



Mit zupackenden Strategien geht es aufwärts:

Deutsche Unternehmen packt der „Herbst-Blues“

Wie entwickelt sich die Konjunktur? Glaubt man dem aktuellen Ifo-Geschäftsklima-Index, dann geht's bergab. Entsprechend unsicher sind viele Unternehmen, wie sich ihr Umsatz und Gewinn entwickeln werden. Auf diese Situation reagieren die Topmanager und Vertriebschefs sehr unterschiedlich – manche ängstlich zaudernd, andere unternehmerisch zupackend.

Von Peter Schreiber

Die Einschätzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung sind diffus, und die in den letzten vier Jahren von den Industrieunternehmen gemachten Erfahrungen stark schwankend. Nur eines scheint sicher: Nichts ist sicher!

Auf diese Situation reagieren die Topmanager und die Vertriebschefs in den Unternehmen ganz verschieden. Verallgemeinernd lassen sich drei Typen unterscheiden:

1. Die verunsicherten Zauderer. Ihr Credo: „Wir machen erst einmal nichts, solange wir nicht wissen, was auf uns zukommt.“
2. Die vorsichtigen Planer. Ihr Credo: „Stillstand wäre Rückschritt. Doch in unsicheren Zeiten müssen wir vor allem auf die Kosten achten. Deshalb nehmen wir jetzt den Fuß vom Gas und fokussieren uns im Vertrieb darauf, den Ist-Zustand zu wahren. Wir investieren nur noch dort, wo dies für unseren langfristigen Markterfolg unumgänglich ist.“
3. Die zupackenden Strategen und „Unternehmer“. Ihr Credo: „Wir verkaufen bei jedem ‚Wetter‘, denn wir nutzen gezielt die Chancen, die sich uns bieten. Also geben wir gerade dann Vollgas, wenn unsere Mitbewerber bremsen und ihre Kunden sowie Mitarbeiter durch Einschränkungen demotivieren.“

Die verunsicherten Zauderer spielen mit dem Risiko, dass ihre Unternehmen durch „Unterlassen“ statt „Unternehmen“ vom Markt abgehängt werden – denn die gewünschte Sicherheit werden sie künftig vermutlich nie mehr haben. Und die vorsichtigen Planer? Sie müssen darauf achten, dass bei ihnen (bei aller berechtigter Vorsicht) die eventuellen Markteinbrüche nicht vorab bereits gedankliche Realität werden – mit der Konsequenz, dass ihre Annahme „Unser Umsatz und Gewinn werden sinken“ zur selbsterfüllenden Prophezeiung wird.

Die zupackenden Strategen hingegen lassen sich durch das Wirtschaftsklima nicht die Stimmung vermiesen. Sie schauen nach vorne und stellen sich die richtigen strategischen Fragen. Und aus den Antworten leiten sie offensive Maßnahmen ab. Sie fragen sich zum Beispiel:

- Welche Chancen ergeben sich für uns daraus, dass unsere Mitbewerber aufgrund des unsicheren Umfelds zurzeit ihr Pulver trocken halten und kaum nachhaltige Marktinitiativen starten? Und:

Fortsetzung von Seite 1

- Welche Chancen ergeben sich für uns daraus, dass unsere Zielkunden aufgrund des aktuell unsicheren Wirtschaftsumfelds ihre Strategien und Handlungsmuster überdenken?

Die Antworten führen dann in der Praxis zum Beispiel zu folgenden konkreten Überlegungen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen:

