

So managen Sie Kleinkunden

VERTRIEB: Wer nur wenig Umsatz macht, wird oft vernachlässigt oder übervorteilt. Dabei lassen sich mit Kleinkunden durchaus hohe Margen erzielen – wenn Unternehmen sie ernst nehmen und den Umgang mit ihnen strategisch planen.

Von Christian Belz,
Christian Schmitz und Dirk Zupancic





Für fast sieben Millionen Deutsche-Bank-Kunden war es ein Schlag ins Gesicht: Weil sie nicht genug Barvermögen besaßen – mindestens 250 000 Mark –, wurden sie 1999 zur Unternehmenstochter „Deutsche Bank 24“ abgeschoben. Ohne Vorwarnung und ohne eine plausible Begründung. Ihre Bankleitzahl änderte sich; in ihren Stammfilialen wurden sie oft nicht mehr bedient. Die wegen ihres größeren Vermögens attraktiveren sogenannten Private-Banking-Kunden dagegen blieben bei der Deutschen Bank. Viele langjährige Kontoinhaber empörten sich über die „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ und die „Arme-Leute-Bank“, ja sogar von „Apartheid-Banking“ war die Rede. Der Imageschaden, der auch wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen hatte, war groß.

Hintergrund der Aktion: Während des Börsenbooms Ende der 90er Jahre wurden der Deutschen Bank ihre weniger vermögenden Kunden zunehmend lästig. Dieses sogenannte Retailgeschäft über das Filialnetz schien nicht lukrativ genug. Stattdessen fokussierte sich die Bank auf das Vermögens-, Unternehmens- und Investmentgeschäft.

Kleiner Aufwand für kleine Kunden, großer Aufwand für große Kunden – auf diese Formel lässt sich das Kleinkundenmanagement der Deutschen Bank in den 90er Jahren bringen. Wie der Konzern damals seine Kleinsparer behandelte, ist auch heute noch typisch für die gleichgültige Haltung, mit der viele Unternehmen der Masse ihrer Kunden gegenüberstehen. Am liebsten kümmern sie sich um die Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Kunden, den sogenannten Key Accounts. C-Kunden, Massenkunden oder Kleinkunden dagegen werden oft vernachlässigt – angeblich, weil diese sich nicht rentabel betreuen lassen.

In letzter Zeit zeichnet sich allerdings eine Trendwende ab: Wie wir in zahlreichen Gesprächen mit Vertriebsverantwortlichen festgestellt haben, ist das Thema Kleinkundenmanagement momentan stark im Kommen. Unternehmen erkennen, dass sie es mit einem attraktiven Geschäftspotenzial zu tun haben. Allerdings besteht in vielen Unternehmen noch großer Nachholbedarf. Die Deutsche Bank zumindest hat ihre Lektion gelernt: 2002 machte sie unter der Führung von Josef Ackermann das Privatkundengeschäft wieder zum strategischen Schwerpunkt. Professionelles Kleinkundenmanagement schließt also einen professionellen Veränderungsprozess ein.

KOMPAKT

Kleinkundenmanagement entwickelt sich zum neuen Trend im Vertrieb. Doch weil in den meisten Unternehmen noch Vorbehalte existieren, gibt es nur wenige maßgeschneiderte Betreuungskonzepte. Die Autoren erklären, warum es sich lohnen kann, kleinen Kunden mehr Aufmerksamkeit zu widmen, und zeigen Schritt für Schritt, wie der Ausbau von Kleinkundeninitiativen funktioniert.

Abstoßen oder gezielt betreuen?

Kleinkunde ist nicht gleich Kleinkunde. Bevor Anbieter eine maßgeschneiderte Initiative entwickeln, müssen sie daher herausfinden: Haben wir wirklich einen Kleinkunden vor uns? Und wenn ja, lohnt es sich, ihn gezielter zu betreuen? Oder sollten wir versuchen, ihn loszuwerden? Egal wie das Urteil ausfällt: Nichts kommt teurer als Untätigkeit.

