

5 Jetzt das vertriebliche Chancenpotenzial nutzen

Von Wolfgang F. Bussmann

5.1 Marktanteile werden in Krisenzeiten neu verteilt

Die gute Nachricht zuerst: Wirtschaftliche Krisen beinhalten auch Chancen. In zurückliegenden Krisen gab es immer auch Gewinner. Unternehmen, die trotz oder gerade wegen der widrigen Umstände ihre Marktposition gefestigt und ausgebaut haben. Drei Beispiele – stellvertretend für viele andere – seien an dieser Stelle angeführt:

Ölkrise 1974

Alle Kinder und wohl auch alle Erwachsenen in Deutschland kennen Playmobil, die 7,5 cm großen Plastikfiguren. Kaum jemand weiß jedoch, dass sie ein Produkt der Ölkrise von 1974 sind. Als Hersteller von Plastikspielzeug war die Geobra Brandstätter GmbH seinerzeit besonders von der mit der Ölkrise einhergehenden Erhöhung der Kunststoffpreise betroffen. Man suchte seinerzeit nach Alternativen mit geringerem Plastikanteil und erfand Playmobil. Inzwischen hat das Ur-Playmobil mehr als 2,2 Milliarden Geschwister. Playmobil ist übrigens auch im Krisenjahr 2009 um fünf Prozent gewachsen und nimmt jetzt die Position 2 im Markt für traditionelle Spielzeuge ein (FAZ vom 2. Mai 2009).

Asienkrise 1997

In einem Interview berichtet der CEO von Cisco, John Chambers, über die Finanzkrise in Asien: „Erinnern Sie sich an die Finanzkrise in Asien im Jahr 1997? Ich wusste, dass Ciscos Wettbewerber einen potenziell schwerwiegenden Fehler begingen, als sie ihre Ressourcen dort drastisch verringerten. Also taten wir das Gegenteil. Mitten im Konjunkturabschwung entschieden wir uns, unsere Ressourcen dort aufzustocken und eine Reihe erfahrener Führungskräfte in die Region zu schicken, um unsere Präsenz dort auszubauen. Innerhalb eines Jahres wurden wir zum Marktführer in fast allen asiatischen Ländern, und wir sind es geblieben“ (Harvard Businessmanager, 1/2009, S. 50).

Finanzkrise 2008/2009

Christian von Daniels, CEO von Van Laack, dem Hersteller exklusiver Markenmode, konstatiert in einem Interview: „Es ist für uns zur Zeit wesentlich einfacher als in Boomzeiten, Marktanteile hinzuzugewinnen“ (laut Die Welt vom 5. April 2009). Als Gründe führt er die Lieferantenkonzentration der großen Bekleidungshäuser, die ihre Programme als Folge der Krise immer mehr auf die stärksten Marken konzentrieren, sowie den leichteren Zugang zu guten Standorten für die eigenen Flagshipstores an.

Beispiele wie diese zeigen exemplarisch: typische unternehmerische Tugenden wie Ideenreichtum, die Bereitschaft antizyklisch zu agieren und zu investieren, gepaart mit Cleverness machen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den Unterschied.

5.2 Diese Krise ist anders - Volatilität bleibt hoch

Im Frühjahr 2010 verstetigten sich die positiven Nachrichten aus der Wirtschaft. Ifo- und Einkäuferindex stiegen kontinuierlich. Die Welthandelsorganisation WTO rechnete für das Jahr 2010 gar mit einem Anstieg des globalen Handelsvolumens von 9,5 Prozent. Damit würde der dramatische Einbruch von 12 Prozent in 2009 fast ausgeglichen. Also: Alles wieder im Lot?

Experten, wie der Harvard Professor und ehemalige IWF Chefvolkswirt Kenneth S. Rogoff (Initiativbanking, 1/2010, S. 19f.) warnen indes vor zu viel Optimismus. Er untersuchte die Gesetzmäßigkeiten von Finanzkrisen in 66 Ländern über einen Zeitraum von sage und schreibe acht Jahrhunderten. Einige Kernerkenntnisse:

- Die aktuelle Krise ist eben keine „normale“ Rezession, sondern eine Finanzkrise. Finanzkrisen folgen anderen Gesetzmäßigkeiten. In Industrienationen wiederholen sie sich nur alle 50 Jahre, in den Emerging Countries hingegen alle 20 Jahre.
- Finanzkrisen sind schwerwiegender und dauern länger als normale Rezessionen. Die Erholung verläuft schleppender und ist auch während der Erholungsphase durch immer wieder aufflackernde Turbulenzen geprägt. Auf internationale Bankenkrisen folgt z. B. oft die Zahlungsunfähigkeit von Volkswirtschaften, die sich überschuldet haben. Griechenland lässt grüßen!

Für die nächsten Jahre prognostiziert er deshalb eine eher langsame Erholung und niedrige Wachstumsraten in den etablierten Industrienationen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine aktuelle McKinsey Studie: „Eine verlässliche Planung wird schwieriger. Die Wirtschaft wird in den nächsten Jahren erheblich mehr schwanken als bisher. (...) Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass Volatilität im globalen Wirtschaftssystem zum ständigen Begleiter werden könnte“ (Welt Online, abgerufen am 23. März 2010).

