

## Kundenentwicklung – mit Bestandskunden wachsen

Dr. Johann Fischl, Juli 2022

Organisches Wachstum im B2B-Geschäft braucht neben der Kundengewinnung die Entwicklung des Geschäftes bei Bestandskunden als Treiber. Die Generierung von Wachstum über die Kundenentwicklung ist in der Regel die einfachere Aufgabe für die Vertriebsmitarbeiter\*innen. Die Beziehung ist schon aufgebaut und es gibt für beide Seiten zumindest erste positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit. Die Türen für eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung sollten also offenstehen. Damit dieses Wachstumspotenzial vom Vertrieb auch aktiv genutzt wird, sind einige Voraussetzungen im Vertriebssystem zu schaffen.

### Wenn das Geschäft bei den Bestandskunden stagniert

Die Pareto-Regel greift auch im Vertrieb. Die Mitarbeiter\*innen im Vertriebsaußendienst realisieren mit 20% der Kunden 80% ihres Geschäftes. Der eigene Vertriebs Erfolg korreliert stark mit der Geschäftsentwicklung dieser Kunden. Läuft das Geschäft bei den A-Kunden, wächst auch der Umsatz und Rohertrag im Verkaufsgebiet. Andererseits schlägt eine negative Geschäftsentwicklung bei den Kunden auch entsprechend auf die Performance des gesamten Verkaufsgebietes durch. Eine Stagnation in der Entwicklung des Marktanteils ist die Folge.

### Der Verkaufsprozess der systematischen Kundenentwicklung als Lösung

Eine Schlüsselverantwortung des Vertriebsaußendienstes besteht im Lebenszyklus-Management einer Kundenbeziehung. Dieser Lebenszyklus kennt 4 Phasen, die je einem strategischen Verkaufsprozess entsprechen (siehe Abb. 1). Der Prozess der Kundenentwicklung verfolgt das Ziel, über eine Erhöhung des Lieferanteils (Potenzialausschöpfung) organisches Wachstum in Umsatz und Marktanteil bei den Bestandskunden zu generieren. Die erfolgreiche Implementierung dieses Verkaufsprozesses ist an einige **Voraussetzungen** geknüpft:

- Eine **systematische Profilierung** der Bestandskunden über den Vertriebsaußendienst bringt Informationen zum Einkaufspotenzial der Kunden.
- Eine **Kundenportfolio-Analyse** anhand der Dimensionen „Einkaufspotenzial“ und „Lieferanteil“ (Potenzialausschöpfung) erlaubt die Selektion der Entwicklungskunden. Das sind jene mit hohem Potenzial und einem geringen Lieferanteil.
- Eine **Verkaufsplanung auf Kundenebene** adressiert wichtige Entwicklungsziele für die identifizierten Entwicklungskunden und ermöglicht die Steuerung der Entwicklungsvorhaben bei den einzelnen Kunden.

Das **Design des Verkaufsprozesses** kann auf der Grundlage des AIDA-Modells erfolgen. Dieses Modell strukturiert die Reise der Kunden in ihrer Kaufentscheidung in 4 einfache Phasen – Attention, Interest, Desire und Action. Die einzelnen Verkaufsaktivitäten verfolgen das Ziel, die definierten Entwicklungskunden erfolgreich durch diese Phasen zu führen.

In **Jahresgesprächen** kann die Aufmerksamkeit der Kunden auf der Ebene der Entscheidungsträger auf zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten der Geschäftsbeziehung und die weitere Vorgehensweise im Verkaufsprozess skizziert werden.

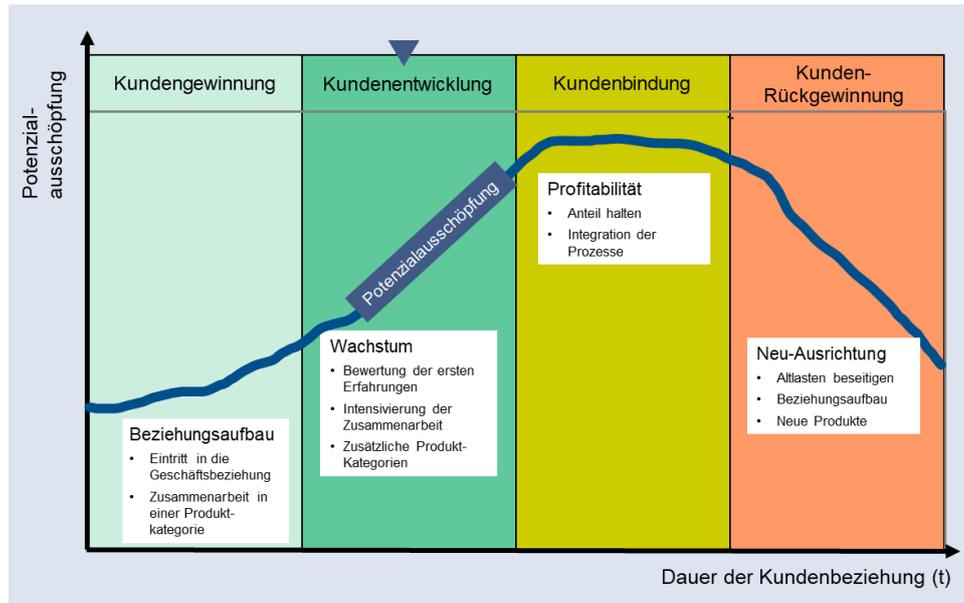


Abb.1: Die Verkaufsprozesse im Lebenszyklus einer Kundenbeziehung (Quelle: CONSENZUM)

Für die Vertiefung des Interesses ist es essenziell, dass der zuständige Vertriebsaußendienst auf die notwendige **Spezialisten-Kompetenz** im Unternehmen zurückgreift und die relevanten Ressourcen in den weiteren Verkaufskontakten einsetzt. Die **Argumentation des Nutzens** einer Lieferantenkonzentration und der Vorteile des eigenen Leistungsangebotes sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess.

Ist das glaubhafte Interesse des Kunden für eine Erhöhung des Lieferanteils gegeben, geht es in der Phase „Desire“ um die **Rahmenbedingungen**, wie Preis & Kondition, Abwicklungsprozesse und zusätzliche Kundenschnittstellen im Unternehmen. Damit steht einer Ausweitung des Geschäftes nichts mehr im Wege.

## Der Nutzen für das Unternehmen

Ist der strategische Verkaufsprozess der Kundenentwicklung erfolgreich implementiert, warten auf das Unternehmen Bestandskunden, die zusätzliche Produktkategorien kaufen und in jeder Kategorie mehr kaufen. Die Erhöhung des Lieferanteils steigert den Marktanteil und treibt organisches Wachstum.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz der Vertriebsentwicklung bei der Schaffung der Voraussetzungen und der Implementierung eines erfolgreichen Prozesses der Kundenentwicklung.

Johann Fischl

**CONSENZUM Managementberatung**  
[fischl@consenzum.com](mailto:fischl@consenzum.com) | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge