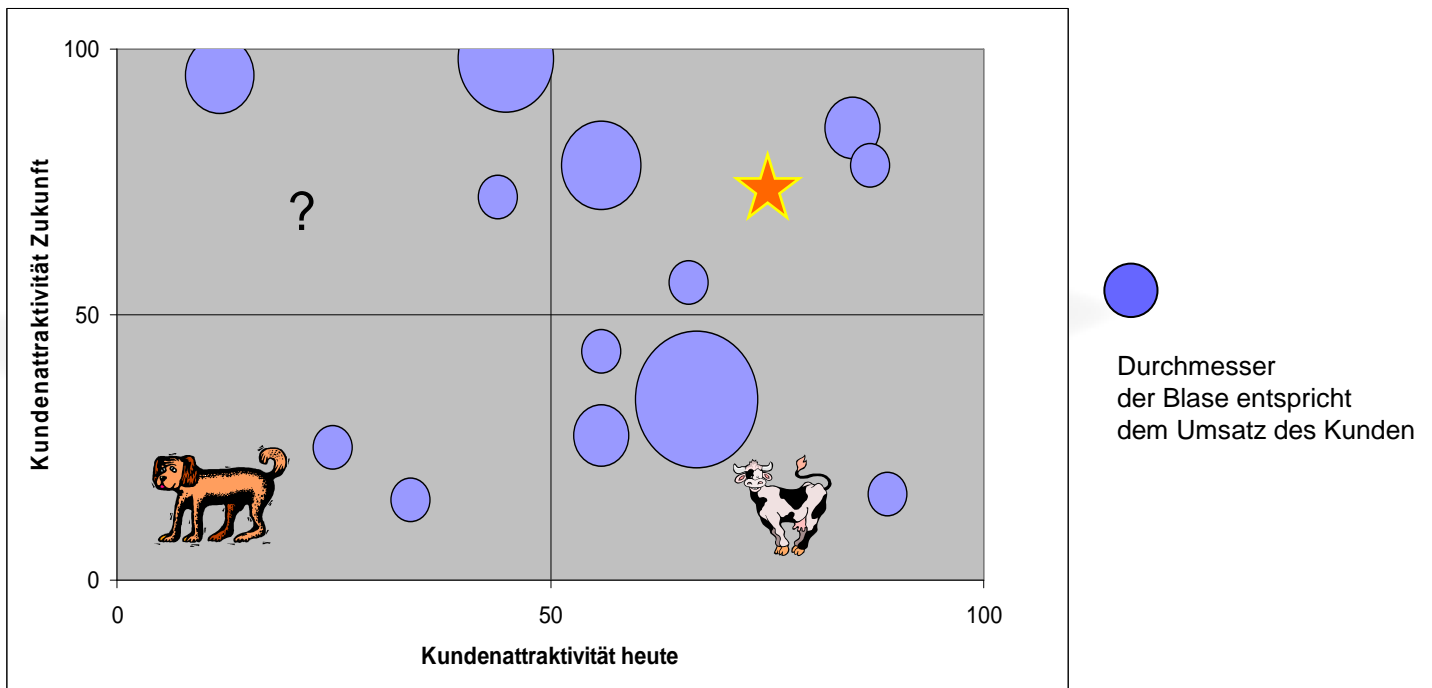


Aktuelle Studien belegen es: die klassische A-B-C Methode wird in Deutschland immer noch am häufigsten angewendet, um Kunden zu klassifizieren. Grundsätzlich spricht auch nichts gegen diese Methode. Der aktuelle Umsatz (bzw. der Deckungsbeitrag - sofern überhaupt verfügbar) wird als alleiniges Kriterium herangezogen, um die Kunden zu bewerten. Das Ergebnis ist ein klares Bild über die umsatzstärksten Kunden von heute. Doch sind es auch die umsatzstärksten Kunden von morgen? Bzw. greift der Fokus auf den Ist-Umsatz nicht etwas zu kurz, um die wichtigen Kunden zu identifizieren? Und genau diese Gedanken bringen uns auf die Kernfrage, die sich jedes Unternehmen bzw. jeder Vertriebsbereich stellen muss:

Was macht einen Kunden für unser Unternehmen eigentlich attraktiv?

Im folgenden erfahren Sie, wie Sie in 8 Schritten Ihr Kundenportfolio objektiv und zukunftsorientiert analysieren und klare Handlungsempfehlungen bzw. Maßnahmen ableiten können.

Um das Kundenportfolio zu visualisieren, wird die heutige Attraktivität des Kunden der zukünftigen in einer Matrixdarstellung gegenüber gestellt (siehe Bild unten).



Schritt 1 - Berücksichtigen Sie Ihre Geschäftsziele

Wie lauten die Ziele Ihres Unternehmens bzw. Ihres Unternehmensbereiches? Diese Ziele für das Jahr 2007 und auch darüber hinaus haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl der Kriterien zur Bestimmung der Kundenattraktivität. Beispiel: Ihr Unternehmensbereich steckt sich das vorrangige Ziel international überproportional wachsen zu wollen. Wenn dieses Ihr Hauptziel ist, so werden internationale Kunden für Sie attraktiver sein, im Vergleich zu Unternehmen die sich auf den nationalen Markt konzentrieren.

