

## Kundenmanagement:

# Sind Ihre Kunden gewinnbringend?

von Juan Cuenca und Werner Lüthy

*Sinkende Bruttogewinnspannen und wachsende Kostenunterschiede in der Kundenbetreuung verursachen bei zahlreichen Unternehmen Gewinnverschiebungen. Es gibt Kundengeschäfte mit guter Profitabilität und solche, für die der Aufwand höher ist als der Ertrag. Heimtückisch ist, dass es oft sehr lange dauert, bis dies sichtbar wird.*



**K**anthal, ein schwedischer Hersteller von Elektrogeräten, fand heraus, dass er mit nur 40% seiner Kundenbasis 150% des Unternehmensgewinns erwirtschaftete. Weitere 20% der Kunden waren kostendeckend. Die letzten 40% hingegen verursachten Verluste in einer Grössenordnung, welche die Hälfte der Unternehmensprofitabilität vernichteten. Entsprechende Beispiele finden sich auch in der Schweiz: Ein Siebdruckgewebehersteller, dessen Erträge Jahr für Jahr sanken, stellte nach eingehender Analyse fest, dass er mit nur 10% des Produktsortimentes rund 80% des Gewinns erwirtschaftete. Die restlichen 90% der Produkte verursachten zum grössten Teil Verluste. Oft sind Unternehmen erstaunt, wenn sie feststellen, dass sie mit einem Teil der Kunden die erarbeitete Profitabilität wieder vernichten. Viele Firmen stecken in dieser Situation, nur wissen sie es nicht.

### Veränderung im Kundenverhalten erkennen

Ungenügende Kenntnisse über das Kundenverhalten ist ein strategisches Risiko, mit dem sich vor allem kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) aktiv und permanent auseinandersetzen müssen. Das gelingt mit geeigneten

Instrumenten und der notwendigen Aufmerksamkeit. Letzteres ist allerdings einfacher gesagt als getan, denn Veränderungen im Kundenverhalten erfolgen oft in einem langsamen, kontinuierlichen Prozess. Indikatoren zu solchen Veränderungen: Einem besonders hohen Risikopotenzial sind Unternehmen ausgesetzt, auf die folgende Sachverhalte zutreffen:

- heterogene Kundenbasis, das heisst, die meisten Unternehmen
- Angebotsüberhang, der zu einer unwiderruflichen Machtverschiebung vom Anbieter zum Kunden führt
- Marktsättigung, das heisst, wenn nur noch Marktanteilsverschiebungen, aber keine Marktausweitung mehr stattfinden.

Ein unaufhaltsamer Rückgang der Gewinnspanne ist ein untrügliches Zeichen dafür, dass einer oder mehrere der genannten Indikatoren den Markt beeinflussen. Statt einfach mit der Giesskanne das gesamte Kundenportefeuille zu bewässern, ist es ratsam, sich auf die richtigen Kunden zu konzentrieren. Wer jedoch sind diese richtigen Kunden? Um dies herauszufinden muss das Wissen über die eigene Kundenbasis verbessert und ein genaues Bild der Ertragswerte der Kunden verschafft werden. Folgende Überlegungen und Massnahmen helfen dabei:

- Welche Kunden bringen welchen Ertrag bzw. verursachen welche Verluste? Voraussetzung, um dies in Erfahrung zu bringen, ist eine präzise Nachkalkulation bzw. Aufwandaufzeichnung pro Kunde und dies über sämtliche Bereiche des Unternehmens hinweg.
- Eine vorurteilsfreie Bewertung des Kundenportefeuilles mindestens alle zwölf Monate ist unumgänglich. Im Sinne einer Längsschnittanalyse sollte dies jedoch nicht bloss in einer Momentaufnahme gipfeln, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg nach den gleichen Bewertungskriterien erfasst werden. Nur so lassen sich trendartige Verschiebungen erkennen.

Dass hier Nachholbedarf besteht, beweist eine Untersuchung bei KMU: Rund drei Viertel der befragten Betriebe ordnen ihre Kunden rein nach dem Umsatzvolumen ein, rund die Hälfte nach dem strategischen Wert einer Kundenbeziehung. Nur gerade 17% führen Ertragswertberechnungen durch.

