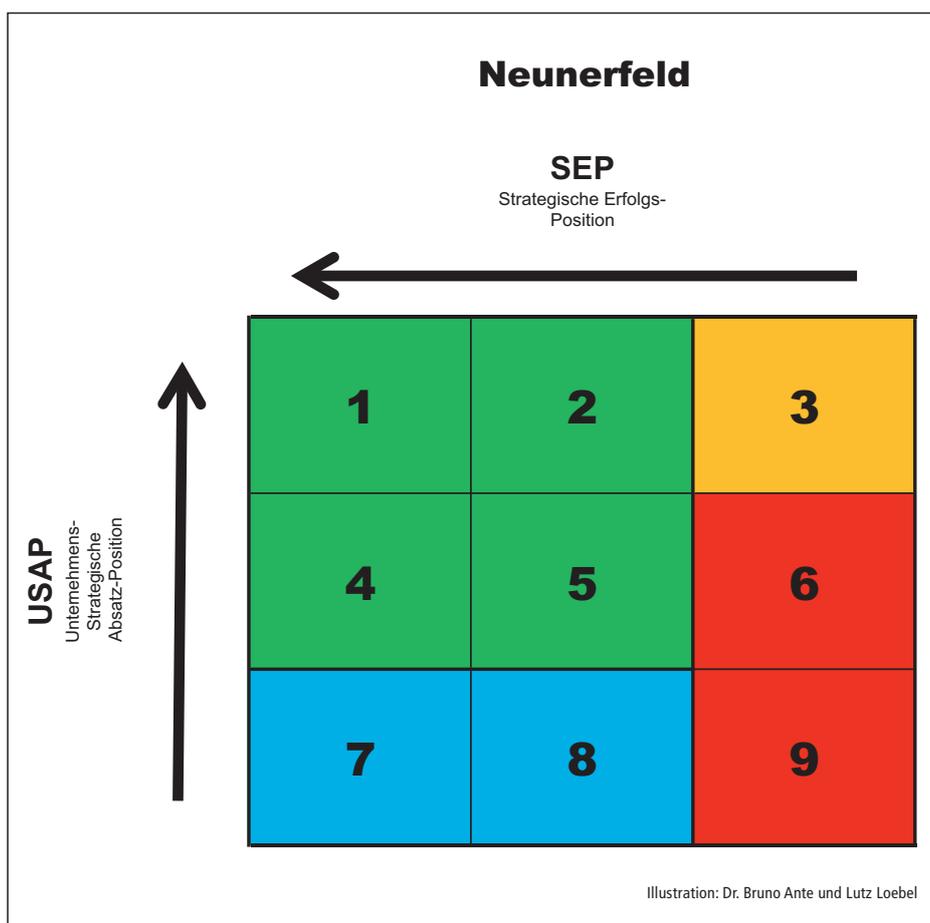


Kunden richtig einschätzen

Vertriebsprofi Lutz Loebel gibt Profi-Tipps für Baustoffverkäufer: Diesmal erläutert er, wie ein aussagekräftiges Kundenportfolio erstellt wird.



Die meisten Kundenportfolios, die ich kenne, basieren wie eh und je auf dem klassischen ABC-Modell – durchaus mit Varianten, aber das Prinzip ist fast immer gleich. Sofern es überhaupt ein Portfolio gibt und sofern dieses Portfolio-Management auch ernsthaft betrieben wird. Das ist meistens nicht der Fall. Das ABC-Prinzip hat einen Vorteil: Es ist einfach, gut verständlich, für jeden leicht anwendbar und nicht besonders erklärungsbedürftig. „KISS“ (keep it smart and simple) eben. Insofern ist es erst gar kein so schlechtes System.

Es hat leider eine Reihe eklatanter Schwächen: Es hat wenig belastbare Struktur, ist intransparent, folgt mitunter sehr merkwürdigen Regeln und berücksichtigt weder das Potenzial des Kunden noch seine Affinität zu uns. Das wäre aber wichtig, um zuverlässige Aussagen zur Planung treffen zu können. Und auch, um Ihre Mitarbeiter (sofern Sie Führungskraft sind) zielgerichtet zu führen. Oder um Ihrem Chef (sofern Sie einen haben, der Sie danach fragt) aufzeigen zu können, wo denn bitte die „Ich mach’ nächstes Jahr 10 % mehr“ eigentlich herkommen. Eine weitere Schwäche: Die ABC-Analyse berücksichtigt viele

In der letzten Ausgabe für dieses Jahr beschäftigen wir uns nochmal stärker mit dem wichtigsten Gut, das wir haben: mit dem Kunden. Und mit unserem Umgang mit ihm – genauer gesagt: mit seinem Potenzial. Wir sprechen heute also über unser Kundenportfolio.

