Schwierigkeiten der Auftragsbeschaffung bei Unternehmen in der Krise oder unter den Voraussetzungen eines eigenverwalteten Verfahrens

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de

Thomas Uppenbrink

Jedes Unternehmen auf der Welt muss seine Dienstleistungen und Produkte verkaufen. Mit der Auftragsbeschaffung ist der Erfolg einer Unternehmung eng verbunden. Ist eine Schieflage eingetreten, eine Krise absehbar oder sogar eine Insolvenz unvermeidbar, wird die spannende Frage der Fortführung gestellt.

Sollte es Potenzial einer Fortführung des Unternehmens geben, ist neben der betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Ein- und Ausgaben der Bereich Verkauf nicht zu unterschätzen. Neben der täglichen Arbeit und den neuen Aufgaben im Rahmen der Insolvenz muss der Verkauf weiter laufen – er muss sogar gesteigert werden. Was in einem langen Zeitraum möglicherweise falsch gemacht wurde, muss nun in kurzer Zeit geändert werden. Die Einstellung der Unternehmer muss sich ändern und besonders die Bereitschaft für notwendige Änderungen vorliegen.

Der Preis ist schuld

Bei der Suche nach den Ursachen der Krise nennt ein Unternehmer in erster Linie immer den ruinösen Wettbewerb und damit verbundene schlechte Preise. Die „anderen“ sind schuld und es wurde doch alles versucht! Und mit der Insolvenz wird nun alles noch schwieriger. Aber ist dies wirklich so? Warum überleben dann doch so viele andere Unternehmen mit teils deutlich verbesserten Gewinnen? Schreibtischvertrieb war gestern, heute ist der strategische Verkauf gefragt!

Erste Maßnahme: Bestandskunden sichern und ausbauen!

In der schwierigen wirtschaftlichen Lage darf kein weiterer Auftrag verloren gehen. Der Fokus muss sofort auf die Sicherung der aktuellen Auftragslage gelegt werden. Interessenten und alle Kunden müssen über die mit einer Insolvenz einhergehenden Veränderungen genau aufgeklärt werden. In vielen Fällen wird das Wort Insolvenz negativ ausgelegt und mit der Schließung des Unternehmens gleichgesetzt.

Im Rahmen einer ersten Maßnahme sind alle Beteiligten persönlich zu informieren, aufzuklären und die Vorteile eines (eigenverwalteten) Insolvenzverfahrens müssen genannt werden: Die Fortführung der Geschäfte mit dem Ziel, gestärkt in die Zukunft zu gehen. Bestandsaufträge und Stammkunden müssen systematisch gesichert werden!

Und wenn man schon aktiv mit dem Kunden kommuniziert, sollte diese Chance sofort genutzt werden, um ggf. neue und größere Geschäfte mit dem Kunden zu akquirieren. Es ist doch einfacher, einen Bestandkunden auszubauen, anstelle der aufwändigen Gewinnung eines Neukunden. Viele Unternehmer kennen gar nicht das Potenzial Ihrer Kunden und der Kunde kennt nicht alle Leistungen des Unternehmers. Die anfänglich notwendige Vertrauensbildung entfällt, es geht schneller zum Auftrag.

Praxistipp: *Bauen Sie in diesem Zuge die Geschäftsaktivitäten aus. Schaffen Sie sich ergänzende Produkte und Dienstleistungen und bieten Sie diese Ihrem Kunden an; das nennt sich Querverkauf oder auch Cross-Selling. In den meisten Fällen sind für das Cross-Selling keine Investitionskosten nötig, sondern nur strategische Partnerschaften mit der Aussicht auf weiteren Profit.*

Umsatzsteigerung mit fehlender Zeit

Die Unternehmen sind vielfach schleichend in die Krise geraten. Sind dem Geschäftsführer und dem Verkaufsleiter alle Randbedingungen fassbar? Kennt er seinen Zielkunden, die Stärken seiner Verkäufer und seines Produktes? Vermutlich nicht, denn sonst hätte der Eingriff schon im Vorfeld erfolgt. In kleineren Firmen wird der Verkauf vom Geschäftsführer mit übernommen und ist somit ein Teil seiner täglichen Tätigkeiten. Wird dieser Teil auch professionell wahrgenommen oder einfach nur mit erledigt? Passives Verkaufen am Telefon oder am besten noch anonymer per E-Mail?

Externe Hilfe wird benötigt, damit der notwendige Umsatz erreicht wird und in vielen Fällen auch eine Steigerung erfolgt. Ein Umbruch und Umdenken muss zwingend stattfinden, und zwar kurzfristig. Hier sind mit einem Blick von außen externe Sanierungsberater notwendig. Schwachstellenanalyse, Engpässe in der Kundenorientierung und auch Zeitbedarf werden im Rahmen einer Erstmaßnahme aufgenommen.