Vieles spricht also dafür, dass Unternehmen auch in nächster Zeit „auf Sicht“ geführt werden. Es zeichnen sich aber auch große Zukunftschancen ab – Megatrends! Weitsichtige Unternehmensentwicklung wird beides im Blick behalten: einerseits die Herausforderungen im Hier und Jetzt als auch andererseits die „visionäre“ Entwicklung langfristig lukrativer neuer Marktsegmente.

5.3 Profitieren Sie von den großen Megathemen

Die letzten 200 Jahre sind durch rasantes Bevölkerungswachstum und Wohlstandssteigerung (wenn auch regional sehr unterschiedlich) gekennzeichnet. Daraus erwachsen globale Herausforderungen wie die Verschiebung der Wirtschaftszentren, knapper werdende Ressourcen und die Notwendigkeit erhöhter Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns. Aufgrund der negativen Demografie-Entwicklung ergeben sich für Deutschland sowie einige westliche Nachbarn spezielle Herausforderungen wie die Stagnation real verfügbarer Einkommen, der Fachkräftemangel und die damit verbundene Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. Ferner ist mit einer weiteren Verschiebung der Absatzmärkte ins Ausland sowie der Notwendigkeit, neue Kundensegmente wie „Generation 50plus“ oder die neue globale Mittelschicht zu erschließen, zu rechnen. Veränderungen führen jedoch auch immer zu neuen Chancen bzw. Wachstumsfeldern. **Abbildung 5.1** zeigt Themen mit überdurchschnittlichen Entwicklungschancen in den nächsten zehn Jahren. Die Stichworte dazu sind: Ressourceneffizienz, Infrastruktur, Sicherheit, Digitale Welt und Gesundheit.

Abbildung 5.1 Beispiele: Themen mit überdurchschnittlichen Entwicklungschancen
(Quelle: Kaiser, 2010)

Ressourceneffizienz

- Hybridfahrzeuge
- Elektroautos
- Schifffahrtsantriebe
- Energieeffiziente Heizsysteme
- Dezentrale Kraft-Wärme-Kopplung
- Gebäudeisolierung
- Energieeffiziente „Weiße Ware“
- Energieeffiziente Beleuchtungstechnik
- Windkraft
- Solarenergie
- Biomasse
- Agrartechnologien
- Wassertechnologien

Sicherheit

- Schutz von Einrichtungen
- Schutz von Konflikten im virtuellen Raum
- Identifizierung und Authentifizierung
- Netzwerk-/Datensicherheit
- Altersgerechtes Wohnen
- Digitale Welt
- Connected Home
- Interaktive Unterhaltung
- Internationaler Wissenstransfer
- Software as a Service
- E-Government
- Telekommunikationsnetzwerke

Infrastruktur

- Öffentlicher Personennahverkehr
- Hochgeschwindigkeitsschieneverkehr
- Mautsysteme
- Aufladen der Akkumulatoren
- Flughafenbau
- Erneuerung der Kraftwerksleistung
- Stromnetz-sicherheit
- Infrastruktur der Megastädte

Digitale Welt

- Connected Home
- Interaktive Unterhaltung
- Internationaler Wissenstransfer
- Software as a Service
- E-Government
- Telekommunikationsnetzwerke

Gesundheit

- Wellness
- Fitness
- Chronische Krankheiten
- Pflege
- E-Health
- Sektorübergreifender Datenaustausch

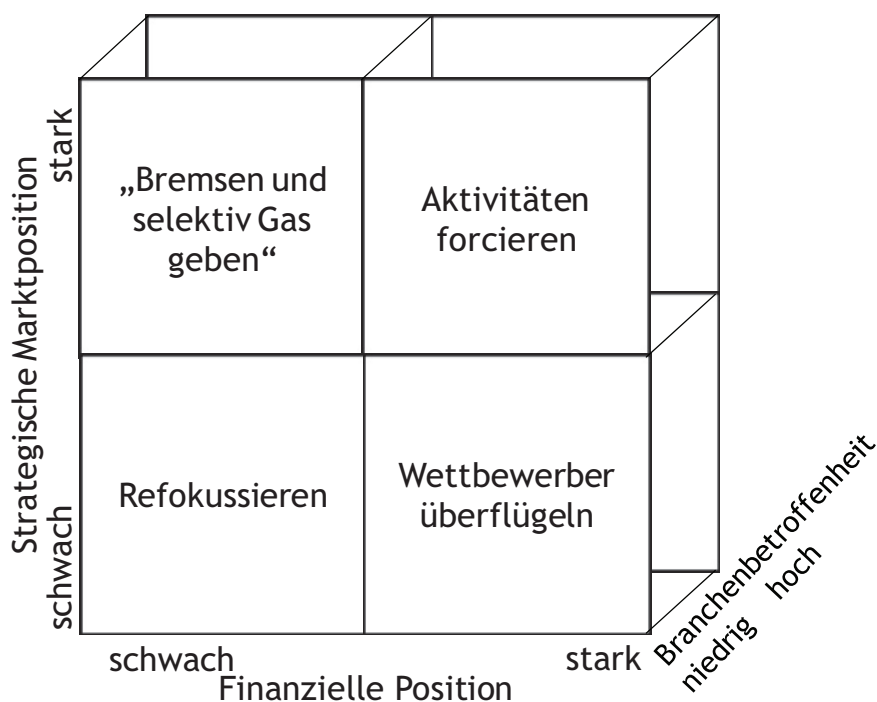
5.4 Performance-Check des eigenen Unternehmens

Zurück zum „Hier und Jetzt“. Um die eigenen Handlungsspielräume besser einschätzen zu können, ist die Spätphase der Krise mit Sicherheit ein guter Zeitpunkt zu einer Statusbestimmung. Wo steht das eigene Unternehmen aktuell? Wie ist das Unternehmen bislang durch die Krise gekommen? Welche generellen Handlungsspielräume bestehen? Dabei bietet es sich an, drei Dimensionen zu berücksichtigen:

- Strategische Marktposition.
- Finanzielle Position und
- Betroffenheit der Branche von der Krise.

