

Verkauf

Kunden-Akquisition

Kunden-Management

Hochschule Luzern – Wirtschaft

René Zeier

T direkt +41 41 228 41 43

rene.zeier@hslu.ch

Luzern, 26. Juni 2023

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

<https://www.strategicaccounts.org/en/>

Zwischen 1980 und 2000: dramatische Reduktion der Zulieferer

Firma	1980	2000	Reduktion (%)
DEC	10'000	3'000	70 %
General Motors	10'000	5'500	45 %
Motorola	5'000	500	90 %
Barclays Bank	2'000	180	91 %

(Economist 1996, Capon 2000)

Xerox	1'500 (1995)	480 (2000)	68 %
John Deere	1'200 (1999)	600 (2000)	50 %

(Rackham 2000)

Kunden-Management => sehr grosses Potenzial mit Fokus

3 M mit IBM Storage:	+ 300% Umsatz in zwei Jahren (+ 10 Mio. US \$)
Honeywell Industrial	+ 61% Umsatz mit allen Key Accounts in 2 Jahren
Automation & Control:	+ Senkung der eigenen Verkaufskosten um 40%
SC Johnson mit Target	+ 10 Mio. US \$ Umsatz in drei Jahren
AMEX mit XY-Corp.	+ 75 Mio. US \$ Kostensenkung für Key Account
Armstrong mit Citibank	+ 3 Mio. US \$ Mehrumsatz in zwei Jahren + 2 Mio. Kostenersparnis für Citibank
Procter & Gamble mit Wal Mart	+ von 350 Mio US \$ auf 4 Mia. US \$ in 10 Jahren

Quelle: Strategic Account Management Association

www.strategicaccounts.org

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Bestimmung von Pilot-Kunden

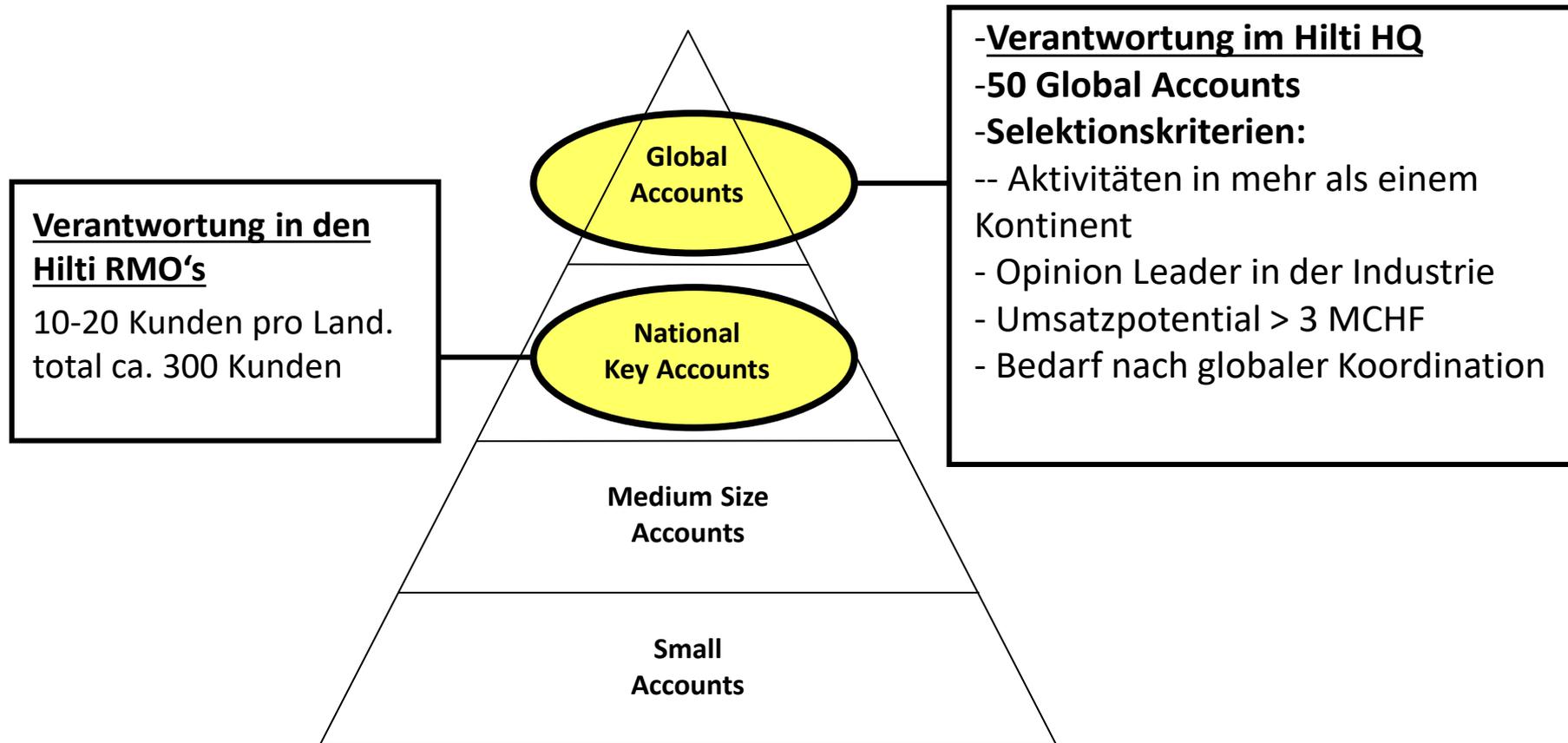
Company X: business opportunity scorecard

