



### DER EXPERTENBRIEF 1/2009

---

#### GEDANKENIMPULS:

**Alles, was die Menschen in Bewegung setzt, muss durch ihren Kopf hindurch; aber welche Gestalt es in diesem Kopf annimmt, hängt sehr von den Umständen ab.**

Friedrich Engels (1820-1895), deutscher Philosoph und Politiker

---

#### FACHTHEMA:

**Vertriebsstrategie: Differenzierung sorgt für dynamische Kundenentwicklung**

**Fachbeitrag von Karl Heinz Lorenz**

*Je stärker der Wettbewerb mit steifer Brise um die Ohren der Marktteilnehmer weht, desto mehr kommt es darauf an, die eigenen vertrieblichen Kräfte gezielt, wirkungsvoll und zugleich Kosten sparend einzusetzen. Insbesondere bei der Bearbeitung von Märkten mit einer hohen Anzahl von Kunden, wie beispielsweise in der Beziehung zwischen Distribution und Fachhandel oder im Direktvertrieb zwischen Hersteller/Dienstleister und Endkunden, kann mit einer klar differenzierten Ansprache und Betreuung enorm viel gewonnen werden. Ein differenziertes Kundenportfolio stellt die Weichen für Wachstum, Kundenbindung und Profitabilität auch und gerade in wirtschaftlichen Krisensituationen.*

#### **Mit Strategie und Plan**

Viele Vertriebsorganisationen und ihre Performance leiden unter einer mangelhaft ausgearbeiteten Strategie, was die Kundenentwicklung und Kundenbetreuung angeht. Mit „Tschacka!“ rufenden und fußkranken (weil über glühende Kohlen gehetzten) Mitarbeitern und platten Motivationssprüchen alleine lässt sich kein lang blühender Blumentopf gewinnen. Das wertvolle Engagement der Mitarbeiter und teure Betriebsmittel verpuffen allzu schnell, aufgezehrt, durch wenig nutzbringendem Aktionismus. Die kundenorientierten Ressourcen sind schnell erschöpft und die Motivation dahin.

Eine Vertriebsstrategie mit differenzierten, wohl aufeinander abgestimmten Spielfeldern schafft einerseits Raum für Kreativität und ermöglicht andererseits Transparenz über Fortschritte und Kosten. Die Streuverluste aller Maßnahmen aus



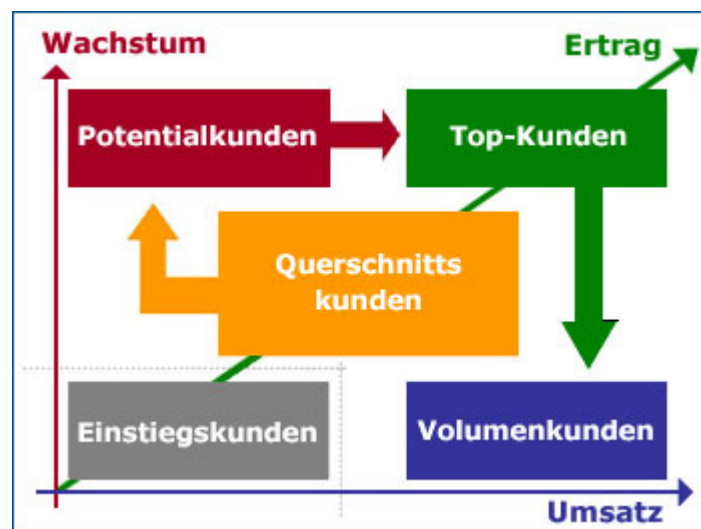
Marketing, Vertrieb und Service (Relationship Management, Key Account Management) wird deutlich eingeschränkt, der Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel erhöht sich und vertriebliche Erfolge stellen sich gezielt und vor allem auch finanzierbar ein.

### Differenziertes Portfolio

Wie kann also ein solches Kundenportfolio aussehen, wie kann es aufgebaut und effektiv in einer Organisation integriert werden? Die Basis stellt eine Analyse der vorhandenen Kundendaten dar auf folgende Stellgrößen: absolute Umsätze, Margen und Umsatz-Wachstumsveränderungen in Prozent bezogen auf einen möglichst längeren Zeitraum, je nach individuellem Markt über mehrere Abrechnungsperioden - Monate oder Jahre - hinweg.

