

# WHITEPAPER



## **Bleiben Sie stark.**

Erfolgreicher Vertrieb in Krisenzeiten  
Krisenmaßnahmen für Logistikunternehmen

von Thomas Kistner, Gründer und Managing Partner



# INHALT

- 1 Krisenmaßnahmen für Vertrieb und Vertriebsteams**
- 2 Krisenmaßnahmen für Preis- und Angebotsmanagement**
- 3 Krisenmaßnahmen für Customer Service!**
- 4 Umsetzung der Krisenmaßnahmen**
- 5 Leadership in der Krise**
- 6 Nach der Krise**



# EINLEITUNG

Corona strukturiert um! Die Art und Weise wie wir arbeiten, die Auftragslage, interne Strukturen. Jede vollkommen neue Situation am Weltwirtschaftsmarkt inspiriert Furcht und ein hohes Druckempfinden bei Unternehmern, bietet aber gleichermaßen auch Chancen. Die aktuelle Covid-19-Pandemie bildet da keine Ausnahme.

Sicherlich wirkt die Faktenlage insbesondere für Vertriebsorganisationen zunächst bedrohlich. Intern müssen Sie Ihre Arbeit unter erschwerten Bedingungen organisieren und gleichzeitig kämpfen Sie mit den negativen Marktfolgen der Krise. Dazu zählen in erster Linie:

- Umsatzeinbrüche
- Drohende Zahlungsausfälle
- Wegbrechen ganzer Kundengruppen

Diese Faktoren, gepaart mit der Situation, dass viele traditionelle Vertriebsmaßnahmen und -instrumente aufgrund der Kontakteinschränkungen kaum bis gar nicht möglich sind, stellen den Vertrieb in der Krisenzeit vor enorme Herausforderungen.

Aber Herausforderungen sind zunächst einmal nur das. Und mit den richtigen Werkzeugen und der passenden Einstellung, können Sie Ihr Unternehmen sicher um die Klippen herum schiffen. Erfahren Sie, wo Sie in der Corona-Krise ansetzen können sowie welche akuten und konkreten Krisenmaßnahmen Sie jetzt umsetzen müssen, um die wirtschaftlichen Folgen für Ihr Unternehmen zu minimieren.

**Sie befinden sich als Logistikunternehmen in genau solch einer Situation und fragen sich, wie Sie das Schlimmste verhindern können?**

Wir empfehlen unseren Kunden, auf Basis fundierter Überlegungen schnell und konsequent zu handeln.

**Mit den richtigen Maßnahmen Ihr Unternehmen aus der Krise führen (6 Kapitel)**

- 1. Vertrieb und Vertriebsteams**
- 2. Preis- und Angebotsmanagement**
- 3. Customer Service**
- 4. Umsetzung**
- 5. Leadership in der Krise**
- 6. Nach der Krise**



# **1. Krisenmaßnahmen für Vertrieb und Vertriebsteams**

Einen Monat nachdem die Corona-Krise Europa erreicht hat, treffen die Folgen jetzt auch die Speditions- und Logistikunternehmen mit voller Wucht. In schlechten Zeiten lautet die oberste Maxime schnell: sparen. Und das bei allen Gewerken. Auf der einen Seite eine völlig verständliche Reaktion, denn viele Unternehmen müssen sich mit dem Thema Kurzarbeit befassen. Und plötzlich sehen Sie sich vor der Frage: Wenn ich überall sonst spare, dann logischerweise auch beim Vertrieb, oder?

Nein.

Eine Chance für die Gewinnung neuer Kunden in Krisenzeiten liegt in der Einstellung der meisten Verkäufer – beim Wettbewerb. Folgen Sie nicht den Schnellschuss-Entscheidungen Ihrer Mitbewerber, denn wo der Blinde den Kurzsichtigen führt, tappen später alle im leeren Raum. In Krisenzeiten bearbeiten viele Vertriebsmitarbeiter ihren Markt nur unzureichend. Die gefühlte Chance auf eine zufriedenstellende Zahl von Abschlüssen sinkt, die Motivation direkt mit. Am Ende steht ein unzufriedener Kunde und ein noch viel unzufriedeneres Vertriebsunternehmen.

Nicht bei Ihnen. Lassen Sie sich von dieser allgemeinen Stimmungslage nicht anstecken und geben Sie Gas.

### **Krisenmaßnahme 1: Steigern Sie Ihre Vertriebspower!**

In der Krise beim Vertrieb zu sparen, heißt dem Gewerk seine Handlungsgrundlage zu entziehen, das sie erfolgreich aus dieser Situation herausführen könnte. Starten Sie stattdessen mit bewusster Fokussierung: Es wird schwieriger, die (noch) potenzialstarken Kunden, das heißt Kunden, bei denen man in der Krise wirklich noch Abschlüsse erzielen kann, zu identifizieren und der Wettbewerb um diese Kunden steigt. Fakt ist aber auch, dass immer noch Geschäfte gemacht werden. Hier müssen Sie ansetzen – aber überlegt. Viele Vertriebsbereiche verfallen in blinden Aktionismus. Getreu dem Motto „Gut arbeitet, wer viel arbeitet“ werden Ressourcen falsch eingesetzt, wenn nicht gar verschwendet. Notwendig ist jedoch eine klare Fokussierung der wertvollen Vertriebsressourcen auf die Potenziale gemäß Pipeline und Portfolio.

Ist das geschehen, gehen Sie in die Vollen, indem Sie nichts reduzieren, sondern die Schlagzahl erhöhen: Krisenzeiten sind Notzeiten, in denen auch Notmaßnahmen zulässig und notwendig sind. Jeder einzelne muss stärker eingebunden werden als üblich – vor allem im Verkauf: Mehr Kontakte, mehr Videocalls (statt Besuche), mehr Beratungen et cetera bewirken eben auch mehr Geschäft. Trivial – aber genauso oft bewiesen wie galant ignoriert. Passen Sie Ihre technischen Möglichkeiten (wenn nicht schon längst geschehen) aber auch die KPIs für Ihr Vertriebsteam den neuen Bedingungen an.

### **Erhöhen Sie die aktive Vertriebszeit beim Kunden**

Ein notorisches Problem im Vertrieb besteht darin, dass der Zeitanteil der Vertriebsmitarbeiter, der de facto für den Vertrieb eingesetzt wird, viel zu gering ist. Manche Vertriebsexperten beziffern diesen Prozentsatz lediglich zwischen 15 % und 30 %.

Was passiert dann in der restlichen Zeit?

Beim näheren Beleuchten wird schnell klar: Auch hier ist es das Kleinvieh, dessen Mist sich stapelt. Präsentationen, Produktinformationen und Berichte wollen erstellt, Informationen recherchiert, Antworten auf gestellte Anfragen abgewartet werden. Daten müssen erfasst, Angebote vorbereitet und evtl. selbst erstellt werden. Und währenddessen tickt die Uhr weiter.

Natürlich ist die Erledigung all dieser Aufgaben essentiell für das Geschäft. Wenn man jedoch mehr Zeit mit Verkaufsaktivitäten verbringen und sich weniger mit dem Sortieren und Aufbereiten von Daten beschäftigen will, müssen diese Aufgaben schneller und anders erledigt werden. In der Krise gibt es zum Beispiel genügend unausgelastete Innendienstmitarbeiter, die für Terminvereinbarungen (Telefonate oder Videocalls), Abarbeitung von Anfragen oder auch zum Nachfassen bei Kunden eingesetzt werden können. Diese Maßnahmen sind schnell umsetzbar, wirken sich unmittelbar in einer Erhöhung der aktiven Verkaufszeit aus und verhindern vielleicht sogar eine weitere Stelle in Kurzarbeit.

## **Krisenmaßnahme 2: Arbeiten Sie mit Sonder-Incentives!**

Unbekannte Gewässer erfordern neue Ziele. Werfen Sie also guten Gewissens diejenigen über Bord, die für „gute Zeiten“ fixiert worden sind. Ziele müssen natürlich auch in schlechten Zeiten ambitioniert sein. Aber es ist niemandem damit geholfen, an Zielen festzuhalten, denen die Grundlage weggebrochen ist. Auch die Anreizsysteme müssen an neue Situationen angepasst werden. Denn es ist immer wieder festzustellen, dass die Vertriebsmannschaft in der Krise mehr arbeitet als je zuvor.

Anreizsysteme sind wichtige Instrumente zur Steuerung und Motivation von Vertriebsteams. In den meisten Fällen sind diese umsatzbezogen, es gibt aber auch gewinnorientierte oder auf andere Zielgrößen ausgerichtete Systeme. Die Möglichkeit eines sogenannten Aktions-Incentives sollten Sie in Krisenzeiten auf jeden Fall in Ihr Repertoire aufnehmen, denn die richtigen Incentives wirken schnell.

Doch aufgepasst, umsatz- und absatzfördernde Maßnahmen könnten zulasten der Marge und des Gewinns gehen.

Hier helfen Anti-Rabatt-Incentives, bei denen gegen zu hohe Rabattgewährung in Kundentarifen (z.B. im Landverkehr) oder Preisdumping gearbeitet wird und Ihre Vertriebsmitarbeiter für ein bewussteres Pricing belohnt werden. Eine Maßnahme, die selbst im unteren Prozentbereich wirkt.

## **Krisenmaßnahme 3: Geben Sie Ihrem Innendienst mehr Verantwortung!**

Wir haben es vorhin schon kurz erwähnt: Um die Kapazitäten im Vertrieb ohne Kosten zu steigern, bietet sich eine Umschichtung von Aufgaben und Budgets im Vertriebsteam an. Sogenannte nicht verkaufswirksame Budgets, wie zum Beispiel die Gelder für Weiterbildung, könnten auf Werbung umgeschaltet werden.

Und auch die Verteilung Ihrer ‚Human Resources‘ sollte neu gedacht werden: Geben Sie dem Innendienst mehr Verantwortung. Innendienstmitarbeiter sind zwar in der Regel nicht die besten Verkäufer, aber mit internen Abläufen und Kunden vertraut, kennen den Vertriebsprozess und könnten Ihnen kleinere

Erfolge beim Telefonverkauf einbringen. Oft kann sich so der ein oder andere Mitarbeiter aus dem Innendienst empfehlen und gewinnt Freude und dauerhaften Spaß am Verkaufen, ein erwünschter Nebeneffekt, denn gute Verkäufer sind immer knapp.

Erfolgreiche Unternehmen versetzen übrigens sehr viel häufiger intern zwischen der Funktion Innendienst und Vertrieb. Zur Vorbereitung dieser Maßnahme bedarf es zunächst einer Auswahl der für den Verkaufseinsatz geeigneten Innendienstler und einer grundsätzlichen Bereitschaft dazu. Eine interne Abstimmung mit dem Betriebsrat und eine Schulung für die Mitarbeiter runden diese Maßnahme ab. Innerhalb von zwei Wochen kann dies umgesetzt werden und verursacht keine wesentlichen Mehrkosten.

