

# Auf Kunden mit Potenzial konzentrieren

Ein moderner Außendienst agiert unter dem Motto „Think big“ und übernimmt Aufgaben, die in der Regel nicht im Außendienst angesiedelt sind. Diejenigen, die nah dran sind am Kunden, werden in die strategische Arbeit eingebunden, um Wachstum auf beiden Seiten zu generieren.

Vertriebsabteilungen, die wachsen wollen, gehen höchst strukturiert und planvoll vor. Sie überprüfen zum Beispiel ihre Akquisitions-, Beratungs-, Verkaufs- und Entwicklungsprozesse daraufhin, ob diese durchgängig wachstumsorientiert aufgestellt sind und ob alles dafür getan wird, das gesamte Potenzial der Kunden zu nutzen. Zentral ist die Konzentration der Aktivitäten auf die Wachstums- und die Premiumkunden. Was ist der Unterschied?

Wachstumskunden weisen erhebliche Wachstumspotenziale auf, die bei Weitem noch nicht ausgeschöpft wurden. Es lohnt sich daher für den Vertrieb, alle Energien freizusetzen, um die Potenzialausschöpfung zu verbessern. Premiumkunden hingegen, auch Topkunden genannt, sind stabile Umsatzträger mit hoher Potenzialausschöpfung, bei denen trotzdem immer noch große neue Wachstumspotenziale vorhanden sind. Topkunden sind oft Ideal- oder Wunschkunden – hier stimmt einfach alles, weil sie zum einen den Umsatz stabil sichern und zum anderen über enorme dynamische Wachstumsreserven verfügen.

## Kundenwert berechnen

Wer seine Wachstums- und Topkunden in den vertriebsstrategischen Mittelpunkt rücken will, analysiert zunächst einmal, welche Kunden zu diesem Kreis zählen. Dazu wird im ersten Schritt der Kundenwert errechnet, um ein Kundenportfolio zu erstellen. Bei der Beurteilung des Kunden spielen Faktoren wie

- Umsatz,
- Kundenrentabilität,
- Kundenlebensdauer (Customer Lifetime Value) und
- Kundenrentabilität eine Rolle. Aber auch der
- Cross-Selling- und der Up-Selling-Wert werden berücksichtigt.

Hinzu kommen nicht direkt monetäre Faktoren wie der Kommunikationswert – Image, Multiplikatoreffekt, Empfehlungsbereitschaft – und der Kooperationswert: Wie ist es um die Wiederkauftrate des Kunden bestellt? Wie hoch ist die Abwanderungswahrscheinlichkeit? Es lohnt sich, bei der Berechnung des Kundenwerts möglichst viele Faktoren zu beachten, um ein aussagekräftiges Bild zu erhalten.

*„Ein moderner Außendienst strebt eine strategische Businesspartnerschaft an, die auch den digitalen Bereich betrifft.“*

Aus den Bewertungen der Faktoren errechnen sich zwei Score-Werte: Der eine Wert gibt den Ist-Zustand wieder und beschreibt die Potenzialausschöpfung. Der zweite Score-Wert reflektiert das Wachstumspotenzial. So lassen sich Kunden zum einen vergleichen und ein Kundenportfolio erstellen. Entscheider in der Vertriebsabteilung wissen nun genau, bei welchen Kunden es sich um Wachstums- und Pre-

## Kompakt

- Ein moderner Außendienst denkt selbstbewusst („Think big“) und übernimmt als Businesspartner auch strategische Aufgaben.
- Im Fokus stehen die Wachstums- und Premiumkunden, für die wachstumsorientierte Maßnahmen umgesetzt werden.
- Ein Kundencoach kann im Beratungsworkshop das Engpassproblem analysieren und mit und für den Kunden eine nachhaltige Lösungen erarbeiten.



miumkunden handelt. Zum anderen können sie einschätzen, von welchen Kunden sie sich besser trennen und bei welchen die Investitionsaktivitäten zurückgefahren werden sollten.

