

Professionelles Stammkundenmanagement

Das Highlander-Konzept: „Es kann nur einen geben!“

Modernes Stammkundenmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass sich der Verkäufer beim vertrauten Kunden unentbehrlich macht. „Es kann nur einen geben!“ – dies ist die Überzeugung, die er beim Kunden wecken und festigen muss.



Es geht um einen wichtigen Neukunden – darum suchen ihn der Verkäufer und sein Vertriebsleiter gemeinsam auf. Im unerbittlich umkämpften Futtermittelmarkt wollen sie einen fleischproduzierenden Betrieb mit einer hohen Absatzmenge für sich gewinnen. Es dauert nicht lange und sie stecken voll und ganz in der Preisdiskussion fest. Im harten Verdrängungswettbewerb bleibt den meisten Verkäufern nichts anderes übrig, als an der nach unten offenen Preisskala zu drehen. Dabei tauchen sie häufig in schwindelerregende Untiefen hinab – mittlerweile spart der Futtermittelbetrieb schon an die 60.000 Euro, wenn er den Anbieter wechseln würde. Trotzdem: Der Leiter des Betriebes bleibt standhaft. „Ich denke, ich wechsele doch nicht.“

Aber warum? Der Wettbewerber kann doch kaum billiger sein, und die Qualität – das bestätigt der Betriebsleiter – ist auch nicht besser. „Euer Konkurrent kennt meinen Laden in- und auswendig. Er weiß, welche Prozesse hier ablaufen, mit welchen Problemen ich tagtäglich zu kämpfen habe, und darum kann er mir immer wieder Tipps geben und Ideen einbringen, wie ich die Wertschöpfungsprozesse meines Betriebs insgesamt verbessern kann. Und darum wechsele ich nicht!“

„Es kann nur einen geben!“

Der Verkäufer von der Konkurrenz hat das Highlander-Konzept verwirklicht und sich für den Futtermittelbetrieb so unentbehrlich gemacht, dass der Preis zwar nicht gleichgültig ist, aber doch nicht die entscheidende Rolle spielt. Gelingen ist ihm dies durch ein ganzheitliches Stammkundenmanagement, das darauf basiert, die Prozesse des Unternehmenskunden aus dem Effeff zu kennen und über seine strategische und operative Ausrichtung genauestes Bescheid zu wissen. Er ist zum Experten für seinen Kunden geworden, der als Außenstehender die Schmerzpunkte oft besser zu analysieren vermag als das Management des Unternehmens. Schmerzpunkte, die das Management nicht sieht, weil es in einer Black Box gefangen ist, so dass es über den Tellerrand des operativen Geschäfts nicht hinaus schauen kann.

Wer sich als Highlander seiner Kunden etablieren will, muss einen Perspektivenwechsel vornehmen. Der Verkäufer ist gut beraten, wenn er einen ganzheitlichen Kundenbetreuungsprozess anbietet, der von der Problemanalyse über die Beratung bis zur Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle reicht. Dazu sollte er in den Kategorien des Kunden denken und handeln – und manchmal sogar etwas mehr.

Voraussetzungen für das Highlander-Verkaufskonzept

Die Voraussetzungen dazu sind vorhanden, denn durch die langjährige Kenntnis des Stammkunden kennt der Verkäufer die Möglichkeiten und Begrenzungen in dem Unternehmen. Durch sein sensibles Insiderwissen ist es ihm möglich, in dessen Prozessketten zu denken – von der Beschaffung und die Entwicklung über den Vertrieb und das Marketing bis hin zur strategischen Ausrichtung. Und er hat durch interne Kontakte die Chance, sich innerhalb des Hauses weiterempfehlen zu lassen und ein unternehmensinternes Beziehungsnetzwerk aufzubauen. Der Stammkundenverkäufer steht in der Pflicht, sein Profil über mehrere Kompetenz- und Hierarchieebenen hinweg zu schärfen und die horizontale und vertikale Kundenentwicklung mit voran zu treiben. Aufgrund des Wissens, welches er über das Stammkundenunternehmen hat, erfasst er antizipativ die Ziele, Wünsche, Vorstellungen des Kunden und präsentiert Problemlösungen, bevor das Unternehmen überhaupt erst erkannt hat, dass es solch ein Problem hat. So wird er zum Vordenker des Unternehmens, der von der Konkurrenz, die über dieses Insiderwissen nicht verfügt, kaum verdrängt werden kann – auch nicht über den Preiswettbewerb.