Die Werte der aktuellen Periode, zum Beispiel die des laufenden Jahres, sollten stärker gewichtet werden als die Werte der Vorperiode, diese wieder stärker als die nächste zuvor usw. Extrahiert aus dem Warenwirtschaftssystem lassen sich diese Daten in einem Spreadsheet wie Excel schnell und effizient aufbereiten.

Die aufbereitenden Daten (Kunden!) lassen sich nun in folgende Kundengruppen einteilen und ergeben zusammen das vollständige Kundenportfolio. Die nachfolgenden Beschreibungen der Kundengruppen sind nicht allgemeingültig. Jeder Markt und jedes Unternehmen besitzt individuelle Merkmale, die Berücksichtigung, sowohl bei der Analyse, wie auch bei der Einteilung finden müssen. Dennoch einige typische, oft vorhandene Kriterien zu Kennzahlen und Verhalten. Die Maßnahmen sind ebenfalls an die unternehmensbezogenen Voraussetzungen anzupassen.





- **QUERSCHNITTSKUNDEN**

**Merkmale:** Das ist die große Menge von Kunden und Interessenten in der Mitte, im Querschnitt der eigenen Kunden, aus der heraus geschöpft und entschieden wird. Sie sind (nach individuell zu definierenden Kriterien) nicht den anderen Gruppen zuordenbar. Häufig gilt die bekannte 80/20 Regel: 80% der Kunden (= die Menge der Querschnittskunden + Einstiegskunden) machen 20% des Umsatzes/der Marge; 20% der Kunden (= Potentialkunden + Top-Kunden + Volumenkunden) machen 80% des Umsatzes / der Marge.

**Ziele:** Kundenaufbau, Beziehung aufbauen, Orientierung geben, in vertriebliche Standardprozesse (Angebote, Einkauf, Bestellungen, Service) fest integrieren.

**Vertriebsaktivitäten:** Betreuung durch nicht persönlich/individuell zugeordneten Innendienst. Eventuell nach Regionen zugeordnete Innendienstteams, Account Betreuung.

- **VOLUMENKUNDEN**

**Merkmale:** Kunden dieser Gruppe sind gekennzeichnet durch hohes Umsatzvolumen und unterdurchschnittliche Marge.

**Ziele:** Kundenbeziehung und Umsatzniveau durch enge Verknüpfung von Prozessen erhalten. Margensituation durch Verminderung des Aufwands für Sachbearbeitungen verbessern.

**Vertriebsaktivitäten:** Key Account-Betreuung. Kundenprozesse (z.B. Logistik, F&E, Controlling, generell Warenwirtschaft) kostengünstig per EDV und Telekommunikation mit den eigenen Bearbeitungsprozessen der vertrieblichen Sachbearbeitung verknüpfen.

- **TOP-KUNDEN**

**Merkmale:** Gekennzeichnet durch hohe Marge, hohen Umsatz, hohes Wachstum. Kundengruppe mit absoluter Priorität!

**Ziele:** Wachstumspotenziale weiter ausschöpfen; auf bestmögliche Betreuungsqualität achten; Wettbewerber möglichst ausschließen.

**Vertriebsaktivitäten:** Key Account-Betreuung; Beziehungen zum Kunden erweitern; Alle am Kaufvorgang Beteiligten erkunden, eine sichere Kontaktbasis zu den Entscheidern aufbauen und deren speziellen Profile und Bedürfnisse kennen lernen.



- **POTENTIALKUNDEN**

**Merkmale:** Diese Kunden sind gerade dabei, Sie als Lieferanten und Marktpartner so richtig zu entdecken. Ganz oft befinden sich Potentials in einer Wachstumsphase.

**Ziele:** Beziehungen aufbauen, Bindung herstellen, dem Kunden helfen, die ihm angebotenen Dienstleistungen, Betreuungsprozesse über das eigentliche Produkt/Leistungsangebot hinaus nutzen zu lernen.

**Vertriebsaktivitäten:** Account-Betreuung, aber Prüfung auf Key Account-Charakter; Gegebenenfalls Übernahme in Key Account-Betreuung. Beschleunigung der bisherigen Prozesse; Versorgung mit Zusatzinformationen; oft: Finanzierungshilfen (Beratung, Leasing, gleitende Krediterweiterung, Kreditsicherung).