## Sechs bewährte Optionen

In der Neubewertung der Kundenbasis lassen sich sechs strategische, in der Praxis bewährte Optionen aufzählen:

### Fokussierung auf profitable Kunden

Welche der bestehenden Kunden haben eine grosse Affinität zum Unternehmen?

Ein Wellnessunternehmen der gehobenen Klasse stellte fest, dass nur dreissig der insgesamt fünfhundert Kunden nachhaltig profitabel sind. Statt alle Kunden zu bearbeiten, fokussierte das Unternehmen einerseits die Anstrengungen auf die Betreuung der Kernkunden. Andererseits wurden Massnahmen ergriffen, um aus den anderen Kunden weitere Kernkunden zu gewinnen. Die Ertragsituation verbesserte sich dadurch nachhaltig.

In verschiedenen Dienstleistungszweigen, wie bei Finanzdienst-

leistungen, Versicherungen, Tourismusunternehmen, wird die kostenintensive Beratungstätigkeit vermehrt auf profitable Kundengruppen ausgerichtet. Für die Bearbeitung des Massengeschäftes sucht man andere, günstigere Wege, beispielsweise das Internet. Nicht immer ist die naheliegendste Lösung, die eigene Kundenbasis, die beste Lösung.

### Neue Kundenwelten entdecken

Eine weitere strategische Massnahme ist, neue Kundenwelten zu entdecken und zu erschliessen. Wo gibt es neue Kunden, die eine Affinität zum Unternehmen haben und die heute und in Zukunft profitabel bedient werden können?

Neue, attraktive Kundensegmente hat ein alteingesessener Schreinereibetrieb aus Zürich entdeckt. Die Konzentration auf die Herstellung von feuersicheren Türen und Fenstern aus Holz brachte sie zu einer neuen Kundengruppe: Vor allem bei denkmalgeschützten Gebäuden und Villen mit wertvollen Kunstgegenständen ist die Nachfrage nach solchen «Brandschutztüren» sehr gross. Aber auch bei Grossprojekten kam der Betrieb dank Spezialanfertigungen zu Aufträgen. Ohne eine Neuorientierung hätten diese neue Kundengruppen nie angesprochen werden können. Der mittelgrosse Schreinereibetrieb ist heute Marktleader bei feuersicheren Türen und hat den Umsatz in den letzten fünf Jahren verdoppelt.

Wesentlich ist, dass die Gewinnung von Neukunden nicht nach dem Prinzip «Wem könnten wir noch...» erfolgt, sondern auf der Basis einer sorgfältig ausgearbeiteten Stra-

tegie. Wenn die traditionellen Kunden nicht mehr zu den wichtigsten Kunden im System zählen, kann es sich auszahlen, die eigene Position auf der Wertschöpfungskette zu hinterfragen.

### Die Wertschöpfungskette neu bewerten

Auf welchen Stufen der Wertschöpfungskette fliessen die Gewinne? Ist das Unternehmen in der Lage, diese Wertschöpfungsstufen mit einem werthaltigen Angebot zu bedienen?

Auch in einer traditionellen Branche wie der Giessereiindustrie steigen von Kundenseite her die Anforderungen, zusätzliche, nicht giesereitypische Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Ein Modellbauer aus dem Schaffhauser Raum hat die Zeichen der Zeit erkannt und erweitert kontinuierlich seine Palette an Dienstleistungen, die der Gussproduktion vorgelagert sind. Sein neuestes Angebot heisst «Foundry Consulting» und «Rapidprototyping». Bereits in einer frühen Entwicklungsphase wird der Kunde beraten, welches Material und welche Konstruktionsform für das Endprodukt am geeignetsten sind. Durch diese Erweiterung der Wertschöpfungskette gelingt es dem innovativen Modellbauer nicht nur seine Attraktivität in einem konkurrenzreichen Wettbewerbsumfeld zu sichern, sondern sich auch gleichzeitig als zuverlässiger Entwicklungspartner zu etablieren.

