

KRIENMANAGEMENT

Was 2009 auf den Vertrieb zukommt

Die konjunkturellen Prognosen für 2009 trüben sich ein. Lesen Sie, was Deutschlands Top-Berater und -Vertriebstrainer dem Verkaufsmanagement für das kommende Jahr empfehlen. Ein Handlungskatalog.

SalesBusiness hat Deutschlands Top-Unternehmensberatungen und -Vertriebstrainer zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und deren Auswirkungen auf den Verkauf befragt. Herausgekommen ist ein Empfehlungskatalog, der Verkaufsorganisationen

- fokussieren (Analyse und Konzentration auf die richtigen Kunden und Segmente),
- intensivieren (konsequentes Beziehungsmanagement, Key-Accounting als Erfolgsfaktor),
- konzentrieren (Fitnessprogramm für die klassischen Regeln des Verkaufs),
- beschleunigen (konsequentes Lead-Management, zeitnahe Reaktion auf ausbleibende Erfolge) und
- optimieren soll (internes Lernen von den Besten, Vereinheitlichung von Vertriebsprozessen).

Eindeutiger Tenor: Der Vertrieb muss aus seinem „Dornröschenschlaf“ der letzten Jahre guter Konjunktur erwachen, die Zeit der Krise jetzt konsequent für Veränderungen nutzen und vor allem die Scheu vor der Einbindung auch komplett neuer, bisher noch ungewohnter Vertriebskanäle ablegen. Fazit: Zurück zu den erfolgreichen Verkaufstugenden, aber mit neuen Vorzeichen, so die eindeutige Empfehlung der befragten Vertriebs-Spezialisten.

Hans-Uwe L. Köhler, Speaker, Trainer, Börwang



Betrifft der Abschwung wirklich jedes Unternehmen, jede Branche? Auch wenn Sie instinktiv jetzt dazu tendieren: Reduzieren Sie 2009 nicht pauschal Ihre Vertriebskosten, investieren Sie stattdessen in starke Verkaufsevents und bündeln Sie Verkaufsprozesse. Denn für eine eingespielte Verkaufsmannschaft gibt es keine neuen Herausforderungen. Umdenken müssen insbesondere Banken: Statt Kunden weiter zu Bankprodukten zu raten und damit zu tun als ob sie eine Beraterbank wären, sollten sie sich zum Verkauf von Bankprodukten bekennen und sich deshalb auch Verkäuferbank nennen! Weder Verstecken führt jetzt zum Erfolg, noch das Brechen von Kaufwiderständen durch Rabatte. Suchen Sie die Nähe zu Ihren Kunden, propagieren und pflegen Sie einen weichen, aber konsequenten Verkaufsstil. Dazu braucht es bei allen die ungebrochene Lust am Verkaufen, mentale Stärke und verkäuferisches Können.

Dr. Björn Reineke, Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München



Vertriebsmanager müssen das kommende Jahr gezielt für Veränderungen nutzen. Die Mitarbeiter fordern vom Management jetzt ganz klar Führung und sind offen für Veränderungen. Wachstum ist jetzt nur auf Kosten des Wettbewerbs möglich. Heißt: Basis jeglicher Vertriebsarbeit muss eine genaue Potenzialanalyse und Marktsegmentierung sein. Konzentration auf die zentralen, potenten Kunden heißt die Marschrichtung für den Vertrieb. Im Vertriebsmanagement sind jetzt starke analytische Fähigkeiten gefragt. Aber auch das Management von Vertrauen und die Intensivierung der Kundenbeziehung muss im Zentrum stehen (Key-Account stärker auch aus der Geschäftsleitung heraus).

Neue Absatzkanäle müssen konsequent ausgetestet und als Chance (nicht wie weit verbreitet als Konkurrenz) für die Vertriebsorganisation gewertet werden. Auch wenn es derzeit Mut erfordert, müssen Unternehmen auch 2009 die Internationalisierung weiter vorantreiben.

**Claus von
Kutzschenbach,
cvk-consulting,
Wiesbaden**



**Dr. Wendelin
Müller, Droege &
Comp. GmbH,
Hamburg**



**Martin Limbeck,
Martin Limbeck
Trainings Team
GmbH & Co.KG,
Bad Homburg**



Die Unternehmensführung und die Vertriebsleitung müssen 2009 beachten: Mehr denn je wird der Verkäufer von Kunden jetzt auch als allgemeiner Informant betrachtet, der viel herumkommt, viele Meinungen hört und deshalb durchaus als Vertrauensträger gilt. Eine riesengroße Chance! Umso mehr gilt: Der Verkäufer muss über die aktuelle Unternehmensentwicklung stets absolut auf dem Stand sein und durch eine ehrliche und aktuelle Informationspolitik unterstützt werden.

