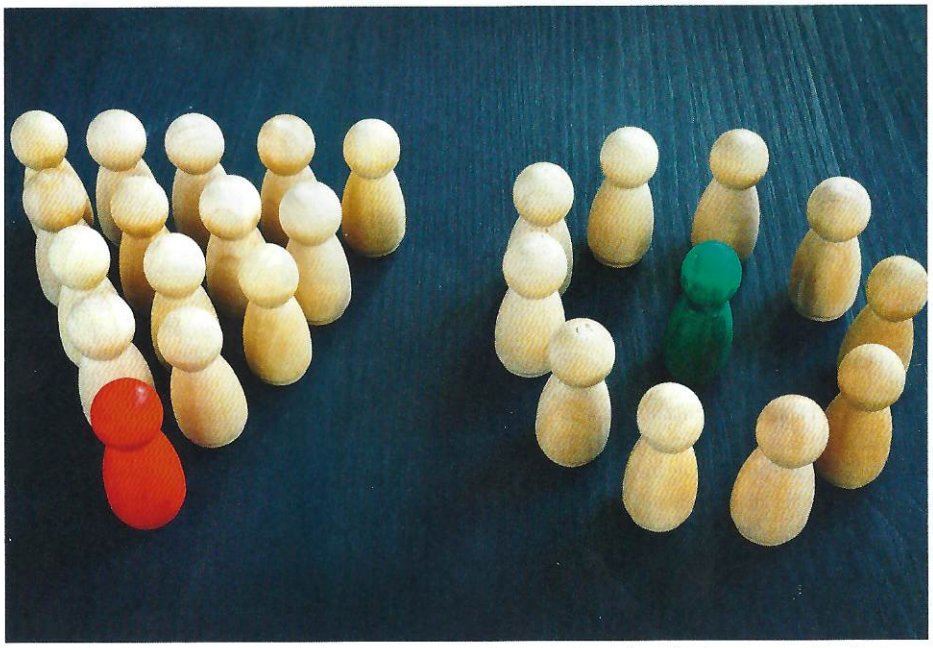
Kunden gezielt „abjagen“

Manchmal müssen Unternehmen zwecks eigener Umsatzsteigerung oder Existenzsicherung ihren Marktbegleitern sogar Kunden abwerben.

Während ein Unternehmen pleitegeht, fusioniert ein anderes, ein weiteres setzt auf andere Technologien und Verfahren. Wieder ein anderes bildet mit Partnern eine Einkaufsallianz, um Kosten zu verringern. Solche Veränderungen kennzeichnen den Markt. Deshalb verlieren Anbieter von Investitionsgütern und Industrie-Dienstleister auch in guten Zeiten immer wieder Kunden – in eher schlechten oder Marktumbruch-Zeiten beschleunigen sich diese Prozesse. Also stellt sich im B2B-Bereich verschärft die Frage: Wie und mit wem erzielen wir künftig unsere Umsätze?



Begehrte Kunden: Weil es aus Marktsicht keine völlig „neue“ Kunden gibt, kann manches Unternehmen nur auf die Akquise von Wettbewerber-Kunden zu setzen. FOTO: SHUTTERSTOCK

Zunächst gilt es zu klären: Welche Vertriebsstrategie ist zielführend? Dafür gibt es gemäß der Formel „Umsatz = Menge x Preis“ folgende Wege: bestehenden Kunden mehr verkaufen oder bei gleicher Liefermenge höhere Preise erzielen oder neue Kunden gewinnen. Das Erzielen höherer Preise ist in Zeiten einer geringen Nachfrage oft schwierig – selbst wenn die Preiserhöhung nur die gestiegenen Kosten ausgleicht. Zudem setzt dies ein top-geschultes Verkaufspersonal voraus. So schlagen Unternehmen, wenn sie ihre Umsätze halten oder gar steigern möchten, vielfach den vermeintlich leichteren Weg ein: Sie versuchen den Lieferanteil und Lieferumfang bei bestehenden Kunden zu erhöhen. Doch dies allein genügt in der Regel zum Erzielen angestrebter Umsätze und Erträge nicht. Deshalb zielt die Strategie der Unternehmen zumeist auch darauf ab, neue Kunden zu gewinnen.

