

Lars Binckebanck (Hrsg.)
Verkaufen nach der Krise
Vertriebliche Erfolgspotenziale
der Zukunft nutzen –
Strategien und Tipps aus Forschung,
Beratung und Praxis

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	
Marketing und Verkauf vor, während und nach der Krise -	
Die Perspektive der Forschung	11
1	Einführung und Überblick
	<i>Von Lars Binckebanck</i>
2	Verkauf in schwierigen Zeiten
	<i>Von Christian und Otto Belz</i>
2.1	Lehren aus der Krise
2.2	Optionen im Verkauf
2.3	Lösungsverkauf
2.4	Differenzierte Kundenbearbeitung
2.5	Fähigkeiten der Verkäufer
2.6	Verkaufsreserven
2.7	Praxis-Tipps
3	Zusammenarbeit von Verkauf und Marketing – reloaded
	<i>Von Carsten Baumgarth und Lars Binckebanck</i>
3.1	Verkauf vs. Marketing – Die traditionellen Sichtweisen
3.2	Veränderungen erzeugen Transformationsdruck
3.3	Transformation des Verkaufs: Strategischer Verkauf
3.4	Transformation des Marketings: Verkaufsförderndes Marketing
3.5	Transformation der Schnittstelle Marketing/ Verkauf: Gegenseitiges Lernen
3.6	Fazit
3.7	Praxis-Tipps
4	Neuro Sales – Mehr Verkaufserfolg durch Hirnforschung?
	<i>Von David Scheffer</i>
4.1	Einführung
4.2	Herausforderungen für den Verkaufserfolg
4.3	Die Messung der visuellen Persönlichkeit von Kunden
4.4	Fazit

Teil 2	
Vertriebliche Erfolgspotenziale - Die Perspektive der Beratung	71
5	Jetzt das vertriebliche Chancenpotenzial nutzen.....
	<i>Von Wolfgang F. Bussmann</i>
5.1	Marktanteile werden in Krisenzeiten neu verteilt.....
5.2	Diese Krise ist anders – Volatilität bleibt hoch.....
5.3	Profitieren Sie von den großen Megathemen.....
5.4	Performance-Check des eigenen Unternehmens.....
5.5	Mehr Schlagkraft durch schlüssige Verkaufsmodelle.....
5.6	Aktionsprogramm zur Revitalisierung der Vertriebsarbeit nach der Krise.....
5.7	Praxis-Tipps.....
6	Neuorientierung im Vertrieb – ein ganzheitlicher Ansatz.....
	<i>Von Armin Schubert</i>
6.1	Einführung und Sensibilisierung.....
6.2	Neue Orientierung.....
6.3	Neues Denken.....
6.4	Aktive Adaption.....
6.5	Ständige Erneuerung.....
6.6	Praxis-Tipps.....
7	Mehr Erfolg mit neuen Zielgruppen? Das Beispiel „Best Ager“.....
	<i>Von Hans-Georg Pompe</i>
7.1	Einführung.....
7.2	Was macht den Megamarkt 50plus so wertvoll?.....
7.3	Konsumverhalten im demografischen Wandel.....
7.4	Die richtige Kundenansprache.....
7.5	Beeinflussung von Kaufentscheidungen.....
7.6	Paradigmenwechsel: Erfolgs-Stellschrauben im Marketing 50plus.....
7.7	Perspektiven 50plus.....
7.8	Chancen durch die Marktmacht 50plus.....
7.9	Fazit.....
7.10	Praxis-Tipps.....
8	Weniger Unsicherheiten beim Kunden = mehr Verkaufserfolg im technischen Vertrieb.....
	<i>Von Udo-Volkmar Reschke</i>
8.1	Einführung.....

8.2	Ausgangslage	122
8.3	Leistungsprogramm	124
8.4	Schnittstellengestaltung	128
8.5	Fazit	129
8.6	Praxis-Tipps	129
9	Vertrieb über Absatzmittler mit Cross-Marketing – ein Praxisbericht	131
	<i>Von Heinz-Jürgen Pick</i>	
9.1	Cross-Marketing: Definition und Ziele	131
9.2	Voraussetzungen für das Cross-Marketing	131
9.3	Praxis-Szenarien	133
9.4	Praxis-Tipps	140
10	Stressbewältigung im Vertrieb –	
	<i>Von Thomas Trilling</i>	
10.1	Mentale Herausforderungen im Vertrieb	141
10.2	Die Wirtschaftskrise als Auslöser und Verstärker mentaler Herausforderungen	144
10.3	Praktische Lösungsansätze für Verkäufer und Führungskräfte	152
10.4	Praxis-Tipps	157
11	Hat die Krise alle Grundsätze der Preissetzung ausgehebelt?	159
	<i>Von Rainer Elste</i>	
11.1	Einführung	159
11.2	Preismanagement unter Krisenbedingungen	160
11.3	Handlungsempfehlungen für das Preismanagement im Vertrieb	166
11.4	Fazit	169
11.5	Praxis-Tipps	169
Teil 3	Branchenspezifische Herausforderungen - Die Perspektive der Praxis	171
12	Erfolgsstützte Entwicklung von Mitarbeitern im	
	Industriegütervertrieb – das Beispiel Still GmbH	172
	<i>Von Thomas Gey und Matthias Klug</i>	
12.1	Einführung	172
12.2	Das Unternehmen Still	173

12.3	Herausforderungen für den Vertrieb	173
12.4	Das Verkäuferentwicklungsprofil	174
12.5	Mitarbeiterdialog und „Best-Practice“ als Basis für individuelle Schulungen ..	177
12.6	Benefits des entwickelten Systems	179
12.7	Bisherige Erfahrung mit dem System	180
12.8	Fazit	181
12.9	Praxis-Tipps	182
13	Direkt zum Kunden – Die Zukunft des Automobilvertriebs	183
	<i>Von Bernd Becker und Wilfried Völsgen</i>	
13.1	Die Herausforderungen für die Automobilbranche beginnen, jetzt!	183
13.2	Sieben Thesen zur Zukunft des Automobilvertriebs	184
13.3	Praxis-Tipps	192
14	Erfolgreicher Vertrieb im Gesundheitswesen	193
	<i>Von Heiko Borwick</i>	
14.1	Einführung	193
14.2	Das Gesundheitswesen in Deutschland	194
14.3	Dimensionen eines erfolgreichen Vertriebs	195
14.4	Marktanalyse am Beispiel der Medizintechnik in Deutschland	195
14.5	Organisation und Struktur	199
14.6	Der Wettbewerb	204
14.7	Krise!	204
14.8	Fazit	206
14.9	Praxis-Tipps	206
15	Vertrieb von Finanzdienstleistungen im Private Banking:	
	<i>Vom Übeltäter zum Gewinner</i>	207
	<i>Von Michael Otto</i>	
15.1	Einführung	207
15.2	Schlummernde Probleme im Bankenbereich	208
15.3	Erfolgsfaktoren im Private Banking	212
15.4	Wer werden die Gewinner im Private Banking sein?	215
15.5	Fazit	216
15.6	Praxis-Tipps	216

16	Vertrieb von Wohnimmobilien im Zeichen von Markt, Energie und Rendite	217
	<i>Von Lars Binckebanck und Peter Hettlenbach</i>	
16.1	Aktuelle Herausforderungen der Immobilienvermarktung.....	217
16.2	Das Spannungsfeld von Immobilienmarketing und -verkauf.....	218
16.3	30 Thesen zu aktuellen Herausforderungen der Immobilienvermarktung.....	224
16.4	Fazit	229
16.5	Praxis-Tipps.....	229
	Der Herausgeber.....	231
	Die Autoren	233

Teil 1

Marketing und Verkauf vor,
während und nach der Krise –
Die Perspektive der Forschung

1 Einleitung und Überblick

Von Lars Binckebanck

Im Sommer 2008 war die Welt noch in Ordnung. Zwar war bereits Monate vor dem Zusammenbruch der Lehman Brothers am 15. September desselben Jahres in den US-Medien sehr deutlich eine bedenkliche Endzeitstimmung auszumachen. Aber die meisten Menschen in Deutschland dachten noch, dass es sich ja „nur“ um eine geplatze Immobilienblase jenseits des Atlantiks handele, die uns hier in Europa nichts angehe. Stützig machte mich damals die Bemerkung eines Bankmanagers, mit dem ich in meiner Eigenschaft als Geschäftsführer eines Bauträgers zu tun hatte. Bei Verhandlungen über eine Projektfinanzierung berichtete ich ihm davon, dass ich für die überschaubare Zukunft keine Konsequenzen für den Immobilienstandort Deutschland erkennen könne. Er sah mich mitteilig an und meinte nur: „Warten Sie's ab, da kommt noch etwas auf uns zu ...“.

Das ist jetzt zwei Jahre, ungezählte Bankzusammenbrüche, milliarden schwere Rettungs-schirme und diverse Fast-Statespleiten her. Mittlerweile wissen wir alle, was der Banker damals gemeint hat. Aber gibt es auch heute Menschen, die bereits genau wissen, was die nächsten zwei Jahre für uns bringen? Manche Experten sehen die Krise am Abklingen, während andere das dicke Ende erst noch erwarten. Es herrscht Unsicherheit – das Vertrauen, gerade auch in das Urteil von „Experten“ ist verloren gegangen. Kann man in dieser Zeit ein Buch so nennen wie dieses, welches Sie gerade in der Hand halten?

Fakt ist: Die vergangenen Monate waren für viele Unternehmen hart. Einerseits prägen markante Einbrüche bei den Verkaufszahlen und damit verbunden oft tiefrote Unternehmenskennzahlen die Wirtschaftsnachrichten. Andererseits offenbart die Krise in vielen Branchen auch überraschend erfolgreiche Unternehmen, die auf der Basis richtiger Wechselstellungen in der Vergangenheit heute zu Gewinnern am Markt geworden sind. Dies zeigt aus meiner Sicht, dass es um Grundsätzliches geht. Die Beschäftigung mit den Turbulenzen des Tagesgeschäftes verschließt uns häufig die Augen vor den fundamentalen Erfolgsstreibern. Man sieht quasi den Erfolg vor lauter Krise nicht.

Aus der Krise für den Alltag lernen

Die interessantesten Fragen lauten nicht: Wann begann die Krise? Ist sie nun schlimmer als in den 1920er Jahren oder nicht? Ist sie vorbei oder geht sie erst richtig los? Sind Banker per definitionem schlechte Menschen? Auch wenn diese Fragen in den Medien omnipräsent sind, bleiben sie gleichwohl oberflächlich und für manches Unternehmen, das ums nackte Überleben kämpft, schlicht und einfach irrelevant. Viel interessantere Fragen lauten dagegen:

■ Was unterscheidet Unternehmen, die der Krise trotzen, von solchen, die in ihr untergehen? Warum geht Quelle pleite und Otto nicht? Warum ist die Commerzbank verstaatlicht, während die Deutsche Bank schon wieder durch „zu hohe“ Gewinne die Gemüter erregt?

■ Was unterscheidet eigentlich substanziiell Krisenzeiten von Boomzeiten? Sind nicht Fehler, die in Boomzeiten gemacht werden, langfristig genau so gefährlich wie Fehler in Krisenzeiten? Ist richtiges oder falsches Management wirklich primär von der Konjunktur abhängig? Sind Unternehmen wie Opel, Märklin oder Schiessner wirklich Krisenopfer, oder wurden sie nicht gerade in guten Zeiten durch ein falsches Management zum Tode verurteilt?

■ Wie kann verloren gegangenes Vertrauen in Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle zurückgewonnen werden? Kann Marketing dies leisten? Andererseits: Das Marketing konnte Unternehmen wie Karstadt offensichtlich nicht retten, und war nicht der zügellose Vertrieb von intransparenten Finanzdienstleistungen Auslöser der Krise? Welche Rolle spielen also Marketing und Verkauf zukünftig? Ist Verkauf eines von vielen Marketinginstrumenten, oder ist Marketing primär zur Verkaufsunterstützung da? Auf welche Erfolgsfaktoren sollten Unternehmen setzen, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen?

Diese Fragen sind so grundsätzlicher Natur, dass die Beschäftigung mit ihnen nicht nur jetzt, sondern jederzeit sinnvoll erscheint. Offensichtlich zeigt die Krise in vielen der genannten Fälle lediglich strukturelle Defizite auf, die auf Fehlentscheidungen aus besseren Zeiten zurückzuführen sind oder schlicht aus mangelhafter Veränderungs- und Lernbereitschaft resultieren. Insofern ist eine Krise nichts anderes als ein Benchmark für erfolgreiches strategisches Management. Oder norddeutsch ausgedrückt: Bei Ebbe erkennt man, wer ohne Badehose im Wasser unterwegs gewesen ist.

