

Sales-Reengineering – Ändern Sie Ihre Strategie

| Christian Kalkbrenner

Die Stimmung und Auftragslage in der deutschen Dental-Industrie ist gut, wie der Verband (VDDI) mit seinen aktuellen Zahlen zur IDS im März 2009 belegen konnte. Das ändert jedoch nichts daran, dass der Preiswettbewerb weiter hart bleibt und das wirksamste Instrument, um im Ertrag nicht einzubrechen, in einem stetigen Wachstum besteht.

Wie kann ein Dentallabor in diesem Umfeld mehr verkaufen? Zum einen durch das Gewinnen neuer Praxen und die Kooperation mit großen Einrichtungen, zum anderen durch die ständige Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios. Doch das Vermarkten funktioniert nicht im stillen Kämmerchen, sondern nur mit einem aktiven Verkauf, ob als „One-Man-Show“ oder mit einem Team. Und gerade diese sogenannten „harten Zeiten“, in denen man Aufträge suchen muss, bieten neue Chancen, die eigene Strategie zu ändern. Erinnern Sie sich noch an das Fußballspiel Deutschland gegen Portugal bei der EM 2008? Deutschland hatte gerade das Spiel gegen Österreich mit „Ach und Krach“ überstanden. Der haushohe Favorit war Portugal. Und was machte Jogi Löw? Er veränderte den Kontext. Statt lauer Motivationsreden setzte er Zeichen und ließ die Mannschaft in einer nie zuvor trainierten räumlichen Aufstellung spielen. Ver-

traute, fehlerbehaftete Abläufe waren mit diesem System nicht möglich, nun musste sich jeder anders verhalten. Zudem saß Jogi Löw strafversetzt auf der Tribüne. Doch die Rechnung ging auf, Deutschland dominierte und gewann das Spiel.

Ähnlich verhält es sich bei schwierigen Situationen am Markt. Bis zu einem bestimmten Niveau können Produktivitätsfortschritte und Kostensenkungen ein sinkendes Nachfrage- oder Preisniveau abfedern. Doch wenn Kunden abspringen oder ihr Bestellverhalten radikal verändern, dann versagen vielfach die bewährten Mechanismen.

Hier kann, ähnlich wie im Fußballspiel, eine Änderung des Kontextes viel bewirken. Setzen Sie andere Schwerpunkte und gehen Sie an gewohnte Aufgaben anders heran. Für ein erfolgreiches Sales-

Reengineering im Dentallabor müssen Sie lediglich vier Parameter gezielt verändern:

1. Das Leistungsportfolio: „Wir bedienen keine Märkte – wir schaffen sie!“

Das klingt zwar sehr pathetisch, aber es hilft enorm, gewohnte Denkmuster zu überprüfen. Denn mit der Sichtweise „wir schaffen Märkte“ können Sie Ihre Problemlösungen nicht nur exakt auf die Bedürfnisse zuschneiden, sondern auch das Nachfrageverhalten Ihrer Kunden konkret beschreiben.

Sie werden dabei unwillkürlich Antworten auf drei existenzielle Fragen finden, die Sie auch in Ihre Verkaufsargumentation einbauen sollten:

- ▶ Was bieten Sie?
- ▶ Für wen, in welcher Situation genau?
- ▶ Und wozu verhilft es dem Kunden?

Von diesen Kunden, denen Sie mit Ihrer speziellen Leistung helfen können, gilt es möglichst viele zu gewinnen. Doch wie? Die besten Antworten liefert hier die sogenannte „Mein Anteil am ...“ Frage.

Überlegen Sie sich beispielsweise Folgendes: „Was ist mein Anteil am Biss der Welt bzw. in meiner Region? Und wie lässt sich dieser verdoppeln?“ Die Antworten auf diese Fragen führen Sie fast automatisch zu den privaten Kunden aller Altersgruppen und Einkommensklassen und zu den Praxen/Einrichtungen in Ihrer Region. Diese große und teils anonyme Masse gilt es über die



nachfolgend beschriebene Marktsegmentierung intelligent zu konkretisieren. Vorab entscheidend ist jedoch, dass Sie sich überlegen, welche Preis-Leistungen Sie speziellen Alters- und Einkommensklassen anbieten wollen, mit denen auch die Praxen/Einrichtungen selbst die Chance haben, neue Geschäfte zu machen und neue Kunden zu gewinnen.

Das ist auch das unschlagbar Neue an dieser Vorgehensweise: Sie beleben durch Ihr Tun das Geschäft Ihrer Kunden. Das wird neue Türen öffnen.