## **Krisenmaßnahme 4: Werben Sie gute Verkäufer vom Wettbewerb ab!**

Die Stunde der Investition und Beschreitung neuer Wege hat für Sie geschlagen, wenn Ihr Unternehmen, aufgrund seiner Marktposition oder Finanzkraft von der Krise weniger stark betroffen ist. Denn dann können Sie jetzt noch stärker werden.

Ihr nächster Schritt ist in diesem Fall die Abwerbung von Verkäufern vom Wettbewerb. Hier ist zwar ein Kostenanstieg aufgrund der Neueinstellung zu verzeichnen – es sei denn, man ersetzt schwächere Verkäufer durch eben diese stärkeren von der Konkurrenz – auf mittelfristige Sicht, werden Sie diesen Invest aber schnell reinholen. Nutzen Sie die Chance! Was in normalen Zeiten etwas schwieriger erscheint, fügt sich Krisenzeiten zu einer ganz anderen Situation zusammen, da es sein kann, dass Ihr Wettbewerb schwächelt. Dann nimmt naturgemäß die Wechselbereitschaft der guten Verkäufer zu; Wechsel auch ohne große Einkommenserhöhungen sind jetzt möglich. Erfahrene Verkaufsprofis, die z.B. aus der gleichen Region oder dem gleichen Produktsegment wie dem Landverkehr, der Luft – oder Seefracht kommen, sind in der Regel ohne kosten- und zeitaufwändige Schulungen einsatzbereit, bringen Kundenkontakte mit und versprechen schnellere Umsatzerfolge.

**Fazit:** Mitarbeiterportfolio bereinigen! Jede Vertriebsmannschaft wird in guten Zeiten um mittelmäßige Mitarbeiter erweitert. In guten Zeiten erwirtschaften sie meist trotzdem zufriedenstellende Ergebnisse. In der Krise muss man aber dafür sorgen, dass die Besten bleiben und die Mannschaft, wenn möglich, wieder optimal aufgestellt wird. Zu häufig sind Unternehmen froh, wenn in schlechten Zeiten Mitarbeiter von alleine gehen. Leider sind es häufig die falschen. Vermeiden Sie das!

### **Krisenmaßnahme 5: Lernen von den Top-Leuten!**

Sie kennen das: Es gibt wenige fabelhafte, viele gute, aber auch sehr viele mittelmäßige Verkäufer. Die Leistung der Verkäufer verteilt sich wie alles im Leben. Oft fragen Sie sich vielleicht: „Was macht diesen Top-Verkäufer aus? Den würde ich gern klonen“ und versuchen, den Gründen auf die Spur zu kommen.

In all den Jahren meiner Vertriebsverantwortung war es mir wichtig, die ‚Rezepte‘ meiner besten Verkäufer, d.h. deren Wissen und Erfolgstaktiken, möglichst breit auf den Rest der Vertriebsmannschaft zu übertragen. Angesprochen auf diesen Umstand fühlten sich die Top-Verkäufer sehr wohl, aber in der Umsetzung war es teilweise schwierig.

Die Auskunftsbereitschaft ist nicht bei allen stark ausgeprägt, oftmals wussten die Mitarbeiter auch nicht um ihre Stärken, vieles wurde im Verkaufsprozess intuitiv angewendet.

Als hauptsächliche Merkmale eines erfolgreichen Verkäufers habe ich folgende identifiziert:

- Bessere Kenntnis der Geschäftsprozesse des Kunden
- Überzeugendere Darstellung des wirtschaftlichen Vorteils des eigenen Service / Produktes
- Genauere Kenntnis der Kundenanforderungen
- Bessere Argumentations- und Verkaufstaktiken
- Umfassendere Kenntnisse des Wettbewerbs

Die o.g. Merkmale bezeichne ich als Value-Selling, denn genau dieses Konglomerat aus As-

sets macht den qualitativen Unterschied aus!

Man kann die Persönlichkeiten der Verkäufer nicht ändern, man kann sie aber mit dem Wissen, den Argumenten und den Methoden der Top-Verkäufer aufrüsten und auf diese Weise leistungsfähiger machen. Daraus lässt sich – auch anhaltend für die Zeit nach Corona – ein systematisches Programm entwickeln, das dem Vertriebsteam in einigen Workshops in etwa vier Wochen mit Fallstudien und praktischen Übungen vermittelt werden kann. In der Praxis konnten wir bereits nach vier bis sechs Wochen die positiven Auswirkungen im Verkaufserfolg beobachten.

### **Krisenmaßnahme 6: Mehr Power durch Cross-Selling**

Ihre Kundenbasis ist breit, aber viele Ihrer Kunden führen Sie in nur einem Service- oder Produktbereich? So z.B. im Landverkehr, an Ihren anderen Angeboten in der See- oder Luftfracht zeigt Ihr Kunde aber kein Interesse, da er bereits andere Dienstleister beschäftigt oder er macht es aus taktischen Gründen nicht. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Die Taktik aus Dienstleister-Sicht setzt immer bei den bestehenden Kunden an und zielt darauf ab, diesen nicht nur eine oder wenige Dienstleistungen zu verkaufen, sondern sie zum Kauf von möglichst vielen Dienstleistungen aus dem ganzen Portfolio zu bewegen. Ihre Verkäufer werden angehalten oder incentiviert, mehrere Services zu vermitteln.

Hier sollte stets die Fragen gestellt werden: Wie sieht der Kundenbedarf aus? Was ist gedeckt? Was ist fremdgedeckt und was ungedeckt? Und welche Cross-Selling-Potenziale (niedrig / mittel / hoch) ergeben sich jeweils daraus?

Cross-Selling ist, dem Ergebnis einer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung nach zu urteilen, eines der am stärksten vernachlässigten Vertriebskonzepte. Unternehmen nutzen durchschnittlich lediglich 30% des Cross-Selling-Potenzials ihrer Kunden aus. Der Grund liegt häufig in einer erschwerten Umsetzung bedingt durch eine „produktorientierte“ Vertriebsstruktur und Silo-Architektur. Es gibt für den Kunden (so z.B. in den Logistikkonzernen und konzernähnlichen Unter-

nehmen) mehrere Ansprechpartner im Unternehmen, die für die einzelnen Verkehrsträger/ Dienstleistungen zuständig sind.

Das ist sehr schade, denn effektives Cross-Selling steigert die Erlöse, stärkt die Loyalität Ihrer Kunden und ist damit ein geeignetes Vorgehen zur Bekämpfung eines krisenbedingten Auftragseinbruches. Die schnelle Umsetzbarkeit ist einer der Vorteile, jedoch trifft man in der Praxis vermehrt (hängt auch von der Größe Ihres Unternehmens ab) auf organisatorische und verhaltensbezogene Schwierigkeiten. Diese können verschiedene Ursachen haben. Die wichtigste dürfte die mangelnde Kompetenz des Verkäufers sein. Luft- und Seefracht mögen noch Hand in Hand gehen, bei der Kontraktlogistik sieht das schon wieder ganz anders aus. Von inkonsistenten Incentive-Regelungen im Cross-Selling mal ganz zu schweigen. Dennoch ist der Investitionsaufwand im Verhältnis zum auszuschöpfenden Kundenwertpotential eher gering.

Ein einfacher und zugleich sehr effektiver Ansatz zur Verbesserung von Cross-Selling ist z.B. der Einsatz von Bedarfs-Checklisten. Es ist trivial, aber so lässt sich relativ einfach beim Verkauf von Landverkehrsdienstleistungen mit dem Kunden durchgehen, für welche anderen Services wie Lagerung, Verpackung oder andere Transportdienstleistungen Bedarf besteht. Mit dieser einfachen Methode (plus eines Incentives für andere Services) können Sie Ihre Verkäufer – die nur allzu gern über „ihr“ primäres Produkt sprechen – anhalten, die Cross-Selling-Quote zu erhöhen.

In der aktuellen Krise sollte jede Chance für sinnvolles Cross-Selling genutzt werden. Dazu bedarf es einer sorgfältigen Prüfung und Vorbereitung. Unter dem Aspekt der Schnelligkeit von Umsetzung und Wirkung kommen vor allem Services und Angebote, die im Hinblick auf die notwendige Verkäuferkompetenz eine hohe Affinität aufweisen, für Cross-Selling in Frage.

## Fazit

Absatzkrise bedeutet, dass der Vertrieb zum Engpassfaktor für die weitere Entwicklung oder das Überleben des Unternehmens wird. Insofern muss alles getan werden, um die Ver-

triebsleistung unter den gegebenen Umständen zu maximieren.

Hier noch einmal die wichtigen Punkte:

- Die Vertriebseffizienz fällt in der Krise stark ab. Deshalb ist ein Gegenhalten durch Verstärkung der Vertriebsressourcen ratsam.
- Eine volle Kompensation des Absatzeinbruches durch vertriebliche Maßnahmen erscheint angesichts der aktuellen Krise wenig realistisch. Es geht vielmehr um eine Teilkompensation.
- Der Schwerpunkt sollte auf Verteidigung bzw. Stabilisierung des Umsatzniveaus, nicht auf Einsparungen bei den Vertriebskosten, liegen. Deshalb auch keine Kurzarbeit für den Vertrieb.
- Die Schnelligkeit von Umsetzung und Absatzentwicklung sollte bei vertrieblichen Maßnahmen in der Krise im Vordergrund stehen.
- Eine Erhöhung der aktiven Vertriebszeit ist nun noch dringlicher als in normalen Zeiten. Aufgrund der größeren Verfügbarkeit interner Ressourcen sollte sie leichter gelingen.
- Die Gewinnung neuer Kunden sollte sich auf angrenzende Segmente, die opportunistisch bedient werden können, konzentrieren.
- Der Einsatz von Innendienstlern im Vertrieb ist eine kostenneutrale Maßnahme, die zu mehr Aufträgen führen und gleichzeitig das interne Betriebsklima verbessern kann.
- Finanz- und vertriebsstarken Unternehmen bietet sich die Chance, Verkäufer vom schwächelnden Wettbewerb abzuwerben.
- Top-Verkäufer besitzen spezielle Fähigkeiten, die in der Krise für das gesamte Vertriebsteam genutzt werden können.

Es gibt also viele Ansatzpunkte, die sich für den Vertrieb und die Vertriebsmannschaft eignen, um Absatz und Umsatz zu stabilisieren. Nutzen Sie Ihre Chancen jetzt beherzt, aber vergessen Sie darüber nicht, vorab sorgfältig zu analysieren und mit Bedacht auszuwählen.