Schritt 2 - Segmentieren Sie Ihre Kunden

Gruppieren Sie Ihre Kunden, z.B. nach Großhändlern, Value Added Resellern, Einzelkunden, Kunden mit Filialstruktur, Branchen, geografische Märkten, Bedürfnissen der Kunden, etc.. Eine klare Kundensegmentierung unterstützt Sie dabei, Ihr Vorgehen am Markt speziell auf diese Segmente auszurichten. Für die Kundenportfoliobestimmung wird die Segmentierung benötigt, da sich die Kriterien zur Bestimmung der Kundenattraktivität durchaus von Segment zu Segment unterscheiden können. Denken Sie nur an die Unterschiede zwischen einem Großhändler und einem direkten Einzelkunden.

Schritt 7 - Visualisieren Sie Ihr Ergebnis

Fassen Sie nun die Ergebnisse für Ihre untersuchten Kunden zusammen. Die Visualisierung, wie auf Seite 1 gezeigt, gibt Ihnen einen klaren Überblick, wie Ihre Kunden verteilt sind. In dem gezeigten Beispiel gibt die Größe der Blase zusätzlich noch den Umsatz des Kunden wieder. Zur besseren Darstellung empfiehlt es sich, die Punkte normiert, d.h., im Verhältnis zur maximal möglichen Punktzahl abzutragen. Beispiel von oben: Die maximal mögliche Punktzahl beträgt $20+12+12=44$. Die berechneten 35 Punkte für den Kunden entsprechen 80% der maximal möglichen Punkte. In der Matrix wird der Kunde entsprechend auf der X-Achse bei 80 abgebildet.

Schritt 8 - Legen Sie Maßnahmen fest

Die schönste Analyse bleibt ein Stück Papier, wenn Sie nicht durch konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen untermauert und implementiert wird. Jetzt kommt es darauf klare Aktionen aus der Analyse abzuleiten und umzusetzen! Aus der Portfoliodarstellung ergeben sich 4 klassische Handlungsbereiche:



Kundenattraktivität heute und in der Zukunft hoch

Zweifelsohne handelt es sich hierbei um die „Topkunden“ Ihres Unternehmens. Diese Kunden erhalten daher die höchste Aufmerksamkeit.

Mögliche abgeleitete Maßnahmen:

- Es gibt ein Key Account Management für diese Kunden
- Diese Kunden werden regelmäßig (1 mal pro Monat) persönlich besucht
- Es werden Entwicklungskooperation mit diesen Kunden angestrebt
- Im Backoffice Bereich gibt es dedizierte Mitarbeiter, die für Kundenanfragen zur Verfügung stehen
- ...



Kundenattraktivität heute hoch – in der Zukunft eher gering

Diese Kunden werden als Cash Cows bezeichnet. Sie generieren heute den notwendigen Cash Flow, um Gehälter, Produktentwicklungen u.ä. zu finanzieren. Daher erhalten diese Kunden auf alle Fälle eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Betreuung.



Kundenattraktivität heute und morgen gering

Diese so genannten Poor Dog Kunden sollten Sie sich etwas näher anschauen. Gibt es eine Chance, diese Kunden vielleicht zukünftig über andere Kanäle – wie z.B. Großhändler – zu bedienen, um so die eigenen Ressourcen zu schonen? Schauen Sie sich bei diesen Kunden auch noch einmal die Deckungsbeiträge etwas genauer an. Wo gibt es hier Optimierungsmöglichkeiten. Sie können auch durchaus diese Kunden auspreisen. Sprich: die Preise erhöhen. ABER Achtung: Beachten Sie auch die Auswirkung dieser Kunden auf Ihre Produktionsauslastung. Im schlimmsten Fall würden Sie diese Kunden nicht mehr bedienen und bei einer geringen Fabrikauslastung Ihren Gesamtdeckungsbeitrag verhaseln. Für den Vertrieb gilt alle Mal: Diesen Kunden nur noch sporadisch zu besuchen oder noch besser über Call Center zu bedienen.

? Kundenattraktivität heute gering, aber in der Zukunft hoch

Kunden in diesem Bereich sind zweifelsohne eine interessante Spezies. Sie sind in der Zukunft sehr attraktiv. Leider ist Ihr Unternehmen heute noch nicht besonders gut bei diesen Kunden positioniert. Jetzt gilt es 2 Fälle zu unterscheiden:
Fall 1: Sie sehen für einzelne Kunden wirklich die Möglichkeit, diese zu einem Topkunden (einem Star) in der Zukunft zu entwickeln. Dann heißt es Vertriebs- und Unternehmensressourcen für diesen Kunden zu reservieren und in den Kunden zu investieren. Aber Achtung: Fragen Sie sich dabei auch immer, wie viel dieser Entwicklungskunden Ihre Organisation stemmen kann.

Fall 2: Sie sehen diese Entwicklungsmöglichkeit nicht. Dann gilt es Anfragen des Kunden seriös zu beantworten. Gehen Sie aber sorgsam mit Ihren Ressourcen um.

Haben Sie Fragen oder Anregungen zu diesem Thema? Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen. Viel Spaß beim Erarbeiten Ihres Kundenportfolios wünscht Ihnen
Ihr Hartmut Sieck