### Vertriebsstrategische Wachstumstabelle erstellen

Im nächsten Schritt muss eine Wachstumstabelle erarbeitet werden, in der den Kundengruppen Ziele und Maßnahmen zugeordnet werden. Mit Wachstumskunden werden zum Beispiel regelmäßig strategische Termine vereinbart und umgesetzt. Das Unternehmen investiert in den Kunden, forciert Cross-Selling und Up-Selling und führt individuelle Serviceaktivitäten durch. Die Betreuung erfolgt meistens durch einen Kundencoach, der darauf spezialisiert ist, das Kundenunternehmen dabei zu unterstützen, nachhaltig zu wachsen und sich vom Wettbewerb abzuheben. Es handelt sich bei ihm um einen Außendienstmitarbeiter, der sich im Umfeld, in der Branche und im Markt des Kunden oft besser auskennt als dieser selbst und ihm darum Lösungen für Probleme und Herausforderungen bieten kann, die der Kunde selbst noch gar nicht wahrgenommen hat.

Beim Premiumkunden setzt der Kundencoach die erwähnten Maßnahmen nochmals gesteigert ein. Mit diesen VIP-Kunden geht der Außendienst etwa in die strategische Jahresplanung und stellt eine Betreuungsplan auf, bei dem der Kundencoach die Betreuungsfrequenz noch einmal erhöht. Der Kundencoach wird zum ständigen Begleiter des Topkunden.

### Strategisches Value Selling vorantreiben

Im dritten Schritt greift der Außendienst tief in den Instrumentenkasten des Value Selling, um die kundenwertorientierte Entwicklung voranzubringen. Gelingt dies, kommt es auch dem Unternehmen des Kundencoachs zugute. Wichtig ist, dass der Außendienst einen Wachstums- oder Premiumkunden als Projekt betrachtet und ihn dabei unterstützt, seine Position am Markt zu sichern und auszubauen. Es geht nicht darum, lediglich den nächsten Großauftrag abzuschließen, sondern sich im Rahmen eines großangelegten Kundenprojekts als gleichberechtigter Businesspartner zu etablieren. Ein moderner Außendienst strebt die Businesspartnerschaft an.

*„Moderne Außendienstteams blicken für ihre Kunden über den Tellerrand und entwickeln den strategischen Weitblick, den diese nicht besitzen.“*

Dazu konzentriert sich der Außendienstmitarbeiter (ADM) als Kundencoach darauf, die Engpassprobleme des Kunden festzustellen – nicht nur in regelmäßig stattfindenden Gesprächen, sondern beispielsweise auch in speziell dafür eingerichteten Beratungsworkshops. An diesen Workshops nehmen alle Beteiligten teil, bis hin zum Selling Team aus der Firma des Kundencoachs und dem Buying Team aus

dem Kundenunternehmen. Der Kundencoach stößt einen Diskussionsprozess an, in dessen Verlauf das wahre Flaschenhalsproblem des Kunden entdeckt werden soll. Dabei sollten zentrale Fragen geklärt werden, etwa:

- Welche Herausforderung muss gestemmt werden, damit das Unternehmen nicht in eine Schieflage gerät?
- Welcher Engpass muss beseitigt werden, damit das Unternehmen zukunftstauglich bleibt?

Der für den Kunden entscheidende Punkt muss nicht immer mit dem Flaschenhalsproblem identisch sein. Der Kundencoach setzt seine Expertise ein, um das Buying Team auf ein Engpassproblem hinzuweisen, das von diesem selbst noch nicht erkannt werden konnte, weil es zu tief im operativen Geschäft steckt. Moderne Außendienstteams blicken für den Kunden über den Tellerrand und entwickeln den strategischen Weitblick, zu dem das Kundenunternehmen nicht in der Lage ist.

