

# Potenziale bei Bestandskunden ausschöpfen

Das Beispiel Viessmann zeigt: Wird eine Vertriebsoffensive strategisch geplant und umgesetzt, führt sie zu erheblichem Umsatzplus.

Teil 3 der salesBusiness-Serie stellt die wichtigsten Schritte für eine Vertriebsoffensive bei Bestandskunden vor.

VON EWALD LANG\*

Nicht nur die Vertriebsoffensive in der Neukundengewinnung birgt Potenzial für die ertragsorientierte Entwicklung eines Unternehmens. Es existiert noch ein zweiter Ansatzpunkt, um in umkämpften Märkten Erfolg zu haben: die Entwicklung des bestehenden Kundstammes in die Tiefe. Oft verbirgt sich großes Potenzial bei Kunden, mit denen

\* DR. EWALD LANG ist Berater, Vertriebs- und Führungstrainer aus Ingolstadt. Sein Buch »Die Vertriebs-Offensive« ist im Gabler-Verlag erschienen.

**Teil 1** »Die Vertriebsoffensive: Wie Sie Neukunden gewinnen« (Ausgabe Mai 2007)

**Teil 2** »Wie Sie Zielkunden richtig definieren und adressieren« (Ausgabe Juni 2007)

**Teil 3** »Die Vertriebsoffensive bei Bestandskunden« lesen Sie in der aktuellen Ausgabe von SALESBUSINESS.

im Moment wenig Umsatz gemacht wird oder bei denen der Wettbewerb derzeit 90 Prozent des Umsatzes abgreift.

Dabei gibt es allerdings ein großes Problem: Genau dasselbe Ziel verfolgen auch Ihre Wettbewerber. Jeder versucht den Kunden davon zu überzeugen, dass sein Produkt »das beste« ist. Demonstrieren Sie deshalb dem Kunden, dass Ihr Unternehmen der optimale Partner ist. Das geht in der Regel eben nicht über das Produkt oder über die Dienstleistung.

## ZEIGEN SIE, DASS SIE WEIT ÜBER DAS EIGENTLICHE PRODUKT HINAUS DENKEN.

Denn für die meisten Ihrer Kunden sind nicht – wie vielfach angenommen – Entscheidungen auf Produktebene bedeutsam, sondern Entscheidungen auf strategischer Ebene. Zeigen Sie also, dass Ihr Unternehmen weit über das eigentliche Produkt oder die eigentliche Dienstleistung hinaus denkt und nicht nur verkaufen will. Um das dem Kunden zu beweisen, sind also nicht Fragen wie »Welches Produkt kaufe ich ein?« oder »Wer bietet mir den besten Preis?« wichtig, sondern:

- Welchen Herausforderungen muss ich mich in Zukunft stellen?
  - Was muss ich tun, um diese Herausforderungen zu meistern?
  - Wie kann ich meine Ziele auch in veränderten Märkten erreichen?  
Dazu benötigen Sie ein schrittweises Vorgehen. Es besteht aus zwei wesentlichen Elementen:
    - einer gründlichen Vorbereitung, um die Voraussetzung für die erfolgreiche Potenzialausschöpfung zu schaffen
    - die Entwicklung von konkreten Umsetzungsschritten, in denen gemeinsam mit dem Kunden Perspektiven ermittelt und Lösungen aufgezeigt werden
- Überspringen Sie die Analyse auf keinen Fall – auch dann nicht, wenn Sie glauben, dass bereits alle erforderlichen Daten vorhanden sind! Denn Sie müssen das weitere Vorgehen individuell auf jeden Kunden abstimmen. Und das heißt: Sie brauchen so viele Informationen zur Situation des Kunden wie eben möglich. Überraschen Sie Ihren Kunden: Zeigen Sie ihm, dass Sie sich tatsächlich ganz konkret mit seiner Situation und seinen Perspektiven beschäftigt haben – und eben nicht bloß Annahmen treffen oder mit pauschalen Unterstellungen arbeiten.