Gibt es feste Zeiten für die Neukundengewinnung?

Im Rahmen des Verfahrens verschlechtert sich diese Situation in der Regel, da der Geschäftsführer in das Verfahren intensiv eingebunden ist. Ein erster Schritt ist die Schaffung von Zeit für den Unternehmer. Ohne Entlastung in anderen Bereichen und der Implementierung fester Tätigkeiten im Verkauf gibt es keine Umsatzsteigerung.

Sind Verkaufsabteilungen auf dem richtigen Wege zum Auftrag oder Berater?

Gibt es zuständige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für den Verkauf und einen Verkaufsleiter? Ist der Verkauf die Hauptaufgabe der Personen oder wird der Verkauf nebenbei mit erledigt? Oder hat der Verkäufer weitere und eventuell für ihn „schönere“ Aufgaben mit in seiner Tätigkeit?

In vielen Fällen wird der Telefonhörer beim eingehenden Anruf genutzt und Anfragen entgegen genommen, also ein operativer Einsatz. Eingehende Anfragen werden bearbeitet, daraufhin mit einem Angebot versehen. Von dieser veralteten Verkaufsform müssen sich Unternehmer aber gedanklich verabschieden. Angebote bringen keinen Umsatz, sondern „nur“ Aufträge.

Wird der aktive strategische Verkauf angemessen beachtet? Der Verkäufer konzentriert sich auf seine Kernaufgabe und nutzt aktiv alle Kommunikationswege und lässt sich strategisch empfehlen. Nutzt er auch seinen Kunden als Reputation und Fürsprecher, damit dieser neue Kunden gewinnt für das Unternehmen? Sucht er sich seine optimale Zielgruppe, schafft sich eine Strategie und Taktik zum Termin und schließt den Auftrag mit den ersten Kaufsignalen ab? In vielen Fällen bei Firmen in der Krise gibt es keinen aktiven und strategischen Verkauf und festgeschriebene Ziele.

Auf dem Weg in die Krise entsteht ein schleichender Prozess, der die Mitarbeiter zusätzlich verunsichert; dann suchen die Mitarbeiter sich oft gedanklich schon neue Tätigkeitsfelder, da die intrinsische Motivation fehlt. Ein solcher Verkäufer ist das Ende vom Verkaufserfolg! Hier ist gegenzusteuern. Zwanghafte Rationalisierungen und Änderungen steigern dabei nicht die Motivation. Externe Hilfestellung ist notwendig!

Strategischer Verkauf 2.0

Das Ziel ist der strategische Verkauf. In Form einer Eigenanalyse sind Stärken und Alleinstellungsmerkmale der Unternehmung zu suchen, Zielkunden und Zielmärkte zu definieren und Maßnahmen für einen strategischen Verkauf zu implementieren. Zufällige Aktivitäten der Vergangenheit bedürfen einer Systematik und Kontinuität.

Durch die zahlreichen neuen Aufgaben in einem (eigenverwalteten) Insolvenzverfahren ist dies durch den Geschäftsführer zeitlich nicht allein machbar. Im Rahmen der externen Betreuung ist eine zeitliche Entlastung des Geschäftsführers ein erster Aufgabenschritt. Aufgabenblöcke sind zu definieren und zu delegieren. Erst hierdurch gewinnt der Unternehmer Zeit – Zeit für die Gewinnung neuer Aufträge.

In gemeinsamen Gesprächen mit der gesamten Belegschaft können der Kunde und besonders der geplante Zielkunde wieder in den Fokus rücken. Umsatzsteuerung mit Bestandskunden ist vielfach einfacher als die Neukundengewinnung; auch hier bedarf es eines Konzeptes. Kundenkontakte in Form von persönlichen Terminen, Telefonterminen und der dann geübten zielgerichteten Gesprächsführung.

Praxistipp: *Durch eine globale Vergleichbarkeit der Produkte ist der Kunde augenscheinlich im Vorteil. Produkt und Preis kann verglichen werden, aber wie sieht es mit der notwendigen Dienstleistung aus? Lernen Sie Ihren Kunden kennen mit all seinen Schwächen und Stärken. Schaffen Sie durch aktives Handeln eine moralische Bindung. In Form einer bedarfsgerechten Analyse wird das Kaufmotiv vom Kunden analysiert und der Kundenwunsch ermittelt. Aber Achtung: Es wird kein künstlicher Markt geschaffen und mehr als notwendig verkauft. Hier besteht die Gefahr vom Verlust der Nachhaltigkeit.*

Der Kunde erhält im Vorfeld eine Übersicht über das Produkt, die Eigenschaften und besonders über seinen Nutzen und die Vorteile.