Criteria	Customers		1	2	3	4	5	6	7
	Weight	eg. UBS							
Wachstumspotenzial	9	8							
	10	5							
	5	4							
Persönliche Beziehung	5	2							
Strategischer Fit	3	9							
	8	6							
	5	2							
Result - weighted		237	0	0	0	0	0	0	0

Beispiel Bewertungsübersicht zur Bestimmung von Global Pilot Accounts

Results of weighting Corporate Accounts												
Kunde	Land	Nr.2 - IT ?	Nr.3 - DE	Nr. 4 - FR ?	Nr. 5 - ?	Nr. 6 - CH	Nr. 7 - ?	Nr. 8 - ?	Nr. 9 - ?	Nr. 10	Nr. 11	Nr. 12
OeNat.Bank	Oesterreich	168										
Oestr. Mineralölverw.		200										
Generali-Vers.		191										
Energieversorg. Niederoest.		182										
Münze		171										
Oesterr. Verbundges.		134										
Bank Austria HBV		245										
Repsol			239									
Nestlé			263			210					330	325
Kraft Gen. Food			240									
Pirelli			240					227				
Bayer				310								
BASF				298								
Siemens				289								
Daimler Chr.				285				219				
Bundesdruckerei				264								
ORGA				229								
Ericsson				148						240		
Accor					301							
B&B					294							
Village Hotel					264							
Club Med					319							
Gunnebo						300						
ABB							167				166	
UBS							245					
CS							242					
Holcim							188					
Zürich							221					
Swiss Re							231					
Mc Kinsey								194				
Trumpf								265				
Clariant								187				
Züblin								175				
DGZ-Deka Bank								220				
Bosch									265			
EADS									271			
Renault									256			
PSA									222			
Bombardier										237		
Securitas										271		
Alstom										255		
Otis										229		
Fibrenet										271		
Johnson & Johnson										258		
B&Q										225		
Robert Bosch										259		
Warman										210		
Kerridge										269		
IKEA											272	
Mc Donald											318	
Nordea											101	
SAS											154	
Tetra Pac											164	
Ferrero												337
Heinrich Gillet												269
Mahle GmbH												336
Kostal												238
Beru AG												305
Crompton												204
Philipp Morris												276
BMW												306