Wie man Kunden erzieht: Um ihre Kleinkunden behutsam an neue Vertriebskanäle wie Internet und Callcenter heranzuführen, sollten Unternehmen in fünf Schritten vorgehen: Das Betreuungskonzept nicht nach und nach, sondern auf einen Schlag einführen; die neue Lösung intensiv bewerben; die Nutzer der neuen Vertriebskanäle belohnen; Nicht-Nutzer über höhere Kosten bestrafen; eine Weile beide Varianten parallel laufen lassen, aber auf lange Sicht die alte Variante einstellen.

CHRISTIAN BELZ

ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen sowie Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings.

CHRISTIAN SCHMITZ UND DIRK ZUPANCIC

sind Leiter des Kompetenzzentrums für B2B-Marketing und Dozenten an der Universität St. Gallen.

Solch eklatante Beispiele für die Abwertung kleiner Kunden findet man nicht nur im Umgang mit privaten Konsumenten. Sie ist auch symptomatisch für weite Teile des Business-to-Business-Geschäfts. Das belegt eine Studie, die unser Forschungsteam an der Universität St. Gallen im Jahr 2007 zu den Wünschen und Anforderungen von Kleinkunden durchgeführt hat. Dafür befragten wir 27 Unternehmen, mit denen wir kontinuierlich zusammenarbeiten, sowie deren Kunden – 189 Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Kleinkunden wollen kein „Nebenschauplatz“ der Anbieter sein. Ihre Ansprüche an Leistungen und Preise sind vielfältig und hoch. Sie akzeptieren keine Benachteiligung gegenüber größeren Kunden und reagieren empfindlich, wenn sie bei einem Anbieter Arroganz wahrnehmen (siehe Grafik rechts).

Was bisher falsch gelaufen ist

Unsere Studie zeigt, dass es vielen Anbietern schwerfällt, überzeugende Lösungen für die Betreuung des Kleinkundensegments zu finden. Vor allem gelingt es ihnen nicht, sich auf die spezifischen Bedürfnisse kleiner Kunden einzustellen. Diese haben eben nicht die gleichen Wünsche und Vorstellungen wie große Kunden, nur in geringerer Ausprägung. Sie stellen einerseits ähnlich hohe Ansprüche an Produktqualität, Liefertreue und Liefergeschwindigkeit wie A- und B-Kunden. Andererseits benötigen sie oft völlig andere, maßgeschneiderte Services – von kleineren Verpackungsgrößen über das Logistikhandling bis hin zur Wartung, die sie selbst nicht übernehmen können. Diese speziellen Bedürfnisse sind der Grund, warum sich viele Anbieter so schwer damit tun, die Betreuung zu koordinieren.

Unsere Untersuchung belegt, dass den Verantwortlichen immer noch entscheidende Fehleinschätzungen unterlaufen – mit fatalen Folgen für das Geschäft.

Eine halbherzige Betreuung von C-Kunden vernichtet Umsatzpotenziale und erzeugt unnötige Kosten. Sie lässt sich in der Regel auf Vorurteile und Fehleinschätzungen bei der Bewertung des Kleinkundengeschäfts zurückführen. So glauben zahlreiche Vertriebsverantwortliche, dass sich mit kleinen Kunden kein Geld verdienen lässt. Das Gegenteil ist der Fall, da Kleinkunden meist keine Verhandlungsmacht haben. Sie akzeptieren die gegebenen Lieferkonditionen und zahlen höhere Stückpreise. Weil es so viele von ihnen gibt, bringen sie dem Anbieter in der Summe erhebliche Umsätze.

Geschäftspartner zweiter Klasse

Welche Probleme es im Verhältnis zwischen Kleinkunden und ihren Lieferanten gibt, zeigen die Antworten auf eine Umfrage unter 189 Führungskräften. Sie arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen, die bei ihren Lieferanten als Kleinkunden gelten.

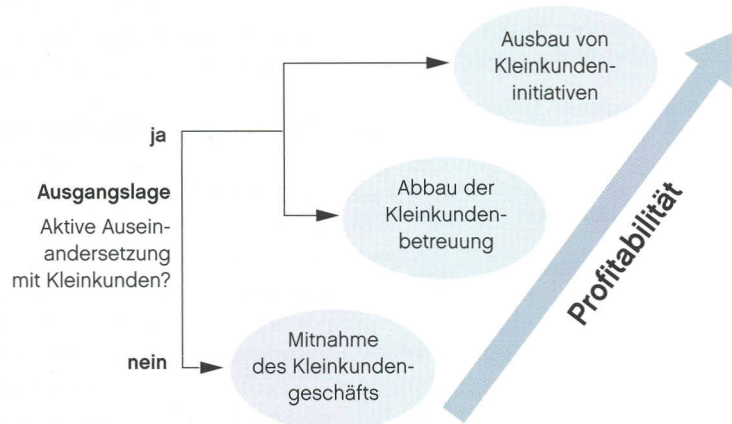


Ein anderer gängiger Irrtum ist die Auffassung, dass die Vertriebskosten bei kleinen Kunden aus dem Ruder laufen. Doch die wenigsten Firmen können die Kosten ihrer Vertriebsprozesse einzelnen Kunden zuordnen. Um einzuschätzen, wie teuer der Vertrieb an Kleinkunden ist, benötigen sie eine deckungsbeitragsbezogene Kostenrechnung, in der die Bearbeitungskosten pro Kunden enthalten sind. Oft stellt sich heraus, dass A-Kunden wegen der teuren Betreuung unter dem Strich weniger attraktiv sind als C-Kunden.

Doch wie sieht nun der übliche Umgang mit Kleinkunden aus? Viele Unternehmen stehen dem Thema eher passiv gegenüber: Sie betreuen ihre kleinen Kunden einfach mit, also nebenbei und ohne spezielles Konzept. Einerseits schätzt das Management ihre Bedeutung als zu gering ein, als dass es sich gezielt mit ihnen beschäftigen möchte. Andererseits möchte es sich aber auch nicht leichtfertig von ihnen trennen. Daher entpuppt sich die „Mitnahme“ des Kleinkundengeschäfts in der Regel als Entscheidungsschwäche des Managements. Es delegiert die Verantwortung an diejenigen, die unmittelbar mit den Klein-

Gezielt betreuen, nicht nebenbei

Es gibt drei verschiedene Strategien, mit Kleinkunden umzugehen: Unternehmen können sie „nebenbei“ betreuen, versuchen, sie loszuwerden, oder eigens für sie neue Betreuungswege entwickeln. Wir empfehlen in der Regel den Ausbau von Kleinkundeninitiativen. Für die meisten Unternehmen ist dies der profitabelste Weg. Ein Abbau der Kleinkundenbetreuung empfiehlt sich dagegen nur, wenn ausreichende Vertriebsressourcen fehlen.



kunden zusammenarbeiten, also an den Vertrieb. Dieser sei schon in der Lage, die Prioritäten richtig zu setzen, glauben viele Führungskräfte.

Leider ist dies ein Trugschluss. Das oberste Anliegen von Vertriebsmitarbeitern ist es, den Kunden zufriedenzustellen. Deshalb muss es sie überfordern, wenn sie neben den Bedürfnissen zahlloser Kunden ständig auch deren betriebswirtschaftlichen Wert berücksichtigen sollen.

Das kann sogar zu paradoxen Situationen führen. So kommt es vor, dass kostenintensive Maßnahmen, die speziell für die Beziehungspflege bei Key Accounts entwickelt wurden, von diesen Schlüsselkunden nicht angenommen werden. Nicht selten übertragen Verkäufer diese Angebote dann auf Kleinkunden und fahren so die Deckungsbeiträge in kürzester Zeit in den Keller. Unsere Analysen bei verschiedenen Herstellern zeigen, dass selbst Topverkäufer in dieser Situation versagen. Wir warnen daher ausdrücklich vor der „Mitnahme“ des Kleinkundengeschäfts und ermutigen dazu, sich konsequent und entschlossen um ein aktives Management der Kleinkunden zu bemühen (siehe Grafik oben).

„Unechte“ Kleinkunden erkennen

Das Kundenportfolio eines Unternehmens lässt sich fast immer in Form einer Pyramide darstel-

len: Wenige Kunden an der Spitze sind sehr wichtig für das Geschäft; eine mittelgroße Gruppe von Kunden ist wichtig; und viele kleine Kunden an der Basis spielen eine eher untergeordnete Rolle. Dies drückt sich auch in der viel zitierten 80/20-Regel aus, wonach ein Unternehmen 80 Prozent seines Umsatzes mit nur 20 Prozent seiner Kunden macht.

Während man die Wichtigkeit – oder besser die strategische Bedeutung – eines Kunden früher fast ausschließlich am Umsatz festmachte, geht man heute differenzierter vor. In einer professionellen ABC-Analyse, die Kunden in die drei „Güteklassen“ A, B und C einteilt, spielen neben monetären Größen wie Umsatz und Profitabilität auch nicht monetäre weiche Aspekte eine Rolle. Dazu gehören beispielsweise die Bereitschaft der Kunden zu enger Zusammenarbeit, ihre Referenzwirkung – etwa wenn der Kunde einen guten Namen hat – und ihre Loyalität.

Doch auch an der Basis der Pyramide, in der „C-Klasse“, sind nicht alle Kunden gleich. Schon bei einer groben Analyse lassen sich mehrere Typen unterscheiden:

- Kleine Unternehmen mit seit Jahren konstantem Bedarf und regelmäßigem, eher manuellem Bestellverhalten.
- Kleine Unternehmen mit heute noch geringem Bedarf, aber rasanter Entwicklung in den vergangenen Jahren, die vermutlich auch in Zukunft anhalten wird.
- Kleine Kunden, die mit relativ großem Aufwand betreut werden müssen und Ressourcen des Lieferanten gezielt für das eigene Geschäft nutzen.
- Große Unternehmen, deren dezentrale Einheiten unkoordiniert und teilweise unter verschiedenen Namen einkaufen und daher nicht als große Kunden wahrgenommen werden.
- Große Unternehmen, die nur einen kleinen Teil ihres Bedarfs bei einem Anbieter decken, aber sehr professionell vorgehen.

Es wird deutlich, wie unterschiedlich Kleinkunden sein können. Unternehmen, die dieses Segment professionell und wirtschaftlich erfolgreich ausschöpfen wollen, sollten zunächst ermitteln, welche Kleinkunden für eine weitergehende Betreuung überhaupt infrage kommen. Dazu müssen sie erst einmal diejenigen aussortieren, die derzeit zu Unrecht oder mangels besserer Informationen als C-Kunden behandelt werden.

Das sind erstens alle Kunden, die vermutlich in den nächsten zwei bis drei Jahren aus eigener Kraft oder durch Fusio-

nen und Übernahmen in eine andere Kategorie hineinwachsen werden. Wir empfehlen, diese als „Wachstumskunden“ zu klassifizieren und sie aus dem C-Kundensegment herauszulösen.

Die zweite Gruppe besteht aus Kunden, deren Geschäft aktuell nur wenig Bedeutung hat, weil der Share of Wallet – also der eigene Anteil am möglichen Geschäft mit diesen Kunden – gering ist. Das Potenzial ist aber bereits heute vorhanden. Darum bezeichnen wir sie als „Potenzialkunden“.

Und dann gibt es noch die dezentral agierenden Großkunden, die wir passender „versteckte A- und B-Kunden“ nennen möchten. Es ist wahrscheinlich, dass sie im Zuge der Professionalisierung ihres Beschaffungsverhaltens früher oder später ihre Marktmacht bündeln werden. Lieferanten sollten darauf vorbereitet sein und rechtzeitig die Initiative ergreifen.

Alle drei Kundengruppen sollten im persönlichen Vertrieb durch die Außendienstmitarbeiter betreut und beobachtet werden. Ziel des Lieferanten muss es sein, mit diesen Kunden zu wachsen und den eigenen Share of Wallet zu maximieren. Dazu sollte er die Geschäftsbeziehung frühzeitig intensivieren.

Unattraktive Kleinkunden abstoßen

Kunden können aus zweierlei Gründen für ein Unternehmen nicht oder wenig attraktiv sein. Zum einen passen die

Leistungen des Unternehmens möglicherweise nicht besonders gut zum Kunden. Dann verzettelt es sich leicht in dessen Sonderwünschen und verschwendet wertvolle Ressourcen. Zum anderen kann der Wert des Kunden zu gering sein, um Profit zu erzielen. Dann steht die Frage im Raum: Wie werden wir diesen Kunden los?

Manche Unternehmen geben ihre Kleinkunden an Distributoren ab, also an freie Außendienstmitarbeiter, die für den Anbieter fortan das Kundenhandling übernehmen. Andere kündigen sogar Geschäftsbeziehungen auf und verzichten damit vollständig auf Umsätze mit den betroffenen Accounts.

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass eine Durchschnittsbetrachtung nur unzureichende Informationen liefert. Stattdessen sollten Anbieter einzelkunden- und segmentbezogene Kostenbetrachtungen vornehmen. Dazu gehört auch, einzelne Besuche, Telefonate und Mailings kundenbezogen zu erfassen. In der Realität werden diese Informationen aber oft in getrennten Systemen erfasst und nur unzureichend in die Analysen einbezogen. Fakt ist: Nur die wenigsten Unternehmen kennen ihre genauen Vertriebskosten bei Kleinkunden. Daher versperrt die Annahme, sämtliche Kleinkundenbeziehungen seien unrentabel, Führungskräften den Blick auf die potenziell rentablen Teilsegmente.

Das Schweizer Familienunternehmen Endress + Hauser (E+H), Anbieter von Mess- und Füllstandssensoren, hat dieses Problem erkannt und mit einer Analyse seiner Kleinkunden gelöst: Es ermittelte, aus welchen Branchen jene Kunden stammten, die ohne intensive Betreuung bedient werden konnten und die durch ihre hohe Anzahl ein branchenspezifisch standardisiertes Vorgehen erlaubten. Kunden aus anderen Branchen dagegen wurden nicht weiter betreut und ausgegrenzt.

Diese Branchenorientierung schlägt sich bei Endress + Hauser heute sogar im Kompetenzprofil des Außendienstes nieder. Gab es früher vor allem „Mono-Produkt-Außendienstmitarbeiter“, die stark auf eine einzelne Produktgruppe spezialisiert waren, so arbeitet E+H heute mit „Multi-Produkt-Außendienstmitarbeitern“, die sich als Branchenspezialisten mit allen für eine Branche relevanten Produkten auskennen müs-



sen. Durch diese Auswahl von Zielbranchen konnte Endress + Hauser nicht nur Kostensenkungen und Synergien erreichen, sondern auch die Effektivität des Außendienstes erhöhen.

