



Orientierung und Halt in schwierigen Zeiten

Warum

Vertriebler gerade jetzt Ihre Hilfe brauchen

Das Gehalt von Vertriebsmitarbeitern hängt vom Umsatz und damit von der Konjunktur ab. Deshalb brauchen sie eine Vision. Peter Schreiber gibt Tipps.*

Wie geht's weiter? Das fragen sich zurzeit viele Vertriebsmitarbeiter von Unternehmen angesichts der sich abzeichnenden Wirtschaftskrise. Denn ihr Einkommen hängt meist stark vom Umsatz ihres Unternehmens und somit von der Konjunktur ab. Deshalb benötigen sie eine (Vertriebs-)Vision - gerade in Krisenzeiten.

Was würde geschehen, wenn morgen der Mercedes-Benz-Konzern pleiteginge? Einige tausend Mitarbeiter würden ihre Arbeit verlieren und vielleicht einige Auto-Freaks nostalgisch von den Autos des Traditionsunternehmens schwärmen. Doch aus Marktsicht wären die Folgen gering. Niemand müsste auf einen Pkw verzichten. Binnen kürzester Zeit wäre die Marktlücke gefüllt.

In dieser Situation befinden sich heute fast alle Unternehmen. Sie werden faktisch nicht mehr gebraucht. Das bewies vor einigen Jahren eindrucksvoll das Verschwinden des Enron-Konzerns vom Markt. Und aktuell die Tatsache, dass sich die renommierte

Investmentbank Lehmann Brothers sozusagen über Nacht in Luft auflöste. Weitere Unternehmen werden folgen.

Aus Marktsicht ist dies nicht schlimm. Denn fast alle Unternehmen haben ausreichend Mitbewerber, die gerne ihre Leistungen erbringen. Entsprechend schnell können Unternehmen heute vom Markt verschwinden - zum Beispiel, weil die Kunden ihre Gunst anderen Anbietern schenken. Also müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass sie dieses Schicksal nicht ereilt. Zum Beispiel, indem sie ihren Kunden bessere Lösungen oder mehr Service bieten. Oder indem sie zu ihren Kunden engere Beziehungen aufbauen. Die Unternehmen müssen sich also in den Augen ihrer Kunden positiv von ihren Mitbewerbern unterscheiden. Nur dann schenken sie ihnen ihre Gunst und bleiben ihnen treu.

Solche „Unique Selling Positions“ (USPs) genannten Unterscheidungsmerkmale müssen in jahrelanger Kleinarbeit aufgebaut werden. Dies setzt voraus, dass

alle Mitarbeiter - vom obersten Lenker bis zum Pförtner - Folgendes wissen:

- Wofür steht unser Unternehmen?
- Wofür kämpfen wir?
- Was unterscheidet uns von den Wettbewerbern?

Wohin geht die Reise?

Deshalb entwickelten viele Unternehmen in den vergangenen Jahren sogenannte Unternehmensvisionen. Diese gleichen jedoch zumeist Werbepostillen - so glatt und allgemein sind ihre Aussagen. Doch nicht nur dies. Auch die genutzten Worte und Formulierungen sind weitgehend identisch, unabhängig davon, in welcher Branche die Unternehmen zu Hause sind. Deshalb können weder die Kunden noch die Mitarbeiter den Leitbildern entnehmen, wofür das Unternehmen letztlich steht. Aus ihnen geht zudem meist nicht hervor, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte, da Aussagen wie „Wir sind ...“, die einen Zustand beschreiben, dominieren. Es fehlen jedoch Aussagen wie „Wir

möchten ...“ und „Wir streben danach ...“, die eine Entwicklungsperspektive aufzeigen.

