Jetzt überzeugend sein

Kunden und Marktanteile gewinnen in Krisenzeiten

In Krisenzeiten suchen Unternehmen neue Problemlösungen, um wieder oder weiterhin profitabel zu arbeiten. Also sind sie auch schneller zu einem Lieferantenwechsel bereit. Außerdem strukturiert sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten der Markt neu. Deshalb sind sie der ideale Zeitpunkt, um Kunden von Mitbewerbern zu gewinnen.

- Peter Schreiber -

„Neukunden gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht“

Ein Unternehmen macht pleite. Ein anderes fusioniert. Ein weiteres bildet mit anderen Firmen eine Einkaufsgemeinschaft. Solche Veränderungsprozesse kennzeichnen heute den Markt. Deshalb verlieren Anbieter von Investitionsgütern und Industriedienstleister immer wieder

Kunden - auch in wirtschaftlich guten Zeiten. Und in schlechten Zeiten beschleunigen sich diese Prozesse. Deshalb stellt sich verschärft die Frage: „Wie und mit wem erzielen wir künftig die gewünschten Umsätze?“

Hierfür gibt es gemäß der Formel „Umsatz = Menge x Preis“ folgende Wege:

- bestehenden Kunden mehr verkaufen oder
- bei gleicher Liefermenge höhere Preise erzielen oder
- Neukunden gewinnen.

Das Erzielen höherer Preise ist in Zeiten einer geringen Nachfrage schwierig. Außerdem setzt dies top-geschultes Verkaufspersonal voraus. Deshalb schlagen Unternehmen, wenn sie ihre Umsätze halten oder gar steigern möchten, vielfach den vermeintlich leichteren Weg ein und versuchen den Lieferanteil und -umfang bei bestehenden Kunden zu erhöhen.

Doch dies allein genügt zum Erzielen der gewünschten Umsätze (und Erträge) meist nicht. Das wissen auch die Unternehmensführer. Deshalb zielt die Strategie der Unternehmen zumeist darauf ab, neue Kunden zu gewinnen.

Neukunden sind meistens Wettbewerberkunden

Dies klingt banal. In der Praxis erweist sich das Gewinnen von Neukunden im B-to-B-Bereich aber meist als schwierig, denn Neukunden gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht. Die so genannten Neukunden sind fast stets Wettbewerberkunden - also Unternehmen, die

bereits mit anderen Lieferanten zusammenarbeiten, und dies meist seit vielen Jahren. Entsprechend stabil sind ihre Geschäftsbeziehungen - speziell wenn der Markt floriert. Dann besteht für die Wettbewerberkunden zumeist kein Anlass die bewährte Beziehung zu Lieferanten in Frage zu stellen, zumal ein Lieferantenwechsel neben Unsicherheit meist auch Mehrarbeit mit sich bringt.

„Das Erzielen höherer Preise ist in Zeiten einer geringen Nachfrage schwierig“

Anders ist dies in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn die Unternehmen nicht auf prall gefüllten Auftragsbüchern sitzen und weniger hohe Gewinnmargen erzielen. Oder wenn für die Unternehmen absehbar ist: Wenn wir jetzt nicht aktiv werden, dann haben wir in absehbarer Zeit ein Problem. Dann stellen sie die bisher praktizierten Problemlösungen und somit zumindest indirekt auch die bisherigen Lieferantenbeziehungen in Frage. Deshalb sind in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Voraussetzungen ideal, um gewachsene Kundenbeziehungen von Mitbewerbern, wenn nicht zu knacken, so doch aufzuweichen. Unter einer Voraussetzung: Man kann selber den Kunden der Wettbewerber passende Problemlösungen anbieten.

Ziel: Sich als Zweitlieferant etablieren

Doch wie sollte man beim Versuch, ins Revier eines Wettbewerbers einzudringen, vorgehen? Wenig erfolgversprechend ist in der Regel ein Vorpreschen gemäß der Maxime „Alles oder nichts“ - insbesondere dann wenn das eigene Unternehmen recht komplexe Produkte und Dienstleistungen, die für das Leistungsvermögen der Zielkunden von Bedeutung sind, produziert und vertreibt. Denn bei solchen Produkten ist ein kompletter Anbieterwechsel aus Kundensicht in der Regel mit einem zu hohen Risiko verbunden.

