

Kundenstrukturmanagement - Ein notwendiger Erfolgsfaktor in Krisensituationen oder Zeiten starken Marktveränderung?

Einer der Kernaspekte der Unternehmensführung ist die Frage „Welche Ansätze führen zum nachhaltigen Erfolg?“ Beim Kundenmanagement und der Umsatzstruktur zu beginnen, ist nicht nur logisch, sondern auch konsequent vom Ende gedacht.

Von *Alexander Tschackert*



Alexander Tschackert, LL.M.

Partner, Strongfield Management

Denn unabhängig von strategischen Zielen und der jeweils unternehmensspezifisch vorhandenen Kosten- und Wettbewerbsvorteile in der Wertschöpfung, Technologie, Unternehmenskultur, Organisation sowie den (digitalen) Prozessen, ist die Qualität und Zusammensetzung der Kundenstruktur und deren Entwicklung elementar für den langfristigen und wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung. Kunden zahlen für Produkte und Leistungen, wenn Sie einen Vorteil hierdurch erhalten. Liegt der Preis für eine Leistung, weil Sie besonders gut ist oder deutliche Mehrwerte bietet, über den Kosten der Erzeugung, dann verdient das Unternehmen Geld und kann sogar noch wachsen.

Entsprechend wichtig ist es, die „richtige“ Kunden- und Marktstruktur zu haben, die diese Leistungen benötigt und würdigt. Unternehmen, die also ihre Kundenstruktur systematische, mehrwertorientiert und konsequent entwickeln, sollten erfolgreicher sein, als jene dies es nicht oder nur ungenügend tun.

Aber wie kann dies gelingen? Die Antwort: Mit mehrwertorientiertem Kundenstrukturmanagement.

Am Anfang dieser Methode steht die Bewertung von bestehenden Kundenbeziehungen bzw. möglicher Neukunden auf Grundlage definierter und gewichteter Faktoren im Kontext des Mehrwertes für beide Seiten. Es wird also ein umfassendes Gesamtbild eines Kunden hinsichtlich seiner sowohl operativen als auch strategischen Wertigkeit gezeichnet und Preis-, Kosten- und Wertdifferenziale ermittelt. Hierbei muss das Key Account Management und die Unternehmensleitung eng zusammenarbeiten und Führung übernehmen.

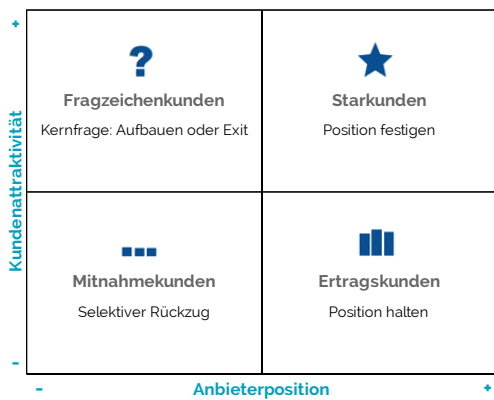
Beispiel für Kundenstrukturmanagementkriterien (Auswahl)

Quantitative Analyse					
	EUR	Anteil in %	Marktsegmente	Roherttrag	EBITDA
Umsatz			Automotive		
Roherttrag			Chemie		
EBITDA			Elektornik		
Margen in %			Maschinenbau		
Roherttrag			Medizin		
EBITDA			Wehrtechnik		
Kundenaufwand					
Kundenwert					
Qualitative Analyse					
Geschäftstyp	(Produkt, Projekt, Integration etc)		Potentiale		
Beziehungsjahre	(Lahre und Tiefe)		heute		
Kundenloyalität	(Score)		morgen		
Buying Center Score	(Score)		Cross Sales		
Betreuungsintensität	(Score)		Innovation		
Kundentyp	(Auslastung, Aufbau, Finger-weg!)		Piggy Back		

Quelle: Strongfield Management

Ein bestehendes und angewendetes Kundenstrukturmanagement führt auch bei umzusetzenden Einzelmaßnahmen, wie bspw. den derzeit in vielen Fällen betriebswirtschaftlich alternativlosen Preiserhöhungen zu einem plausibilisierten, transparenten Gesamtbild eines Kunden und damit zu einer besseren Entscheidungs- und Argumentationsbasis. Aber auch andere Aspekte werden abgeleitet, die wiederum für die Entwicklung von Produkten und Leistungen Impetus geben.

Kundenportfolio



Quelle: Scheed, Bernd und Scherer Petra, *Strategisches Vertriebsmanagement*, Springer Gabler 2018; Strongfield Management

Im Rahmen der Kundenbewertung werden daher die Kundenbeziehungen nach klaren Kriterien, sowohl quantitativ als auch qualitativ, seitens des Managements strukturiert bewertet und pro Marktsegment, Kundentyp und Account konkrete Schritte und Maßnahmen gemeinsam mit dem Key Account Management erarbeitet. So kann ein Ergebnis sein, in welchen Schritten und in welchem Zeithorizont, Preiserhöhungen kundenspezifisch vorgenommen werden oder Umschichtungen, sei es im Produkt oder im Markt notwendig werden. Erst recht in unternehmerischen Krisensituationen oder starken Marktveränderung, wie wir derzeit erleben, ist dies ein unabdingbarer Erfolgsfaktor.



Foto: Workshop mit Strongfield Management

Hierbei ist oftmals Hilfe von außen notwendig, da Methodik, Kriterien, Systematik sowie die Anwendung und konsequente Umsetzung eines aktiven Kundenstrukturmanagements oftmals im Tagesgeschäft untergehen oder es Verständnisfragen gibt.

Einblicke von außen gestützt durch aktives Coaching mit Mentoring beim Kundenstrukturmanagement, Key Accounting und Innovationsmanagement können helfen, Unternehmen nachhaltig auszurichten und für neues Wachstum und gesteigerte Ertragskraft zu transformieren.

STRONGFIELD MANAGEMENT

UNTERNEHMER, WERT- UND WIRKUNGSSCHÖPFER

SPRECHEN SIE MIT UNS

- Kundenstrukturmanagement, strategisch und operativ
- Kundenbewertung, quantitativ und qualitative
- Key Account Management und -Pläne
- Produkt-Markt-Kombination
- Value based Pricing
- Cross Selling
- Innovation & Transformation