das Produkt aus Punktzahl (Schritt 4) und Gewichtung (Schritt 3). Wenn also z.B. für ein Kriterium ein Gewicht von 20 % vergeben worden ist und die Punktzahl bei diesem Kriterium 7 beträgt, dann ergibt das Produkt dieser beiden Werte die (gewichtete) Punktzahl 1,4 (= 0,2 x 7). Die Summe aller gewichteten Punktzahlen ergibt einen Gesamt-Indikator für die Bewertung der Anfrage. Zur Visualisierung kann man ein „Anfrageprofil“ erstellen, aus dem auf einen Blick deutlich wird, welche Kriterien wie bewertet worden sind (Abbildung 3).

Schritt 6: Abhängig von dieser Punktzahl kann nun objektiver entschieden werden ob a) kein Angebot abgegeben wird, b) ein Angebot nach der Methode first-in-first-out abgegeben werden soll oder c) das Angebot sofort zu bearbeiten ist. Welche Punktzahl zu welcher Entscheidung führt, darüber muss man sich natürlich vorher einigen. In einer der Excel-Tabelle kann der Vorschlag für die Entscheidung hinterlegt und automatisch entsprechend der Punktzahl angezeigt werden.

## Ampelsteuerung im Vertrieb

Frühzeitig chancenreiche Anfragen und Angebote ermitteln

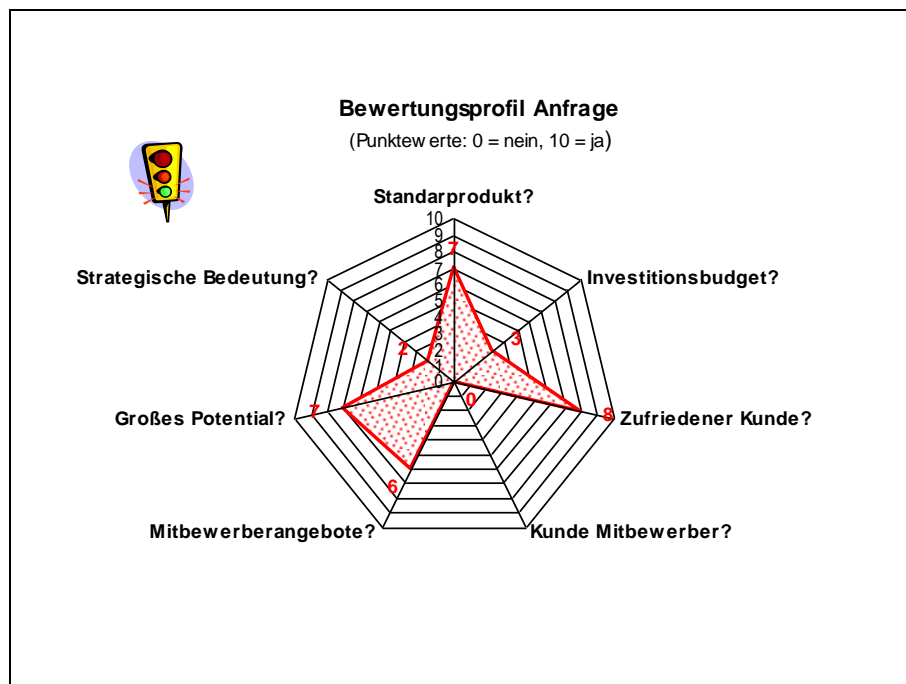


Abbildung 3: Visualisierung der Angebotsbewertung. Schwachstellen werden deutlich.

### Die Vorteile

Eine größere Verkaufsmannschaft konkurriert um die internen Ressourcen für die Angebotserstellung. Hier hilft die Ampel-Methode zu entscheiden, welche Angebote in welcher Reihenfolge erstellt (oder nicht erstellt) werden sollen. Verkäufer werden dann nur Anfragen zur Bearbeitung weitergeben oder sich selbst vornehmen, wenn sie erkennen, dass ein Angebot Erfolg versprechend scheint.

Der Verkaufsleiter kann sich z.B. die Bewertungen der Anfragen vorlegen lassen, für die der Status „Anfrage sofort bearbeiten“ ermittelt worden ist. Im Gespräch mit dem Verkäufer kann er erkennen, ob eine Angebotssituation realistisch bearbeitet worden ist. Bei Auftragsverlusten kann nachträglich gemeinsam analysiert werden, wo eine Anfrage möglicherweise zu optimistisch bewertet wurde. Der Verkäufer verbessert dadurch mit der Zeit sein Urteil.

Wenn ein Unternehmen mit externem Vertrieb arbeitet (Handelsvertreter, Industrievertreter) gibt die Ampel-Methode diesen Vertriebspartnern ein Werkzeug an die Hand, mit dem sie selbst beurteilen können, wann eine Anfrage zur Bearbeitung weiter geleitet werden soll. Außerdem zeigen die Kriterien auf, welche Informationen (neben den reinen Sachinformationen bei der Bedarfsanalyse) gezielt ermittelt werden müssen.

Für den Innendienst, der die Angebote möglicherweise erstellt, gibt die Bewertung einen deutlichen Hinweis, welche Anfragen bevorzugt bearbeitet werden müssen. Außerdem kann einem Verkäufer anhand einer „Ranking-Liste“ verdeutlicht werden, warum z.B. die Anfrage eines Kollegen bevorzugt bearbeitet worden ist. Unnötige Diskussionen und Verärgerungen werden vermieden.

# Ampelsteuerung im Vertrieb

Frühzeitig chancenreiche Anfragen und Angebote ermitteln

---

## *Autorenprofil*

*Name:* Walter R. Kaiser  
Geschäftsführender Gesellschafter

*Firma:* METALAX GmbH  
Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft  
Schulstr. 12, 71296 Heimsheim  
eMail: [info@metalax.de](mailto:info@metalax.de) Internet: [www.metalax.de](http://www.metalax.de) Mobil: 0171/2353863

*Berufserfahrung:* Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtschafts-Ing. Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer in verschiedenen technischen Branchen (IT, Elektrotechnik/Elektronik, Kfz-Zulieferer). Lehraufträge an den Hochschulen Esslingen und Karlsruhe über Vertriebsmanagement und Entscheidungstechnik. Beirat mittelständischer Unternehmen. Beratungen und Seminare mit Schwerpunkt Vertrieb, Sanierung, Strategie, Kooperation.

---