

Wenn der Kunde zum Freund wird

Ver mehrt werden in allen Branchen persönliche Beziehungen zum Kunden angestrebt. Es heisst, dies sei der einzige Weg, um langfristig den Verkaufserfolg sicherzustellen. Diese Auffassung ist grundsätzlich nicht falsch. Hat der Verkäufer eines Lieferanten eine sehr gute persönliche Beziehung zu einem Gesprächspartner auf der Kundenseite schaffen können, sind seine Konkurrenten sicherlich im Nachteil. Die Gesprächspartner bei den Kunden haben die Neigung, eine besonders enge Beziehung nur zu einem, nicht aber zu mehreren Lieferanten-Gesprächspartnern aufrechtzuerhalten. Aber liegt nicht gerade darin ein Risiko?

Das Risiko der zu engen Freundschaft

Eine geschäftliche Partnerschaft zwischen zwei Personen kann - über die Jahre - durchaus in eine Freundschaft ausmünden. Man kennt sich näher, auch privat, und hat gegenseitig Vertrauen zueinander. Man ist miteinander durch dick und dünn gegangen, hat gute und schwere Zeiten gemeinsam erlebt und durchgestanden. Man hilft einander, so gut man kann. Man ist oft auch per Du. Aber ist man vielleicht nicht gleichzeitig "perdu"? Die Franzosen nennen eine zu intime, zu kumpelhafte Partnerschaft "Frère et cochon". Warum wohl?

Vielleicht hat es mit den verschiedenen Mentalitäten und Kulturkreisen zu tun. In Amerika trifft man sich auf dem Golfplatz und ist ein Herz und eine Seele. Am nächsten Tag aber bekämpfen sich die gleichen Partner bis auf's Messer. Ein Aussenstehender könnte meinen, sie wären sich spinnefeind. Bis er dann beide wieder auf dem Golfplatz in brüderlicher Harmonie antrifft.

In der Schweiz und in Deutschland ist das anders. Ist man einmal per Du und miteinander befreundet, hat das eine viel tiefere Bedeutung. Die Beziehung wird nicht leichtfertig eingegangen, nicht vorschnell wie vielleicht anderswo. Umso zuverlässiger und nachhaltiger ist sie. Aber wie steht es mit den gegenseitigen Ansprüchen, mit der gegenseitigen Achtung und Wertschätzung?

Freunde nehmen sich geschäftlich weniger ernst

In einer geschäftlichen Freundschaft sollte immer eine gewisse innere Distanz gewahrt bleiben. Die ideale Haltung einem Geschäftsfreund gegenüber könnte man nach Sigmund Freud etwa so bezeichnen: "Eine wohlwollende Neutralität, die dem anderen nur als Mensch begegnet."

Wird diese innere Distanz unterschritten, können daraus echte Probleme entstehen. Warum?

Zwei echte Freunde fühlen sich privat verpflichtet. Sie helfen sich gegenseitig vor allem in persönlichen Belangen. Es zeigt sich, dass das Geschäftliche weniger bedeutsam wird. Vor allem sinkt der Respekt und die Wertschätzung gegenüber dem Partner punkto fachlich-sachlicher Argumentation. Fängt der eine an, dem anderen seinen Standpunkt sachlich zu begründen, sagt der andere: "Du komm, hör doch auf mit dem Quatsch, das brauchst Du doch mir nicht zu erzählen!" Man meint, das hätte man doch nicht nötig. Das ist eher für das Fussvolk, für die Anfänger, für die Krieger, aber doch nicht für uns Freunde!

Hinter diesem Phänomen steckt folgendes: Ein Freund stellt sehr grosse Forderungen. Menschlich sind sie realistisch, auch privat sind sie meist zumutbar, aber geschäftlich sind sie oft übertrieben, oft unfair und unrealistisch. "Das kannst Du doch für mich machen, erzähl mir doch nichts!".

Man einigt sich meistens schnell. Der Deal kommt zustande. Aber zu welchen Konzessionen? Und wer macht die Konzessionen, ich oder mein Freund? Meistens bin ich es. Eben.

Es gibt aber auch das Gegenteil: Beim opulenten und verlängerten Mittagessen redet man über Gott und die Welt, nur nicht über das Geschäft. Das ist sicher für beide angenehm. Kommt dann das Gespräch doch auf einen pendenten Auftrag, redet man meist gar nicht über den Preis. Der kaufende Freund setzt voraus, dass der Verkaufende ohnehin den tiefst möglichen Preis macht. Der verkaufende Freund ist sich sicher, dass sein Freund die maximal zumutbare Menge bei ihm kauft und nicht anderswo. So ist man sich schnell handelseinig. Aber ist so ein Geschäft optimal abgeschlossen worden? Auf Anhieb sieht es so aus und der langjährige Geschäftsstellenleiter verkündet seinen jüngeren Mitarbeitern und auch der Zentrale, dass er soeben einen Riesenauftrag an Land

gezogen hätte. Er ist wieder einmal der König, der Star, der Superverkäufer, der eben alles nur dank seinen "Beziehungen" schafft.

Wenn die Freundschaftsbeziehung zu Ende geht

Solange auf beiden Seiten die Freunde in ihren beruflichen Positionen verbleiben, gibt es vielleicht keine unmittelbaren Gefahren. Aber was passiert, wenn der eine von beiden pensioniert oder wegrationalisiert wird? Hat der ältere Chef vorgesorgt? Hat er seine jüngeren Mitarbeiter und eventuellen Nachfolger in diese Beziehung eingebracht? Hat er sichergestellt, dass seine Firma mit diesem Kunden auch auf anderen Ebenen eine ebenso starke Bindung herstellen konnte?