Beispiel Hilti: Konzentration der Kräfte

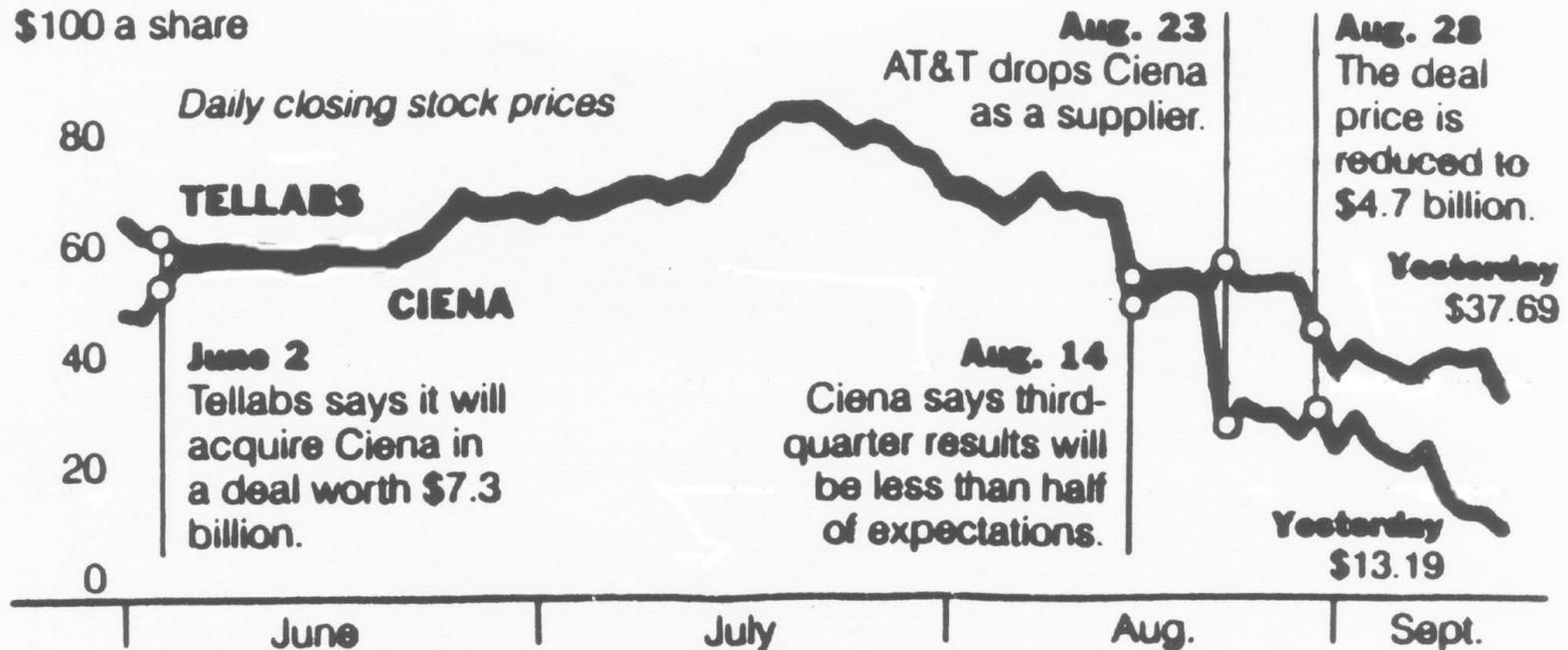


Quelle: HILTI, AMC

Der Verlust eines Key Accounts kann den Börsenkurs stark beeinflussen

A Deal Unravels

Tellabs called off its agreement to acquire Ciena yesterday. The deal, which originally was a one-for-one stock swap with Ciena investors, had seemed star-crossed recently.



Source: Bloomberg Financial Markets

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung

2. Kunden-Manager

3. Lösungen für Kunden

4. Beziehungen mit Kunden

5. Kunden-Planung

6. Kunden-Teams

7. Erfolgsmessung

Beispiel:

Aufgabenprofil eines National KA-Managers bei 3M

- Understand Customer's Operations
- Analyze Customer's Needs
- Identify Current and Future Opportunities
- Develop Account Business Plans
- Coordinate Team Selling Approach
- Direct Customer Action Teams (C.A.T.)
- Develop Programs with C.A.T.
- Corporate Point of Contact
- Maintain and Develop Senior Level Contacts
- Develop Long Term Business Relationships

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Mit dem Kunden abgestimmte Vision/Strategie
als ein Baustein auf dem Weg zum Account Plan

Kontaktaufbau beim Kunden

Website erkunden
Firmenunterlagen beschaffen
Bücher, Zeitschriften aufarbeiten
Story / Value / Mehrwert vorbereiten
Kontaktperson anrufen
Kontaktpersonen befragen

Erstkontakt-Person
Coach
Entscheidungsträger
Evaluator
Gatekeeper
User

→ Präsentation beim Kunden

→ Präsentation beim Kunden

→ Präsentation beim Kunden

Visions-/Strategie-Entwicklung

**Account Plan-Entwicklung
als «Lösungsprozess»**

Vorbereitungen für harte Preisverhandlungen

Herausforderung:

- Einführung eines neuen Produktes X
- Bewahrung von Produkt Y im Sortiment etc.

Verhandlungstaktik bezüglich des Preises – mögliches Beispiel;
(vorhergehendes Üben mit Bürokollege lohnt sich sehr):

<u>Ihr Ziel</u>	<u>Kundenziel</u>	<u>Start Verh.</u>	<u>Spätester Ausstieg</u>
120	105	128	112

Verhandlungsschritte

128 => 130 => 125 => 120 (Pause, Time-out); noch immer 120

118 => 115 (aufstehen); 112 und der Abschluss ist gemacht!

Die Machtspiele werden trainiert: Einkäufer-Tricks nach einer Anleitung von Carrefour

1. Auf einen ersten Vorschlag stets negativ reagieren.
2. Sich selber auf einer hierarchisch tieferen Position einstufen, um alle Freiheiten für einen abschliessenden Entscheid offen zu behalten.
3. Zwei Einkäufer besitzen mehr Freiheiten: der eine spielt den „Harten“, der andere gibt sich freundlich.
4. 80% der Entscheide werden in der letzten Minute gefällt: also wichtige Forderungen erst am Schluss einbringen.
5. Das Unmögliche fordern – die Ansprüche können stets nach unten angepasst werden.
6. Gegenüber einem Verkäufer nie Enthusiasmus zeigen – so kann man ihn verunsichern.
7. Die Rolle eines „Dummen“ einnehmen und sich die Dinge mehrmals erklären lassen. Wut und Bedauern gegenüber dem Einkäufer führen oft zu Konzessionen.
8. Als Einkäufer die Forderungen ganz leicht reduzieren, um dann gegenüber dem Lieferanten Zusatzleistungen zu fordern.