2. Marktsegment

Skizzieren Sie Ihren Markt so, dass ein Dritter es versteht: Was sind das für Praxen, Einrichtungen, die Sie für Ihr Leistungsportfolio gewinnen wollen? Wie groß sind sie, wo sind sie gelegen, was ist ihre Ausrichtung, wer entscheidet in dem Unternehmen, was haben sie für eine Gesellschaftsform, welche Auftragsvolumen sind zu erwarten, sind die potenziellen Kunden selbst führend oder in einem harten Wettbewerb unterwegs usw.?

Bilden Sie zehn oder 20 Segmente und ordnen Sie jedem Segment zwischen zehn bis 20 Adressen zu. Und dann beginnen Sie oder Ihr Team damit, Kontakt zu diesen Unternehmen herzustellen, diese zu besuchen und einen Teil vom „Auftragskuchen“ zu bekommen. Je mehr Kunden Sie auf diese Weise gewinnen können, umso besser. Dann sind Sie bereits auf dem Weg zum Marktführer in diesem Segment.

3. Verkaufsdrehbuch

Natürlich können Sie über Mitleid verkaufen, auf die Tränendrüse drücken, wie schlecht es Ihnen geht, aber das wollen erfahrungsgemäß die wenigsten Ihrer Kunden hören. Sie ziehen starke, attraktive Partner vor. Bauen Sie Ihr Verkaufsdrehbuch darauf auf. Erklären Sie dem Kunden, warum ihm nichts Besseres passieren kann als mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Wie er die letzten fünf Jahre ohne Sie überhaupt existieren konnte, um es ein wenig überspitzt zu formulieren.

Wenn Sie diese Aufgaben gemeinsam mit Ihrem Verkaufsteam oder auch nur mit Ihnen nahe stehenden Personen erarbeiten, entsteht aus einer anfänglichen Skepsis ein getragenes, neues Drehbuch. Und es enthält am Ende auch



die beiden lebenswichtigen „Vitamine“, die Sie als Unternehmer in einer harten Zeit so dringend brauchen: „Aufbruchstimmung“ und „Zuversicht“.

4. Wettbewerb

Wenn Sie nun Ihr Sales-Reengineering gemäß den drei vorherigen Punkten neu geordnet haben, geht es nun an die Umsetzung. Da die Art der Marktbearbeitung (neues Leistungsportfolio, neue Segmente, neue Verkaufsargumentation) für alle Beteiligten neu ist und daher auch eine breite Lernerfahrung bietet, schaffen Sie eine spielerische Wettbewerbssituation für die Beteiligten. Beobachten Sie, wer mit welcher Methode in welchen Segmenten rascher Erfolg hat und tauschen Sie diese Erkenntnisse zum Nutzen für alle zügig aus. Das funktioniert übrigens genauso, wenn Sie im Verlauf alleine sind, wichtig ist, dass Sie sich zugestehen, dass die Wege anfangs unterschiedlich erfolgreich sein dürfen.

Natürlich kann Ihr Sales-Reengineering-Ansatz dabei noch wesentlich tiefer gehen. Sie können die einzelnen Prozessschritte hinterfragen, die Teams neu zusammensetzen, mit neuer Software zusätzliche Unterstützung bieten usw. Doch je länger Sie bei diesen Themen verweilen, umso mehr kostbare Zeit geht in der Marktbearbeitung verloren. Darum wählen viele Unternehmer den oben skizzierten Zwischenweg. Sie beginnen zuerst neue Kundenbeziehungen aufzubauen und verändern die innerbetrieblichen Prozesse erst im zweiten Schritt, zeitlich deutlich später. Denken Sie dabei an das eingangs erwähnte Fußballbeispiel. Manchmal ist

es hilfreicher, statt langer, eindringlicher Appelle, gleich den Kontext zu verändern. Und die „Jungs“ dann machen zu lassen.

autor.



Christian Kalkbrenner ist Inhaber der Kalkbrenner-Unternehmensberatung. Er hat sich auf Wachstumsfragen spezialisiert. Mit seinem interdisziplinären Ansatz „Bambus-Code“ entwickelt er sehr systematisch Wachstumskonzepte für Unternehmen und begleitet auch deren operative Umsetzung. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen, die ihre Stellung am Markt weiter ausbauen wollen. Unabhängig davon, ob sie sich in wachsenden oder in schrumpfenden Märkten bewegen.

kontakt.

Christian Kalkbrenner

Kalkbrenner-Unternehmensberatung
Gstäudweg 72
88131 Lindau
Tel.: 0 83 82/4 09-3 01
Fax: 0 83 82/4 09-3 02
E-Mail: info@bambus-code.de
www.bambus-code.de