



Wirtschaftsabschwung:

Wie geht der Vertrieb 2009 mit der Krise um?

Wir lesen und hören es jeden Tag: Die Wirtschaft befindet sich weltweit in einer Rezession. Viele Experten sagen, dass es der größte Wirtschaftsabschwung in der Geschichte werden wird. Die Presse celebriert genüsslich eine Negativ-Schlagzeile nach der anderen. Die Aktienkurse fahren Achterbahn, Banken und Versicherungen produzieren Rekordverluste, Automobilhersteller fahren monatelang Kurzarbeit und der Staat versucht mit massiven Stützungsmaßnahmen gegenzusteuern. Angst und Unsicherheit prägen die Stimmung. Die Kanzlerin sagt, 2009 wird ein sehr schwieriges Jahr, und selbst hartgesottene Vertriebsoptimisten fragen sich skeptisch, was im kommenden Jahr auf sie zukommen wird.

Von Holger Dannenberg

Ohne jeden Zweifel werden wir mit einer zurückgehenden Nachfrage konfrontiert werden. Selbst Unternehmen, die noch keinerlei ernsthafte Probleme haben, initiieren bereits jetzt Kostensenkungsprogramme und verschieben Investitionsentscheidungen. Aber eine Krise hat auch positive Aspekte. Jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen, und nach der Krise gibt es Gewinner und Verlierer. Die Marktanteile werden in Krisenzeiten und nicht in Boomzeiten neu verteilt. Doch was bedeutet das für die Verkaufsmannschaften? Welchen Prinzipien sollten sie folgen, um später zu den Gewinnern zu gehören?

Kundenbindung: Leider sinkt in Krisenzeiten auch die Kundenloyalität. Jeder ist sich selbst der Nächste, und traditionelle Kundenbindungsmaßnahmen (Beziehungspflege) verlieren an Wirksamkeit. Jetzt kommt es darauf an, proaktiv auf die Kunden zuzugehen und sich als Partner für die Krise zu profilieren. Das sollten nicht in erster Linie Preisreduzierungen sein. Damit können Sie keine zurückgehenden Volumen ausgleichen. Leben Sie mit den Mengenverlusten, wenn der Kunde seine Geschäftstätigkeit zurückfährt. Versuchen Sie aber, gemeinsam mit ihm, die Zusammenarbeit zu optimieren, ggf. Alternativprodukte einzusetzen oder kreative neue Konditionsmodelle zu schaffen.

Akquisition ist ein absolutes Muss

Ein absolutes Muss in der Krise (leider gleichzeitig auch die schwierigste Aufgabe für Vertriebsmannschaften). Volumenrückgänge wird man nicht verhindern können. Entweder laufen die Geschäfte der Kunden wirklich schlechter oder notwendige Entscheidungen werden vertagt. Die einzige Chance, um zumindest den Status Quo zu halten, ist, neues Volumen zu finden. Entweder über Cross Selling oder über die Gewinnung von neuen Kunden. Dafür werden mehr Vertriebsaktivitäten benötigt als in guten Zeiten (weniger Volumen im Markt, komplexe Kaufprozesse). Daran führt kein Weg vorbei! Dieses Plus an Vertriebsaktivitäten lässt sich nur teilweise durch eine Umschichtung erzielen. Dadurch dass das Volumen **Fortsetzung auf Seite 4**

INHALT

● TOPTHEMA Wirtschaftsabschwung: Wie geht der Vertrieb 2009 mit der Krise um?	Seite 1
● AKTUELL Georg Blum über die Trends zum Thema Markenführung und Organisation	Seite 2
● TRENDS 2009 Was bringt das neue Jahr für die Branche? Vertriebs-Trends 2009	Seite 3
● TRENDS 2009 Zeit für Neuerungen: Genaueres Hinsehen ist wichtig	Seite 5
● TRENDS 2009 Vertriebs-Trends 2009: Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen	Seite 7
● TRENDS 2009 Interview mit Alexander Christiani: Vertriebstrends 2009	Seite 8
● AKTUELL Große Podcast – Serie: Rhetorik mit dem Trainer Michael Ehlers Teil 4: Sicherheit ausstrahlen III	Seite 9
● LÖSUNGEN 12 Kernthesen zum Key-Account-Management: So schöpfen Sie das Potenzial Ihrer Schlüsselkunden optimal aus	Seite 10
● LÖSUNGEN Neueste Ergebnisse der Gehirnforschung: Dem Kunden „in den Kopf“ schauen und zum Kauf bewegen	Seite 12

Fortsetzung von Seite 1

bei bestehenden Kunden zurückgeht, werden zwar in begrenztem Umfang Kapazitäten frei, aber meistens reichen sie nicht aus, um die nötigen Akquisitionsmaßnahmen durchzuführen. Der Verkauf muss schlichtweg mehr arbeiten (... ein Besuch mehr pro Tag) oder es müssen sogar zusätzliche Verkäufer eingestellt werden. Aktuelle Untersuchungen (PIMS-Studien) zeigen eindeutig, dass die Unternehmen, die in wirtschaftlichen Krisen in Marketing und Verkauf investieren, nach der Krise die Gewinner waren.