Wie viel Prozent Ihrer Umsatzerwartungen deckt Ihre Kundenplanung ab? 30 % – weil „wir eh nicht alles planen können“? 50 %, weil „wir die Hälfte unserer Planung über konkrete Zahlen absichern wollen“? 70 %, weil „wir bei einem Großteil unserer Kunden schon wissen, was wir mit ihnen machen wollen“? Was aber, wenn Ihr Kunde das nicht weiß? Oder Sie ihn falsch einschätzen? Oder er sich so ganz anders entwickelt? Oder Sie sich – mit Verlaub – selbst in die Tasche lügen?

Mal ehrlich: Ein talentierter, logisch denkender und erfahrener Vertriebler kann Ihre Kundenplanung in den meisten Fällen fast nach Belieben auseinandernehmen, Ihnen Lücken aufzeigen, Ihnen demonstrieren, wo die Planung alles ist – nur nicht belastbar. Was aber nützt Ihnen eine Planung, die das Papier nicht wert ist, auf dem sie geschrieben ist? Richtig: nichts.

weitere Faktoren nicht, die für die Beurteilung und Einstufung eines Kunden von ganz entscheidender Bedeutung sind.

Drei Stellschrauben

In punkto Umsatz haben wir – gleiche Marktbedingungen vorausgesetzt – ja bekanntlich nur drei Stellschrauben; alles andere leitet sich daraus ab: 1. Markt, 2. Preis und 3. Ihre Leistung gegen den Markt. Beispiel gefällig? Ihre Erwartungen für 2014 sind hoch: Sie nehmen an, dass sich die absolute Menge (Markt) um 4 % erhöhen wird – dafür haben Sie sich mithilfe von Studien und Untersuchungen mit den nötigen Zahlen, Daten und Fakten beschäftigt. Der Preis – da sind Sie sicher – wird sich um 2 % erhöhen (auch hier: Ihre Recherchen ergeben diese Werte). Und letztlich trauen Sie sich selbst zu, über die Umsetzung einer Vielzahl von bereits eingeleiteten oder noch aufzusetzender Maßnahmen nochmal ein eigenes Wachstum von 3 % zu schaffen. Macht in Summe rund 9 %. „Rund“, weil das mathematisch natürlich nicht ganz korrekt ist, es hilft aber bei der Planung, in diesem Fall gilt „Geschwindigkeit vor Genauigkeit“.

Nur: Wie generieren Sie Ihr eigenes Wachstum? Mit Ihren Kunden? Einverstanden, ein guter (natürlich der einzige) Weg. Und mit welchen Kunden tun Sie das? Mit A-, B- oder mit C-Kunden? Und warum gelingt Ihnen das? Mit welchem Kunden-Mix? Warum ist Kunde Meier ein A-Kunde, Kunde Schulze hingegen ein C-Kunde. Ist A besser als C? Meist ist der Umsatz die entscheidende Messgröße, in seltenen Fällen auch noch der mit dem Kunden erzielte Rohertrag. Wer ist verantwortlich für die Zuordnung? Meistens ist es der Außendienst, ab und zu ist der Innendienst beteiligt, sehr selten der Chef der beiden. Wie findet die Zuordnung statt? Nicht selten nach Gefühl, oft nach Sympathie, danach, wie gern man beim Kunden gesehen ist – hin und wieder auch nach dem Geschmack des Kaffees, den man dort dreimal pro Woche trinkt: Wenn das alles positiv ist (auch der Kaffee) und er auch noch guten Umsatz macht, ist der Kunde ein A-Kunde. Ja, ich überspitze das ein wenig – Übertreiben macht anschaulich.

Neun statt drei Felder

Wo bleibt bei diesem Ansatz das strategische Element des Kunden, wo sein Erfolg im Markt, wo sein Potenzial, wo eine Vielzahl weiterer Faktoren? Wo berücksichtigen wir, welchen Deckungsbeitrag wir mit ihm erzielen, wie gut er zahlt, wie viele LVs wir für ihn pro Auftrag rechnen „dürfen“, wie hoch seine Beschaffungsquote bei uns ist, wie stark wir mit ihm gemeinsam Objekte akquirieren und, und, und?

Auf dem Modell (I.) erkennen Sie neun Felder – nicht drei. Jedes dieser neuen Felder steht für eine eigene Teilstrategie, die viele verschiedene Faktoren unseres Verhältnisses zum Kunden (und seines zu uns) berücksichtigt. Und Sie sehen zwei Pfeile; der eine steht für „SEP“, die „Strategische Erfolgsposition“ des Kunden. Hier geht es um die Position des Kunden in seinem Markt, um seine Entwicklung und sein Potenzial. Der andere Pfeil steht für „USAP“, die „Unternehmensstrategische Absatzposition“, seine Affinität zu uns als seinem Lieferanten also.