Vom Verkäufermarkt zum Prozessbegleiter

Das Leitmotiv des Verkäufers als Vordenker seiner Kunden lautet: „Sei kreativ und innovativ, sei multiplikativ, sei unkompliziert, sei beziehungsstark, sei offen und unkonventionell, sei hilfsbereit und biete deine Hilfe in der Weise an, dass deine Aktivitäten zur Gesamtentwicklung des Kunden beitragen! Gehe neue und unbekannte Wege, verlasse die ausgetretenen Trampelpfade, auf denen sich jeder tummelt! Und vermeide es, immer nur die traditionellen Verkaufsstrategien anzuwenden!“ Ein kurzer Rückblick in die Historie zeigt, was mit Letzterem gemeint ist:

- In der Nachkriegszeit, in der die Nachfrage hoch, die Produkte jedoch knapp waren, war der Verkäufer vor allem als Verteiler gefragt. Auf dem Verkäufermarkt konnte er sich die Einstellung leisten: „Kauf es oder lass es einfach bleiben!“ Das ist heute undenkbar – obwohl die mangelhafte Kundenorientierung vieler Unternehmen und Verkäufer befürchten lässt, dass so mancher auf dieser Entwicklungsstufe stehen geblieben ist.
- Darauf folgte die große Zeit der Nutzenbringer. Der Verkäufer musste die Bedürfnisse des Gesprächspartners erkennen, diese mit den Eigenschaften des Produktes oder Dienstleistung in Einklang bringen und schließlich daraus die Argumente ableiten, die den Kunden zum Kauf motivierten. Weil sich die Produkte qualitativ sehr von denen der Konkurrenz unterschieden, argumentierten die Verkäufer zumeist mit den Produktvorteilen. Übrig geblieben davon ist die häufig anzutreffende Unfähigkeit der Verkäufer, Produktstärken in

individuellen Kundennutzen umzuwandeln.

- Dann schlug die Stunde der Beziehungsmanager, der Love-Seller. Beziehung ist alles, Fachwissen nicht schädlich – und damit sei es genug, so die Einstellung dieser Verkäufergeneration. Das Problem: Vor lauter Beziehungsmanagement wurde allzu häufig der Abschluss vergessen; Soft Skills schlugen Hard Facts.
- Heute herrscht ein Überangebot an gleichwertigen Produkten und Dienstleistungen, so dass selbst die beste Beziehung zum Kunden nicht ausreicht, um den Dumpingpreis des Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen. Die Alternative: Das Highlander-Konzept mit dem Ziel, den Kunden zu überzeugen, als einziger Wettbewerber zur Gesamtentwicklung des Unternehmens beitragen zu können. Der Verkäufer ist nun für den Kunden ein Prozessbegleiter auf dem Weg zum Erfolg.

Die Analysekompetenz des Stammkundenmanagers

Das Instrumentarium des Stammkundenmanagers umfasst das gesamte verkäuferische Methodenset, das er kundenindividuell einsetzt. Hinzu kommen beraterische Kompetenzen und eine hochentwickelte Analysefähigkeit, muss er doch fähig sein, die Prozessabläufe des gesamten Unternehmens unter die kritisch-analytische Lupe zu nehmen. Wenn er im konkreten Verkaufsgespräch sitzt, weist er seinen Kunden darauf, welche Konsequenzen etwa der Kauf eines hochwertigen Produkts für die Prozessabläufe in der eigenen Abteilung, in anderen Abteilungen und eben für die Gesamtunternehmung hat. Oft genug muss die

konkrete Person, mit der es der Verkäufer zu tun hat, den Produkterwerb gegenüber anderen Personen und Abteilungen legitimieren und dort Überzeugungsarbeit leisten. Wenn der Stammkundenmanager genau weiß, welche Personen und Abteilungen dies sind, ist er in der Lage, dem Kunden Argumentationshilfen an die Hand zu geben, mit denen er diese Überzeugungsarbeit professionalisieren kann.

Chancen-Kunde – kein Stammkunde

Jeder Verkäufer, der einen Stammkunden betreut, ist zwei großen Gefahren ausgesetzt: Lethargie und Routine. Routinen sind die schlampigen Geschwister der Gewohnheiten, die die Trägheit mit im Gewande führen. Es ist ja so bequem: Der Stammkunde heißt so, weil die Geschäfte mit ihm wie am Schnürchen ablaufen. Das Standardangebot wird aktualisiert, natürlich erfährt der Kunde stets, welche neuen Produkte und Dienstleistungen im Angebotsportfolio auftauchen. Häufig wird in die Neukundengewinnung viel mehr Gedankenschmalz und Kreativität investiert als in die Betreuung der Stammkunden – obgleich zumindest in der Theorie bekannt ist, dass es viel leichter und billiger ist, einen bestehenden Kunden zu halten als einen neuen zu gewinnen.