Insofern ist strategisches Management sicherlich kein „Schönwetter-Management“ und auch keine Allzweckwunderwaffe in der Krise. Die heute erfolgreichen Unternehmen haben die Weichen für ihren Erfolg durch tragfähige Geschäftsmodelle, lernende Organisationsstrukturen, effiziente Geschäftsprozesse, leistungsfähige Angebote sowie Investments in vertrauensbasierte Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten und Kunden gestellt. Sie sind keine „Opfer“ der Krise, sie sind „Täter“ im strategischen Management. Es gibt für sie kein „vor“, während oder nach der Krise“, es gibt für sie nur richtige oder falsche Entscheidungen. Und diese Entscheidungen kommen nicht aus dem Bauch oder vom Himmel, sondern sie basieren auf systematischen Analysen und marktorientiertem Denken. Diese Unternehmen beschäftigen sich nicht mit sich selbst, sondern mit Märkten und Kunden. Und sie denken vor allem nicht in den Drei-Monats-Rhythmen des Shareholder Value, sondern langfristig und nachhaltig. Kurzum: Sie betreiben (echtes) Marketing.

Marketing als Rettung in der Krise oder Krise im Marketing?

DMV-Präsident Bernd M. Michael formulierte vor diesem Hintergrund: „Diese Krise schafft endlich die eigentliche Bedeutung des Marketings wieder an die Oberfläche, jetzt kann die Disziplin zeigen, was sie wirklich kann.“ Dazu muss man sich vor Augen halten, dass Marketing ein duales Konzept ist, das einerseits als **Leitbild der marktorientierten Unternehmensführung** fungiert und andererseits auch eine **operative absatzwirtschaftliche Unternehmensfunktion** darstellt.

Marketing ist also auf einer Ebene eine **unternehmerische Denkhaltung**, die durch eine Kundennutzen Unternehmensebene zu erreichen versucht. Ein so verstandenes Marketing ist also nicht auf die Marketingabteilung beschränkt.

■ **Otto** machte im Vergleich zu Quelle nicht unbedingt besseres Marketing im operativen Sinne. Aber Otto hat viel früher verstanden, wohin sich Märkte entwickeln – und hat daher strategische Entscheidungen wie Internationalisierung und Web-Integration vorangetrieben und in ein erfolgreiches Geschäftsmodell eingebunden. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Rolle der unternehmerischen Vision: Otto als Familienunternehmen mit einer starken Persönlichkeit wie Dr. Michael Otto auf der einen Seite, Quelle als managergeführtes Unternehmen mit Selbstdarstellern wie Dr. Thomas Middelhoff auf der anderen Seite.

■ **Volkswagen** steht heute glänzend da, ist auf dem Weg zum weltgrößten Automobilkonzern und ist mit Marken wie Bentley, Audi, Lamborghini und neuerdings Porsche krisensicher aufgestellt. Dagegen ist der frühere Hauptwettbewerber, Opel, weit abgeschlagen, gebandelt vom katastrophalen Sparkurs der 1990er Jahre, der das Qualitätsimage ruinierte, misshandelt und unverstanden von der Mutter GM. Das ganze Problem der Marke Opel erschließt sich, wenn ich in meinen Vorlesungen die Studenten, also potenzielle Kunden von heute und morgen, danach frage, wer aktuell Opel fährt und wer gerne Opel fahren möchte. Das Feedback ist regelmäßig das Todesurteil für diese große Traditionsmarke. Ein Trauerspiel, das aber nichts mit der aktuellen Krise zu tun hat, sondern sich seit über 20 Jahren ankündigt.

■ Ein drittes Beispiel: **Nokia** als Weltmarktführer bei Mobiltelefonen war zwar mit dem Nokia Communicator bereits Mitte der 1990er Jahre auf dem richtigen Weg Richtung Smartphone (man denke an den Hightech-Auftritt des Communicators im Film „Mission Impossible“ mit Tom Cruise aus dem Jahre 1996). Aber 15 Jahre später ist es dem Visionär Steve Jobs von Apple gelungen, den Markt für Smartphones mit dem iPhone zu revolutionieren. Neben der intuitiven Bedienung über das Touchscreen basiert der Erfolg dieses Geräts aus der internetbasierten Kombination von Hard- und Software über iTunes und insbesondere die „Apps“, die völlig neue Nutzungsmöglichkeiten im Alltag ermöglichen. Gleich drei Säulen also in einem innovativen Geschäftsmodell mit extremem Kundennutzen, denen Nokia absolut nichts Vergleichbares entgegensetzen hatte. Der First-Mover-Advantage von Nokia im Bereich der Smartphones ist verloren.

Diese Beispiele belegen eindrucksvoll, dass Marketing als Leitbild des strategischen Managements klarer Gewinner der Krise ist. Denn sie zeigen, dass richtige Entscheidungen, die sich an Marktveränderungen und Kundennutzen orientieren, zu allen Zeiten wichtig sind, nicht nur in der Krise. Die Krise trennt nur die Spreu vom Weizen. Marktorientierte Unternehmensführung macht Gewinner.

Marketing ist auf einer zweiten Ebene eine **operative Unternehmensfunktion** und umfasst Elemente wie Produktmanagement, Preisstrategien, Werbung und Vertrieb. Wenn man sich kritisch damit auseinandersetzt, was in den Marketingabteilungen deutscher Unternehmen so alles getrieben wird, so komme ich zu folgenden Erkenntnissen:

■ **Fragmentierung des Marketings** durch sprachliche und konzeptionelle Verselbständigung.

- **Sprachlich:** Statt von Markenführung wird von „Branding“ gesprochen, man bezeichnet sich selbst als „Marketeer“, bezeichnet Kunden als „Digital Natives“, macht „Promotion“ statt Verkaufsförderung und geht ins „Meeting“ oder zum „Briefing“. So entwickelt sich ein Marketing-Code, der die Vermittlung der wesentlichen Grundideen des Marketings an „Außenseiter“ zunehmend erschwert.
- **Konzeptionell:** Es gibt nicht mehr „das“ Marketing, sondern Marketing für Konsum- und Industrie, Dienstleistungen und Non-Profit-Organisationen. Es gibt virales Marketing, Guerilla-Marketing, Marketing 50plus, Mittelstandsmarketing, Vertriebsmarketing, Community-Marketing. Hier verlieren selbst Fachleute zunehmend den Überblick, und selbst ernannte „Experten“ ohne Plan verkaufen als gestrafft unter dem Deckmantel des allgemeinen Marketingglärs kalten Kaffee als Latte Macchiato. Fundierte Analyse steht gleichberechtigt neben uninformativer Meinung, Trends neben Fads und Innovationen neben Etikettenschwindel – die Grenzen sind angesichts der Vielfalt immer schwerer auszumachen.

■ **Distanzierung** – sowohl im Verhältnis zu anderen Unternehmensfunktionen (aus Sicht der Controller, Ingenieure und Verkäufer verkommen die stets schwarz gekleideten Schönseel mit den bunten Pappen und der lustigen Sprache zunehmend zur Lachnummer – ausgerechnet das Marketing hat ein Imageproblem!) als auch zum Kunden (anders lassen sich plumpe Ansätze der Volksverdummung unter Stichwörtern wie CSR und Greenwashing nicht erklären).

■ **Theoretisierung** durch Verwissenschaftlichung von Forschung und Lehre: Die Welt des Journal of Marketing hat mit der Realität der Unternehmenspraxis kaum noch etwas zu tun. Und wenn doch, dann ist die Verbindung für normal Sterbliche nicht nachvollziehbar. Wissenschaft und Praxis verstehen sich nicht mehr, und die Lücke wird gefüllt mit Pseudoexperten, Gurus und Scharlatanen.

■ **Verflachung des Niveaus** durch Überbetonung des Konsumgütermarketings: Gerade bei Marketingstudenten spüre ich immer wieder die Vorstellung, Marketing sei das Ticket in eine Glitzerwelt, die zwischen der VIP-Lounge in der Allianz-Arena, dem Werbedreh mit Heidi Klum in der Karibik und der Effie-Preisverleihung schillert. Bunte Bilder, lustige Spots, große Marken und die immer gleichen Beispiele suggerieren, dass man nur eine starke Marke durch möglichst kurzweilige Werbung und ein paar hippe Ideen aufzubauen hat, um Erfolg zu haben. Komplexe Marketersituationen im Industrie- und Güterbereich oder interessante Schnittstellenprobleme zwischen Marketing und Verkauf dagegen sind nicht „sexy“, denn hier bedeutet Marketing echte Arbeit. Schick ist, was bekannt ist, schnell zu begreifen und mit bunten Bildern (besser noch: YouTube-Videos) belegbar. Ich selbst habe während meiner Zeit als Marketingchef bei einem

Bauträger erlebt, wie arrogant Marketingfachorgane mit dem Thema Immobilienmarketing umgehen: „Das interessiert doch niemanden ...“. „Weil es „nur“ Mittelstand ist, „nur“ die Immobilienbranche und „nur“ regional. Weil es um komplexe Detailabstimmungen geht und nicht um die große Strategie. So leicht grenzt die veröffentlichte Meinung die Mehrzahl der real existierenden Marketingprobleme aus. Kein Wunder, wenn dann Marketingleiter im Röhrenbereich sich Hilfe suchend an abgehaltene Verkaufstrainer oder heilsbringende Werbeagenturen wenden, die dann wiederum mit Standardargumenten und -beispielen dafür sorgen, dass das Marketing in vielen Bereichen Lichtjahre hinter dem State-of-the-Art hinterherhinkt. Eine unheilvolle Spirale.

- **Verblendung 2.0:** So faszinierend die neuen Medien rund um das Internet auch sein mögen – viele Verantwortliche träumen von Twitter, Facebook und Mobile Media, haben aber ihre Hausaufgaben in Verkauf und Service noch nicht gemacht. Auch hier sorgt die veröffentlichte Meinung für eine Fokussierung der Fachdiskussion, die für viele real existierende Unternehmen (noch) nicht relevant ist und sogar schädlich sein kann, wenn der Schwerpunkt der Marketingarbeit von der Pflicht auf die Kür übergeht.

Aufgrund der skizzierten Fehlentwicklungen ist das operative Marketing selbstverschuldet in der Krise – seine Bedeutung erodiert in vielen Unternehmen. Es ist daher nicht überraschend, dass Marketingbudgets zunehmend hinterfragt werden. Die nicht neue, aber neu aufkommende Diskussion über Return on Marketing Investments (RoMI) reflektiert das Unbehagen von Managern, die das Gefühl haben, dass im Marketing mit viel Geld Dinge getrieben werden, die in erster Linie das Marketing selbst interessieren. Thierry Antinori, Chief Marketing Officer der Lufthansa, brachte es im Interview mit der österreichischen Tageszeitung „Kurier“ auf den Punkt: „Marketing ist kein Selbstzweck. Meine Mitarbeiter und ich sind nicht da, um schöne Bilder zu produzieren, sondern um mit dem Kunden zu kommunizieren.“ In Anlehnung an Bill Clinton könnte man dem operativen Marketing vielleicht ins Stammbuch schreiben: „It's about the customer, stupid!“

Marketing als Rettung in der Krise oder Krise im Marketing? Aus den skizzierten Überlegungen lassen sich aus meiner Sicht die folgenden Thesen ableiten:

- Marketing als Leitbild der marktorientierten Unternehmensführung ist ein Erfolgsarrant – krisenunabhängig.
- Nicht das Marketing ist in der Krise, sondern diejenigen in Management und Marketing, die den Kunden aus den Augen verloren haben.
- Die Krise zeigt lediglich schonungslos die Unzulänglichkeiten in der Marktbearbeitung auf.
- Das operative Marketing hat zunehmend den Bezug zum Vertrieb verloren – und damit zur Praxis.
- Es geht um Kundenbeziehungen und in diesen um Vertrauen – egal, ob man dies Leadership, Branding oder Corporate Social Responsibility nennt.

Hin zu einer aktiven Rolle des Vertriebs

Vertrauen und Kundennähe – das sind die Domänen des Verkaufs. Aber kann der Verkauf die Position einnehmen, die das operative Marketing geräumt hat? Und sollte er das eigentlich? Zur Beantwortung dieser Fragen organisierte ich am 26. Februar 2010 im Audimax der NORDAKADEMIE die erste „Sales Convention“ unter dem Motto „Verkaufen nach der Krise – Yes, we can?“. Renommiertere Experten aus Forschung, Beratung und Praxis kamen nach Elmsborn, um gemeinsam mit über 120 Zuhörern darüber zu diskutieren, welche Lehren aus der Krise für die Zukunft zu ziehen sind. Die Vielzahl der präsentierten Lösungsansätze ließen mich an diesem Tag zu dem Fazit kommen, dass es an der Zeit für den Verkauf ist, sich aus der rein ausführenden Rolle, die ihm vom Marketing zugedacht wird, zu verabschieden und eine aktive und auch strategische Rolle im unternehmerischen Geschäftsmodell einzunehmen. „Yes, we can!“ ohne Fragezeichen.

