



# Umsatzziele erreichen, auch in unsicheren Zeiten

„Wir können unsere Umsatzziele nicht erreichen.“ Diese Klage hören Verkaufs- und Vertriebsleiter aktuell oft von ihren Mitarbeitern. Nicht nur wegen der corona-bedingt hohen Unsicherheit im Markt, sondern auch weil viele Verkäufer nicht wissen, wie sie mehr Umsatz erzielen können. Doch auch in schwierigen Zeiten lassen sich Preis- und Vertragsverhandlungen erfolgreich gestalten.

**V**erkaufs- und Vertriebsleiter vernehmen nicht erst seit Ausbruch der Corona-Krise oft von ihren Mitarbeitern Klagen wie diese: „Die Unternehmen sitzen zurzeit auf ihren Geldbeuteln. Sie wollen ihr Pulver aktuell trocken halten, weil sie nicht wissen, wie es weitergeht, Deshalb Investieren sie auch nicht. Darum können wir unsere Umsatzziele nicht erreichen,“ Entsprechend defensiv agieren die Verkäufer im Kundenkontakt, Die Ursache hierfür liegt gewiss oft auch daran, dass Ihre Kunden real klamm und mit Investitionen sehr zögerlich sind, zuweilen ist die Ursache aber auch: Die Verkäufer wissen nicht, wie sie den Umsatz beeinflussen können, entsprechend unflexibel sind sie in ihrer Kundenansprache, Dabei kennen sie alle die Formel:  $\text{Umsatz} = \text{Menge} \times \text{Preis}$ . Folglich gibt es zwei (Grund-)Strate-

gien, wie Verkäufer den Umsatz puschen können: durch

- ein Erhöhen der verkauften Menge und
- ein Verbessern der erzielten Preise,

## Mengen-Hebel 1: Lieferquote erhöhen

Die verkaufte Menge können Verkäufer steigern, indem sie den vorhandenen Kunden mehr verkaufen oder neue Kunden akquirieren. Fragt man Verkäufer, ob sie das Potenzial eines Kunden ausschöpfen, antworten sie meist „soweit möglich“. Fragt man jedoch nach „Und wie groß ist aktuell dessen Potenzial?“, erwidern sie meist zögernd, genau könne das niemand sagen, Je nachdem, ob sie mit dessen Einkäufern oder Bereichsleitern sprächen,



erhielten sie verschiedene Antworten. Doch woher wissen die Verkäufer dann, dass sie das Potenzial des Kunden „soweit möglich“ ausschöpfen, wenn sie dessen Umfang nicht kennen? Also sollten Verkäufer das kurz-, mittel- und langfristige Umsatz-Potenzial ihrer Kunden selbst erkunden, Dann erfahren sie, wie viel „Mehr-Umsatz“ möglich ist und wie sie das gewünschte Plus erzielen können, Zum Beispiel, indem sie den Lieferanteil beim Kunden erhöhen, Hierdurch sind meist beachtliche Umsatzzuwächse möglich. Ein Beispiel: Angenommen das Umsatz-Potenzial eines Großkunden beträgt 100.000 EUR, dann bedeutet ein Erhöhen der Lieferquote um 10 % 10.000 EUR mehr Umsatz. Das entspricht oft dem Potenzial eines mittleren Kunden. Und was ist leichter? Bei einem Bestandskunden die Lieferquote zu erhöhen oder einen neuen Kunden zu akquirieren? Das Umsatz-Potenzial eines Kunden lässt sich beim Produktverkauf (nicht Projektverkauf) meist leicht ausrechnen. Beispiel: Ein Metallverarbeitendes Unternehmen benötigt Schneidplatten. Lässt sich ermitteln, dass das Unternehmen acht Bearbeitungszentren hat, diese im Zwei-Schicht-Betrieb arbeiten und pro Schicht zehn Schneidplatten verbrauchen, ergibt sich schnell, dass pro Jahr 32.000 Platten benötigt werden - bei 200 Arbeitstagen/Jahr.

