

Lars Binckebanck (Hrsg.)

Verkaufen nach der Krise

Lars Binckebanck (Hrsg.)

Verkaufen nach der Krise

Vertriebliche Erfolgspotenziale
der Zukunft nutzen –
Strategien und Tipps aus Forschung,
Beratung und Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Möller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2383-7

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Überblick	11	
	<i>Von Lars Binckebanck</i>		
Teil 1			
Marketing und Verkauf vor, während und nach der Krise -			
Die Perspektive der Forschung			21
2	Verkauf in schwierigen Zeiten	23	
	<i>Von Christian und Otto Belz</i>		
2.1	Lehren aus der Krise.....	23	
2.2	Optionen im Verkauf.....	28	
2.3	Lösungsverkauf.....	30	
2.4	Differenzierte Kundenbearbeitung.....	31	
2.5	Fähigkeiten der Verkäufer.....	37	
2.6	Verkaufsreserven.....	39	
2.7	Praxis-Tipps.....	41	
3	Zusammenarbeit von Verkauf und Marketing – reloaded	43	
	<i>Von Carsten Baumgarth und Lars Binckebanck</i>		
3.1	Verkauf vs. Marketing – Die traditionellen Sichtweisen.....	43	
3.2	Veränderungen erzeugen Transformationsdruck.....	47	
3.3	Transformation des Verkaufs: Strategischer Verkauf.....	48	
3.4	Transformation des Marketings: Verkaufsorientiertes Marketing.....	52	
3.5	Transformation der Schnittstelle Marketing/Verkauf: Gegenseitiges Lernen.....	54	
3.6	Fazit.....	56	
3.7	Praxis-Tipps.....	57	
4	Neuro Sales – Mehr Verkaufserfolg durch Hirnforschung?	61	
	<i>Von David Scheffer</i>		
4.1	Einleitung.....	61	
4.2	Herausforderungen für den Verkaufserfolg.....	63	
4.3	Die Messung der visuellen Persönlichkeit von Kunden.....	65	
4.4	Fazit.....	67	

Teil 2**Vertriebliche Erfolgspotenziale - Die Perspektive der Beratung71**

5	Jetzt das vertriebliche Chancenpotenzial nutzen.....	73
	<i>Von Wolfgang F. Bussmann</i>	
5.1	Marktanteile werden in Krisenzeiten neu verteilt.....	73
5.2	Diese Krise ist anders – Volatilität bleibt hoch.....	74
5.3	Profitieren Sie von den großen Megathemen.....	75
5.4	Performance-Check des eigenen Unternehmens.....	76
5.5	Mehr Schlagkraft durch schlüssige Verkaufsmodelle.....	77
5.6	Aktionsprogramm zur Revitalisierung der Vertriebsarbeit nach der Krise	82
5.7	Praxis-Tipps.....	86
6	Neuorientierung im Vertrieb – Ein ganzheitlicher Ansatz	88
	<i>Von Armin Schubert</i>	
6.1	Einführung und Sensibilisierung	88
6.2	Neue Orientierung	90
6.3	Neues Denken	90
6.4	Aktive Adaption	98
6.5	Ständige Erneuerung.....	101
6.6	Praxis-Tipps.....	103
7	Mehr Erfolg mit neuen Zielgruppen? Das Beispiel „Best Ager“	104
	<i>Von Hans-Georg Pompe</i>	
7.1	Einleitung.....	104
7.2	Was macht den Megamarkt 50plus so wertvoll?	105
7.3	Konsumverhalten im demografischen Wandel	106
7.4	Die richtige Kundenansprache	107
7.5	Beeinflussung von Kaufentscheidungen.....	111
7.6	Paradigmenwechsel: Erfolgs-Stellschrauben im Marketing 50plus.....	115
7.7	Perspektiven 50plus	116
7.8	Chancen durch die Marktmacht 50plus	117
7.9	Fazit	118
7.10	Praxis-Tipps.....	119