## 2. Krisenmaßnahmen für Preis- und Angebots- management

## **In der Krise ist das Angebot spürbar größer als die Nachfrage. Daraus ergeben sich unvorteilhafte Konsequenzen für die Preise und das Wettbewerbsverhalten.**

Eine wichtige Aufgabe besteht darin, diese unerwünschten Auswirkungen abzumildern. Was sind effektive Gegenmaßnahmen für diese gefährlichen Entwicklungen?

Erstens muss mit aller Macht gegen den einsetzenden Preisverfall gekämpft werden, zum anderen müssen alle Angebote durchforstet und angepasst werden. Durch selektives und geschicktes Management sind selbst in der Krise positive Veränderungen möglich.

### **Krisenmaßnahme 7: Intelligente Preissenkungen**

Wo können wir sparen? Wo können wir mehr Umsatz rausholen? Was tun wir, um Einbrüche zu verhindern oder abzuschwächen?

Insbesondere Speditionen unterliegen einem starken Wettbewerbsdruck, der sich häufig im Preiswettbewerb äußert. Oft unterscheiden sich die Angebote nur minimal von denen der Wettbewerber. Das Phänomen, allseits als Commodity-Falle bekannt, bezeichnet den Zustand, in dem sich die Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, so minimal von den Produkten der Konkurrenz unterscheiden, dass sie vom Kunden als austauschbar angesehen werden. Das Ergebnis sind ein geringes Maß an Kundentreue und Kundenabwanderung. Oft sehen Logistikdienstleister den einzigen Weg wettbewerbsfähig zu bleiben darin, ihre Preise zu senken.

Ganz klar, in einer Krisensituation ist Preismanagement einer der wichtigsten Aktionsbereiche. Unverzichtbare Voraussetzung für intelligentes Pricing ist ein genaues Verständnis der Preis-Absatz-Zusammenhänge. Das gilt jetzt noch stärker als sonst, da sich Preis-Absatz-Kurven nach unten verschieben. Wie ist dieses kontraproduktive Verhalten zu erklären? In den meisten Fällen dürfte das Bestreben dahinter stehen, auf diese Weise das bisherige Auftragsniveau zu verteidigen und die Beschäftigung auf möglichst hohem Niveau zu halten. Vorweg sei bereits gesagt: Genauso häufig vorkommend wie fatal falsch ist es, mit Preissenkungen auf eine Krisensituation zu re-

agieren.

Schauen wir uns mal das enorme Potenzial des Preismanagements an. Es lässt sich am einfachsten an der Gewinn-Formel verdeutlichen. Grundsätzlich setzt sich der Gewinn aus den drei Elementen Preis, Menge und Kosten zusammen.

#### **Gewinn = Preis × Menge – Kosten**

Um den Gewinn eines Unternehmens zu erhöhen, kommen entsprechend drei zentrale Hebel in Betracht: Preis, Menge und Kosten.

Besonders attraktiv ist hier oft der Aspekt ‚Preis‘: Bereits minimale Erhöhungen wirken sich vergleichsweise stark auf den Gewinn aus. Oft ist in Speditionsunternehmen das Know-how über spezifische Methoden und Prozesse im Bereich Preismanagement aber gering ausgeprägt. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Verantwortung für Pricing-Aufgaben meist auf verschiedene Abteilungen verteilt ist oder es verschiedene Eigeninteressen gibt. Wenn Sie es aber als einen integrierten Managementansatz verstehen, d.h. wenn z.B. Ihr Frachten-Procurement, die operativen Einheiten und Ihr Vertrieb von der Preisstrategie bis hin zur Preisdurchsetzung, alle relevanten Prozesse definieren, dann steigen die Chancen mit dem Ziel eines höheren Ertrags.

Preissenkungen führen hingegen oftmals nicht zum erhofften Mehrabsatz, weil der Wettbewerb ebenfalls die Preise senkt. Damit lösen sich die Hoffnungen auf größere Marktanteile in Luft auf. Hüten Sie sich also davor, das Instrument Preis in der Krise aggressiv einzusetzen. Die naheliegendste Folge ist, dass Sie einen Preiskrieg auslösen, der keinem Spediteur mehr Marge bringt, sondern diese schlicht ruiniert. Natürlich ist auch klar, dass man in Krisenzeiten den Diskussionen zu Preisnachlässen nicht ausweichen kann und Preiserhöhungen sich nur in Sonderfällen (wie z.B. bei den aktuell knappen Laderaumkapazitäten in der Luftfracht) durchsetzen lassen.

## **Krisenmaßnahme 8: Verteidigen Sie Ihre Preise!**

Wenn der Druck auf die Preise zunimmt, kann man nachgeben, man kann aber auch verstärkt gegenhalten. Es gibt Mittel und Wege, um gegen den Preisverfall zu kämpfen:

- Bessere Vorbereitungen auf Preisverhandlungen
- Vertiefte Kenntnis der Wertschöpfungs- und Geschäftsprozesse der Kunden
- Quantitative Untermauerung des Nutzens
- Klare Zielvorgaben und möglicherweise Incentives
- Auswahl der Preisverhandler
- Verschärftes Controlling

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die Professionalisierung dieser Aspekte in einer besseren Preisperformance niederschlägt.

Gerade in Zeiten des Abschwungs wird die Fähigkeit der Preisverteidigung entscheidend, besonders wenn Wettbewerber mit massiven Preissenkungen zur Verteidigung ihres eigenen Volumens reagieren. Wenn das Top-Management gewillt ist, die Preise zu verteidigen und der Vertriebsmannschaft die entsprechende Rückendeckung gibt, kann dies leicht einen spürbaren Unterschied in der Rendite ausmachen.

## **Krisenmaßnahme 9: Tarif-Angebotsdschungel bereinigen**

Besonders im nationalen und internationalen Landverkehr gibt es in vielen Unternehmen heute noch zu viele individuelle Kundentarife mit Mengenstaffeln und weiteren vom Kunden gewünschten Features. In guten Zeiten geht ein Verkäufer auch nur zu gern auf all diese Kundenvorgaben ein. Dadurch kann ein Dschungel von vielen verschiedenen Kundentarifen und möglicherweise verschiedenen Rabattstaffeln und Kick-back-Vereinbarungen entstehen. Teilweise wurden diese auch einfach im Verhandlungsprozess durchgedrückt und haben sich über die Zeit akkumuliert.

In unseren Projekten haben wir immer wieder festgestellt, dass sich niemand mehr daran erinnern kann, wann und warum der Kundenta-

rif A z.B. mit Mengenrabatt so akzeptiert oder eingeführt wurde. Besonders oft war dies bei Unternehmen der Fall, wo im Rahmen von Akquisitionen alte Kundentarife und Vereinbarungen übernommen wurden – von vor vielen Jahren. Auch hat sich bei längerfristigen Verträgen das Kundenvolumen z. B. nach unten entwickelt, Mengenrabatte wurden aber nicht der aktuellen Situation angepasst.

Natürlich ändern sich auch auf Kundenseite von Zeit zu Zeit die unternehmerischen Strukturen, Geschäftsvolumen brechen aus verschiedenen Gründen weg, Unternehmens-einheiten werden verkauft – aber an den Kundentarifen ändert sich nichts.

Was im normalen Geschäftsbetrieb vielleicht noch einigermaßen gut zu handeln ist, wird spätestens jetzt zum Labyrinth und zur Falle. Zeit, den Staubwedel zu schwingen. Gehen Sie bei Ihrer Bereinigung selektiv und vorsichtig vor. Die Krise ist natürlich nicht die beste Zeit für eine Rückführung von einstmals zugestandenen Rabatten oder Kundentarifen. Dennoch haben wir festgestellt, dass solche Maßnahmen („Clean your book of business“), wenn sie überzeugend begründet und geschickt umgesetzt werden, selbst in der Krise durchgehen und eine Margenverbesserung bedeuten.

Auch wenn man es aktuell kaum glauben kann – es gibt eine Zeit nach der Corona-Krise. Denken Sie auch in der aktuellen Situation strategisch. Mitarbeiter mit geringer Auslastung sollten Sie als Ressource zur Optimierung Ihres Pricings einsetzen, zu dem Sie bisher nie gekommen sind. Hier besteht in vielen Fällen ein immenser Nachholbedarf. Gehen Sie dabei nicht davon aus, dass Ihre Mitarbeiter selbst aktiv werden – hier müssen Sie die Dinge vor-denken.

## **Krisenmaßnahme 10: Preisdruck oder Partnerschaft?**

Preisdruck kennen Sie sicherlich von Ihren großen Kunden. So z.B. auf sogenannten Lieferantentagen. Es werden 20 Logistiker eingeladen und anschließend wird erklärt, dass man rigoros alle Geschäfte neu anfragen will und dass man die eigene Einkaufsmannschaft in Zukunft rotieren lässt, um preistreibende Seilschaften zu verhindern. In diesen Tagen be-

kommen Sie vermutlich einfach eine schriftliche Mitteilung, in der Sie gebeten werden „in dieser außergewöhnlichen Situation eine Preisreduzierung hinzunehmen, um die weitere Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten“.

Hoffentlich haben Sie auch andere Kunden. Jene, die andere Möglichkeiten sehen und mehr aus Ihren Logistikpartnern herausholen wollen als gute Preise. Kunden, die Know-how, Ideen und Wissen der Logistikdienstleister schätzen und nutzen wollen und die deshalb Teams aus Mitarbeitern beider Unternehmen bilden; die sicherstellen wollen, dass der Logistikdienstleister seine Ideen und Innovationen nicht aus Frust dem Wettbewerb anbietet.

Sie kennen Ihre Kunden, ob Autobauer, Handelsunternehmen, Computer- oder Chemiebranche: Im Einkaufsverhalten lassen sich die Firmen in Bezug auf ihre Lieferantenbeziehungen ziemlich klar positionieren – als Partner, als solche, die sprichwörtlich Macht ausüben, oder als jene, die irgendwo dazwischen liegen. Diese Positionen Ihrer Kunden zeigen Ihnen deutlich, in welche Richtungen noch Bewegungen möglich sind.

## Fazit

Vergessen Sie bei allem Pricing-Druck nicht, dass die aktuelle Krise ursächlich eine Absatz- und keine Kostenkrise ist, die alle Wettbewerber ähnlich oder gleich trifft. Behalten Sie „das Heft in der Hand“ und planen Sie strategisch. Denken Sie „out of the box“ und gestalten Sie unvermeidbare Preiszugeständnisse intelligent und vor allem: Lassen Sie dabei Ihre loyalen Kunden nicht im Regen stehen. Elementar ist die Nutzung von Preiselastizitäten als Kernelement jeglicher Preisanpassungen – vermeiden Sie einen „Blindflug“.

Der vielleicht wichtigste Punkt: Jetzt ist die Zeit, vorhandene Kapazitäten zur Preisoptimierung zu nutzen. Machen Sie die Hausaufgaben, zu denen in den letzten Jahren niemand gekommen ist – es rechnet sich!