### **Mengen-Hebel 2: Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen**

Solche „Hochrechnungen“ haben die meisten Verkäufer im Kopf, Anders sieht es bezogen auf weitere Bedarfssfelder

der Kunden aus. Diese übersehen viele Verkäufer, Erneut ein Beispiel, Fragen Verkaufsleiter ihre Verkäufer, welche zusätzlichen Umsätze das Unternehmen mit einem Top-Kunden erzielen könnte, erhalten sie oft Antworten wie: „Wenig, Bei der Drehbearbeitung beträgt unser Lieferanteil schon 80 %. Und 20 % der Schneidwerkzeuge möchte der Kunde woanders kaufen, um unabhängig zu sein.“ Stimmt! Auch solche Faktoren spielen bei der Kaufentscheidung eine Rolle, Doch, wie sieht es mit der Fräs- und Bohrbearbeitung aus? Wären hier zusätzliche Umsätze möglich?

In solchen verwandten Bedarfssfeldern ruhen meist viele Cross-Selling-Möglichkeiten, Diese erkennen Verkäufer ohne Unterstützung oft nicht. Also müssen ihre Chefs sie hierzu anleiten. Zum Beispiel, indem sie mit ihnen neben quantitativen Zielen auch qualitative Strukturziele vereinbaren wie: Vom Umsatz sollen 70 % auf Wendepplatten, 20 % auf Fräser und 10 % auf Bohrer entfallen. Über solche Ziele können Verkaufsleiter beeinflussen, womit und mit wem ihr Unternehmen Umsätze erzielt. Deshalb sind sie für Unternehmen, die ihren Markt strategisch bearbeiten, unverzichtbar,

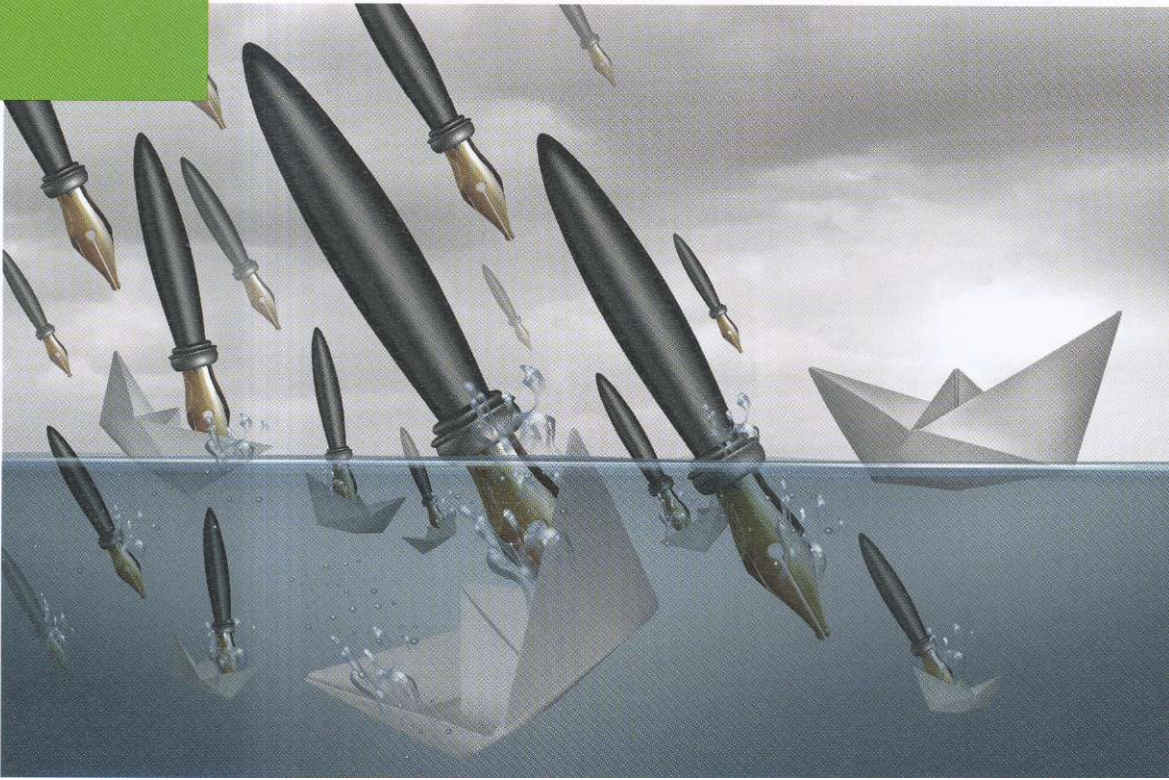
### **Mengen-Hebel 3: Neue Kunden gewinnen**