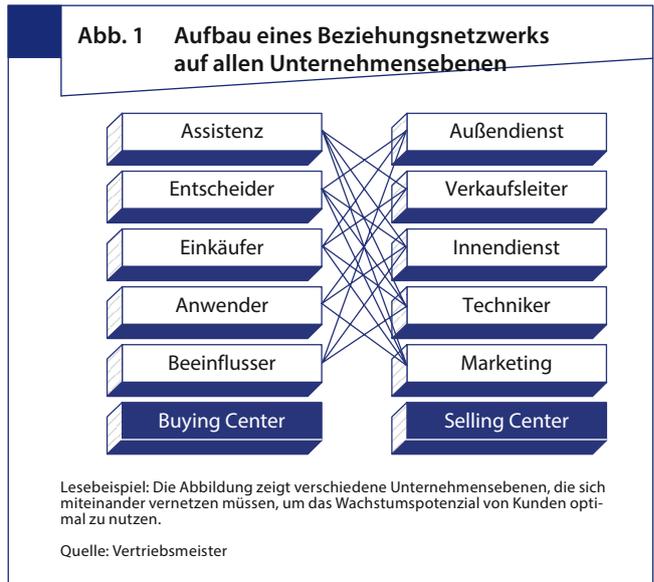
*„Außendienstmitarbeiter greifen tief in den Instrumentenkasten des Value Selling, um die wertorientierte Entwicklung ihrer Kunden voranzubringen.“*

### Digitale Wachstumschancen überprüfen

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die digitalen Wachstumschancen mit Kunden. Der Beratungsworkshop, an dem Buying Team und Selling Team teilnehmen sollten, ist der richtige Ort, um im Brainstorming auszuloten, ob es aufseiten des Kunden in diesem Bereich brachliegende Wachstumspotenziale gibt. Selling Team und Kundencoach sind klug beraten, in der Vorbereitungsphase zu analysieren, wie der Kunde bezüglich der Digitalisierung aufgestellt ist und ob sein Geschäftsmodell darauf ausgerichtet ist, die digitalen Herausforderungen zu stemmen. Der Kundencoach prüft, inwiefern der digitale Transformationsprozess im Kundenunternehmen unterstützt werden kann. Ein moderner Außendienst will die Businesspartnerschaft auf den digitalen Bereich ausweiten.

### Unternehmen miteinander vernetzen

Als Kundencoach sehen es Außendienstmitarbeiter zudem als ihre strategische Aufgabe an, Menschen, Teams und Geschäftseinheiten in beiden Unternehmen miteinander in Verbindung zu bringen. Es geht um mehr als klassisches Networking, sondern vielmehr um den Aufbau eines neuronalen



len Beziehungsnetzwerks auf allen Unternehmensebenen (siehe dazu die Abbildung auf dieser Seite). Der ADM, der die Businesspartnerschaft zu den Wachstums- und Premiunkunden als Wachstumsprojekt für beide Unternehmen definiert, übernimmt die Verantwortung dafür, dass sich sein Team, seine Abteilung und sein Unternehmen mit dem Team im Kundenunternehmen, der Abteilung und dem Kundenunternehmen insgesamt vernetzen und austauschen. ■



**Autor**

**Ralf Koschinski**

ist Inhaber des Vertriebsinstituts Vertriebsmeister ([www.vertriebsmeister.de](http://www.vertriebsmeister.de)) und arbeitet als Coach, Speaker und Trainer in Klettbach. Bei Wiley ist sein neues Buch „Das Praxisbuch für den modernen Außendienst“ erschienen.  
E-Mail: [r.koschinski@vertriebsmeister.de](mailto:r.koschinski@vertriebsmeister.de)



**Kundenzentrierung**

Kaufmann, T.: Kundenportfolio, in: Kaufmann, T.: Strategiewerkzeuge aus der Praxis, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/ppc0P5>

Morys, A.: Kundenzentrierung als Fundament von Wachstum, in: Morys, A.: Digitale Wachstumsstrategien, Wiesbaden 2018, <https://go.sn.pub/maA70F>