



In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind potenzielle Kunden auch eher zu einem Lieferantenwechsel bereit – der richtige Zeitpunkt, um aktiv zu werden!

So jagen Sie Ihren Mitbewerbern die Kunden ab

STRATEGIE Wenn sich ihre Märkte stark ändern, sind Unternehmen auch eher zu einem Lieferantenwechsel bereit. Deshalb sind wirtschaftlich schwierige Zeiten der ideale Zeitpunkt, um Mitbewerbern Kunden abzuführen.

Peter Schreiber

Auf einen Blick

Potenzielle Neukunden kommen meist nicht frisch auf den Markt – sie sind oft die Kunden des Wettbewerbers.

Da ein kompletter Anbieterwechsel für den Kunden ein Risiko darstellt, ist es einfacher, sich zunächst als Zweitlieferant zu etablieren.

Versuchen Sie nicht, Ihrem Wettbewerber direkt den Topkunden abzuluxen, denn sonst rufen Sie sofort dessen Key-Accounter auf den Plan.

Ein Unternehmen geht pleite; ein anderes fusioniert. Ein weiteres bildet mit anderen Firmen eine Einkaufsgemeinschaft oder will künftig außer seinen Produkten auch mehr Services vermarkten. Solche Veränderungen sind auf allen Märkten normal. Deshalb verlieren Anbieter von Investitionsgütern und Industriedienstleistern immer wieder Kunden – auch in wirtschaft-

lich guten Zeiten. In schlechten Zeiten beschleunigen sich solche Prozesse nur. Deshalb stellt sich Herstellern von Investitionsgütern und Industriedienstleistern in ihnen auch verschärft die Frage: Wie und mit wem erzielen wir künftig die gewünschten Umsätze?

Hierfür gibt es gemäß der Formel „Umsatz = Menge × 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 ein 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 auch darauf ab, neue Kunden zu gewinnen.

Potenzielle Neukunden sind meist Wettbewerberkunden

Dies klingt banal. In der Praxis erweist sich das Gewinnen von Neukunden im B2B-Bereich aber meist als schwierig, denn Neukunden gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht. Aus Marktsicht sind die sogenannten Neukunden 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. Denn dann besteht für die Unternehmen meist kein Anlass, die bewährte Beziehung zu ihren Lieferanten infrage zu stellen, zumal ein Lieferantenwechsel neben Unsicherheit meist auch Mehrarbeit mit sich bringt.

Anders ist dies in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn die Unternehmen nicht auf prall gefüllten Auftragsbüchern sitzen und

weniger hohe Gewinnmargen erzielen. Ebenso verhält es sich, wenn für die Unternehmen absehbar ist: Wenn wir jetzt nicht aktiv werden, dann haben wir in absehbarer Zeit ein Riesenproblem – zum Beispiel, weil sich zurzeit infolge des Klimawandels in sehr vielen Branchen die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen

Handelns fundamental wandeln, ähnlich wie in der Autoindustrie und im Energiesektor. Dann stellen die Unternehmen auch ihre bisherigen Strategien und bisher praktizierten Problemlösungen und somit zumindest indirekt auch ihre bisherigen Lieferantenbeziehungen infrage.

Deshalb sind in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und Marktumbruchzeiten die Voraussetzungen ideal, um gewachsene Kundenbeziehungen von Mitbewerbern, wenn nicht zu knacken, so doch aufzuweichen. Unter einer Voraussetzung: Ihr Unternehmen kann den Kunden Ihrer Wettbewerber passende Problemlösungen anbieten.

Ziel: Sich als Zweitlieferant etablieren

Doch wie sollten Sie 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 Ihr Unternehmen recht komplexe Produkte und Dienstleistungen produziert und vertreibt, die für das Leistungsvermögen Ihrer Zielkunden von Bedeutung sind. Denn bei solchen Produkten ist ein kompletter Anbieterwechsel aus Kundensicht meist mit einem zu hohen Risiko verbunden.

