

TITEL



# 2024 mehr Umsatz erzielen

**„Diese Umsatzziele können wir in der aktuellen Marktsituation nicht erreichen.“  
Diese Klage hören Vertriebsleiter oft von ihren Mitarbeitern. Unter anderem,  
weil viele Verkäufer nicht wissen: Wo können wir den Hebel ansetzen, um mehr  
Umsatz zu erzielen.**

Von Verkäufern vernimmt man häufig folgende Klagen: „Die Unternehmen sitzen zurzeit auf ihren Geldbeuteln. Sie sind nicht bereit zu investieren. Deshalb können wir die vorgegebenen Umsatzziele nicht erreichen" - seit Jahren. Entsprechend defensiv verhalten sie sich oft im Kundenkontakt. Zuweilen auch, weil sie nicht wissen, wie sie ihre Umsätze beeinflussen können. Dabei kennen alle die Formel: Umsatz = Menge x Preis, Folglich gibt es zwei (Grund-)Strategien, wie Verkäufer ihre Umsätze puschen können - durch

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

### Lieferquote erhöhen

Die verkaufte Menge können Verkäufer steigern, indem sie das Potenzial bestehender Kunden besser ausschöpfen oder neue Kunden akquirieren, Fragt man Verkäufer, ob sie das Potenzial eines Kunden ausschöpfen, so antworten sie meist „soweit möglich". Fragt man weiter, „Und wie groß ist dessen Potenzial?", antworten sie in der Regel, genau könnten sie das nicht sagen. Je nachdem, ob sie mit dessen Einkäufern oder Bereichsleitern sprächen, erhielten sie verschiedene Antworten,

Also müssen die Verkäufer das Umsatz-Potenzial ihrer Kunden selbst erkunden. Dann erfahren sie, wie viel „Mehr-Umsatz" möglich ist; außerdem eröffnet sich ihnen ein Weg, wie sie das gewünschte Plus erzielen können, Zum Beispiel, indem sie den Lieferanteil beim Kunden von 30 auf 40 % erhöhen.

Über ein Erhöhen des Lieferanteils sind oft beachtliche Umsatzzuwächse möglich. Ein Beispiel: Wenn das Umsatz-Potenzial eines Kunden 500.000 EUR beträgt, dann bedeutet ein Erhöhen der Lieferquote um 10 % 50.000 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 zumindest beim Produktverkauf meist leicht ermitteln. Ein Beispiel: Ein Metall verarbeitendes Unternehmen benötigt Schneideplatten, um Metallblöcke zu zerspanen. Ermittelt der Verkäufer nun, dass das Unternehmen

- acht Bearbeitungszentren hat,
- diese im Zwei-Schicht-Betrieb arbeiten und
- pro Schicht zehn Schneideplatten verbrauchen,

kann er durch eine simple Multiplikation errechnen, dass das Unternehmen pro Tag 160 und pro Jahr 32.000 Platten benötigt - bei 200 Arbeitstagen/Jahr.

### Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen

Solche „Hochrechnungen" haben die meisten Verkäufer im Kopf, Anders sieht es bezogen auf die weiteren Bedarfsefelder beim Kunden aus. Diese zu identifizieren, fällt vielen Verkäufern schwer. Erneut ein Beispiel, Fragt ein Verkaufs-

leiter seine Verkäufer, welche zusätzlichen Umsätze das Unternehmen mit dem Top-Kunden X erzielen könnte, so erhält er 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?

## Mit den Schlüsselpersonen im Kaufentscheidungs-Prozess muss der Verkäufer systematisch eine Beziehung aufbauen

In solchen verwandten Bedarfsefeldern ruhen oft viele Cross-Selling-Möglichkeiten. Diese erkennen Verkäufer ohne Unterstützung häufig nicht. Also müssen ihre Chefs sie hierzu anleiten, Zum Beispiel, indem sie mit ihnen neben quantitativen Zielen wie „Der Umsatz soll um 5 % steigen" auch qualitative Strukturziele vereinbaren wie: Vom Umsatz sollen 25 % auf Cross-Selling-Produkte entfallen. Solche Ziele zeigen den Verkäufern Wege zum Erfolg. Außerdem können Verkaufsleiter über sie beeinflussen, womit und mit wem ihr Unternehmen Umsätze erzielt. Deshalb sind sie für alle Unternehmen unverzichtbar, die ihren Markt strategisch bearbeiten möchten.