Neue Kunden im Markt

Neue Kunden gewinnen – dies klingt banal. Praktisch erweist sich dieses Vorhaben im B2B-Bereich meist als schwierig, denn neue Kunden gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht. Denn aus Marktsicht sind „neue“ Kunden fast stets Wettbewerber-Kunden – Unternehmen, die mit anderen Lieferanten meistens seit vielen Jahren zusammenarbeiten. Entsprechend stabil sind ihre Geschäftsbeziehungen, wenn der Markt floriert. Dann besteht für Wettbewerber-Kunden meist kein Anlass, die bewährte Lieferantenbeziehung in Frage zu stellen, zumal ein Lieferantenwechsel Unsicherheit und Mehrarbeit mit sich bringt.

Anders ist dies, wenn wie aktuell viele Unternehmen nicht auf vollen Auftragsbüchern sitzen und geringe Gewinne erzielen. Oder wenn für sie absehbar ist: Wenn wir jetzt nicht aktiv werden, haben wir bald ein Problem. Dann stellen die Unternehmen meist ihre bisherigen Problemlösungen und somit Lieferantenbeziehungen in Frage. Deshalb sind in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Voraussetzungen ideal, um gewachsene Kundenbeziehungen von Mitbewerbern zu „knacken“ oder aufzuweichen. Unter einer Voraussetzung: Sie können den Kunden ihrer Wettbewerber passende Problemlösungen bieten.

Positionierung als Zweitlieferant

Doch wie sollten Sie beim Versuch, ins Revier eines Wettbewerbers einzudringen, vorgehen? Wenig Erfolg versprechend ist meist ein Vorpreschen gemäß der Maxime „Alles oder nichts“ – insbesondere dann, wenn Ihr Unternehmen komplexe Produkte und Services, die für das Leistungsvermögen Ihrer Kunden von hoher Bedeutung sind, produziert und vertreibt. Denn bei solchen Produkten ist das Risiko eines kompletten Anbieterwechsels aus Kundensicht meist zu hoch.

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

Potentielle Kunden definieren

Bevor Sie mit der Akquise neuer Kunden starten, ermitteln Sie, bei welchen Unternehmen eine solche Mühe überhaupt lohnt. Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie sich verzetteln. Stellen Sie sich zuerst diese (Leit-) Fragen: Welchen Unternehmen können wir aufgrund unserer Kompetenz bei der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit helfen? Welche Unternehmen haben interessante Umsatzpotenziale? Bei welchen Unternehmen haben wir realistische Erfolgschancen, weil ...? Sind die (Ziel-) Kunden identifiziert, gilt es über sie Hintergrund-Informationen zu sammeln. Erkunden Sie, durch welche (individuellen) Lösungen Sie ihnen z.B. bei der Steigerung der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Produktivität helfen können. Beachten Sie hierbei folgende Nutzen-Ebenen: die technische, die ablauf-organisatorische, die sozial-menschliche und die kaufmännisch-wirtschaftliche Ebene.

Jene benötigten Informationen lassen sich z.B. mithilfe des Internets nur teilweise gewinnen. Also gilt es, eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern aufzubauen, um zu ermitteln, wo Sie den Hebel ansetzen könnten. Vereinbaren Sie mit ihnen, nachdem Sie etwa per Social Media einen Kontakt zu ihnen angebahnt haben, ein „Erstgespräch" – jedoch nicht mit der Erwartung, sogleich einen Auftrag an Land zu ziehen. Ihre Gesprächsziele sollten vielmehr sein:

- die Organisation des (Ziel-) Kunden sowie die Gesprächspartner (besser) kennen zu lernen,
- sich und Ihr Unternehmen als attraktiven Partner zu präsentieren und
- den Bedarf des (Ziel-) Kunden und die Bedürfnisse Ihrer Gesprächspartner zu erkunden.

Chancen für Kooperation ausloten

Beim „Erstgespräch" sollten Sie also ausloten, unter welchen Voraussetzungen für den (Ziel-) Kunden eine Zusammenarbeit denkbar wäre und, wenn ja, in welchen Bereichen. Das Tool hierzu sind Fragen, die sich folgenden Typen zuordnen lassen:

- Ist-Fragen – z.B.: „Wir verfahren Sie im Moment ...?", „Was setzen Sie derzeit ein, um ...?", „Welche Rüstzeiten kalkulieren Sie ein?"
- Problembewusstseins-Fragen – z.B.: „Welche Bedeutung hat für Sie ...?", „In welchen Situationen, bei welchen Prozessen oder Produkten wäre es für Sie interessant ...?"
- Soll-Fragen – z.B.: „Wie soll zukünftig ...?", „Was ist zu berücksichtigen bei ...?", „Unter welchen Voraussetzungen ...?"