## Nervensäge oder Dampfhammer?

Um den Umsatz mit Stammkunden zu erhöhen, reicht es nicht, einfach die Kontaktfrequenz zu erhöhen und sich zum Beispiel einmal die Woche zu melden – nach dem Motto »Ich wollte mal nachhören, ob es etwas Neues bei Ihnen gibt«. Damit strapazieren Sie in der Regel nur die Geduld Ihrer Kunden. Über kurz oder lang werden Ihre Vertriebsmitarbeiter Sie als »Nervensägen« empfinden. Auch Zusatzverkäufe nach der »Dampfhammer«-Methode – »zehn Computer sind doch für ein Unternehmen Ihrer Größe viel zu wenig. Brauchen Sie nicht noch mehr?« – liefern vielleicht den ein oder anderen Zufallstreffer, können aber keine langfristigen Erfolge sichern.



**Dezent auftreten** sollten Vertriebsmitarbeiter spätestens dann, wenn ihre Bestandskunden schon allergisch auf regelmäßige Anrufe reagieren. Sinnvoller ist eine systematisch geplante Kampagne, um Potenzial bei Stammkunden auszuschöpfen.

Die Analyse der »harten« Erfolgsfaktoren – also der besonders gut laufenden Produkte oder Dienstleistungen – ist vergleichsweise einfach. Sie müssen lediglich aus den Daten der Kundenstamm-Analyse oder aus einer vergleichbaren Auswertung ein entsprechendes Ranking erstellen lassen. Hier können Sie dann anhand der Stückzahlen ablesen, welche Produkte oder Dienstleistungen besonderen Anklang bei den Kunden finden.

Etwas aufwändiger dagegen ist die Analyse der »weichen« Erfolgsfaktoren – also der Faktoren, die neben dem eigentlichen Produkt beziehungsweise der Dienstleistung die Kaufentscheidung beeinflussen. Machen Sie sich daher die Mühe und finden Sie die individuellen »weichen« Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen heraus.

Einen ersten groben Überblick erhalten Sie zum Beispiel, wenn Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter nach entsprechenden Rückmeldungen von Kunden fragen. Fragen Sie die Vertriebsmitarbeiter dazu nicht nach ihrer Meinung, sondern gezielt nach konkreten Kundenaussagen, zum Beispiel: »Hat der Kunden Ihnen

### FRAGEN SIE NICHT NACH MEINUNGEN, SONDERN NACH KUNDENAUSSAGEN.

schon einmal gesagt, warum er unsere Produkte gekauft hat?«

Für eine detaillierte Analyse kommen Sie aber nicht umhin, Ihre Kunden selbst zu fragen. Sie müssen Marktforschung betreiben. Das kann entweder beim nächsten Besuch durch einen Vertriebs-

mitarbeiter erfolgen, durch die Versendung von entsprechenden Fragebögen oder durch eine Umfrage über ein Call Center.

Achten Sie dabei darauf, dass die Ergebnisse möglichst einfach auszuwerten sind. Fragen Sie also nicht pauschal, warum die Kunden bei Ihnen kaufen, sondern geben Sie verschiedene Faktoren vor und lassen Sie sie durch die Kunden bewerten – zum Beispiel auf einer Skala von eins bis fünf. Zusätzlich sollten Sie noch eine Möglichkeit für freie Antworten vorsehen. Neben der Analyse der Erfolgsfaktoren kann sich auch eine kritische Analyse der »Misserfolge« lohnen. Prüfen Sie dazu Beschwerden, Reklamationen, Rückläufe.

Im nächsten Schritt nehmen Sie dann die Wettbewerbssituation bei Ihren Kun-

den unter die Lupe. Anders als bei der Vertriebsoffensive zur Neukundengewinnung spielt es bei der Vertriebsoffensive zur Potenzialausschöpfung weniger eine Rolle, welchen Wettbewerbern Sie sich generell am Markt stellen müssen, sondern welche Wettbewerber bei einem bestimmten Kunden von Ihnen ebenfalls aktiv sind und in welchen Bereich beziehungsweise bei welchen Produkten.

