DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

WHITEPAPER FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND VERTRIEBSVERANTWORTLICHE

Unerkannte bzw. ungenutzte Vertriebspotenziale

im Bereich Service, Ersatzteile und Retrofit

Wie Sie aus Ihrer installierten Maschinenbasis systematisch relevante Vertriebschancen generieren und profitable Aufträge gewinnen

TQS® Total Quality Selling

Prozesse Fähigkeiten Tools

Ulrich Dietze

Deutsche Vertriebsberatung

Vorwort

Eine Maschine kann über viele Jahre beim Kunden im Einsatz sein. In dieser Zeit verändern sich ihre Auslastung, ihr Zustand und die Anforderungen an ihre Leistung. Daraus können Bedarfe für Service, Ersatzteile und Modernisierung entstehen. Ob diese Bedarfe zu Aufträgen für Ihr Unternehmen werden, hängt auch davon ab, wie früh Sie sie erkennen und wie konsequent Sie sie vertrieblich bearbeiten.

Ein funktionierender Kundendienst allein beantwortet diese Frage noch nicht. Wer eingehende Anfragen zuverlässig bearbeitet, kann gleichzeitig erhebliche Potenziale übersehen. Manche Kunden beschaffen bei Dritten. Andere verschieben notwendige Maßnahmen. Wieder andere wissen nicht, welche Unterstützung oder Modernisierung für ihre Maschine möglich wäre.

Der entscheidende Blick richtet sich deshalb auf die installierte Maschinenbasis: Welche Anlagen sind noch im Einsatz? Bei welchen Kunden bestehen wirtschaftlich sinnvolle Ansatzpunkte? Wer spricht diese Kunden an? Und wie wird aus einem technischen Hinweis eine qualifizierte Verkaufschance?

Dieses Whitepaper verbindet diese Fragen mit der TQS® Denkschule. Sie betrachten die Generierung relevanter Vertriebschancen ebenso wie deren konsequente und profitable Verwertung. Prozesse, Fähigkeiten und Tools bilden dabei ein zusammenhängendes System.

Die folgenden Kapitel helfen Ihnen, Ihre Ausgangslage einzuordnen, konkrete Verluststellen zu erkennen und einen wirtschaftlich nachvollziehbaren Einstieg zu wählen. Ein kompakter Selbstcheck am Ende verdichtet die wichtigsten Fragen. Entscheidend ist, dass aus der Erkenntnis ein klarer nächster Schritt entsteht.

Ulrich Dietze

Gründer und Geschäftsführer der Deutschen Vertriebsberatung

Ihr Weg durch dieses Whitepaper

3 | Wo Potenziale verborgen bleiben

4 | Die Maschinenbasis wirtschaftlich erschließen

5 | Aus Bedarfsanlässen qualifizierte Anfragen gewinnen

6 | Retrofit proaktiv zum Gesprächsthema machen

7 | Anfragen passend zum Vorgang qualifizieren

8 | Chancen konsequenter in Aufträge verwandeln

9 | Potenziale belastbar quantifizieren

10 | Verbesserung im Tagesgeschäft verankern

11 | Drei Denkfehler und drei sofort umsetzbare Tipps

12–13 | Ihr TQS® Aftersales Selbstcheck

14 | Vieraugengespräch oder Potenzialcheck Aftersales

DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

Wo Potenziale verborgen bleiben

Ein steigender Aftersales-Umsatz kann eine positive Entwicklung zeigen. Er beantwortet jedoch nicht, wie viel des adressierbaren Geschäfts tatsächlich gewonnen wird. Auch eine wachsende Maschinenbasis, höhere Preise oder einzelne größere Reparaturen können den Umsatz verändern. Wer das Potenzial einschätzen will, muss deshalb Ergebnis und Ausschöpfung gemeinsam betrachten.

Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen drei Ausgangslagen. Sie führen zu unterschiedlichen Maßnahmen und verhindern, dass vorschnell eine Kampagne, ein Training oder ein neues CRM-Feld zur vermeintlichen Lösung wird.

Potenzial ist unbekannt

Das Unternehmen kennt seine ausgelieferten Maschinen, aber nicht zuverlässig deren aktuellen Betreiber, Standort, Zustand oder Ansprechpartner. Umsätze sind vorhanden, ein belastbares Bild des wirtschaftlich relevanten Feldes fehlt. Hier beginnt die Verbesserung mit einer qualifizierten Datenbasis und einer gezielten Potenzialbewertung.

Potenzial ist bekannt und bleibt ungenutzt

Maschinen und Kunden sind bekannt. Trotzdem erfolgt eine Ansprache erst, wenn der Kunde selbst aktiv wird. Wartungsintervalle, Verschleiß, Teileabkündigungen oder veränderte Produktionsanforderungen lösen keine verbindliche Vertriebsaktivität aus. Hier fehlen vor allem ein definierter Anlass, ein Verantwortlicher und ein passendes Gesprächsangebot.

