

Kunden in der Krise

Wie Sie mit besorgten Kunden sprechen

von Thomas Grenz

Kennen Sie das: Ihre Kunden sind von der Krise betroffen, und am liebsten würden Sie sie in Ruhe lassen, anstatt Vertriebsgespräche zu führen? Doch es hilft nichts, Sie sind von neuen Aufträgen abhängig.

Bekannte Verkaufsregeln und Rhetorik-Tricks gelten in dieser Situation kaum; die Kommunikation wird kompliziert. Wie können Sie weiterhin Ansprechpartner Ihrer Kunden bleiben und Sicherheit ausstrahlen? Fünf Anregungen sollen Sie dazu einladen, gerade mit angespannten Kunden besonders gut zu kommunizieren.

1. Ihr Kunde ist nicht bei der Sache

Haben Sie einmal versucht, einen dicken Faden durch ein schmales Nadelöhr zu fädeln? So ähnlich fühlen sich im Augenblick viele Kundenbetreuer und Vertriebsmitarbeiter. Sie haben oft den Eindruck, nicht zum Gegenüber durchzudringen. Natürlich, dieser hat ganz andere Themen im Kopf: Vielleicht Sorgen um die Liquidität, Konflikte im Team oder sogar die Angst um den eigenen Arbeitsplatz.

Häufig fühlt sich der Kundenberater dann abgewiesen oder

unverstanden. Aber genau um ihn geht es nicht – sondern um den Kunden und dessen Situation. Eine typische Reaktion: sich zurückziehen und das Gegenüber sich selbst überlassen. Dabei liegt genau hier die Chance, die Vertrauensbeziehung zum Kunden zu festigen, und damit einen Grundstein für die Zusammenarbeit in der Zukunft zu legen.

Was beschäftigt den Kunden?

Wer gezielt nachfragt, kann erfahren, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet: welche Schwierigkeiten auftreten, aber auch, welche Chancen sich der andere erhofft. Diese Informationen sind entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit – und die Fortsetzung des Gesprächs. „Welche Themen sind für Sie im Augenblick wichtig? Wie entscheiden Sie gerade über die Vergabe von Aufträgen? Brauchen Sie andere Zahlungsmodalitäten?“

Denn die Gründe für das Zögern von Kunden können ganz unterschiedlich sein, von der Sorge um die Liquidität bis hin zur Überlegung, ob man Ihr Produkt wirklich braucht. Wenn Sie also nicht genau nachfragen, reagieren Sie höchstwahrscheinlich

unpassend und verlieren den Auftrag.

Um spezifische Antworten zu bekommen, hilft es, die klassischen fünf „W-Fragen“ einzusetzen: Wann? Wie? Wo? Was? und Wer? „Warum?“ zu fragen ist oft ungünstig, da dies als Beschuldigung aufgefasst werden kann: „Warum brauchen Sie momentan so lange für die Vergabe von Aufträgen?“

Am besten werden die Ziele der Fragen vorher festgelegt. Denn wer zu intuitiv vorgeht, kann im Gespräch ein wichtiges Detail vergessen und wird danach mit dem Ergebnis nicht zufrieden sein.

Die Kommunikation verlangsamen

Wenn der Vertriebler selbst nicht mehr die gewohnten Erfolge hat und seine Verkaufszahlen rückläufig sind, gerät er selbst unter Druck. Schließlich hängt in der Regel sein eigenes Einkommen von seiner Leistung ab. Viele werden nervös und versuchen, umso beharrlicher und fordernder bei Kunden aufzutreten – allerdings ist das selten produktiv.

Es zahlt sich vielmehr aus, dem Kunden mehr Zeit zu geben und ihm damit Druck zu nehmen. Wenn dieser von

Umsatzeinbrüchen betroffen und die Zukunft ungewiss ist, fällt es ihm schwer, Verträge abzuschließen. Ziehen Sie im Vertrieb dann nicht Ihr gewohntes Tempo durch, schalten Sie lieber einen Gang zurück. Wenn Sie sonst drei Tage nach einem Angebot anrufen, warten Sie jetzt länger damit. Geben Sie dem Kunden Zeit, die Entscheidung abzusichern und abzustimmen. Denn späte Aufträge sind besser als keine!

