

# „Wir verkaufen überall, aber nicht alles an jeden“

von Fabian Vollberg

Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb &  
Expansion

Prozesse &  
Organisation

Internationales  
Marken-Kolloquium

Veranstaltungen &  
Veröffentlichungen

Mandat-Intern

## Kurzübersicht

- o Wer alles an jeden verkauft, vergeudet sicher Zeit, Geld und Energie.
- o Wenn jeder Kunde wichtig ist, ist kein Kunde wichtig.
- o Nicht jeder Auftrag ist gleich attraktiv.  
Nicht jede Leistung gehört ins Portfolio.



Es tappen mehr Unternehmen in die Falle, zu beliebig im Vertrieb zu agieren, als zu viele Verkaufsgelegenheiten zu ignorieren. In der letzten Ausgabe des Mandat Growthletter® ging es darum die zur Strategie passenden Vertriebskanäle zu wählen, zu bespielen und intelligent zu vernetzen. Auch bei der Wahl der Distributionskanäle läuft es zusammengefasst darauf hinaus, nicht alles zu machen, was möglich ist, sondern mit Hilfe von Ableitungen aus der Strategie, dem idealen Kunden und seinen Bedürfnissen einen starken Mix der Vertriebskanäle zu gestalten.

Gleiches gilt für die Auswahl der Kunden, die in den Mittelpunkt des Handelns gestellt werden und für die Leistungen und Produkte, die diesen Kunden offeriert werden. Auch hier schlägt ein spitzer Ansatz, also eine bewusste Auswahl und Fokussierung, einen in die volle Breite abzielenden Ansatz fast immer.

Jedes Unternehmen, das bestmöglich, gesund und profitabel wachsen will, sollte die Frage beantworten (und Handlungen daraus ableiten), wer der ideale Kunde ist – gerne auch differenziert nach unterschiedlichen Zielgruppen, wenn diese divers sind. So arbeiten wir beispielsweise mit einigen Klienten, die sowohl an den Fach-, als auch den Großhandel, als auch an Weiterverarbeiter und an den Endkunden verkaufen. In diesen Fällen lohnt es sich für jede der Zielgruppen den idealen Kunden/Partner herauszuarbeiten, diese ggf. untereinander zu priorisieren und sich über Wechselwirkungen der Definitionen Gedanken zu machen. Möchte ich, vereinfacht formuliert, an wenig preissensible Endkunden mit Eigenheim verkaufen, so gilt es weitere Partner in der Vertriebskette passend auszuwählen.

Der Kern der Überlegungen besteht darin, sich zu fokussieren und sich von der Definition des Leistungsangebots, über die Positionierung, den Vertriebsansatz, bis hin zur operativen Zusammenarbeit an den Bedürfnissen der idealen Kunden auszurichten.

Welche Kunden sind ideal? Genau diejenigen, die den größten Schwung in Richtung gesunden, profitablen Wachstums versprechen. Natürlich sind hier die Faktoren, Umsatz und Umsatzrentabilität wichtig, auch die Prognosen und Potenziale spielen eine Rolle. Nicht außer Acht gelassen werden sollten auch vermeintlich weichere Faktoren, wie eine unkomplizierte Zusammenarbeit, die Möglichkeit langjähriger Geschäftsbeziehungen oder die Option gemeinsam Produkte und Leistungen zu entwickeln, die das Wachstum insgesamt befeuern. Eine gerade vertrieblich wertvolle, vertiefende Diskussion sollte auch zu den Personen und Entscheidungsstrukturen bei diesen idealen Kunden geführt werden. Letzten Endes gilt es im B2B-Vertrieb Menschen zu überzeugen. Auch deren Bedürfnisse, Gewohnheiten etc. gilt es strategisch zu berücksichtigen.

Sind die idealen Kunden definiert und ihre Bedürfnisse herausgearbeitet, sollte nun das Produkt- und Leistungsportfolio herausgearbeitet werden, das diesen Bedürfnissen gegenübergestellt wird. Hier liegt ein besonderes Risiko darin, dass man das Portfolio wiederum zu sehr in die Breite dehnt, in der besten Absicht zwar, den Bedürfnissen der Kunden möglichst vollständig gerecht zu werden, in der Folge aber mit negativen Konsequenzen, da die interne Komplexität steigt und die Leistungsfähigkeit tendenziell sinkt. Außerdem ist ein einfaches Leistungsportfolio auch für viele Kunden leichter zu verarbeiten – von der Informationserfassung bis zur Kaufentscheidung.

Kurzum: Eine spitze Strategie, schlägt einen breiten Ansatz der Beliebigkeit in neun von zehn Fällen in der Wachstumswirkung. Spitze Ausrichtung zu erzeugen und kontinuierlich zu bewahren ist allerdings kein Selbstläufer und eine der entscheidenden Führungsaufgaben. Wenn Sie Freude an einem Selbst-Test haben, fragen Sie sich, wie klar Ihr eigenes Bild zum idealen Kunden ist, warum dies der ideale Kunde ist, auf welche Bedürfnisse Sie sich konzentrieren und wie präzise Ihr Leistungsportfolio dazu passt. Und dann besprechen Sie diese Fragen mit Ihrem Vertriebs- und Führungsteam. Viel Freude und gute Erkenntnisse!