Hier nochmal die wichtigsten Punkte :

- Ersetzen Sie in Krisenzeiten Ihre Marktanteil- oder Mengenorientierung durch glasklare Gewinnorientierung.
- Die gesamte Organisation muss auf die konsequente Gewinnorientierung ausgerichtet werden – durch entsprechende Gestaltung der Ziele und Incentives für Management und die Vertriebsmannschaft.
- Hände weg von aggressiven Preisaktionen!
- Überlassen Sie Wettbewerbern ggfs. Teilmärkte; Marktsegmente mit Konfliktpotenzial für Ihr Unternehmen sollten Sie meiden.
- Durch professionelle Vorbereitung, Verhandlung und Monitoring kann eine Stabilisierung der Preise gelingen.
- Selektiv sollten trotz Krise Preiserhöhungen geprüft und realisiert werden. Chancen bestehen bei wenig beachteten Preisparametern und bei einer genauen Kundendifferenzierung.
- Gibt es Punkte, die bisher Inklusivleistungen waren? Eine mögliche separate Bepreisung liefert selbst in der Krise Spielräume.
- Preiskriege sollten in der Krise vermieden werden, es sei denn, man besitzt eine überlegene Finanzkraft, die es einem erlaubt, einen Wettbewerber in kurzer Zeit zu verdrängen.
- Preissenkungen werden in der Krise oft nicht zu vermeiden sein. Es kommt dann darauf an, die stärkste, mögliche Absatzwirkung zu erzielen.

A man with a beard and a headset is sitting at a desk in an office, looking at a computer monitor. He is wearing a light blue button-down shirt. The office has a brick wall in the background and a desk lamp. The text "3. Krisenmaßnahmen für Customer Service!" is overlaid on the bottom of the image in a white box.

### **3. Krisenmaßnahmen für Customer Service!**

Kunden begeistern in Krisenzeiten? Jetzt erst recht!

Eigentlich liegt es auf Hand: Ihre Kunden sollten immer die absolute Priorität haben. Im Logistik- und Transportsektor hat sich dieser Gedanke in den letzten Jahren stark weiter entwickelt. In vielen finanzstarken, marktführenden Unternehmen ist dieser Leitgedanke sogar in den Sprachgebrauch und die Firmenvision übergegangen. Dort ist die Rede von einem „kundenorientierten Geschäft“ und gehandelt wird dementsprechend. Warum sollte die herausragende Bedeutung der Servicequalität also nicht auch durch die Krise leiten wie ein roter Faden?

Kunden achten bei ihren Fragen immer auf Schnelligkeit und Effizienz oder darauf, ob die Antwort positiv ist oder nicht. Oftmals können Sie an der Faktenlage auch einfach nichts ändern. Ein Beispiel wäre, dass Sie als Dienstleister nichts tun können, wenn schlechtes Wetter den Versand verzögert. Die schnelle und proaktive Kommunikation ermöglicht es dem Kunden jedoch, seine nächste Entscheidung zu treffen und schindet nachhaltig (positiven) Eindruck.

Problemlösung ist in der Logistik- und Transportwelt ein wesentlicher Bestandteil des Kundenservice und einer der Schlüsselaspekte, die Kunden berücksichtigen, wenn es darum geht, den Service in einem Unternehmen fortzusetzen. Insbesondere in einer Branche wie der zeitkritischen Logistik bietet die Sicherstellung, dass die verschiedenen Komponenten des Kundendienstes erhalten bleiben, einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

Kunden messen den Wert Ihres Customer Service in Bezug darauf, wie er dazu beiträgt, ihre Bedürfnisse zu erfüllen oder ihre Probleme zu lösen. Alles andere ist zweitrangig.

Theodore Levitt brachte es wie folgt auf den Punkt: „Die Leute wollen keine Viertel-Zoll-Bohrer. Sie wollen Viertel-Zoll-Löcher“. Menschen kaufen keine Produkte, sondern Vorteile – auch und gerade in Bezug auf den Kundenservice.

Sie konkurrieren eben nicht nur über Ihren Namen oder Ihre Marke mit anderen Unternehmen, sondern auch mit Ihrem Customer Service.

### Definition Customer Service

Der Begriff ‚Customer Service‘ bezieht sich auf die Art und Weise, in der ein Unternehmen die Beziehungen zu seinen Kunden gestaltet, und umfasst alle Tätigkeiten von der Begrüßung des Kunden über die Präsentation einer Dienstleistung, dem Abschluss eines Verkaufs, der Reaktion auf eventuelle Probleme bis hin zum Umgang mit Reklamationen. Wir sprechen immer dann von Customer Service, wenn ein direkter Kontakt zum Kunden besteht.

Dies ist zwar die Grunddefinition, das Konzept hat aber noch eine Reihe weiterer Auswirkungen auf Unternehmen insgesamt. Diese lassen sich am besten mit dem Begriff ‚Kundenerfahrung‘ (Customer Experience) umschreiben. Eine Customer Experience umfasst alle Eindrücke des Kunden; insbesondere die einzigartige Erfahrung, die der Kunde in seiner Beziehung zum Unternehmen machen soll. Kein Wunder, dass sich Betriebe weltweit bemühen, um diese Erfahrung zu verbessern und so ihren Ruf zu konsolidieren, die Treue ihrer Kunden zu erhöhen und den Umsatz zu steigern.

Jeff Bezos, der Gründer von Amazon, zögerte keinen Augenblick, als man ihn fragte, welcher sein wichtigster Wettbewerbsvorteil sei: „Bei uns sollen die Kunden eine bessere Benutzererfahrung haben als bei meinen Konkurrenten.“

### Und wie gehen Logistik- und Transportunternehmen mit dieser Aufgabe um?

Guter Service dient im Transportsektor vor allem dazu, sich im hart umkämpften Markt von den Wettbewerbern abzuheben. Günstige Kosten allein werden in der Krise aber nicht das Überleben sichern. Vor allem eine schnelle Reaktion auf Kundenwünsche, ständige Erreichbarkeit und das individuelle Eingehen auf Probleme sind jetzt wichtig.

Grundsätzlich scheint es einfach und logisch, den Kunden als Epizentrum des Geschäfts zu etablieren. In der Praxis stellt es jedoch mitunter eine große Herausforderung dar: Gerade in Logistik- und Transportunternehmen haben

sich über die Jahre gewisse „Kundenservice-Kulturen“ entwickelt und eine Reihe Prioritäten gefestigt, die nicht von heute auf morgen umgestürzt werden können.

Um dauerhaft eine optimale Kundenbetreuung zu sichern, müssen Sie die damit verbundenen Aufgaben und Prozesse in Ihrer Organisation verankern. Beziehen Sie auf diesem Weg alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein, die mit Ihren Kunden in Beziehung stehen (könnten). Bedenken Sie, dass jeder Kontakt, den Ihr Kunde mit Ihrem Unternehmen hat, dazu beiträgt, wie Ihr Betrieb wahrgenommen wird. Deshalb sollten zunächst jegliche Kundenkontaktpunkte (oder Customer Touch Points) identifiziert und in die Organisation des Kundenmanagements eingebunden werden. Bedenken Sie dabei: Die Prozesse eines Customer Service im klassischen Transportbereich – unabhängig von Verkehrsträger und Dienstleistungsart – sind mal im Vertrieb, mal in der operativen Abteilung oder in Mischformen organisiert.

#### **Wie sollte in Krisenzeiten der Customer Service aufgestellt werden?**

Nur in den wenigsten Unternehmen ist der Customer Service bereits so nahe an der Perfektion, dass er auch in heutigen Zeiten nahtlos fortgesetzt werden kann. Im Alltag der normalen Zeiten schleichen sich schnell kleine Mängel ein – oder die Abläufe wurden von vorneherein nicht ausreichend definiert. Hier finden Sie eine Aufstellung darüber, an welchen Defiziten Sie besonders in Krisenzeiten arbeiten müssen:

#### **Krisenmaßnahme 11: Zeigen Sie dem Kunden, dass er wichtig ist!**

Ein guter Customer Service wirkt sich auch in Krisenzeiten direkt auf den Umsatz des gesamten Unternehmens aus. Die Firma ist nichts ohne ihre Kunden. Kunden sind ihr wertvollstes Gut. Das ist ab sofort Ihr Mantra.

Aber es ist die eine Sache, diesen Fakt in der Theorie begriffen zu haben und ihn in der Praxis auch umzusetzen. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter dafür, indem Sie Sätze wie diese immer und immer wiederholen (beginnen Sie z.B. alle Besprechungen, indem Sie von einem

speziellen Kunden sprechen) und zeigen Sie Zahlen, die beweisen, dass dies tatsächlich so ist. Gerade in Krisenzeiten sind Empathie, Nähe und Verlässlichkeit im Dialog mit Ihren Kunden das A und O. Und nur Mitarbeiter, die das Mantra verinnerlicht haben, können es entsprechend umsetzen.

#### **Krisenmaßnahme 12: Legen Sie schnelle und kundenfreundliche Dienstverfahren fest!**

Viele Unternehmen haben im Laufe der Jahre beim Customer Service Hindernisse und bürokratische Verfahren aufgebaut. Diese gilt es nun Stück für Stück einzureißen: Achten Sie darauf, dass der Customer Service schnell ist (kein Kunde sollte länger als 30 Sekunden am Telefon warten), richten Sie verschiedene Betreuungskanäle ein (Telefon, Chat, E-Mail, usw.) und legen Sie schnelle Verfahren für Kundenbeschwerden, Fragen oder Reklamationen fest.

#### **Krisenmaßnahme 13: Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern Entscheidungsgewalt!**

Die Mitarbeiter müssen die Freiheit und Macht (Vollmacht) haben, um schnelle Entscheidungen zugunsten des Kunden zu treffen. Häufig sieht es leider so aus, dass selbst für kleine Zugeständnisse oder Serviceleistungen die Meinung eines Vorgesetzten eingeholt werden muss. Lassen Sie es an dieser Stelle nicht zu Engpässen kommen. Die Mitarbeiter sollten schnell, vor Ort, Entscheidungen treffen können, und zwar möglichst immer zum Vorteil der Kunden.

#### **Krisenmaßnahme 14: Lassen Sie Mensch und Maschine ergänzend wirken!**

Künstliche Intelligenz und Automatisierung können im Customer Service hilfreich sein, kompetente und empathische Mitarbeiter bleiben jedoch unverzichtbar. Heute sind die Menschen wegen Corona zudem voneinander isoliert und so steigt bei vielen das Bedürfnis, jemanden persönlich zu sprechen. Idealerweise mit einer echten, nahbaren Person, die dann auch flexibel entscheiden kann. Es geht vor allem um den richtigen Mix von Mensch und Ma-

schine. Das wichtigste Ziel für Unternehmen im Customer Service ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit – und erst nachgelagert die Kosteneffizienz.