Die Zielrichtung am Bedarf ausrichten

Mindestens genauso wichtig wie die Erhöhung der Kapazitäten ist eine entsprechende Einsatzsteuerung. Die wertvolle Vertriebszeit sollte noch stärker auf die lohnenden Kunden- und Produktsegmente konzentriert werden. Welche Branchen sind weniger stark von der Krise betroffen? Welche Produkte haben die größten Wettbewerbsvorteile und welche Kunden brauchen auch diese Vorteile? Interessant ist dabei ein Blick ins Tierreich. Ein Wolfsrudel verändert z.B. sein komplettes Beuteraster im Winter. Im Sommer, in guten Zeiten, werden kleinere Tiere von kleineren Rudeln gejagt. Wenn diese Tiere Winterschlaf halten, schließen sich die Wölfe zu größeren Rudeln zusammen und jagen nur noch große Beutetiere wie Elche oder Karibus. Es werden auch nicht irgendwelche Tiere angegriffen, sondern nur die, die kleine Zeichen von Krankheit oder Schwäche zeigen. Also die, die aus Sicht der Wölfe den richtigen „Bedarf“ haben.

Die Qualität der Vertriebsarbeit nicht aus den Augen verlieren

In guten Zeiten werden Akquisitionen oft reaktiv und ohne übergreifende Strategie bearbeitet. Jetzt kommt es darauf an, ein gutes Opportunity-Management zu installieren und alle Phasen eines Akquisitionsprozesses voranzuplanen und perfekt zu beherrschen. Auch hier können wir etwas von den Wölfen lernen: Sie treiben die Herden in ganz bestimmte Richtungen, wo bereits ausgeruhte „Kollegen“ warten, um die erschöpften Wölfe beim Hetzen der Beute abzulösen. Wieder andere starten Scheinangriffe, um die anfälligen

Tiere zu identifizieren, die stärksten warten ausgeruht bis zum finalen Angriff. Verstärken auch Sie die Teamarbeit in schwierigen Zeiten, teilen Sie Aufgaben auf, sodass immer der richtige Mitarbeiter die richtige Aufgabe hat. Binden Sie auch vertriebsfremde Bereiche in die Kundenbearbeitung ein und ändern Sie ggf. die Entlohnungs-/Provisionssysteme. Und sparen Sie nicht an ergebnisorientierten Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb. Es werden jetzt andere Kompetenzen in einer anderen Intensität zum Teil von anderen Mitarbeitern benötigt als in guten Zeiten.

Insgesamt wird der Vertrieb in 2009 deutlich stärker gefordert werden, aber gleichzeitig steigt seine Bedeutung für den Erfolg. Es wird zahlreiche Unternehmen geben, die Vertriebs- und Marketingkapazitäten zurückfahren und so genau an der falschen Stelle sparen. Diese Chancen gilt es zu nutzen. Es wird nie wieder so leicht sein, Marktanteile zu gewinnen. Sorgen Sie dafür, dass Sie zu den Unternehmen gehören, die als Sieger aus der Krise hervorgehen.

Zum Autor: Holger Dannenberg

Holger Dannenberg ist Partner bei Mercuri International, Meerbusch sowie Autor verschiedener Fachbücher zum Vertrieb und Verkaufsprozessmanagement (u. a. „Vertriebsmarketing, wie Strategien laufen lernen“, „Verkaufsprozessmanagement“ und „Der Vertriebs-Guide 2004“ alle Luchterhand Verlag). Mercuri International ist eines der führenden Beratungs- und Trainingshäuser im Vertrieb. Das Motto: Der Verkauf ist heute nicht mehr nur der Transporteur der Unternehmensleistung, sondern muss zusätzlich einen Mehrwert bieten. Er muss Strategien konsequent umsetzen, den Markterfolg des Kunden steigern und sich stärker als bisher an Produktivitätskriterien orientieren. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist die Kernkompetenz von Mercuri International, branchenübergreifend vom Mittelstand bis zum Großunternehmen. Gemeinsam mit den Kunden werden die Absatzsituationen analysiert, Konzepte entwickelt und in anschließenden Trainings- und Coachingmaßnahmen begleitet.

**WEITERE TERMINE****16.-17.02.2009 MÜNCHEN****27.-28.04.2009 FRANKFURT/M****Der Key-Account-Manager Automotive**

Thema sind sowohl die Planung des Automotive Key-Account-Business, die Instrumente und Beratungstechniken als auch Preis- und Angebotsgestaltung und Verhandlungs- und Präsentationsstrategien. Special sind Rechtsfragen für Automobilzulieferer. www.managementcircle.de

03.04.2009 DÜSSELDORF**Führungstraining für Vertriebsleiter in Banken**

Die Teilnehmer lernen die Erfolgsfaktoren für einen umsatzstarken Banken-Vertrieb kennen: Solide beraten und wir-

kungsvoll verkaufen. Was Ihre Kunden wirklich wollen. Mehr Erfolg durch überzeugende Berater und Verkäufer. Lust auf Leistung, Kunden finden, Kunden binden, Kundenbeziehungen pflegen. www.managementcircle.de

23.03.2009 MÜNCHEN**Vergütung: Anreize schaffen – Leistung belohnen – Erträge sichern**

Sie erfahren, wie Sie Ihren Vertrieb mit modernen Vergütungssystemen gezielt führen und steuern können. So schaffen Sie attraktive Anreize für Ihren Außen- und Innendienst, belohnen (Mehr-)Leistung und koppeln Ihre Ertragsziele effektiv an die Unternehmensziele. www.haufe-akademie.de