Abhängig vom Status in den einzelnen Dimensionen bestehen verschiedene Handlungsoptionen, welche in **Abbildung 5.2** dargestellt werden.

Abbildung 5.2 Handlungsoptionen am Beispiel „geringe Krisenbetroffenheit der Branche“ (Quelle: In Anlehnung an Bain & Company, 2009)



Lesebeispiel: Eine starke Marktposition gepaart mit einer gesunden finanziellen Position eröffnet Gestaltungspotenzial „Aktivitäten forcieren“. Märkte können weiter durch organisches Wachstum oder Zukauf – auch international – entwickelt, die marktführende Position weiter ausgebaut werden. Im Vertrieb stehen die Zeichen auf „grün“. Geht die starke

Marktposition jedoch mit einer eher schwächeren finanziellen Position einher, heißt es wohl eher „bremsen und selektiv Gas geben“. Es geht also weiterhin darum, sich zu verschlanken, aber eben nicht ausschließlich. Selektiv gilt es auch, sich bietende Chancen zu nutzen.

Wesentlich defensiver werden die Maßnahmenbündel hingegen bei einer „starken Betroffenheit“ der jeweiligen Branche durch die Krise ausfallen. Im Worst Case werden nur noch „SOS“-Maßnahmen zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens im Fokus stehen. Letztlich muss bei der Definition des jeweils individuellen Maßnahmenbündels auch die wahrscheinliche Position des relevanten Wettbewerbs im Auge behalten werden.

5.5 Mehr Schlagkraft durch schlüssige Verkaufsmodelle

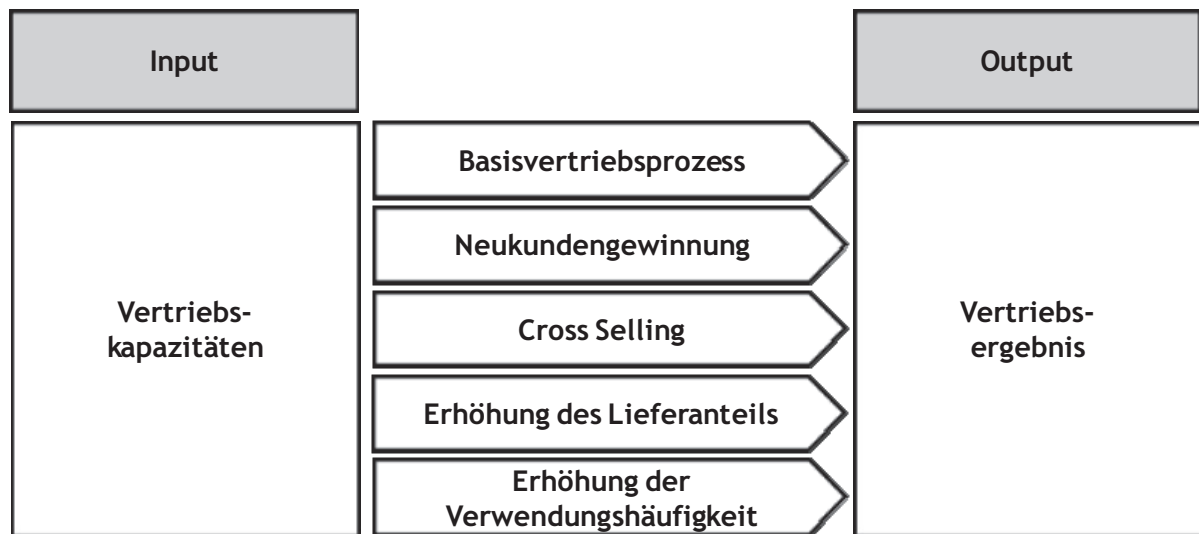
Vertriebsorganisationen wollen aktuell ihr Gespür für Marktentwicklungen erhöhen und dabei sein, wenn die Branchenkonjunktur wieder anzieht. Sie wollen weiterhin ihre Reagibilität erhöhen und dabei „schlank“ bleiben. Auf diese verkürzte Formel lassen sich die Ambitionen vieler Vertriebsverantwortlicher im ersten Halbjahr des Jahres 2010 bringen.

Ein plausibles Vertriebsmodell kann in diesem Zusammenhang eine wichtige Navigationshilfe sein. Immer mehr setzt sich in den Unternehmen die Erkenntnis durch, dass sich Vertriebs Erfolg durchaus systematisch planen lässt und eben doch kein „Geniestreich ausgeprägter Individualisten“ ist. Entsprechende Unternehmensinitiativen tragen Überschriften wie „Our Way of Selling“ oder wie in einem aktuellen Kundenprojekt „Our Selling Machine“.