- **EINSTIEGSKUNDEN**

**Merkmale:** Das sind Kunden, die nur einmalig oder selten etwas bestellen. Unter dem Strich: Wenig Marge, kein Wachstumspotential, keine Größe. Daher ist jede Art von individueller Betreuung dieser Kunden „zu teuer“.

**Ziele:** Individuelle Vertriebs- und Servicekosten vermeiden.

**Vertriebsaktivitäten:** Ansprache und Betreuung beispielsweise durch Onlineangebote oder Transfer an regionale Subunternehmen mit möglicherweise kostengünstigeren Strukturen. Leistungsangebot nur per Internet oder Katalog anbieten. Mit Mindestbestellmengen operieren und effektive Betreuungskosten mit Bearbeitungspauschalen und Versandkosten auf die Bestellungen umlegen.

Im Ergebnis dieser Differenzierung nach spezifischen Kundengruppen sollte sich jeder Interessent willkommen und jeder Kunde optimal betreut fühlen. Gelebte, wirklich spürbare Kundenorientierung ist das Maß der Dinge der erfolgreichsten Unternehmen am Markt.

Spätestens jetzt, nach der deutschen und weltweiten Finanzkrise, in der die eklatante Missachtung von Kundeninteressen sehr deutlich wurde, gilt dieses Paradigma doppelt stark. Was die Kosten und Finanzierung der Vertriebs- sowie Customer Relationship-Maßnahmen angeht, so gilt es klug und überlegt seine knappen Mittel auf die interessantesten Zielgruppen zu konzentrieren, auf Wachstum und am Ende auf Stabilität und Profitabilität.



### Umsetzung in der Führungsarbeit

Wie kann nun dieses strategische Portfolio schnell und effektiv in die tägliche Vertriebsarbeit eingebunden werden? Hier ist die konsequente Umsetzung von der Organisation und Strukturierung der Vertriebsteams – Innendienst und Außendienst – über die Ausbildung der geforderten Verkaufsqualitäten (Telefon, Gesprächsführung vor Ort, Key Account Management), bis hin zur Integration in die Entlohnungs- und Anreizsysteme gefordert. Differenziertes Portfolio bedeutet auch differenzierte Zielvorgabe mit laufender Erfolgskontrolle und differenziertem Prämiensystem. Beispielsweise erhält ein Regionalverantwortlicher klar umrissene Vertriebsziele für die einzelnen Portfoliogruppen und wird bezogen auf diese Vorgaben variabel entlohnt. Günstig ist eine Verkettung dieser Vorgaben so, dass Prämien nur in die Höhe klettern können, wenn in allen, dem Verantwortlichen zugeordneten Kundengruppen zumindest Teilerfolge bei der Zielerreichung vorliegen.



**Zum Autor:**

**Karl Heinz Lorenz**

Diplom Betriebswirt (BA), Trainer und Unternehmensberater  
ist Inhaber von Lorenz-Consulting in Weidenthal/Pfalz.

---

### SEMINARVORSTELLUNG:

**Der perfekte Messeauftritt: Kommunikation und Motivation für Messeteams und Standleiter**

<http://www.powermessebriefing.de/messtraining.html>

---

### NEWS:

Der nächste Expertenbrief erscheint im März 2009: Empfehlen Sie den Expertenbrief Ihren Kollegen und guten Geschäftspartnern.

---



### IMPRESSUM:

Bettina Dejon,  
Marketing und Ausbildungsberatung  
[info@lorenz-seminare.de](mailto:info@lorenz-seminare.de)

LORENZ - SEMINARE  
Personality-& Competence Training  
Hauptstr. 84 ,  
D-67475 Weidenthal  
Tel 0049-(0) 6329-984 9596  
Fax 0049-(0) 6329-98 94 30

[www.lorenz-seminare.de](http://www.lorenz-seminare.de)  
[www.lorenz-consulting.eu](http://www.lorenz-consulting.eu)  
[www.lorenz-verlag.de](http://www.lorenz-verlag.de)  
[www.powermessebriefing.de](http://www.powermessebriefing.de)

Lorenz Seminare GbR –  
Inhaber: Regine und Karl Heinz A. Lorenz  
Sitz: Weidenthal

---

EXPERTENBRIEF BESTELLEN: [Expertenbrief bestellen](#)