Verständnis signalisieren

Vielen Kunden ist es unangenehm, externen Geschäftspartnern gegenüber offen einzugestehen, wie die Lage wirklich aussieht. Wer gibt schon gerne zu, wenn das Geld nicht mehr für die Anschaffung reicht oder wenn der ursprüngliche Plan verworfen wird? Es gilt, dafür aufrichtiges Verständnis zu zeigen und wirklich Partner zu sein. Oft hat man als Außenstehender einen anderen Blick auf den Markt oder Informationen, die dem anderen weiterhelfen: Expertenhinweise sind in dieser Situation Investitionen in eine langfristige Geschäftsbeziehung. Natürlich immer mit dem nötigen Fingerspitzengefühl weitergegeben, um nicht belehrend oder sogar herablassend zu wirken.

2. Ihr Kunde ist reizbar

Durch die Krise steigt der Druck auf die Mitarbeiter, und damit der Stress. Vermutlich büßen Gespräche an Sachlichkeit ein.

Viele Kundenberater reagieren darauf persönlich betroffen, fühlen sich angegriffen und werden – im schlimmsten Fall – sogar selbst unsachlich. Oder aber sie brechen die Kommunikation „beleidigt“ ab. Beides ist zwar menschlich, aber nicht strategisch überlegt. Denn erfolgreicher ist, wer sich auch hier als konstruktiver Gesprächspartner erweist. Manche beenden das Gespräch auch zu früh, um den Kunden nicht noch mehr zu stressen – auch das führt nicht zum Erfolg.

Diplomatisch sein

Wird Ihr Gesprächspartner unfreundlich, antworten Sie mit der „Diplomatenzunge“, diese Kommunikationstechnik beruhigt das Gespräch. Voraussetzung: Verständnis für die Situation des Kunden; und die Äußerungen nie persönlich zu nehmen. Sagt er etwa herablassend: „Wir haben Kurzarbeit, und Sie verlangen von mir, eine Frist einzuhalten!“, übersetzen Sie den Vorwurf in eine sachliche Aussage. Damit nehmen Sie dem Gesagten die Schärfe und antworten: „Sie meinen, die Frist ist zu kurz?“ Das Gespräch kann auf einer sachlichen Ebene weiter laufen. Wird ihr Gegenüber wieder unsachlich, übersetzen sie diplomatisch weiter.

In der Realität fällt dies vielen schwer. Gerade wenn der Kunde – unterschwellig oder bewusst – beschuldigt, ist der Berater versucht, sich zu rechtfertigen. Für den Berater heißt es dann, Vorwürfe nicht

persönlich zu nehmen, sondern in Aufgaben umzudeuten. Zum Beispiel wenn es heißt: „Ich habe Ihnen doch schon einmal gesagt, dass ich dazu im Moment nichts sagen kann.“ umgedeutet in: „Bitte geben Sie uns dafür noch mehr Zeit, bis wir Ihnen mehr Informationen geben können.“

Manchmal wird es Ihr Gesprächspartner nicht schaffen, den angemessenen Ton zu finden; dies ist ein Zeichen dafür, dass er sehr unter Druck steht. Vergrößern Sie diesen Druck nicht noch, denn das führt Sie nicht zu Ihrem Ziel. Besser ist, Verständnis zu signalisieren und die Fortsetzung des Gesprächs zu einem anderen Zeitpunkt anzubieten. „Ich vermute, dass Ihnen unser Gespräch gerade ungelegen ist, ich melde mich ein anderes Mal wieder.“