Was ärgert den Einkäufer?

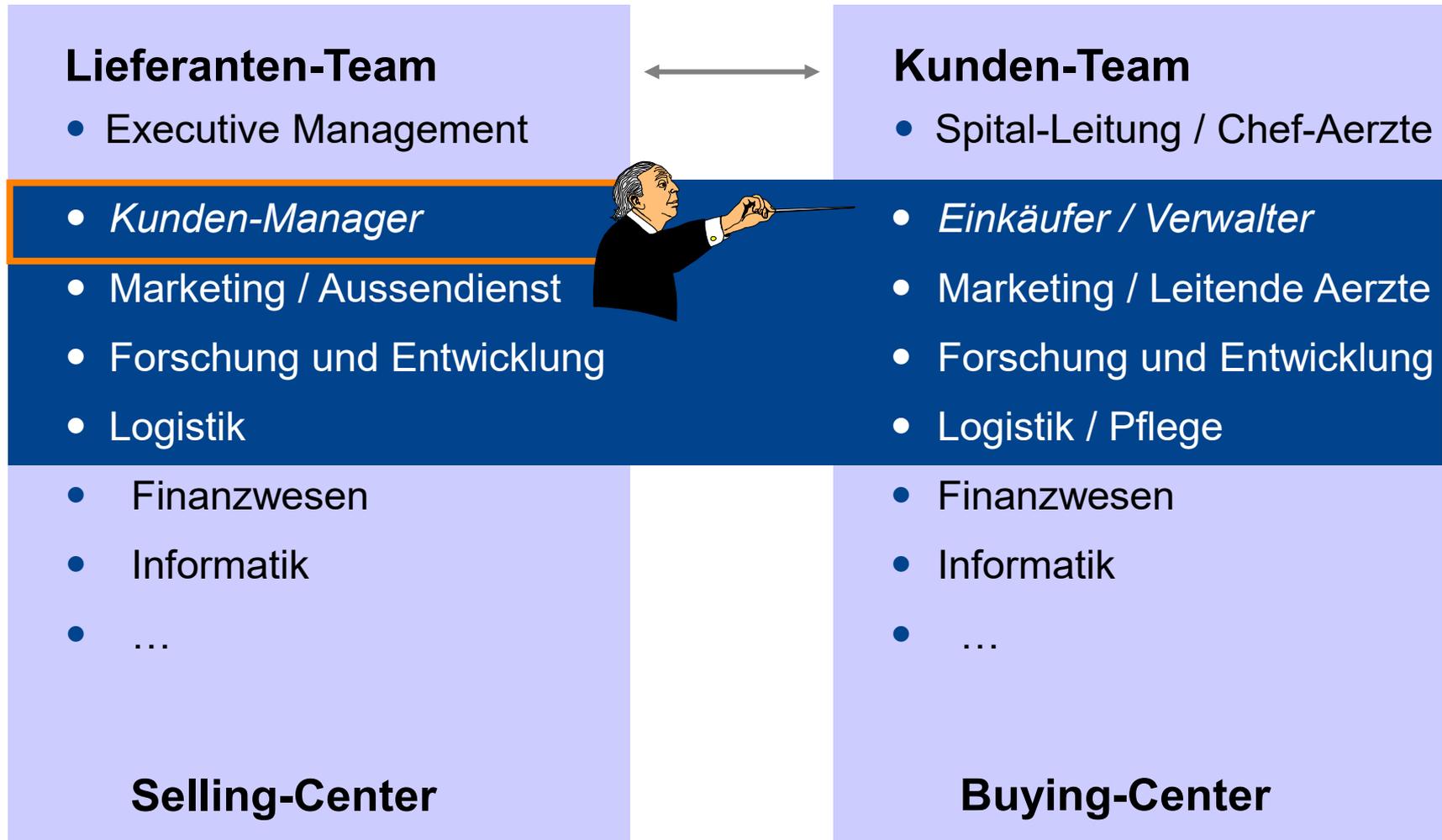
- 32% Mangelnder Follow-up
- 29% Mangelnde Vorbereitung von Meetings
- 18% Zu aggressiv, zu offensiv
- 18% Nicht vertrauenswürdig
- 15% Mangelnde Produktkenntnisse
- 12% Zu spätes Erscheinen an Meetings
- 9% Innovationsmangel