Verkaufsmodelle zeigen die unternehmensspezifischen Wege zum Vertriebs Erfolg auf, die verschiedenen Erfolgsfaktoren und das jeweilige Zusammenspiel. Unternehmen, die über ein schlüssiges Modell verfügen, schaffen in ihrer Vertriebsorganisation eine gemeinsame Sicht der Dinge. Einen gemeinsamen Bezugsrahmen, der es ihnen erlaubt, kritische Situationen schneller zu meistern, weil sie Problemzonen früher erkennen und die Mannschaft es gewohnt ist, sich routiniert und rasch im Modell zu bewegen. In volatilen Zeiten kann ein Verkaufsmodell somit ein Wettbewerbsvorteil sein. Nachfolgend werden wichtige Eckpfeiler beschrieben.

Eine Vertriebsstrategie mündet in der Regel in mehreren vertrieblichen Kernprozessen. **Abbildung 5.3** zeigt typische vertriebliche Kernprozesse.

Abbildung 5.3 Vertriebliche Kernprozesse (Quelle: Belz/Bussmann, 2002, S. 32)



Sie gilt es, zu priorisieren und zu gestalten. Dabei bilden die Kundenkaufprozesse einen wichtigen Anhaltspunkt bzw. Input.

Beim Basisvertriebsprozess geht es darum, das Geschäftsvolumen mit bestehenden Kunden zu erhalten. Basisverkaufsprozesse beziehen sich oftmals auf Kunden, mit denen sich das Geschäft kaum ausbauen lässt. Teilweise steht die Wirtschaftlichkeit der Betreuung im Vordergrund.

Bei den Ausbauvertriebsprozessen lässt sich zwischen Prozessen der Akquisition und der Intensivierung differenzieren.

- Die Neukundengewinnung oder die Eroberung neuer regionaler Märkte stellen in diesem Zusammenhang klassische Akquisitionsprozesse dar. Im Unterschied zum Basisvertriebsprozess müssen neue Kunden zunächst identifiziert, Bedürfnisse ermittelt und Kaufentscheidungsprozesse analysiert werden.

Bei den Intensivierungsprozessen unterscheiden wir:

- Maßnahmen zur Erhöhung der Cross-Selling-Quote: Hier geht es darum, weitere Produkte und Dienstleistungen an bestehende Kunden zu verkaufen. Ein wichtiges Element der Verkaufsargumentation besteht dabei darin, dem Kunden Vorteile, die in der Lieferantenbündelung bestehen, bzw. Systemvorteile aufzuzeigen.
- Erhöhung des Lieferanteils: Eine Erhöhung des Lieferanteils zielt darauf ab, Wettbewerber zu verdrängen und den Marktanteil beim Kunden („Share of Wallet“) zu erhöhen. In der Verkaufsargumentation konzentriert sich der Vertrieb auf die spezifischen Vorteile gegenüber dem Wettbewerb.

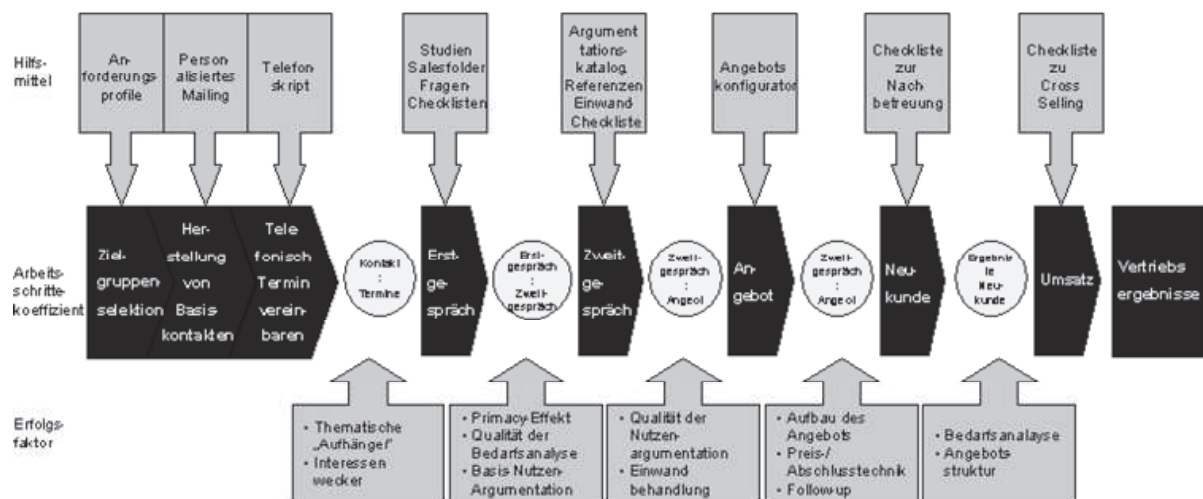
- Steigerung der Verwendungshäufigkeit: Hierbei entwickelt der Lieferant Ideen für eine breitere Produkthanwendung, beispielsweise „kleben“ statt „schrauben“. Daraufhin untersuchen etwa Klebespezialisten, wie 3M, die gesamte Wertschöpfungskette wichtiger Zielkunden.

Die jeweiligen Prozesse beinhalten spezifische verkäuferische Anforderungen. Es ist ein Unterschied, ob man bei einem Neukunden überhaupt erst einmal eine Kontaktplattform zum Buying Center aufbaut – oder ob man die Wertschöpfungskette eines Kunden mit der Zielsetzung „Steigerung der Verwendungshäufigkeit“ untersucht.

