

## Marketing für Berater

# Neukunden nicht in Sicht? Bei Ihren Mitbewerbern werden Sie fündig!

Mit den Neukunden im Beratungsmarkt verhält es sich ähnlich wie mit der berühmten Nadel im Heuhaufen: Sie sind kaum zu finden und wenn, dann nur mit großem Aufwand. Um ihre Umsätze zu steigern, müssen im B2B-Bereich tätige Berater daher häufig ihren Mitbewerbern Kunden abjagen. Zuweilen ist die Fähigkeit hierzu sogar eine Existenzfrage, etwa wenn ihr Markt sich im Umbruch befindet.

### Bernhard Kuntz

Ein Unternehmen ist insolvent, ein anderes fusioniert, und in wieder einem anderen wechseln die Top-Entscheider und die Nachfolger möchten „neue Akzente“ setzen.

Solche Veränderungen kennzeichnen den Markt. Deshalb verlieren im B2B-Bereich tätige Unternehmen immer wieder Kunden - auch in wirtschaftlich guten Zeiten. In eher schlechten Zeiten oder bei gravierenden Marktumbrüchen beschleunigen sich diese Prozesse sogar. Also stellt sich den Lieferanten dieser Unternehmen, wozu auch solche Dienstleister wie Berater, Trainer, Coaches zählen, verschärft die Frage: Wie und mit wem erzielen wir künftig die angestrebten Umsätze?

### Kernfrage: Wie erziele ich als Berater den nötigen Umsatz?

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

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

Das Erzielen höherer Preise bzw. Honorare ist in Zeiten einer geringen Nachfrage oft schwierig (selbst wenn die Preiserhöhung nur die gestiegenen Kosten ausgleicht). Deshalb schlagen Berater, wenn sie ihre Umsätze halten oder gar steigern möchten, vielfach den vermeintlich leichteren Weg ein: Sie versuchen den Lieferumfang bei bestehenden Kunden zu erhöhen. Doch dies allein genügt in der Regel nicht, um beispielsweise die durch den Wegfall von zwei, drei Schlüsselkunden entstandenen Umsatzeinbußen auszugleichen. Daher sollte auch die dritte Möglichkeit nicht außer Acht gelassen werden: neue Kunden gewinnen.

### Echte Neukunden sind im B2B-Bereich selten

Neukunden gewinnen - das klingt banal. In der Praxis erweist sich dieses Vorhaben im B2B-Bereich aber meist als schwierig, denn Neukunden gibt es zwar aus Sicht der Berater, doch nicht aus Marktsicht. Aus jener Perspektive sind die potenziellen Neukunden (sieht man von den Start-ups ab) fast stets Wettbewerberkunden - also Unternehmen, die (noch) mit anderen Beratern zusammenarbeiten. Und dies oft seit vielen Jahren. Entsprechend stabil sind ihre Geschäftsbeziehungen, speziell wenn das Business floriert. Dann besteht für die Wettbewerberkunden meist kein Anlass, die bewährte Beziehung infrage zu stellen - zumal ein Lieferantenwechsel neben Unsicherheiten meist auch Mehrarbeit mit sich bringt.

Anders ist dies, wenn die Unternehmen nicht aufprallgefüllten Auftragsbüchern sitzen. Oder wenn für sie absehbar ist: Wenn wir jetzt nicht aktiv werden, dann haben wir in naher Zukunft ein Problem. Dann stellen die Unternehmen meist auch ihre bisherigen Problemlösungen (etwa im Bereich Personalsuche und -entwicklung) und somit auch Lieferantenbeziehungen infrage. 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.



## Schon gewusst?

### Wissenswertes zur Nutzung von KI: Unterschiede zwischen den Generationen, Einsatzzwecke und mehr

Ob ChatGPT, Google Gemini oder Midjourney: Die Auswahl an Programmen auf der Basis künstlicher Intelligenz (KI) wächst. Rund zwei Dritteln der Arbeitnehmer in Deutschland sind die Tools bekannt, genutzt werden sie aber vor allem von Menschen aus den Generationen Z (bis 25 Jahre) und Y (26 bis 40 Jahre). Etwa die Hälfte dieser Personen hat ChatGPT und Co. schon einmal ausprobiert. Zum Vergleich: In der Gruppe der Babyboomer (56 bis 65 Jahre) beläuft sich der Wert auf nicht einmal 20 Prozent. Die Motive für die Nutzung künstlicher Intelligenzen sind vielfältig, im Vordergrund steht aber ganz klar der Freizeit-aspekt: 54,4 Prozent der User verwenden die Programme vorrangig aus Spaß, 51,3 Prozent aus Neugierde oder zum Zeitvertreib. Beinahe schon überraschend: Lediglich ein gutes Drittel der Arbeitnehmer (36,5 %) setzt ChatGPT und ähnliche Technologien tatsächlich für die Arbeit ein. In einem sind sich die Generationen übrigens einig: Die Bedeutung von KI wird innerhalb der nächsten fünf Jahre stark wachsen.

Quelle: IU Internationale Hochschule (2023): ChatGPT & Co. persönlich genutzt. Online abrufbar unter: <https://www.iu.de/forschung/studien/studie-nutzer-und-nutzen-von-ki-bots-wie-chatgpt/>.

