

## Schlechte Zeiten für unprofitable Kunden

### ARW: ein unprofitabler Kunde

Reinold Armbruster ist der Kaufmann in der Armbruster und Röttgen Wärmetechnik GmbH (ARW). Der Betrieb beschäftigt 17 Leute, macht € 2 Mio Umsatz mit Heizung, Sanitär, Klima und der Wartung von PV-Anlagen und verdient nach Gf-Gehältern 7% vor Steuern.



Die Firma ist flüssig, hat und braucht keine Betriebsmittellinie. Sie sind Hausbank mit ca.  $\frac{3}{4}$  des Zahlungsverkehrs, Rest Postbank. Zahlungsausgänge laufen trotz Beratung durch Ihren EB-Fachmann noch immer teils manuell.

Das Betriebsanwesen ist schuldenfrei.

Die Eigentümer sind Mitte 40 und verheiratet, Armbrusters Töchter sind 17 und 15. Frau Armbruster ist bei ARW beschäftigt, über Röttgens weiß man nichts. Die Privatkonten laufen nicht bei Ihnen.

Kaum Arbeit, kaum Kontakt. Aber auch kein Geschäft. Weiterer Schönheitsfehler: Als die Herren vor Jahren das Konto einrichteten, wurden Sonderkonditionen gewährt, die seither Bestand haben:

- ❖ Monatspauschale: € 3,-
- ❖ Postengebühr: 50% Nachlass auf den Listenpreis

Die Aufgabe: Führen Sie die Kundenbeziehung in die schwarzen Zahlen Ihrer GuV.

### Lösungsansätze

Option 1: Sonderkonditionen aussetzen, Normalkonditionen abrechnen

Option 2: Anderes Geschäft akquirieren

Option 3: Beides

Welcher Option neigen Sie zu? Was würden Ihre Firmenkundenbetreuer tun?

### Verhandlungsposition

Es gibt grundsätzlich drei Taktiken, mit denen man die Armbrusters dieser Welt dazu kriegt, etwas zu tun, das sie nicht zu tun beabsichtigen:

- a) Anordnen (setzt eine starke Verhandlungsposition voraus)
- b) Überzeugen (setzt gute Argumente voraus)
- c) Bitten (setzt eine gute persönliche Beziehung voraus)

Was würden Sie tun? Wie stark schätzen Sie Ihre Verhandlungsposition ein? Und was würden Ihre Firmenkundenbetreuer tun?



## Die Kombination von Lösungsansatz und Verhandlungstaktik

In unseren Trainings setzen die meisten Teilnehmer auf die Kombination von Option 2 und b)

= den Kunden mit Argumenten für eine Zusammenarbeit auf anderen Feldern gewinnen.

Und das geht ordentlich in die Hose. Armbrusters Haltung ist opportunistisch: Wenn ihr billiger seid, denke ich mal drüber nach:

- Gewährleistungen (aktuell 0,75% gegen Bardepot)
- Fahrzeuge für die Monteure (Flottenvertrag beim Autohaus)
- Betriebsversicherungen (Guter Freund bei der Allianz)

Andere Geschäftsansätze bleiben im Vagen:

- Electronic Banking: Das will der Röttgen nicht
- Direktversicherungen: Die Mitarbeiter verdienen nicht genug / wollen das nicht
- Unterstützungskasse: kann man mal drüber nachdenken (mit der Allianz reden)
- Private Anlagen: Da werde ich ganz gut betreut von der xyz-Bank, da kenne ich den Vorstand

Immerhin ist Armbruster bereit, seinen letzten Jahresabschluss rauszurücken, kann sich sogar vorstellen, seinen Versicherungsordner überprüfen zu lassen oder gar mal ein unverbindliches Gespräch mit dem Vermögensmanager zu führen. Fehlt nur noch ein Mittagessen mit dem Vorstand!

Merken Sie was? Sie werden hier gerade hinter die Fichte geführt. Nicht genug, dass kein Geld verdient wird. Jetzt sollen sich auch noch Analyse, Versicherungsspezialist und Vermögensberater Arbeit für Gottes Lohn machen. Das würde ARW bei seinen Kunden bestimmt nicht machen.

## Die Musterlösung

Kunden, an denen man nichts verdient, verdienen keine Sonderbehandlung. Ich bin ja noch bereit, einem potenzialstarken Zielkunden das erste Geschäft durch eine Sonderkondition zu erleichtern (schließlich erwarte ich von ihm, dass er seinem angestammten Anbieter fremdgeht). Die Investition

muss sich allerdings absehbar für mich rechnen. Bei ARW ist die Rechnung seit Jahren nicht aufgegangen.

Also kombiniere ich Option 1 mit Verhandlungstaktik a (Normalkonditionen anordnen) mit dem Ausdruck des Bedauerns und baue Armbruster sieben goldene Brücken aus Option 2 (Cross Selling). Ob er sie betritt, ist seine Entscheidung. Die Ansage könnte etwa so lauten:

"Ich habe heute schlechte Nachrichten im Gepäck. Ich kann ihnen ab TT.MM. leider die Sonderkonditionen auf dem Geschäftskonto nicht mehr aufrecht halten. Da werden nennenswerte Mehrkosten auf sie zukommen."

Dann macht man mal eine Pause und wartet ab, was Armbruster zu sagen hat. Vermutlich wird er protestieren. Und das kann man ja sogar verstehen:

"Ich weiß, dass ich ihnen damit gar keine Freude mache. Ich kenne sie ja als kostenbewussten Kaufmann. Aber mir sind da die Hände gebunden. Mir fehlt derzeit jedes Argument, um für sie in den Ring zu steigen. Ich habe im Vorfeld allerdings mal zusammengestellt, welche Möglichkeiten es gibt, ihnen die Mehrkosten perspektivisch wenigstens teilweise zu ersparen."

Außer der Wahl des zu ARW passenden Kontomodells hat Armbruster ja durchaus Möglichkeiten, sich Mehrkosten zu ersparen, indem er sich in eine günstige Verhandlungsposition bringt, wie gesagt:

- ✓ Gewährleistungen zu erträglichen Konditionen
- ✓ Flottenvertrag bei Ihnen
- ✓ Betriebsversicherungen bei Ihnen
- ✓ Beteiligung an der bAv für seine Leute (mit wenigstens seinen ersparten 20%)
- ✓ Geschäftsführerversorgung / U-Kasse
- ✓ Private Anlagen bei Ihnen
- ✓ BU-Versicherung für seine zwei Töchter

Und wenn er das alles nicht will, dann hat er sieben goldene Brücken ausgeschlagen und kann wählen, ob er bleibt oder geht. Ginge er: Es wäre wohl kein Verlust.

## Fazit

Kunden, an denen nichts verdient ist, rechtfertigen idR keine Sonderbehandlung. Die Kundenkalkulation offenbart, dass es sich um viele Ihrer Kunden handeln kann. Da lohnt es sich zu prüfen, wer von denen noch Sonderkonditionen genießt. Nutzen Sie Ihre ABCD-Analyse. Und dann handeln Sie beherrscht.

