

In gesättigten Märkten mehr Umsatz erzielen

„Wir können unsere Umsatzziele nicht erreichen.“ Solche Klagen sind oft von Verkäufern zu hören. Entsprechend defensiv agieren sie dann im Kundenkontakt - zuweilen auch, weil sie nicht wissen, wie sie den Umsatz beeinflussen können. Dabei kennen alle die Formel: Umsatz - Menge x Preis. Folglich gibt es zwei (Grund-)Strategien, wie sich der Umsatz steigern lässt: durch ein Erhöhen der verkauften Menge und ein Verbessern der erzielten Preise.

Die verkaufte Menge können Verkäufer erhöhen, indem sie den vorhandenen Kunden mehr verkaufen oder neue Kunden akquirieren. Das Umsatz-Potenzial eines Kunden lässt sich beim Produktverkauf (nicht Projektverkauf) meist leicht ermitteln. Ein Metall verarbeitendes Unternehmen beispielsweise benötigt Schneideplatten, um Metallblöcke zu zerspanen. Ermittelt man nun, dass das Unternehmen acht Bearbeitungszentren hat, diese im Zwei-Schicht-Betrieb arbeiten und je Schicht zehn Schneideplatten verbrauchen, kann durch Multiplikation errechnet werden, dass das Unternehmen am Tag 160 und im Jahr 32 000 Platten benötigt - bei 200 Arbeitstagen/Jahr.

„Cross-Selling“-Potenziale ausschöpfen

Solche „Hochrechnungen“ haben die meisten Verkäufer im Kopf. Anders sieht es bei weiteren Bedarfsfeldern der Kunden aus. Fragen Verkaufsleiter ihre Mitarbeiter, welche zusätzlichen Umsätze das Unternehmen mit einem Topkunden erzielen könnte, erhalten sie oft Antworten wie: „Wenig. Bei der Drehbearbeitung beträgt unser Lieferanteil schon 80% Prozent. Und 20% der Schneidwerkzeuge möchte der Kunde woanders kaufen, um unabhängig zu sein.“ Auch solche Faktoren spielen bei der Kaufentscheidung sicherlich eine Rolle. Doch wie sieht es mit der Fräs- und Bohrbearbeitung aus? Wären hier zusätzliche Umsätze möglich? In solchen verwandten Bedarfsfeldern ruhen meist viele so genannte „Cross-Selling“-Möglichkeiten. Sinnvoll ist es deshalb für Verkaufsleiter, mit ihren Mitarbeitern neben quantitativen auch qualitative Ziele zu vereinbaren wie: Vom Umsatz sollen 70% auf Wendeplat-

ten, 20% auf Fräser und 10% auf Bohrer entfallen.

Neue Kunden zu gewinnen, heißt in der Regel, Mitbewerbern Kunden abzugeben. Dies ist meist schwieriger, als im bestehenden Abnehmerkreis mehr Umsatz zu erzielen. Deshalb sollte die Zielvereinbarung von Verkäufern auch Vorgaben enthalten wie: 10% des Umsatzes sollen mit Neukunden erzielt werden. Bei den potenziellen Neukunden gilt es zwischen reinen Wettbewerbskunden und ehemaligen Kunden zu unterscheiden, und bei beiden Gruppen haben Verkäufer zuweilen mentale Barrieren, sie aktiv zu bearbeiten. Bei Wettbewerbskunden lautet die Begründung: „Die haben schon immer bei der Konkurrenz gekauft.“ Und bezogen auf ehemalige Abnehmer plagt Verkäufer gelegentlich ein schlechtes Gewissen - zum Beispiel, weil sich ihr Unternehmen bei diesem Kunden einst eine „Panne“ erlaubte. Deshalb sollten Verkaufsleiter mit ihren Mitarbeitern erarbeiten, wie sie solche Zielkunden akquirieren können. Außerdem sollten sie ihnen verdeutlichen, dass sich Neukunden nur bei diesen Unternehmen gewinnen lassen. Denn im Markt gibt es kaum weiße Flecken, wo sich keine Mitbewerber tummeln.