### Ziel: Sich als Zweit- oder „Spezialitäten-Lieferant“ etablieren

Doch wie sollten Sie beim Versuch, ins Revier eines Wettbewerbers einzudringen, vorgehen? Wenig erfolgversprechend ist meist ein Vorpreschen gemäß der Maxime „Alles oder nichts“ - speziell dann, wenn Ihre Leistungen für Ihre Zielkunden eine strategische Relevanz haben. Denn dann ist ein kompletter Anbieterwechsel aus Kundensicht meist mit einem zu hohen Risiko verbunden.

In diesem Fall ist eine Strategie erfolgversprechender, die (vorläufig) nicht darauf abzielt, den bisherigen Berater ganz aus dem Boot zu drängen, sondern sich neben ihm als Zweitlieferant bzw. Experte für Spezialthemen (z. B. virtuelle Teams führen) oder ausgewählte Personengruppen (z. B. Mitarbeiter/Führungskräfte im Außendienst) 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.

### Die Erfolgversprechenden Zielkunden ermitteln

Bevor Sie mit der Neukundenakquise starten, sollten Sie in Erfahrung bringen, 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 - können sein:

- Welchen Unternehmen könnte ich aufgrund meiner Kompetenz beim Steigern der Wettbewerbsfähigkeit helfen? Welche Merkmale kennzeichnen sie?
- Welche Unternehmen haben interessante Umsatzpotenziale?
- Bei welchen Unternehmen habe ich realistische Erfolgchancen, weil...?

Sind die Zielkunden identifiziert, gilt es, Hintergrundinformationen zu sammeln. Erkunden Sie, mit welchen (individuellen) Lösungen Sie zum Beispiel beim Steigern der Effizienz und Produktivität helfen können.

Per Ferndiagnose lassen sich die nötigen Informationen - zum Beispiel mithilfe des Internets - meist nur zum Teil gewinnen. Also gilt es, eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern

aufzubauen. Vereinbaren Sie mit ihnen, nachdem Sie (etwa über LinkedIn) einen Kontakt angebahnt haben, beispielsweise ein „Erstgespräch“. Gehen Sie jedoch nicht mit der Erwartung heran, sogleich einen Auftrag an Land zu ziehen. Ihre Gesprächsziele sollten vielmehr sein:

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

### Die Chancen für eine 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. Abhängig von den gewonnenen Informationen können Sie dann über das weitere Vorgehen entscheiden.

Bei recht simplen Beratungsleistungen, bei denen es den Zielkunden weitgehend egal ist, wer ihnen diese liefert („Hauptsache, der Preis stimmt“), kann Ihre Strategie darauf abzielen, Ihren Wettbewerbern diese Kunden in relativ kurzer Zeit ganz abzujagen. Bei Dienstleistungen hingegen, die für deren Leistungsfähigkeit und Erfolg eine hohe Relevanz haben, sollte Ihre Strategie eher darauf abzielen,

- mit Spezialangeboten bei dem Neukunden Fuß zu fassen, die das Angebot seiner aktuellen Lieferanten ergänzen, und/oder
- ihm aufzuzeigen, welche Vorteile er erhält, wenn er einen weiteren Dienstleister im Bereich xy hat.

Argumente für einen weiteren Berater können sein:

- „Wenn Sie einen weiteren Berater für das Themenfeld xy haben, sind Sie weniger vom Hauptlieferanten abhängig.“
  - „Wenn Ihr aktueller Berater weiß, dass Sie einen weiteren Berater haben, bemüht er sich stärker um Sie.“
- „Haben Sie mehrere Berater, bekommen Sie bei der Suche nach neuen Problemlösungen auch mehrere Lösungsvorschläge. Das erweitert Ihre Entscheidungsmöglichkeiten.“

### Ein Beziehungsgeflecht zum Zielkunden aufbauen

In guten Zeiten neigen Wettbewerberkunden nach einem Erstgespräch selten dazu, Sie als weiteren Lieferanten zu engagie-

ren - weil kein akuter Handlungsdruck besteht. Anders ist dies in schlechten Zeiten. Dann können Sie in relativ kurzer Zeit Erfolge einfahren, denn die (Wettbewerber-)Kunden haben 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 um so leichter, je mehr Sie über die Zielkunden wissen. Deshalb sollten Sie danach streben, ein immer engeres Beziehungsgeflecht zwischen Ihnen (bzw. zwischen den Mitarbeitern Ihrer Organisation) und der Organisation Ihrer Zielkunden zu entwickeln.

### Sich als der bessere, attraktivere Partner profilieren

Erfahren Sie dann, dass ein Mitbewerber auf ein Kundenproblem nicht (angemessen) reagiert oder sich mit dessen Lösung schwertut, ist Ihre Zeit gekommen. Jetzt können Sie Ihrer Kontaktperson konkrete Lösungsschritte vorschlagen, zum Beispiel: „Was halten Sie davon, dass wir uns mal zu einem Kurzworkshop 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 besserer Partner als der bisherige Berater profilieren. Gelingt Ihnen dies, dann haben Sie den gewünschten Hebel in der Hand, um Ihren Wettbewerber mit der Zeit ganz aus dem Boot zu drängen.