Wer sich wie E+H von bestimmten Kleinkunden trennen möchte, sollte allerdings bedenken, dass dies mit erheblichen Risiken verbunden ist. Darum dürfen solche Kundenbeziehungen nicht ausschließlich unter kurzfristigen Profitabilitätsgesichtspunkten beurteilt werden. Kleinkunden können durch ihre große Zahl das Image von Unternehmen in der Öffentlichkeit prägen, indem sie positive oder negative Referenzen geben. Eine Verschlechterung der Beziehung wirkt sich daher möglicherweise auch auf den Ruf des Lieferanten bei mittleren und großen Kunden aus. Daher ist Großzügigkeit – das heißt, Kleinkunden weiter zu betreuen, auch wenn sie un-

Wer sich von vielen Kleinkunden trennen will, geht ein Risiko ein: Eine enttäuschte Menge kann den Ruf des Lieferanten beschädigen.

profitabel sind – hier eine wirksame Marketingmaßnahme.

Ebenso behutsam sollten Unternehmen vorgehen, wenn sie ihren Mitarbeitern erklären, warum einige Kunden ausgegrenzt werden müssen. Denn Vertriebler geraten in dieser Situation gegenüber dem Kunden in eine Rechtfertigungsposition. Im Vertrieb hört man ständig: „Ein solides und erfolgreiches Unternehmen muss auch Kunden betreuen und bedienen können, die nicht rentabel sind. Wir wollen keine Kunden dritter Klasse.“ Damit ergreifen Verkaufsmitarbeiter Partei für den Kunden und lassen Appelle an das Kostenbewusstsein zum Teil ins Leere laufen.

Das lässt sich verhindern, indem Unternehmen ihre Vertriebsleute an der Auswahl unprofitabler Kleinkunden beteiligen. So stellen sie sicher, dass ihre Mitarbeiter aufgrund persönlicher Sympathie für die Kunden keinen Widerstand gegen die Negativauswahl leisten.

Attraktive Kleinkunden pflegen

Die übrig gebliebenen Kunden sollten den Ansprüchen des Unternehmen bereits weitgehend entsprechen. Diese Kleinkunden sind bei entsprechender Betreuung wirtschaftlich sehr attraktiv und offen für neue, in der Regel schlanke Formen der Zusammenarbeit wie E-Shops und Callcenter.

Doch was können Unternehmen tun, um eine profitable Betreuung dieser wertvollen Kunden sicherzustellen? Wir haben ein halbes Dutzend Unternehmen untersucht, die seit Jahren erfolgreich im Kleinkundenmanagement tätig sind. Sie entwickelten eine Vielzahl von Ansätzen, um ihre Kleinkundeninitiativen auszubauen.

So können Unternehmen beispielsweise bei der Leistungsgestaltung ansetzen, etwa wenn sie spezielle Kataloge nur für Kleinkunden herausbringen, ihnen kleinere Verpackungsgrößen oder maßgeschneiderte Kleinmengenlogistik anbieten. Die Delegation von Leistungen an Kunden („Do it yourself“) ist eine der bekanntesten Maßnahmen, die mittlerweile längst akzeptiert ist und oft sogar bevorzugt wird – sei es beim Online-Banking oder beim automatischen Check-in am Flughafen.

Einen weiteren Stellhebel bietet das Preismanagement. Hier haben Firmen die Wahl, ob sie Listenpreise durchsetzen oder lieber Kleinmengenzuschläge verlangen. Vielleicht beschränken sie sich auch auf ein rigoroses Schuldenmanagement oder erheben unterschiedliche Preise, je nachdem, welchen Vertriebskanal ein Kunde wählt. Dieses Prinzip ist vom Online-Banking bekannt, für das Kunden meist geringere Kontoführungsgebühren bezahlen müssen, als wenn sie weiterhin für alle Bankgeschäfte in die Filiale kommen.

Andere Ansätze finden sich in der Ausstattung der Vertriebskanäle (Errichtung von Abholzentren anstelle eines Lieferservices), der Standardisierung von internen Prozessen, der Unternehmensorganisation (eigenständiges Profitcenter für Kleinkundenmanagement) und bei Kooperationen mit Ergänzungsanbietern.

Im Folgenden wollen wir anhand zweier Beispiele zeigen, wie Anbieter ausgewählte Stellhebel kombinieren und im Sinne eines professionellen Kleinkundenmanagements nutzen.