In der Praxis findet jedoch nur selten eine echte Differenzierung statt. Bisher lehnten viele Praktiker eine quasi-ingenieurmäßige Planung des Verkaufserfolgs ab. Wesentliche Gründe hierfür liegen in der großen Bandbreite menschlichen Reaktionspotenzials und der daraus resultierenden Befürchtung, ein Schema würde den flexiblen Marktanforderungen nicht gerecht. Ein anderer Grund ist sicher darin zu sehen, dass Verkäufer sich generell nicht gerne „in die Karten schauen lassen“, um nicht zu transparent zu werden.

Vor dem Hintergrund hoher Vertriebskosten – im B-to-B Bereich liegen die Vertriebskosten im Durchschnitt bei 13 Prozent des Umsatzes – bemühen sich Unternehmen jedoch mehr und mehr, vertriebliche Effizienzsteigerungspotenziale gezielt zu aktivieren (Belz/Bußmann, 2002).

Abbildung 5.4 Grundstruktur eines Verkaufsprozesses am Beispiel der Neukundengewinnung (Quelle: Mercuri International)

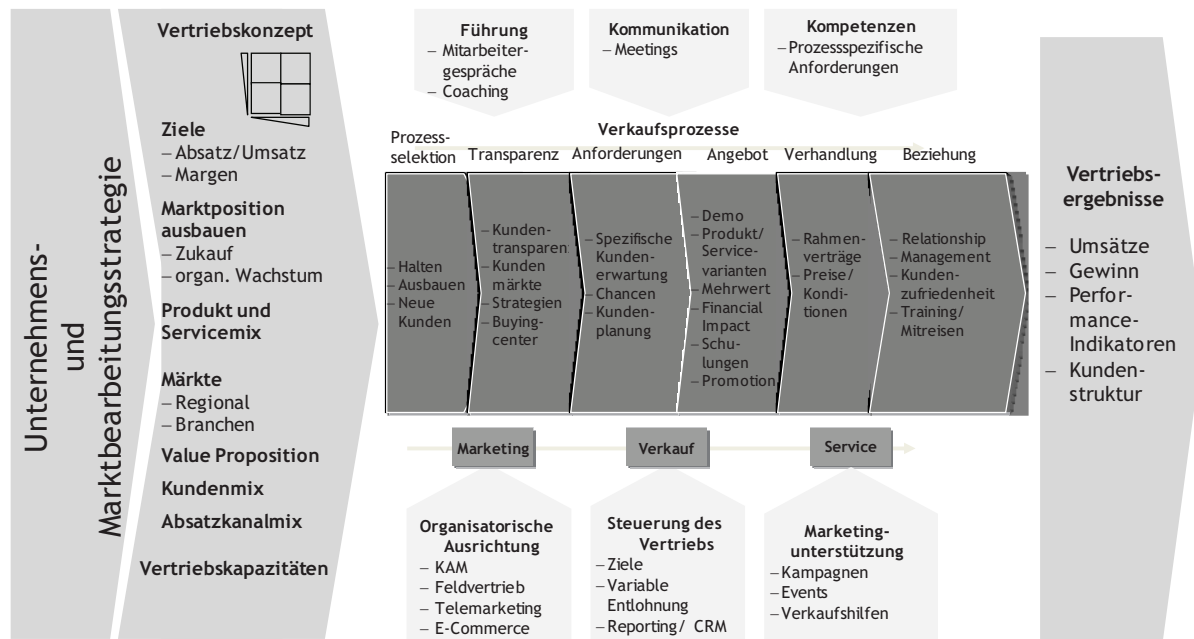


Mit systematischen Verkaufsprozessen zu arbeiten, bietet verschiedene Vorteile:

- Überwindung innerbetrieblicher Schnittstellen: Durch die Prozessbeschreibung werden innerbetriebliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen transparenter.
- Gezieltere Marketingunterstützung: Vielfach werden Marketingmittel und -kampagnen an den Bedürfnissen des Vertriebs und der Kunden vorbei geplant. Verkaufsprozesse erhöhen das gegenseitige Verständnis und liefern die Grundlage für eine punktgenaue Marketingunterstützung.
- Frühwarnsystem: Werden in den verschiedenen Prozessphasen Erfolgsquoten gemessen, fungiert der Verkaufsprozess auch als eine Art Frühwarnsystem. Mögliche Fehlentwicklungen werden frühzeitig transparent, es verbleibt genügend Zeit, um gegenzusteuern.
- Und schließlich: Aus Prozessbeschreibungen lassen sich Mitarbeiteranforderungen gezielter ableiten. Da an der Erarbeitung meist auch die besten Köpfe mitwirken, bestehen auch gute Chancen, Best Practices zu identifizieren.

Als Pipeline des Marketings zeigt der Vertrieb durch die ausformulierten Verkaufsprozesse Wege zum Kunden auf. Ein Verkaufsmodell konkretisiert somit die Marketingstrategie mit Fokus auf einzelne Kunden, Segmente und Regionen. Wichtig darüber hinaus: Die Verkaufsprozesse übernehmen sozusagen den „Lead“ bei der Ausgestaltung von Systemen und Strukturen. Ihnen kommt eine Unterstützungsfunktion bei der Realisierung der Verkaufsprozesse zu.