Wohin geht die Reise? Das müssen Vertriebsmitarbeiter gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wissen, in denen sie den Gürtel enger schnallen und sich noch stärker engagieren sollen. Sonst fehlt ihnen die nötige Perspektive, um in Zeiten, in denen die Kunden salopp formuliert auf ihrem Geldbeutel sitzen, den nötigen Biss zu zeigen. Sie verstehen zudem viele Entscheidungen ihrer Vorgesetzten nicht, worunter ihr Einsatz für die Unternehmens- und Verkaufsziele leidet.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten benötigen Verkäufer eine Richtschnur für ihr Handeln. Denn in ihnen geraten sie häufiger als in Boomzeiten in Situationen, in der sie vor der Frage stehen: Wie soll ich mich (verkaufs-)taktisch verhalten? Hierfür ein Beispiel: Ein Verkäufer erfährt, dass ein Kunde eine neue Computeranlage benötigt; des Weiteren, dass er noch überlegt: „Soll ich die Anlage kaufen oder

Mehr über Verkäuferschulung

www.channelpartner.de/management_karriere

leasen?" Wenn der Verkäufer nun nicht weiß, dass sein Unternehmen in der aktuellen Marktsituation primär den Cashflow sicherstellen muss, dann weiß er auch nicht, dass seine Taktik darauf abzielen soll, mit dem Kunden einen Kaufvertrag abzuschließen.

Welche Taktik ist angesagt?

Ähnlich verhält es sich aber auch, wenn der Verkäufer von oben ohne Begründung nur die Vorgabe erhält: „Du rumsst so viele Hardware wie möglich verkaufen, damit kurzfristig viel Geld in unsere Kasse kommt.“ Dann ist er verwirrt – zumindest wenn die offizielle Vorgabe bisher lautete: „Wir wollen uns vom PC-Hersteller zum IT-Dienstleister entwickeln. Versuche deshalb verstärkt, Leasingverträge abzuschließen und IT-Dienstleistungen zu verkaufen.“ Dann fragt sich der Verkäufer: Gilt unsere Unternehmensvision nicht mehr? Steht es um unseren Betrieb so schlecht, dass ...? Das heißt, der Verkäufer ist verunsichert, und entsprechend agiert er am Markt.

Entsprechend wichtig ist es gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, den Verkäufern den Bezugsrahmen für ihr Handeln zu verdeutlichen. Dieser ist vielen Vertriebsmitarbeitern auch in guten Zeiten nicht klar – vor allem, weil sich ihre Vorgesetzten

nicht ausreichend Zeit nehmen, um mit ihnen herauszuarbeiten, was solche Vokabeln wie „Servicepartnerschaft“ und „Technologieführerschaft“ in den Verlautbarungen der Unternehmen

- für den Vertrieb bedeuten und
- welche Anforderungen sich hieraus für jeden Vertriebsmitarbeiter ergeben.

Aufgabe: Erreichen der Vertriebsziele sichern

Wenn die Märkte prosperieren, erwachsen aus diesen Defiziten zumeist keine gravierenden Probleme, denn prosperierende Märkte lassen auch Mittelmaß zu. Anders ist dies in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen die Maxime oft lautet: Entweder geraten wir oder unsere Mitbewerber in existenzielle Schwierigkeiten. In ihnen werden oft schon kleine Versäumnisse und Fehler hart bestraft. Deshalb müssen sich die Führungskräfte im Vertrieb in einer Zeit, in der sich eine wirtschaftliche Flaute abzeichnet, wieder auf ihre Kernaufgabe besinnen. Sie lautet: sicherstellen, dass das Unternehmen seine Vertriebsziele erreicht. Und diese Aufgabe können sie nur erfüllen, wenn ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt den nötigen Elan zeigen.

Entsprechend wichtig ist es gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, dass sich die Führungskräfte im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern an einen Tisch setzen und ihnen erläutern, warum in der aktuellen Situation veränderte Vertriebsvorgaben gelten; des Weiteren, dass dies keineswegs bedeutet: Die Vision des Unternehmens gilt nicht mehr. Es werden nur für eine Übergangszeit aufgrund der veränderten Marktsituation andere Prämissen gesetzt.

Wenn diese Zusammenhänge den Vertriebsmitarbeitern nicht erläutert werden, dann nehmen sie die veränderten Vorgaben als Schlingerkurs seitens der Unternehmensführung wahr. Sie beginnen folglich an deren Kompetenz zu zweifeln. Sie fragen sich zudem: Bietet das Unternehmen mir noch eine langfristige berufliche Perspektive? Das heißt, neben ihrer Identifikation mit dem Unternehmen sinkt auch ihre Arbeitsmotivation.