Klären Sie zudem folgende Fragen:

- Wie hoch sind die Lieferanteile der Wettbewerber in den einzelnen Bereichen?

- Gab es beim Kunden schon einmal Probleme mit den Produkten des Wettbewerbers?

- Welche Wettbewerbsprodukte könnten durch unsere eigenen Produkte ersetzt werden?

Diese Informationen müssen Ihnen Ihre Vertriebsmitarbeiter liefern können. Denn sie sollten eigentlich ganz genau aus dem Tagesgeschäft wissen, »gegen wen« sie antreten. Fragen Sie aber auch ruhig Ihre Kunden, ob und – wenn ja – mit welchen Wettbewerbern von Ihnen sie zusammenarbeiten – auch wenn Sie nicht immer ehrliche Antworten bekommen.

Überprüfen Sie auch, ob Sie bereits vorhandene Daten automatisch aus Ihrem IT-System in das Formular übernehmen können. Damit ersparen Sie dem Vertriebsmitarbeiter zum einen unnötige Arbeit, da er nur noch die fehlenden Informationen selbst ergänzen muss. Zum anderen schließen Sie aber auch Fehler beim manuellen Übertragen der vorhandenen Daten aus.

### SIMPLE PROGNOSEN AUS DEM BAUCH HERAUS GENÜGEN NICHT.

Nach der Analyse des Wettbewerbs erfolgt dann die Potenzialanalyse. Sie beantwortet die Frage: »Welche zusätzlichen Umsätze können wir bei einem Kunden erzielen?«

Dabei sollten Sie sich aber nicht auf simple Prognosen aus dem Bauch heraus verlassen. Denn bei zu viel Optimismus stecken Sie unter Umständen sehr viel Energie und Aufwand in einen Kunden, bei dem kaum noch Potenzial vorhanden ist. Bei zu pessimistischen Prognosen dagegen verschenken Sie möglicherweise eine gute Gelegenheit, weil Sie sich erst gar nicht weiter um den vermeintlich uninteressanten Kunden kümmern.

Grobe Schätzungen wie »Bei dem Kunden XY muss doch viel mehr zu holen sein«, helfen Ihnen nicht weiter. Lieber sollten Sie konkrete Informationen einholen, zum Beispiel über öffentliche Informationsquellen, den Überschlag des Einkaufsvolumens oder gezielte Äußerungen des Kunden.

Sorgen Sie dafür, dass die Vertriebsmitarbeiter ihre Beobachtungen dokumentieren – am besten direkt im IT-System. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Daten im Moment wirklich wichtig sind oder nicht. Auch vermeintliche Kleinigkeiten können irgendwann einmal zu wertvollen Hinweisen werden.

Nachdem Sie das Gesamtpotenzial für einen Kunden ermittelt haben, können Sie das noch freie Potenzial berechnen. Dazu ziehen Sie vom ermittelten Gesamtpotenzial das Volumen Ihrer bisherigen Aufträge ab.

Nach der Analyse müssen Sie die Ziele Ihrer Vertriebsoffensive zur Potenzialausschöpfung definieren. Ohne detaillierte Ergebnis- und Aktivitätsziele für jeden Vertriebsmitarbeiter können Sie den Erfolg der Offensive nicht gezielt steuern.

Die Ergebnisziele können Sie zum Beispiel aus dem Umsatz des Vorjahres und der geplanten Ausschöpfung des noch freien Potenzials ermitteln. Das Ziel der Potenzialausschöpfung können Sie dann wieder auf einzelne Kunden herunterbrechen und so anschließend durch eine Rückwärtsrechnung über die Abschluss- und Terminquoten konkrete Aktivitätsziele ableiten (siehe Teil 1 dieser Serie).

Im letzten Schritt der Vorbereitung selektieren und qualifizieren Sie die Kunden, auf die Sie sich mit der Vertriebs-Offensive zur Potenzialausschöpfung konzentrieren wollen. Ausgangspunkt für die Selektion der Zielkunden muss eine Kombination des freien Potenzials mit dem Ausschöpfungsgrad sein (siehe Grafik). Zusätzliche Kriterien wie die Bindung zum Wettbewerb und der Betreuungsaufwand fließen in das Kundenprofil mit ein.