Abbildung 5.5 Vertriebsmodell: Stellhebel erfolgreicher Vertriebsarbeit (Quelle: Mercuri International)



5.6 Aktionsprogramm zur Revitalisierung der Vertriebsarbeit nach der Krise

Generell wird auf den Schultern des Vertriebs in den kommenden Jahren eine hohe Verantwortung lasten. Im Vertrauen auf bessere Zeiten haben viele Unternehmen ihre Infrastruktur in 2009 weitgehend beibehalten. Jetzt muss Wachstum her und gleichzeitig der Spagat „wachsen und gleichzeitig schlank bleiben“ gemeistert werden. Nachfolgend möchten wir mögliche Handlungsfelder skizzieren, die einen Beitrag zur Revitalisierung der Vertriebsarbeit leisten können. Dabei wird selektiv Bezug auf einzelne Bausteine des vorher skizzierten Verkaufsmodells genommen.

Überprüfung des Länder-, Branchen- und Zielkundenportfolios

Die Krise hat natürlich auch Spuren bei den Zielgruppen der Vertriebsarbeit hinterlassen. Es stellt sich also die Frage: Sind die aktuellen Zielkunden auch zukünftig noch die richtigen bzw. lukrativen? Eine Frage, die sich im B-to-B- ebenso wie im B-to-C-Geschäft stellt.

- **Verschiebungen im Länderportfolio:** Betrachtet man die Eurozone, so fällt die Überschuldung ganzer Volkswirtschaften wie Griechenland, Irland, Portugal etc. ins Auge. Auf globaler Ebene setzt sich die Verschiebung der Achsen in Richtung Asien bzw. Südamerika offenbar schneller fort als noch vor der Krise prognostiziert. International agierende Unternehmen werden daraus ihre Schlüsse ziehen und Prioritäten im Ziel-länderportfolio neu gewichten.
- **Überprüfung des Branchenmixes:** Ein Unternehmer, der unterschiedliche Branchen mit seinen Produkten und Dienstleistungen beliefert, äußerte sich in diesem Zusammenhang dazu in 2009 so: „In einigen Branchen herrscht nahezu völliger Kaufstopp, während das Geschäft in anderen wiederum fast normal läuft“. Aktuell durchschreitet z. B. der Automotive-Bereich noch ein Tal der Tränen, während die Geschäfte im Bereich Medizintechnik bereits wieder an das Niveau der guten Jahre vor der Krise anknüpfen. Es scheint sogar, klassische Automobilzulieferer halten Ausschau nach neuen lukrativen Marktsegmenten jenseits des Automotivbereichs. Elring-Klinger, ein Spezialist für Dichtungen im KFZ-Bereich, diversifiziert aktuell z. B. in den Bereich Medizintechnik. Bosch, weltgrößter KFZ-Zulieferer, meldet die Übernahme des Solarmodulherstellers Ersol.
- **Mehr Mikromarketing auf lokaler Ebene:** Auf lokaler Ebene gilt zukünftig: Genauer hinschauen und mehr Mikromarketing betreiben. Experten von McKinsey haben in diesem Zusammenhang in 2009 die Folgen der Immobilienkrise in den USA untersucht. Bekannt ist natürlich, dass die Immobilienkrise die USA in Gänze betrifft. Jedoch zeigen sich gravierende regionale Unterschiede zwischen einzelnen Bundesstaaten, Städten innerhalb der Bundesstaaten und sogar Stadtteilen. Unternehmen müssen sich auf solche Entwicklungen einstellen und ihr regionales Marketing feinjustieren.
- **Attraktivität spezifischer Konsumentengruppen:** Auch die Attraktivität einzelner Konsumentengruppen bedarf einer Neubewertung. So versprechen sich seit geraumer

Zeit ganze Industriezweige lukrative Geschäfte von der „Generation 50plus“. In den USA dürfte diese Rechnung jedoch auf absehbare Zeit nicht mehr aufgehen. Sind doch viele Vertreter der „Generation 50plus“ ganz besonders stark von der Krise betroffen. Viele haben nicht nur nachhaltige Einbußen bei ihren Immobilien, sondern auch bei ihren Aktienportfolios in Kauf nehmen müssen. Damit ändert sich ihre gesamte Lebensperspektive, da die verbleibende Berufszeit meist nicht ausreicht, die Verluste zu kompensieren. Als Folge sind nachhaltige Veränderungen im Konsumverhalten zu erwarten. Anbieter von Luxusreisen, Wellness-Aktivitäten, flotten Sportwagen usw. werden sich vielfach wohl eine neue Zielgruppe suchen müssen.

■ **Veränderungen bei einzelnen Schlüsselkunden prüfen:** Es gehört zum Standardrepertoire des Krisenmanagements, die Top-Kunden bzw. Key Accounts gerade in Krisenzeiten besonders intensiv zu betreuen. Aber Vorsicht – auch hier kann ein Blick hinter die Kulissen neue Erkenntnisse liefern. Im Rahmen eines Kundenprojekts untersuchte Mercuri International die Top-Kunden eines Maschinenbauers: Von den zehn lukrativsten Kunden aus dem Jahre 2008 haben es Anfang 2010 lediglich sechs dieser Kunden unter die Top-10 geschafft. Bei drei der verbleibenden vier Unternehmen war auch mittelfristig keine Rückkehr in die Top-10 zu erwarten. Lohnenswert kann es deshalb sein, auch Top-Kunden mit folgenden Fragen auf den Prüfstand zu stellen:

- Welche Veränderungen zeigen sich in den Geschäftsfeldern und regionalen Schwerpunkten der Key Accounts? Sind größere Exits oder auch Zukäufe zu erwarten?
- Welche Veränderungen zeigen sich in den Ambitionen? Gibt es neue strategische Schwerpunkte?
- Hat die Krise zu Veränderungen in der Organisationsstruktur bzw. im Buying Center geführt?
- Haben sich Lieferantenanforderungen verändert?
- Welche Investitionsschwerpunkte bestehen aktuell, und welche Initiativen sind mittelfristig geplant?
- Welche Auswirkungen sind für den Vertrieb absehbar?