Diese wichtige Erkenntnis in Kombination mit einer erfreulich positiven Resonanz auf die Veranstaltung brachte mich dann auf die Idee, statt eines herkömmlichen Tagungsbandes ein Buchprojekt anzugehen. Alle Referenten erklärten sich dankenswerterweise bereit, ihren Vortrag auszuformulieren und einzubringen. Darüber hinaus habe ich weitere Fachleute angesprochen und sie gebeten, einzelne Themenstellungen zusätzlich zu beleuchten. Ich freue mich sehr, dass es so gelungen ist. Ihnen ein noch umfassenderes Bild der Herausforderungen und Lösungsansätze aufzuzeigen.

Wie das Buch aufgebaut ist

Die Gliederung des Buches betont die Vielfalt der Perspektiven durch eine Dreiteilung. Die Perspektive der Forschung befasst sich wissenschaftlich fundiert mit eher globalen Themen und liefert so Einstieg und Überblick zugleich. Die Perspektive der Beratung befasst sich dagegen mit ausgewählten vertieften Erfolgspotenzialen. Die Beiträge in diesem Teil des Buches basieren auf der Praxiserfahrung von Spezialisten, die ihre jeweilige thematisch regelmäßig im Umgang mit Firmen unterschiedlichster Größen und Branchen diskutieren und implementieren. Sie sind in diesem Sinne immer noch von übergeordneten Charakter. Im dritten Teil des Buches werden branchenspezifische Herausforderungen aus der Perspektive der Praxis beleuchtet, und zwar durch Experten, die in diesen Branchen eine operative und verantwortliche Position ausfüllen oder früher innegehabt haben. Die Beiträge in diesem Teil haben zwar den höchsten Detaillierungsgrad, die Lektüre sei jedoch auch Branchenfremden empfohlen, weil sich auch hier immer wieder übergeordnete Themen und Muster abzeichnen, die sich bei der Implementierung in jeglichem anderen Kontext als hilfreich erweisen können.

Im **ersten Teil des Buches** und damit aus der Perspektive der Forschung zeigen *Christian und Otto Belz* im Dialog miteinander die Vielfältigkeit der verkäuferischen Herausforderungen vor, während und nach der Krise. Sie interpretieren die Krise als Chance für die Erarbeitung bzw. Verfeinerung einer „Vertriebslogik“. Während die „Wurfweite“ des Marketings abnimmt, plädieren sie für eine Rückbesinnung auf das Wesentliche: Angesichts der Komplexität in Verkauf und Marketing sind viele Unternehmen zu sehr auf einzelne Komponenten konzentriert und beachten nicht ausreichend, wie die Dinge zusammenwirken.

Carsten Baumgärtel und Lars Binckebanck nehmen in ihrem Beitrag den Hinweis auf und beschäftigen sich mit dem Zusammenwirken von Verkauf und Marketing. Sie stellen relevante Schnittstellenprobleme in der Praxis dar und machen deutlich, dass die sich rasant verändernden Rahmenbedingungen keine Reibungsverluste zwischen den Funktionen mehr zulassen. Der sich daraus ergebende Veränderungsbedarf wird zunächst für den Verkauf, der strategischer denken und handeln muss, und das Marketing, das verkaufsortentfremdet werden muss, separat aufgezeigt. Schließlich machen sie deutlich, dass die Transformation der Schnittstelle Verkauf – Marketing nur durch gegenseitiges Lernen möglich ist.

David Scheffer wiederum beleuchtet mit der Neurowissenschaft einen Bereich, von dem beide Funktionen gleichermaßen lernen können. Während aber die Erkenntnisse der Hirnforschung im Marketing auf hohe Resonanz stoßen, bestehen im Verkauf häufig Vorbehalte gegenüber Neuerungen im Allgemeinen und psychologischen Modellen im Besonderen. Daher werden in dem Beitrag Implikationen insbesondere für den Verkaufserfolg abgeleitet. Dabei steht die Messung der visuellen Persönlichkeit von Kunden im Vordergrund der Darstellung, aus der sodann Konsequenzen für Vertriebscoaching und typengerechte Argumentation gezogen werden.

Der zweite Teil des Buches und damit die Perspektive der Forschung beginnt mit einem Grundsatzessay von Wolfgang F. Bussmann. Dieser zeigt auf der Basis langjähriger Beratungserfahrung bei Mercuri International, welche Schritte notwendig sind, um das vertriebliche Chancenpotenzial auszuschöpfen. Er beleuchtet die Rolle von Megatrends und den Einfluss der Krisenbereitschaft auf die vertriebsbezogenen Handlungsoptionen. Im Ergebnis empfiehlt er, die Schlagkraft des Vertriebs durch „Verkaufsmodelle“ zu erhöhen und stellt die Elemente solcher Modelle systematisch dar.

Armin Schubert führt die Thematik fort und beschäftigt sich mit den Konsequenzen und Erfolgsfaktoren von Veränderungs- und Anpassungsprozessen im Vertrieb. Er stellt in seinem Beitrag einen ganzheitlichen Ansatz für systemische Neuorientierung im Vertrieb dar. Dieser umfasst differenzierte Strategieebenen, Prinzipien eines ganzheitlichen Denkens und Hebel für einen umfassenden Unternehmenswandel sowie Empfehlungen für die aktive Implementierung.

Hans-Georg Pompe verlässt mit seinem Beitrag die primär interne Perspektive der ersten Krisenzeiten ein Erfolgspotenzial darstellen können. Es macht deutlich, dass Menschen jenseits der 50 noch nicht scheitern sind, sondern vielmehr eine beachtliche Marktmacht darstellen und damit hervorragende Verkaufschancen bieten – wenn man die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe versteht und in die Vertriebspraxis konsequent umzusetzen weiß.

Udo-Volkmar Reschke wiederum wendet sich dem technischen Vertrieb und damit dem Industriegütermarketing zu. Er arbeitet heraus, an welcher Stelle des Verkaufsprozesses durch Veränderung des Leistungsprogramms mit dem Ziel der Differenzierung vom Wettbewerb, sich auch dessen Eigenschaften wandeln. Außerdem berücksichtigt er den

Aspekt, dass dieser Wandel zwangsläufig zu Unsicherheit in der Transaktionsatmosphäre führt. Diese unsichere Befindlichkeit beim Kunden kann der Verkäufer abbauen, indem er systematisch vorgeht.

Heinz-Jürgen Pick beleuchtet mit dem Handelsmarketing erneut ein gänzlich anderes Vertriebsgebiet. Der Beitrag zeigt, wie innovatives und professionelles Cross-Marketing, also die Kooperation von Unternehmen und Marken mit dem Ziel des gemeinsamen Verkaufserfolgs, den Vertrieb über Absatzmittler unterstützen kann. Dabei hat der Beitrag den Charakter eines Praxisberichts und zeigt anhand ausgewählter Beispiele sehr anschaulich, wie Cross-Marketing erfolgreich funktionieren kann.

Thomas Trilling wendet sich dem Buchtitel im engeren Sinne zu und beschäftigt sich mit den psychologischen Auswirkungen der Krise auf die Verkäufer selbst. Er zeigt die mentalen Herausforderungen auf, die der Verkäuferberuf mit sich bringt, und unterscheidet zwischen dem berufsimmanenten Druck und dem individuell wahrgenommenen Stress. Da Stress negative Auswirkungen auf Leistungsvermögen und Ausstrahlung hat, ist effektive Stressbewältigung ein wichtiger Erfolgsbaustein für Verkäufer. Auf der Basis einer Analyse von inneren und äußeren Stressfaktoren zeigt der Beitrag, wie Verkäufer und Verkaufsleiter durch Veränderung ihrer mentalen Einstellung ein ausgeglicheneres Leben mit mehr Gesundheit und Zufriedenheit erreichen können.

Gesundheit und Zufriedenheit eines Unternehmens hängen primär von der finanziellen Ertragslage ab. Diese wird vom Verkauf nicht nur über die verkaufte Menge beeinflusst, sondern auch über den realisierten Preis. *Rainer Eiste* stellt in seinem Beitrag Grundsätze zur Preispolitik unter Krisenbedingungen auf und leitet Handlungsempfehlungen für das Preismanagement im Vertrieb ab. Er macht nachdrücklich deutlich: Die Regeln des Pricing gelten auch und gerade in der Krise. Unternehmen, die das im Rausch des Aktionismus vergessen, bezahlen mit ihrer Marge (und damit früher oder später mit ihrer Existenz).

Der dritte Teil des Buches, und damit die Perspektive der Praxis, beleuchtet konkrete branchen- und unternehmensspezifische Herausforderungen. *Thomas Gey* und *Mathias Kling* beschäftigen sich anhand von Still, dem Anbieter von Flurförderzeugen und Dienstleistungen für Intralogistik in Europa, mit der erfolgsgestützten Entwicklung von Vertriebsmitarbeitern im Industrieütersegment. Der Beitrag skizziert die spezifischen Herausforderungen für den Vertrieb bei Still und wie daraus ein Verkäuferentwicklungsprofil für die vertriebliche Personalentwicklung abgeleitet wird, welches sodann die Basis für individuelle Schulungen liefert. Die Autoren halten so ein überzeugendes Plädoyer dafür, in Krisenzeiten nicht reflexhaft die Qualifizierungsmaßnahmen zu streichen, sondern stattdessen systematisch in ein System für einen „Return on Training“ zu investieren.

Bernad Becker und *Wilfried Volgen* beschäftigen sich mit den Auswirkungen der Krise auf den Automobilvertrieb. Sie zeichnen das Bild einer Branche, die von der Krise in besonderem Maße betroffen ist und dies auch noch weiter sein wird. Anhand von sieben Thesen zur Zukunft des Automobilvertriebs versuchen die Autoren gleichwohl, mit Blick auf die Marke Ford die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Die Grenzen zwischen

Verkauf und Marketing werden sich demnach auflösen, Digital Media werden zunehmend wichtig, um Interessenten auch außerhalb der Show Rooms zeitgemäß anzusprechen. Aber auch das Tätigkeitsfeld des Automobilverkäufers wandelt sich, wenn immer weniger Interessenten zum Händler kommen. Dr. Völsgen auf der Sales Convention: „In der Krise stehen wir auf und gehen zum Kunden“.

Jürgen Heiko Borwick brachte es ebenfalls auf der Sales Convention auf den Punkt: „Der richtige Weg ist nicht abhängig von der Krise!“ In seinem Beitrag beschreibt er an anhand von Dräger Medical die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Vertriebs im Medizintechnikmarkt. Ausgehend von einer systematischen Analyse der Kundenanforderungen zeigt er, dass die Ausrichtung der Vertriebsstrategie Kompetenz hinsichtlich der fachlichen Beratung in der Medizin ebenso erfordert wie Kompetenz der Problemlösungsberatung des Krankenhaus-Managements. Die entsprechenden Konsequenzen hieraus für die Vertriebsorganisation, das Projektmanagement, die administrative Belastung des Vertriebs, das Vertriebsmanagement, die Vertriebskosten und die Produktpolitik werden ebenfalls thematisiert.

Michael Otto bietet mit seinem Beitrag zum Vertrieb von Finanzdienstleistungen im Private Banking offene Einblicke in eine Branche, die in besonderem Maße im Fokus der öffentlichen Diskussion steht. Als Kernproblem der Banken macht er Defizite in den Bereichen Vertrauen, Kompetenz, Transparenz und Effizienz aus, wobei das Ausmaß der Probleme stark vom Geschäftsmodell abhängt. Demnach haben Anbieter mit einem klaren Profil nach außen und mit einem funktionierenden Geschäftsmodell nach innen auch und gerade in dieser für die Banken besonderen Krise die Chance, neue Marktanteile zu gewinnen. Anhand der Hamburger Berenberg Bank macht der Beitrag klar, dass gerade Privatbanken, die ihre Kunden traditionell stärker im Fokus haben als etwa Universalbanken, Gewinner der Krise sein können, wenn sie auch weiterhin vermeintlich alte Tugenden respektieren wie Anstand, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Kontinuität im Umgang mit Kunden.

