

Vertriebsmanagement:

Ein Spitzen-Vertrieb hat in der Krise Hochkonjunktur

von Peter Schreiber, Ilsfeld

Eine Krise ist keine Katastrophe. Das sollten Unternehmen ihren Verkäufern aktuell vermitteln. Denn tagein, tagaus vernehmen sie zurzeit das Jammern der Kunden: „Uns geht's schlecht. Deshalb ...“ Also gilt es, die Verkäufer zu motivieren und mit ihnen einen Schlachtplan zu entwerfen, wie man trotz Wirtschaftsflaute lukrative Aufträge an Land ziehen kann.

Umsatzeinbrüche von 50 Prozent und mehr – das verzeichneten in den vergangenen Monaten viele Unternehmen. Das ist schlimm! Doch das Leben geht weiter. Die Menschen werden weiterhin essen und trinken. Und das nötige Essen und Trinken muss produziert, weiterverarbeitet, transportiert und vermarktet werden. Und hierfür braucht man nach wie vor Arbeitskräfte, Maschinen, Verpackungsmaterial und, und, und ... Also besteht auch weiterhin Bedarf an den Problemlösungen, die Hersteller von Investitionsgütern und Industriedienstleistungen ihren Kunden bieten. Nur müssen diese vielleicht anders „verpackt“, vermarktet und finanziert werden als vor der Rezession.

Wie können Unternehmen die aktuelle vorübergehende Krise meistern? Hier einige Anregungen:

- Kreatives Management statt „binäres“ Management: Schade wäre es, wenn Sie aus Angst alle ursprünglichen Ideen und Konzepte über Bord kippen oder die Gelegenheit einfach zu einem Großreinemachen nutzen würden. Ein „binäres“ Management nach dem Muster „an/aus“, „ja/nein“ „machen/stornieren“ schöpft nicht alle Möglichkeiten aus. Kreativer ist es, statt in der Kategorie „oder“ in der Kategorie „und“ zu denken. Dann geraten auch Lösungen wie „zeitweise an“ oder „teilweise machen“ ins Blickfeld.

- Den Menschen die richtigen Signale senden: Gerade in schwierigen Zeiten wollen Ihre Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Partner die notwendigen Kräfte aus berechtigter Hoffnung schöpfen. Geben Sie ihnen also motivierende Zuversicht und zeigen Sie ihnen, dass und wie es weiter geht. Passen Sie Prozesse an und treiben Sie diese voran, statt hoffnungsvolle Entwick-

lungen einfach abzuberechnen oder auf unbestimmte Zeit zu vertagen.

- Die Speerspitze Vertrieb und seine Mitarbeiter stärken: Unternehmen leben von Umsätzen zu guten Preisen. Also muss gerade jetzt der Vertrieb noch leistungsfähiger gemacht werden und die intrinsische Motivation und das persönliche Engagement der Mitarbeiter entfacht werden. Der erfolgreich verkaufter Vertrieb ist die tragende Säule, um alle anderen Mitarbeiter eines Unternehmens weiterhin beschäftigt zu halten und mit Kaufkraft zu versehen.

In unserer Ausbildung haben wir gelernt: Richtet das Marketing und den Vertrieb langfristig und antizyklisch aus. Vor zwei Jahren hatten viele Unternehmen (vorgeblich) aufgrund der guten Auftragslage keine Zeit, die Qualifikation und Motivation des Vertriebs weiter auszubauen. Heute haben sie – so wird behauptet – kein Geld dafür.

Haben Sie den unternehmerischen Mut zu Kontinuität sowie langfristig tragfähigen Konzepten. Beginnen Sie jetzt damit, die Zukunft zu gestalten.

Wenn nicht jetzt, wann dann?

Was ist dabei eines Ihrer vorrangigen Ziele – und zwar nicht nur in Krisenzeiten? Zusätzliche Kunden, Projekte und Umsätze gewinnen – und das zu vernünftigen Preisen! Im Klartext bedeutet dies: Ihre Vertriebsmannschaft muss motiviert und qualifiziert werden, den Wettbewerbern Kunden abzufragen – und zwar nicht über den Preis, sondern über Lösungen, die den Kunden in seinem Markt wettbewerbsfähig und erfolgreich machen. Denn nur erfolgreiche Kunden haben Geld zum Ausgeben. Und wie gelingt



DVVA-Autor Peter Schreiber ist Inhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER, Ilsfeld, (Tel.: 0049/70 62-96 96 8; www.schreiber-training.de) und Autor des Buchs „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ (Orell Füssli Verlag).

das? Mit einem motivierenden, konkreten Schlachtplan entwerpsychologisch geschickten Verfen. kaufs-Konzept.

