

Organisches Wachstum – woher es kommt und was es treibt

Dr. Johann Fischl, Juli 2021

Die Covid-Pandemie hat uns dramatisch aufgezeigt, wie stark unsere Kundenbeziehungen wirklich sind, wo wir strategische Partnerschaften mit Kunden haben und wo wir für das Geschäft unserer Kunden wenig Rolle spielen. Strategische Partner sind auch in solchen Ausnahmesituationen für die Vertriebsmitarbeiter erreichbar, während der Kontakt zu Kunden mit schwacher Geschäftsbeziehung völlig abreißt und der Umsatz einbricht. Das Management des eigenen Kundenportfolios als strategische Vertriebsaufgabe im B2B-Vertrieb hat eine enorme Auswirkung auf die Resilienz der Kundenbeziehungen und das Wachstum des Unternehmens.

Marktdurchdringung als organische Wachstumsstrategie

Ist das vertriebliche Spielfeld anhand der Dimensionen Zielgruppen, Produkte und Region abgegrenzt, ist die Marktdurchdringung, definiert als Potenzialausschöpfung im definierten Spielfeld, der entscheidende Treiber organischen Wachstums. Sie setzt sich aus 2 Dimensionen zusammen – der Marktabdeckung und dem Lieferanteil bei den Bestandskunden (siehe Abb.1).

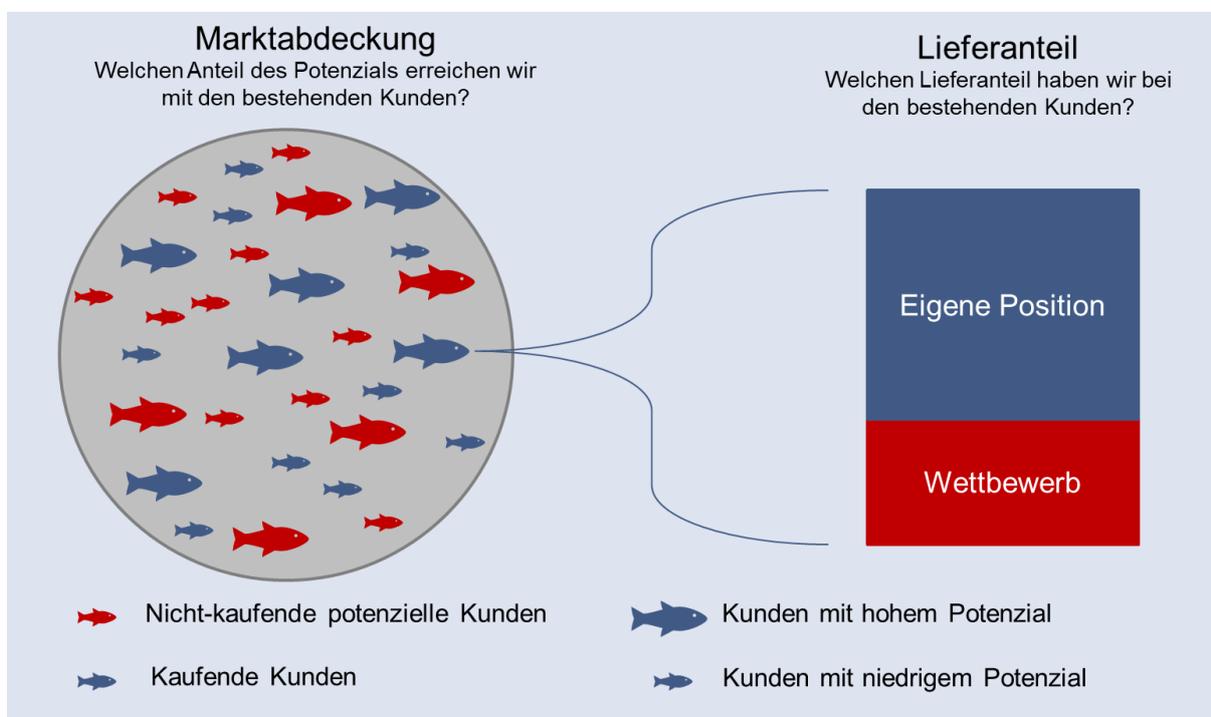


Abb. 1: Die Treiber der Marktdurchdringung als Wachstumsstrategie (Quelle: CONSENZUM Managementberatung)

Damit verbunden sind 2 strategische Vertriebsaufgaben für den Vertriebsaußendienst – die Kundengewinnung und die Kundenentwicklung.

Die Kundengewinnung sorgt für den Anschub

Ein guter Kundengewinnungsprozess fischt nach den „richtigen“ Kunden im Fischpool (siehe Abb.1), nach den dicken Fischen mit hohem Potenzial. Dort wo attraktives Potenzial vorhanden ist, sorgt die Erhöhung des Lieferanteils in einem 2. Schritt für einen signifikanten Wachstumsschub. Wer die „richtigen“ Kunden sind, wird durch die Kriterien der Leadqualifizierung definiert. Die Kundengewinnung bringt die „Nachwuchstalente“ an Bord, die das Potenzial haben zu Strategischen Partnern zu werden. Lead-Konvertierungsrate und Umsatzanteil von Neukunden sind wichtige KPIs für diesen Vertriebsprozess.

Die Kundenentwicklung sorgt für den Durchbruch

Mit der Erhöhung des Lieferanteils wird die eigene Position bei den Kunden ausgebaut. Vor dem Hintergrund, dass die Kunden in ihren Lieferantenbeziehungen gerne auf mehreren Beinen stehen, ist zumindest ein Lieferanteil von 30-40% anzustreben, um von einer strategischen Partnerschaft sprechen zu können. Geht es in der Kundengewinnung um den Eintritt über ein Schlüsselprodukt, ist in der Kundenentwicklung das Cross-Selling von anderen Produktkategorien das Thema. Die Kundenentwicklung sorgt in der Marktdurchdringung für den entscheidenden Wachstumsschub und für eine höhere Resilienz der Kundenbeziehung. Strategische Partnerschaften bedeuten eine gegenseitige Abhängigkeit und eine ausgewogene Machtverteilung in der Kundenbeziehung. Der entscheidende KPI in der Kundenentwicklung ist der Lieferanteil, definiert als Umsatz in % des Beschaffungsvolumens des Kunden.

Das „richtige“ Vertriebssystem macht es möglich

Die Implementierung der Marktdurchdringung als organische Wachstumsstrategie ist an 3 Voraussetzungen gebunden:

- (1) **Gebietsverantwortung im Vertriebsaußendienst:** Die Außendienstmitarbeiter sind für die Potenzialausschöpfung eines Teils des definierten Spielfeldes verantwortlich.
- (2) **Transparenz der Potenziale:** Die Außendienstmitarbeiter kennen den Fischpool und den Lieferanteil bei den bestehenden Kunden.
- (3) **PDCA-Vertriebssteuerung:** Die Ziele der Marktdurchdringung sind in einer kundenorientierten Vertriebsplanung abgebildet und in der täglichen Vertriebsarbeit omnipräsent.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen in der Hebung der Schlagkraft im Vertrieb. Die Definition einer Wachstumsstrategie und die Schaffung eines Vertriebssystems zur erfolgreichen Implementierung sind dabei zentrale Bausteine.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung

fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