Neue Kunden zu gewinnen, heißt in der Regel Mitbewerbern Kunden abjagen, Das ist meist schwieriger, als mit Bestehenden mehr Umsatz zu erzielen, Doch in gerade in Krisen- bzw. Marktumbruchzeiten wie den aktuellen, überdenken viele Unternehmen auch ihre Strategien - auch im Beschaffungsbereich. Also sind sie auch für neue Problemlösungen, Deshalb sollte die Zielvereinbarung von Verkäufern gerade jetzt 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, Bei beiden Gruppen haben Verkäufer oft mentale Barrieren, sie aktiv zu bearbeiten. Bei reinen Wettbewerbskunden lautet die Begründung meist: „Die kauften schon immer bei der Konkurrenz.“ Und bezogen auf ehemalige Kunden plagt Verkäufer häufig ein „schlechtes Gewissen“ - zum Beispiel, weil sich ihr Unternehmen bei ihnen eine „Panne“ erlaubte, Deshalb sollten Verkaufsleiter mit ihren Verkäufern erarbeiten, wie sie solche Zielkunden akquirieren können. Außerdem sollten sie ihnen verdeutlichen: Neukunden könnt ihr nur bei diesen Unternehmen gewinnen. Denn im Markt gibt es kaum weiße Flecken, wo sich keine Mitbewerber tummeln.

### **Mengen-Hebel 4: Kundenbeziehungen auf- und ausbauen**

Beim Versuch, Neukunden zu akquirieren, agieren Verkäufer oft nach der Maxime: „Da hauen wir mit einem niedrigen Preis rein.“ Dieses Vorgehen ist nur bei Gütern von Erfolg gekrönt, deren Qualität kaum schwankt und die für den Kunden - aus dessen Sicht - eine geringe Bedeutung für seine Leistungserbringung haben. Bei Ihnen ist es »



Bildquelle: freshidea / stock.adobe.com

**Zu viel Nachgiebigkeit beim Aushandeln von Verträgen gefährdet die Renditeziele und in schwierigen Zeiten unter Umständen sogar die Existenz**

den Unternehmen meist gleichgültig, wer liefert, Hauptsache der Preis stimmt, wobei die Relevanz stets das Resultat einer subjektiven Einschätzung ist, denn: Wer hätte vor wenigen Monaten zum Beispiel noch gedacht, dass ein so simples Produkt wie eine Gesichtsschutzmaske für die Produktionsfähigkeit von Unternehmen eine so hohe Bedeutung gewinnen könnte? Also können Verkäufer auch an dieser „Stellschraube“ drehen,

Anders ist dies bei Leistungen und Gütern, die für die Leistungsfähigkeit und -kraft von Unternehmen generell eine hohe Bedeutung haben, hier kommen Verkäufer grundsätzlich mit „Dumping-Angeboten“ allein nicht weit. Vielmehr denkt ein Abteilungsleiter, der ein solches Angebot erhält zum Beispiel: „Mist, wenn mich unser Einkaufsleiter zwingt, dieses Angebot anzunehmen, muss ich die Abläufe modifizieren, das NC-Programm neu programmieren, ... Kurz: Das bedeutet für mich Mehrarbeit.“ Also ruft er beim aktuellen Lieferanten an und sagt: „Gehe mit deinem Preis so viel runter, dann bleiben wir im Geschäft.“

Mit „Kampfpreisen“ kommt der Verkäufer also nicht weit. Er muss vielmehr eine Beziehung zu den Entscheidern im Unternehmen aufbauen. Also gilt es zunächst zu ermitteln: Wer sind die Schlüsselpersonen im Prozess der Kaufentscheidung? Mit ihnen muss der Verkäufer eine Beziehung aufbauen, zum Beispiel, indem er sich mit ihnen regelmäßig trifft - nicht um ihnen unmittelbar etwas zu verkaufen, sondern um ihnen beispielsweise durch das Liefern nützlicher Infos über die Marktentwicklung zu signalisieren; Leute, ich könnte für euch ein interessanter Partner sein.