### Neue Kunden gewinnen

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: 10% des Umsatzes X sollen mit Neukunden erzielt werden.

Neukunden gewinnen heißt in der Regel Mitbewerbern Kunden abjagen, Dabei gilt es zwischen

- „reinen" Wettbewerbskunden, mit denen das Unternehmen noch nie Geschäfte machte, 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 oft ein „schlechtes Gewissen". Sei es, weil sich ihr Unternehmen bei ihm eine „Panne" erlaubte oder ihm nicht die gewünschte Lösung bieten konnte, Deshalb sollten Verkaufsleiter mit ihren Verkäufern erörtern, wie

sie solche Zielkunden akquirieren können. Außerdem sollten sie ihnen verdeutlichen: Wenn ihr Neukunden gewinnen wollt, dann ist dies nur bei diesen Kunden möglich, Denn im Markt gibt es kaum weiße Flecken, wo sich keine Mitbewerber tummeln,

### Kundenbeziehungen mit System aufbauen

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 nicht abhängig vom Lieferanten schwankt und
- die für die Leistung des Kunden eine geringe Bedeutung haben,

weshalb ihm gleichgültig ist, wer liefert. Hauptsache der Preis stimmt.

Anders ist dies bei Dienstleistungen und bei Investitionsgütern, ohne die für Leistungsfähigkeit und -kraft des Kunden von Bedeutung sind, Hier kommt man mit „Dumping-Angeboten“ nicht weit, Vielmehr denkt zum Beispiel ein Werksleiter, der ein solches Angebot erhält, sofort: „Mist, wenn mich unser Einkaufsleiter zwingt, dieses Angebot anzunehmen, muss ich die Arbeitsabläufe modifizieren, das NC-Programm neu programmieren, und, und, und ... 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 ist an der möglichen Kaufentscheidung beteiligt? Und: Wer sind die Schlüsselpersonen

in diesem Prozess? Mit diesen muss der Verkäufer 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 zum Beispiel über die Marktentwicklung und die Herausforderungen, vor denen der potenzielle Kunde steht, auszutauschen,

## Vielen Verkäufern fehlt für ein "strategischen Verkaufen" oft die Geduld

Intensiviert sich so der Kontakt mit der Zeit, sagt eine Schlüsselperson beim Kunden gewiss irgendwann „Gut, dass Sie gerade hier sind, Wir haben da eine Sache, die bereitet uns Kopfzerbrechen... 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 Kunden dann eine Lösung, die ihm „schmeckt“ und einen erkennbaren Nutzen bietet, fasst er allmählich Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters und geht mit ihm eine „Kunden-Lieferanten-Beziehung“ ein.

Diese Zusammenhänge des „strategischen Verkaufens“ sind vielen Verkäufern nicht ausreichend bewusst. Oft fehlt ihnen für ein solches Vorgehen auch die Geduld, Also sollten ihnen ihre Vorgesetzten diese Zusammenhänge vermitteln. Zudem sollten sie mit ihnen Meilensteine auf dem Weg zum „großen Erfolg“ vereinbaren - nicht nur, um den „Fortschritt“ in der Kundenbeziehung messen zu können, sondern auch, damit ihre Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel bereits Erfolgserlebnisse haben. Sonst werfen sie irgendwann enttäuscht die Flinte ins Korn. Solche Meilensteine können zum Beispiel sein:



Mit „Dumpingpreisen“ kommen Verkäufer selten weit

In verwandten  
Bedarfsfeldern  
ruhen oft viele  
Cross-Selling-  
Möglichkeiten



Bildquelle: Svetlana / stock.adobe.com

## Das Erzielen bestimmter Preise und somit Gewinnmargen sollte im Entlohnungssystem verankert sein

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

### Höhere Preise erzielen

Der zweite Faktor, über den Verkäufer ihren Umsatz beeinflussen können, ist der Preis, Seine Bedeutung unterschätzen viele Verkäufer, Sie haben sich damit abgefunden, dass zumindest in weitgehend gesättigten Märkten die Preise in der Regel fallen. Also verwenden sie wenig Energie darauf, bessere Preise auszuhandeln, Dabei können sie zumindest beeinflussen können, wie schnell die Preise fallen. Wo steht zum Beispiel geschrieben, dass - wie in vielen Branchen üblich - Preisnachlässe stets in 5er-Schritten erfolgen müssen? Sind nicht auch 3,75 % möglich? Oder: Warum

muss das Skonto 3 % betragen? Sind nicht auch 2,25 % 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 anhand von Rechenexempeln immer wieder verdeutlichen,