Schließlich beschäftigen sich Lars Binckebanck und Peter Hellenbach mit dem Vertrieb von Wohnmobilen. Auch hier wird gezeigt, wie kontraproduktiv Reibungsverluste an der Schnittstelle zwischen Marketing und Verkauf sein können. Mit dem Konzept der zielgruppenorientierten Vermarktung im Gegenstrom wird ein Lösungsansatz skizziert, der dieses Spannungsfeld aufzulösen in der Lage ist. Da aber die Praxisumsetzung des Konzepts situativ erfolgen sollte, beschäftigt sich der Beitrag mit Einflussfaktoren, welche die Ausgestaltung beeinflussen können. Insgesamt werden daher 30 Thesen zu aktuellen Herausforderungen der Immobilienvermarktung (unter besonderer Berücksichtigung der Themen Markt, Energie und Rendite) formuliert, mit deren Hilfe im Sinne eines „roten Fadens“ der Praktiker eine Positionsbestimmung durchführen kann.

In der Summe ergeben die vielfältigen Beiträge und Perspektiven dieses Buches ein Kaleidoskop von Herausforderungen und Lösungsansätzen, deren Substanz eine breite Nutzerschaft anspricht und deren Relevanz weit über die aktuelle Krisensituation hinausreicht. Als Herausgeber möchte ich an dieser Stelle allen ganz herzlich danken, die sich maßgeblich am Zustandekommen dieses Buches beteiligt haben.

Dank

Zunächst gilt mein Dank den Referenten der NORDAKADEMIE Sales Convention 2010, der „Keimzelle“ dieses Buches, für ihre Unterstützung des Projektes und die tollen Vorträge: meinem Freund Dr. Bernd Becker, meinem hoch geschätzten Doktorvater Prof. Dr. Christian Belz, meinem ehemaligen Chef Wolfgang Bussmann und meinem Geschäftspartner Hans-Georg Pompe sowie den Praxisreferenten Jürgen Heiko Borwiesek, Michael Otto und Dr. Wilfried Völsger. Weiterhin danke ich Klaus Dietzel für die Medienpartnerschaft mit dem Fachmagazin *acquisa*, Wilfried Rähse von Crocodile Media für die Medienarbeit und Joachim Jürss für das Mediendesign. Ein besonderer Dank geht natürlich an die vielen Teilnehmer der Sales Convention, die hoffentlich auch bei der nächsten NORDAKADEMIE Sales Convention 2011 wieder zahlreich mit dabei sind.

Selbstverständlich gilt mein Dank auch denjenigen Autoren, die nicht vorher als Referenten an der NORDAKADEMIE tätig waren. *Allen* Autoren gebührt ein großer Dank für die häufig spontane und vorbehaltlose Bereitschaft zur Mitwirkung, die sorgfältige Erstellung der Manuskripte sowie die Disziplin, den doch recht eng gesetzten Zeitrahmen einzuhalten. Dieses Engagement ist umso höher einzuschätzen, da die meisten Autoren hohen beruflichen Belastungen ausgesetzt sind.

Für die professionelle, hilfsbereite und unkomplizierte Betreuung und Zusammenarbeit bin ich Frau Barbara Roscher und Frau Barbara Möller vom Gabler Verlag dankbar.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg danke ich für den außerordentlichen Vortrag auf dem Jubiläumssymposium des Marketing Centrum Münster am 14. November 2009, der viele der hier dargelegten Gedanken inspiriert hat.

Schließlich möchte ich mich ganz besonders bei zwei Kollegen an der NORDAKADEMIE bedanken: Vera Ziegler hat nicht nur die Sales Convention quasi im Alleingang organisiert und dirigiert, sie hat auch bei der Erstellung dieses Buches enorm viel Einsatz, Unterstützung und Koordination eingebracht. Prof. Dr. Georg Plate hat als Präsident der NORDAKADEMIE meine Aktivitäten dort von Beginn an tatkräftig unterstützt, mit seinen Anregungen die Sales Convention auf den Weg gebracht und auch dieses Buch maßgeblich gefördert, finanziell wie ideell. Das wiederum wird ihm ermöglicht durch die Aktionäre der NORDAKADEMIE, zu denen neben 43 Unternehmen auch der Arbeitgeberverband NORDMETALL gehört. Auch ihnen gebührt, last but not least, ein herzliches Dankeschön.

Nun wünsche ich Ihnen, sehr geehrte Leserinnen und Leser, ein anregendes Lesevergnügen. Ich würde mich freuen, auch Sie auf der nächsten NORDAKADEMIE Sales Convention begrüßen zu dürfen.

Lars Binckebanck

2 Verkauf in schwierigen Zeiten

Von Christian und Otto Belz

Christian Belz sprach am 26. Februar 2010 auf der Sales Convention der NORDAKADEMIE in Elmsborn zum Thema: „Verkaufen nach der Krise – Auf der Suche nach einer neuen Vertriebslogik“. Die Brüder Otto und Christian Belz stellen sich in diesem Beitrag wertführende Fragen, um das Thema auszuloten. Grundsätzliche Themen sind dabei die Lehren aus der Krise, die Optionen im Verkauf, der Lösungsverkauf, die differenzierte Kundenbearbeitung sowie die Fähigkeiten (herausragender) Verkäufer und Reserven im Verkauf.

Um es vorwegzunehmen: Es gibt kein „neues“ Marketing und keinen „neuen“ Vertrieb während und nach der Krise; das Meiste bleibt. Es gilt aber, viel anzugehen. Wer die Krise nicht nutzte, um rigoros zu verbessern, hat sie nicht verdient.

2.1 Lehren aus der Krise

Krisen verursachen Druck, und die Ressourcen sind knapp. Beschränkungen führen oft zu innovativen und klaren Lösungen.

Christian Belz: Wie lässt sich die gegenwärtige Situation im Verkauf beurteilen?

Otto Belz: Die Zeiten, die wir im Verkauf als außerordentlich schwierig empfinden, sind nichts anderes als der sichtbare Ausdruck dafür, dass sich die Welt verändert:

■ Die Kunden verschieben ihre Aufträge, können sich nicht entscheiden, zu bestellen, oder stornieren sogar schon erteilte Aufträge. Sie scheuen sich davor zu investieren und wenn sie es tun, drücken sie den Preis oder verlangen Zusatzrabatte. Einige von ihnen zögern ganz einfach das Bezahlen der Rechnung hinaus oder kaprizieren sich auf kleine Fehler, um nicht bezahlen zu müssen. Im Stil gehen manche Kunden rüber vor, sie informieren langjährige Lieferanten knapp per Fax über die größten Eingriffe.

■ Generell steigt der Aufwand der Zusammenarbeit für Lieferanten und auch für die Kunden selbst. Aufwändige Ausschreibungsverfahren oder Pitches mit vielen Beteiligten und mehrfache Korrekturen des Auftrags prägen den Ablauf. Für Lieferanten stehen diese Akquisitionanstrengungen oft in unverhältnißigem Verhältnis zu den Chancen einer Kommerzialisierung in einer folgenden Zusammenarbeit. Die Trefferquote für Offerten nimmt ab.

■ Mehr denn je sind Unternehmen bereit, nach neuen Lösungen zu suchen. Sie stellen seit Jahren gefestigte Lieferantenbeziehungen in Frage, achten sorgfältig auf das, was sie für ihr Geld bekommen und suchen intensiv nach Möglichkeiten, um sich von ihrer Konkurrenz abzuheben. Es ist die Zeit, in der man neue Kunden gewinnen kann und

gleichzeitig anpassen muss, dass die bestehenden Kunden nicht abspringen. Die Chancen für besonders leistungsfähige Anbieter steigen.

- Es gibt also große Schwierigkeiten, aber auch Chancen. Einige Aussagen zur Krise dienen dazu, sich einzustimmen (siehe **Abbildung 2.1**).

Abbildung 2.1 Aussagen zur Krise

„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“ (Georg Lichtenberg).

„Jede Krise kann auch eine Chance sein. In solchen Zeiten trennt sich oft die Spreu vom Weizen. Da zeigt sich, wer widerstandsfähig ist, sich nicht unterkriegen lässt, wieder aufsteht und neue Herausforderungen anzunehmen bereit ist.“ (Ottmar Hitzfeld, Coach der Schweizer Fußball-Nationalmannschaft).

„Geschicktes Verschiebungsmanagement genügt nicht mehr.“ (Christian Belz).

„Seit Januar erhalten wir in unserer Sparte als Automobilzulieferer keine Aufträge mehr. Kunden gehen zudem aggressiv vor. Seit Jahren belieferten wir beispielsweise ein koreanisches Unternehmen. Per Fax stornierte dieser Kunde eine Bestellung, die längst produziert ist und bereits im vereinbarten Hafen in Korea liegt. Auf unsere Hinweise meinte der Kunde, dass er einfach nicht zahlen wird.“ (Gespräch mit einem Manager, 20. Mai 2009).

„Das 4. Quartal 2009 brachte für EMS Chemie das beste Quartalsergebnis aller Zeiten.“ (Magdalena Martullo-Blocher, CEO EMS Chemie, 11.2.2010).

■ Wenn wir allerdings nur von Chancen sprechen, wirkt das zynisch für Leute, die ihre Stelle verloren haben.

Christian Belz: Das grundsätzliche Übel lautet Mainstream: Wer sich nur in seiner Spezialsziplin entwickelt, verursacht Probleme außerhalb. Wenn alle auf die gleichen Aktien setzen, verstärken und wachsen, sind Blasen die Folge. Wenn alle auf die gleichen Aktien setzen, ist der Einbruch vorprogrammiert. Unternehmen tun gut daran, zu prüfen, wo solche Blasen entstehen und wie sie sich rechtzeitig entziehen.

Die Firmenberichte sind sehr unterschiedlich. Spitzenabschlüsse sind für 2009 genauso anzutreffen wie drastische Verluste. Immerhin ist der Umsatz bei manchen Unternehmen stärker eingebrochen, als der EBIT. Das zeigt, wie geschickt und schnell manche Anbieter agieren. Gegenwärtig gehen manche Anbieter davon aus, dass die Talfahrt beendet ist. Auf niedrigem Niveau beginnen sie wieder aufzubauen. Manche Branchen erwarten aber die Schwierigkeiten auch erst für 2010 oder 2011. Die Zeitschiene der Krise ist je nach Markt verschieden. Manche Kunden mussten ihre ausgetrockneten Lager Anfang 2010 wieder auffüllen, solche Aktionen müssen aber noch nicht nachhaltig sein, und die Lieferanten bleiben unsicher und „fahren auf Sicht“. Was mich aber trotzdem zuversichtlich stimmt:

Der Angstreflex der Führungskräfte scheint überwunden, jetzt wird auch wieder nach vorne geschaut und neue Initiativen werden ergriffen. Gleichwohl: In letzter Zeit treffe ich manche Manager an, die mir über Einbrüche von 40 bis 80 Prozent berichten. Kann in solchen Extremsituationen der Verkauf noch etwas bewirken?

Otto Belz: Zu Marketing und Verkauf in Krisen braucht es eine saubere Ursachenaanalyse. Allgemeine Empfehlungen greifen kaum. Die Frage ist jeweils: Wie ist das Unternehmen und wie sind die Märkte betroffen? Immer ist aber dabei zu beachten, was Unternehmen und Verkäufer heute beeinflussen und wie sie sich auf den Aufschwung vorbereiten. Trotzdem ist die Situation in manchen Unternehmen fatal, und wir treffen Überlebensprogramme an, die wenig mit einem professionellen Kundenmanagement zu tun haben. Schadensbegrenzung heißt hier die Devise. Gibt es Untersuchungen darüber, welche neuen Schwerpunkte Unternehmen in der Krise für Marketing und Vertrieb setzen?