Erfolgversprechender ist eine Strategie, die (vorläufig) nicht darauf abzielt, den bisherigen Lieferanten ganz aus dem Boot zu drängen, sondern sich neben ihm als Zweitlieferant zu etablieren. Wenn dann aufgrund der

Zusammenarbeit eine Beziehung zwischen dem neuen Lieferanten und den Entscheidern beim Kunden gewachsen ist, können der Zweitlieferant immer noch darauf hinarbeiten, dem Konkurrenten den Kunden ganz abzufragen.

Zielkunden ermitteln

Bevor mit der Neukundenakquise gestartet wird, sollte man ermitteln, bei welchen Unternehmen sich ein solches Bemühen lohnt - also welche Kunden ins „Beuteraster“ des Unternehmens passen. Sonst ist die Gefahr sich zu verzetteln groß. Leitfragen für das Ermitteln der Zielkunden - also der Kunden, auf die sich die Aktivitäten fokussieren - sollten unter anderem sein:

- Welchen Unternehmen können wir aufgrund unserer Kompetenz beim Steigern ihrer Wettbewerbsfähigkeit helfen?
- Welche Unternehmen haben interessante Umsatzpotenziale?
- Bei welchen Unternehmen haben wir realistische Erfolgchancen?

Sind diese Zielkunden identifiziert, gilt es über sie Hintergrundinfos zu sammeln, um zu erkunden, durch welche (individuellen) Lösungen man ihnen zum Beispiel beim Steigern der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Produktivität helfen kann. Dabei sollten man folgende vier Nutzen-Ebenen beachten:

- die technische,
- die ablauf-organisatorische,
- die sozial-menschliche und
- die kaufmännisch-wirtschaftliche Ebene.

Per Ferndiagnose lassen sich die nötigen Infos nur zum Teil gewinnen. Also

gilt es, eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern bei den Wettbewerbern aufzubauen, um zu ermitteln, wo sich der Hebel ansetzen lässt. So kann zum Beispiel mit dem oder den Entscheidern in dem betreffenden Unternehmen ein „Erstgespräch“ vereinbart werden - jedoch nicht mit der Erwartung, sogleich einen Auftrag an Land zu ziehen. Die Gesprächsziele sollten vielmehr sein:

- die Organisation des Zielkunden sowie der Gesprächspartner kennen zu lernen,
- sich und das eigene Unternehmen als attraktiven Partner zu präsentieren und
- den Bedarf des Zielkunden und die Bedürfnisse der Gesprächspartner zu erkunden.

Chancen für Zusammenarbeit ausloten

Im ersten Gespräch geht es also darum, auszuloten, unter welchen Voraussetzungen für den Zielkunden eine Zusammenarbeit denkbar wäre und wenn ja in welchen Bereichen? Das Instrument hierzu sind Fragen - und zwar Fragen, die sich folgenden Typen zuordnen lassen:

- Ist-Fragen- zum Beispiel:
 - „Wie verfahren Sie im Moment“
 - „Was setzen Sie derzeit ein, um ...?“
 - „Welche Rüstzeiten kalkulieren Sie zurzeit ein?“
- Problembewusstseins-Fragen - zum Beispiel:
 - „Welche Bedeutung hat für Sie ...?“
 - „In welchen Situationen (bei welchen Prozessen/Produkten) wäre es für Sie interessant...?“

„Es gilt eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern aufzubauen, um zu ermitteln, wo man den Hebel ansetzen kann“

- Soll-Fragen - zum Beispiel:
 - „Wie soll künftig ...?“
 - „Was ist zu berücksichtigen bei ...?“
 - „Unter welchen Voraussetzungen ...?“

Abhängig von den gewonnenen Informationen kann über das weitere Vorgehen entschieden werden. Bei recht simplen Produkten, bei denen es den Zielkunden letztlich egal ist, wer ihnen diese Teile liefert - „Hauptsache, der Preis stimmt“, kann die Strategie darauf abzielen, den Wettbewerbern diese Kunden in relativ kurzer Zeit ganz abzunehmen.

