



PREISSTRATEGIE

Höhere Umsätze als die Konkurrenz

»Die Firmen investieren derzeit nicht. Wir können nur auf bessere Zeiten warten.« Solche Klagen vernimmt man zurzeit von vielen Verkäufern. Entsprechend defensiv agieren sie im Kundenkontakt. Auch, weil sie oft nicht wissen, wie sie ihre Umsätze beeinflussen können. Und, weil ihnen nicht ausreichend bewusst ist: Letztlich ist für Unternehmen nicht der erzielte Umsatz, sondern der Gewinn entscheidend.

VON PETER SCHREIBER*

Viele Verkäufer sind wie Jäger. Hat diese das Jagdfieber gepackt, wollen sie vor allem »viel Wild« erlegen. Ob es sich dabei um schmackhafte Hasen oder rüdig Fische handelt, ist Nebensache. Außerdem schlägt ihr Herz höher, wenn

*PETERSCHREIBER ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilfeld-Auenstein, www.schreiber-training.de.

sich unter der Beute ein kapitaler Hirsch befindet. Egal, wie das Fleisch schmeckt.

Auch manche Verkäufer freuen sich über eine hohe Zahl von Abschlüssen und über Großaufträge. Weniger interessiert sie, wie viel Gewinn ihr Unternehmen damit erzielt. Den Gewinn können wir nicht beeinflussen, lautet das Credo vieler Verkäufer. Das ist Sache unserer »Chefs«. Wir können nur den Umsatz puschen. Und auch dies nur begrenzt, wenn die Kunden - wie zur Zeit - kaum

investieren. Dann müssen wir auf bessere Zeiten warten...

Doch auch Verkäufern, die weniger fatalistisch denken, ist zum Teil nicht klar, dass sie ihre Umsatzziele über mehrere Wege erreichen können. Deshalb sollten ihnen ihre Vorgesetzten ab und zu vermitteln, wie Umsatz entsteht. Hierfür gibt es eine einfache Formel:

Umsatz = Menge x Preis

Daraus ergeben sich zwei Strategien, wie Verkäufer ihre Umsätze (und den

Gewinn des Unternehmens) puschen können: durch ein Erhöhen der verkauften Menge und ein Verbessern der erzielten Preise.

Die erste Stellgröße ist die verkaufte Menge. Diese können Verkäufer über zwei Wege steigern: durch ein besseres Ausschöpfen des Potenzials bestehender Kunden und durch die Akquise neuer Kunden.

Das Umsatzpotenzial des Kunden müssen Verkäufer selbst erkunden können. Zum einen, weil sie nur dann ermitteln können, wie viel »Mehr-Umsatz« noch möglich ist. Zum anderen, weil

**VIELE VERKÄUFER GLAUBEN,
DASS SIE DEN GEWINN
NICHT BEEINFLUSSEN KÖNNEN.**

sich ihnen dann ein Weg eröffnet, wo und wie sie das gewünschte Plus erzielen können. Zum Beispiel, indem sie den Lieferanteil beim Kunden X von 30 auf 40 Prozent erhöhen.

Meist können über ein Steigern des Lieferanteils beträchtliche Umsatzzuwächse erzielt werden. Ein Beispiel: Wenn das Umsatz-Potenzial eines Kunden 500.000 Euro beträgt, dann bedeutet eine Erhöhung der Lieferquote um zehn Prozent 500 000 Euro Mehr-Umsatz. Dieser Betrag entspricht oft dem Potenzial eines mittleren Kunden. Und was ist leichter: Bei einem Bestandskunden die Lieferquote zu erhöhen oder einen neuen Kunden zu akquirieren? Darauf antworten die meisten Verkäufer zu Recht: in der Regel die Lieferquote zu erhöhen.

Normalerweise lässt sich das Umsatz-Potenzial eines Kunden leicht ermitteln - zumindest wenn es um den Verkauf von Produkten und nicht von Projekten geht. Beispiel: Ein Metall verarbeitendes Unternehmen benötigt Schneideplatten, um Metallblöcke zu zerspanen. Ermittelt der Verkäufer, dass das Unternehmen acht Bearbeitungszentren hat, diese im Zweischicht-Betrieb arbeiten und pro Schicht zehn Schneideplatten verbraucht werden, kann er durch eine simple Multiplikation errechnen, dass das Unternehmen pro Tag 160 und pro Jahr 32000 Platten benötigt (bei 200 Arbeitstagen im Jahr).

Solche Zahlen haben die meisten Verkäufer im Kopf. Anders sieht es aus, wenn sie weitere Bedarfssfelder identifizieren sollen, in denen mit dem Kunden ebenfalls Umsätze erzielt werden könnten. Das fällt vielen Verkäufern schwer.