Schweigen

Wenn das Gegenüber wirklich in Rage gerät, hat es kaum Sinn, seinen Redefluss unterbrechen zu wollen. Stattdessen hat es sich bewährt, stumm zu bleiben: lassen Sie den anderen wirklich so lange weiterreden, bis ein kurzer Moment der Stille eintritt. Dann haben Sie die Wahl: entweder, Sie geben direkt eine Stellungnahme der Situation ab. Oder Sie warten noch etwas länger ab, bis der Kunde wiederum fragt, was los sei. Allerdings erfordert diese Technik viel Gespür – sonst provozieren Sie das Gegenüber. Wohl dosiert ist sie aber nützlich: so haben Sie die

nötige Zeit, die eigenen Emotionen zu kontrollieren; Sie hören dem Gegenüber aufmerksam zu und können ihn besser verstehen und Sie signalisieren, dass Sie so nicht kommunizieren wollen.

3. Ihr Kunde hat kein Budget

Viele Unternehmen kürzen Investitionen – zum Teil unüberlegt. „Dafür haben wir kein Budget“, diesen Satz kennt jeder Vertriebsmitarbeiter. Für viele das Signal, den Verkaufsprozess zu beenden. Das ist in wirtschaftlich stabilen Zeiten sinnvoll, aber was, wenn es die Mehrheit der Kunden betrifft?

Mit neuen Sichtweisen konfrontieren

Eine provokante Bemerkung – mit viel Fingerspitzengefühl – lockt den Kunden vielleicht aus der Reserve. Entscheidend ist, den Leidensdruck des Kunden einzuschätzen. Machen Sie ihm die kritischen Punkte seiner Entscheidung klar, vielleicht überdenkt er die Verteilung seiner Mittel. Welche Prozesse wirken sich direkt auf die Kosten oder die Einnahmen aus? Was hilft ihm wirklich, die Krise zu überwinden? Es geht darum, mit neuen Sichtweisen zu überraschen. Dies erfordert eine Vorbereitung und gute Kenntnis der Branche; man muss den richtigen Ton treffen, um den Kunden nicht vor den Kopf zu stoßen. „Herr Müller, Sie können natürlich Ihre Daten weiterhin eigenhändig sichern. Wenn ich darf, würde ich gerne gemeinsam mit Ihnen

nachrechnen, ob sich das wirklich lohnt.“ Oder auch etwas provokativer: „Herr Dr. Lange, Sie sparen ja bewusst Ihren Wettbewerbsvorteil ein, wenn Sie die Weiterentwicklung dieser Technik auf Eis legen. Ihren Mitbewerbern machen Sie damit eine Freude!“

4. Der Kunde bricht die Kommunikation ab

Der Kunde ist am Telefon nicht mehr erreichbar und antwortet nicht auf E-Mails – wie ist das zu interpretieren?

Viele Verkäufer geben an dieser Stelle auf. Aber es lohnt sich, genauer hinzusehen: besteht tatsächlich kein Bedarf am Angebot? Wer den Kunden bereits kennt, kann ihn besser einschätzen. Hat er in der Vergangenheit ähnlich reagiert?

Die Situation des Kunden einschätzen

Vermutlich sind die Gründe für dieses – unübliche – Verhalten in der Umgebung des Kunden zu suchen. Wird seine Abteilung oder das Unternehmen umstrukturiert, wurde er versetzt oder entlassen, gibt es Auflagen seitens der Unternehmensführung, die für den Abbruch der Kommunikation verantwortlich sind? Wieder gilt es, das Verhalten nicht persönlich zu nehmen und die Situation des anderen zu verstehen, um dann angemessen zu reagieren.

Eventuell besteht die Möglichkeit, bei anderen Personen im Unternehmen

nachzufragen, ohne dabei als Spion zu gelten. Manchmal braucht man einfach Geduld – abwarten und dranbleiben.

5. Dem Kunden sind die Hände gebunden

Der Kunde macht Ihnen unmissverständlich klar, dass weitere Gespräche keinen Sinn haben. Wie gehen Sie vor, wenn das Unternehmen zum Beispiel Insolvenz anmeldet oder Ihr Ansprechpartner gehen muss?