Erfolgversprechender ist im Investitionsgüterbereich meist eine Strategie, die (vorläufig) nicht da-

rauf 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 Ihnen (beziehungsweise Ihrem Unternehmen) und den Entscheidern beim Kunden gewachsen ist, können Sie immer noch darauf hinarbeiten, Ihrem Konkurrenten den Kunden ganz abzujagen.

Attraktive Zielkunden ermitteln

Bevor Sie mit der Neukundenakquise starten, sollten Sie ermitteln, bei welchen Unternehmen sich ein solches Bemühen lohnt – also welche Kunden ins Beuteraster Ihres Unternehmens passen. Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie sich verzetteln. Leitfragen für das Ermitteln der Zielkunden – also der Kunden, auf die Sie Ihre Aktivitäten fokussieren – sollten unter anderem sein:

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

Sind diese Zielkunden identifiziert, gilt es, Hintergrundinformationen über sie zu sammeln. So können Sie erkunden, durch welche (individuellen) Lösungen Sie ihnen zum Beispiel beim Steigern der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Produktivität helfen können. Dabei sollten Sie folgende vier Nutzenebenen beachten:

- die technische,
- die ablauforganisatorische,
- die sozial-menschliche und
- die kaufmännisch-wirtschaftliche Ebene.

Per Ferndiagnose lässt sich heute zumindest ein Teil der hierfür nötigen Informationen leichter gewinnen als früher – vor allem dank des Internets. Doch diese Infos allein genügen im B2B-Bereich in der Regel nicht, um bei

Neukunden im B2B-Bereich gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht.

Ein Erstgespräch sollten Sie zunächst dazu nutzen, Ihre Gesprächspartner kennenzulernen und etwas über den Bedarf Ihres Zielkunden zu erfahren.



Bild: © Rido - stock.adobe.com

den Zielkunden ein echtes Interesse an einer potenziellen Zusammenarbeit zu wecken. Also gilt es, eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern bei den Wettbewerberkunden aufzubauen, um zu ermitteln, wo Sie bei ihnen hierfür konkret den Hebel ansetzen könnten. Vereinbaren Sie deshalb zum Beispiel mit dem oder den Entscheidern in dem betreffenden Unternehmen ein „Erstgespräch“ – jedoch nicht mit der Erwartung, sogleich einen Auftrag an Land zu ziehen. Ihre Gesprächsziele sollten vielmehr sein:

- die Organisation des Zielkunden sowie Ihre Gesprächspartner persönlich kennenzulernen,
- sich und Ihr Unternehmen als möglichen attraktiven Partner zu präsentieren, und
- den Bedarf des Zielkunden und die Bedürfnisse Ihrer 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:

- „Wir verfahren Sie im Moment ...?“
- „Was setzen Sie derzeit ein, um ...?“

- „Welche Rüstzeiten kalkulieren Sie zurzeit ein?“

Problembewusstseins-Fragen:

- „Welche Bedeutung hat für Sie ...?“
 - „In welchen Situationen (bei welchen Prozessen/Produkten) wäre es für Sie interessant ...?“
- #### Soll-Fragen:
- „Wie soll künftig ...?“
 - „Was ist zu berücksichtigen bei ...?“
 - „Unter welchen Voraussetzungen ...?“

Abhängig von den gewonnenen Informationen können Sie über das weitere Vorgehen entscheiden. So gibt es beispielsweise recht simple Produkte, bei denen es den Zielkunden letztlich egal ist, wer ihnen diese Teile liefert („Hauptsache, der Preis stimmt“). Hier kann Ihre Strategie darauf abzielen, Ihren Wettbewerbern diese Kunden in relativ kurzer Zeit ganz abzugeben.

