

Investitionsgüterverkauf:

## Mitbewerber aus dem Boot drängen

von Peter Schreiber, Ilsfeld

**Anbieter von Investitionsgütern und Industriedienstleister haben oft nur eine überschaubare Zahl potenzieller Kunden. Deshalb können sie ihre Umsätze meist nur steigern, indem sie Mitbewerbern Kunden abjagen. Zuweilen ist die Fähigkeit hierzu, sogar eine Überlebensfrage. Einige Tipps, wie dies geht.**

Ein Unternehmen macht pleite. Ein anderes fusioniert. Ein weiteres bildet mit anderen Firmen eine Einkaufsgemeinschaft. Solche Veränderungsprozesse kennzeichnen den Markt. Deshalb verlieren Anbieter von Investitionsgütern und Industriedienstleister immer wieder Kunden – auch in wirtschaftlich guten Zeiten. Und in eher schlechten Zeiten beschleunigen sich diese Prozesse. Also stellt sich Herstellern von Investitionsgütern und Industriedienstleistern 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 Preis 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: Sie versuchen den Lieferanteil und -umfang bei bestehenden Kunden zu erhöhen. Doch dies allein genügt zum Erzielen der gewünschten Umsätze und Erträge meist nicht.

Deshalb zielt die Strategie der Unternehmen zumeist auch darauf ab, neue Kunden zu gewinnen.

Neukunden gibt es aus Marktsicht nicht

Neukunden gewinnen – dies klingt banal. In der Praxis erweist sich dieses Vorhaben im B-to-B-Bereich aber meist als schwierig, denn Neukunden gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht. Aus Marktsicht sind die so genannten Neukunden fast stets Wettbewerberkunden – also Unternehmen, die 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 meist kein Anlass die bewährte Beziehung zu Lieferanten in Frage zu stellen, zumal ein Lieferantenwechsel Unsicherheit und Mehrarbeit mit sich bringt.

Anders ist dies, wenn die Unternehmen nicht auf prall gefüllten Auftragsbüchern sitzen und geringe Gewinnmargen erzielen. Oder wenn für die Unternehmen absehbar ist: Wenn wir jetzt nicht aktiv werden, dann haben wir in naher Zukunft ein Problem. Dann stellen sie die bisher praktizierten Problemlösungen und somit auch die bisherigen Lieferanten-



*DVVA-Autor Peter Schreiber ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER in Ilsfeld (Tel.: 0 70 62/96 96 8; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de; Internet: www.schreiber-training.de) und Autor des Buchs „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ (Orell Füssli Verlag).*

beziehungen in Frage. Deshalb sind in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Voraussetzungen ideal, um gewachsene Kundenbeziehungen von Mitbewerbern zu knacken oder zumindest aufzuweichen. Unter einer Voraussetzung: Sie können den Kunden Ihrer Wettbewerber passende Problemlösungen anbieten.

Ziel: Sich als Zweitlieferant etablieren

Doch wie sollten Sie beim Versuch, ins Revier eines Wettbe-

werbers einzudringen, vorgehen? Wenig erfolgversprechend ist meist ein Vorpreschen gemäß der Maxime „Alles oder nichts“ – insbesondere dann, wenn Ihr Unternehmen komplexe Produkte und Dienstleistungen, die für das Leistungsvermögen Ihrer Zielkunden von Bedeutung sind, produziert und vertreibt. Denn bei solchen Produkten ist ein kompletter Anbieterwechsel aus Kundensicht meist

**Fortsetzung folgende Seite**

mit einem zu hohen Risiko verbunden.

Dann ist meist eine Strategie erfolversprechender, 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 (beziehungsweise Ihrem Unternehmen) und den Entscheidern beim Kunden gewachsen ist, können Sie immer noch darauf hinarbeiten, Ihrem Konkurrenten den Kunden ganz abzufragen.

#### Zielkunden ermitteln

Ermitteln Sie, bevor Sie mit der Neukundenakquise starten, bei welchen Unternehmen sich ein solches Bemühen überhaupt lohnt. 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 die Zielkunden identifiziert, gilt es über sie Hintergrundinformationen zu sammeln. Erkunden Sie, durch welche (individuellen) Lösungen Sie ihnen zum Beispiel beim Steigern der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Produktivität helfen können. Beachten Sie hierbei folgende vier Nutzen-Ebenen:

- 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 aufzubauen, um zu ermitteln, wo Sie den Hebel ansetzen könnten. Vereinbaren Sie zum Beispiel mit dem oder den Entscheidern ein „Erstgespräch“ – jedoch nicht mit der

Erwartung, sogleich einen Auftrag an Land zu ziehen. Ihre Gesprächsziele sollten sein:

- die Organisation des Zielkunden sowie Ihre Gesprächspartner kennen zu lernen,
- sich und Ihr Unternehmen als attraktiven Partner zu präsentieren und
- den Bedarf des Zielkunden und die Bedürfnisse Ihrer Gesprächspartner zu erkunden.

Chancen für Zusammenarbeit ausloten

Im ersten Gespräch sollten Sie also ausloten, 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:
  - „Wir 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 ...?“
- Soll-Fragen – zum Beispiel:
  - „Wie soll künftig ...?“
  - „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 Zielkunden 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 abzufragen.

Bei Produkten und Dienstleistungen hingegen, die für die Arbeitsabläufe der Zielkunden und deren Erfolg eine hohe Bedeutung haben, sollte Ihre 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, Ihr Unternehmen als Zweitlieferant zu engagieren.

Argumente für einen Zweitlieferanten sind:

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

Ein enges Beziehungsgeflecht aufbauen

In guten Zeiten ringen sich Wettbewerberkunden im Erstgespräch selten dazu durch, Sie als weiteren Lieferanten zu engagieren – weil kein akuter Handlungsdruck besteht. Anders ist dies in schlechten Zeiten. Dann können Sie in relativ kurzer Zeit Erfolge einfahren. Warum? In schlechten Zeiten haben die (Wettbewerber-)Kunden oft ein akutes Problem. Entsprechend groß ist ihr Handlungsdruck und entsprechend offen sind sie für neue Problemlösungen. Also sollten Sie ihnen solche Lösungsvorschläge unterbreiten.

Dies gelingt Ihnen um so leichter, je mehr Infos Sie über die Zielkunden 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 die Neukundenakquise) ein.

Erfahren Sie dann, dass ein Mitbewerber auf ein Kundenproblem nicht (angemessen) reagiert oder sich mit dessen Lösung schwer tut, dann 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 mal zu einem 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.

Noch ein Tipp: Konzentrieren Sie beim Versuch, etwa gleich „starken“ oder gar „stärkeren“ Wettbewerbern Kunden abzufragen, 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 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 „Charme-Offensive“ registrieren, oft so enge Beziehungen aufbauen, dass es zum Abwehren Ihres Angriffs bereits zu spät ist.