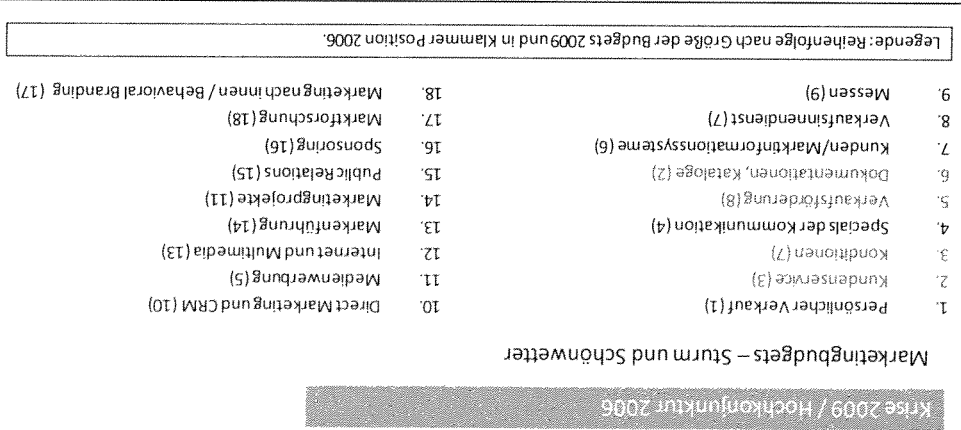
Christian Belz: In den vergangenen Rezessionen haben wir Budgetverschiebungen in Marketing und Vertrieb untersucht (Belz et al., 2010). Gesamthalt kürzten die Unternehmen ihre Budgets stark, um 20, 30, manchmal 50 Prozent. Die Verschiebungen zeigt **Abbildung 2.2.**

In Krisen gewinnen alle Instrumente, die rasch Umsatz bringen. Die Wurfweite des Marketings nimmt ab. Weniger schöne Kampagnen; mehr reales Marketing; mehr dezentrales Marketing – alles, was nahe an der Interaktion mit Kunden ist; mehr Vertrieb; mehr Direktmarketing; mehr Kundenevents. Allerdings gibt es eine schlechte Nachricht: Solche dezentralen Initiativen, nahe beim Kunden, verursachen viel Arbeit. Mit Werbung lässt sich viel leichter ein großes Budget ausgeben.

Ein Vergleich zwischen den Unternehmen mit dominierendem Überlebens-, Optimierungs- oder Aufbauprogramm zeigt: Die Budgetanpassungen werden akzentuiert. „Überlebende“ bremsen rigoros bei Medien/Messen und Sponsoring. „Aufbauer“ geben mehr Gas bei Außendienst, Service, Internet und Kundeninformationssystemen. „Überlebende“ scheinen eher bei kleinen Budgets zu sparen, und „Aufbauer“ geben bei den großen Gas.

Verniedlichungen, Ausweichstrategien oder die Sehnsucht nach der Komfortzone sind menschlich. Erst Krisen bewirken Veränderungsbereitschaft, weil Neuerungen einfach nötig sind. Kaum geht es den Menschen nämlich besser, so schummeln sie wieder munter weiter. Heute ist das Fenster für die Suche nach dem kritischen Dialog mit Kunden offen. Neues ist möglich. Natürlich gilt es abzuschätzen, wo das wirklich funktioniert.

Abbildung 2.2 Budgetverschiebungen in Marketing und Vertrieb 2009 zu 2006 (Quelle: Belz et al., 2010)



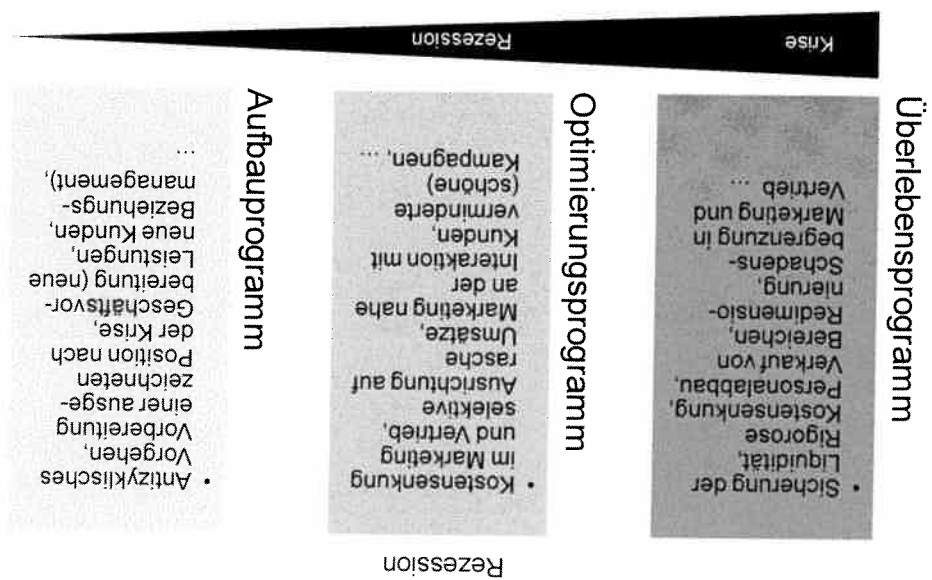
Sicherheit in unsicheren Zeiten zu forcieren bindet die Kräfte, die so dringend beim Kunden gebraucht würden. So beklagen auch manche Manager, dass ihr Planungsaufwand durch verschiedene Kürzungsszenarien seit der Krise verdoppelt wurde, ohne mehr Sicherheit zu schaffen. Natürlich braucht es aber ein gesundes Risikomanagement.

Otto Belz: Was tun dann Unternehmen?

Christian Belz: Wir unterscheiden je nach Betroffenheit von Unternehmen und Markt die Überlebens-, Optimierungs- und Aufbauprogramme, wie ich sie in **Abbildung 2.3** zeige.

Ich erkenne in der Krise mindestens zwei Szenarien: Im ersten Szenario suchen Verantwortliche mehr Professionalität, mehr Wirkung und Konzentration. „Jetzt erst richtig“, heißt die Devise. Im zweiten Szenario werden wahllose und massive Budgetkürzungen von einem Ad-hoc-Marketing begleitet. Natürlich bevorzuge ich Variante 1. Wir müssen Dinge endlich professionell tun, die wir schon früher hätten aufgreifen sollen.

Abbildung 2.3 Programme während und nach der Krise (Quelle: eigene Darstellung)



Die Frage, ob Unternehmen eine längerfristige Perspektive für Marketing und Vertrieb haben, führte zu drei wichtigen Ansätzen der zukünftigen Ausrichtung:

- Substanzielles Geschäftsmodell stärken – Leistung, Kundenbeziehung, Erträge
- Back to Basics im Marketing – weniger multiples und nicht nur schönes Marketing
- Vertriebsstärke – Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit Kunden bringen (Präsenz, Prioritäten, Support, Kundenschießung, rasche Produktzufüh-rung)

Die Vorschläge sind nicht revolutionär, ihre Umsetzung aber bestimmt wirksam.

Otto Belz: Krisen erfordern Veränderungen. Kann sich interner Veränderungsdruck auch negativ auf den Vertrieb auswirken?

Christian Belz: Krisen sind der stärkste Innovationsmotor und damit eine Chance. Innovationen beruhen weit häufiger auf Schwierigkeiten und Begrenzungen als auf Erfolg. Denn Erfolg macht eher bequem und sicherheitsorientiert. Veränderungsdruck äußert sich ver-schieden. Er mündet in Aktionismus, lähmt oder setzt Kräfte frei. Für Letzteres ist die Führung gefordert. Der Vertrieb verbindet den Anbieter mit dem Kunden. Wo diese Koordinationsaufgabe für Kunden durch Restrukturierungen erneuert und erschwert wird oder sogar die Kundenkontaktpersonen ausgewechselt werden, wirkt mindestens der Übergang schädlich.

Gleichwohl: Immer höre ich „Krise“. Wäre nicht Optimismus gefragt? Wenn ein Markt zwei oder vier Prozent schrumpft, bleiben immerhin 98 oder 96 Prozent ...

Otto Belz: Nachdem die Stimmung generell düster ist und jeder tut, als würde er die Last der Erde auf seinen Schultern tragen, hebt sich derjenige ab, der gut gelaunt ist und mit Zuversicht in die Zukunft geht. Und – nie zu vergessen – nur ein Kunde, dem es gut geht, ist bereit, zu investieren. Und wie gut es ihm im Moment geht, hat viel mit dem Lieferanten und Verkäufer selbst zu tun. Optimismus ist wichtig. Nur so kann der Funke zum Kunden springen. Basis ist aber eine realistische Einschätzung der Ausgangslage und Möglichkeiten. Sonnyboys oder -girls mit dem so genannten Vertriebsgen genügen nicht.

Christian Belz: Es gibt ja nichts so Altes wie die Krise von gestern. Die aufkeimende Euphorie beurteile ich auch kritisch. In seinem Bestseller äußerte sich Taleb (2008, S. 188) ja kritisch zu Expertenansagen und Prognosen: „Ökonomische Vorhersagen liegen gewöhnlich näher beieinander, als beim tatsächlichen Ergebnis“. Und weiter (Taleb, 2008, S. 203): „Die Fehler bei unseren Vorhersagen sind schon immer gigantisch gewesen, und wir dürfen keinen Grund haben, zu glauben, dass wir plötzlich in einer besseren Position für den Blick in die Zukunft sind, als unseren blinden Vorgänger.“ Etwas salopp ausgedrückt: Sie können sich beruhigt zurücklehnen, Prognostiker und Forschungsinstitute haben mindestens fünf der vergangenen drei Aufschwünge zuverlässig vorausgesagt.

Einige Herausforderungen bleiben aber chronisch. Nicht nur die Gier des Menschen. In seinem empfehlenswerten Buch meint Roger de Weck (2009, S. 47) beispielsweise: „Mehr und mehr Konzerne geraten unter das Diktat der kurzen Frist.“ Und (de Weck 2009, S. 46): „Um die Börse zu befriedigen muss von Quartal zu Quartal 'besser gearbeitet' werden. Zur 'Optimierung der Prozesse' werden Konzerne so oft und fahrig umgebaut, dass ihre Effizienz eher sinkt.“

2.2 Optionen im Verkauf

Otto Belz: Versuchen wir etwas zu systematisieren. Wie stellt sich der Vertrieb in der Rezession auf?

Christian Belz: Grundsätzlich erkenne ich drei Ansätze:

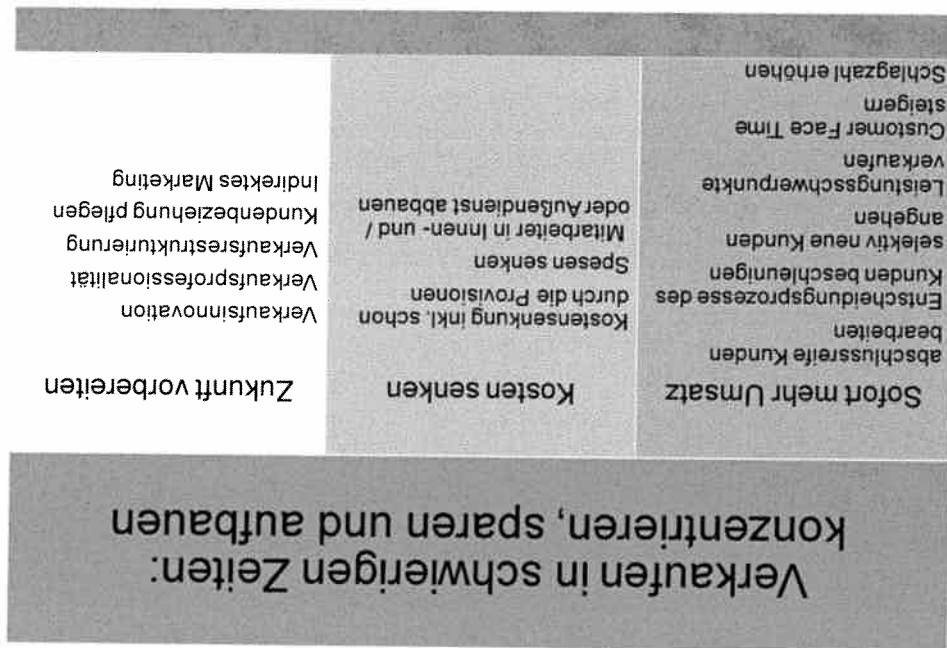
■ Erstens soll der Verkauf Gas geben. Beispiele sind: abschlussreife Kunden bearbeiten, Kundenentscheide beschleunigen, selektiv neue Kunden angehen, Leistungsschwerpunkte verkaufen, die Zeit beim Kunden steigern und die Schlagzahl erhöhen.

■ Zweitens sollen die Kosten auch im Vertrieb gesenkt werden. Beispielsweise trennen sich Unternehmen von schlechten Verkäufern, sie senken die Spesen oder streichen Kundengeschenke. Die Kostensenkung mit kleineren Provisionen ist bei Umsatzrückgängen schon eingebaut. Natürlich ergibt sich ein Spannungsfeld zum ersten Feld. Zudem arbeiten die Verkäufer härter und verdienen weniger.

- Drittens gilt es, die Zukunft vorzubereiten. Stichworte sind Verkaufsinnovation, Verkaufsprofessionalität, Verkaufsrestrukturierungen für zukünftige Aufgaben und die Pflege von Kundenbeziehungen.

Diese Zusammenhänge erfasst **Abbildung 2.4**.