Chancen entstehen und werden unzureichend verwertet

Anfragen und Angebote liegen vor. Dennoch bleiben Aufgabenstellung, Entscheider, Nutzen oder nächster Schritt ungeklärt. Technisch gute Lösungen erreichen keine Entscheidung oder geraten in einen reinen Preisvergleich. Hier muss die Qualität der Anfragebearbeitung und Angebotsverfolgung verbessert werden.

Drei Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Entscheidungslogiken

Geschäftsfeld	Vertrieblicher Schwerpunkt
Service	Wartungs- und Reparaturbedarf, Verfügbarkeit, Einsatzplanung und Leistungsumfang.
Ersatzteile	Eindeutige Identifikation, Ersatz- und Verschleißbedarf, Lieferfähigkeit und sinnvolle Bevorratung.
Retrofit	Modernisierungsbedarf, technische Machbarkeit, wirtschaftlicher Nutzen und Investitionsentscheidung.

Ihr Nutzen: Sie erkennen, ob zuerst Transparenz, aktive Marktbearbeitung oder eine bessere Chancenverwertung erforderlich ist.

DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

Die Maschinenbasis wirtschaftlich erschließen

Die installierte Maschinenbasis, häufig als Installed Base bezeichnet, ist der Ausgangspunkt einer systematischen Aftersales-Entwicklung. Eine historische Lieferliste ist dafür hilfreich, aber noch keine belastbare Vertriebsgrundlage. Maschinen können stillgelegt, verkauft, umgebaut oder an andere Standorte verlagert worden sein.

Beginnen Sie mit einem abgegrenzten Segment, etwa einer Maschinenfamilie, einer Region oder einer Gruppe relevanter Bestandskunden. Prüfen Sie, welche Anlagen tatsächlich aktiv sind und bei welchen davon Ihr Unternehmen technisch und wirtschaftlich sinnvoll unterstützen kann. Ein transparenter Teilbestand ist für einen Pilotversuch wertvoller als eine umfangreiche, ungeprüfte Gesamtliste.

Welche Informationen tatsächlich benötigt werden

Erfassen Sie Kunde, Betreiber, Standort und eindeutige Maschinenidentifikation. Ergänzen Sie Baujahr, Ausstattung, relevante Betriebsdaten, Service- und Ersatzteilhistorie sowie aktuelle technische und kaufmännische Ansprechpartner. Dokumentieren Sie auch, wie aktuell und belastbar die Informationen sind. Ungeprüfte Annahmen müssen als solche erkennbar bleiben.

Entscheidend ist die Verbindung zur nächsten Aktivität: Welcher konkrete Bedarf könnte vorliegen? Wann sollte er geprüft werden? Wer übernimmt die Ansprache? Eine Datenbank wird erst dann vertrieblich wirksam, wenn aus ihren Informationen ein nachvollziehbarer Arbeitsauftrag entsteht.

Nach Potenzial und Bearbeitbarkeit priorisieren

Nicht jede ältere Maschine ist automatisch ein Retrofit-Kandidat. Nicht jeder Kunde ohne Ersatzteilumsatz kauft bei einem Wettbewerber. Vielleicht besteht im betrachteten Zeitraum kein Bedarf, die Maschine läuft kaum oder sie wurde stillgelegt. Solche Unterschiede müssen geklärt werden, bevor aus einer Umsatzlücke ein Potenzial abgeleitet wird.

Priorisieren Sie deshalb nach erwartbarem Bedarf, wirtschaftlicher Relevanz, Kundenzugang und eigener Leistungsfähigkeit. Prüfen Sie zugleich verfügbare Teile, Servicekapazitäten und technische Grenzen. Zusätzliche Nachfrage ist nur dann wertvoll, wenn sie angemessen und profitabel bedient werden kann.

Eine Datenverantwortung mit klarem Zweck

Legen Sie fest, wer neue Informationen aus Serviceeinsätzen, Ersatzteilbestellungen und Kundengesprächen ergänzt. Vermeiden Sie parallele Listen ohne gemeinsame Verantwortung. Für den Einstieg genügt ein praktikabler, einheitlicher Datenbestand; die spätere technische Integration sollte den geklärten Prozess unterstützen.

Managementfrage: Wenn Sie heute 100 Ihrer aktiven Maschinen betrachten, können Sie erkennen, welche davon zuletzt gezielt auf Service, Ersatzteile oder Retrofit angesprochen wurden?

DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

Aus Bedarfsanlässen qualifizierte Anfragen gewinnen

Proaktiver Aftersales-Vertrieb braucht einen nachvollziehbaren Anlass. Eine allgemeine Nachricht über das gesamte Leistungsangebot erzeugt noch keinen konkreten Gesprächsbedarf. Je genauer die Ansprache an Maschine, Einsatzsituation und Kundenaufgabe anknüpft, desto besser lässt sich ihre Relevanz erläutern.

Definieren Sie für jedes priorisierte Segment, welche Ereignisse eine Prüfung oder Ansprache auslösen. Diese Anlässe müssen in einen verbindlichen Ablauf münden. Ein automatisch erzeugter Hinweis ohne Zuständigkeit und Termin bleibt lediglich eine zusätzliche Information.

