

Im Aufschwung dem Abschwung entgegentreten Jetzt oder nie: Neukundenakquisition und Weiterbildung

Von Ricarda Zartmann

Von Vertriebsleitern und Verkäufern wird vor allem eines verlangt: das Denken in – scheinbaren – Widersprüchen. Ein Beispiel: Die Geschäfte brummen, die Abschlüsse gelingen wie von selbst – gerade jetzt müssen die Unternehmen die Neuakquisition forcieren und Weiterbildung groß schreiben.



50 Prozent der Wirtschaftsentwicklung ist Psychologie – im Augenblick ist die Psychologie weiter auf Aufschwung programmiert. Hurra, wir leben wieder, nach den sieben schmalen nun die sieben fetten Jahre. Die Wirtschaftsaguren prophezeien weiteres Wachstum. Es geht weiter mit dem Aufschwung in Deutschland – der Schwung trägt die Unternehmen wie von selbst auf der Welle des Erfolgs nach oben. Die Auftragsbücher fließen über, der Absatz boomt.

Der Vertrieb hat Erfolg, wir werden ja schon fast besoffen von all den positiven Meldungen und Zahlen. Manche Unternehmen berichten von Steigerungen im zweistelligen Bereich, letztes Jahr um 16 Prozent, dieses Jahr wohl um 24 Prozent.

Jetzt böses Erwachen verhindern

Na, dann ist doch alles im grünen Bereich. Ja, wenn da nur nicht jene fernöstliche Weisheit wäre: „In jedem Erfolg steckt der Keim einer Niederlage, in jeder Niederlage steckt der Keim eines Erfolgs. Das eine

kann ohne das andere nicht sein.“

Nun werden manche fragen, ob es denn ausgerechnet im Aufschwung notwendig sei, an den Abschwung zu denken. Ist das nicht dialektische Wortklaubererei? Aber: Beim schwindelerregenden Aufstieg verliert man zuweilen wie in einem Rausch den klaren Blick, der Sauerstoff wird knapp, die Ohnmacht droht. Und das Erwachen geht oftmals mit einem Kater einher, der es in sich hat.

Folgende Überlegung belegt die Dialektik des Aufschwungs: So manches Unternehmen wird zum Quartalsende seine Erfolgsbilanz mit den veröffentlichten Marktdaten der Konkurrenz vergleichen – und verblüfft feststellen: Man hat zwar in absoluten Zahlen dazu gewonnen, ist jedoch gegenüber dem Wettbewerb ins Hintertreffen geraten. Marktanteile sind verloren gegangen, der Wettbewerb hat strategische Wettbewerbsvorteile aufgebaut:

- Der größte Konkurrent hat sich bei den für den Kunden wichtigen Leistungsmerkmalen einen Wettbewerbsvorteil verschafft, et-

wa bei der Serviceorientierung des Personals.

- Die Kunden nehmen diesen Wettbewerbsvorteil des Konkurrenten wahr – er hat ein positives Image aufgebaut: „Das Personal dort behandelt mich wie einen König.“
- Der strategische Wettbewerbsvorteil ist nicht so leicht einholbar oder kopierbar. Der Konkurrent hat in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter investiert und hochqualifiziertes Servicepersonal eingestellt.

Jetzt quer denken

Die Konsequenz: Begibt sich die wirtschaftliche Entwicklung wieder auf Talfahrt, hat die Konkurrenz durch ihre bessere Wettbewerbsposition Vorteile. Der vermeintliche Erfolg im Aufschwung kommt einem Pyrrhussieg gleich.

Das Gegenmittel: Jedes Unternehmen ist gut beraten, in Zeiten des Aufschwungs die Konkurrenz zu verdrängen, indem es selbst strategische Wettbewerbsvorteile aufbaut. Die Voraussetzung: Das Querdenken gehört zur Unternehmensphilosophie, im Aufschwung

wird der Abschwung mitgedacht – und umgekehrt.

Wer jetzt im Aufschwung über Top-Qualität in Verkauf und Service verkauft und mit voller Kraft in die Neukundenakquisition einsteigt, hebt sich gegenüber dem Wettbewerb ab und verschafft sich ein einzigartiges Profil. Das stellt hohe Anforderungen an Vertriebsleiter und Verkäufer – letztere müssen sich fortbilden und sich dem ungeliebten Stiefkind „Akquisition“ widmen, erstere sie dazu animieren.

