



## Wie Sie Ihr Bestandsgeschäft ausweiten

Das Umsatzpotenzial eines Kunden sagt noch nichts über den zur Gewinnung notwendigen Aufwand. Deshalb sollte eine mehrstufige Potenzial-Analyse gewählt werden:

### Schritt 1: Kunden-Einstufung nach Potenzial

Nehmen Sie eine Kundenliste mit den Umsätzen der letzten drei Jahre und lassen jeden Verkäufer für seine 100 größten Kunden schätzen, wie hoch der Gesamtbedarf für Ihre Produkte pro Jahr ist. Ziehen Sie von dieser Zahl den Vorjahresumsatz ab, um das nicht realisierte Umsatz-Potenzial zu erhalten. Übertragen sie von jedem Verkäufer die zwanzig Kunden mit dem höchsten Umsatz-Potenzial in eine Tabelle.

Der Verkäufer sollte sich beim Ausloten des Kunden-Potenzials die folgenden Fragen stellen:

- Wie viel Prozent des Gesamtbedarfs dieses Kunden decken wir ab?
- Wie viel davon steht in den nächsten sechs Monaten zur Disposition bzw. Neuverhandlung?
- Gibt es bei dem Kunden Bestell-Limitierungen, d.h. darf nur ein bestimmter Prozentsatz eines Artikels von einem einzigen Lieferanten bezogen werden?
- Welche anderen Artikel und Leistungen kämen bei diesem Kunden in Frage?
- Wie nutzt der Kunde die Artikel, gibt es andere Nutzungsarten, die bei ihm den Verbrauch erhöhen würden?

### Schritt 2: Aufwands-/Nutzen-Ranking

Berufen Sie eine Verkäufer-Sitzung ein, um die Kunden mit dem besten Aufwands-/Nutzen-Verhältnis (sog. High-Potentials) zu ermitteln. Beschäftigen Sie mehr als fünf Verkäufer, führen Sie je nach Organisationsform pro Geschäftsbereich/Region eine separate Sitzung durch.

Ausgangsbasis für das Aufwands-/Nutzen-Ranking ist die nach dem Umsatz-Potenzial absteigend sortierte Kundenliste der beteiligten Verkäufer. Die Abarbeitung erfolgt in 10er Schritten, d.h. in jeder Runde werden die zehn Kunden mit dem höchsten noch verbleibenden Umsatz-Potenzial auf einem Flip-Chart notiert und gemeinsam nach den drei folgenden Kriterien bewertet:

- Zusatzaufwand:** Wie viel Zeit wird der Verkäufer investieren müssen, um das Umsatz-Potenzial dieses Kunden mindestens zur Hälfte auszunutzen?
- Entscheidungszeitraum:** Wie lange benötigt der Kunde für seine Entscheidungen, d.h. wie viel Zeit wird vom Beginn einer Verkaufsoffensive bis zur Entscheidung vergehen?
- Preisqualität:** Welcher Preis wird sich bei der Ausnutzung des Potenzials erzielen lassen?

Zu Beginn jeder Runde fasst jeder Verkäufer kurz für seine Kunden die aktuelle Situation zusammen und gibt dann für jedes der drei Kriterien seine persönliche Schätzung ab. Anschließend folgt eine 15-minütige Diskussion.



## Wie Sie Ihr Bestandsgeschäft ausweiten (Forts.)

Häufig ergeben sich in dieser Diskussion schon klare Schwerpunkte, welche Potenziale wirklich entwicklungsfähig sind und wo undurchdringbare Barrieren existieren. Wenn sich keine Einigung über die High-Potentials finden lässt, muss das Ranking entscheiden. Jeder hat dabei insgesamt zehn Punkte zur Verfügung, darf aber je Kunde maximal drei Punkte kumulieren.

Wie viel Kunden Sie insgesamt durch dieses Bewertungsverfahren schleusen, hängt von Ihrer Unternehmensgröße, der Potenzial-Einschätzung und Ihren Zielen ab. Sie sollten aber zumindest die dreißig Top-Potenziale analysieren, bevor Sie eine Entscheidung über das weitere Vorgehen treffen.

### Schritt 3: Auswahl der High-Potentials

Es ist effizienter, kurzfristig realisierbare Potenziale mittlerer Kunden zu heben, als monatelang auf die Entscheidung von Großkunden zu warten. Genauso spielt die erzielbare Preisqualität bei der Umsatzplanung eine wichtige Rolle. Es könnte also sein, dass die Spitzenreiter nachfolgender Listen wesentlich bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten als die Nachzügler der Top-Listen. Stellen Sie deshalb die verschiedenen Ergebnisse in Bezug zueinander.

Hängen Sie die ersten beiden Potenzial-Analysen nebeneinander auf. Nehmen Sie aus der Liste mit den niedrigeren Umsatz-Potenzialen den Kunden mit dem besten Ranking und vergleichen ihn mit der stärkeren Liste. Falls er insgesamt ein besseres Aufwands-/Nutzenverhältnis aufweist, erhält er einen entsprechenden Platz auf der Liste der Top-Potenziale. Im nachfolgenden Beispiel gibt das Verkäuferteam den Firmen Sauer und M & N stärkere Chancen als den beiden Firmen Knorre und ABC Ltd.

Umsatz-Potenzial Top 1-10			Umsatz-Potenzial Top 11-20		
Kunde	Umsatz-Potenzial	Ranking	Kunde	Umsatz-Potenzial	Ranking
Adams	144	4.	ZUB	55	3.
Meier	132	1.	Sauer	52	1.
Schnorr	120	3.	M & N	50	2.
Schäuble	108	5.	Nagele	48	3.
Schiller	98	2.	Würzburger	45	4.
OHK	80	6.	InNet	30	6.
Knorre	74	9.	Samton	28	10.
ABC Ltd.	70	8.	NIP	20	9.
Onkon	65	10.	Gressler	15	8.
Schwarze	58	7.	Schulz	10	7.

Auf die gleiche Art verfahren Sie mit Ihren weiteren Listen, bis Sie ausreichend für Ihr Umsatzsteigerungs-Programm gerüstet sind.