Das bedeutet nicht, dass Sie die bereits bestehenden Angebote nicht nutzen sollten: Für einfache Serviceanfragen gibt es Kundenportale mit intuitiv bedienbaren Selfservices. Diese werden aufgrund ihrer zeitlichen Flexibilität und autonomen Nutzbarkeit bei Kunden wie auch Unternehmen immer gefragter. Wenn diese Selfservices nicht helfen, sucht der Kunde nach wie vor den persönlichen Kontakt.

Die Kontaktbearbeitung durch die Customer Service-Mitarbeiter kann ebenfalls technologisch unterstützt werden. Hier kommen Lösungen wie Robotic Process Automation, Unified Agent Desktop, CRM und intelligentes Wissensmanagement ins Spiel. Durch eine kundenorientierte Automatisierung verkürzt sich oftmals die Reaktionszeit und Daten können direkt weiterverarbeitet werden. Allerdings erfolgt die Auswertung schriftlicher und sprachlicher Kundenservice-Anfragen noch nicht bei allen Unternehmen.

Eine vollumfassende und automatisierte Datenauswertung hilft, Serviceanliegen frühzeitig zu erkennen, zu klassifizieren und deren Häufigkeit zu quantifizieren. Relevanter Handlungsbedarf lässt sich entsprechend schnell und einfach identifizieren, um unnötige Anfragen zu reduzieren oder gar zu vermeiden.

### **Krisenmaßnahme 15: Lernen Sie von digitalen Speditionen!**

Unternehmen können sich über einen sehr guten Customer Service einen maßgeblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen – es lassen sich nicht nur bestehende Kunden halten, sondern zugleich neue Kunden gewinnen. Eine wichtige Rolle bei einem professionellen Customer Service spielt die Digitalisierung. Der Tipp hier lautet: Schauen Sie sich die digitalen Speditionen an. Da ist das Kundenerlebnis smart, digital und über die verschiedensten Kanäle vernetzt.

Oder schauen wir uns an, was im E-Commerce im B2C-Geschäft passiert. Oft wird bemängelt, dass B2C-Strategien bereits viel zu häufig als Blaupause für B2B verwendet werden. Fakt ist

aber auch, dass der ganze Themenkreis der Customer Journey lange Zeit ein reines B2C-Thema war. Im B2B kümmerte man sich nicht darum, welche Phasen oder Touchpoints ein potenzieller Kunde durchläuft. Die Erkenntnisse aus dem B2C-Bereich sollten spätestens jetzt in einem modernen B2B-Customer Service abgebildet werden.

Ein ausschließlich digitaler Ansatz ist wie im vorherigen Absatz bereits erwähnt, nicht immer sinnvoll. Dennoch rechnet sich die Integration digitaler Lösungen für viele Transportunternehmen oft nicht nur von der Kapazitätenauslastung her, sondern auch finanziell. .

### **Krisenmaßnahme 16: Organisieren Sie Ihren Kundenservice optimal (um)!**

**Wie auch immer Sie heute den Gedanken eines Customer Service in Ihrem Unternehmen leben oder organisiert haben, sei es im Vertriebsinnendienst oder als Kundenservice-Abteilung für eine bestimmte Kundengruppe:**

Stellen Sie Ihr aktuelles Set up auf den Prüfstein! Machen Sie sich Gedanken und legen Sie fest, wer sich in Ihrem Unternehmen um das Kundenmanagement kümmert.

Ihr Unternehmen sollte so ausgerichtet sein, dass Customer Service keine »reagierende« Unternehmensabteilung ist. Mitarbeiter im Customer Service und z.B. das Führungsteam sind nicht die einzigen, die Kunden glücklich machen können. Ganz im Gegenteil, jeder im Unternehmen kann zu positiven Kundenerfahrungen beitragen. Erst dann wird es nämlich zur Unternehmensphilosophie. Es gibt sogar ein Sprichwort, das besagt: „Kundenservice ist eine Haltung und keine Abteilung“. Aber wie setzen Sie das um ?

Bestimmen Sie die Aufgaben und stellen Sie die Ressourcen dafür zur Verfügung. Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind die Mitarbeiter, die mit dem Kundenmanagement betraut werden.

Um dauerhaft eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten, müssen Sie die damit verbundenen Aufgaben und Prozesse in Ihrer



### Organisation verankern.

Beziehen Sie dabei alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die mit Kunden in Beziehung stehen (könnten). Bedenken Sie, dass jeder Kontakt, den Ihr Kunde mit Ihrem Unternehmen hat, dazu beiträgt, wie Ihr Kunde Ihr Unternehmen wahrnimmt.

Deshalb sollten alle Kundenkontaktpunkte oder Customer Touch Points identifiziert und in die Organisation des Kundenmanagements eingebunden werden.

Mögliche Kundenkontakte finden Sie zum Beispiel in diesen Unternehmensbereichen:

- Geschäftsführung
- Verkauf Außendienst
- Verkauf Innendienst
- Key Account Manager
- Produktmanager
- Telefonzentrale
- Telefonmarketing
- Kundenhotline
- Operative Abteilungen
- Reklamationsbearbeiter

### **Krisenmaßnahme 17: Finden Sie die richtigen Kommunikationskanäle!**

Einige Unternehmen haben heute zum Teil bis zu acht verschiedene Kontaktkanäle, um für Kunden jederzeit und überall erreichbar zu sein. Während der Gedanke dahinter durchaus ehrenhaft ist, muss hier darauf geachtet werden, sich nicht zu verzetteln! Für die meisten Endkunden ist eine schnelle und einfache Lösung ihres Anliegens wichtiger als ein breites Kanalangebot.

Telefon, Online-Portale, E-Mail, Social Media – finden Sie den Kanalmix, mit dem unter Beibehaltung der Kosteneffizienz das Kundenanliegen am schnellsten und für den Kunden zufriedenstellend gelöst werden kann.

### **Fazit: Serviceführerschaft ist so wichtig wie Kostenführerschaft**

Eine erfolgreiche Ausrichtung auf maximale Servicequalität wird zum Wettbewerbsfaktor. In Krisenzeiten und Commodity-Märkten wie im Bereich Logistik und Transport ist Serviceführerschaft oft die bessere Alternative zur Preishoheit.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass zuvorkommendes, kulant und transparentes Customer Service Management zu Krisenzeiten einige Herausforderungen, aber auch große Chancen birgt.

Unternehmen, die es schaffen, Feedback von Kunden und Mitarbeitern zu beherzigen, Probleme offen zu adressieren, lehrreiche Inhalte oder sogar neue Features in die Customer Journey zu implementieren sowie mit Sonderaktionen zu punkten, werden nach der Krise mit einer höheren Kundenloyalität belohnt werden.

Der persönliche Servicekontakt bleibt trotz aller Automatisierung und neuer Tools wichtig. Denn den Robotik-Kollegen fehlt es an emotionaler und sozialer Intelligenz sowie an Kreativität, die aber für einen empathischen Kundenkontakt entscheidend sind. Insbesondere bei komplexeren Serviceanfragen wird kundenseitig häufig der direkte Kontakt zu einem Mitarbeiter gesucht, wobei Kunden heute konkrete Vorstellungen vom „optimalen“ Servicekontakt und somit eine höhere Erwartungshaltung haben. Viele Endkunden erwarten, dass der Servicemitarbeiter Kundendaten aus vorherigen Interaktionen einbringen kann. Fachkompetenz und Freundlichkeit hat immer noch eine sehr hohe Bedeutung. Zur optimalen und individuellen Kontaktbearbeitung braucht es daher vor allem kompetente, motivierte und empathische Servicemitarbeiter mit einem hohen Maß an Dialog- und Problemlösungskompetenz.

In der Krise gewinnen Flexibilität und Schnelligkeit gerade beim Customer Service an Bedeutung. Diese Chance sollten Sie nutzen, Nachteile aufgrund mangelnder Serviceeinstellung vermeiden. Bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen Customer Service-Konzepten sind gleichermaßen Kreativität und Pragmatismus gefragt.



## 4. Umsetzung der Krisenmaßnahmen

Der vielleicht größte Fehler in einer Zeit voller Herausforderungen und Gefahren besteht darin, dass man nicht reagiert, weil man glaubt, der Krise hilflos ausgeliefert zu sein.

In den vorangegangenen Kapiteln dieses Whitepapers haben wir Ihnen zeigen können, wie man gegen die negativen Marktfolgen der Corona-Krise kämpfen kann. Die schönste Definition einer Krise stammt von Max Frisch (1911-1991): „Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Mit unseren „Vertriebstopps für Speditionsunternehmen in Ausnahmesituationen“ ziehen Sie alle Register und holen trotz widriger Umstände das Beste heraus. Wie genau Sie die vorgestellten Maßnahmen für Vertrieb, Preise und Customer Service umsetzen, zeigen wir Ihnen heute

## Bewerten Sie für sich die Krisenmaßnahmen!

In den Kapiteln 1,2 und 3 haben wir Ihnen 17 Krisenmaßnahmen vorgestellt. Normalerweise wird ein Unternehmen nicht all diese Maßnahmen zum Krisenmanagement heranziehen, sondern eine Auswahl treffen. Ob sich die Tipps für Sie eignen, hängt von Ihrem Geschäftsmodell, dem Dienstleistungsfokus, der konkreten Markt- und Wettbewerbssituation sowie den Kosten der Maßnahme ab. Hier werden sicher Unterschiede z.B. für Unternehmen mit Schwerpunkt im europäischen Landverkehr und Unternehmen mit Kunden im Lebensmittel-Bereich oder bei Paketdiensten deutlich.

Trotzdem sollten Sie keine Maßnahme von vornherein ausschließen, sondern jede individuell für den Anwendungsfall prüfen.

## Prozess der Umsetzung

Für die Krisenmaßnahmen, die Sie für eine Umsetzung ins Auge gefasst haben, beantworten Sie im nächsten Schritt folgende Fragen:

- **Was ist konkret zu tun?**

Beispiel: Wie steigern wir unsere Vertriebspower? Qualitativ oder Quantitativ? Mehr Kundenkontakte pro Mitarbeiter oder mehr Manpower? Durch einen Sonder-Incentive?

- **Wieviele Sonder-Incentive?**

Beispiel: Wie hoch soll der Sonder-Incentive für die Vertriebsmitarbeiter in 2020 sein? Unter welchen Bedingungen? Was müssen wir konkret anpassen?

- **Wie wird die Maßnahme intern umgesetzt?**

Beispiel: Welche Incentives müssen angepasst werden?