Die liebsten Kunden sind uns die 1er, die 2er mögen wir auch gern, 4er haben viel Erfolg im Markt, sind – was uns als ihre Lieferanten betrifft – aber untreue Wechselwähler, die 5er finden wir auch noch okay. 3er, 6er und 9er finden wir wenig spannend: während wir den 3er noch gern mögen (weil er uns gern mag und bar zahlt, wenn er bei uns etwas am Lager holt), ist der 6er für uns nicht mehr besonders spannend, den 9er finden wir doof. Und die 7er und 8er? Die 7er sind die typischen „LV-Rechnen-Lasser“ (und Leistungsverzeichnisse gibt's ja genug), die aber so gut wie nichts bei uns kaufen, bei den 8ern ist es nicht sehr viel anders. Links liegen lassen also? Nicht unbedingt, vielleicht lässt sich ein 7er ja auch zu einem 4er entwickeln – und im nächsten Schritt auch zu einem 1er? Erfolg im Markt hätte er ja, interessant also könnte er schon sein.

Strategie nach Zahlen

Hinter jeder Zahl steckt eine eigene Strategie – je nach Zielsetzung, Einschätzung verschiedenster Faktoren und – ja, auch das gehört natürlich dazu, ist aber niemals allein ausschlaggebend – Bauchgefühl. Das Gute daran: Hat man erst einmal einen Kriterienkatalog festgelegt und sich auf grundsätzliches Vorgehen geeinigt (ich gebe gern zu: Dazu bedarf es einer gehörigen Portion Arbeit, Gehirnschmalz und Willen), entsteht ein absolut transparentes (Führungs-) Instrument, das sich ausgezeichnet zur Steuerung vieler Vertriebsaktivitäten einsetzen lässt. Es ist nachvollziehbar, fair,

offen und berücksichtigt die Erfahrungen der Vertriebler in angemessener Weise. Und weil dieses System neun Felder (statt der üblichen drei) hat, heißt es auch „Neunerfeld-Methode“.

Richtiges Bild vom Kunden zeichnen

Finden Sie kompliziert? Ist es nicht. Nur am Anfang bedeutet es, sich viel intensiver als bisher mit dem Kunden (und zwar mit jedem einzelnen) auseinanderzusetzen, ihn richtig zu gruppieren, ein Ist- und ein Soll-Profil zu erstellen und aus einer Vielzahl von Informationen (die alle schon im Unternehmen vorhanden sind – sie müssen nur an einer Stelle zusammengetragen werden) ein richtiges Bild des Kunden zu zeichnen. Kein Hexenwerk, das können Sie im Rahmen einer Projektarbeit mit einer Arbeitsgruppe machen. Wenn Sie Anregungen und/oder Know-How brauchen, suchen Sie sich kompetente Hilfe – insbesondere beim Erstellen des Kriterienkatalogs und beim Erarbeiten der Teilstrategien lauern ein paar Fallstricke, die Sie kennen sollten. Alle weiteren Schritte sind dann eine logische Folge und lässt sich allein zu bewältigen.

Besonders gut zu wissen: Das alles lässt sich auch mit einfachsten Bordmitteln machen, ein wenig Datenbankkenntnisse und Fertigkeiten in einer Kalkulations-Software reichen prinzipiell aus. Falls Sie im Haus ein gutes CRM-System haben, können Sie überlegen, ob Sie das Neunerfeld nicht dort integrieren möchten. Und wenn Sie zur Vertriebssteuerung gar ein Pipeline-Management einsetzen, ist eine Integration fast schon Pflicht (und meist problemlos möglich).

Wie immer gilt: Fragen Sie. Anfangs mehr, später weniger. Lassen Sie sich immer dann unter die Arme greifen, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie Input von außen brauchen – oder jemanden, der sich damit bereits gut auskennt. Es gibt keine schlimmere Sünde (und keine größere Geldverschwendung), als monatelang allein an etwas rumzuwurschteln, das man mit Unterstützung auch in wenigen Wochen schaffen könnte. Falscher Stolz ist fehl am Platz. Viel Erfolg!

Das wars für dieses Jahr. So rasch sind zwölf Monate vorüber. Wir haben uns in diesem Jahr mit vielen spannenden Themen beschäftigt; ich freue mich, dass Sie dem Workshop so interessiert gefolgt sind und natürlich freue ich mich ganz besonders über die vielen Fragen, die mich erreicht haben. Vielleicht sehen wir uns ja im kommenden Jahr wieder. Ihnen allen ein friedliches, stimmungsvolles Weihnachtsfest und einen gesunden und erfolgreichen Start im neuen Jahr – bleiben Sie mir gewogen.

Zum Autor

Lutz Loebel (49) ist international als Vertriebs- und Management-Berater tätig. Mehr als 25 Jahre arbeitete er in führenden Positionen der Bau-, Holz-, Fliesen- und Sanitär-Branche. Loebel lebt mit seiner Familie in Eichenried bei München. Kontakt: kontakt@lutzloebel.com, www.lutzloebel.com