Nach den Vorbereitungen für die erfolgreiche Umsetzung stellen sich jetzt die Fragen:

- Wie lassen sich die freien Potenziale der Kunden gezielt ausschöpfen?
- In welchen Schritten kommen wir konkret zum Erfolg?

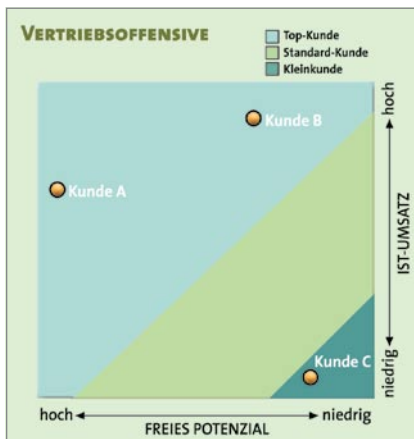
Prinzipiell gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Sie versuchen, den Wettbewerb zu verdrängen und Ihre eigenen Produkte beziehungsweise Dienstleistungen beim Kunden zu platzieren.

## DIE VISSMANN-OFFENSIVE

Über einen Zeitraum von zwei Jahren hat der Heiztechnik-Hersteller Viessmann die Vertriebsoffensive durchgeführt. Mit diesem Vorgehen bei der Kundenakquisition gelang es dem Unternehmen, im Vergleichszeitraum von sechs Monaten den Umsatz und Kesselabsatz mit Neukunden zu verdreifachen und die Besuchsfrequenz bei gewünschten Neukunden zu verdoppeln. Bei der Umsetzung der Bestandskundenoffensive zeigte sich, dass die Akzeptanz der Vertriebsmitarbeiter bei den neu gewonnenen Kunden anstieg und das Potenzial verstärkt ausgeschöpft wurde. »Auch in Verdrängungsmärkten kann man wachsen«, so das Fazit von Hans-Joachim Pez, Geschäftsführer Vertrieb der Viessmann-Werke GmbH & Co. KG.





Bei der Qualifizierung der Kunden gilt: Je weiter oben links ein Kunde in der Matrix angeordnet ist, desto höher ist das freie Potenzial und desto geringer ist der Ausschöpfungsgrad. Einige Beispiele:

Der **Kunde A** hat ein sehr hohes freies Potenzial bei bisher mittlerem Ist-Umsatz. Damit ist der Ausschöpfungsgrad vergleichsweise gering und der Kunde für die Vertriebsoffensive hochinteressant. Der **Kunde B** dagegen hat ein niedriges freies Potenzial, dafür aber einen hohen Ist-Umsatz – damit also einen recht hohen Ausschöpfungsgrad. Für die Vertriebsoffensive ist er weniger interessant. Vielmehr muss dafür gesorgt werden, dass er nicht zum Wettbewerb abwandert – also »Bestandssicherung«.

Der **Kunde C** hat nur wenig freies Potenzial und auch nur einen sehr geringen Ist-Umsatz. Eine mögliche Strategie wäre hier das Optimieren der Kundenbetreuung – zum Beispiel durch eine standardisierte Betreuung über ein Call Center.

2. Sie verhelfen Ihrem Kunden zu mehr Umsatz und steigern damit im Idealfall auch automatisch Ihren Absatz.

In beiden Fällen gilt: Um zum Erfolg zu kommen, dürfen Sie nicht das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung in den Mittelpunkt stellen. Finden Sie heraus, welche strategischen Fragen für Ihren Kunden wirklich wichtig sind und zeigen Sie ihm gemeinsame Lösungen für seine konkreten Herausforderungen in

der Zukunft auf. Über diesen Mehrwert können Sie Ihrem Kunden beweisen, warum sich eine Entscheidung für Ihr Unternehmen und gegen den Wettbewerb lohnt. Das gelingt am besten, wenn Sie in mehreren aufeinander folgenden Schritten vorgehen.