- **Wer ist verantwortlich?**

Beispiel: Geschäftsführung, Vertriebsleitung, HR, einzelner Verkäufer

- **Wie wird kommuniziert?**

Beispiel : Offen/aktiv, reaktiv? Persönlich?

- **Wie groß sind die Wirkungen auf Umsatz/ Neukunden/Bestandskunden/Deckungsbeitrag?**

- **Wie schnell wirken die Maßnahmen?**

Um zu einer fundierten Entscheidung zu kommen und das Fehlerrisiko in Grenzen zu halten, sollten Sie diese Fragen gründlich untersuchen und ausführlich beantworten.

## Gehen Sie schnell und parallel vor

Egal, für welche Krisenmaßnahmen Sie sich entscheiden, sie müssen entschlossen und schnell implementiert werden. In normalen Zeiten läuft der Umsetzungsprozess gemäß geordneter, sequentieller Schritte ab, wobei Analyse/Diagnose, Lösung/Entscheidung, Umsetzung und Controlling/Reporting strikt geordnet aufeinander folgen. Die Situation wird zunächst analysiert und diagnostiziert, dann wird eine Lösung entwickelt und entschieden etc.

In der Krise dürfen und sollen Sie modifizieren, denn Eile ist geboten! Wir empfehlen ein gleichzeitiges Vorgehen, bei dem die verschiedenen Schritte teilweise parallel zueinander umgesetzt werden.

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil von Krisen besteht darin, dass die generelle Umsetzbarkeit und die Schnelligkeit der Umsetzung ungewöhnlicher Maßnahmen gefördert werden. Nutzen Sie diese Chance!. Vieles, wovon Sie in guten Zeiten nur träumen konnten, ist jetzt machbar – und das schnell.

## Stimmen Sie Krisenmaßnahmen auf den Einzelfall ab!

Die hier vorgestellten Krisenmaßnahmen sind als Anregungen und Vorschläge zu verstehen. Natürlich muss in jedem Einzelfall überlegt werden, ob die Maßnahmen angepasst und modifiziert werden sollen. Nicht jede wird schnellen und starken Umsatzzuwachs bringen. In der Summe aber können Sie eine Wirkung erwarten.

## Analysieren Sie vorhandene Daten!

Unserer Erfahrung nach nutzen die wenigsten Unternehmen die Informationen, die in den vorhandenen Daten stecken. Ob Stammdaten, operative Transportdaten oder Vertriebsdaten. Ihre internen Daten sollten deshalb einen der ersten Ansatzpunkte für die Identifikation und Bewertung von Maßnahmen bilden. Wenn Ihr Unternehmen über moderne Datensysteme verfügt, lassen sich solche Analysen in kürzester Zeit durchführen:

- Umsätze, Margen, Kosten pro Kunde, Segment, Niederlassung, Region
- Messung und Visualisierung von Preiselastizitäten
- Vertrieb und Vertriebskanäle
- Cross-Selling-Effekte

## Befragen Sie Ihre Kunden – und Experten!

Bei der Expertenbefragungen werden Fachleute, die ein fundiertes Wissen über Märkte, Marktreaktionen oder Kundenverhalten besitzen, befragt. Das können eigene Mitarbeiter (Geschäftsleitung, Manager, Außendienst) oder Unternehmensberater mit speziellen Kenntnissen des betreffenden Marktes sein.

Expertenbefragungen bieten sich immer dann an, wenn die Befragung von Kunden zu teuer oder zu zeitraubend ist. Die Befragungen können sowohl unstrukturiert in Form von freien Interviews als auch mithilfe von Fragebögen beziehungsweise Gesprächsleitfaden oder im Rahmen von Workshops stattfinden.

Bei der Erhebung sollten Sie auf folgende Dinge achten:

- Es sollten nicht weniger als fünf, besser zehn oder mehr, Experten befragt werden.
- Die Experten sollten hinsichtlich ihrer Aufgaben und Positionen in der Hierarchie unterschiedlich sein (z.B. Manager und Außendienstmitarbeiter).

Sehr ergiebig können auch schnelle sog. Fokusgruppen sein. Hierzu befragt man kurzfristig eine Gruppe von Kunden und diskutiert mit ihnen die ins Auge gefassten Krisenmaßnahmen. Im Verlauf der Diskussion stellt sich schnell heraus, ob Sie mit Ihrer Annahme über mögliche Kundenreaktionen richtig oder falsch liegen.

## Trainieren und schulen Sie Ihre Mitarbeiter!

Der Erfolg der Maßnahmen hängt entscheidend davon ab, ob diese von den Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und in der täglichen Praxis umgesetzt werden. Die Argumentation von Vertriebsmitarbeitern, im Innendienst oder im Customer Service und weiteren Beschäftigten muss den geänderten Anforderungen angepasst werden. In der Krise gilt es, die Vorteile des eigenen Angebotes konsequent im Verkaufsgespräch hervorzuheben und effektiv zu kommunizieren.

Darüber hinaus ist die Sensibilisierung zu den Themen Marge, Preise, Preisdurchsetzung und Preisverhandlung sehr wichtig und führt bei konsequenter Anwendung zur schnellen Ertragssteigerung.

## Ziehen Sie Berater hinzu!

Auf die Frage, ob man zur Entwicklung und Bewertung der Krisenmaßnahmen Berater hinzuziehen oder diese mit eigenen Mitteln vornehmen soll, gibt es keine eindeutige oder immer richtige Antwort. Fakt ist jedoch, dass Sie aufgrund der ernsten Lage momentan nur dann externe Berater hinzuziehen sollten, wenn es um Projekte mit harten Kundenvorteilen geht.

Die Schärfe der Krise macht es notwendig, das beste verfügbare Know-how zu mobilisieren. Und das liegt für bestimmte Themen nun mal extern. Auch das Thema Schnelligkeit ist ein wichtiger Aspekt des Beratereinsatzes. Gute Berater verfügen über sofort nutzbares Wissen

und holen in kürzester Zeit benötigte Informationen aus Systemen und den Köpfen der Mitarbeiter. Ein versierter Berater kann in einem eintägigen Workshop mehr erreichen als eine interne Truppe in zwei Wochen.

ein großer Schritt in Richtung Krisenbewältigung getan. Nichts in der Krise ist wichtiger als die entschlossene Umsetzung.

## Fazit

„Wenn du merkst, dass du deine Ziele nicht erreichen kannst, dann passe nicht die Ziele an, passe die Maßnahmen an.“

Diese intelligente und wahre Aussage stammt von Konfuzius und gilt in der Krise noch stärker als zu anderen Zeiten.

Halten wir folgende Punkte zusammenfassend fest:

- In der Krise gewinnt die Geschwindigkeit der Umsetzung an Bedeutung. Egal, was Sie entscheiden und implementieren, tun Sie es schnell!
- Die Eilbedürftigkeit steht leider im Widerspruch zu der Forderung, fatale Fehler zu vermeiden. Das Risiko, dass ein Fehler sich als fatal erweist, steigt in der Krise an. Krisenmaßnahmen sollten deshalb mit großer Sorgfalt ausgewählt werden.
- Für jede Maßnahme ist konkret zu beantworten, was genau getan wird, wie umgesetzt wird, wer verantwortlich ist, wie kommuniziert wird und welche Wirkungen wie schnell eintreten.
- Machen Sie Schritte bei der Umsetzung gleichzeitig und parallel.
- Für die Informationsbeschaffung sind schnelle Methoden wie die Analyse vorhandener Daten und Expertenbefragungen einzusetzen.
- Tragen Sie Sorge für ein zeitnahes Monitoring und Controlling. So erkennen Sie Fehlentwicklungen rascher und können zügiger korrigierend eingreifen.
- Berater ja oder nein? Das sollte nicht primär unter Kostengesichtspunkten entschieden werden. Ergebnisverbesserungen und schnelle Umsetzung geben den Ausschlag.

Wenn es Ihnen gelingt, in kurzer Zeit zu entscheiden und umzusetzen sowie allzu gravierende Fehler zu vermeiden, dann ist bereits

A man in a blue shirt is seen from the back, addressing a group of people in a meeting room. The room has large windows and a table with water bottles. The scene is brightly lit, suggesting a professional environment.

## 5. Leadership in der Krise

Einige Begriffe lassen einem Leader im unternehmerischen Alltag einen Schauer über die Wirbelsäule laufen: Strategische Weiterentwicklung, Budgetierung, Kostenmanagement, Niedrigzinsniveau, demografischer Wandel oder neuerdings Corona-Krise. Allesamt keine schönen Begriffe für Unternehmer, denn wenn sie auf der Agenda stehen, wird es ernst. Schnell macht sich ein Gefühl der Überforderung bei vielen Führungskräften breit.

Auch unsere persönliche Erfahrung geht in eine ähnliche Richtung. In den letzten Wochen haben wir mit vielen Entscheidern von Logistik-Unternehmen gesprochen und bei fast allen war ein Gefühl der Hilflosigkeit, der Panik, des Schocks, der Angst, des Ärgers und des Zweifels wahrnehmbar. Es scheint so, dass die Komplexität der Situation sie in diesem Moment überfordert. Soweit erst einmal weder problematisch noch verwunderlich, denn die aktuelle Krise konfrontiert sowohl das Management als auch die Mitarbeiter mit einer unbekannt Situation.

„Führung ist ein Schlechtwetter-Job“, sagte einst Peter Drucker, der Pionier modernen Managements. Er wollte damit zum Ausdruck bringen, dass gerade Krisenzeiten wirkliche Führungsstärke erfordern. Und das kann nun tatsächlich schnell zum Problem werden. Die meisten Führungskräfte kennen in ihrer Karriere nur den Weg aufwärts. Sie wissen wie man Märkte in Expansionszeiten beachert, Mitarbeiter motiviert. In Zeiten wie diesen ändern sich jedoch auch die Anforderungen an die Führungsebene.

Natürlich gab es schon immer schrumpfende und wettbewerbsintensive Märkte, so auch in der Logistik. Manager, die in diesem Umfeld schon Erfahrungen gemacht haben, dürften besser auf die Corona-Krise vorbereitet sein. Doch selbst für erfahrene Sanierer stellen sich angesichts der Einbrüche an allen Fronten ungewohnte Herausforderungen. Es ist ein Unterschied, ob man ein Unternehmen in einem ansonsten guten Umfeld saniert oder ob sich gleichzeitig überall neue Baustellen auftun. Einer der Hauptjobs in Führung und Management ist jetzt, die Stimmung im Unternehmen zu kontrollieren. Der Vertriebsleiter muss dafür Sorge tragen, dass auch der „Bereich“ Kunde weiterhin gut und zur vollsten Zufrieden-

heit abgedeckt wird.