Quelle: Purchasing Magazine

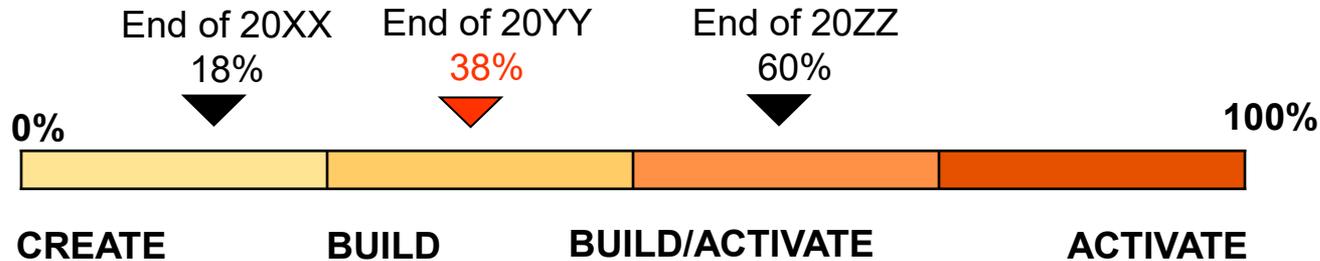
Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Multifunktionale Teams zur Spiegelung der Kundenstrukturen



Beispiel Coca-Cola: Tracking von Beziehungsqualität



Identified up to 27 individual relationships necessary to implement our plan. established which of those are non-existing, pre-contacts, contacts or coaches and assigned a different value to each status (0,1,2 and 3). We have indexed the result as a % of the total potential.

Example: Identification of Relationships Required to Develop the Strategy in 20ZZ

Strategic Thrusts	Action	Customer Contact	Role (CwC)	TCCS Contacts
Generate C&C shopper insights (typology, motivations, behaviour and satisfaction) in each country	Access and utilization of Metro's customer database	To be Identified: head of research/marketing/customer service	Evaluator Decisionmaker	C.O. CCDV CCGMBH head of research
	Shopper research	S.F. J.M. J.N. U.S.	Decisionmakers Evaluators	C.O. L.N. M.O.

Source: José de la Cruz, Director of Global Accounts at Coca-Cola – Presentation at St. Gallen University

Fazit für das Thema „Multilevel-Beziehungsmanagement“

Ressourcen einsetzen für:

- tiefschürfende Netzwerkerfassung
- systematische Kontaktplanung und Umsetzung
- hierarchie- und rollenübergreifende Kontakte
- interne und externe Beziehungspflege
- Kontrolle und Durchsetzung via Kunden-Manager

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Struktur eines schlanken, mit dem Kunden X abgestimmten Account-Plans - Praxisbeispiel

1. Umsatzübersicht – wo stehen wir?
2. Analyse Kunde X – haben wir den Kunden verstanden?
3. Solution Map – was bieten wir?
4. Gemeinsame Strategie und Meilensteine
5. Aktivitätenplan
6. Lieferanten- und Kunden-Team
7. Anhang (Beispiele)
 - a) Studie Produkt X oder Service Y
 - b) Back-up-Informationen zur Solution MAP
 - c) Summary Kunden-Befragung
 - d) Mitbewerber-Studie
 - e) Global Customer Care Setup

One-Pager oder Management Summary

Profile Customer X

- Spreadsheet for most important facts
- Base for PPT-slides
- First base for the account plan

Supplier-Team

Name	Fct.	Phone

Customer Team

Name	Fct.	Phone

Business Figures	02	03	04	05	06	Counterbusiness
Dep. 1						
Dep. 2						
Dep. 3						
Dep. 4						
Dep. 5						
Total	0	0	0	0	0	0

Contribution of Supplier

Common Strategy

Current Projects	Lead	Next Step	Date	Comment
a)				
b)				
c)				

Opportunities	Lead	Next Step	Date	Comment
a)				
b)				
c)				

Issues	Lead	Next Step	Date	Comment
a)				
b)				
c)				

Executive Relationship	Topic	Date	Comment

Kernpunkte:

- Lieferanten- / Kunden-Team
- Vergangene, aktuelle und zukünftige Kennzahlen (inkl. Counterbusiness)
- Beitrag des Lieferanten
- Gemeinsame Kooperationsstrategie
- Laufende Projekte
- Chancen
- Probleme
- Top Executive Relationship Prozess

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Banken: Beispiel für multifunktionale Kundenteams „ad hoc“



Einbezug von Spezialisten, je nach Kundenbedürfnis.

Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

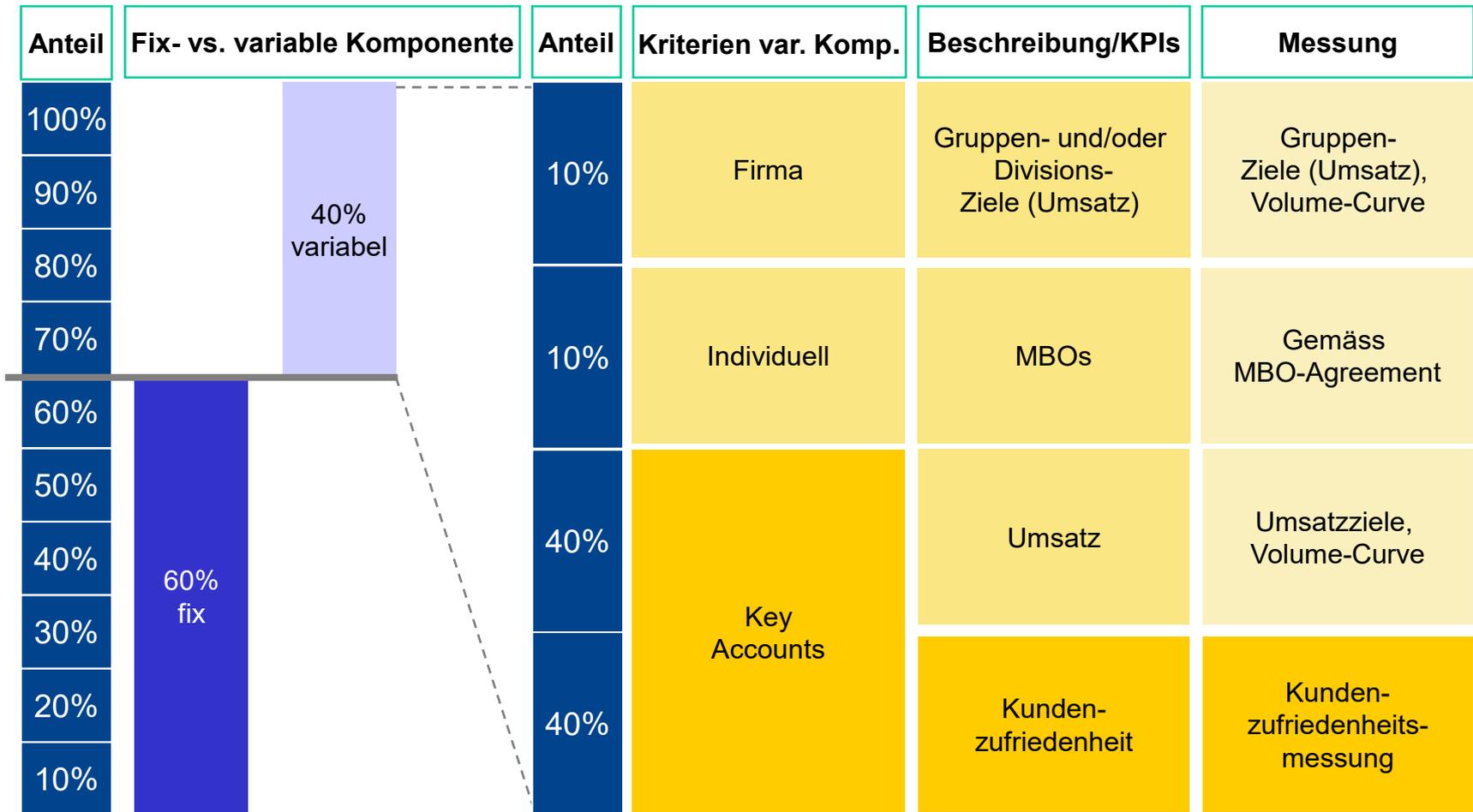
1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Die Kundenprofitabilitäts-Rechnung - auch als Basis für harte Verkaufsgespräche

	<i>Kunde 1</i>	<i>Kunde 2</i>	<i>Kunde 3</i>	<i>Kunde 4</i>	...
Brutto-Umsatz					
- Generelle Rabatte					
- Logistikrabatte					
- Jährl. Bonus					
- Einführungsprämien					
=> <i>Total Handelsinvest.</i>					
- Aussendienst					
- Service					
- Transport					
- Marketing					
- Lager					
- Garantie					
=> <i>Zusätzliche Invest.</i>					
-----	=====	=====	=====	=====	
Investition pro Kunde in % vom Brutto-Umsatz:	15%	12%	9%	25%	

Der Kunde soll spüren, dass der Verkäufer die Zahlen kennt!

