

# Vom Schrauber zum Profit-Center

Jürgen Frey

Wenn es durch den Wald schallt: „Vorsicht! Baum fällt!“, könnten Husqvarna-Werkzeuge die Ursache sein. Mit strategischen Maßnahmen im Handel unterstützt der schwedische Garten- und Forstgerätehersteller gezielt den Vertrieb über den Fachhandel.

## HIER LESEN SIE ...

- welche Strategie der Garten- und Forstgerätehersteller Husqvarna entwickelt hat, um seine Servicehändler fit für den Wettbewerb zu machen,
- warum Umsatzdellen zurückgehen und wie sich das Markenimage des Unternehmens spürbar verbessert.

S ägen, Freischneider oder Rasenmäher verkaufen die Schweden, die als weltweit größter Hersteller von Motorgeräten für die Forst- und Landschaftspflege gelten, in Deutschland an ein Netz von über 1 200 Vertriebspartnern im Fachhandel. Doch einige dieser Service-Fachhändler haben mit Problemen zu kämpfen. Mal sind Arbeitsabläufe in der Werkstatt unorganisiert, mal fehlt ein eingespieltes Rechnungs- und Mahnwesen oder der Chef findet keine neuen Mitarbeiter. Auch sind die aus dem Handel mit Landmaschinen stammenden Firmen häufig eher handwerklich geprägt. Lange Zeit waren die Betriebe von Ostfriesland bis Oberbayern darauf ausgerichtet, ihren Bauern und Forstprofis als Partner zur Hand zu gehen. Aber ob Instandhaltungen betriebswirtschaftlich immer sinnvoll sind, prüfen die wenigsten. Die Chance zu nutzen, um neben dem Reparaturgeschäft etwa auch mit dem Verkauf von Schutzbekleidung einen Zusatzertrag zu erzielen, wurde oft vernachlässigt. Die Resultate zeigten sich im Krisenjahr 2009: Vor allem in jenen Unternehmen brachen Umsätze weg, die in den vergangenen Jahren in Sachen Qualitätsmanagement stehengeblieben sind.

### Mehr strategische Effizienz im Verkauf

Husqvarna entschloss sich daher, die Fachbetriebe zu unterstützen und schnürte ein entsprechendes Maßnahmenpaket unter dem Namen „DBD Dealer-Business-Development“, was so viel bedeutet wie: Händlergeschäftsfeld-Entwicklung. Dabei setzt das skandinavische Unternehmen auf eine zweigleisige Strategie. Oder wie Abteilungsleiter Kundenentwicklung Hartmut Hees es mit einem Augenzwinkern formuliert: „Wir geben unseren Leuten zwei Boxhandschuhe für den Kampf an der Wettbewerbsfront mit auf den Weg.“

Dazu gehört zunächst Profiling: Nach einer Analyse der Verkaufsräume kann sich der Fachhandel aus einem Baukasten mit Vertriebsförderungen für

## ERFOLGSFAKTOREN

### Tipps, um den Umsatz zu steigern

**Verkaufen über Visionen:** Kein Kunde interessiert sich nur für technische Details. Menschen wollen ihre Probleme lösen. In Firmen wollen Entscheider ihren Umsatz steigern, Arbeitsabläufe effektiver gestalten, Kosten senken oder sich selbst profilieren. Ein guter Verkäufer muss daher herausstellen, wo und wie seine Ware dem Kunden hilft, besser zu werden. Das gilt auch für die Präsentation am POS.

**Verkaufen über Emotionen:** Emotionen sind die „Schnellstraße im Gehirn“ Kunden verknüpfen Produkte mit Bildern, Gerüchen oder bestimmten Erfahrungen. Beispiele: Ein Reinigungsunternehmen verkauft keine Arbeitsleistung, sondern Sauberkeit. Porsche verkauft keine PS, sondern Status und ein Maschinenbauer verkauft keine Anlagen, sondern Lösungen, damit seine Kunden effektiver arbeiten können.

**Die Sprache des Kunden sprechen:** Keine Standard-Angebote. Wer Jugendliche als Kunden hat, muss wissen, was „dissen“ (jemanden schlechtmachen) ist. Wer einen Juristen überzeugen will, muss die Rechtsprechung kennen. Fachchinesisch ist verboten.