Anlass	Passender Gesprächseinstieg	Ziel der Klärung
Wartung wird fällig	Gemeinsame Prüfung des nächsten Wartungs- und Stillstandsfensters.	Einsatzbedarf, Umfang und Termin.
Verschleiß oder Engpassrisiko	Abgleich der kritischen Teile mit Betriebsweise und Bestand.	Sinnvoller Ersatz- oder Bevorratungsbedarf.
Bauteil wird abgekündigt	Prüfung der Folgen für Versorgung und Betrieb.	Ersatzstrategie oder Modernisierungsbedarf.
Anforderungen ändern sich	Gespräch über Leistung, Qualität, Energiebedarf oder Bedienung.	Technische und wirtschaftliche Eignung eines Retrofits.

Ein einfacher Prozess vom Hinweis zur Anfrage

Zuerst wird der Anlass dokumentiert und einem Kunden sowie einer Maschine zugeordnet. Anschließend prüft ein Verantwortlicher die Relevanz und bereitet eine konkrete Ansprache vor. Im Gespräch werden Ausgangslage, Handlungsbedarf und Bereitschaft zum nächsten Schritt geklärt. Erst daraus entsteht eine qualifizierte Anfrage oder eine begründete Wiedervorlage.

Dafür braucht es klare Übergabekriterien: Ansprechpartner, Maschine, Anlass, erkannter Bedarf und nächster Schritt müssen nachvollziehbar sein. Der übernehmende Vertrieb bestätigt die Bearbeitung und gibt Rückmeldung. So erfährt auch der Hinweisgeber, was aus seiner Beobachtung geworden ist.

Serviceeinsätze als Zugang nutzen

Servicemitarbeiter erleben Maschinen und Kundenaufgaben unmittelbar. Sie sollten relevante Hinweise erkennen, verständlich dokumentieren und mit Zustimmung des Kunden weitergeben können. Eine umfassende Verkaufsverantwortung muss daraus nicht entstehen. Entscheidend sind ein praktikabler Übergabeweg und eine verlässliche Bearbeitung durch den Vertrieb.

Ihr Nutzen: Aus Einzelbeobachtungen entsteht ein wiederholbarer Prozess zur Generierung relevanter Vertriebschancen.

DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

Retrofit proaktiv zum Gesprächsthema machen

Retrofit bietet einen konkreten Zugang zur proaktiven Marktbearbeitung: Die Maschine ist bereits im Einsatz, ihre Aufgabe ist bekannt und vielfach besteht eine Kundenbeziehung. Themen wie Produktivität, Energieverbrauch, Bedienbarkeit oder Teileversorgung lassen sich an einer realen Anlage besprechen. Dadurch kann es leichter sein, Gehör und Interesse zu finden als mit einer allgemeinen Ansprache für eine neue Maschine.

Eine Modernisierung kann außerdem dort wirtschaftlich interessant sein, wo eine Neuinvestition derzeit nicht vorgesehen ist. So lassen sich zusätzliche Projekte und relevante Umsätze erschließen, die bei einer ausschließlichen Konzentration auf Neumaschinen unentdeckt blieben. Eine generell höhere Abschlusswahrscheinlichkeit ist damit nicht belegt: Entscheidend bleiben technischer Zustand, Kundennutzen, Budget und Umsetzbarkeit.

Die 95/5 Regel erweitert den Blick

Das vom LinkedIn B2B Institute aufgegriffene 95/5-Modell unterscheidet einen kleinen aktuell kaufbereiten Teil des Marktes von einer großen Gruppe künftiger Käufer. Für Retrofit bedeutet das: Auch Kunden ohne konkrete Anfrage verdienen Aufmerksamkeit. Relevante Inhalte schaffen Bekanntheit und Vertrauen; die Prüfung einer konkreten Maschinensituation kann bislang unbeachteten Handlungsbedarf sichtbar machen.

In Ihrer Marktbearbeitung lässt sich die aktive Nachfrage bildlich als „roter Ozean“ verstehen: Anbieter konkurrieren um bereits formulierte Aufgaben. Der „blaue Ozean“ steht hier für die frühzeitige Ansprache vor einer konkreten Anfrage. Diese Übertragung ist eine Arbeitsmetapher, kein wettbewerbsfreier Markt. 95/5 ist keine belegte Retrofit-Quote; nicht alle angesprochenen Kunden werden kurzfristig kaufbereit.

Ein klarer Prozess verbindet Marketing und Vertrieb

1 Relevantes Whitepaper erstellen. Ein konkretes Kundenthema aufgreifen, etwa „Mehr Leistung aus bestehenden Anlagen“ oder „Teileversorgung trotz Abkündigung sichern“. Nutzen, Voraussetzungen und Prüffragen verständlich erläutern.

2 Proaktiv durch Marketing vermarkten. Passende Betreiber und Maschinenklassen auswählen. Das Thema über geeignete Kanäle wie Newsletter, LinkedIn, Fachbeiträge oder Webinare sichtbar machen und einen konkreten Gesprächsanlass anbieten.