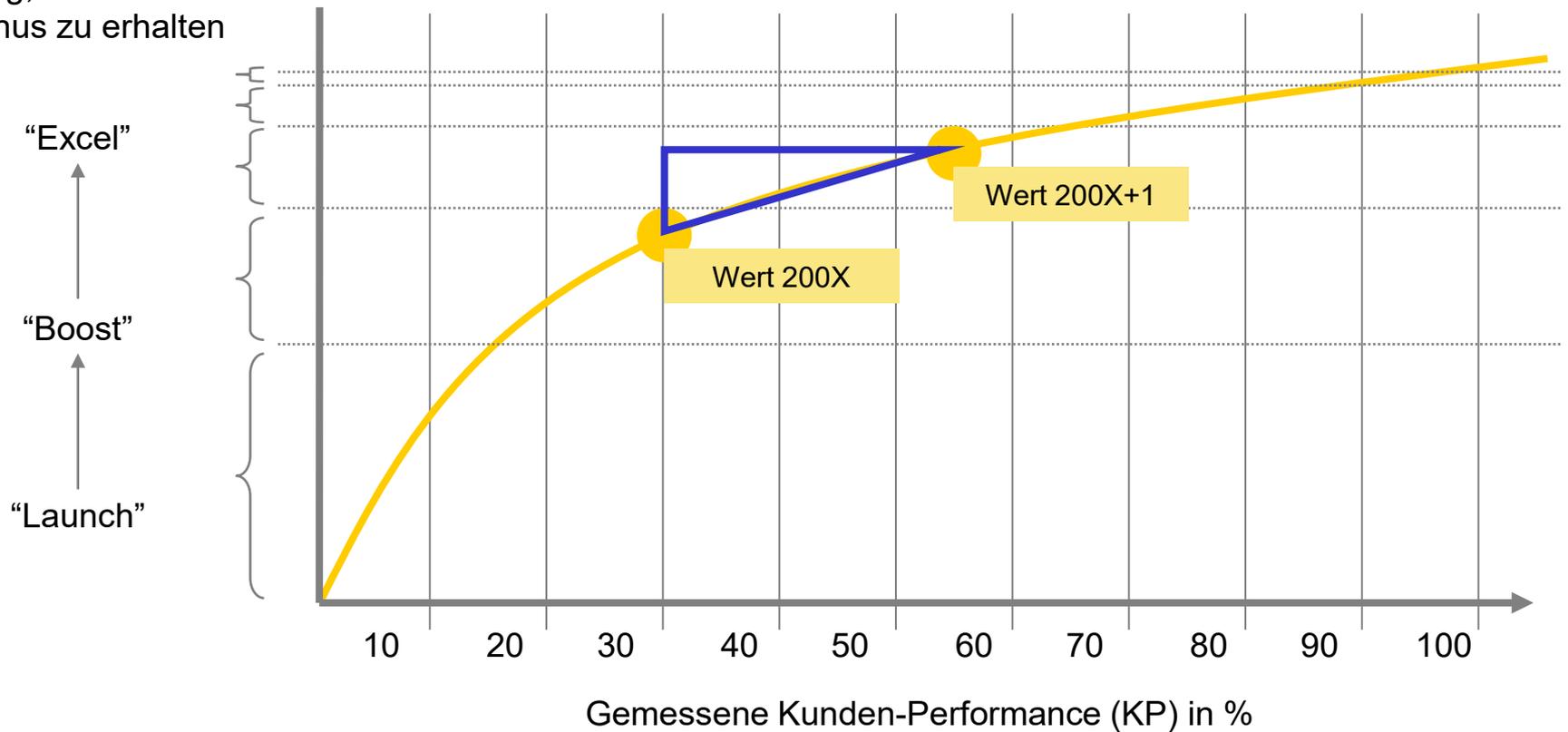
Variable Teil eines Incentive-Plans versus hohe Fixteil-Entschädigung



Quelle: AMC / Swisscom

Die Kunden-Performancekurve sollte berücksichtigen, dass eine Performancesteigerung auf hohem Niveau schwieriger ist

Verbesserung KP
nötig, um max.
Bonus zu erhalten



Kernthemen im «Verkauf» – B2B und B2C

1. Kunden-Priorisierung
2. Kunden-Manager
3. Lösungen für Kunden
4. Beziehungen mit Kunden
5. Kunden-Planung
6. Kunden-Teams
7. Erfolgsmessung

Beispiel Siemens I+C – SAMA Award-Gewinner: Ausgewählte Bausteine des Corporate Customer Management-Programms

Selektionskriterien der Top-Accounts

- Minimum 20 Mio. Euro Umsatz pro Jahr
- Geschäfte in 2 oder mehr IC Gruppen
- Multinationale Aktivitäten
- Siemens Partnerschaftspotential
- Erkannter Leader in seiner Branche
- Genehmigung der Geschäftsleitung