Abbildung 2.4 Optionen im Verkauf (Quelle: eigene Darstellung)



Otto Belz: In schwierigen Zeiten steigt der Erfolgsdruck. Der Vertrieb soll stärker zupacken. Manchmal wird also auch vorgeschlagen, die Schlagzahl zu steigern, mehr Kunden zu besuchen und die Frequenz bei den Kunden gleichzeitig zu steigern. Funktionierte das auch?

Christian Belz: Verkäufer sollen dort ansetzen, wo sie etwas bewirken können. Wenn bei Kunden der eigene Absatz einbricht und damit der Bedarf sinkt und zuerst Lager abgebaut werden, so lohnt sich die Mühe nicht. Es ist nämlich schwierig, vom halben Kuchen das gleiche Stück wie früher zu ergattern. Allenfalls gelingt es, die Beziehung zu pflegen, damit das Gelände beim Kunden für eine spätere Zusammenarbeit vorbereitet ist. Die grundsätzliche Frage lautet: Was kommuniziere ich mit dem Kunden, wenn keine Geschäfte abgewickelt werden können? Es braucht Kompetenz für Geschäft und Märkte des Kunden, um Beziehungen nicht nur sympathisch, sondern ebenso qualifiziert zu vertiefen. „Try harder“ ist begrenzt. Erfolg lässt sich nicht einfach erzwingen, und die Gefahr von Blindleistung ist groß.

2.3 Lösungsverkauf

Otto Belz: Manche Unternehmen verschreiben sich Lösungen, sie wollen den Erfolg der Kunden fördern und nicht mehr nur Produkte verkaufen. Im Verkauf heißt das dann „Value Selling“. Greifen solche Ansätze in der Krise oder gilt nur der Einkaufspreis?

Christian Belz: Bei sogenannten Lösungen für Kunden erkenne ich oft „Übersysteme“ mit vielen Leistungen, die der Kunde gar nicht braucht. Erfolgreiche Lösungen bedeuten eben auch: konzentrieren und streichen. Zu häufig haben Anbieter alle möglichen Leistungen überall etwas verbessert, und nun sind sie für Kunden zu kompliziert und zu teuer. Zudem sind sie in einzelnen Leistungen auch kaum besser als der Wettbewerb, der auch mit der Gießkanne vorgeht. Kompliziert heißt auch, dass sie sich zersplittern und intern verstricken, weil scheinbar alles individuell sein muss. Kunden haben oft eine Zeit der Preiserhöhungen und Lieferengpässe hinter sich. Das wollen sie wieder rückgängig machen. Ihre Einkaufsforgewinne schlagen nämlich direkt zum Ergebnis durch. Zudem machen Kunden oft wieder selbst, was sie früher ausgelagerten. Um was geht es beim Lösungsverkauf?

Otto Belz: Es geht darum, den eigenen Mehrwert zu verkaufen:

- Immer weniger können wir am einzelnen Produkt beweisen, warum es sich lohnt, mit uns zu arbeiten und uns zu wählen.
- Wenn der Kunde nur über den Preis wählt, sind alle Lieferanten gleich.
- Wir investieren in Dienstleistungen und Qualität, und wenn es uns nicht gelingt, den Nutzen daraus für den Kunden sichtbar zu machen, verlieren wir Geld.

Nur gibt es dabei Schwierigkeiten:

- Einkäufer versuchen tendenziell immer, alle gleich zu machen, denn dies ist die Voraussetzung, um den Preis drücken zu können. Dann spielt der Wettbewerb.
- Wir sind zu sehr gewöhnt, Angebote zu machen, auf die der Kunde dann ja oder nein sagt. Damit bleiben wir an der Oberfläche, und es gelingt uns nicht, die Gegenleistungen des Kunden einzufordern.
- Oft kennt der Kunde das Problem nicht, das wir für ihn mit unseren Mehrleistungen lösen. Entsprechend ist er auch nicht bereit, dafür etwas zu bezahlen.

Wir arbeiten mit verschiedenen Lösungsansätzen:

- Das A und O ist es, das Geschäft des Kunden und seine Situation zu kennen. Dienstleistungen können nicht verkauft werden, indem man sie aufzählt. Sie wirken erst, wenn der Kunde das Problem erfasst hat, das wir ihm lösen wollen.
- Es braucht Grundsatzgespräche und nicht nur Produktgespräche.
- Verkäufer müssen fähig sein, das eigene Unternehmen kurz und klar darzustellen.

- Es gilt, dem Kunden besser zuzuhören.
 - Und schließlich müssen Anbieter üben, den Mehrwert ihrer Lösungen zu quantifizieren.
- Christian Belz:** Wie vermeiden Verkäufer, dass der Kunde unweigerlich das Gefühl bekommt, dass mit dem Lösungsverkauf alles so kompliziert, aufgebaut und auch vertuscht wird?

Otto Belz: Es geht um punktgenaue Angebote. Darum ist wichtig:

- Angebote haben eine Signalwirkung: Sie machen dem Kunden begreiflich, wo wir anders sind, sie sind ein Spiegel der Zusammenarbeit.
 - Meistens investiert man viel Zeit in einen Kundenbesuch und die Ausarbeitung des nachfolgenden Angebots. Wir können es uns nicht leisten, hier nicht gut zu sein.
 - Wenn wir das gleiche Angebot abgeben wie die Konkurrenz und uns nur im Preis unterscheiden, müssen wir uns nicht wundern, wenn der Kunde uns als zu teuer empfindet.
- Schwierigkeiten sind dabei:

- Bei Angeboten sind wir gewohnt auszurechnen, was etwas kostet und konzentrieren uns dabei auf das Produkt.
- Der Verkäufer möchte ein Produkt verkaufen und nicht eine Gesamtleistung. Entsprechend übermittelt er nur die produktrelevanten Daten an den Innendienst, damit kann der Innendienst auch nur eine Produktofferte abgeben. Wichtige Informationen aus den Verkaufsgesprächen gehen verloren.

Unsere Lösungen sind:

- Bevor wir dem Kunden ein Angebot ausarbeiten und einen Vorschlag machen, formulieren wir deutlich seine Ausgangslage und Situation.
- Berechnungen gehören in den Anhang von Offerten.
- Im Angebot gilt es zu zeigen, was genau für diesen Kunden wichtig ist.
- Gute Offerten stützen sich auf Verständlichkeit und Didaktik.
- Es gilt, nicht gleich alle Angebote zu verändern, sondern zu experimentieren.

2.4 Differenzierte Kundenbearbeitung

Otto Belz: Müsste man nicht bei der Beschaffung und damit beim Kunden ansetzen? Wie verändert sich der Einkauf in der Krise?

Christian Belz: Bestimmt. Ich denke an die Auswertung von Best Practices der Beschaffung, Beschaffungstrends, wirksame Solution-Strategien, an differenzierte Konzepte für verschiedene Kundentypen bis zu Prozess- und Verhandlungshilfen mit dynamischen Buying Centers. Anbieter sollten sich schon lange stärker mit dem Beschaffungsvorgehen ihrer Kunden befassen.

Grundsätzlich müssen unsere Informationen für jene Gruppen des Kunden (z. B. Top-Management, Technik usw.) spannend sein, die wir erreichen wollen. Wir müssen dafür mehr aus Kundensicht denken als aus Anbietersicht. Sonst bleiben unsere Ansätze immer zu klein und sind auch für Wettbewerber offensichtlich und schnell zu kopieren.

Geht der Kunde professionell vor und nutzt sämtliche Chancen der Beschaffung, so ist das für den Lieferanten nicht nur positiv. Deshalb entsteht oft die kritische Balance zwischen alten und profitableren Durchschnittslösungen für Kunden und innovativen Leistungsparketten. Zudem gilt es oft, bei der Selektion der wichtigen Kunden ein Kriterium zu berücksichtigen: Haben die Bezugspersonen in der Beschaffung die Energie und Kraft, um neue Lösungen in ihren eigenen Unternehmen zu verfolgen? Unser Angebot sollte zum persönlichen Erfolg der Partner beim Kunden beitragen; das wird meistens unterschätzt.

Zusammenfassend erkenne ich drei Wirkungen für Kunden: 1) Kunden brauchen weniger, 2) Kunden nutzen ihre Einkaufsvorteile, 3) Kunden prüfen grundsätzlich ihre Lieferanten und neue Formen der Zusammenarbeit. Hier liegen viele Chancen für die Unternehmen.

Kürzlich meinte der Beschaffungsverantwortliche eines Konzerns: Meine Aufgabe ist es, den Wettbewerb zwischen Lieferanten zu steigern und unsere Einkaufsmacht auszuspielen. Dazu mache ich die Angebote vergleichbar und nutze auch neue Formen des E-Supply-Management und von Auktionen.

Am Institut für Marketing lancieren wir gegenwärtig ein Forschungsprojekt für das effiziente Zusammenspiel zwischen Anbieter- und Kundenorganisationen. Wir sind überzeugt, dass auf beiden Seiten wesentliche Potenziale für Verbesserungen brachliegen. Es geht ja nicht darum, nur einzelne Einkäufer zu überzeugen. Oft beeinflussen viele Personen die Wahl eines Lieferanten? Wie gilt es, mit komplexen Entscheidungsstrukturen umzugehen?

Otto Belz: Dieser Aspekt ist aus folgenden Gründen wichtig:

- Immer seltener ist es eine einzelne Person, die über einen Auftrag entscheiden kann. Die Frage nach dem Entscheidungsträger ist überflüssig geworden. Jeder beeinflusst den anderen.
- Häufig kann zwar niemand mehr alleine „ja“ sagen, aber es gelingt einem Einzelnen, einen Einkaufsentscheid zu torpedieren.
- Immer mehr Stellen mit unterschiedlichen Interessen sind in die Einkaufsentscheidung mit einbezogen.

Es ist aus folgenden Gründen schwierig, Entscheidungswege zu führen:

- Interne Streitereien auf der Kundenseite werden auf dem Rücken der Lieferanten ausgetragen.

- Wir wissen nicht eindeutig, wer wen beeinflusst. Oft sind diejenigen, die ruhig am Tisch sitzen, diejenigen die uns am meisten schaden, sobald wir weg sind.

- Einkaufsgruppen wirken nicht nur in Verhandlungen, sondern über einen langen Zeitraum. Oft begegnen die Lieferanten den wichtigen Entscheidern nie.

- Wir sind es nicht gewohnt, Gespräche mit gleichzeitig fünf bis sechs Personen zu führen. Genauso wie wir es nicht gewohnt sind, zu zweit oder zu dritt zu verkaufen.

Lösungsansätze sind:

- Oft lassen sich personelle und sachliche Kräftefelder beim Kunden nutzen.
- Wir sollten Schlüsselpersonen beim Kunden gewinnen, die auch für uns kämpfen, wenn wir weg sind.
- Wenn es nicht weitergeht, sollten wir alle an einen Tisch bringen.

- Es gilt zu üben, wie Verkaufsgespräche mit mehreren Personen gleichzeitig zu führen sind.

- Oft ist es richtig, nicht allein zum Kunden zu gehen, sondern zu zweit oder zu dritt. Dabei sollen die Rollen klar verteilt werden.

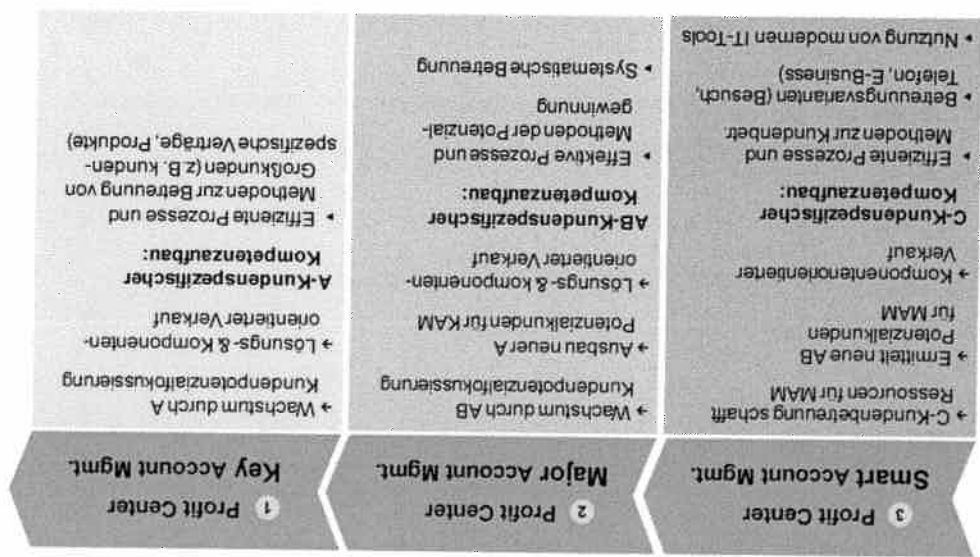
Doch auch folgender Aspekt ist zu bedenken. Sind in schwierigen Zeiten die Schlüsselkunden oder die kleinen Kunden wichtiger?