Im Verkaufsgespräch müssen Verkäufer konsequent bleiben (keine Rücknahmen, auf Abschluss drängen, alles andere wäre auch unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht empfehlenswert, da es letztlich zu noch mehr Kaufzurückhaltung führt) – gleichzeitig aber gemeinsam mit dem Kunden nach Absatzmöglichkeiten für ihn suchen und ihn in der Lösung seiner Probleme proaktiv unterstützen. Was jetzt zählt, sind Klarheit, Ehrlichkeit und der absolute Wille nicht einzuknicken, sondern seine eigenen Ziele zu realisieren. Harte, unerbittliche, disziplinierte und konzentrierte Arbeit, statt Motivationskicks, langwierigen Strategieüberlegungen, Visionen und Überzeugungen. Für Führungskräfte gilt: Fairness, absolute Selbstdisziplin und Standing – auch nach oben. Vertriebsmanager müssen jetzt im altmodischen Sinne führen können und konsequent schlüssige Wege für die Mitarbeiter aufzeigen.

Maßgeblicher Erfolgsfaktor für 2009 ist, den persönlichen Verkauf durch eine systematische Marktbearbeitung besser zu machen. Erstens müssen die Unternehmen sich dafür im Markt klar differenzieren. Hierzu zählt, dem Kunden einzigartige und relevante Nutzen anzubieten. Dass das keine triviale Aufgabe ist, erkennt man daran, dass auf die Frage nach drei exklusiven Gründen, ein Produkt zu kaufen, vor allem B2B-Vertriebe einheitlich die Standards »Qualität«, »Zuverlässigkeit« und »Präzision« angeben – das ist das Gegenteil von Differenzierung. So wird dem Kunden das Verkaufsargument Preis geradezu aufgedrängt. Damit zusammenhängend ist eine stärkere Inanspruchnahme des Marketings durch den Vertrieb gefordert. Hochwertiges Marketing kann man nicht »en passant« betreiben. Nur so kann eine einheitliche Marketingstrategie durchgesetzt werden.

Zweitens muss der Markt effizienter bearbeitet werden, vor allem auf Basis von Potenzial- und Sortimentsanalysen. So kann die Vertriebsorganisation sich mit potenzialstarken Angeboten auf potenzialstarke Kunden konzentrieren. Unternehmen sollen hierfür ihre Vertriebskanäle überdenken und gegebenenfalls um solche ergänzen, die eine nach Kundenpotenzial differenzierte Marktbearbeitung erlauben. Drittens – und das ist zentrale Anforderung an das Vertriebsmanagement – müssen Vertriebsprozesse gerade nach einer Boomphase auch wieder entschlackt werden. Zunächst mit internen »best practices« zu arbeiten, ist ein pragmatischer Ansatz, wesentliche Verbesserungen zu erzielen. Nicht nur feststellen, dass es in einer Region gut läuft, sondern weshalb und konsequent entsprechende Standards etablieren.

Vom Vertriebsmanagement erwarten Verkäufer jetzt mutmachende Botschaften, Signale der Veränderungs-Bereitschaft und Leidenschaft, für das, was gemeinsam bewegt werden kann. Führungskräfte dürfen nicht im Mainstream versinken, sondern müssen den Mut haben aufzufallen. Erfolgreiche Menschen polarisieren, sind umstritten und haben die Kraft damit zu leben, dass sie nicht von allen geliebt werden. Gerade jetzt ist es wichtig, die Verkaufsmannschaft auf Veränderung einzustellen und zu trainieren. Budgets für das Training in diesen Zeiten zu kürzen, ist genau das falsche Signal.

Spitzenverkäufer wollen gewinnen und das gelingt ihnen auch. In jeder Krise gibt es immer die, die besonders erfolgreich sind. Weil sie die richtige Einstellung haben und sich mehr als andere auf den Kunden fokussieren. In Krisenzeiten besonders wichtig: Verlässlichkeit, Sicherheit, Vertrauen. Kommunikation auf Augenhöhe, keine Bittstellerhaltung. Keinesfalls Schmusekurs mit Smalltalk, sondern sicheres Auftreten, das den Kunden in seiner Entscheidung bestätigt. Verkäufer kennen jetzt nur zwei Stühle: den im Auto und den beim Kunden. Weg von der Buchhaltermentalität und weg von den Nebenkriegsschauplätzen. Farbe bekennen beim Kunden – für ihn da sein. Wer jammert, zieht Misserfolg an. Kunden wollen bei Siegern kaufen, nicht bei Jammerlappen.