3 Qualifizierte Anfragen generieren. Zu einem Retrofit-Orientierungsgespräch oder Maschinencheck einladen. Ein Download ist zunächst ein Interessenssignal. Erst geklärter Bedarf und ein vereinbarter nächster Schritt machen daraus eine belastbare Anfrage.

4 Vor dem Angebot klären. Anlage, Zielzustand, technische Machbarkeit, wirtschaftlichen Nutzen, Beteiligte, Budgetrahmen und Entscheidungszeitpunkt prüfen. Verantwortliche und Übergabe vom Marketing an den Vertrieb verbindlich festlegen.

5 Entscheidungsfähiges Angebot erstellen. Lösung, Kundennutzen, Umfang, Voraussetzungen und Umsetzung darstellen. Wirtschaftliche Annahmen transparent machen und die Angebotsbesprechung vereinbaren.

6 Auftrag klären und abschließen. Offene technische und kaufmännische Punkte mit den Entscheidern bearbeiten. Entscheidung, Umsetzung und nächsten Schritt verbindlich abstimmen; spätere Projekte gezielt auf Wiedervorlage halten.

Quelle zum Denkmodell: John Dawes, Advertising effectiveness and the 95-5 rule, LinkedIn B2B Institute. Die Retrofit-Anwendung ist eine fachliche Ableitung. Originalbeitrag

Anfragen passend zum Vorgang qualifizieren

Eine dringende Ersatzteilanfrage bei Maschinenstillstand erfordert eine andere Bearbeitung als ein Modernisierungsprojekt. Ein einheitlicher Vertriebsstandard bedeutet deshalb, für vergleichbare Situationen eine passende Qualität sicherzustellen. Er darf notwendige Hilfe nicht durch unnötige Schleifen verzögern.

Ordnen Sie jede Anfrage zunächst nach Dringlichkeit, technischer Eignung, wirtschaftlicher Bedeutung und Komplexität ein. Daraus ergeben sich Reaktionsweg, Verantwortlicher und Tiefe der Qualifizierung. Eine eindeutige Standardbestellung benötigt keine mehrstufige Investitionsanalyse.

Ersatzteile eindeutig und zügig klären

Sichern Sie die Identifikation von Maschine und Teil, benötigte Menge, Ausführung und Liefertermin. Klären Sie, ob ein akuter Stillstand, ein planbarer Austausch oder eine Bevorratung vorliegt. Bei Unklarheiten ist eine technische Rückfrage erforderlich. Passende ergänzende Teile oder Alternativen sollten nur angeboten werden, wenn sie zur tatsächlichen Aufgabe beitragen.

Service technisch und organisatorisch vorbereiten

Ermitteln Sie Fehlerbild oder Wartungsanlass, Leistungsumfang, Einsatzort, Zugangsvoraussetzungen und geeignetes Stillstandsfenster. Klären Sie, welche Aufgaben der Kunde selbst übernimmt und welche Unterstützung er erwartet. Der Kunde muss erkennen können, welche Leistung er erhält und welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz gelten.

Retrofit als Investitionsentscheidung behandeln

Bei Retrofit reichen technische Machbarkeit und Preis meist nicht als Entscheidungsgrundlage. Klären Sie das angestrebte Ergebnis, den Zustand der Anlage, sinnvolle Alternativen, den geplanten Nutzungshorizont und die wirtschaftlichen Auswirkungen. Wer entscheidet technisch, wer kaufmännisch und wer gibt die Investition frei? Welche Termine und Anforderungen sind für die Umsetzung maßgeblich?

Berücksichtigen Sie auch die Alternative, vorerst nichts zu verändern, selbst umzubauen oder eine neue Maschine zu beschaffen. Die vertriebliche Aufgabe besteht darin, Unterschiede und Konsequenzen gemeinsam mit dem Kunden nachvollziehbar zu machen. Technische und regulatorische Anforderungen müssen durch die zuständigen Fachverantwortlichen geprüft werden.

Der vertriebliche Mindeststandard

Vor einer aufwendigen Angebotserstellung sollten Anfragegrund, Aufgabenstellung, Kundenprioritäten, Umsetzungsabsicht und nächster Entscheidungsschritt dokumentiert sein. Bei größeren Vorhaben kommen die relevanten Beteiligten und die wirtschaftliche Nutzenbetrachtung hinzu. Offene Fragen werden ausdrücklich als offen gekennzeichnet.

Ihr Nutzen: Sie schützen Bearbeitungskapazität, verbessern die Angebotsgrundlage und vermeiden unnötige Hürden bei einfachen Vorgängen.

Chancen konsequenter in Aufträge verwandeln

Ein Angebot sollte die Kundenentscheidung erleichtern. Technische Leistungsbeschreibung und Preis sind dafür notwendig. Bei erklärungsbedürftigen Leistungen muss zusätzlich erkennbar sein, welche Aufgabe gelöst wird, welche Prioritäten berücksichtigt werden und warum die Lösung wirtschaftlich sinnvoll ist.

Im Service kann der Nutzen in planbarer Durchführung und klar abgegrenztem Leistungsumfang liegen. Bei Ersatzteilen können sichere Zuordnung, passende Verfügbarkeit und eine begründete Bevorratung entscheidend sein. Bei Retrofit sind technische Verbesserungen mit ihren wirtschaftlichen Auswirkungen und der vorgesehenen Umsetzung zu verbinden.