Kritische Erfolgsfaktoren

Kunden- und Geschäftsentwicklung

- Account Selection
- Strategic Account Planning
- International Business Development
- Business Offerings
- Presales Support

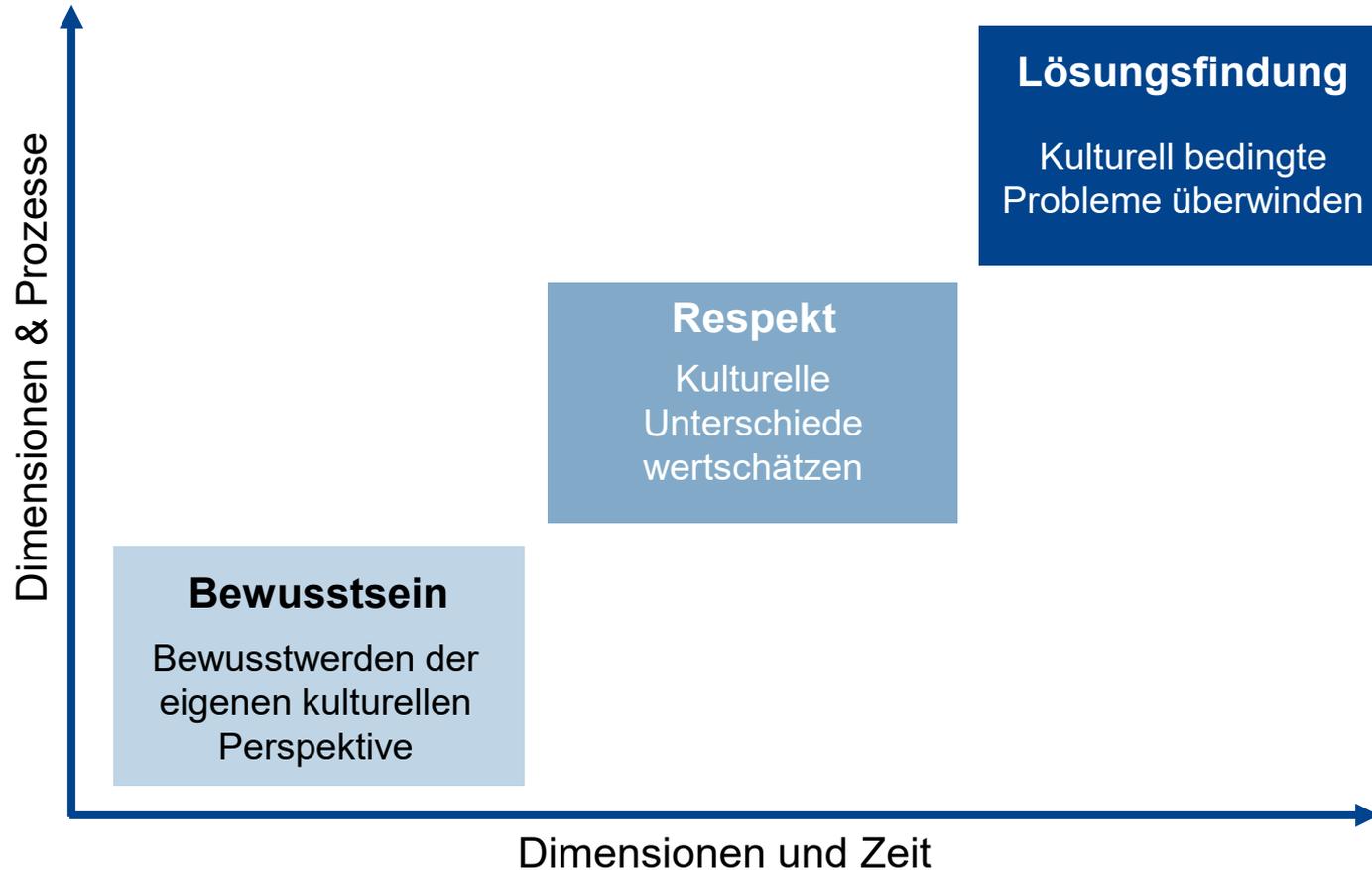
Beziehungs-Management

- Top Executive Relationship Process
- Customer Satisfaction Survey Process
- Communications
- Events
- Briefings

Kernaussage des Head of CAM

Wegen der Stärke des Corporate Account-Programms bewerben sich Kunden darum, bei Siemens Corporate Account sein zu dürfen. Die Eignung eines Kunden für diese echte Partnerschaft wird jeweils umfassend und wiederkehrend geprüft. „The objective of an Account Manager is not to make sales, but to make customers“.

Lösungsfindung im interkulturellen Umfeld: Ein Ansatz in drei Schritten



Quelle: Fons Trompenaars, 37th Annual SAMA Conference