**Glaubwürdig sein:** Prospekte sind laut und bunt. Glaubhafter sind Testberichte, Testimonials von Kunden, Auszeichnungen oder Zeitungsberichte. Sie erhöhen das Vertrauen in ein Produkt, weil ein unabhängiger Dritter sie betrachtet.

**Kunden zum Handeln auffordern:** Wer nur ein Angebot abgibt, erreicht nichts. Fordern Sie Kunden zum Handeln auf: Etwa ein Muster zu bestellen, eine Probeflieferung zu testen. Treten Sie mit ihm in den Dialog.



den Point-of-sale bedienen. Dabei gilt es beispielsweise, die Wegeführung, Regalsysteme und Beleuchtung sowie die Präsentation der Verkaufsflächen zu optimieren. Künftig sollen die hochpreisigen Husqvarna-Markenartikel nicht mehr zwischen Strohhallen stehen, sondern den Kunden hochwertig präsentiert werden.

### Qualifizierung für besseren Verkauf

Unter dem Stichwort Qualifizierung sollen in einem zweiten Schritt die Husqvarna-Werkstätteninhaber ihre Mitarbeiter in Verkaufstechniken schulen. Zusätzlich werden die Betriebe auf Schwachstellen durchleuchtet. Dabei hilft auch das von Tempus Consulting entwickelte Analysewerkzeug „TEMP-Methode“ (siehe Kasten). Start des Programms war im September 2010. Die Zwischenbilanz bisher fällt erstaunlich positiv aus – gelang es doch, fallende Umsätze zu bremsen und mit einfachen Maßnahmen die Effizienz in Werkstätten, Verwaltung und im Vertrieb zu steigern.

Um zukünftig mehr Umsatz zu generieren, muss Husqvarna jedoch Freiräume schaffen und die Mitarbeiter so qualifizieren, dass diese im Kundengespräch Zusatzgeschäfte erzielen.

Wichtige Schritte dazu sind beispielsweise,

- im Backoffice und den Werkstätten mehr Ordnung zu halten,
- die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern,
- die Termintreue zu steigern,
- Arbeitsabläufe zu optimieren und
- Lagerbestände zu reduzieren.

Mit Checklisten, Infotafeln, Reinigungsplänen oder Bewertungstabellen für Lieferanten wurden so aus „Schrauber-Werkstätten“ echte Profit-Center. ‹‹

## HINTERGRUND

### Mit der TEMP-Methode den Absatz optimieren

Ein Hauptbestandteil des Strategieplans von Husqvarna sind Vorort-Termine. Die handwerklich geprägten Maschinenschlosser und Verkäufer stehen fremden Helfern oft ablehnend gegenüber. „Doch mit der TEMP-Methode haben wir ein verständliches Werkzeug an der Hand“, erklärt Hartmut Hees, der als Abteilungsleiter der Kundenentwicklung das Tool einsetzt. Als Hilfe zur Selbsthilfe steht sie für „T“ wie Teamchef, also alles was Führung betrifft, „E“ gleich Erwartungen des Kunden, sprich Vertrieb und Marketing. „M“ sind die Mitarbeiter und „P“ bildet Produktion und Prozesse ab. In der Praxis wird das Tool bei Husqvarna wie folgt eingesetzt: Nach dem Vorort-Termin wertet das Team jeweils die Befragungen aus, um zehn Tage später erneut den Betrieb zu besuchen. „Dann wird mit allen Beteiligten ein spezielles Maßnahmenpaket geschnürt, in dem detailliert geregelt ist, wer was bis wann erledigt“, erklärt Hees. Schaut Hees nach einem halben Jahr wieder vorbei, liegen die meisten Händler gut im Plan, weil sie die betriebswirtschaftliche Lage dazu zwingt, aber auch, weil sie verinnerlicht haben, dass sie zukünftig stärker unternehmerisch denken und handeln müssen. Nicht zuletzt steigert die erhöhte Professionalität das Image der Werkstätten – und sorgt somit für mehr Umsatz.

## AUTOR

### Jürgen Frey

Vertriebs- und Marketingleiter von Tempus, ist Methodenentwickler, Buchautor und Vertriebsexperte.  
www.juergenfrey.com

## BUCHTIPP

### Die TEMP-Methode

Autoren: Jörg Knoblauch, Jürgen Kurz, Jürgen Frey

Campus Verlag 2010, geb. Ausgabe, ISBN: 978-3-593-38806-0, Preis 39,90 Euro.