Nutzen nachvollziehbar machen

Verwenden Sie nur Vorteile, die zur konkreten Kundensituation passen. Quantifizieren Sie Einsparungen oder vermiedene Kosten möglichst mit gemeinsam abgestimmten Daten. Eine allgemeine Aussage über höhere Verfügbarkeit ist schwächer als eine nachvollziehbare Betrachtung des konkreten Ausfallrisikos. Annahmen zu Ausfallhäufigkeit, Stillstandskosten oder Mehrleistung müssen sichtbar bleiben.

Die Angebotsverfolgung vor der Abgabe vorbereiten

Vereinbaren Sie bei relevanten Angeboten, wann und mit wem die Inhalte besprochen werden. Klären Sie, welche Entscheidung danach möglich sein soll und welche Informationen noch fehlen. Bei standardisierten Ersatzteilvorgängen kann eine einfache Wiedervorlage ausreichen; bei einem Retrofit-Projekt ist meist ein abgestimmter Entscheidungsplan sinnvoll.

Aussagen wie „wird geprüft“ oder „wir melden uns“ beschreiben noch keinen belastbaren Fortschritt. Fragen Sie, wer was prüft, welche Kriterien gelten und wann eine Rückmeldung sinnvoll ist. Verschobene Projekte erhalten einen konkreten Wiederaufnahmegrund und Termin. Dadurch bleiben sie bearbeitbar, ohne den Forecast künstlich aufzublähen.

Auftragsverluste richtig einordnen

Ein verlorener Auftrag mit der Begründung „zu teuer“ kann auf sehr unterschiedliche Ursachen zurückgehen. Vielleicht war das Budget tatsächlich nicht ausreichend. Vielleicht wurde der Nutzen nicht verstanden, die Leistung nicht vergleichbar dargestellt oder ein entscheidender Beteiligter zu spät eingebunden. Erst die Ursachenklärung zeigt, welche Verbesserung sinnvoll ist.

Prozessbedingte Auftragsverluste entstehen beispielsweise durch fehlende Qualifizierung, ungeklärte Übergaben oder ausbleibende Nachverfolgung. Fähigkeitsbedingte Verluste entstehen, wenn Mitarbeiter einen sinnvollen Standard kennen, aber Bedarf, Nutzen, Einwände oder nächste Schritte im Gespräch nicht sicher bearbeiten. Beide Ursachen benötigen unterschiedliche Maßnahmen.

Ihr Nutzen: Sie verbessern die Qualität der Kundenentscheidung und erkennen, welche Auftragsverluste Ihr Unternehmen künftig beeinflussen kann.

Potenziale belastbar quantifizieren

Eine hohe Zahl installierter Maschinen ist noch kein belastbarer Business Case. Entscheidend ist, welcher Teil der Basis für das jeweilige Geschäftsfeld relevant ist, wie viel davon heute erreicht wird und welche zusätzliche Ausschöpfung plausibel erscheint. Berechnen Sie Service und Ersatzteile getrennt. Retrofit wird wegen seines Projektcharakters separat bewertet.

Vom Maschinenbestand zum Umsatzpotenzial

Für einen klar definierten Zeitraum, beispielsweise ein Jahr, lässt sich je Geschäftsfeld folgender Ansatz verwenden:

Umsatz = relevante aktive Maschinenbasis × Anteil der Maschinen mit Umsatz × durchschnittlicher Umsatz je umsatzaktiver Maschine

Die Ausschöpfungsquote bezieht sich dabei auf Maschinen, nicht auf Kunden. Verwenden Sie in allen Rechenschritten dieselbe Abgrenzung und denselben Zeitraum. Der Durchschnittsumsatz wird nur aus den Maschinen berechnet, mit denen im betrachteten Geschäftsfeld tatsächlich Umsatz erzielt wurde.

Illustratives Rechenbeispiel für Ersatzteile

Die folgenden Werte sind frei gewählte Rechenannahmen und keine Branchenwerte oder Erfolgsprognose.

Größe	Heute	Zielszenario
Relevante aktive Maschinen	500	500
Anteil mit Ersatzteilumsatz pro Jahr	40 %	50 %
Umsatz je umsatzaktiver Maschine	2.000 €	2.000 €
Jährlicher Ersatzteilumsatz	400.000 €	500.000 €

Die rechnerische Differenz beträgt 100.000 € zusätzlichen Jahresumsatz. Bei einer angenommenen zusätzlichen Deckungsbeitragsquote von 35 % entspräche dies 35.000 € zusätzlichem Deckungsbeitrag vor weiteren Umsetzungskosten. Ob das Szenario erreichbar ist, muss anhand von Bedarf, Zugang, Wettbewerb, Kapazität und zeitlichem Anlauf geprüft werden.