Noch ein Beispiel: Fragt ein Verkaufsleiter seine Verkäufer, welche zusätzlichen Umsätze das Unternehmen mit dem Top-Kunden X noch erzielen könnte, so erhält er oft Antworten wie: »Wenig. Bei der Drehbearbeitung haben wir bereits einen Lieferanteil von 80 Prozent. 20 Prozent der Schneidewerkzeuge möchte der Kunde woanders kaufen, um nicht von uns abhängig zu sein.« Aber: Wie sieht es mit der Fräs- und der Bohrbearbeitung aus? Wären hier noch zusätzliche Umsätze möglich?

In solchen verwandten Bedarfssfeldern ruhen oft viele Cross-Selling-Möglichkeiten. Diese erkennen Verkäufer ohne Unterstützung häufig nicht. Also müssen ihre Chefs sie dazu anleiten. Zum Beispiel, indem sie mit ihnen neben quantitativen Zielen wie »Der Umsatz soll um fünf Prozent steigen« auch qualitative Strukturziele vereinbaren. Zum Beispiel:

**CROSS-SELLING-POTENZIALE
WERDEN VON VIELEN
VERKÄUFERN NICHT ERKANNT.**

- Die Lieferquote soll beim Kunden X von 25 auf 32 Prozent erhöht werden. Oder:
 - * Vom erzielten Umsatz sollen 25 Prozent auf Cross-Selling-Produkte entfallen.

Über solche Ziele kann ein Verkaufsleiter beeinflussen, womit und mit wem sein Unternehmen Umsätze erzielt. Deshalb sind sie für jedes Unternehmen unverzichtbar, das seinen Markt strategisch bearbeiten möchte.

Neue Kunden zu gewinnen, ist meist schwieriger, als mit bestehenden mehr Umsatz zu erzielen. Deshalb sollte auch diese Aufgabe in der Zielvereinbarung der Verkäufer verankert sein. Zum Beispiel in der Form: Zehn Prozent des Umsatzes X sollen mit Neukunden erzielt werden. Ob dieses Ziel erreicht wird, muss auch Auswirkung auf die Entloh-

nung haben. Denn das Entlohnungssystem ist für die Mitarbeiter der wichtigste Gradmesser dafür, was einem Unternehmen wichtig ist.

Versuchen Verkäufer Neukunden zu akquirieren, dann agieren sie oft nach der Maxime: »Da haufen wir mit einem niedrigen Preis rein.« Dieses Vorgehen ist nur bei Gütern von Erfolg gekrönt, deren Qualität nicht abhängig vom Lieferanten schwankt und die für die Leis-

BEI KOMPLEXEN PRODUKTEN KOMMT MAN MIT »DUMPING-ANGEBOTEN« NICHT WEIT.

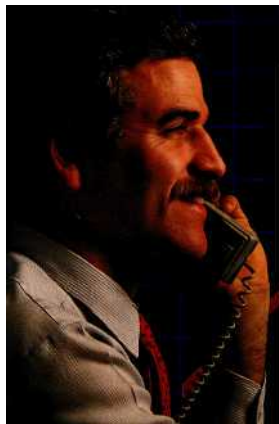
tungserbringung des Kunden eine geringe Bedeutung haben, weshalb ihm letztlich gleichgültig ist, wer liefert. Hauptsache der Preis stimmt.

Anders ist dies bei komplexen Dienstleistungen und bei Investitionsgütern, ohne die der Kunde seine Leistung nicht erbringen kann. Hier kommt man mit »Dumping-Angeboten« nicht weit. Vielmehr dreht sich im Kopf etwa eines

Werksleiters, der ein solches Angebot erhält, folgendes Rädchen: »Wenn mich unser Einkaufsleiter zwingt, dieses Angebot anzunehmen, muss ich die Arbeitsabläufe leicht modifizieren, das NC-Programm neu programmieren ... Kurz: Das bedeutet für mich Mehrarbeit.«

Hier muss der Verkäufer eine Beziehung zu den relevanten Entscheidern im Unternehmen aufbauen. Dabei gilt es zu ermitteln: Wer ist an der möglichen Kaufentscheidung beteiligt? Und: Wer sind die Schlüsselpersonen in diesem Prozess? Mit diesen muss der Verkäufer Kontakt aufnehmen und systematisch eine Beziehung aufbauen. Zum Beispiel, indem er sich mit ihnen regelmäßig trifft - nicht um ihnen unmittelbar etwas zu verkaufen, sondern um sich mit ihnen unter anderem über die (technischen) Herausforderungen, vor denen der potenzielle Kunde steht, und die Marktentwicklung auszutauschen.

Intensiviert sich so auf Dauer der Kontakt, öffnet sich die Tür zum Umsatzpotenzial des Kunden einige Zentimeter.