Intensiviert sich so der Kontakt mit der Zeit, sagt eine Schlüsselperson irgendwann „Gut, dass Sie gerade hier

sind (oder anrufen), wir haben da eine Sache, die uns Kopfzerbrechen bereitet ... Was würden Sie da vorschlagen?“ Die Tür zum „Portemonnaie“ des Kunden öffnet sich also einige Zentimeter, und der Anbieter erhält die Chance, bei einem ersten Auftrag seine Leistungsfähigkeit zu beweisen, offeriert er dem potenziellen Neukunden dann eine Lösung, die ihm „schmeckt“ und einen erkennbaren Nutzen bietet, fasst er Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters und geht mit ihm eine Kunden-Lieferanten-Beziehung ein.

Vielen Verkäufern fehlt die Geduld für ein solches strategisches Vorgehen. Deshalb sollten ihre Chefs mit ihnen Meilensteine auf dem Weg zum „großen Erfolg“ vereinbaren, dann können sie 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.“

### **Erfolgsfaktor: Hohe Preise und Gewinnmargen**

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 sinken. Also verwenden sie wenig Energie darauf, bessere Preise auszuhandeln. Dabei können sie zumindest beeinflussen, wie schnell die Preise fallen. Wo steht zum Beispiel geschrieben, dass - wie in vielen Branchen üblich - Preisnachlässe in 5er-Schritten erfolgen müssen? Sind

nicht auch 3,75 % möglich? Um solche Prozentpunkte feilschen Verkäufer oft nicht ausreichend, Dabei sind sie keine „Peanuts“. Im Gegenteil! Sie entscheiden oft darüber, ob ein Unternehmen mit Gewinn arbeitet, Dies sollten Verkaufsleiter ihren Mitarbeitern immer wieder verdeutlichen. Ein Beispiel: Angenommen ein Zulieferer eines Maschinenbauers macht mit diesem im Jahr 500.000 EUR Umsatz und die Umsatzrendite beträgt 5 %. Dann zieht der Zulieferer aus dem Kontrakt einen Profit von 25.000 EUR. Gestehen die Verkäufer in den Verhandlungen für das Folgejahr dem Maschinenbauer nur ein halbes Prozent Preisnachlass zu, sinkt der Gewinn des Zulieferers um 10 % beziehungsweise 2.500 EUR, Um diesen Gewinnverlust auszugleichen, müssten die Verkäufer 50.000 EUR Neumsatz generieren (siehe Grafik). Verdeutlicht man Verkäufern solche Zusammenhänge und fragt sie dann: Was ist einfacher, einem Bestandskunden 0,5 % weniger „Rabatt“ zu gewähren oder 50.000 EUR Neumsatz zu generieren, dann lautet ihre Antwort stets: weniger Rabatt gewähren.

### Trotz Corona gute Preise erzielen

Aktuell nutzen Einkäufer in Auftrags- und Vertragsverhandlungen oft die Covid 19-Pandemie, um einen Preisnachlass zu fordern. Hierauf müssen sich Verkäufer einstellen, wenn sie trotzdem gute Preise erzielen möchten, Klagen wie „Unsere Kunden sind zurzeit extrem zögerlich mit ihren Kaufentscheidungen“ hören Verkäufer aktuell häufig, wenn sie mit Einkäufern bzw. potenziellen Auftraggebern in Unternehmen sprechen - selbst wenn diese zu den Gewinnern der Covid 19-Pandemie zählen. Darüber zu jammern und auf die „bösen Einkäufer“ zu schimpfen bringt nichts, denn: Es gehört zu ihrem Job in Vertragsverhandlungen stets auszuloten, welcher Preisnachlass für ihr Unternehmen eventuell noch möglich ist. Zielführender ist es, sich als Verkäufer auf die

- Schnappen ihm (neue) Mitbewerber lukrative Aufträge weg?
- Sind seine Produkte/Produktionsverfahren innovativ oder steht er unter Innovationsdruck?
- Sind seine Mitarbeiter noch in Kurzarbeit und wenn ja, welche?
- Hat er eher Probleme, Spezialisten für gewisse Aufgaben zu finden, oder beschäftigt ihn das Thema Personalbau?

Bei Bestandskunden sollten Sie auch die Beziehung Ihres Unternehmens zur Kundenorganisation analysieren, Hat es zum Beispiel (Service-)Leistungen für den Kunden erbracht, zu denen es nicht verpflichtet war? Half es ihm (in der Lockdown-Phase) bei akuten Problemen aus der Patsche bzw. zeigte sich kulant?