Anpassung von Mehrwertversprechen

Häufig wird heute der Verkaufsansatz „Added Value Selling“ praktiziert. Gemeint ist damit, dass nicht nur Produkte, sondern Produkt-/Servicebündel, abgestimmt auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden, vermarktet werden. In der Praxis hat sich in der Kundenbetreuung jedoch eher eine Kultur des „möglichst viel“ entwickelt. Ob „möglichst viel Service verkaufen“ allerdings noch dem Zeitgeist entspricht, darf bezweifelt werden.

Beispiel DAX-Unternehmen: Obwohl die meisten DAX-Unternehmen noch vergleichsweise glimpflich durch 2009 gekommen sind, treten sie auch 2010 weiter massiv auf die Kostenbremse. 23 Mrd. Euro beträgt das angestrebte Gesamtsparvolumen der DAX-Konzerne. Dazu Peter Löscher, Siemens CEO: „Wir rechnen mit einem Zeitraum von mehreren Jahren bis der Absturz des vergangenen Jahres bewältigt ist“ (laut Handelsblatt vom 27. Januar 2010). Prüfpunkte:

- Verschlankung des Sortiments und eine stärkere Fokussierung auf rendite- und wachstumsstarke Produkte und Dienstleistungen
- Bei den Services stellen sich folgende Fragen:
 - Welche sind wirklich kaufrelevant?
 - Welche Kosten sind mit diesen Services verbunden?
 - Können diese Services zukünftig auch fakturiert werden?
- Lässt sich der Mehrwert des Produkt-/Servicebündels quantifizieren?
- Ist es eventuell ratsam, dem Kunden selbst die Wahl zu überlassen, ob er lieber „schlank“, z. B. online, oder aber mit „Full Service“ und entsprechender Bezahlung kaufen will?
- Prüfwert erscheinen auch entsprechende Finanzierungsmodelle wie „Cost per Use“, wo Kunden Geräte nicht kaufen, sondern die Nutzung pro verbrauchter Einheit bezahlen.

Aufgabenteilung Innen- und Außendienst

Die Grenzen zwischen Innen- und Außendienst verwischen in der Praxis immer mehr. In vielen Fällen gilt heute bereits: Der Innendienst ist essenzieller Bestandteil des Added Value eines Unternehmens. Reine Auftragsabwickler werden im Innendienst immer mehr zur Ausnahmeerscheinung. In modernen Vertriebsorganisationen sind beispielsweise folgende Aufgaben bzw. Funktionen im Innendienst angesiedelt:

- Lead- bzw. Kontaktgenerierung zu potenziellen Kunden
- Telefonische Marktforschung
- Telefonische Terminvereinbarung
- Telefonverkauf bei C-Kunden
- „Single Point of Contact“ für Schlüsselkunden
- Angebotsverfolgung
- Ausarbeitung kundenspezifischer Mehrwertlösungen
- Spezialisten für Branchen oder spezifische Lösungen
- Spezialisten für Ausschreibungen und Online-Auktionen
- Spezialisten für Rahmenverträge und Bonusvereinbarungen mit Kunden

Sinnvoll erscheint es, auf Basis der definierten Verkaufsprozesse zu entscheiden, welche Aufgaben vom Innendienst und welche vom Außendienst wahrgenommen werden. Organisatorisch werden die Beteiligten dabei mehr und mehr in Verkaufsteams mit hoher Interaktion kooperieren. Nahezu gefährlich erscheint vor diesem Hintergrund die in vielen Unternehmen immer noch präsente Faustformel: Im Innendienst wird in schlechten Zeit gespart, im Außendienst nicht (weil er ja die Kundenkontakte unterhält). Hier ist sicher ein Umdenken notwendig.

Optimierung der Kundenkontaktzeit

Unabhängig von der Krise sollte die verfügbare Verkaufszeit einer Verkaufsmannschaft in gewissen Intervallen überprüft werden. Gemeinhin leidet in „fetten Jahren“ bedingt durch Rand- und Lieblingsaktivitäten die aktive Verkaufszeit selbst in professionell geführten Vertriebsorganisationen.

Was aber ist die optimale Verkaufs- und Kundenkontaktzeit? Während die Geschäftsleitung mitunter viele Besuche favorisiert, verteidigt der Außendienst hartnäckig seine Bürotage. Sinnvolle Entscheidungsgrundlage sind wiederum die Verkaufsprozesse, welche die verkäuferischen Aufgaben in den verschiedenen Prozessphasen beschreiben, gepaart mit einer potenzialorientierten Kundenklassifizierung. Auf Basis dieses Inputs lässt sich der notwendige Besuchsaufwand ziemlich präzise berechnen und den verantwortlichen Mitarbeitern im Innen- und Außendienst zuordnen. Minimiert werden sollten auf jeden Fall reine Routine- und Betreuungsbesuche. Jeder Kundenbesuch stellt eine Investition dar und muss entsprechend mit Inhalten belegt sein. In einem aktuellen Kundenprojekt im Bereich Anlagenbau konnten wir Besuchskosten von 280 Euro pro Besuch nachweisen.