Das Umsatzpotenzial der Kunden müssen

Der Verkäufer hat nun die Chance, bei einem ersten Auftrag seine Leistungsfähigkeit und den Nutzen für den Kunden unter Beweis zu stellen.

Für ein solches Vorgehen fehlt vielen Verkäufern die Geduld. Sie übersehen, dass auch Jäger meist zunächst stundenlang die Umgebung beobachten, bevor sie endlich ein Wild erspähen. Doch damit sind sie noch nicht am Ziel. Nun be-

WIE SICH EIN PREISNACHLASS AUF DEN GEWINN AUSWIRKT

Jahresumsatz mit Kunden:		500 000 Euro
Umsatzrendite	5%	
Gewinn	500 000 Euro x 0,05	25 000 Euro

Verkäufer gewähren 0,5 Prozent Preisnachlass:

Neuer Jahresumsatz	500 000 Euro x 0,995	497 500 Euro
gewährter Preisnachlass	0,5 %	2 500 Euro
verbleibender Gewinn	25 000 Euro - 2 500 Euro	22 500 Euro

Nötiger zusätzlicher Umsatz, um Gewinnverlust auszugleichen:

zu erzielender Gewinn		2 500 Euro
Umsatzrendite	(ca.) 5 %	
nötiger Neumsatz	2 500 Euro : 0,05	50 000 Euro

Bei einem Preisnachlass von nur 0,5 Prozent muss der Umsatz bei einer Umsatzrendite von 5 Prozent um mindestens zehn Prozent gesteigert werden, um den Gewinnverlust auszugleichen. Beziehungsweise: Wenn aufgrund einer professionelleren Preisverhandlung 0,5 Prozent höhere Preise erzielt werden, steigt der Gewinn um circa zehn Prozent.

Quelle: Peter Schreiber & Partner

DIE ZUSAMMENHÄNGE DES »STRATEGISCHEN VERKAUFENS« VERMITTELN.

gingt erst die eigentliche Arbeit - auch wenn es um die »Jagd« nach Neukunden geht. Jetzt gilt es, nachdem ein Bedarf erspäht ist, für den Kunden die passende Lösung zu erarbeiten - eine Lösung, die ihm sowohl emotional schmeckt als auch rational einen erkennbaren Nutzen bietet. Nur so fasst der Kunde immer mehr Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters und wird sich letztlich zum Eingehen einer »Kunden-Lieferanten-Beziehung« entschließen.

Diese Zusammenhänge des »strategischen Verkaufens« sollten Verkaufsleiter ihren Verkäufern vermitteln. Zudem sollten sie mit ihnen Meilensteine auf dem Weg zum Erfolg vereinbaren - zum Beispiel: »Fünf potenzielle Großkunden regelmäßig zum Erfahrungsaustausch besuchen«, »Mit zweien einen Referenzkundenbesuch bei einem Unternehmen



Verkäufer selbst erkunden können.

vereinbaren, das mit unserem System arbeitet«. Solche Meilensteine machen für Verkaufsleiter und ihre Verkäufer den Fortschritt in der Kundenbeziehung messbar.

Der zweite Faktor, über den Verkäufer ihren Umsatz beeinflussen können, ist der Preis. Seine Bedeutung unterschätzen viele Verkäufer. Sie haben sich damit abgefunden, dass in weitgehend gesättigten Märkten die Preise fallen. Also verwenden sie wenig Energie darauf,

WAHRE VERKÄUFER DENKEN UND HANDELN WIE UNTERNEHMER.

bessere Preise auszuhandeln.

Dass die Preise der meisten Produkte tendenziell fallen, steht fest. Viele Verkäufer übersehen aber, dass es in ihrer Hand liegt, wie schnell sie fallen. Warum muss das Skonto drei Prozent betragen? Sind nicht auch 2,25 Prozent möglich? Um solche Prozentpunkte feilschen Verkäufer oft nicht ausreichend. Dabei entscheiden oft darüber, ob ein Unterneh-

men mit Gewinn arbeitet. Dies sollten Verkaufsleiter ihren Mitarbeitern anhand von Rechenexempeln verdeutlichen (siehe Musterrechnung).

Der Weg von der Erkenntnis zum Tun ist aber oft weit. Spätestens bei der nächsten Verkaufsverhandlung, wenn der Einkäufer das »bessere« Angebot des Mitbewerbers zückt, verfallen viele Verkäufer wieder in ihre alten Verhaltensmuster - aus Angst, den Kunden zu verlieren. Entsprechend intensiv sollten Verkäufer im Führen von Verkaufsverhandlungen geschult werden.

Zudem sollten die mit ihnen getroffenen Zielvereinbarungen stärker auf das Erzielen bestimmter Preise und somit Gewinnmargen abzielen. Und schließlich sollte dies in ihrem Entlohnungssystem verankert sein. Denn wahre Verkäufer sind Unternehmer - und handeln auch entsprechend. •