

Kundenausbau lohnt sich!

Es ist erstaunlich, wie viele Ressourcen in die Gewinnung von Neukunden investiert werden. Aus welchem Grund in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah? Besonders wenn man den Tatbestand betrachtet, dass das Gewinnen von neuen Kunden rund fünf- bis achtmal so viel kostet wie der Ausbau von bestehenden Kunden? Erhebungen haben ausserdem gezeigt, dass viele Kunden weitere Aufträge an ihre bestehenden Lieferanten abgeben würden, wenn sie nur danach gefragt würden.

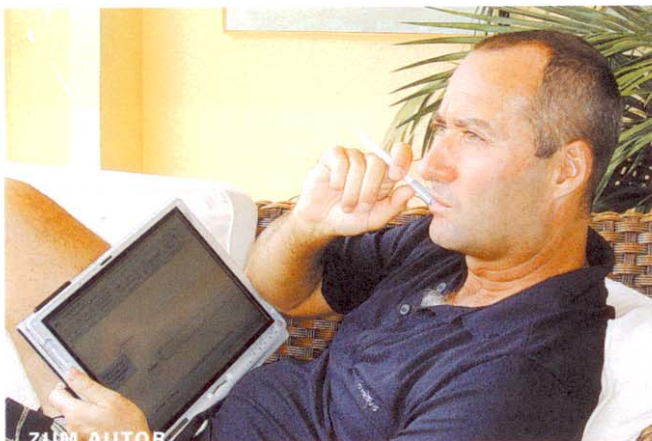
Der wichtigste Leitsatz für den strategischen Ausbau von Kunden lautet: «Ich muss für das Kerngeschäft meines Kunden einen Mehrwert generieren, damit ich als strategischer Partner wahrgenommen werde.» Das bedeutet, dass meine Organisation den Kunden in seinen Abläufen und Beziehungen zu seinen Kunden kennen muss. Das wiederum bedeutet, laufenden Kontakt mit dem Kunden zu halten. Dieses Kontakthalten sollte in enger Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Marketing und Verkauf

geschehen. Wenn die Unterschiede zwischen dem normalen Verkauften respektive Projektverkauf und dem Account Management betrachtet werden, dann kann man dies wie in Abbildung 1 auf der nachfolgenden Doppelseite darstellen.

Um neue Verkaufschancen – Leads – zu generieren, müssen wir auf den Kunden zugehen. Denn nicht immer informiert uns der Kunde über zusätzliche Projekte. Das Erkennen von neuen Chancen kann über die Analyse des Kunden durchgeführt werden. Im Team kann mit einer SWOT-Analyse erarbeitet werden, welche Stärken und Schwächen der Kunde hat. Dabei sollte festgehalten werden, in welchen Bereichen wir dem Kunden mit unseren Produkten und Lösungen behilflich sein können, damit er sein Geschäft mit seinen Kunden vereinfachen und verbessern kann. Wenn wir auf diese Art und Weise mit dem Kunden ins weitere Gespräch kommen, dann denken und handeln wir in seinem Sinn. Wir bringen ihm Lösungsansätze zu seinen Geschäftsthemen.

Bleiben Sie in Kontakt!

Für den Kundenausbau ist es wichtig, auch dann mit den Kunden in stetigem Kontakt zu bleiben, wenn kein Projekt ansteht. Beim Kunden sollte nicht der Eindruck erweckt werden, dass wir uns nur dann melden, wenn wir an ihm Geld verdienen wollen. Die Beziehung soll so ausgebaut werden, dass er uns als Berater sieht, die ihm helfen, seine Geschäftsprozesse respektive seine Kundenbeziehungen zu optimieren. Kontakte halten muss nicht nur über Besuche erfolgen, sondern auch über Telefonate. Es ist erwiesen, dass sich ein Gesprächspartner bei einem Telefonat, das länger als zehn Minuten dauert, nach geraumer Zeit nicht mehr daran erinnern kann, ob das Thema bei einem Besuch oder Telefonat besprochen wurde. Das ist interessant, wenn man einmal betrachtet, wie viele Telefonate man am Tag durchführen kann und wie viele Besuche pro Tag möglich sind. Um im Kontakt zu bleiben, kann man dem Kunden auch für ihn interessante kopierte Artikel zusenden. Am besten mit einer persönlichen Notiz. Die darf heute auch wieder handgeschrieben verfasst sein, was dann noch persönlicher wirkt. Lassen Sie sich in diesem Bereich etwas einfallen. Kopieren Sie nicht einfach Ihre Konkurrenz, sondern versuchen sie anders zu sein. Versuchen Sie den «WOW»-Effekt beim Kunden zu erreichen. Der braucht



ZUM AUTOR

DANIEL J. SCHWARZENBACH

Inhaber von Daniel Schwarzenbach Consulting.

Partner von Infoteam Sales Process Consulting AG, Zürich

Vertriebs-Effizienz-Coach Daniel J. Schwarzenbach ist überzeugt:

Die Fokussierung auf die bestehenden Kunden lohnt sich – und spart viel Geld in der Neukundengewinnung.



nicht etwas Teures zu sein, sondern einfach etwas, was er nicht erwartet hat. Wenn Sie den Kunden so betreuen, dann werden Sie bei Projekten auch nicht immer wieder in Preisdiskussionen verwickelt. Erfahrungen in verschiedenen Branchen haben gezeigt, dass der Kunde bei kontinuierlicher und guter Betreuung ohne Diskussion bereit ist, bis zu einigen Prozenten mehr für das Gleiche zu bezahlen wie von der Konkurrenz angeboten. Beim Projektgeschäft wird die Planung meist ohne den Kunden gemacht. Beim Account Management werden die meisten Planungen zusammen mit dem Kunden erstellt. So kann gemeinsam eine Vision entwickelt werden, die für beide Parteien klare Zielsetzungen aufweist. Vielleicht erscheint der Aufwand, all dies zu erledigen, als gross. Auf der anderen Seite ist es wichtig, dass Kunden mit einem entsprechenden Potenzial auch gut betreut werden. Denn dadurch wird es der Konkurrenz schwer fallen, entsprechend einzusteigen. Ich spreche hier oft von der

vulnerablen – verletzlichen – Phase. Denn wo und wann kann man selbst bei einem neuen Kunden gegen die Konkurrenz gewinnen? – Genau dann, wenn sich die Konkurrenz zu sicher fühlt und den Kunden zu wenig betreut!