Christian Belz: Es braucht Lösungen für kleine, mittlere und große Kunden. Bausteine sind jeweils Leistung, Kommunikation und Marktbearbeitung. Alle Appelle für eine bessere Großkundenbetreuung verlaufen im Sand, wenn Lösungen für kleine und mittlere fehlen. Ein Kunde fragt sich nicht, welcher Kategorie er angehört. Er beansprucht einfach den Außen- und Innendienst so, wie er es braucht. Deshalb fehlt oft die Kraft der Anbieter für ihre großen Kunden, die Vertriebler werden durch kleine und mittlere Abnehmer absorbiert. Die Abhängigkeit von Großkunden ist stärker, das Risiko ist höher und der Preisdruck intensiver. Oft entdecken deshalb die Anbieter in Krisenzeiten wieder ihre kleinen und mittleren Kunden.

SICK Schweiz als industrielles Unternehmen ist ein gutes Beispiel für eine Lösung. Das Unternehmen richtete für kleine, mittlere und große Kunden eigene Profit-Center sein.

Abbildung 2.5 zeigt diesen Ansatz.

Abbildung 2.5 Beispiel: Kompetenzzentrum des Kundenmanagements für SICK (Quelle: eigene Darstellung)



Otto Belz: Der Vertrieb soll neue Kunden gewinnen und bestehende Kunden pflegen. Gibt es in der Krise die optimale Mischung?

Christian Belz: Leider ziehen Unternehmen im Hinblick auf Akquisition und Pflege oft die falschen Folgerungen. Vorbereitet wird behauptet, dass wir für Neukunden die Jäger im Kundenmanagement brauchen und für bestehende Kunden die Gärtner.

Verkäufer, die bei neuen Kunden nur das rasche Geschäft suchen, positionieren das eigene Unternehmen als Lieferant oft für die ganze Zukunft zu schmal; sie säen nämlich zu wenig und erfüllen nur offensichtliche und aktuelle Bedürfnisse des Kunden. Professionelle Anbieter machen den Kunden ihren Einkaufsentscheid nicht nur die Fortsetzung des bestehenden Geschäfts entscheidend; es muss bei diesen Kunden gelingen, das mögliche Neugeschäft zu erschließen. So sollten also Kundepfleger bessere Hunter sein. Kurz: Klischees führen nicht weiter.

Wer zu rasch nach Ergebnissen beim Kunden drängt, verliert auch viele Geschäfte. Es gilt nicht einfach den „Sales Funnel“ von Interesse bis Abschluss zu beschleunigen. Vertrauen vor Druck, sollte die Devise heißen.

Die Bereitschaft von Kunden, verschiedene Funktionen an professionelle Lieferanten auszulagern, ist in Krisenzeiten größer. Sie haben genügend eigene Bauplätze, mit denen sie sich vordringlich befassen müssen. Vertrauen und Sicherheit sind dabei entscheidend, weil Kunden mit Outsourcing abhängiger werden.

Was empfehlst Du für die Akquisition von Neukunden?
Otto Belz: Neukunden sind wichtig, weil

- wir mit den bestehenden Kunden kaum mehr noch die Umsätze machen, die wir das letzte Jahr erreichten.
 - wir gerade heute viel dafür tun müssen, bis ein Kunde bestellt.
 - wir unser Wachstum und unser Geschäft breiter absichern müssen.
- Die Schwierigkeiten sind dabei:

- Auch die Konkurrenz kämpft um neue Kunden und strengt sich an.
- Bei neuen Kunden wissen wir noch nicht, wer zuständig ist und wie wir vorgehen sollen.
- Wir wollen schnelle Erfolge und meinen, nach dem ersten Besuch müsse ein Geschäft daraus entstehen.
- Interessanter Bedarf ist neu und stellt neue Anforderungen.
- Der Kunde hat schon eine gute Lösung, es „läuft“ bei ihm.
- Es ist schwierig, sich neben dem Tagesgeschäft immer wieder die Zeit zu nehmen, um auf neue Kunden loszugehen.

Die Lösungsansätze sind:

- Das Geschäft mit neuen Kunden stärker gewichten.
- Eine Liste mit Personen erstellen, die ich wieder einmal anrufen will, denen ich schreiben möchte oder wo ich vorbeigehen sollte (möglichst nach Regionen gegliedert). Diese Liste gilt es, periodisch zu überarbeiten.
- Bestehende Kunden und Beziehungen nutzen, damit sie mich weitertragen.
- Gemeinsam die Zielkunden bestimmen und diese Schritt für Schritt angehen.

Christian Belz: Und in der Kundenpflege? Was ist hier zu tun?

Otto Belz: Entscheidend ist es, die Verkaufsprozesse mit bestehenden Kunden nachhaltig zu führen. Das ist bedeutend, denn:

- „Gute alte Kunden“ können gerade heute abspringen.
- Im Potenzial mit bestehenden Kunden liegen meist auch große Wachstumschancen.
- Es gilt Meinungsbildner zu gewinnen, die uns weitertragen.
- Durch die enge Zusammenarbeit mit den Kunden kommen wir zu Innovationen, die sich dann am Markt durchsetzen.

Auch hier gibt es Schwierigkeiten:

- Wenn alles gut läuft, neigt man dazu, nichts zu tun. Wir werden nur aktiv, wenn es bereits brennt, und reagieren oft zu spät.
 - Lieferanten konzentrieren sich zu stark und zu einseitig auf den Moment des Abschlusses.
 - Es gibt innere Barrieren im Verkauf, weil er denkt, man hätte nichts Neues zu bringen und der Kunde müsse doch einmal zufrieden sein.
 - Die Einstellung „Der Kunde ist König“ verhindert die Initiative.
- Die Lösungsansätze sind aus meiner Sicht:

- In Grundsatzgesprächen spreche ich mit dem Kunden nicht nur über Produkte, sondern über die gegenseitige Situation.
- Verkäufer reagieren sofort, wenn sie nicht einverstanden sind.
- Klare Vereinbarungen für Leistungen und Gegenleistungen ermöglichen eine gute Zusammenarbeit.
- Das Wissen um das, was den Kunden erfolgreich macht, ergibt die richtigen Argumentationen und Lösungen. Es gilt, das Geschäft der Kunden zu verstehen.

Sind vor diesem Hintergrund Segmentierungen der richtige Ansatz, um Kunden wirksamer zu bearbeiten?

Christian Belz: Segmentierung ist ein klassischer Ansatz des Marketings, kaum ein Unternehmen nutzt diese Möglichkeit nicht. Ziel ist es, Gruppen von Kunden abzugrenzen, die sich differenziert und erfolgreich bearbeiten lassen. Nur zeigte beispielsweise eine amerikanische Studie, dass sich 59 Prozent der Unternehmen in den letzten zwei Jahren mit einer maßgeblichen Segmentierungsinitiative befassen. Nur 14 Prozent dieser Unternehmen gaben an, dass sie von den Aktivitäten für das Unternehmen einen Mehrwert schaffen konnten (Economist, 2004). Warum enttäuschen die Lösungen? Es ist immer weniger möglich, die Kunden in eine homogene Kaufverhaltensgruppe einzuordnen. Der gleiche Kunde ist einmal kleinlich und ein anderes Mal großzügig, einmal kauft er nur die Box, ein anderes Mal benötigt er viel Know-how und Beratung für seinen Kauf.

Verzweifelt versuchen wir, Multioptions-Kunden in Segmente und Kategorien einzuteilen. Wirkamer ist es, Interaktionsmodelle anzubieten, aus welchen der Kunde selbst wählt. So lässt sich ein Produkt grundsätzlich in vier bis sechs Zusammenarbeitsvarianten zu unterschiedlichem Preis vermarkten. Solche Interaktionsmodelle haben wir in den Märkten Informatik, Pharma und Energie entwickelt.

2.5 Fähigkeiten der Verkäufer

Otto Belz: Welche Fähigkeiten haben gute Verkäufer in der Krise?

Christian Belz: Fähigkeiten betreffen 1) den Kunden, 2) das eigene Unternehmen, Leistungen und Technik, 3) die systematische Vorgehensweise im Verkauf (Planung, Verkaufstechniken und -methodik) sowie 4) die optimale, zwischenmenschliche Interaktion zwischen Anbieter und Kunde. Die Kurzformel lautet dabei: Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz schlagen Fachkompetenz, auch wenn natürlich auch die Fachkompetenz vonnöten ist. Grundsätzlich sind diese Fähigkeiten nicht von der Wirtschaftssituation abhängig.

Otto Belz: Bedeutet dies, dass persönliche Beziehungen in harten Zeiten wichtiger werden?

Christian Belz: Ich meine ja. Auch hier gilt: Sozialkompetenz vor Fachkompetenz, Vernetzung vor individuellen Einzelkontakten, systematische Kundeninformation statt Ad-hoc-Betreuung, Vertrauen vor Druck. Ein geflügeltes Wort heißt ja: „You can't mail a handshake“.

Im Beziehungsmanagement unterscheiden wir die Ebenen des persönlichen Beziehungsmanagement und der organisatorischen Voraussetzungen (Belz et al., 1999).

Otto Belz: Die Hinweise sind doch recht allgemein, was zeichnet heute den Spitzenverkäufer aus?

Christian Belz: Kurzlich verglichen wir in einem Konzern die besten mit den durchschnittlichen Verkäufern. Top-Performer ...

- selektionieren ihre Kunden weit besser,
- gewinnen weit mehr Angebote und sind damit bessere Verwerter,
- realisieren doppelt so viel Kontakte bei den wichtigsten Kunden (von Besuchen bis zu Open House Veranstaltungen),
- haben mehr Substanz im Kundenkontakt,
- mobilisieren die Kräfte im eigenen Unternehmen und werden besser unterstützt.

Top-Performer fällt nicht einfach alles etwas leichter, sondern sie arbeiten besser; die Arbeit scheint ihr Leben zu sein. Unternehmen sollten mit solchen Erkenntnissen nicht nur den Durchschnitt anheben, sondern auch Bedingungen auflösen, welche die Top-Performer zu Höchstleistungen auflösen lassen und nicht mehr bremsen.

Flankierend interpretieren sich Verkäufer noch mehr als Kämpfer. Überall gilt es am Ball zu bleiben, weil Kundenprojekte kaum mehr von selbst weiterlaufen. Positive Überraschungen gibt es selten.

Natürlich besteht in Krisenzeiten für Unternehmen auch der Ansatz, dass sie durch die guten verfügbaren Leute auf dem Arbeitsmarkt ihre Verkaufsmannschaft verbessern.

Otto Belz: Offensichtlich sind Verkäufer nicht einfach einsame Wölfe im Markt, sondern auch auf die Unterstützung im Unternehmen angewiesen. Wie fördert man diesen Support wirksam?

Christian Belz: Wir haben auch hier Top- und Low-Performer verglichen und kritische Vorfälle in der Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst der Unternehmen erfasst. Top-Performer ...

- verstehen die interne Know-how-Struktur, sie wissen, was sie brauchen und wer was im Unternehmen beitragen kann,
- pflegen die Beziehung zu wichtigen, internen Personen in F&E, Kundendienst, Produktmanagement sowie Controlling und gehen differenziert mit ihnen um (Aufmerksamkeit, Interesse, Stärken nutzen); sie konzentrieren sich nicht nur auf aktuelle Rückfragen,
- verstehen sich als Mitglied der anderen Teams und verstehen diese nicht als „die anderen“,
- teilen die Verantwortung mit internen Personen, informieren sie früh (und auch über Zwischenergebnisse) und teilen die Erfolge,
- beklagen sich nicht – wie Low-Performer – über späte und falsche Informationen.

Also: Wenn sich gute Verkäufer im eigenen Unternehmen bewegen, wie sie das bei Kunden tun sollten, dann werden sie auch gut unterstützt.

In den meisten Unternehmen wird der Verkauf in der Krise zum Engpass. Wie fühlt sich dabei der Verkauf? Mehr Arbeit für weniger Lohn ist keine verlockende Perspektive ...

Otto Belz: Natürlich gibt es Stress, Angst und Frustration. Es gibt aber viele gute Verkäufer, die den Druck produktiv ummünzen und zur Höchstform auflaufen. Allerdings brauchen sie Unternehmen, die nicht nur auf die Bremse treten, sondern auch in die Zukunft blicken und aufbauen. Tatsächlich wird die Kurzarbeit der Produktion aber meist von der Langarbeit im Verkauf begleitet.