- „Wir haben 30 Außendienstmitarbeiter. Ein neuer Kunde bringt uns circa 17.000 Euro Deckungsbeitrag pro Jahr. Wenn jeder Dritte der 30 Außendienstmitarbeiter einen neuen Kunden zusätzlich gewinnt, bedeutet das ein Plus von 170.000 Euro Deckungsbeitrag Jahr. Wir haben dann unsere Umsatzverluste bei Kunden ausgeglichen und zugleich unsere Marktposition gestärkt. Deshalb starten wir ein Projekt ‚Zielkunden-Strategie‘. Die zu erwartenden Kunden-Umsatz-Verluste werden wir durch eine – nicht preiskampfbasierte – gezielte Wettbewerberverdrängung und Neukundengewinnung ausgleichen: mit professionellen Zielkunden-Maßnahmenplänen. Dabei denken wir auch daran, gezielt neue Märkte, neue Absatzkanäle und neue Anwendungen zu erschließen.“
- „Wir machen zurzeit 20 Prozent unseres Umsatzes von 105 Millionen Euro mit Serviceleistungen. Wir setzen auf zusätzliche Umsätze und Deckungsbeiträge aus einem noch konsequenteren Vermarkten unserer Serviceleistungen. Dadurch sind weitere zwei Prozent Umsatzanteil mit Serviceleistungen bei einem Deckungsbeitrag von circa 30 Prozent drin. Zwei Prozent Umsatzanteil von 105 Millionen Euro sind 2,1 Millionen Euro. Daraus resultieren 30 Prozent mehr Deckungsbeitrag, das entspricht einem Plus von 630.000 Euro Jahr für Jahr.“
- „Wir machen 16,8 Millionen Euro Umsatz. In unserem Vertriebsinnendienst (zum Beispiel Stichwort Angebotsverfolgung) und in unserer Kundendienst-Mannschaft (zum Beispiel Stichwort Zusatzverkäufe) schlummern noch mindestens drei Prozent Umsatzpotenzial bei circa 10 beziehungsweise 17 Prozent EBITDA. Drei Prozent Umsatzzuwachs von 16,8 Millionen Euro sind mehr als 0,5 Millionen Euro. Davon sind mindestens zehn Prozent operativer Gewinn, also circa 50.000 Euro pro Jahr.“
- „Wir machen mit unseren Verarbeitern und Vertriebspartnern 10,5 Millionen Euro Umsatz. Wir werden sie nicht mehr nur in unseren Produkten schulen, sondern sie auch verkäuferisch besser ausbilden, damit sie offensiver vorge-

hen und uns seltener und nach geringeren Sonderrabatten fragen. Wir werden die Sonderrabatte um mindestens zwei Prozent reduzieren. Zwei Prozent weniger Nachlass von 10,5 Millionen Euro Umsatz bedeuten ein Plus von 210.000 Euro Gewinn vor Steuern Jahr für Jahr.“

- „Unsere Vertriebsmannschaft macht 14,7 Millionen Euro Umsatz. Wir erwarten einen Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, und unsere Außendienstmitarbeiter werden in ihren Preisgesprächen von den Einkäufern noch massiver unter Druck gesetzt werden. Durch professionelles Training und Motivation unserer Vertriebsmannschaft werden wir mindestens ein Prozent weniger Nachlass geben. Das entspricht einer Gewinn-Steigerung um circa 147.000 Euro.“
- „Wir machen 80 Prozent unseres Umsatzes mit Stammkunden. Wenn wir diesen künftig durch einen engagierten Lösungsverkauf weniger Einzelprodukte und mehr Systemlösungen verkaufen, steigt unser Umsatz bei diesen Stammkunden um fünf Prozent. Dadurch erzielen wir eine Gesamtumsatz-Steigerung von vier Prozent und verankern uns zudem stärker in der Organisation unserer Kunden.“

Die zupackenden Strategien beklagen also nicht die allgemeine Marktsituation. Nein! Sie analysieren zunächst die für ihr Unternehmen relevanten Marktchancen und entwerfen konkrete Handlungsstrategien, wie sie trotz böigen Windes erfolgreich sind. Und anschließend setzen sie diese Selling-Pläne professionell und konsequent mit ihrer Mannschaft um. Zu welchem „Unternehmer“-Typ zählt Ihre Vertriebsorganisation?

Wie Sie mit den richtigen Angebotsstrategien weiterkommen, finden Sie in einem weiteren Beitrag des Autors.

Zum Autor: Peter Schreiber

ist Inhaber der Vertriebs- und Managementberatung PETER SCHREIBER & PARTNER in Ilsfeld bei Heilbronn (Internet: www.schreiber-training.de; Tel.: 0 70 62/96 96 8; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de). Er ist Autor des Buchs „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ (Orell Füssli Verlag), Dozent beim ZfU – Zentrum für Unternehmungsführung in Thalwil bei Zürich sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim.