Kontakte zu Entscheidungsträgern aufbauen

Beim Versuch, Neukunden zu akquirieren, arbeiten Verkäufer oft mit „Kampfpreisen“. Dieses Vorgehen ist jedoch nur bei Gütern von Erfolg gekrönt, deren Qualität kaum schwankt und die für den Kunden eine geringe Bedeutung haben. Bei ihnen ist es den Abnehmern meist gleichgültig, wer liefert, Hauptsache der Preis stimmt. Anders ist dies bei Gütern, die für die Leistungsfähigkeit und -kraft des Kundenunternehmens eine hohe Bedeutung haben. Hier kommt ein Verkäufer mit „Dumping-Angeboten“ meist nicht weit. Er muss vielmehr eine Beziehung zu den Entscheidungsträgern im Unternehmen aufbauen. Zum Beispiel, indem er sich mit ihnen regelmäßig trifft - nicht, um ihnen unmittelbar etwas zu verkaufen, sondern um ihnen etwa durch das Liefern nützlicher Infos über die Marktentwicklung zu signalisieren: Unser Unternehmen könnte für Sie ein interessanter Partner sein.

Vielen Verkäufern fehlt die Geduld für solch ein strategisches Vorgehen. Deshalb sollten ihre Chefs mit ihnen Meilensteine auf dem Weg zum großen Erfolg vereinbaren. Dann können Verkaufsleiter den Fortschritt in der Kundenbeziehung messen, und ihre Mitarbeiter haben bereits auf dem Weg zum Ziel Erfolgserlebnisse. Solche Meilensteine können sein:

- „Ich treffe mich mit fünf potenziellen Großkunden regelmäßig zum Beziehungsaufbau.“ Oder:
- „Ich besuche mit zwei potenziellen Kunden Unternehmen, die schon mit unserem System arbeiten.“

Bessere Preise aushandeln

Der zweite Faktor, über den sich der Umsatz beeinflussen lässt, ist der Preis. Seine Bedeutung unterschätzen viele Verkäufer. Sie haben sich damit abgefunden, dass in weitgehend gesättigten Märkten die Preise sinken, und verwenden deshalb wenig Energie darauf, bessere Preise auszuhandeln. Dabei können sie zumindest beeinflussen, wie schnell die Preise lallen. Wo steht geschrieben, dass - wie in vielen Branchen üblich - Nachlässe in Fünferschritten erfolgen müssen? Sind nicht etwa auch 3,75% möglich? Solche Prozentpunkte sind keine „Peanuts“, im Gegenteil. Ein Beispiel: Der Zulieferer eines Automobilherstellers macht mit diesem im Jahr 500 000 Euro Umsatz; die Umsatzrendite beträgt 5%. Also zieht der Zulieferer aus dem Kontrakt einen Gewinn von 25 000 Euro. Gestehen die Verkäufer für das Folgejahr dem Autohersteller nur 0,5% Preisnachlass zu, sinkt der Gewinn des Zulieferers um 10% bzw. 2 500 Euro. Um diesen Gewinnverlust auszugleichen, müssten die Verkäufer 50 000 Euro Neumsatz generieren.

Verdeutlicht man Verkäufern solche Zusammenhänge und fragt dann, was einfacher ist: einem Bestandskunden 0,5% weniger Rabatt zu gewähren oder 50 000 Euro Neumsatz zu generieren, so lautet die Antwort stets: weniger Rabatt gewähren. Viele Verkäufer packt jedoch spätestens dann, wenn bei der nächsten Verhandlung der Einkäufer das „bessere“ Angebot des Mitbewerbers zückt, erneut die Angst, dass der Auftrag ohne Preisnachlass verloren ist. Deshalb sollten Verkäufer im Führen von Verhandlungen geschult werden. Außerdem sollte das Erzielen bestimmter Preise und somit Gewinnmargen im Entlohnungssystem verankert sein. Denn nichts verdeutlicht einem Verkäufer nachdrücklicher, was dem Arbeitgeber wichtig ist, als seine Entlohnung.

Peter Schreiber, Ilsfeld