Diese hochzuhalten ist aber gerade in wirtschaftlichen schwierigen Zeit sehr wichtig. Denn in ihnen verspüren die Vertriebsmitarbeiter im Kundenkontakt nicht nur mehr Gegenwind, sie müssen auch mehr „Niederlagen“ einstecken und verdauen. Entsprechend wichtig ist es, dass die Vertriebsverantwortlichen mit ihren Mitarbeitern herausarbeiten:

- Mit welchen Produkten und bei welchen Kunden beziehungsweise Kundengruppen haben wir die größten Chancen, die gewünschten Umsätze zu erzielen? Des Weiteren:
- Wie sollten wir taktisch vorgehen, um die erforderlichen Abschlüsse unter Dach und Fach zu bringen?

Fazit

Die Führungskräfte im Vertrieb müssen ihren Mitarbeitern einen konkreten Weg zum Erfolg aufzeigen und sie beim Erreichen der Vertriebsziele unterstützen. Denn sonst ist die Gefahr groß, dass ihre Verkäufer die wirtschaftlich schwierigen Zeiten als Entschuldigung dafür nutzen, dass sie auf einen aktiven Verkauf weitgehend verzichten und den Kunden ohne Not hohe Preisnachlässe gewähren. Die Folge: Das Unternehmen erreicht neben seinen Umsatz- auch seine Ertragsziele nicht. (OE)



***Peter Schreiber** ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter

Schreiber & Partner in Ilsfeld.

Kontakt und Infos:

Tel.: 07062 96968

E-Mail:

zentrale@schreiber-training.de

www.schreiber-training.de

Viele Mahnkosten sind unzulässig

Von Säumniszuschlägen nicht einschüchtern lassen

So manche Gläubiger machen saftige Strafgebühren geltend und fordern sie im Mahnprozess zusätzlich ein. Besonders Mobilfunkanbieter, Einrichtungshäuser oder Billigfluglinien scheuen häufig nicht davor zurück, Kunden mit zum Teil astronomischen Zusatzkosten zu belasten. Im Extremfall können die Strafgebühren sogar die Höhe der eigentlichen Forderungen erreichen.

Mehrere Gerichtsurteile haben einer überhöhten Gebührenpraxis nun einen deutlichen Riegel vorgeschoben. Demnach dürfen Gläubiger nur noch in begrenztem und nachvollziehbarem Umfang Strafgebühren geltend machen. Säumige Zahler sollten Strafgebühren ebenso kritisch prüfen wie die eigent-

liche Forderung. Selbst wenn es die AGBs vorsehen, können hohe Rückbuchungsgebühren unzulässig sein.“

Lastschriftverfahren besonders tückisch

Verbraucher und Kleinunternehmen sollten sich nicht gleich einschüchtern lassen. Im Zweifelsfall empfiehlt es sich, mit Fachleuten Rücksprache zu halten. Neben Rechtsanwälten zählen hierzu auch selbstständige Bilanzbuchhalter und Controller, die als Spezialisten des Finanz- und Rechnungswesens mögliche Anfechtungsgründe kennen und aufdecken können. Als besonders tückisch kann sich in der Praxis das Lastschriftver-

fahren erweisen. Nicht selten nutzen Gläubiger diese Zahlungsform als Freischein und schlagen bei Rücklastschriften hohe Strafgebühren auf. Säumige Schuldner sollten auch beim Lastschriftverfahren kritisch bleiben. Eine gegenüber dem Gläubiger abgegebene Einzugsermächtigung kann innerhalb von sechs Wochen ohne Angabe von Gründen widerrufen werden. Wird dem Kreditinstitut allerdings ein Abbuchungsauftrag erteilt, besteht diese Möglichkeit nicht. Das Geld wird wie bei einer Überweisung unwiderruflich übertragen. (OE)

Angelika Hilgers

(Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e. V. – BVBC, www.bvbc.de)