Hier zeigt die Erfahrung, dass ältere "Verkaufskanonen" ihre persönlichen Beziehungen eher streng für sich behalten und hüten wie Geheimnisse. Wehe, wenn ein anderer sich da einzumischen droht! Es geht nicht mal an, dass eine Sachbearbeiterin oder ein Sachbearbeiter versucht, selber mit dem Kundenfreund geschäftliche Probleme zu besprechen und dabei mit ihm ein paar nette Worte zu wechseln. "Dieser Kunde gehört mir!" "Da haben Sie nichts verloren!" Das Pflegen von freundschaftlichen Beziehungen ist Chefsache.

Sobald dieser Partner ausfällt, sinkt in der Folge die Kundenbindung auf Null. Jetzt muss man ganz von vorne beginnen. Und gerade das ist das Problem. Auf der Kundenseite wird eine exklusive Zweierbeziehung mit einer Person auf der Lieferantenseite von den Umstehenden meist argwöhnisch beobachtet. Geht sie zu Ende, wird die bestehende Geschäftsbeziehung von Grund auf neu überprüft. Das heisst, man evaluiert von Grund auf neu und prüft ernsthaft alle in Frage kommenden Anbieter. Der bisherige Lieferant ist in einer eher unvorteilhaften Situation, weil man oft das Gefühl hat, er hätte sich ohne grosse Anstrengungen über Jahre hinaus sattgegessen.

Exklusiv-Freundschaften sind nicht mehr zeitgemäss

Die zunehmende Komplexität verbietet es geradezu, längere Zeit Geschäfte ausschliesslich am Mittagstisch zu machen, ohne dass die laufend ändernden technisch-sachlichen Gegebenheiten ständig mitverfolgt und überprüft werden. Es stellen sich laufend die folgenden Fragen:

- Wie ist die Entwicklung des Preis-Leistungsverhältnisses?
- Genügt der Lieferant punkto Qualität und Zuverlässigkeit noch?

- Ist die zukünftige Vernetzung zwischen Kunde und Lieferant gewährleistet?
- Wie sieht ein mögliches Outsourcing aus?
- Können wir die Zukunft unseres Kunden mitbestimmen?

Solche Fragen können nicht bei einem Glas Wein geprüft und beantwortet werden. Da muss ein ganzer Apparat auf beiden Seiten zusammenspielen. Durch die täglichen Transaktionen und dem Austausch von Erfahrungen, Meinungen und Ansprüchen muss die Verbindung Lieferant-Kunde gestaltet, umgestaltet, verdichtet und vernetzt werden. Da sind auf beiden Seiten oft Dutzende von Spezialisten und Mitarbeitern involviert.

Geben Sie den jungen Mitarbeitern eine Chance!

Bilden Sie junge, flexible, lernwillige und lernfähige Mitarbeiter zu Verkäufern heran! Lassen Sie diese auf alle Kunden los, auch auf die bestehenden, mit denen man auf oberster Stufe freundschaftliche Beziehungen hat. Gerade in solchen Fällen ist es wichtig, Beziehungen horizontal und vertikal auszubauen und zu vertiefen.

Junge Verkäufer machen mehr Besuche als ältere Verkaufsleiter und Filialleiter! Es ist doch ganz klar, dass allein von der Arbeitskapazität her ein älteres Mitglied des Mittelmanagements nicht mehr allzu viele Kundenbesuche machen kann. Im Einzelfall sieht das so aus: Wenn der Chef zwei bis drei Kundenbesuche pro Woche schafft, macht der junge Verkäufer zwanzig bis dreissig!

Lassen Sie die jungen Verkäufer die grossen Geschäfte anknüpfen. Setzen Sie sie auch in Grossprojekten ein. Leiten Sie sie ständig zu ihren fortschreitenden Verkaufserfolgen. Nehmen Sie kein Geschäft mehr für sich allein in Anspruch. Sagen Sie nie mehr: "Den Auftrag habe ich geholt!", sondern nur noch: "Jetzt ist es unserem Team endlich gelungen, diesen Auftrag an Land zu ziehen! "

Freundschaftliche Beziehungen braucht es oben und unten

Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter, der Kontakt zum Kunden hat, muss zum Starverkäufer werden! Jeder Gesprächspartner - vor allem auch am Telefon - muss menschlich angesprochen werden, sodass er zum "Freund" wird. Bindungen müssen schnell wachsen, persönliche Beziehungen

müssen auch dann entstehen, wenn man sich noch nie gesehen hat und nur dem Namen nach kennt.

Persönliche, private Interessen sollen auch hier ein Stück weit angesprochen werden. Ins Uferlose darf das allerdings nicht gehen. Hier ist jedoch keine grosse Gefahr vorhanden, denn es ist ja auch kein gutes Essen und kein Alkohol in Spiel und Telefongespräche können nicht allzulange dauern.

Die ständige, oft tägliche Kontaktnahme ermöglicht ein sofortiges Ermitteln von Bedarf, von Kundenwünschen, Interessen und Problemen. Es kann schnell agiert und reagiert werden. Der Kunde bestimmt weitgehend, was auf der Lieferantenseite geschieht.

Ist einmal ein dichtes Beziehungsnetz zwischen einer Lieferantenfirma und ihrem Kunden hergestellt, hat man eine reelle Chance, eine privilegierte Lieferantensituation auch langfristig halten zu können. Vernetzte Freundschaften sind nicht so leicht zu lösen wie Zweierbeziehungen.

Es braucht beides: Die guten, freundschaftlichen (aber nicht allzu freundschaftlichen) Beziehungen zwischen den Partnern im oberen Management und die unzähligen täglichen Kontakte auf allen Stufen, die ebenfalls freundschaftlich verlaufen. Eifersüchtig gehütete, exklusive Zweierbeziehungen sind gefährlich geworden.