Jeder Verkaufspraktiker weiß: Es braucht Zeit, den Wettbewerbern Kunden abzufragen. Je weniger man zögert, desto früher wird man die Früchte ernten. Legen Sie los: Wenn nicht jetzt, wann dann?

Einen Schlachtplan entwerfen

Was halten Sie von folgendem Vorschlag? Sie nutzen zum Beispiel das nächste Verkäufermeeting, um Ihre Vertriebsmitarbeiter für das Verkaufen unter den aktuellen Rahmenbedingungen zu motivieren (... oder motivieren zu lassen) – nicht zwar nicht, indem Sie „blühende Landschaften“ oder pechschwarze Horrorgemälde an die Wand malen, sondern indem Sie mit Ihren Mitarbeitern einen

Zeigen Sie Ihnen eine systematische Vorgehensweise auf, um Wettbewerbern Kunden abzufragen – von der Ansprache bis zum Folgeauftrag und zur Weiterempfehlung. Fragen, die Sie in diesem Kontext unter anderem klären sollten, sind:

- Welche Ziel-Kunden sind potenzialträchtig und erfolgversprechend?
- Was müssen wir für die Akquisition des jeweiligen Zielkunden vorbereiten?
- Wie sprechen wir den Zielkunden an? Welche Ziele verfolgen wir mit dem Erstgespräch und wie führen wir es?
- Wie nutzen wir anfängliche Einwände und Bedenken des Wettbewerber-Kunden für unsere Argumentation?
- Wie erarbeiten wir für den je-

Fortsetzung nächste Seite

weiligen Gesprächspartner des Wettbewerber-Kunden Lösungen, die ihn in seinem Geschäft wettbewerbsfähig und bei seinen Kunden erfolgreich machen?

· Wie bleiben wir nach dem Erstgespräch am Wettbewerber-Kunden dran und bauen unsere Chancen auf einen Auftrag zu vernünftigen Preisen aus?

· Welche Angebote unterbreiten wir wie?

· Wie fassen wir diese Angebote nach und brechen dabei nicht mit unseren Preisen ein?

· Wie verhandeln wir mit dem Wettbewerber-Kunden gewinnbringend und mit realistischer Chance auf den ersten Auftrag?

· Wie gehen wir bei der Abwicklung des ersten Auftrages vor und eröffnen uns damit Chancen zu Folgeaufträgen und Weiterempfehlungen?

Fachliche und emotionale Unterstützung geben

Nehmen wir nun an: Der Schlachtplan steht. Dann sollten Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern gerade bei wichtigen und großvolumigen Projekten im Vertriebsalltag die nötige fachliche

und emotionale Unterstützung bieten. Coachen Sie sie in den einzelnen Phasen des Verkaufs-Prozesses – zum Beispiel beim Vorbereiten, Durchführen und Nachbereiten von Management- sowie Konzept-/Angebots-Präsentationen und von Vergabe-Verhandlungen. Denn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sitzen meist die Einkäufer am längeren Hebel. Entsprechend schnell drücken sie Ihre Verkäufer gegen die Wand, wenn diese nicht „säurefest“ sind gegen deren Krisen- sowie „Uns geht’s schlecht“-Gerede.

Ein solche aktive Unterstützung lohnt und rechnet sich. Stellen Sie sich einmal vor, Ihre Vertriebsmitarbeiter würden bei Vertragsverhandlungen nur ein Prozent weniger Preisnachlass gewähren? Dann würde Ihre Rendite bei einer Umsatzrendite von 5 Prozent auf 6 Prozent steigen – also um 20 Prozent. Oder stellen Sie sich vor, Ihre Verkäufer würden statt bisher 3 von 10 künftig 4 von 10 Angeboten in Aufträge umwandeln. Dann würde Ihr Umsatz um circa 33 Prozent steigen. Erachten Sie dies als möglich? Ja! Dann packen Sie es an.