8	Weniger Unsicherheiten beim Kunden = mehr Verkaufserfolg im technischen Vertrieb	121
	<i>Von Udo-Volkmar Reschke</i>	
8.1	Einführung.....	121
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 – Die mentalen Herausforderungen meistern	141
	<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? Empfehlungen für den Vertrieb	159
	<i>Von Rainer Elste</i>	
11.1	Einleitung.....	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	Erfolgsgestützte Entwicklung von Mitarbeitern im Industriegütervertrieb – Das Beispiel STILL GmbH.....	172
	<i>Von Thomas Gey und Matthias Klug</i>	
12.1	Einleitung.....	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.....	191
14	Erfolgreicher Vertrieb im Gesundheitswesen.....	193
	<i>Von Heiko Borwieck</i>	
14.1	Einleitung.....	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	Erfolgsfaktoren im Private Banking: Vom Übeltäter zum Gewinner.....	207
	<i>Von Michael Otto</i>	
15.1	Einleitung.....	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 Hettenbach</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

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 geplatzte Immobilienblase jenseits des Atlantiks handele, die uns hier in Europa nichts angehe. Stutzig 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 mitleidig an und meinte nur: „Warten Sie’s ab, da kommt noch etwas auf uns zu ...“.

Das ist jetzt zwei Jahre, ungezählte Bankzusammenbrüche, milliardenschwere Rettungsschirme und diverse Fast-Staatspleiten 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 Weichenstellungen 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 Erfolgstreibern. Man sieht quasi den Erfolg vor lauter Krise nicht.

Aus der Krise für den Alltag lernen

Die interessanten 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 substanziell 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 Schiesser 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 Verkaufunterstützung 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 konsequente Ausrichtung sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen Unternehmensziele 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, gebeutelt 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 auf der internetbasierten Kombination von Hard- und Software über iTunes und insbesondere die „Apps“, die völlig neue Nutzungsmöglichkeiten im Alltag ermöglichten. 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 verspielt.

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 Verselbstständigung.
 - **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 Industriegüter, 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 ungestraft unter dem Deckmantel des allgemeinen Marketinglärms kalten Kaffee als Latte Macchiato. Fundierte Analyse steht gleichberechtigt neben uninformierter 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 Schnösel 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 Marketingsituationen im Industriegüterbereich 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 Immobilienbereich sich Hilfe suchend an abgehalfterte 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 Erfolgsgarant – 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 Elmshorn, 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 vertrieblichen Erfolgspotenzialen. Die Beiträge in diesem Teil des Buches basieren auf der Praxiserfahrung von Spezialisten, die ihre jeweilige Thematik regelmäßig im Umgang mit Firmen unterschiedlichster Größen und Branchen diskutieren und implementieren. Sie sind in diesem Sinne immer noch von übergeordnetem 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 Baumgarth 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 für den Verkauf, der strategischer denken und handeln muss, und das Marketing, das verkaufsorientierter 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 Beratung 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 Krisenbetroffenheit 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 beiden Beiträge und geht anhand der „Best Ager“ der Frage nach, ob neue Zielgruppen in Krisenzeiten ein Erfolgspotenzial darstellen können. Es macht deutlich, dass Menschen jenseits der 50 noch nicht scheinot 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 dagegen primär von der finanziellen Ertragslage ab. Diese wird vom Verkauf nicht nur über die verkaufte Menge beeinflusst, sondern auch über den realisierten Preis. *Rainer Elste* 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 *Matthias Klug* beschäftigen sich anhand von STILL, dem Anbieter von Flurförderzeugen und Dienstleistungen für Intralogistik in Europa, mit der erfolgsgestützten Entwicklung von Vertriebsmitarbeitern im Industriegütersegment. 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.

Bernd Becker und *Wilfried Völsger* 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 Borwieck brachte es ebenfalls auf der Sales Convention auf den Punkt: „Der richtige Weg ist nicht abhängig von der Krise!“ In seinem Beitrag beschreibt er 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 Vertriebsoutsourcing, 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 abhängig ist. 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, Transparenz, Ehrlichkeit und Kontinuität im Umgang mit Kunden.

