

Von erfolgreichen Unternehmer(inne)n lernen Praxisbeispiel für ein Eigentor aus dem Training on the Job

Der Kunde: ein außergewöhnlich erfolgreiches b2b-Handelsunternehmen mbH&Co, das aus einem Rohertrag von € 4.5M einen Vorsteuergewinn von € 2.0M zieht, Umsatz € 20M, vollständig EK-finanziert, € 3.5M Kasse. Inhaberin in 2. Generation, 50 Jahre, selbstbewusst, extrovertiert, kaum moderierbar

Meine Coachee: Eine Firmenkundenbetreuerin, die von Haus aus keinen Streit sucht, aber bereit ist, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen und Erfolgsrisiken einzugehen

Die Ausgangslage: Die Firma ist zwar erstklassig, mit profitablen Geschäft aber lang nicht aufgefallen. Mein Mandant ist Nebenbank neben zwei regionalen Hauptbanken. Das Geschäftskonto wird zu Sonderkonditionen abgerechnet. Die nie genutzte KK-Linie kostet nur halbe Bereitstellungsgebühren.

Die Aufgabe: Meine Firmenkundenbetreuerin beabsichtigt die Halbierung des Rabattes auf dem Geschäftskonto; in der Gesprächsvorbereitung modifizieren wir das Verhandlungsziel dann aber nach oben und legen fest, dass der Rabatt künftig vollständig entfallen soll = Normalkondition. Wir lassen uns von der Überlegung leiten, dass die Erhöhung des Preises an sich eher Anlass zum Unmut ist als das Ausmaß der Erhöhung. Wenn schon, dann gleich richtig.

Die taktische Planung: Wir setzen auf Authentizität (das kostet am wenigsten Kraft) und Empathie (das nimmt der Kundin den Wind aus den Segeln). Als Verhandlungstaktik wählen wir die Anordnung (starke Verhandlungsposition links im Bild), weil wir wenig zu verlieren haben. Die Kundin hat kaum Drohpotenzial.



Das Kundengespräch: Meine Coachee beginnt etwa so:

"Ich habe heute eine unerfreuliche Nachricht [= *Anordnung, Mitteilung*]; ich kann ihnen ab TT.MM.JJ die Sonderkonditionen auf dem Geschäftskonto nicht mehr verlängern [*ich = authentisch, selbstbewusst*]. Das liegt unter anderem daran, dass wir die Kontomodelle mit unserem Fusionspartner synchronisieren und die Zahl der Kontomodelle mit Blick auf die EU-Richtlinie drastisch reduzieren müssen. Da werden künftig leider erhebliche Mehrkosten auf sie zukommen. [*authentisch, empathisch*]"

Dann macht sie eine Pause, überreicht die Musterrechnung der Mehrkosten [*mutig!*] und lässt der Kundin Raum zu protestieren, was die auch tut. Als sie fertig protestiert hat, macht meine Coachee ein aufrichtig unglückliches Gesicht und sagt, wie vorher geübt:

"Mir macht das auch keinen Spaß, ich habe eigentlich gar keine Lust, solche Gespräche mit ihnen zu führen und mir von ihnen den Kopf waschen zu lassen. Ich weiß ja, dass sie auf's Geld gucken und dass ich ihnen damit keine Freude mache. Aber da sind mir leider die Hände gebunden. [*authentisch, empathisch*]"

Die Kundin macht noch einen - ebenso fatalen wie lehrreichen - Versuch, die Preiserhöhung abzuwehren: "Ich habe in meinem Geschäft auch Preislisten, aber bei meinen wichtigen Kunden kann ich ja auch nicht nach Liste vorgehen, da werden die Preise immer individuell verhandelt." Die Steilvorlage greift meine Coachee sofort auf:

"Eben. Das ist ja gerade das Problem. Wir machen kaum Geschäfte miteinander. Und da fehlen mir zurzeit in der Bank alle Argumente, um mich für sie stark zu machen. Aber das lässt sich ja ändern."

Der Kundin schwant, dass sie gerade etwas Unüberlegtes gesagt hat. Meine Coachee fährt fort mit dem zuvor erarbeiteten Plan B: Checkliste von Feldern für eine verstärkte Zusammenarbeit, um künftig bei Konditionswünschen flexibler agieren zu können. Aber egal, was sie vorschlägt, die Kundin findet immer gute Gründe, warum alles nicht geht.

- Ø Business Card für den Außendienst: "Dann trinken die Mitarbeiter Champagner"
- Ø Fahrzeugleasing für den Außendienst: "Autos werden bar bezahlt"
- Ø Betriebliche Versicherungen: "Makler"
- Ø BAV für die Mitarbeiter: "Alle, die das wollen, haben das schon"
- Ø Basisrente für sie selbst: "Am Ende wird die noch mit meiner gesetzlichen Rente verrechnet"
- Ø Kontakt mit Auslandsabteilung: "Im- und Exporte laufen zu Sonderkonditionen woanders"
- Ø Usw.

Das Ergebnis: Meine Coachee setzt - mit dem Ausdruck des Bedauerns - Normalkondition durch, ohne bei der Kundin Revanche-Gefühle zu hinterlassen. Die Kundin hat gelernt, dass auch Banken Wirtschaftsunternehmen sind, die Geld verdienen müssen, und dass Banken mehr und mehr so denken, wie sie selbst das schon immer gemacht hat.

Nachlese: Ich schicke am Abend die Coachingberichte an meine Coachee und erhalte wenig später diese Antwort:

"Hallo Herr Töller,

vielen Dank für die Berichte. Der gestrige Tag war für mich lehrreich und hat mir Spaß gemacht. Bei meinem heutigen Gespräch habe ich übrigens dieselbe Taktik angewendet und auch eine Verdoppelung der Gebühren durchgesetzt.

Ich wünsche Ihnen ein angenehmes Wochenende.

Mit freundlichen Grüßen"

Die Lehren:

- 1) Oft ist mehr drin, als man denkt; im Geschäft ist Bescheidenheit kein guter Ratgeber
- 2) Verhandlungssicherheit ermutigt, sich selbst ambitioniertere Ziele zu setzen
- 3) Firmenkunden verstehen die Haltung, Geld verdienen zu müssen
- 4) Eine gute taktische Gesprächsplanung erhöht die Erfolgsrate