Umsatzpotenzial ist noch keine Amortisation

Für die Wirtschaftlichkeitsentscheidung sind zusätzlich erforderliche laufende Kosten und die einmalige Investition zu berücksichtigen. Eine vereinfachte Amortisationsdauer ergibt sich aus der einmaligen Investition geteilt durch den erwarteten jährlichen zusätzlichen Ergebnisbeitrag nach weiteren laufenden Kosten. Anlaufzeit und Zahlungswirkungen können die tatsächliche Dauer verändern.

Bei Retrofit bewerten Sie identifizierte Einzelprojekte nach Umfang, erwartbarem Deckungsbeitrag, Realisierungswahrscheinlichkeit und Zeitraum. Addieren Sie weder das gesamte technische Modernisierungspotenzial zum kurzfristigen Umsatzplan noch zählen Sie bereits enthaltene Service- und Teileumsätze doppelt.

Verbesserung im Tagesgeschäft verankern

Ein tragfähiger Einstieg beginnt mit einem klar abgegrenzten Pilotfeld. Wählen Sie ein relevantes Geschäftsfeld, eine überschaubare Kundengruppe und einen konkreten Bedarfsanlass. Legen Sie vor Beginn fest, woran Sie erkennen werden, ob der Ansatz funktioniert. Ein vollständiges Datenprojekt oder eine neue Software ist dafür nicht automatisch Voraussetzung.

Prozesse schaffen Verbindlichkeit

Beschreiben Sie den Weg vom Anlass über die Ansprache und Qualifizierung bis zu Angebot, Auftrag oder Wiedervorlage. Definieren Sie wenige Mindestinformationen, Übergabekriterien und Verantwortlichkeiten. Gerade die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb braucht eine Rückmeldung: Ein erfasster Hinweis gilt erst dann als bearbeitet, wenn sein Ergebnis bekannt ist.

Fähigkeiten sichern die Qualität

Trainieren Sie an tatsächlichen Kundensituationen. Ein Servicemitarbeiter muss einen Bedarf erkennen und passend ansprechen können. Der Innendienst muss technische Informationen zügig klären und geeignete Anschlussfragen stellen können. Bei größeren Projekten braucht der Vertrieb Sicherheit in Nutzenargumentation, Buying-Center-Arbeit und verbindlicher Gesprächsführung.

Tools unterstützen den nächsten Schritt

CRM, Maschinenhistorie, Checklisten und Wiedervorlagen sollten zusammenführen, was für die Bearbeitung benötigt wird. Ein einfaches Werkzeug mit klarer Verantwortung kann wirksamer sein als ein umfangreiches System ohne gepflegte Daten. KI kann Informationen strukturieren und die Vorbereitung unterstützen; technische Aussagen, Kundeninformationen und Zusagen benötigen eine fachliche Prüfung.

Wenige Kennzahlen zeigen den Fortschritt

Beobachten Sie je Geschäftsfeld die qualifiziert bekannte Maschinenbasis, aktiv angesprochene Potenzialkunden, qualifizierte Anfragen, geeignete Angebote und gewonnene Aufträge. Ergänzen Sie Abschlussquoten nach Anzahl und Wert, Deckungsbeiträge sowie Verlustgründe. Definieren Sie Bezugsgruppe und Zeitraum, damit die Zahlen vergleichbar bleiben.

Unterscheiden Sie Aktivität und Ergebnis. Viele Anrufe sind kein Erfolg, wenn keine relevanten Gespräche entstehen. Weniger Angebote können dagegen sinnvoll sein, wenn ungeeignete Vorgänge früher erkannt werden. Bei längeren Retrofit-Zyklen müssen zunächst auch belastbar erreichte Entscheidungsschritte betrachtet werden.

Den Pilot auswerten und gezielt erweitern

Besprechen Sie regelmäßig konkrete Vorgänge: Wo fehlen Daten? Welche Ansprache erzeugt Interesse? Wo stockt die Entscheidung? Verbessern Sie den Ablauf, bevor Sie ihn auf weitere Segmente übertragen. Die Ausweitung folgt nachgewiesener Umsetzbarkeit und verfügbaren Kapazitäten.

Ihr Nutzen: Die Entwicklung des Aftersales-Vertriebs wird zu einem steuerbaren Verbesserungsprozess mit klaren Verantwortlichkeiten.

Drei Denkfehler und drei sofort umsetzbare Tipps

Sie können erste Verbesserungen mit vorhandenen Daten und wenigen klaren Vereinbarungen anstoßen. Die folgenden drei Ansätze helfen Ihnen, typische Annahmen zu überprüfen und unmittelbar ins Handeln zu kommen.

Denkfehler 1 Ein guter Umsatz zeigt dass wir das Potenzial ausschöpfen

Ein guter Gesamtumsatz kann verdecken, dass ein Teil der Maschinenbasis überhaupt nicht erreicht wird. Einzelne große Vorgänge oder höhere Preise gleichen möglicherweise aus, was bei anderen Kunden ungenutzt bleibt. Erst der Bezug zur relevanten Maschinenbasis macht die Ausschöpfung sichtbar.

Ihr Praxistipp: Prüfen Sie 20 aktive Maschinen.