Abhängig von den gewonnenen Informationen können Sie über das weitere Vorgehen entscheiden. Bei recht simplen Produkten, bei denen es den (Ziel-) Kunden letztlich egal ist, wer ihnen diese Teile liefert – „Hauptsache, der Preis stimmt" – kann Ihre Strategie darauf abzielen, Ihren Wettbewerbern diese Kunden in relativ kurzer Zeit ganz abzujagen.

Hingegen bei Produkten und Services, die für die Arbeitsabläufe der (Ziel-) Kunden und deren Erfolg eine hohe Relevanz haben, sollte Ihre Strategie eher darauf abzielen, mit Spezialangeboten bei dem neuen Kunden Fuß zu fassen, die das Angebot seiner aktuellen Lieferanten ergänzen, oder ihm aufzuzeigen, welche Vorteile er davon hat, Ihr Unternehmen als Zweitlieferant zu engagieren.

Peter Schreiber ist Inhaber einer Managementberatung bei Heilbronn sowie als Dozent an Bildungseinrichtungen tätig.
FOTO: PETER SCHREIBER & PARTNER

Folgende Argumente sprechen dafür, sich als Zweitlieferant zu etablieren:

- „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 mehrere Lösungsvorschläge. Das erhöht Ihre (Entscheidungs-) Optionen."

Engerer (Kunden-) Kontakt

Insbesondere in guten Zeiten ringen sich Wettbewerber-Kunden im Erstgespräch sehr selten dazu durch, Sie als weiteren Lieferanten zu engagieren – weil kein akuter Handlungsdruck besteht. Jedoch können Sie in schlechten Zeiten in relativ kurzer Zeit Erfolge einfahren, denn dann haben die (Wettbewerber-) Kunden oft ein akutes Problem. Weil ihr Handlungsdruck entsprechend groß ist und entsprechend offen sie für neue Problemlösungen sind, sollten Sie ihnen solche Lösungsvorschläge unterbreiten.

Das gelingt Ihnen umso leichter, je mehr Informationen Sie über die (Ziel-) Kunden haben. Deswegen sollten Sie danach streben, ein immer engeres Beziehungsgeflecht zwischen den Mitarbeitern Ihrer Organisation und der Organisation der (Ziel-) Kunden zu entwickeln. Beziehen Sie also auch Ihre Servicetechniker, Entwickler und Logistikfachleute in den Beziehungsaufbau (und somit die Akquise) ein.

Erfahren Sie, dass ein Mitbewerber auf ein Kundenproblem nicht (angemessen) reagiert oder sich mit dessen Problemlösung schwertut, ist Ihre Zeit gekommen. Daraufhin können Sie Ihrer Kontaktperson konkrete Lösungsschritte vorschlagen – z.B.: „Was halten Sie davon, dass sich die Personen a, b und c aus Ihrer Organisation und die Personen x, y und z aus unserer Organisation mal zu einem Spezifikations-Workshop treffen, um gemeinsam zu schauen ...?"

Nunmehr gehen Sie erkennbar in die Offensive, um den gewünschten Erstauftrag zu erlangen, indem Sie mit dem (Ziel-) Kunden 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, haben Sie den gewünschten Hebel in der Hand, um Ihren Wettbewerber mit der Zeit ganz aus dem Boot zu drängen.

Ein letzter Tipp: Konzentrieren Sie beim Versuch, etwa gleich „starken" oder gar „stärkeren" Wettbewerbern Kunden abzujagen, Ihre Energie nicht auf deren Top-Kunden. Denn dann werden diese „fuchsteufelswild" und setzen alles daran, dass Sie nicht zum Zug kommen. Anders ist es, wenn Sie deren Kunden im unteren A- und 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 „Charme-Offensive" registrieren, oft so enge Beziehungen aufbauen, dass es zum Abwehren Ihres Angriffs bereits zu spät ist.

PETER SCHREIBER

Informationen:
schreiber-training.de