Bei der Preisermittlung wird dieser mit einbezogen und die Besonderheiten werden erklärt. Versteht der Kunde in vielen Fällen die Komplexität von Produktion und zusätzlichen Dienstleistung, können höhere Preise durchgesetzt werden.

Sind in den Gesprächen Kaufsignale erkannt worden, wird der Vertrag abgeschlossen. Die aktive Kundenbetreuung ist hier das zentrale Mittel und dieses endet für den Verkäufer nicht bei Auftragserteilung! Bei Auftragserteilung wechselt die Verkaufsverantwortung in Teilbereichen auf andere Mitarbeiter und Abteilungen. Jeder in der Firma ist ein Verkäufer seiner Leistung und muss für diesen Bereich sensibilisiert werden.

Grundlagen von Unternehmen sind natürlich Qualität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Der heutige Verkaufserfolg ist nicht nur ein Resultat des Preises, sondern der Bindung des Verkäufers.

Besonderheiten in der Krise

Die notwendige Entwicklung unterscheidet sich nicht von erfolgreichen Firmen. Im Rahmen der Neuausrichtung sind diese Punkte jedoch in sehr kurzer Zeit mit geringeren Mitteln notwendig. Es steht kein Kapital für große Werbekampagnen zur Verfügung. Neue Verkäufer für ein insolventes Unternehmen zu finden, ist ein sehr ambitioniertes Ziel. Die gesamte Auslagerung der Verkaufsaktivitäten auf den Sanierungsberater ist denkbar, aber auch hier ist dies nur kurzfristig erfolgreich. Die bestehende Belegschaft muss umdenken und sich strategisch für die Zukunft ausrichten; schlechte Gewohnheiten sind ad acta zu legen.

Für einen externen Berater bedeutet dies, die notwendigen Schritte sofort einzuleiten, und nicht nur auf die Notwendigkeit hinzuweisen, sondern darauf zu drängen: Vorteile für das Unternehmen und die Verkäufer nennen, Geschäftsführer und Verkäufer coachen und motivieren! Ein Verkäufer ist doch erst mit dem Auftrag zufrieden, ein Auftrag bringt Anerkennung und nur er kann die Unternehmung dauerhaft retten.

Gibt es im Bereich Verkauf Einsparpotenziale, sind diese für eine Umsatzsteigerung zu investieren. Mitunter sind Verkäufer die bestbezahltesten Angestellten. Ihre Stärken sind maximal auszunutzen, Teilbereiche zu delegieren, Maßnahmen einzuleiten und diese zu kontrollieren. Auch ein aktiver strategischer Verkauf benötigt ein Controlling. Ohne Interessenten gibt es keine Angebote und keine Aufträge! Alles ist messbar!

Die Kennzahlen sind aber nur ein Hilfsmittel zur Umsatzfindung. Dieser ist entscheidend!

Ausreden des Misserfolges

Es ist nichts einfacher, als eine Ausrede zu finden. „Keine Zeit“, „das haben wir immer so gemacht“, „das machen wir so“ und „das ist in unserer Branche nicht möglich“ sind einige wenige Klassiker. „Unsere Verkäufer arbeiten am Limit für das Unternehmen“, „unser Kunde möchte nicht vom Verkauf belästigt werden“ sind da schon etwas kreativere Ansätze.

Hier sagte Voltaire schon*: „Das Bessere ist der Feind des Guten“*. Das Umdenken muss beim Geschäftsführer beginnen. Er muss sich aktiv mit dem Verkauf beschäftigen und er darf Ausreden nicht akzeptieren. Genauso wie der Verkäufer kein Nein vom Käufer akzeptieren darf und aus dem Modus Berater heraustreten muss. Verkäufer sind keine Berater und erkennen sofort Kaufsignale.

Diese Barriere zu durchbrechen, mit der Geschäftsführung Lösungen zu suchen und den Mitarbeitern Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen ist die Aufgabe des externen Verkaufsberaters. Die oben genannten Maßnahmen zur Verbesserung der Verkäufer in Perfektion sollten beim Kunden erfolgen.

Bei einer reinen Betrachtung von Einsparungen werden Unternehmen nicht nachhaltig saniert. Bei weiteren Umsatzeinbrüchen ist das Unternehmen wieder am Ausgangspunkt. Nachhaltiges Sanieren bedeutet das Unternehmen auf gesunde Füße zu stellen, mit dem Wissen, Umsatzzahlen kontinuierlich zu steigern. Das erfolgt nur gemeinsam mit neuen Aufträgen durch aktive und strategische Verkäufer!