Wählen Sie aus einem klar abgegrenzten Segment 20 nachweislich aktive Maschinen. Halten Sie je Maschine fest, ob im letzten Jahr Service- oder Ersatzteilumsatz entstand und wann der letzte aktive Kontakt stattfand. Prüfen Sie bei fehlendem Umsatz den Grund: kein Bedarf, unbekannter Bedarf, Fremdbezug oder fehlender Kontakt. Eine Umsatzlücke allein ist noch kein Potenzialnachweis.

Ihr Ergebnis: eine erste Liste konkreter Klärungsfälle. Nutzen Sie diese Stichprobe zur Orientierung und rechnen Sie sie nicht ungeprüft auf den Gesamtbestand hoch.

Denkfehler 2 Wenn der Service etwas erkennt kümmert sich der Vertrieb

Eine Beobachtung im Servicebericht löst noch keine Vertriebsaktivität aus. Ohne klare Übergabe bleibt ungewiss, wer den Hinweis prüft, den Kunden anspricht und das Ergebnis zurückmeldet. Gerade an dieser Schnittstelle können gute Chancen verloren gehen.

Ihr Praxistipp: Vereinbaren Sie eine Übergabe mit fünf Angaben.

Erfassen Sie für jeden relevanten Hinweis Kunde und Ansprechpartner, Maschine, beobachteten Anlass, vereinbarten nächsten Schritt sowie Verantwortlichen mit Termin. Besprechen Sie einmal pro Woche kurz die offenen Hinweise. Der Vertrieb meldet zurück, ob daraus eine Anfrage, eine Wiedervorlage oder kein weiterer Bedarf entstanden ist.

Ihr Ergebnis: Jeder Hinweis hat einen sichtbaren Bearbeitungsstatus. Eine gemeinsame Liste genügt für den Start, sofern Verantwortung und Pflege geklärt sind.

Denkfehler 3 Zufriedene Kunden melden sich sobald sie etwas brauchen

Auch zufriedene Kunden kennen nicht automatisch Ihr gesamtes Leistungsangebot oder die Möglichkeiten einer Modernisierung. Ein Bedarf kann bestehen, ohne bereits als konkrete Aufgabe erkannt zu sein. Wer nur auf Anfragen wartet, überlässt Zeitpunkt und Auswahlprozess weitgehend dem Kunden.

Ihr Praxistipp: Sprechen Sie fünf passende Kunden zu einem konkreten Anlass an.

Wählen Sie beispielsweise Kunden mit anstehender Wartung oder einer angekündigten Teileabkündigung. Beginnen Sie mit der jeweiligen Maschinensituation und fragen Sie: „Wie planen Sie den nächsten Wartungszeitpunkt?“ oder „Wie stellen Sie die Teileversorgung für diese Anlage künftig sicher?“ Klären Sie Bedarf und Priorität, bevor Sie eine Lösung anbieten, und vereinbaren Sie einen passenden nächsten Schritt.

Ihr Ergebnis: fünf dokumentierte Kundeneinschätzungen mit Handlungsbedarf oder begründeter Wiedervorlage. Gemessen wird die Qualität der Klärung, nicht die Zahl vorschnell versandter Angebote.

DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

Ihr TQS® Aftersales Selbstcheck

Bewerten Sie die gelebte Praxis anhand konkreter Vorgänge. Der Selbstcheck verdichtet die zwölf Prüffelder des TQS® Kurzchecks. Bei deutlichen Unterschieden sollten Service, Ersatzteile und Retrofit getrennt bewertet werden.

Betrachtetes Geschäftsfeld: _____ Datum: _____

0 Punkte: nicht vorhanden oder überwiegend nicht umgesetzt.
1 Punkt: teilweise, uneinheitlich oder personenabhängig umgesetzt.
2 Punkte: systematisch, verbindlich und nachvollziehbar umgesetzt.

1 Wirtschaftliches Potenzial

Kennen Sie Umsatz, Deckungsbeitrag und ungenutzte Potenziale je Geschäftsfeld?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

2 Installierte Maschinenbasis

Sind aktive Maschinen, Standorte, Ausstattung, Historie und Ansprechpartner aktuell und vertrieblich nutzbar?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

3 Angebote und Zuständigkeiten

Sind vermarktbare Leistungen, Zielkunden und Verantwortlichkeiten vom Hinweis bis zum Auftrag klar?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

4 Bedarfsanlässe

Lösen Wartungsfälligkeit, Verschleiß, Abkündigungen und veränderte Anforderungen rechtzeitig eine aktive Ansprache aus?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

5 Proaktive Marktbearbeitung

Werden Potenzialkunden und inaktive Kunden gezielt angesprochen und konsequent nachbearbeitet?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

6 Hinweise aus Serviceeinsätzen

Werden erkannte Chancen dokumentiert, verbindlich übergeben und bis zur Rückmeldung verfolgt?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

DV DEUTSCHE VERTRIEBSBERATUNG

Ihr TQS® Aftersales Selbstcheck

7 Anfragebewertung

Bestimmen Dringlichkeit, Eignung, Potenzial und Komplexität den Reaktionsweg und die Bearbeitung?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

