

Geschäftsmodell überdenken, Vertriebsoffensive starten und Kundenvorteile vermitteln

Mittlerweile kündigen Unternehmen täglich an, bei Personalkosten sparen zu wollen. Als einfachste, aber auch unpopuläre Maßnahmen gelten dabei Leiharbeiter- und Arbeitszeitkontenabbau, Kurzarbeit und Entlassungen. Aktuell herrscht aber keine Kosten-, sondern eine Absatzkrise. Nur Schritte zur Kostenreduktion in Unternehmen verstellen darum den Blick auf andere mögliche Optionen. Denn Ertragsverluste infolge von Umsatzrückgängen lassen sich durch konsequentes Sparen etwas abmildern. Wenn jedoch der Absatz so extrem zurückgeht wie in diesen Zeiten, so sollte eigentlich der Gedanke nahe liegen, zuerst das eigene Geschäftsmodell einer kritischen Prüfung zu unterziehen, um dann sofort mit Nachdruck die Vertriebsfront zu stärken. Nur diese Lebensaorta kann dafür sorgen, dass Unternehmen dank ihrer Kunden gedeihen. Vorausgesetzt natürlich, sie verfügen über konkurrenzfähige Leistungen.



PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Marketing & eCommerce,
ESB Reutlingen.

Kunden, die eigentlich investieren wollten, fühlen sich aktuell extrem verunsichert. Etliche warten darum lieber ab. Allzu forsche Vertriebsmitarbeiter, die in so einer Konstellation mit exorbitanten Nachlässen winken, verstärken nur die Unsicherheit der Einkäufer. Viele denken dann: „Vielleicht fallen die Preise ja demnächst noch weiter?“ Oder: „Geht’s dem Lieferanten wirklich so schlecht, dass er das Geschäft unter allen Bedingungen abschließen muss?“ Statt mit Preisdumping punkten zu wollen, das sich in konjunkturell besseren Zeiten schwer aufholen lässt, sollte der Vertrieb jetzt besonders die Kundenvorteile und den Mehrwert seines Angebots hervorheben. So rechtfertigen etwa deutlich geringere Energiekosten während der Nutzungsphase durchaus höhere Anschaffungskosten.

Zugegeben, zurzeit ist es nicht einfach, das Preisniveau zu halten. Trotzdem muss betont werden, dass pauschale Preissenkungen und Rabattgewährung die falschen Maßnahmen sind, um den aktuellen Marktentwicklungen zu begegnen. Verteidigen Sie stattdessen Ihre Preise und geben besser Natural- statt Preisrabatte. Der Königsweg liegt in der Reduktion der Angebotsmenge, um auf ein niedrigeres Kostenniveau zu kommen. Gleichwohl muss diese Erkenntnis im Unternehmen auch von allen akzeptiert werden. Kenntnisse zu Preis-Absatz-Kurven, den Preisschwellen und die daraus resultierende Erlössituation sind allerdings bei vielen Mitarbeitern und leider auch bei Führungskräften im Management oftmals nur rudimentär vorhanden. Die stringente und konfliktfreie Umsetzung dieses Vorgehens wird somit zur Herkulesaufgabe.

RABATTE
Pauschale
Preissenkungen
und Rabattgewährung sind
die falschen
Maßnahmen, um
der aktuellen
Marktentwicklung zu
begegnen.

Auch eine mit dem Produkt einhergehende Prozessverbesserung – die sollte der Vertrieb aber deutlich vorrechnen und kommunizieren – führt zu Kundenvorteilen. Sie eröffnet erhebliche Spielräume in der Preisgestaltung. Ferner können Unternehmen mit zusätzlichen und langfristigen Serviceverträgen den Kontakt zu ihren Kunden noch intensivieren. Solche Serviceinitiativen sollten den Leistungskatalog aber kritisch hinterfragen. Manche zusätzliche Leistung bringt große Kundenvorteile und kostet fast nichts. Andere technisch sehr hochwertige Produkte oder Dienstleistungen brauchen viele Kunden eigentlich gar nicht – die sogenannte Blindleistung. Sie treiben die Kosten oft unnötigerweise nach oben. Gerade die technik- und detailverliebte deutsche Ingenieurskunst hat darin eine lange Tradition.

Vertriebsingenieure mit Unternehmer-Denke

Eine starke Kundenposition erarbeiten sich Hersteller hochwertiger Investitionsgüter, die zusätzlich zu ihren Angeboten einen Projektfinanzierer vorweisen. Denn gerade jetzt scheitern an der Finanzierungsklemme unzählige Abschlüsse. Das gelingt aber nur, wenn der Vertrieb den Kontakt zu starken Finanzinstituten und Anbietern alternativer Finanzierungsformen sucht und regelmäßig pflegt. Dazu gehört mehr als nur reines Vertriebs-Know-how und routiniertes Verkäufertalent. Solche Vertriebsspezialisten müssen eine ausgeprägte Unternehmerpersönlichkeit haben, die aus einer ganzheitlichen Perspektive passende Lösungen für knifflige Detailanforderungen findet.

Des Weiteren gilt es auch zu überprüfen, ob sich in der derzeitigen wirtschaftlichen Extremsituation eventuell Kundenpräferenzen dauerhaft wandeln. Um nach einer vorgenommenen Kundensegmentierung dann weitere Chancen aktiv und konsequent anzugehen, fehlt dem Vertrieb allerdings oft die personelle Unterstützung. Und dies vor allem deshalb, da die Vertriebsinge-

Mittelfristig sollte das Management mit Konzepten wie Value Based Selling, einer wertorientierten Verkaufsphilosophie, seine Produkte und Leistungen noch kundenorientierter gestalten.

nieure den Großteil ihrer Zeit sowieso bei den Kunden vor Ort verbringen sollten. Auch dafür brauchen sie dann zusätzliche Entlastung. Statt also hochqualifizierte Ressourcen aus der Entwicklung, dem Finanzressort, der Produktion oder beispielsweise dem Marketing zu entlassen, sollte die Unternehmensführung eine Vertriebsoffensive starten. Diese Mitarbeiter kennen die eigenen Produkte mit ihren Schwächen, Stärken und spezifischen Kundenvorteilen und sollten nun verstärkt Vertriebsluft schnuppern. Sie spüren eine emotionale und existenzielle Bindung zu ihrem Arbeitgeber und können ihre Motivation gerade jetzt noch kräftig steigern. Davon profitiert der Vertrieb.

Mitarbeiter-Know-how aktiv nutzen

Mittelfristig sollte das Management mit Konzepten wie Value Based Selling, einer wertorientierten Verkaufsphilosophie, seine Produkte und Leistungen noch kundenorientierter gestalten. Hierzu werden auch Spitzenverkäufer analysiert und diese Erkenntnisse auf andere Vertriebsmitarbeiter übertragen. Es zeigt sich, Spitzenverkäufer sind Value Seller. Herstellern werden beim Value Based Selling konkrete Leistungsvorteile aufgezeigt, mit denen sie unter anderem dem Preiswettbewerb entgehen können. Kurzfristig sollte die Unternehmensführung ihren Vertrieb aber umgehend stärken. Dafür benötigt sie nicht unbedingt Top-Beratungshäuser, umfangreiche Großprojekte oder kostspielige Budgets. Schon wenige gezielte Workshops mit vertriebserfahrenen Moderatoren geben hier die Initialzündung, um Ressourcen und Mitarbeiter aus anderen Bereichen für den Vertrieb zu mobilisieren.

von Prof. Dr. Marco Schmäh