Schließlich beschäftigen sich *Lars Binckebanck* und *Peter Hettenbach* mit dem Vertrieb von Wohnimmobilien. 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 Borwieck, Michael Otto und Dr. Wilfried Völsngen. 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 Barbara Roscher und 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, im Juli 2010

Teil 1

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

2 Verkauf in schwierigen Zeiten

Von Christian und Otto Belz

Christian Belz sprach am 26. Februar 2010 auf der Sales Convention der NORDAKADEMIE in Elmshorn zum Thema: „Verkaufen nach der Krise – Auf der Suche nach einer neuen Vertriebslogik“. Die Brüder Otto und Christian Belz stellen sich in diesem Beitrag weiterführende 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 rüder 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 Akquisitionsanstrengungen oft in unvernünftigem 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 aufpassen 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 Spezialdisziplin entwickelt, verursacht Probleme außerhalb. Wenn sich alle in gleicher Wirkung 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 Ursachenanalyse. 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). Gesamthaft 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 zeigte: 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)**

Krise 2009 / Hochkonjunktur 2006

Marketingbudgets – Sturm und Schönwetter

1. Persönlicher Verkauf (1)	10. Direct Marketing und CRM (10)
2. Kundenservice (3)	11. Medienwerbung (5)
3. Konditionen (7)	12. Internet und Multimedia (13)
4. Specials der Kommunikation (4)	13. Markenführung (14)
5. Verkaufsförderung (8)	14. Marketingprojekte (11)
6. Dokumentationen, Kataloge (2)	15. Public Relations (15)
7. Kunden/Marktinformationssysteme (6)	16. Sponsoring (16)
8. Verkaufsinendienst (7)	17. Marktforschung (18)
9. Messen (9)	18. Marketing nach innen / Behavioral Branding (17)

Legende: Reihenfolge nach Größe der Budgets 2009 und in Klammer Position 2006.

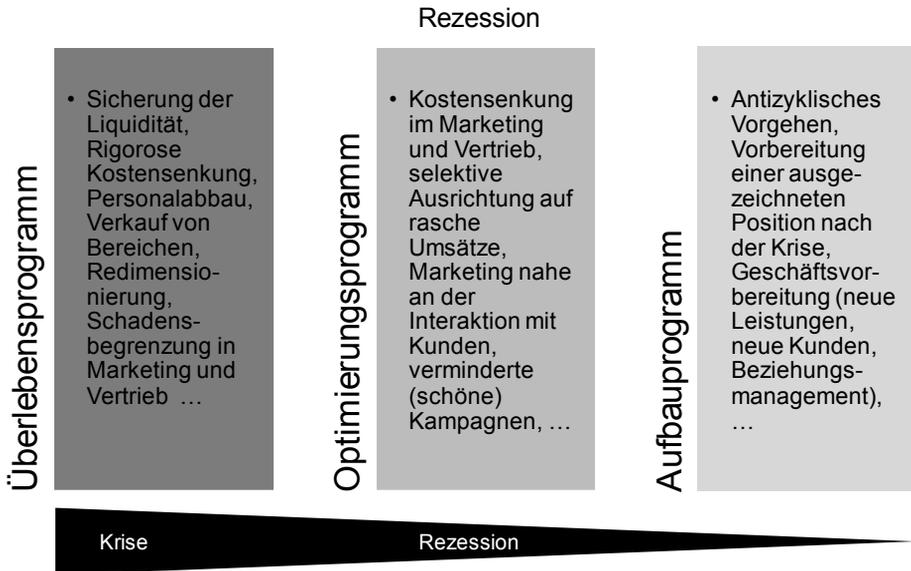
Sicherheit in unsicheren Zeiten zu forcieren bindet die Kräfte, die so dringend beim Kunden gebraucht würden. So beklagen auch manche Manager, dass ihr Planungsaufwand durch verschiedene Kürzungsszenarien seit der Krise verdoppelt wurde, ohne mehr Sicherheit zu schaffen. Natürlich braucht es aber ein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

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 verschieden. 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.