8 Mindestqualifizierung

Sind Maschine, Anlass, Umfang, Kundenprioritäten, Termin und Umsetzungsabsicht vor dem Angebot passend geklärt?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

9 Entscheider und Nutzen

Sind Beteiligte und Freigaben bekannt und werden bei größeren Vorhaben wirtschaftliche Nutzenpotenziale bewertet?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

10 Angebot und nächster Schritt

Greifen Angebote die Kundenprioritäten auf und gibt es einen vereinbarten nächsten Schritt mit Verantwortlichem und Termin?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

11 Fähigkeiten und Tools

Unterstützen Training, Coaching, Checklisten und CRM verbindliche Standards im Arbeitsalltag?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

12 Kennzahlen und Verluste

Werden Anfragen, Abschlussquoten, Deckungsbeiträge und Verlustgründe getrennt nach Geschäftsfeld ausgewertet?

● Rot 0 ● Gelb 1 ● Grün 2 Bewertung: ____

Auswertung und Priorität

Gesamt: _____ von 24 Punkten

0–9 Punkte: hoher Handlungsbedarf.
10–18 Punkte: gute Ansätze mit deutlichen Qualitäts- und Umsetzungslücken.
19–24 Punkte: hoher Reifegrad mit weitgehend verbindlichen Standards.

Die Bewertung ist eine qualitative Orientierung. Sie belegt weder die Höhe des wirtschaftlichen Potenzials noch einen bestimmten künftigen Erfolg. Einzelne rote Prüffelder bleiben auch bei einem guten Gesamtergebnis relevant.

Unser größter Hebel: _____
Nächster Schritt: _____

Aus ersten Hinweisen werden klare Prioritäten

Welche Potenziale in Ihrem Unternehmen tatsächlich erreichbar sind, lässt sich aus einer allgemeinen Checkliste allein nicht ableiten. Dafür müssen Maschinenbasis, Kundenverhalten, Arbeitsabläufe und wirtschaftliche Daten zusammen betrachtet werden. Entscheidend ist die Frage, an welcher Stelle eine Verbesserung den größten nachvollziehbaren Nutzen verspricht.

Wenn Sie die Anregungen dieses Whitepapers auf Ihre Situation übertragen möchten, stehen Ihnen zwei Einstiege offen.

Ein persönliches Vieraugengespräch

Sie möchten Ihre Einschätzung zunächst vertraulich mit einem erfahrenen Gesprächspartner reflektieren? In einem Vieraugengespräch betrachten wir Ihre Ausgangslage, die wichtigsten Herausforderungen und mögliche Ansatzpunkte. Gemeinsam ordnen wir ein, welche Fragen eine Vertiefung verdienen und welcher nächste Schritt sinnvoll sein kann.

Der TQS® Potenzialcheck Aftersales

Sie möchten Ihre Potenziale strukturierter betrachten? Im TQS® Potenzialcheck Aftersales prüfen wir gemeinsam, wie transparent Ihre relevante Maschinenbasis ist, wie aktiv Sie daraus Anfragen generieren und wie konsequent Sie diese Chancen verwerten. Service, Ersatzteile und Retrofit werden entsprechend ihrer unterschiedlichen Geschäftslogik betrachtet.

Sie erhalten eine erste Einschätzung zu Stärken, Potenzialen und Risiken sowie eine Priorisierung möglicher Handlungsfelder. Soweit geeignete Unternehmensdaten vorliegen, leiten wir erste wirtschaftliche Szenarien ab. Fehlende Informationen und offene Annahmen werden kenntlich gemacht. Der Potenzialcheck schafft Orientierung für das weitere Vorgehen und ersetzt keine detaillierte Analyse.

Lassen Sie uns gemeinsam klären, wo in Ihrem Service-, Ersatzteil- und Retrofitgeschäft bislang unerkannte oder ungenutzte Vertriebspotenziale liegen.

Schreiben Sie uns mit dem Stichwort „Vieraugengespräch“ oder „Potenzialcheck Aftersales“ an info@deutschevertriebsberatung.de. Sie erreichen uns auch telefonisch unter +49 2104 9584-0.

Über Ulrich Dietze und die Deutsche Vertriebsberatung

Ulrich Dietze ist Gründer und Geschäftsführer der Deutschen Vertriebsberatung. Seit mehr als 30 Jahren beschäftigt er sich mit der Optimierung des technischen B2B-Vertriebs. Mit TQS® Total Quality Selling hat er einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt, der die Generierung relevanter Vertriebschancen und deren profitable Verwertung verbindet.

Die Deutsche Vertriebsberatung unterstützt Unternehmen dabei, Prozesse verbindlich zu gestalten, vertriebliche Fähigkeiten zu entwickeln und geeignete Tools einzusetzen. Im Mittelpunkt stehen die Reduzierung prozess- und fähigkeitsbedingter Auftragsverluste sowie besser nachvollziehbare und steuerbare Vertriebsergebnisse.

Deutsche Vertriebsberatung GmbH
Johannes-Flintrop-Straße 58 · 40822 Mettmann
www.deutschevertriebsberatung.de