Das allerwichtigste ist in diesen Zeiten die richtige Kommunikation. Das ist Ihr Hilfsmittel und Werkzeug! Es gibt eine Reihe wichtiger Fragen und Sorgen, die von der Führungsebene adressiert und beantwortet werden müssen:

- Die Mitarbeiter sind verunsichert, die Angst geht um. Wie soll man mit dieser Ausnahmesituation umgehen?
- Wie kommunizieren wir intern?
- Wie stellen wir die Unternehmenssituation und die Maßnahmen nach außen dar?
- Brauchen wir in der Krise andere Manager als zu Boomzeiten?
- Sollen die Führungskräfte Optimismus ausstrahlen oder die Dinge realistisch darstellen? Wie behält die Führungsriege ihre Glaubwürdigkeit?

### **In dieser Zeit muss Ihre Devise als Leader sein: Kommunizieren statt Schweigen!**

Als Leader sollten Sie ein Drittel Ihrer Zeit nun ausschließlich für die Kommunikation aufwenden. Mit Mitarbeitern, mit Externen, mit gleichfalls Betroffenen. Ein offener Umgang mit dem Thema wird nicht nur Ihren Mitarbeitern und Kunden – und damit Ihrem gesamten Unternehmen – bei der Krisenbewältigung helfen, sondern auch Ihnen selbst. Es schafft Klarheit im Denken, gewisse Sorgen und Ängste zu verbalisieren. Insbesondere bei der Kommunikation mit Externen kommen Ihnen vielleicht neue Lösungs- und Bewältigungsstrategien in den Sinn.

Gespräche mit Mitarbeitern helfen, Ängste in der Belegschaft zu verhindern und zu mindern, die sonst – vielleicht auch unbewusst – der Produktivität im Wege stehen könnten. Darunter fallen zum Beispiel Gedanken wie: „Werde ich überhaupt noch einen Job haben, wenn das hier vorbei ist?“ Mitarbeiter, die innerlich der Kündigung entgegen sehen, arbeiten bewiesenermaßen deutlich unter ihrem gewöhnlichen Produktivitäts- und Qualitätsniveau. Selbst wenn Sie als Leader bereits beschlossene haben, niemandem zu kündigen – haben Sie dies auch offen kommuniziert? Umgekehrt

gilt das Gleiche: Wenn eine Kündigung unabdingbar ist, spielen Sie von vorneherein mit offenen Karten und warten Sie nicht bis zum letzten Moment.

Fördern Sie außerdem auch die Kommunikation des Teams untereinander. Vielleicht braucht es in der Krisenzeit ein zusätzliches (kurzes!) Meeting einmal am Tag, bei dem sich über aktuelle, der Krise geschuldeten Probleme und Prozesse ausgetauscht werden kann. Vielleicht hilft auch eine „Meckerbox“, wenn die Mitarbeiter ihre Sorgen lieber anonym kommunizieren oder es gibt außerplanmäßige Mitarbeitergespräche, in denen Sie one-on-one auf Bedenken und Wünsche eingehen.

### **Reden, erklären, beruhigen**

Dieser Dreiklang wird zu Ihrem neuen Mantra: Lage erklären, wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in der Krise erläutern, ein Bild der Situation malen, das den Tatsachen entspricht. Befürchtungen und Ängste der MitarbeiterInnen ernst nehmen. Vertrauen schaffen. In die Fähigkeiten jedes einzelnen Menschen und in das Team.

Als wäre das nicht bereits Herausforderung genug, kommt in diesen Zeiten die besondere Arbeitssituation hinzu: Viele Ihrer Mitarbeiter sind vermutlich im Homeoffice über die gesamte Republik verteilt. Am Grundsatz ändert das aber zunächst nichts. Die Digitalisierung bietet uns die Möglichkeiten, unsere Kommunikation auch über weite Entfernungen (fast) genauso umzusetzen, wie persönlich vor Ort. Mitarbeitergespräche können per Videocall geführt werden, wichtige Ankündigungen über E-Mail mit Lesebestätigung versendet werden. Nehmen Sie die Herausforderung an, denn jetzt zeigt sich, wer Eigenverantwortung und Selbstführung – und damit auch Führung von anderen – wirklich verinnerlicht und lebt und bei wem es ein netter Satz zur Unternehmensphilosophie in einer Hochglanzbroschüre bleibt.

### **Umschiffen Sie die typischen Kommunikationsfallen**

Auch Chefs sind nur Menschen und so wundert es sicher nicht, dass Führungskräfte auch mal danebentreten. Sie agieren teilweise aufgebracht, fahrig und unkontrolliert – sowohl verbal als auch in ihren Handlungen, verhalten sich ausweichend, zurückhaltend und wenig offensiv, treffen kurzfristige Entscheidungen oder halten neu vereinbarte Regelungen nicht ein.

Insbesondere bei Führungskräften haben sich mit der Zeit vielleicht Verhaltensmuster eingeschlichen, die jetzt schnellstens aufgebrochen werden sollten: Verantwortung auf andere abwälzen, alleinige Kontrolle über die Situation bewahren (Informations- und Machtmonopol), gezielte Täuschung und Verbergen der Absichten oder Entscheidungen unnötig verzögern.

Machen Sie sich diese Muster und Probleme bewusst, nur dann können Sie sich gezielt an deren Lösung begeben. Wenn das nächste mal eine unangenehme Entscheidung fällt und Sie mit dem Gedanken spielen, die Kommunikation der Entscheidung auf die nächste Woche zu vertragen: Gebieten Sie sich Einhalt! Rufen Sie sich Ihre Kommunikationsstrategie für die Krise wieder ins Gedächtnis. Und dann machen Sie es ein wenig besser als gestern.

Eine richtige Vorbereitung gibt es für ein Ereignis wie die Corona-Krise sicher nicht. Die Frage ist nur, wie man mit Unerwartetem umgeht. Klar ist: Wer neuen Situationen mit den althergebrachten Lösungswegen beikommen will, scheitert genauso wie derjenige, der den Kopf in den Sand steckt und vorgeht, als sei nichts geschehen.

Wer mutig ist, neue Wege ausprobiert und vor allem offen und ehrlich mit allen Beteiligten kommuniziert, hat eine Chance. Und wie so oft kann eine überstandene Krise auch von Nutzen sein.



## **Führung – was jetzt wichtig ist:**

1. Akzeptieren Sie die Situation: Sie können sie nicht ändern. Das Gefährlichste im Moment wäre Aktionismus. Ja, die Lage ist vielerorts chaotisch, in manchen Fällen sogar bedrohlich. Umso wichtiger ist der berühmte kühle Kopf. Das gilt sowohl für die Kommunikation mit Ihrem Team und allen anderen Mitarbeitern als auch für die Entscheidungsfindung. Bleiben Sie besonnen!
2. Lassen Sie Ihre MitarbeiterInnen nicht allein: Homeoffice, drohende Kurzarbeit, geschlossene Standorte, Sorgen um die Zukunft – eine der wichtigsten Aufgaben für Sie ist der Dialog mit den Menschen in Ihrem Unternehmen. Seien Sie offen und ehrlich, zeichnen Sie die Situation so, wie sie ist. Nichts beschönigen, aber auch nichts dramatisieren. Nehmen Sie Ihren Leuten so gut es geht die Angst. Denn Angst lähmt und macht Ihr Unternehmen unfähig zu agieren.
3. Setzen Sie auf Kreativität und Engagement Ihrer MitarbeiterInnen: Geben Sie ihnen den Freiraum, den sie benötigen, um Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Sie werden sehen, dass Sie alles an Bord haben, was Sie für die Krisenbewältigung brauchen. Voraussetzung dafür ist Vertrauen. Vertrauen Sie Ihren MitarbeiterInnen und schaffen Sie Vertrauen in Ihre Person – indem Sie offen kommunizieren und als Vorbild agieren.

A close-up photograph of a person wearing a white lab coat and a white surgical mask. They are holding a red strip of paper that has been torn down the middle. The word "CORONAVIRUS" is written in black, hand-drawn capital letters across the strip. The person's hands are visible, holding the ends of the strip.

CORONAVIRUS

**6. Nach der Krise**

Niemand kann heute sagen, welchen Verlauf die Corona-Krise nimmt, wie lange Sie dauern wird und was danach kommt. Im Moment kann man nur von spekulativen Szenarien ausgehen. In diesem Sinne ist auch unser letztes Kapitel zu verstehen:

Es sind Anregungen zum Nachdenken; keinesfalls sichere Aussagen über künftige Entwicklungen. Eines steht dennoch fest: Diese Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen bedeutet für Sie als Entscheider, dass Sie unumkehrbare Entscheidungen hinauszögern und sich eine hohe Flexibilität bewahren sollten.

## Welche Verlaufsform nimmt die Krise?

Wird der Verlauf einem V gleichen, d.h. folgt dem jähen Absturz ein schneller, steiler Wiederaufstieg? Oder wird es eine längere Bodenphase gemäß der U-Form geben?

Noch kann das niemand genau vorhersehen. Für die längerfristig orientierten Maßnahmen der Unternehmen sind Verlaufsform und Dauer der Krise jedoch von überlebenskritischer Bedeutung. Eine kurze Krise kann man mit bestimmten kurzfristig Maßnahmen überstehen, die eher an das Stopfen eines Lecks erinnern. Hält die Krise an und stagniert der Umsatz längerfristig auf einem deutlich niedrigeren Niveau, sind wesentlich radikalere Anpassungen notwendig. Wenn wir also V- oder U-Verläufe betrachten, dann haben wir die Entwicklung der Gesamtwirtschaft oder einer Branche (wie hier die Logistik) im Visier. Das einzelne Unternehmen kann sich zwar von diesen Entwicklungen nicht abkoppeln, ist ihnen aber auch nicht völlig schutz- und hilflos ausgesetzt.

Mit zunehmender Dauer der Krise dürfte die V-Form leider in die Ferne rücken und die weniger erfreulichen Alternativen werden wahrscheinlicher. Es ist deshalb jedem Speditions- und Transportunternehmer zu raten, sich darüber Gedanken zu machen, wie er auf solche längerfristigen Entwicklungen reagieren will und muss. Ein Vorstand eines führenden deutschen Hafenbetriebes sprach Mitte April von einem „noch nie dagewesenem Speditionssterben“. Das klingt alles erst einmal sehr negativ, aber es gibt auch gute Nachrichten: Dass Sie dieses Whitepaper in den Händen halten, heißt,

dass Sie sich bereits mit geeigneten Maßnahmen zur Krisenbewältigung beschäftigt haben. Sie kennen einen Lösungsweg: Vertrieb! Selbst wenn die Logistikbranche im zweistelligen Prozentbereich abstürzt, kann es ein klug agierendes Unternehmen durch entsprechende Vertriebsleistung schaffen, den Umsatzeinbruch zu begrenzen. Gelingt es parallel dazu, die Kosten entsprechend zu senken, dann ist selbst bei längerer Dauer der Corona-Krise ein Überleben möglich. Die Herausforderung besteht darin, zu den Überlebenden zu gehören oder sogar gestärkt aus der Corona-Rezession hervorzugehen.