„In eher schlechten Zeiten lassen sich in relativ schnell Erfolge einfahren“

Bei Produkten und Dienstleistungen hingegen, die für die Arbeitsabläufe der Zielkunden und deren Erfolg eine hohe Bedeutung haben, sollte die Strategie eher darauf abzielen,

- mit Spezialangeboten bei dem Neukunden Fuß zu fassen, die das Angebot seiner aktuellen Lieferanten ergänzen, oder
- ihm aufzuzeigen, welche Vorteile er davon hat, das eigene Unter-

nehmen als Zweitlieferant zu engagieren.

Argumente für einen Zweitlieferanten sind:

- „Wenn Sie mehrere Lieferanten haben, ist Ihre Abhängigkeit vom Hauptlieferanten geringer.“
- „Wenn Ihr Hauptlieferant weiß, dass Sie weitere Lieferanten haben, bemüht er sich stärker um Sie.“
- „Wenn Sie mehrere Lieferanten haben, bekommen Sie, wenn Sie neue Problemlösungen suchen, auch mehrere qualifizierte Lösungsvorschläge. Das erhöht Ihre Entscheidungsmöglichkeiten.“

Enges Beziehungsgeflecht aufbauen

In guten Zeiten ringen sich Wettbewerberkunden im Erstgespräch meist selten dazu durch, den alternativen Anbieter als weiteren Lieferanten zu engagieren - weil kein akuter Handlungsdruck besteht. Anders ist dies in eher schlechten Zeiten. In ihnen lassen sich in relativ kurzer Zeit Erfolge einfahren. Warum? In einer schwierigen wirtschaftlichen Lage haben die (Wettbewerber-)Kunden häufig ein akutes Problem. Entsprechend groß ist ihr Handlungsdruck, und entsprechend offen sind sie für neue Problemlösungen. Also sollte Ihr Bestreben darauf abzielen, ihnen solche Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

Dies gelingt umso leichter, je mehr Infos man über die Zielkunden und deren Organisation hat. Deshalb sollte man danach streben, ein immer engeres Beziehungsgeflecht zwischen den Mitarbeitern der eigenen Organisation und der Organisation der Zielkunden zu entwickeln. Man sollte also auch die eigenen Servicetechniker, Entwickler und Logistikfachleute in den Beziehungsaufbau (und somit in die Neukundenakquise) mit einbeziehen.

Stellt sich dann heraus, dass ein Wettbewerber auf ein Kundenproblem nicht (angemessen) reagiert oder

sich mit der Lösung eines Kundenproblems schwer tut, dann ist die Zeit des Neuanbieters gekommen. Dann kann er seiner Kontaktperson konkrete Lösungsschritte vorschlagen - zum Beispiel: „Was halten Sie davon, wenn sich die Personen A, B und C aus Ihrer Organisation und die Personen X, Y, und Z aus unserer Organisation zu einem Spezifikationsworkshop treffen, um gemeinsam zu schauen, wie ...“.

Er wird (erkennbar) in die Offensive gegangen, um den gewünschten Erstauftrag zu erlangen und zwar indem mit dem Zielkunden oder stellvertretend für ihn dessen akutes Problem (teilweise) gelöst wird und sich der neue Lieferant so als der bessere Partner im Vergleich zu dessen bisherigem (Haupt-)Lieferanten erweist. Gelingt dies, dann hat man den gewünschten Hebel in der Hand, um den Wettbewerber mit der Zeit ganz aus dem Boot zu drängen.

Noch ein Tipp: Beim Versuch von etwa gleich „starken“ oder gar „stärkeren“ Wettbewerbern Kunden zu gewinnen, sollte man seine Energie nicht auf deren Top-Kunden konzentrieren. Denn dann werden diese „fuchsteufelswild“ und setzen alles daran, dass man nicht zum Zug kommt. Anders ist es, wenn man Wettbewerberkunden in dessen unteren A- und im oberen B-Kunden-Segment umgarnet. Sie stehen nicht so stark im Fokus der Verkäufer. Deshalb kann man, bevor der Wettbewerber die „Charme-Offensive“ des Neuen registriert, oft so enge Kontakte aufbauen, dass es zum Abwehren des Angriffs bereits zu spät ist. **TH**

Autor:

Peter Schreiber ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld, E-Mail: zentrale@schreiber-training.de, www.schreiber-training.de und Autor des Buchs „Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“