### Ist-Situation im Geschäftsfeld analysieren

Analysieren Sie zudem im Vorfeld die Situation im Geschäftsfeld bzw. Marktsegment des Kunden. Auch von der Coronakrise wurden nicht alle Branchen mit gleicher Schärfe erfasst: Neben Verlierern, gibt es Gewinner, und bei vielen Unternehmen änderte sich (fast) nichts, außer dass sie im Arbeitsalltag die corona-bedingten Hygiene-Vorschriften beachten müssen. Auch in den verschiedenen Marktsegmenten einer Branche gibt es Unterschiede, Einkäufer malen jedoch graue Situationen gerne pechschwarz - aus verhandlungstaktischen Gründen. Also müssen sie gut vorinformiert sein, damit sie deren Aussagen adäquat einschätzen und eventuell sogar kontern können - sofern verhandlungstaktisch sinnvoll.

Die Aufgabe aller Einkäufer ist es, möglichst preiswert einzukaufen - also für ihr Unternehmen die beste Kosten-Nutzen-Relation zu erzielen. Folglich wird in Vertragsverhandlungen keineswegs nur über Preise und Liefermengen gesprochen, Auf der Tagesordnung stehen auch Themen wie:

- Welche Qualität sollen die gelieferten Produkte/ Problemlösungen haben?
- Welche (Service-)Leistungen umfasst das Lieferpaket?
- Wie und wann wird geliefert?
- Wie sehen die Zahlungsmodalitäten aus?

Hier liegt ein Schlüssel, um auch in schlechten oder schwierigen Zeiten gute Preise zu erzielen: Je genauer Sie im Vorfeld die möglichen Verhandlungspunkte analysieren, umso größer ist Ihr Spielraum, um mögliche Forderungen nach Preisnachlässen abzufedern,

### Maximal- und Minimalziel definieren

Wenn Sie alle vorgenannten Infos haben, sollten Sie ein Maximal- und ein Minimalziel für die anstehende Verhandlung formulieren, Ein Bestandteil des Maximalziels kann auch der Versuch sein, den Lieferumfang bzw. das Liefervolumen auszudehnen gemäß der Maxime: „Wenn Sie mir am Punkt A entgegenkommen, kann ich Ihnen eventuell am Punkt B entgegenkommen,“ Hierfür sind die »

## Aktuell fordern Einkäufer wegen Covid 19 einen Preisnachlass

Vertragsverhandlungen professionell vorzubereiten. Dann lassen sich auch in schlechten Zeiten gute Preise erzielen.

Bei der Verhandlungsvorbereitung und -führung sollten Verkäufer einige Punkte beachten,

### Vorab über den Zielkunden informieren

Es ist immer gut vor einer Verhandlung zu wissen, vor welchen Herausforderungen Ihr potenzieller Partner aktuell steht- zum Beispiel:

- Hat das Unternehmen - corona-bedingt - Probleme mit dem Cashflow oder Ertrag?
- Ist sein Markt eingebrochen oder wächst er?



Voraussetzungen aktuell oft nicht schlecht, denn: In Krisen bzw. Marktumbruchzeiten überdenken Unternehmen auch ihre Strategien. Also sind sie auch für neue „Problemlösungen“ offen - zum Beispiel, wenn ihnen diese nach den Erfahrungen in der Lockdown-Phase eine höhere Liefersicherheit garantiert,

## Den „Mehrwert“ der Zusammenarbeit verdeutlichen

Führen Sie zu Beginn der Verhandlungen mit Bestandskunden Ihrem Gegenüber zunächst stets den Nutzen ihrer bisherigen Zusammenarbeit vor Augen - zum Beispiel, indem Sie fragen: „Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit im vergangenen Jahr? Hat sich die Problemlösung X bewährt?“ Hat der Kunde den Nutzen bzw. Mehrwert vor Augen, können Sie sagen: „Ihren Worten entnehme ich, dass Sie mit der Zusammenarbeit zufrieden sind.“ Bejaht der Kunde dies, kann als Anschluss folgen: „Dann wollen Sie gewiss auch künftig mit uns zusammenarbeiten,“

