

Entschlossen durchstarten!

Momentan sind viele Unternehmen unsicher, wie sich Umsatz und Gewinn entwickeln werden. Reaktionen darauf sind sehr unterschiedlich – manche ängstlich zaudernd, andere zupackend.

Verallgemeinert lassen sich drei Typen unterscheiden:

- › Die verunsicherten Zauderer. Ihr Credo: „Wir machen erst einmal nichts, solange wir nicht wissen, was auf uns zukommt.“
- › Die vorsichtigen Planer. Ihr Credo: „Stillstand wäre Rückschritt. Doch in unsicheren Zeiten müssen wir vor allem auf die Kosten achten. Deshalb fokussieren wir uns im Vertrieb darauf, den Ist-Zustand zu wahren, und investieren nur noch dort, wo dies für unseren langfristigen Markterfolg unumgänglich ist.“
- › 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 jetzt Vollgas, wenn unsere Mitbewerber bremsen und ihre Kunden sowie Mitarbeitenden durch Einschränkungen demotivieren.“

Abwarten, planen oder zupacken?

So stellt sich die Situation dar: 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. Die vorsichtigen Planer müssen darauf achten, dass ihre Annahme „Unser Umsatz und Gewinn werden sinken“ zur selbsterfüllenden Prophezeiung wird. Die zupackenden Strategen schauen nach vorne, stellen sich die richtigen strategischen Fragen und leiten aus den Antworten offensive Maßnahmen ab.

Zupackende Strategen und „Unternehmer“ fragen sich: Welche Chancen ergeben sich für uns daraus, dass unsere Mitbewerber aufgrund des unsicheren Umfelds ihr „Pulver trocken halten“ und kaum nachhaltige Marktinitiativen starten? Welche Chancen ergeben sich für uns daraus, dass unsere (Ziel-) Kunden aufgrund des unsicheren Wirtschaftsumfelds ihre Strategien und Handlungsmuster überdenken?

Die Antworten führen in der Praxis zu folgenden konkreten Überlegungen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, z.B.:

- › „Wir machen 20 Prozent unseres Umsatzes von 105 Millionen Euro mit Serviceleistungen. Wir setzen

auf zusätzliche Umsätze und Deckungsbeiträge aus konsequenterer Vermarktung der Serviceleistungen. Damit 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 pro Jahr.“

- › „Wir machen 16,8 Millionen Euro Umsatz. In unserem Vertriebsinnendienst (Stichwort Angebotsverfolgung) und unserer Kundendienstmannschaft (Stichwort Zusatzverkäufe) schlummern noch mindestens drei Prozent Umsatzpotenzial bei circa 10 bzw. 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 unseren Vertriebspartnern 10,5 Millionen Euro Umsatz. Wir werden sie nicht mehr nur in unseren Produkten schulen, sondern auch verkäuferisch besser ausbilden, damit sie offensiver vorgehen 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.“

- › „Unser Vertrieb macht 14,7 Millionen Euro Umsatz. Wir erwarten einen Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, unsere Außendienstmitarbeiter werden in ihren Preisgesprächen von den Einkäufern massiver unter Druck gesetzt werden. Durch professionelles Training und Motivation unserer Vertriebsmannschaft werden wir mindestens ein Prozent weniger Nachlass geben. Das entspricht einer Gewinnsteigerung um circa 147 000 Euro.“

- › „Wir machen 80 Prozent unseres



Peter Schreiber, Inhaber einer Unternehmensberatung in Ilsfeld, ist auch Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim und Dozent an der ZfU International Business School in Thalwil/Zürich (CH).

FOTO: PETER SCHREIBER & PARTNER

Umsatzes mit Stammkunden. Wenn wir ihnen in Zukunft durch einen engagierten Lösungsverkauf weniger Einzelprodukte und mehr Systemlösungen verkaufen, steigt unser Umsatz bei diesen Stammkunden um fünf Prozent. Dadurch erzielen wir eine (Gesamt-) Umsatzsteigerung von vier Prozent und verankern uns zudem stärker in der Organisation unserer Kunden.“

Gezielt zupacken wird immer helfen

Zupackende Strategen 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. Sie setzen anschließend diese Selling-Pläne professionell und konsequent mit ihrer Mannschaft um. Zu welchem „Unternehmer“-Typ zählt Ihre Organisation? ✓

PETER SCHREIBER

Informationen: www.schreiber-training.de