Im ersten Schritt erstellt der zuständige Vertriebsmitarbeiter eine Analyse für jeden einzelnen Kunden. Dabei werden die vorhandenen Daten zusammengefasst, geprüft und gegebenenfalls ergänzt.

Im zweiten Schritt vereinbart der Vertriebsmitarbeiter einen Termin für ein erstes Gespräch: das Beratungsgespräch. Dieses Beratungsgespräch muss sich deutlich von »normalen« Routine-Kontakten abgrenzen. Daher sollte der Vertriebsmitarbeiter direkt bei der Terminvereinbarung darauf hinweisen, dass er gemeinsam mit dem Kunden nach Entwicklungsmöglichkeiten suchen möchte und den Kunden auch bitten, sich circa eine Stunde Zeit für das Gespräch zu nehmen.

Im Beratungsgespräch selbst muss der Vertriebsmitarbeiter gemeinsam mit dem Kunden die aktuelle Situation analysieren, Wünsche und Visionen des Kunden identifizieren und Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit ermitteln. Ganz wichtig: Dabei bleiben das Produkt oder die Dienstleistung zunächst außen vor – auch wenn das vielen Vertriebsmitarbeitern unter Umständen schwer fallen wird. Das Beratungsgespräch dreht sich ausschließlich um die aktuelle Situation des Kunden, um die Herausforderungen, denen er sich stellen muss und um seine Ziele. Er soll Möglichkeiten für eine intensivere Zusammenarbeit entdecken, aber noch keine Lösungen liefern – gleich welcher Art.

Anhand der Ergebnisse erstellt der Vertriebsmitarbeiter dann einen individuellen Vorschlag zur Zusammenarbeit. Dieser Vorschlag fasst noch einmal die wesentlichen Ergebnisse des Beratungsgesprächs zusammen und beschreibt konkrete Maßnahmen, wie die angestrebten Ziele gemeinsam erreicht werden können. Achten Sie darauf, dass die aufgeführten Ergebnisse aus dem Beratungsgespräch einen direkten Anknüp-

fungspunkt für die Maßnahmen liefern. Falls das nicht möglich ist, lassen Sie den Punkt einfach weg.

Anschließend werden Ihre Produkte oder Dienstleistungen genannt, die der Kunde für die Umsetzung der Maßnahmen benötigt. Abgeschlossen wird der Vorschlag zur Zusammenarbeit durch eine Darstellung der weiteren Schritte. Dabei sollten die gemeinsamen Maßnahmen vor den Produkten genannt werden. Ihre Kunden interessieren sich in der Regel zuerst dafür, wie sie ihre Ziele erreichen

**ERST KOMMT  
DAS »WIE«,  
DANN DAS »WOMIT«.**

können. Womit sie ihre Ziele erreichen, steht an zweiter Stelle. Zeigen Sie Ihren Kunden allein schon durch die Reihenfolge im Vorschlag zur Zusammenarbeit, dass Ihr erstes Ziel die Unterstützung des Kunden ist – und nicht der Verkauf von Produkten und Leistungen.

Im fünften Schritt präsentiert der Vertriebsmitarbeiter dem Kunden den Vorschlag zur Zusammenarbeit. Dabei werden auch konkrete Vereinbarungen getroffen, wie die Zusammenarbeit intensiviert werden kann. Erst in diesem fünften Schritt werden Ihre Produkte oder Dienstleistungen für den Kunden sichtbar – allerdings gut »verpackt« in die Maßnahmen, mit denen Sie und der Kunde gemeinsam die Ergebnisse aus dem Beratungsgespräch erreichen wollen. ←

Um das Potenzial eines Kunden zu ermitteln, können Sie je nach Kriterium – zum Beispiel Bindung zum Wettbewerb, Betreuungsaufwand oder Abwanderungswahrscheinlichkeit – eine Punktzahl vergeben. Gehen Sie bei Ihrer Offensive zunächst die Kunden mit der höchsten Punktzahl an. Ein Beispiel für diese Methode finden Sie auf unserer Homepage [www.salesbusiness.de](http://www.salesbusiness.de) unter der Rubrik »Weblinks«.