War die Zusammenarbeit wirklich gut, wird der Kunde dies bestätigen - mit der Einschränkung „Wenn Sie uns preislich entgegenkommen“, Danach wird er seine Argumente nennen, warum ein Preisnachlass unumgänglich ist, Diese werden nicht selten in einer Aussage münden wie: „Mir liegt ein Konkurrenzangebot vor, das 5 % günstiger ist.“ Reagieren Sie hierauf nicht panisch, denn die Tatsache, dass der Einkäufer mit Ihnen spricht, zeigt: Die Entscheidung ist offen, Und: Der Preis ist nicht das alleinige Entscheidungskriterium,

Erwidern Sie also zum Beispiel gelassen: „Ja, wir sind etwas teurer als manche Mitbewerber, denn wir...“. Bestätigen Sie also den höheren Preis und entrollen Sie dann Ihre Argumentationskette, warum sich eine Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen trotzdem lohnt, Oder anders formuliert: Warum Ihr Unternehmen zwar nicht der billigste, aber der preisgünstigste Anbieter ist. Angenommen Ihr Geschäftspartner fordert danach trotzdem 5 % Preisnachlass und Sie offerieren ihm nur einen Nachlass von 0,42 %. Dann wird er womöglich laut Zeter und Mordio schreien und eventuell sogar mit dem Ende der Zusammenarbeit drohen. Daraufhin können Sie zum Beispiel ruhig erwidern: „Das haben wir uns gedacht. Deshalb haben wir nochmals mit unseren Zulieferern verhandelt; außerdem die Abläufe X und Y optimiert, Dadurch konnten wir unsere Kosten um über 1 % senken, Deshalb können wir Ihnen einen Nachlass von 1,13 % gewähren, wenn...“

Daraufhin wird Ihrem Partner ein Stein vom Herzen fallen, denn: 1,13 % klingen schon anders als 0,42 %. Dies bedeutet jedoch nicht, dass er den Preis akzeptiert, Vielmehr ist nun erst die Basis für die weitere Verhandlung gelegt, Wie

flexibel Sie beim Verhandeln agieren können, hängt von Ihrer Beziehung zum Kunden, Ihrem Verhandlungsgeschick und Ihrer Gesprächsvorbereitung ab, Generell gilt jedoch, wenn Sie gesagt haben „Das ist mein Preis“, müssen Sie ihn mit Händen und Füßen verteidigen, denn: Wenn Sie zu schnell einknicken, hat der Einkäufer das Gefühl: „Der wollte es mal probieren.“ Das belastet Ihre Beziehung. Zudem kann der Einkäufer dann nach der Verhandlung nicht stolz sagen: „Weil ich so hartnäckig war, haben wir nun Top-Konditionen,“ Gönnen Sie ihm diesen Triumph - sofern er Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen wenig kostet.

Seien Sie sich zudem in Vertragsverhandlungen stets bewusst: Schon geringe Preisnachlässe wirken sich oft fatal auf die Rendite aus. Hierfür ein Beispiel: Ein Industrielieferer hat eine Umsatzrendite von 5 %. Erzielt das

## in verwandten Bedarfsfeldern ruhen viele Cross-Selling-Möglichkeiten

Unternehmen nur ein Prozent niedrigere Preise, sinkt zwar der Umsatz nur um ein Prozent, der Gewinn sinkt aber um 20 Prozent. Entsprechend scharf sollten Sie Ihre Preise verteidigen,

Der Weg vom Erkennen zum Tun ist oft weit. Viele Verkäufer packt spätestens, wenn bei der nächsten Verkaufsverhandlung der Einkäufer das „bessere“ Angebot des Mitbewerbers zückt, erneut die Angst, „ohne Preisnachlass verliere ich den Kunden“, Entsprechend schnell sind sie hierzu bereit. Deshalb sollten Verkäufer im Führen von Verkaufsverhandlungen geschult werden. Außerdem sollte das Erzielen bestimmter Preise und somit Gewinnmargen im Entlohnungssystem verankert sein, Denn nichts verdeutlicht einem Verkäufer nachdrücklicher, was seinem Arbeitgeber wichtig ist, als seine Entlohnung.

### Autor

**Peter Schreiber ist Inhaber des auf den B2B-Vertrieb spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld bei Heilbronn, zentrale@schreiber-training.de, T +49 7062 96 96 8, [www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)**