Christian Belz: Gibt es Verkäufer, die all das können und bewältigen, was wir verlangen?

Otto Belz: Natürlich! Es gibt Unternehmen, die sich schon in guten Zeiten mit diesen Fragen auseinandergesetzt haben. Zugleich ist das Ganze ja keine Hexerei, eher gesunder Menschenverstand und gut zu lernen. Vielleicht gelingt es in diesen schwierigen Zeiten und angesichts der Notwendigkeit einer Verhaltensänderung bessere Lösungen. Beispielsweise können sich Verkaufsschulung und Personalentwicklung neu orientieren. Mit den ausgelagerten Themen wie Abschlusstechnik, Rhetorik oder Gebietsplanung ist auch zukünftig kein Staat mehr zu machen.

2.6 Verkaufsréserven

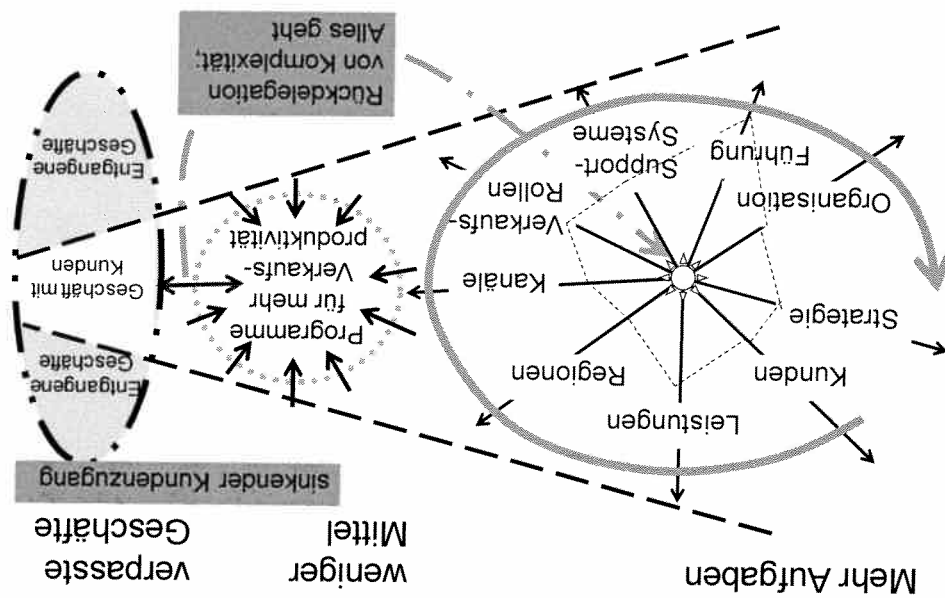
Otto Belz: Es ist schwierig, den Vertrieb zu verändern. Oft sind viele Verkäufer betroffen, die jeweils Hunderte von Kunden betreuen. Zudem haben sich klassische Verkaufsfunktionen oft über Jahrzehnte entwickelt und sind nicht leicht vom Weg abzubringen. Gibt es grundsätzliche Ansätze, um den Verkauf zu dynamisieren?

Christian Belz: Zuerst eine Anmerkung: Wenn Verkäufer alle Initiativen des Managements umsetzen würden, ginge es wohl manchen Unternehmen weit schlechter. An der Front oder im Kundenkontakt werden zum Glück viele der zentralen Fehlentscheidungen getroffen. Verkäufer haben oft das untrügliche Gefühl, was im Markt und bei Kunden funktioniert. Trotzdem bleibt natürlich Dynamik ein Anspruch.

Wir befassen uns in diesem Zusammenhang mit Verkaufskomplexität, Zielwürfen und verschiedenen Logiken in Marketing und Vertrieb:

■ **Verkaufskomplexität:** Manche Unternehmen delegieren an den Verkauf 300 Aufgaben, wenn dieser 100 erfüllen kann. Sie sind dann erstaunt, dass nur 60 erledigt werden. **Abbildung 2.6** zeigt die Zusammenhänge: Wachsende Verkaufsaufgaben, kleine Ressourcen, sinkender Zugang zum Kunden und entgangene Geschäfte.

Abbildung 2.6 Verkaufskomplexität (Quelle: Eigene Darstellung)



Die Komplexität der Verkaufsaufgabe wird laufend gesteigert, und vielen Unternehmen gelingt es nicht mehr, ihre Leistungsfähigkeit in die Interaktion mit Kunden zu bringen. Echte Prioritäten sind gefragt. Gelingt es, die Ressourcen und Möglichkeiten bei Kunden abzustimmen, so wird die Wirkung enorm sein. Viele Anbieter wissen nicht, was der Verkauf wirklich tut (und vielleicht haben sie auch etwas Angst davor).

- **Zielwüte:** Die Ansätze für ein gutes Komplexitätsmanagement sind vielfältig. Sie reichen von fokussierten Zielvorgaben, Verkaufsförderung bis zu neuen Spezialisierungen.

Manche Unternehmen arbeiten auch mit Zielwüten. Damit lässt sich auch in komplexen Unternehmen etwas bewegen. Beispielsweise gab SIC der Organisation vor, die Kundenzahl von 70.000 auf 100.000 in drei Jahren zu steigern. Bühler will eine Hitrate > 20 Prozent bei Verkaufskosten < 12 Prozent vom Umsatz erreichen. Schott setzte das Ziel, dass die Verkäufer mehr als 60 Prozent ihrer Zeit im Feld sind. Solche Ziele sind grob und provokativ, sie lösen aber etwas aus. Zudem setzt Schott eine zentrale Organisationsseinheit im Konzern ein, welche sich mit der internationalen Dynamisierung des Verkaufs in den vielfältigen Geschäftsbereichen befasst.

- **Marketing- und Vertriebslogiken:** Das Sortiment von Ansätzen im Marketing wächst rasant. Wir bewegen uns in einer zunehmend pulvertierten Disziplin des Marketings, laufend werden neue Punkte addiert. Was sollten wir nicht alles aufgreifen: Social Media, Mobile Marketing, Marketing für die Silbergeneration usw. ... Inzwischen unterscheiden wir mehr als 160 Innovationsfelder im Marketing. Was sollte man nicht alles tun? Besonders in großen Unternehmen wird Marketing auf viele Spezialisten verteilt, die sich eher zu bekämpfen scheinen, als eine gemeinsame Aufgabe zu verfolgen.

Wichtig ist dabei: Die Erklärungen und Ansätze des Marketing konkurrieren. Sie ergreifen sich nicht einfach. Viele Marketinginnovationen sind möglich, aber nur wenige passen zum Unternehmen. Wir brauchen nicht mehr Kenntnisse über die Einzelinstrumente, sondern müssen das Marketingsystem, die geschlossene Marketinglogik des Unternehmens, verstehen. Wir müssen besser erfassen, wie das Marketing und der Vertrieb im eigenen Unternehmen funktionieren und was passt.

Die Marketinglogik zeigt auf, wie das Marketingsystem eines Unternehmens funktioniert und wirkt. Sie prägt die Gewichte der Lösungen, die Spielregeln im Unternehmen, die Ressourcen und Fähigkeiten. Sie beeinflusst Budgetprozesse und angewendete Erfolgskriterien. Erst wer die eigene Marketinglogik kennt, setzt richtige Prioritäten und verschwendet keine Budgets im Marketing. Damit entsteht aus dem zersplitterten Marketing (wieder) eine Erfolgsmaschine.

Es gibt verschiedene Logiken, etwa die Markenlogik oder die Logik des Customer Relationship Managements. Besonders die Vertriebslogik ist ein kraftvoller Ansatz. Dabei dominiert der persönliche Verkauf das Marketing zu 60 bis 80 Prozent. Typisch war vor etwa zwei Jahren die neue Logik von T-Systemen mit der Vorgabe: Marketing ist Vertriebsunterstützung.

Stichworte zur Vertriebslogik sind beispielsweise: Marketingumsetzung mit dem Akquisitionsprozess (z. B. Lead-Management), qualifizierte Kundenberatung, Vertriebsentlastung und Optimierung Customer Face Time, Key Account Management, Kleinkundenmanagement, Aufbau von Vertriebskooperationen (direkt + indirekt), Sales Training, Cross-Selling, aktivere Kundenentwicklung, faktenbasierte Vertriebssteuerung, persönliche statt schriftliche Präsenz.

Auch die Logik des Inbound-Marketing würde ich gerne erwähnen. Nur sind bisher kaum Unternehmen darauf eingestiegen. Inbound-Marketing fördert alle Formen von Kundenaktionen und nutzt sie beweglich für Kunden und eigene Interessen. Jede Aktion des Kunden ist eine Chance, denn Inbound-Marketing ist „Volltreffer-Marketing“. Wichtige Grundlagen sind Beziehungsmanagement, Content-Management, Community-Marketing, Empfehlungsmarketing, Servicequalität und Mitarbeiterführung. Allerdings: Wer nur ängstlich die Kundenanforderungen erfüllt, schafft keine tragfähige Beziehung zum Kunden.

Die Logik prägt das Zusammenspiel im Unternehmen und führt zu einem gemeinsamen Bezug und dem dominierenden Organisationsprinzip. Organisation und Spezialisierung im Unternehmen waren früher einmal Garant für Professionalität. Heute stellen sie wachsende Probleme dar. Ich erinnere mich an ein vor Kurzem geführtes Gespräch mit dem Spartenleiter Software IBM Schweiz. Ich fragte ihn, welche Herausforderungen er im Verkauf erkennt. Er zeichnete die Organisation auf und machte sämtliche Probleme an den Schnittstellen fest: Produktmanagement und Verkauf, Verkauf und Kundendienst, Marken und Verkauf, Ebenen Europa und Schweiz usw.

Otto Belz: Einem Professor eine Frage zu stellen, bleibt immer ein Risiko, leicht entsteht ein kleiner Vortrag. Aber die Ansätze sind vielversprechend. Einige Tipps aus der Lektüre werden nachfolgend und zusammenfassend dargestellt.

Wir schließen mit der Aussage: „Alle sagten, es gehe nicht. Bis einer kommt, der das nicht wusste – und es tut.“

2.7 Praxis-Tipps

1. Analysieren Sie die Ursachen für Schwierigkeiten vor und während der Krise für Unternehmen und Vertrieb. Definieren Sie, wo Sie Gas geben und bremsen müssen.
1. Engagieren Sie sich im Marketing und Vertrieb nahe an der Interaktion mit Kunden.
2. Pflegen Sie Beziehungen, wenn Sie keine Geschäfte abwickeln können.
3. Verkaufen Sie Lösungen punktgenau.
4. Realisieren Sie eine differenzierte Marktbearbeitung für große bis kleine, neue bis bestehende Kunden.

5. Orientieren Sie den Vertrieb und das Unternehmen an dynamischen Buying Centers und Beschaffungsprozessen. Befassen Sie sich mit den Beschaffungstrends bei Ihren Kunden.
6. Stellen Sie Ihren Kunden verschiedene Interaktionsmodelle zur Wahl, statt sie in Segmente zu zwingen.
7. Setzen Sie Spitzenverkäufer für Ihre Organisation ein.
8. Vermindern Sie destruktive Verkaufskomplexität. Formulieren Sie Zielwürfe, um etwas zu bewegen.
9. Wählen Sie die passende Marketing- und Vertriebslogik, befreien Sie sich damit von Ballast und entwickeln Sie Ihre Marketing-Erfolgsmaschine (fern vom modischen Geplänkel um Marketingneuerungen).

Literatur

- BEIZ, C. (2009): Marketing gegen den Strom, St.Gallen
- BEIZ, C. (1999): Verkaufskompetenz, 2. Aufl., St. Gallen
- BEIZ, C., REINECKE, S., REINHOLD, M., SCHMITZ, C., SCHÖGEL, M. & ZUPANCIC, D. (2010): Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt, St. Gallen
- BEIZ, C. (1999) (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen, 2. Aufl., St. Gallen
- BEIZ, C. & BUGMANN, W. (2002): Performance Selling, St. Gallen
- BEIZ, C. & REINHOLD, M. (1999): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen
- DANNENBERG, H. & ZUPANCIC, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Wiesbaden
- DE WECK, R. (2009): Nach der Krise – Gibt es einen anderen Kapitalismus, München.
- RACKHAM, N. & DE VINCENNTIS, J. (1999): Rethinking the Sales Force, New York
- TALB, M. N. (2008): Der schwarze Schwan – die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München

Im Gespräch werden nicht alle Quellen zitiert.