Für KMU, die auf der Wertschöpfungskette einzigartige Dienstleistungen anbieten, eröffnen sich attraktive Kooperationsmöglichkeiten. Zuverlässige Glieder im «Supply Chain Management» sind äusserst gefragt. Im heutigen Marktgeschehen sind gelegentlich nicht mehr unbedingt die Kunden der wichtigste Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfungskette eines Produktes, sondern es sind die Beeinflusser der Kunden. Nimmt die Bedeutung von Meinungsbildnern im Verhaltensprozess von Kunden zu, kann es sich für Unternehmen auszahlen, sich auf eben diese Meinungsbildner zu konzentrieren.

#### Info

netmarketing forum gmbh,  
Strategie und Marketingberatung  
für KMU  
Gertrudstrasse 1, 8400 Winterthur  
Tel. 052 209 09 47  
forum@netmarketing.ch  
www.netmarketing.ch

## Strategy by Relationship

Um das eigene Unternehmen mit Gleichgesinnten weiterzuentwickeln, stehen dem KMU zwei Möglichkeiten offen: Die Neuorientierung mit eigenen Leuten anzupacken oder einen externen Berater beizuziehen. Das Unternehmen netmarketing forum gmbh bietet mit «Strategy by Relationship» eine interessante Alternative an: Vier bis fünf Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen arbeiten in unterschiedlichen Modulen vertieft an der Strategie eines einzelnen Kollegen. Die in der Gruppe entwickelten Ideen und Anregungen werden zuhause weiter entwickelt und vervollständigt. Im nächsten Modul wird am Projekt des nächsten Teilnehmers weitergearbeitet. Durch die Rotation profitiert jeder Teilnehmer vom gesamten Wissen und der Erfahrung der ganzen Gruppe. Ein Coach von netmarketing forum gmbh übernimmt die Rolle des Moderators. Er führt die Gruppe zielgerichtet und resultatorientiert durch die einzelnen Module.

## Die Meinungsbildner überzeugen

Ist das Unternehmen in der Lage, diese Meinungsbildner wirksam zu beeinflussen?

Texas Instruments, TI, konnte sich im Bereich Taschenrechner vom Mittelfeld der anderen Anbieter absetzen. TI hat die Lehrer als Hauptkundengruppe entdeckt und in der Folge eine Reihe von Programmen entwickelt, um mit den Lehrkräften zu kommunizieren. Die Firma konzentriert sich in diesem Produktbereich mit grossem Erfolg schwergewichtig auf die Lehrer als Meinungsbildner. Die Empfehlungen der umworbenen Lehrer an ihre Studenten halten das Geschäft auf hohem Niveau.

Eine ähnliche Konstellation herrscht im Sicherheitsgeschäft. Was Polizei, Sicherheitsberater und Spezialisten von Versicherungen empfehlen, hat gute Marktchancen. Es nützt wenig, sicherheitstechnisch hervorragende Produkte und Anlagen zu entwickeln, ohne gleichzeitig die Meinungsbildner davon zu überzeugen. Ganz drastisch ist der Einfluss von Meinungsbildnern in der gesamten Musikindustrie. Wer die TV-Musikkanäle, die wichtigen Radiostationen

und die Internet-Kanäle nicht im Griff hat, verspielt sich jede Marktchance oder bleibt ein kleiner Nischenanbieter. Das Entscheidungsverhalten im Management von Unternehmen ist einem steten Wandel unterworfen. Wer diesen Mechanismus nicht frühzeitig erkennt, läuft Gefahr, ins Leere zu laufen.

## Fokussieren auf die neuen Entscheider

Sind Strategie und Marketing punktgenau auf die Entscheider ausgerichtet oder gibt es in der Branche eine Entwicklung zur Verlagerung der Entscheidungsmechanik, die dem Unternehmen nutzen könnte?

Im Investitionsgüterbereich hat die Beschaffung eine strategisch entscheidende Position eingenommen. Sinkende Fertigungstiefen, die Fokussierung auf Kernkompetenzen und das Streben nach Agilität haben den Stellenwert des Lieferantenmanagements in den letzten Jahren stark erhöht. Das strategische Beschaffungsmanagement ist eine Managementaufgabe geworden, die auf oberster Führungsebene angesiedelt ist.