Andreas Buhr,
go! Akademie für
Führung und
Vertrieb,
Düsseldorf



Edgar K. Geffroy,
Geffroy Business
Akademie GmbH,
Düsseldorf



Dr. Philip Grothe,
Simon Kucher &
Partners, Bonn



Vertriebsführungskräfte müssen jetzt beweisende Vorbilder sein. Top-Führungskräfte sind berechenbar und echt. Sie sind authentisch. Sie wissen um die Tatsache, dass es auch wieder bessere Zeiten geben wird. Sie geben Halt, Orientierung und Perspektive. Bringen Sie gute Leute mit guten Kunden zusammen: Stärken stärken! Die richtige Besetzung entscheidet! Erst „Wer, dann Was“. Weiterhin sollten Sie jetzt unternehmensweit alle Aktivitäten so ausrichten, dass es Menschen so leicht wie möglich wird, Kunde zu werden und zu bleiben. Dabei müssen sich alle Mitarbeiter als Teil der Verkaufsförderung begreifen. Nur so gelingt es, „das Ohr auf der Schiene zu haben“, um immer wieder schnell handeln zu können.

Im Verkauf zählen jetzt Ausdauer, Hartnäckigkeit und gelebter Optimismus. Konzentration auf das, was funktioniert, Fokussierung statt Verzettlung. In dieser Zeit ist der schnelle, intensive Kontakt zum Kunden besonders relevant für dauerhaften Vertriebs Erfolg. Prüfen Sie die Qualität der Gesprächsführung: Top-Verkäufer stellen gute Fragen. Wichtig zudem: Verlässlichkeit, Integrität, Zusagen einhalten, Kunden mit immer wieder außergewöhnlichen Maßnahmen positiv überraschen und verblüffen.

Das Problem in vielen Unternehmen derzeit: Sie haben satte Verkaufsmannschaften, die in den letzten zwei bis drei Jahren recht komfortabel Erfolg eingefahren haben. Das ist für die nächsten 1000 Tage vorbei. Der Vertrieb muss aus seinem Dornröschenschlaf erwachen – und zwar schnell. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor heißt jetzt Geschwindigkeit (Stichwort High-Speed-Selling). Dabei spielt das Internet – als schnelles Verkaufsanbahnungs- und Kunden-Feedback-Instrument – eine immer wichtigere Rolle. 100 Tage haben Unternehmen, um ein neues Produkt am Markt zu positionieren. 100 Tage, in denen Vertrieb und Marketing harmonisiert und reibungsfrei zusammenarbeiten müssen.

HighSpeed Selling heißt zudem: Der Verkauf muss sich auf seine Zeitreserven konzentrieren. Erhöhen Sie Ihre aktive Verkaufszeit, konzentrieren Sie sich auf die zentralen Schlüsselargumente, die Ihre Kunden überzeugen und begeistern. Konzipieren Sie für jedes Produkt Ihre Verkaufsgespräche auf den Punkt – inklusiv Einwandbehandlung und Abschlussfragen. Was der Vertrieb jetzt braucht, ist ein Fitnessprogramm für die klassischen Regeln des Verkaufens. Das Vertriebsmanagement muss dazu jetzt konsequent Ergebnisse einfordern.

Das Vertriebsmanagement muss 2009 die gesamte Vertriebs effizienz auf den Prüfstand stellen. Unprofitable Kunden müssen ohne Scheu aus dem Portfolio entfernen werden. Betrachten Sie dabei nicht Ihre Umsätze im Rückspiegel! Das einzige was zählt, ist das Potenzial, das ein Kunde für Ihr Unternehmen verspricht. Unsere Erfahrung: Gerade im Business-to-Business-Segment behandeln 90 Prozent der Unternehmen ihre Kunden immer noch nahezu gleich. Nicht jeder Kunde jedoch „verdient“ eine 24-Stunden-Lieferzusage. Für 2009 gilt deshalb: Entwickeln Sie ein den Kundenpotenzialen entsprechendes Vertriebs- und Service-Konzept zur Bearbeitung der einzelnen Marktsegmente. Ziel: Ausbau und Weiterentwicklung langfristiger Partnerschaften mit den richtigen Kunden. Professionelles Key-Account-Management wird zum Erfolgskonzept 2009.

Nutzen Sie segment- bzw. regionsübergreifende Synergien in der Marktbearbeitung. Ihre Vertriebsleitungen müssen steuerbar und damit vergleichbar werden. Betrachten Sie die Erfolgsquote verschiedener Ansätze. Analysieren Sie: Warum ist Region B erfolgreicher als Region A und weshalb? Setzen Sie konsequent auf die erfolgreichen Konzepte.

Führen in Krisenzeiten

Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gibt es viele Verhaltensmuster, die Menschen beinahe instinktiv an den Tag legen – nicht immer zum Vorteil des Unternehmens. Weder Aussitzen, Wegducken, die Blockade neuer Lösungswege, grenzenlose Überschätzung, wilder Aktionismus, Schönreden, Manipulieren, falsche Rücksichtnahme, mangelnde Konsequenz, Verdrängen oder Reparaturdenken helfen Unternehmen in wirtschaftlich schwierigem Umfeld wieder auf die Erfolgsschiene zu kommen. Empfehlenswerte Strategien und Handlungsalternativen zeigen die Autoren Georg Kraus, Christel Becker-Kolle in ihrem Krisen-Klassiker. Gabler Verlag 2004.