Nicht die Vergangenheit, die Zukunft zählt!

Da jedem Account Manager aber nur ein gewisses Zeitkontingent zur Verfügung steht, muss klar betrachtet werden, für welche Kunden sich entsprechende Aufwendungen lohnen. Meist werden nur die Vergangenheitsumsätze betrachtet, das heisst, die Kunden werden in A-, B- und C-Gruppen eingeteilt. Viel mehr sollte aber betrachtet werden, welches Potenzial sich hinter einem Kunden verbirgt. Jeder Account Manager sollte so planen, dass rund 60 Prozent der verfügbaren Zeit für die Fokus-Kunden aufgewendet wird, denn in diesen steckt das grösste Potenzial, wenn man sie entsprechend gut betreut. Für die Gruppe «Behal-

Der Ausbau von bestehenden Kunden ist billiger als die Gewinnung von Neukunden.



INTERESSANT

BEIM ACCOUNT MANAGEMENT SIND NOCH EINIGE ANDERE WICHTIGE PUNKTE ZU BEACHTEN.

- Denken Sie an Ihre Freunde: Halten Sie den Kontakt zu früheren Kunden. Denn diese können Ihnen helfen, neue, wichtige Personen positiv zu beeinflussen.
- Warten Sie auf die Aufträge: Auch wenn es Quartalsende ist oder noch Umsatz benötigt wird, üben Sie nicht zu viel Druck auf den Kunden aus.
- Konzentration auf mehrere Personen: Auch wenn Sie gewisse Personen mehr mögen als andere. Bauen Sie Kontakte zu den Personen auf, die Ihre Unterstützung gebrauchen können. Wer sich nur auf bekannte und angenehme Personen konzentriert, wird spätestens dann ein Problem mit jenem Kunden haben, wenn die bestehenden Kontaktpersonen das Unternehmen verlassen oder ihre Einflusskraft verlieren.
- Beziehungen immer überprüfen: Halten Sie positive Beziehungen nicht immer für garantiert. Pflegen Sie diese. Auch wenn bei den bestehenden Kontaktpersonen zur Zeit kein zusätzlicher Umsatz zu holen ist. Aber diese Personen können Sie innerhalb der Organisation unterstützen.
- Ehrlichkeit – für alle eigentlich klar: Informieren Sie den Kunden umgehend, wenn etwas schief läuft oder wenn Sie Unregelmässigkeiten entdecken. Und dies bevor er es intern erfährt. Auch sonstige wichtige Informationen über Ihr Unternehmen, ob gut oder schlecht, sollten direkt von Ihnen kommen.

Man sieht: Für ein erfolgreiches Account Management muss einiges unternommen und betrachtet werden. Es muss jedoch gegenübergestellt werden, wie viele neue Kunden gewonnen werden müssten, um den gleichen Umsatz zu erzielen. Meine Erfahrungen haben gezeigt, dass jener Aufwand und Einsatz um ein Mehrfaches grösser war. Aus diesem Grund lohnt sich die Fokussierung auf bestehende Kunden. Ich kann Ihnen versichern, dass der entsprechende Lohn dafür nicht ausbleiben wird.

TABELLE 1

BEIM ACCOUNT MANAGEMENT SIND NOCH EINIGE ANDERE WICHTIGE PUNKTE ZU BEACHTEN.

Aktion	Projektgeschäft	Account Management
Lead-Generierung	Reaktiv	Proaktiv
Verkaufsansatz	Anbieterorientiert Produktbezogen	Kundenorientiert Lösungsansatz
Beziehungen	Opportunistisch	Kontinuierlich
Entscheidungskriterien	Preis	Mehrwert
Planung	Ohne Kunden	Gemeinsam

Da die Kundensegmente in der Zukunft nicht stärker wachsen, ist ein aktives Account Management wichtig. So kann ein bestehender Kunde nur für neue/zusätzliche Produkte gewonnen werden. Das ist klassisches Account Management und das muss geplant werden.

ten-Kunden» sollten dann etwa 30 Prozent und für die kleinen Potenzial-Kunden noch die restlichen 10 Prozent eingesetzt werden. Bei den Kunden, die «günstiger betreut werden sollten» heisst dies, dass sie nicht mehr persönlich besucht werden, sondern die Kontakte durch entsprechend günstigere Kommunikationskanäle erfolgen. Dies können regelmässige Telefonate oder auch personalisierte Mailings sein.

TABELLE 2A

ALTER WEG

A
B
C

A: > 200'000 CHF B: 100'000 - 200'000 CHF C: < 100'000 CHF

TABELLE 2B

NEUER WEG

FOKUS-KUNDEN		BEHALTEN-KUNDEN	
AA	AB	AC	
BA	BB	BC	
CA	CB	CC	

1. Buchstabe: Ertrag letzte Berichtsperiode 2. Buchstabe: Potenzial Kunde A: > 200'000 CHF B: 100'000 - 200'000 CHF C: < 100'000 CHF