Unternehmen wie General Electric haben dies frühzeitig erkannt und die Marketingaktivitäten von der Einkaufsabteilung weg auf die Geschäftsleitungsebene der Kunden verlagert. Das Resultat ist eine signifikante Gewinnsteigerung.

Anbieter, insbesondere solche mit integrierten Systemangeboten, sind deshalb heute gut beraten, sich mit ihren Leistungen und Argumenten nicht ausschliesslich auf die Einkaufsabteilungen zu konzentrieren.

## Neue Kunden zuerst entdecken

Eine Option, die in allen strategischen Situationen überprüft werden sollte, ist die Verlagerung von traditionellen auf neue Kunden.

Das PC-Geschäft läuft je länger je mehr am Fachhandel vorbei. Immer häufiger werden PCs direkt über das Internet verkauft. Dass Michael Dell als Start-up-Unternehmer der bis anhin führenden Compaq die Krone

des grössten PC-Händlers entreissen konnte, ist eine der grossen Lektionen in der Kunst der Strategieführung.

Ein Beispiel für eine aussergewöhnlich kreative Anwendung dieser Option finden wir bei Phonak, dem Erfolgsunternehmen aus Stäfa. Obwohl durch die neu entwickelten digitalen Hörcomputer enorme Wachstumschancen entstanden sind, baut das Unternehmen neben dem Hörgerätebereich ein zweites Standbein auf. Drahtlose Funktechnologie, die für die Hörgeräte entwickelt wurde, soll neuen Kunden im Bereich der «handsfree communication» zugeführt werden. Angesprochen werden unter anderem Fernsehstudios und das Sicherheitsgeschäft. Hier wird Unternehmensstrategie als kreativer Prozess verstanden und umgesetzt.

## Fazit

Oft wird «die Erkenntnis nur durch den Verlust erkaufte». Häufig fällt einem erst auf, dass sich etwas verändert hat, wenn ganze Kundengruppen abhanden gekommen sind. Das geschieht nicht plötzlich, sondern langsam und deshalb unbemerkt. Erst wenn eine gewisse Dimension erreicht ist, schrillen die Alarmglocken. Auf die Mehrheit der Unternehmen trifft diese Situation zu. Externe Berater erkennen Veränderungen, Lücken und Handlungsbedarf deswegen besser, weil sie vom Ballast des «daily business» befreit und strategisch zu denken gewohnt sind. Da sie nicht selbst auf der Bühne mitspielen – also alles aus einer gewissen Distanz betrachten können – vermögen sie entscheidend dazu beizutragen, mit einem talentierten Ensemble ein Erfolgsstück zu arrangieren.

Von Juan Cuenca, lic. rer. pol. und Werner Lüthy, dipl. Ing. HTL, beide Geschäftsleiter und Mitinhaber der netmarketing forum gmbh.



netmarketing

Professionelle Strategie- und Marketingberatung für KMU

# Die praktische Faxantwort!

An: 052 209 09 40

Senden Sie mir kostenlos die Fachartikel zu folgenden Themen:

- Sind Ihre Kunden gewinnbringend?
- Industriegüter und E-Business: Nur dabei sein ist nicht alles
- Die neuen Spielregeln für den Unternehmenserfolg verstehen
- Internet für KMU's: Gut geplant ist halb gewonnen
- Den regelmässig erscheinenden «**netmarketer**»

Die Fachartikel bzw. den netmarketer möchte ich erhalten:

- in schriftlicher Form an untenstehende Adresse
- in elektronischer Form (PDF-Datei) an untenstehende E-Mail-Adresse
- Rufen Sie mich an! Ich wünsche ein **unverbindliches Gespräch «unter 4 Augen»** darüber, wie ich unser Ertragspotential besser nutzen oder meine strategische Ausrichtung verbessern kann.
- Ich interessiere mich für Ihr Kurzreferat zum Thema Unternehmensstrategie. Nehmen Sie mit mir Kontakt auf.

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Telefax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Werner Lüthy, Dipl. Ing. HTL, Strategie- und Marketingberatung,  
«Erlenhof», Gertrudstrasse 1, CH-8400 Winterthur

Telefon 052 209 09 49, Telefax 052 209 09 40, wluethy@netmarketing.ch, www.netmarketing.ch