## Wie leben und arbeiten wir nach der Corona-Krise?

Hier ein paar Beispiele zu Szenarien:

### Neo-Tribes

Nach der Corona-Krise hat sich die globalisierte Gesellschaft wieder stärker zurück zu lokalen Strukturen entwickelt. Es wird mehr Wert denn je auf regionale Erzeugnisse gelegt. Die Kartoffel vom Bauern nebenan ist die neue Avocado, an Poke Bowls im Szene-Lokal denkt niemand mehr. Die Rückbesinnung auf Familie und Haus und Hof hat Einzug gehalten. Kleine Gemeinschaften entstehen neu und verfestigen sich – immer in vorsichtiger Abgrenzung zu „den Anderen“. Nachhaltigkeit und Wir-Kultur sind wichtige Werte, die jedoch nur lokal gedacht werden, nicht global.

### Adaption

Die Welt lernt und geht gestärkt aus der Krise hervor. Wir passen uns besser den Gegebenheiten an und sind flexibler im Umgang mit Veränderung. Die Weltwirtschaft wächst zwar weiter, aber deutlich langsamer, mancherorts zeigt sich bereits Stagnation. Unternehmen in solchen Umfeldern brauchen neue Geschäftsmodelle und müssen unabhängiger vom Wachstum werden. Damit stellt sich automatisch die Sinnfrage nach dem Zweck des Wirtschaftens: immer mehr Profit? Oder vielleicht doch bessere, sozial und ökologisch vorteilhaftere Problemlösungen für Kunden und andere Stakeholder? Eines ist klar: Das gemeinsame Überstehen der Krise verhilft zu einem neuen, achtsamen Umgang miteinander.

## Deglobalisierung

Schon vor der Krise stellte sich die Frage, ob die Globalisierung ihren Zenit überschritten hat. Mit anhaltender Dauer scheint diese Frage nun mehr und mehr zur Gewissheit zu werden. Geld aus Schwellenländern wird abgezogen, Exportweltmeister klingt nur noch wie eine ferne Erinnerung. Wichtig wird jetzt, Produktions- und Lieferketten zu verkürzen und sich auf die europäischen Partner und Netzwerke zu konzentrieren.

### Mehr Digitale Vertriebswege: Bits&Bytes statt Meet&Greet

Messen und Meetings in der „realen Welt“ fallen als Aktionsraum für den Vertrieb aus, die „virtuelle Welt“ des Internets bietet sich als Ersatz an.

- Nutzen Sie stärker die sozialen Medien

Eine starke Online-Präsenz, die Fähigkeit, aussagekräftige Inhalte zu generieren und die richtige Zielgruppe online zu erreichen, ist das, worauf Sie sich als Logistikdienstleister konzentrieren müssen. Ihre Kunden recherchieren vermehrt online.

- Online-Kommunikationstools

Zoom-Videokommunikation, Skype, und Webex sind sehr aktuell. Betrachten Sie und Ihr Vertriebsteam die neuen Tools als wichtige Ergänzungen Ihrer Vertriebskanäle. Es wird sicher weiter physische Meetings geben, aber wahrscheinlich in geringerem Umfang als zuvor.

- Integration von Account Management, Vertrieb und Preismanagement

Mit der Online-Revolution werden diese drei Disziplinen online gehen und immer mehr zu einer Funktion verschmelzen. IT bedeutet an der Stelle mehr Effizienz, eine schnellere und zentralere Reaktion auf den Kunden und für Sie als Logistikdienstleister niedrigere Kosten für kommerzielle Aktivitäten.

- Plattformen

Ihre Kunden werden zunehmend online gehen und sich vermehrt auf Anbieter von verschiedenen digitalen Dienstleistungen in der Logistik verlassen; Frachtbörsen nutzen oder digitale Speditionen beauftragen.

## Fazit

Die Krisenmaßnahmen in diesem Whitepaper drehen sich um schnellwirkende Instrumente mit dem Schwerpunkt Vertrieb. Stellen Sie sich bestimmte und sehr konkrete Fragen, die Ihnen zu Einsichten verhelfen und zur Vermeidung von Fehlentscheidungen beitragen werden. Auf der Unternehmensebene wird die Krise in vielen Teilmärkten eine Reinigung bewirken. Eine hohe Zahl von Speditions- und Transportunternehmen wird wahrscheinlich nicht überleben. Gleichzeitig werden Überkapazitäten abgebaut und ein größeres Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage hergestellt.

Vielen Branchen werden sich neu strukturieren, es wird zu Akquisitionsgelegenheiten kommen, die von finanzstarken Wettbewerbern genutzt werden können. Das Risiko für Übernahmen wird sehr hoch sein.

Der Blick auf eine Studie von GfK/Serviceplan aus dem Jahr 2010 zeigt es deutlich. Damals wurden 959 Herstellermarken über neun Jahre hinweg beobachtet mit dem Kernergebnis: "Die größten Marktanteilsgewinne, aber auch die größten Marktanteilsverluste entstehen nicht in Wachstumsphasen, sondern in Phasen des konjunkturellen Abschwungs, die in der Regel nur zehn bis zwölf Monate andauern."

Es ist Zeit, neu zu denken und vom "Was kann ich alles zurückfahren"-Modus in den "Wie kann ich heute strategisch und operativ die Weichen für die Zukunft stellen"-Modus zu wechseln.

Für uns alle stellt diese Krise eine völlig neue Erfahrung dar. Wir sind herausgefordert, mit allen Kräften gegen diese Krise zu kämpfen. Unser Whitepaper soll Inhabern, Geschäftsführern, Vertriebsleitern und Mitarbeitern Unterstützung und Vorschläge für diesen Kampf geben, denn wir glauben fest daran, dass diese 17 Krisenmaßnahmen den Unterschied ausmachen können.

**In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung und vor allem anderen natürlich Gesundheit!**



**Unsere Beratung  
im Überblick**

# ÜBER BRICKLOG



Thomas



Hubert



Marjolijn



Sven



Uta



Leonie



Eda



Mark



Bort



Elena



Niels



Julia



Barbara



Emmy



Ingeborg

BRICKLOG wurde 2015 von Thomas Kistner und Hubert Benneker gegründet und hat sich seitdem Schritt für Schritt auf die Unternehmer-Beratung im Logistik- und Transportbereich spezialisiert.

Unsere Schwerpunkte: People, Prozesse und Digitalisierung

Wir bieten als professioneller Prozess- und Personalberater nationalen und internationalen Logistikunternehmen unsere Dienstleistungen an und kombinieren dabei jahrelange Erfahrung im Bereich Transport und Logistik mit der Leidenschaft für neue Technologien und den Menschen in unserer Branche. Auf diese Weise unterstützen wir Start-ups, Familien- und Konzernunternehmen. Mit über 20 Profis aus den Bereichen Vertrieb, Logistik, Personalberatung und IT arbeiten wir an den Standorten Köln und Apeldoorn/ NL an der Optimierung von Prozessen im Vertrieb und im operativen Geschäft. Im Landverkehr, der Kontraktlogistik und im Bereich See- und Luftfracht.

Und nun zu Ihnen.

Sie sind Unternehmer im Logistikbereich? Mit aller Kraft halten Sie Ihre Organisation auf Kurs und tun alles für die Zufriedenheit Ihrer Kun-

den. Wie stellen Sie sicher, dass nicht nur der Umsatz wächst, sondern auch die Rendite und wie entwickelt sich die Organisation weiter?

Wir haben das Know-how, das Netzwerk und die Leidenschaft für Verbesserungen. Unternehmern verhelfen wir zu qualitativem und quantitativem Wachstum. Wachstum heißt Entwicklung und Initiative - damit wächst auch der Mensch – die Fachkraft, der Manager und der Unternehmer.

Sie denken über eine beratende Begleitung für Ihre Vertriebsorganisation nach? Weil Sie einen Blick von außen benötigen? Weil Sie von einer über 30 jährigen Vertriebserfahrung in Top-Unternehmen profitieren möchten? Weil Sie jemanden brauchen, der mit Ihnen auf Augenhöhe spricht?

Holen Sie sich jemanden an Ihre Seite, der einfach weiß wovon er spricht, alle Instrumente beherrscht, alle Seiten kennt. Und vor allem Ihre Position und Ziele als Unternehmer oder Top-Manager aus eigener Erfahrung kennt und Ihnen nicht ein X für ein U vormacht. Der nicht nur schöne Folien malt, sondern Maßnahmen auch umsetzt.



# NEUGIERIG, WIE DAS GEHT?

## **Neugierig wie das funktioniert? Dann lernen Sie uns kennen.**

### **Gemeinsam fokussieren wir folgende Fragen und Maßnahmen:**

- Implementierung und Begleitung der Corona-Krisenmaßnahmen im Vertrieb
- Wie mit dem Preisdruck umgehen?
- Mehr Kundennähe herstellen
- Führungsaufgabe Change- und Krisenkommunikation

Wir helfen Ihnen, sich in der aktuellen Situation nicht zu verzetteln. Sie können sich mit Ihren Mitarbeitern auf die jetzt wesentlichen Vertriebsthemen konzentrieren, schnell und zielgerichtet die richtigen Weichen stellen, um Schaden abzuwenden und neue Marktchancen zu nutzen.

Die erfahrenen BRICKLOG-Partner helfen Ihnen und Ihren Teams, trotz großer Hemmnisse den Überblick zu behalten und erfolgreiche Vertriebsarbeit zu leisten.

# SPRECHEN SIE MIT UNS!

**Kontaktieren Sie uns gerne für ein erstes unverbindliches Gespräch.**



Thomas Kistner  
Geschäftsführer

+ 49 (0) 176 842 371 86  
+ 49 (0) 2211300 8940  
thomas.kistner@bricklog.de

BRICKLOG Deutschland GmbH & Co. KG  
Balthasarstr. 81  
50670 Köln



Leonie Eitjes  
Project Manager & Consultant

+49 (0) 163 345 7104  
leonie.eitjes@bricklog.de

BRICKLOG Deutschland GmbH & Co. KG  
Balthasarstr. 81  
50670 Köln



**Deutschland**  
**BRICKLOG Deutschland GmbH & Co. KG**

Balthasarstr. 81  
50670 Köln

+49 (0) 221 1300 8940  
info@bricklog.de  
www.bricklog.de

Registergericht: Amtsgericht Köln HRA 33825  
Umsatzsteuer-ID DE 317 240 343

**Niederlande**  
**BRICKLOG B.V.**

Regentesselaan 9  
7316 AA Apeldoorn

+31 (0)55 - 207 99 02  
info@bricklog.nl