Auch hier ist ein Umdenken angebracht: Ein Stammkunde darf nicht definiert werden als jemand, mit dem immer wieder wie von selbst Geschäfte abgeschlossen werden. Denn dann droht die Kundenbeziehung in standardisierten Bestellabläufen und in routinierten Besuchen bei immer denselben Gesprächspartnern zu ersticken. Vielmehr muss die Beziehung zum Stammkunden bei jedem Kontakt neu erschaffen werden, er stellt jedes

Mal die große Herausforderung dar, ihn wieder zu interessieren und aufs Neue zu überzeugen.

Da Sprache Realität erzeugt, sollte der Stammkunde anders benannt werden. Gleiches gilt übrigens für den Begriff „Bestandskunde – „Stamm“ und „Bestand“ weisen eine Wortbedeutung auf, die an Stillstand und Nichtentwicklung erinnern, denken wir nur an Wörter wie Baumstamm, Stammkapital, Wortstamm oder Stammbuch. Ein Begriff wie „Chancen-Kunde“ hingegen würde auf die Möglichkeiten hindeuten, mit diesem Kunden permanent Chancen zu verwirklichen: die Chance, Zusatzverkäufe zu tätigen, die Chance der langfristigen Kundenbindung. „Ich weiß, dass ich nichts weiß“ – dieses sokratische Grundüberzeugung ist die Haltung, sich dem Stammkundengeschäft offensiv zu nähern.

Die Kreativitätstechnik „Umkehrtechnik“

Vertriebsleiter, die ihre Verkaufsmannschaft dabei unterstützen wollen, sollten ihre Mitarbeiter in regelmäßig stattfindenden Brainstormings mit Hilfe der „Umkehrtechnik“ sensibilisieren, nach innovativen Zugangsmöglichkeiten zum Chancen-Kunden zu fahnden. Die Frage lautet dann nicht: „Was können wir tun, um die Beziehung zu unseren Stammkunden zu verbessern?“ Die Fragestellung wird geändert – das Verkaufsteam be-

schäftigt sich mit der ungewöhnlichen Aufgabe: „Wie können wir es *verhindern*, Chancen bei unseren Stammkunden zu realisieren?“ Allein die Absurdität der Fragestellung setzt Gehirnzellen in Bewegung, die sonst brachliegen – und so entsteht eine Liste mit zahlreichen Ideen, wie Kunden *nicht* dazu gebracht werden können, Zusatzgeschäfte abzuschließen.

In einem zweiten Schritt überlegen sich Mitarbeiter und Vertriebsleiter Gegenmaßnahmen: „Was können wir tun, um neue Geschäfte mit den Chancen-Kunden zu tätigen?“ Als Ideenanker dienen die zuvor formulierten „Verhinderungsmaßnahmen“. Auf elegante Art und Weise wird das Team animiert, Strategien und Umsetzungsmaßnahmen zu kreieren, die Zusatzgeschäfte mit den Chancen-Kunden erlauben. Dabei sind folgende Ansatzpunkte denkbar:

- Was ist mit dieser Firma, was mit diesem Kunden noch möglich?
- Wie sieht die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft aus, wo liegen die Problembe- reiche etwa im Fertigungs- bzw. im Vertriebsprozess?
- Wie ist der Vertrieb des Kunden aufgestellt, welche Positionierung hat oder strebt die Firma im Markt an?

Hier schließt sich der Kreis des Highlander-Konzeptes: Der Versuch,

die Konkurrenz unter dem Motto „Es kann nur einen geben!“ für immer zu verdrängen, gelingt nur, wenn das Wissen über die Prozessabläufe im Kundenunternehmen nahezu unbegrenzt ist. Dann kann das Team in dem Brainstorming kundenindividuelle Vorschläge erarbeiten, die punktgenau auf das Unternehmen zugeschnitten sind.

Infokasten: Die wichtigsten Aspekte des Highlander-Konzeptes

- Der Verkäufer wird zum Experten und Vordenker für das Unternehmen und macht sich unentbehrlich.
- Er denkt und handelt in dessen Kategorien und wird zum ganzheitlichen Prozessbegleiter, der die Wertschöpfungskette der Gesamtunternehmung im Auge behält.
- Mit Hilfe seiner Analysekompetenz und Beobachtungsgabe bietet er Problemlösungen zu Fragestellungen an, an die das Unternehmen noch gar nicht gedacht hat.
- Der Stammkunde wird zum Chancen-Kunden.