Mit Wertschätzung punkten

An diesem Auftrag festzuhalten ist dann zwecklos. Aber Sie haben die Möglichkeit, mit echter Wertschätzung zu punkten: Zeigen Sie Verständnis für die Situation bieten Sie weitere Unterstützung an, die auch über Ihr sonstiges Angebot hinausgeht. Es müssen keine Wunder sein, einfach kleine Hilfeleistungen, die für Sie machbar sind. Vielleicht kennen Sie zum Beispiel jemanden, der die momentanen Fragen des Kunden beantworten kann und ihm weiterhilft. Denn ein außerordentlich gutes Kundenmanagement geht über die Zeit der Geschäftsbeziehung hinaus – und vielleicht wird Ihr freundlicher Abschied zu einem späteren Zeitpunkt dafür entscheidend sein, ob Sie weiterempfohlen werden – oder gar mit der selben Person in einem anderen Unternehmen wieder zusammenarbeiten.

Nicht nicht kommunizieren

Gerade in Krisenzeiten hilft es, den Kunden Aufmerksamkeit zu schenken. Einfühlsam,

diplomatisch oder konfrontativ:
wer jetzt ein guter
Gesprächspartner ist, wird auch
ein guter Geschäftspartner und

bekommt Aufträge – sofort
oder später.

Checkliste: Kommunizieren Sie gut mit besorgten Kunden?

Die Situation des Kunden verstehen

Haben Sie nachgefragt,

- in welcher Situation sein Unternehmen gerade steckt, mit den damit verbundenen Schwierigkeiten?
- welche positiven Entwicklungen das Unternehmen erwartet?
- in welcher Situation der Kunde sich persönlich befindet?
- welche Themen gerade wichtig für ihn sind? Was seine Aufmerksamkeit benötigt?
- wie im Moment über Aufträge entschieden wird?
- ob andere Zahlungsmodalitäten helfen können?
- welche Gründe ihn zögern lassen?
- ob er zweifelt, ob Ihr Angebot für ihn nützlich ist?

Die Kommunikation verlangsamen

- Geben Sie dem Kunden genug Zeit für die Entscheidung?
- Erlaubt seine Situation, einen Vertrag zu schließen?

Verständnis signalisieren

- Haben Sie als Externer Informationen, die dem Kunden weiterhelfen?
- Wirken Sie nicht herablassend oder belehrend?

Diplomatisch sein

- Verstehen Sie die Situation des Kunden?
- Finden die Gespräche auf einer sachlichen Ebene statt?
- Können Sie die Sachebene getrennt betrachten und fühlen sich nicht persönlich von den Aussagen betroffen?
- Welche Sachinformation steckt in der Aussage des Kunden?
- Haben Sie Verständnis signalisiert?

Mit neuen Sichtweisen konfrontieren

- Ist die Sichtweise, die Sie ins Spiel bringen, für Ihr Gegenüber wirklich neu?
- Passt die Konfrontation zu Ihrer Position und zur Situation des Kunden?
- Ist die sie weder herablassend noch destruktiv?

Mit Wertschätzung punkten

- Können Sie Ihrem Kunden eine zusätzliche Hilfe anbieten?
- Sind Sie freundlich geblieben, obwohl keine weitere Geschäftsbeziehung mehr besteht?

Über den Autor

Thomas Grenz ist Berater und Trainer für Kommunikation: Direkt und wertschätzend kommunizieren – dabei unterstützt er Führungskräfte und Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen, sowie Unternehmer, Selbstständige und alle, die kommunikative Fähigkeiten für ihren Erfolg einsetzen wollen.

Kontakt

Thomas Grenz
Ziegelstraße 2
88214 Ravensburg
Tel: 0751-79 110 26
www.thomas-grenz.de
info@thomas-grenz.de