Ein Beispiel: Ein Zulieferer eines Autoherstellers macht mit diesem im Jahr 2023 rund 500.000 EUR Umsatz; die Umsatzrendite beträgt 5 %. Also zieht der Zulieferer aus dem Kontrakt einen Profit von 25.000 EUR, Gestehen die Verkäufer in den Verhandlungen für das Folgejahr dem Autohersteller 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, 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

## Die Tür zum "Portemonnaie" des Kunden öffnen, um die Leistungsfähigkeit zu beweisen

zu generieren, dann lautet ihre Antwort stets: weniger „Rabatt“ gewähren

Der Weg vom Erkennen zum Tun ist aber oft weit, Viele Verkäufer packt spätestens bei der nächsten Verkaufsverhandlung, wenn der Einkäufer das „bessere“ Angebot des Mitbewerbers zückt, wieder 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 als seine Entlohnung, was seinem Arbeitgeber wirklich wichtig ist.

## Autor

**Peter Schreiber ist Inhaber der B2B-Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner, IIsfeld bei Heilbronn, zentrale@schreiber-training.de, T +49 7062 96 96 8, [www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de). Er ist u.a. Dozent an der IHK-Akademie München in Westerham und bei Weka Industriemedien in Wien sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim.**



Bildquelle: Peter Schreiber & Partner

## Wer profitiert vom Gewinn?

„Wir laufen uns die Hacken ab, nur um den Innendienst durchzufüttern?“ oder „Wir reißen uns den Allerwertesten auf, damit sich die Aktionäre die Taschen füllen?“ Solche Äußerungen hört man oft, wenn Vertriebsmitarbeiter miteinander plauschen – speziell dann, wenn sie schärfere Vorgaben erhalten oder wenn gewohnte Privilegien hinterfragt werden.

Dann bricht in Unternehmen oft die klassische Konfliktlinie zwischen Innen- und Außendienst auf. Und schnell verdichtet sich das latente Minderwertigkeitsgefühl vieler Verkäufer zu dem Gefühl: Wir sind stets die Dummen. Die Folge: Die Motivation der Verkäufer sinkt und damit die Vertriebskraft des Unternehmens. Auch weil der Innendienst, wenn er von den Verkäufern als faul und unfähig qualifiziert wird, wenig Motivation verspürt, diese aktiv zu unterstützen.

Wenn sich solche Konflikte abzeichnen, ist die Führung eines Unternehmens gefragt. Sie muss dem Innendienst vermitteln, dass jedes Unternehmen letztlich

vom Verkauf seiner Produkte/Dienstleistungen lebt. Das wird in vielen Unternehmen getan. Seltener wird aber den Verkäufern verdeutlicht, dass auch sie davon profitieren, wenn das Unternehmen Gewinn erzielt. Aus zahlreichen Gründen:

- Je profitabler ein Unternehmen arbeitet, umso mehr Geld kann es für das Erforschen und Entwickeln neuer, innovativer Produkte ausgeben. Diese wiederum erleichtern den Verkäufern das Verkaufen.
- Je mehr Gewinn ein Unternehmen erzielt, umso mehr Geld kann es in das Optimieren seiner logistischen Konzepte investieren, so dass es noch schneller und zuverlässiger liefern kann. Auch dies erleichtert den Verkäufern ihre Arbeit. Und:
- Je mehr Gewinn ein Unternehmen erzielt, umso mehr und qualifiziertere Mitarbeiter kann es im Innendienst beschäftigen, die sicherstellen, dass Kundenwünsche schnell und zuverlässig erfüllt werden. Auch dies erleichtert den Verkäufern ihre Arbeit.

Deshalb müssen auch Verkäufer daran interessiert sein, dass ihr Unternehmen mit Gewinn arbeitet.