Jetzt raus aus den Denkrillen

Weiterbildung, Neuakquise – das Denken der Verkäufer in den gewohnten Denkrillen steht dem im Weg. Sie sind Glaubenssätzen und Gewohnheiten verhaftet, durch die sie sich zumeist unbewusst selbst limitieren und blockieren:

- „Es läuft doch prima, wir sind doch erfolgreich, bei mir läuft es super!“
- „Ich erreiche meine Ziele locker – warum soll ich mich denn noch mehr ins Zeug legen? Nur, damit im nächsten Jahr die Messlatte höher gelegt wird?“
- „Meine Kunden beschwerten sich doch jetzt schon, dass ich nur noch so wenig Zeit für sie habe. Und da soll ich auch noch neue Kunden ansprechen und mich fortbilden?“

Auch so mancher Vertriebsleiter und Unternehmer wird diese Denkweise betulich pflegen – was ihnen fehlt, ist die Fähig-

keit zum strategischen Weitblick und die Erkenntnis, dass jetzt die richtige Zeit ist, die Konkurrenz anzugehen und zu verdrängen. Denn die Phase des Aufschwungs ist dadurch gekennzeichnet, dass der Markt nach mehr Produkten und Dienstleistungen regelrecht schreit, das Pendel des Marktes also nach „Mehr“ ausschlägt. Die erhöhte Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen geht dabei mit einer Verknappung des Angebots einher, was nach den Regeln der Marktwirtschaft bedeutet: Die Preise ziehen an. Im Abschwung hingegen sinkt die Nachfrage; so entsteht ein Überangebot an Produkten und Dienstleistungen – mit der Folge, dass auch die Preise nachgeben.

Und in welcher Phase ist es leichter, Kunden hinzugewinnen und der Konkurrenz abzugeben? Wohl doch in der Phase des Aufschwungs – also jetzt.

Jetzt Akquisition – mit variablen Zielvereinbarungen

Wem es gelingt, jene Denkrillen zu verlassen, weiß: Gerade jetzt ist es sinnvoll, die Akquisitionsaktivitäten deutlich zu erhöhen und die Verkäufer dafür fit zu machen. Die blockierenden Gedanken der Verkäufer lösen sich, wenn die Vertriebsleiter:

- die Notwendigkeit und Herausforderung, bereits im Aufschwung dem Abschwung entgegenzutreten, verdeutlichen,

- das Denken in Paradoxien vorleben und
- die Zielvereinbarungen neu formulieren.

Die Vertriebsleiter sollten die Zielsetzungen allerdings möglichst variabel gestalten – konkret: Anstatt, zum Beispiel, eine Umsatzsteigerung von x Prozent zu vereinbaren, legen sie im Commitment mit den Verkäufern fest, dass ab einem bestimmten Wachstum der Hebel umgelegt wird – nämlich in Richtung Forcierung der Neukundenakquisition.

Im Mittelpunkt stehen die solventen und entwicklungsfähigen Kunden, die über bestimmte Eigenschaften verfügen, die das Unternehmen definieren muss. Denn es geht nicht darum, Neukunden um jeden Preis zu gewinnen, sondern „Wunschkunden“, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sie selbst in schlechteren Zeiten dem Unternehmen treu bleiben.

Natürlich müssen die Verkäufer bei diesen Kunden ihr ganzes Service-Know-how in die Waagschale werfen und alles tun, um die Kundenbindung zu erhöhen.

Jetzt die Trauben höher hängen

Die Vertriebsleiter sind in dieser Phase des Wohlergehens besonders gefordert. Sie dürfen ihre Ansprüche nicht zu niedrig ansetzen – besser ist es, wie weiland Jürgen Klinsmann die Trauben hoch zu hängen und die ganze zur Verfügung ste-

hende Motivationskraft zur Entfaltung zu bringen, um die Verkäufer zu engagierten Höchstleistungen anzuspornen.

„Klinsi“ hatte seinerzeit, im Juli 2004, den WM-Titel zum Ziel erklärt und war dabei nicht nur auf Gegenliebe gestoßen. Aber das hohe Ziel motivierte „Rumpelfußballer“ zu Spitzenleistungen, und Motivator Klinsmann setzte durch seine Vision bei den Akteuren ungeahnte Kräfte frei.

