

Die Kunden-Portfolioanalyse – mehr Treffsicherheit in der Vertriebsarbeit

Dr. Johann Fischl, September 2021

Organisches Wachstum kennt zwei Treiber – die Kundengewinnung und die Entwicklung von Bestandskunden. Wo liegt aber der Fokus in der Kundenentwicklung? „Für mich sind alle Kunden gleich wichtig“, hören wir immer wieder einmal von Vertriebsmitarbeitern. In einem Unternehmen mit unbegrenzten Ressourcen wäre das möglich, nur so ein Unternehmen gibt es nicht. Die Kunden-Portfolioanalyse ist ein einfaches Instrument, um die Entwicklungsmaßnahmen auf die „richtigen“ Kunden zu lenken und damit die Treffsicherheit in der Vertriebsarbeit zu erhöhen.

Kritische Fragen der Kundenentwicklung

Wachstum mit den Bestandskunden zu generieren, ist in der Regel einfacher, als neue Kunden zu gewinnen. Die Beziehung mit Bestandskunden ist bereits aufgebaut und sie haben zumindest erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen gewonnen. Sind diese Erlebnisse positiv, steht einer Ausweitung der Zusammenarbeit nichts mehr im Wege. Für einen Blick hinter die Kulissen stellen sich einige zentrale Fragen, um die Kundenentwicklung als Vertriebsinitiative auf Schiene zu setzen:

- (1) Welche Wachstumspotenziale haben wir bei unseren Bestandskunden?
- (2) Welche Kunden haben das attraktivste Entwicklungspotenzial?
- (3) Wo laufen wir in Gefahr unsere Ressourcen zu verschwenden?

Die Antworten liefert die Kunden-Portfolioanalyse

Die Kunden-Portfolioanalyse segmentiert die Kunden anhand von zwei Parametern – dem **Einkaufspotenzial des Kunden** und unserem **Lieferanteil beim Kunden** (Share of Wallet). Das Einkaufspotenzial ist ein Maßstab für die Attraktivität des Kunden und der Lieferanteil ein Maßstab für unsere Wettbewerbsposition beim Kunden. Wenden wir diese 2 Parameter auf unsere Bestandskunden an, erhalten wir 4 Kundensegmente (siehe Abb.1).

Der Ermittlung des relevanten Einkaufspotenzials der Kunden für das bestehende Leistungsangebot des Unternehmens im Rahmen der Kundenprofilierung kommt dabei zentrale Bedeutung zu. Die Potenzialerhebung kann dabei direkt erfolgen oder über einen Potenzialindikator, wie beispielsweise die Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter oder die Produktionsmenge in Stück. Diese Potenzialindikatoren werden dann mit einer Potenzialkennzahl, beispielsweise Einkaufsumsatz je gewerblicher Mitarbeiter, verknüpft, die auf der Basis von Branchenstudien oder Expertengesprächen mit Bestandskunden definiert wird. Die aktuellen Kundenumsätze zur Berechnung des Lieferanteils kommen aus dem ERP-System. Die Definition der Portfolio Grenzen (niedrig versus hoch) ergibt sich aus der strategischen Ausrichtung im Vertrieb.

Auf der rechten Seite des Portfolios finden wir die Kunden mit gut entwickelten Partnerschaften. Die Potenzialausschöpfung ist bereits hoch und das weitere Wachstumspotenzial begrenzt. Das attraktive Wachstumspotenzial wird durch die Entwicklungspartner repräsentiert. Ihnen gilt der Fokus in der Kundenentwicklung. Sie haben ein hohes Potenzial, das nur in bescheidenem Ausmaß vom Unternehmen ausgeschöpft wird. Das Thema der Ressourcenverschwendung stellt sich bei den Tourfüllern. Falls Ressourcen, wie beispielsweise Kapazitäten in der Kundenbetreuung, für die Kundenentwicklung fehlen, dann sind sie in der Regel in diesem Segment zu finden.

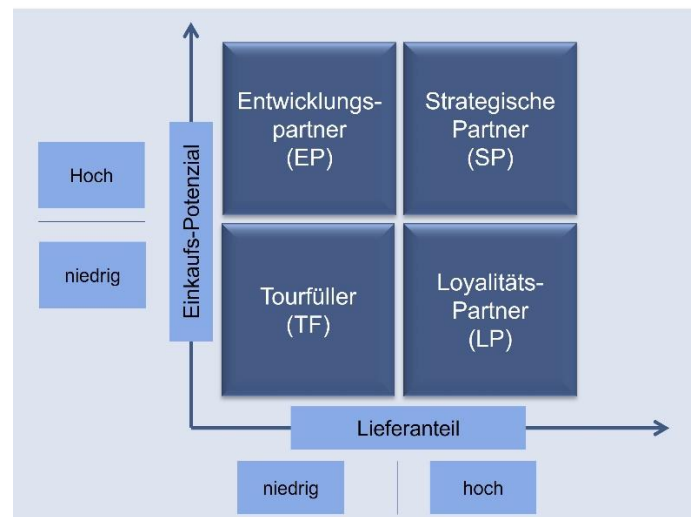


Abb. 1: Die Definitionen im Kundenportfolio (1)

Der Einsatz in der operativen Vertriebsarbeit

Es empfiehlt sich die Kunden-Portfolioanalyse einmal jährlich, am besten als Vorspann zur Vertriebsplanung, durchzuführen. Im Vorfeld werden die im CRM-System hinterlegten Potenzialinformationen vom Vertriebsaußendienst aktualisiert. Als Ergebnis der Kunden-Portfolioanalyse erhält jeder Kunde im CRM ein Portfolio-Kennzeichen, das seine Zugehörigkeit zum jeweiligen Segment beschreibt. Die Verfügbarkeit der Portfolioinformationen in der Vertriebsplanung erlaubt die punktgenaue Definition von Entwicklungszielen und hebt die Planungsqualität auf ein neues Niveau.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen in der Hebung der Schlagkraft im Vertrieb. Dem Einsatz der Kunden-Portfolioanalyse als Instrument der Kundensegmentierung kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
 fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) Winkelmann P.: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München 2012