

Die Potenzialanalyse – wo strategische Vertriebsarbeit beginnt

Dr. Johann Fischl, September 2022

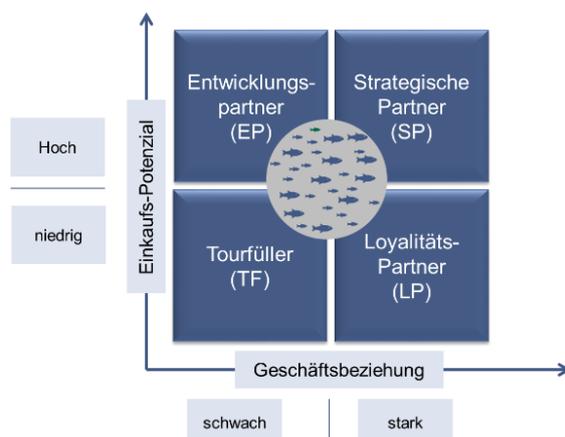
Wenn sich die Wirtschaftsprognosen eintrüben und die Marktentwicklung von Rücken- auf Gegenwind dreht, dann ist der Vertrieb besonders gefordert, seine Schlagkraft auszuspielen, um mehr aus dem Geschäft mit den Bestandskunden herauszuholen sowie neue Kunden zu gewinnen. Doch wer sind die Kunden mit einem signifikanten Wachstumspotenzial und wo sind attraktive Neukunden? Diese Fragen stehen am Beginn strategischer Vertriebsarbeit. Die Antworten liefert eine Potenzialanalyse.

Das Gefühl der Abhängigkeit

Einfache Vertriebsanalysen ergeben oft ein Bild, dass ca. 20% der Kunden 80% des Umsatzes repräsentieren und dass der Vertrieb zumindest 20% seiner Ressourcen für nur 5% des Geschäftes einsetzt. Detail-Analysen des Geschäftes bei den A-Kunden führen zum Ergebnis, dass diese oft schwerpunktmäßig nur 1 Produkt oder 1 Produktgruppe kaufen, und der Querverkauf nicht stattfindet. Die Pandemie hat darüber hinaus gezeigt, wie wichtig eine starke Position bei den Kunden ist. Kundenbeziehungen mit einem hohen Lieferanteil haben auch unter erschwerten Bedingungen gut funktioniert, während die Erreichbarkeit von Kunden mit einer schwachen Geschäftsbeziehung plötzlich schwierig wurde. Über allem droht noch das Damoklesschwert, einer Lieferantenreduktion zum Opfer zu fallen, ein Risiko, das umso schlagender wird, je geringer der Lieferanteil beim Kunden ist. Was also tun?

Die Potenzialanalyse zeigt, wo mehr geht

Als **Kundenpotenzial** wollen wir an dieser Stelle das jährliche Beschaffungsvolumen (Menge, Wert) eines Kunden in einer bestimmten Bedarfskategorie definieren. Wenn der bestehende Absatz oder Umsatz mit einem Kunden an seinem Potenzial relativiert wird, erhalten wir den **Lieferanteil** als Messgröße für die Intensität der Geschäftsbeziehung. Anhand dieser beiden Dimensionen können die Bestandskunden in einem Chancen-Potenzial-Portfolio segmentiert werden (siehe Abb.). Das liefert wichtige Informationen für die strategische Vertriebsarbeit:



- Wie attraktiv ist die bestehende Kundenstruktur bezüglich des Potenzials?
- Bei welchen Kunden gilt es bestehende Positionen abzusichern (SP und LP)
- Welcher Teil des Umsatzes unterliegt einem hohen Verdrängungsrisiko (linke Seite des Portfolios)
- Wer sind die Kunden mit einem attraktiven Wachstumspotenzial (EP)
- Wo besteht ein signifikantes Risiko der Ressourcenverschwendung (TF)

Potenzialanalyse im B2B-Geschäft – die Vorgehensweise

Es bietet sich an, das Kundenpotenzial anhand von 2 Parametern zu ermitteln – dem Potenzialindikator und der Potenzialkennzahl:

Potenzialindikator x Potenzialkennzahl = **Kundenpotenzial** (Beschaffungsvolumen)

Relevante **Potenzialindikatoren** im B2B-Geschäft sind in Abhängigkeit von der Bedarfskategorie beispielsweise die „Anzahl gewerblicher Mitarbeiter“, die „Anzahl der Produktionsmitarbeiter“, die „Anzahl der Office-Worker“ oder die „Einsatzzeit einer bestimmten Maschinen-Kategorie“. Diese Potenzialindikatoren können durch den Vertriebsaußendienst erhoben werden oder teilweise über einen externen Anbieter von Firmendaten zugekauft werden. Einmal erhoben, sollten diese Daten ins CRM-Tool eingepflegt und regelmäßig aktualisiert werden.

Die **Potenzialkennzahl** wird als Beschaffungsvolumen (Menge oder Wert) je Potenzialindikator definiert. Relevante Daten können in Expertengesprächen mit einer Stichprobe bestehender Kunden erhoben werden. Aus diesen Daten lässt sich in einem nächsten Schritt eine durchschnittliche Potenzialkennzahl ermitteln, die dann auf den Potenzialindikator angewendet wird. Kundenindividuelle Einflussfaktoren, wie die Ausrichtung im Geschäft, können über eine entsprechende Branchenklassifizierung der Kunden berücksichtigt werden.

Eine **Potenzialanalyse eines Verkaufsgebietes** erfordert darüber hinaus die Berücksichtigung der Neukunden-Potenziale. Datensätze über potenzielle Neukunden inklusive relevanter Potenzialindikatoren können branchenspezifisch und gebietsbezogen von externen Anbietern von Firmendaten zugekauft werden. Die Potenzialkennzahlen werden dann in einem nächsten Schritt auf die Potenzialindikatoren angewendet und so das Potenzial der Neukunden ermittelt.

Der Nutzen für das Unternehmen

Die Potenzialanalyse und die darauf aufbauende Kundensegmentierung liefern entscheidungsrelevante Informationen für die strategische Vertriebsarbeit. Sie ermöglichen den Fokus auf die Neukunden mit attraktivem Potenzial im Prozess der Kundengewinnung und die Definition der Betreuungsstrategie für die einzelnen Bestandskundensegmente:

- Wo Investieren wir?
- Wo gilt es die Loyalität zu sichern?
- Wo gilt es die Effizienz zu steigern?

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen bei der Steigerung der Schlagkraft im Vertrieb. Einer der ersten Schritte besteht in einer Potenzialanalyse für ein definiertes Spielfeld des Unternehmens. Sie bildet die Basis für das Optimierungskonzept und den Fokus in der vertrieblichen Ausrichtung.

Johann Fischl

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