Natürlich: Das ambitionierte Ziel, einen Konkurrenten zu verdrängen, neue strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und sich in die Eliteklasse zu katapultieren, bedeutet, sich aus der momentanen Komfortzone, in der Sicherheit und Behaglichkeit genossen werden können, herauszubewegen. Und in der Wachstumszone warten Schmerzen, Seitenhiebe und Schwierigkeiten – aber auch Glücksgefühle und Chancen. Aufgabe der Unternehmensleitung und des Vertriebsleiters ist es, das Feuer der Begeisterung, das zur Bewältigung der Aufgaben notwendig ist, zuerst in den eigenen Köpfen und dann in denen der Verkäufer zu entfachen.

Dabei dürfen sich die Verantwortlichen nicht davor scheuen, sich mit den ewigen Bedenkenträgern und Schwarzsehern anzulegen, die ambitionierte Ziele von vornherein als unerreichbar einstufen und Markt-

verdrängung immer nur über den Preisnachlass definieren. Wichtiger ist es, Wettbewerbsvorteile über Produktqualität, Service und Kundenbeziehungsmanagement aufzubauen. Der Verkäufer muss sich in den Akquisitionsgesprächen als Experte profilieren und den Kunden mit Hilfe seines Expertenstatus und Know-hows überzeugen. Gefragt ist also der Profi-Verkäufer – und die Voraussetzung dafür heißt Weiterbildung.

Jetzt Weiterbildung – die beste Überlebensversicherung

Nun ist der richtige Zeitpunkt gekommen, in das wichtigste Kapital, über das Unternehmen verfügen, zu investieren: in die Köpfe der Mitarbeiter, hier der Verkäufer. Es geht nicht darum, gute Verkäufer zu haben, es geht darum, die besten Verkäufer zu haben: Verkäufer, die die Kunden bei ihren Emotionen zu packen wissen, ihnen unvergessliche Einkaufserlebnisse bescheren, kundenorientierte Problemlösungen entwickeln und die dazu notwendigen Methoden, Techniken und Strategien kennen und einsetzen.

Dann empfehlen die Kunden das Unternehmen weiter und kommen immer wieder – Mundpropaganda und Kundenbindung sind die besten Überlebensversicherungen für die

Zukunft, die es für ein Unternehmen gibt.

Auch wenn einige Verkäufer durch die Überzeugung blockiert sind, sie hätten im Boom einfach keine Zeit für Weiterbildungen: Der Vertriebsleiter muss ihnen verdeutlichen, dass hier und heute Weiterbildung das A und O ist.

Bei Jürgen Klinsmann mussten sich alle – sogar die Stars – einem Fitnessstest unterziehen. Der Sunnyboy aus Schwäbisch-Kalifornien war der Meinung, jeder könne sich verbessern – wenn denn die Trainer das Team mit klaren Zielvorstellungen steuern und individuelle Fitnesspläne anbieten.

Für den Verkauf gilt analog: Ob Höchstleister, Low Performer oder Durchschnittsverkäufer: Niemand darf sich ausruhen oder herausreden, alle müssen sich auf der nach oben offenen Kompetenzleiter auf die nächste Stufe der Könnerschaft entwickeln. Dazu absolvieren alle einen Fitnessstest – oder eine Kompetenzanalyse: Das Ergebnis zeigt, wer in Bezug auf die Zielvorstellung – die Verdrängung der Konkurrenz im Aufschwung – Fördermaßnahmen benötigt.

Im Aufschwung den Abschwung mitdenken – die Konsequenzen

- *für die Unternehmen:*
 - das „Querdenken“ und Denken in Paradoxien in die Unternehmensphilosophie integrieren
 - Wettbewerbsvorteile aufbauen
 - Aktivitäten zur Neukundenakquisition fordern und fördern
 - Kompetenzanalysen durchführen und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen anbieten
- *für die Vertriebsleiter:*
 - in Teammeetings und Einzelgesprächen Notwendigkeit begründen, verstärkt zu akquirieren und sich weiterzubilden
 - Verkäufer im Sinne der Neukundenakquisition motivieren
 - variable Ziele – angelehnt an Wachstumsentwicklung – formulieren, Umsetzungsmaßnahmen vereinbaren, Erfolgskontrolle durchführen
- *für die Verkäufer:*
 - blockierende Gewohnheiten aufdecken und erfolgsfördernde Überzeugungen aktivieren
 - Akquisitionspower entfalten