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

- bei dem Neukunden Fuß zu fassen mit Spezialangeboten, die das Angebot seiner aktuellen Lieferanten ergänzen, oder
- ihm aufzuzeigen, welche Vorteile er davon hat, Ihr Unternehmen als Zweitlieferanten 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.“

Ein enges Beziehungsgeflecht aufbauen

In guten Zeiten ringen sich Wettbewerberkunden im Erstgespräch selten dazu durch, einen weiteren Lieferanten zu engagieren – weil kein akuter Handlungsdruck besteht. Anders ist dies in wirtschaftlich eher schlechten Zeiten oder wenn sich die Rahmenbedingungen des Handelns der Zielkunden stark ändern. Dann können Sie in relativ kurzer Zeit Erfolge einfahren, denn: In solchen Zeiten 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 Ihnen umso leichter, je mehr Informationen Sie über die Zielkunden und deren Organisation haben. Deshalb sollten Sie danach streben, ein immer engeres Beziehungsgeflecht zwischen den Mitarbeitern Ihrer Organisation und der Organisation der Zielkunden zu entwickeln. Beziehen Sie also auch Ihre Servicetechniker, Entwickler und Logistikfachleute in den Beziehungsaufbau (und somit in die Neukundenakquise) ein.

Ihre Kompetenz als „Problemlöser“ beweisen

Erfahren Sie dann, dass ein Mitbewerber auf ein Kundenproblem nicht (angemessen) reagiert oder

sich mit der Lösung eines Kundenproblems schwertut, ist Ihre Zeit gekommen. Dann können Sie Ihrer 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 einer Spezifikationsworkshop treffen, um gemeinsam zu schauen, wie ...“

Das heißt: Nun gehen Sie (erkennbar) in die Offensive, um den gewünschten Erstauftrag zu erlangen, und zwar indem Sie mit dem Zielkunden oder stellvertretend für ihn dessen akutes Problem (teilweise) lösen und sich so als der bessere Partner als der bisherige (Haupt-)Lieferant erweisen. Gelingt Ihnen dies, dann haben Sie

den gewünschten Hebel in der Hand, um Ihren Wettbewerber mit der Zeit ganz aus dem Boot zu drängen.

Konzentrieren Sie Ihre Energie bei Ihrem Versuch, „etwa gleich starken“ oder gar „stärkeren“ Wettbewerbern Kunden abzugeben, jedoch nicht auf deren Topkunden! Denn dann werden jene „fuchsteufelswild“ und setzen alles daran, dass Sie nicht zum Zug kommen.

Anders ist es, wenn Sie deren Kunden im unteren A- und im oberen B-Kunden-Segment umgarnen, denn sie stehen nicht so stark im Fokus der Key-Accounter. Deshalb können Sie mit ihnen, bevor Ihre Wettbewerber Ihre „Charmeoffensive“ registrieren, oft so enge Beziehungen aufbauen, dass es

zum Abwehren Ihres Angriffs bereits zu spät ist.

Unterschätzen Sie Ihre Wettbewerber nicht!

Und noch ein Tipp: Unterschätzen Sie Ihre Wettbewerber nicht! Auch sie wissen, dass in Marktumbruchzeiten Unternehmen eher zu einem Lieferantenwechsel bereit sind. Also sollten Sie auch mit einer „Charmeoffensive“ von ihnen bei Ihren Kunden rechnen. Vernachlässigen Sie deshalb die Pflege Ihrer Bestandskunden nicht bei Ihrem Versuch, Neukunden zu gewinnen!

MM

Peter Schreiber ist Inhaber der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner in 74360 Ilsfeld-Auenstein, Tel. +49 7062 96968, zentrale@schreiber-training.de

Diese und viele weitere attraktive Stellenangebote für Entscheider in Management, Produktion, Automation und Konstruktion finden Sie unter jobware.de, der Jobbörse an Ihrer Seite.



**Berechnungsingenieur /
Versuchsingenieur (m/w/d)**
Scheyern, Meppen
Jobware-ID 026937591



CNC-Programmierer (m/w/d)
Heidenheim
Jobware-ID 026806280



**Techniker (m/w/d)
für die Automatisierung**
Heidenheim
Jobware-ID 026836788



**Monteur / Mechaniker für die
Folienrekanlagen (m/w/d)**
Siegsdorf
Jobware-ID 026886704

Gehen Sie auf www.jobware.de, geben Sie dort die Jobware-ID in die Suchmaske ein und lesen Sie die komplette Stellenanzeige. Viel Erfolg!

Ich hab' den Job!



 **Jobware**
... da hab' ich den lob her!