Die Kundenkontaktzeit sollte auch nicht 1:1 mit persönlichen Besuchen gleichgesetzt werden. E-Mails, Telefonate, Telefonkonferenzen oder auch Kundenworkshops können in bestimmten Verkaufsphasen wesentlich effektiver sein.

Nutzung neuer Medien in Marketing und Mitarbeiterentwicklung

Für einen weltweit aktiven Hersteller medizinischer Geräte hat Mercuri International in 2009 die Effizienz und Effektivität von Verkaufshilfen wie Prospekten etc. im Außendienst untersucht. Drei Kernergebnisse sollen an dieser Stelle Erwähnung finden:

- 30 Prozent der Verkaufshilfen konnten dem Verkaufsprozess des Unternehmens nicht zugeordnet werden und waren demnach überflüssig.
- Ein großer Teil der verkaufsunterstützenden Materialien entsprach darüber hinaus nicht mehr dem modernen Informationsverhalten der Zielgruppe. Digitale Medien waren bis dato stark untergewichtet.
- Generell ließ die Aktualität der Verkaufsmittel zu wünschen übrig.

Ergebnisse des Projekts: Es konnten Kosten bei Printmedien eingespart werden, die parallel nun in neue digitale Medien investiert werden. Durch die zentrale Archivierung der Mittel auf einer speziellen Internetseite ist zukünftig auch ein Höchstmaß an Aktualität und permanenter Zugriff gewährleistet. Ähnliche Optimierungspotenziale konnten im Bereich Mitarbeiterentwicklung derselben Firma gehoben werden. Alleine zu Schulungszwecken wurden in dem Unternehmen bislang drei Millionen Euro jährlich an Reisekosten produziert. Dieser Wert konnte u. a. durch verstärkte Regionalisierung von Schulungsevents, gekoppelt mit modernen E-Learning-Bausteinen bzw. Web-Trainings, um über 30 Prozent reduziert werden.

Angepasste Führung und vertriebliches Cockpit

Verkäufer definieren sich über Verkaufserfolge. Bleiben sie aus oder finden nicht im gewohnten Umfang statt, besteht die Gefahr einer emotionalen Schiefelage bis hin zur persönlichen Krise. Hinzu kommen häufig weitere Faktoren wie

- steigender Druck in Verhandlungen durch Kunden,
- geringere Verteilungsspielräume bei Gehaltsgesprächen und Provisionen, und
- Einschnitte in der Infrastruktur mit Einfluss auf das Tagesgeschäft der Verkäufer.

Wie soll der Vertriebsmanager darauf reagieren? Offensichtlich ist er nun verstärkt auch als Psychologe gefordert. Einige Ideen und Prüfpunkte:

- Lage nicht beschönigen; Situation nüchtern darstellen; Realismus an den Tag legen; Katastrophenstimmung vermeiden
- „Irgendwas geht immer“:
 - Kundenplattform auf Chancenpotenziale (falls notwendig: Kunde für Kunde) durchleuchten; Mikromarketing verstärken
 - „Schlanke“ Angebote definieren
 - Kaufanreize schaffen, ohne die Listenpreise in Frage zu stellen
- Fokus stärker auf Aktivitätensteuerung denn auf Ergebnismonitoring ausrichten; Vertriebscockpit entsprechend anpassen
- Kleine Erfolge, wie z. B. Terminquote bei Neukunden, sichtbar machen und „feiern“
- Kennzahlen permanent auf positive Frühindikatoren hin untersuchen
- Möglichst zuversichtliche Grundhaltung wahren
- Meetings, Reviewgespräche in kürzeren Intervallen abhalten
- „Walk the Talk“ – immer mit gutem Beispiel vorangehen
- Ansprechbar sein gegenüber Mitarbeitern und gezielt Kontakt zu wichtigen Kunden pflegen
- „Low Performer“ gezielt unterstützen; Zeichen setzen: „Wir lassen (möglichst) niemanden zurück“

5.7 Praxis-Tipps

1. Bleiben Sie mit Ihrem Unternehmen schlang und verfolgen Sie je nach Finanzposition selektiv Chancen.
2. Verstärken Sie Mikromarketing. Passen Sie CRM-Systeme und Marketingmaßnahmen an.

3. Formulieren Sie ein firmenspezifisches Verkaufsmodell bzw. überarbeiten das bestehende; passen Sie Verkaufsprozesse an.
4. Überprüfen Sie die Aufgabenteilung zwischen Innen- und Außendienst.
5. Überprüfen Sie das Zielkundenportfolio.
6. Passen Sie das firmenspezifische Mehrwertversprechen an.
7. Achten Sie auf verstärkte Aktivitätensteuerung seitens des Vertriebsmanagements und psychologisch sensible Mitarbeiterführung.

Literatur

BAIN & COMPANY (2009): Erfolgreich durch die Krise – Whitepaper Results 1/2009

BELZ, C. & BUSSMANN, W. (2002) (Hrsg): Performance Selling, München