BASF Chemtrade – Spezialist für Kleinmengen
Dass eine gezielte Betreuung von Kleinkunden nicht nur möglich, sondern auch profitabel ist, beweist der Chemie- und Pharmakonzern BASF. Um auf die Bedürfnisse kleiner Abnehmer eingehen zu können, gründete das Unternehmen die Tochter BASF Chemtrade.

Diese ist spezialisiert auf Kleinmengen an Chemikalien, Kunststoffen, Pflanzenschutzmitteln, Farbstoffen und Ähnlichem. Dazu gehört auch die Logistik dieser Produkte inklusive kleiner und variabler Verpackungsgrößen sowie Bestellfunktionen im Internetshop. So bündelt Chemtrade für seine Mutter BASF die große Zahl kleiner Kunden in der Sparte Feinchemikalien und ent-

Wie eine klare Kundenzuordnung den Umsatz steigert

Mit einer geschickten Verteilung der vorhandenen Außendienstmitarbeiter (ADM) auf A-, B- und C-Kunden lässt sich der Gesamtumsatz deutlich steigern – ganz ohne Neueinstellungen. Das zeigt unser Fallbeispiel eines Maschinenbauunternehmens. Unter den 36 ADM sind sechs Topverkäufer; 30 Verkäufer erreichen die ihnen gesteckten

Umsatz-, Mengen- und Margenziele. In der Vergangenheit betreute jeder Verkäufer sowohl A- als auch B- und C-Kunden. Mit der neuen Kundenzuordnung bekommen nun A-Kunden ausschließlich Besuch von Topverkäufern; normale Verkäufer betreuen B- und C-Kunden. Diese simple Maßnahme hob den Umsatz um fast 20 Millionen Euro an.

	VORHER: UNSYSTEMATISCHE KUNDENZUORDNUNG							NACHHER: SYSTEMATISCHE KUNDENZUORDNUNG						
Kunden- klassifi- kation	Anzahl Kunden pro ADM		Durchschnittl. Um- satz pro ADM und Kunden (in Euro)		Anzahl der eingesetzten ADM		Summe Umsatz (in Mio. Euro)	Anzahl Kunden pro ADM		Durchschnittl. Um- satz pro ADM und Kunden (in Euro)		Anzahl der eingesetzten ADM		Summe Umsatz (in Mio. Euro)
	Normaler ADM	Top- ADM	Normaler ADM	Top- ADM	Normale ADM	Top- ADM		Normaler ADM	Top- ADM	Normaler ADM	Top- ADM	Normale ADM	Top- ADM	
A-Kunden	21	54	95 000	192 000	30	6	122,1	0	159	0	144 000	0	6	137,4
B-Kunden	55	56	16 000	25 000			34,8	66	0	19 500	0	30	0	38,7
C-Kunden	95	40	2 200	2 400			6,8	103	0	2 250	0			7,0
Gesamt	171	150			30	6		169	159			30	6	
	Gesamtumsatz: 163,7							Gesamtumsatz: 183,1						

Schritt 1: Neues Betreuungskonzept auf einen Schlag starten

Gutes Kleinkundenmanagement beruht auf einem neuen Betreuungskonzept. Dies muss professionell entwickelt und zu Ende gedacht sein, bevor die Kunden damit in Berührung kommen. So entwickelte ein mittelständisches Unternehmen für den Handel mit Befestigungselementen in mehrmonatiger Arbeit einen Internetshop, der übersichtlich und benutzerfreundlich daher-

Wie viele Kunden bestellen noch über den traditionellen Vertriebskanal, und wie enttäuscht sind sie, wenn wir ihn abschaffen?

kommt. Parallel erstellte das Unternehmen mögliche Szenarien für Callcenter-Kontakte und baute darauf ein Trainingskonzept für die Mitarbeiter auf. Bevor das neue Angebot lanciert wurde, informierte der Anbieter seine relevanten Kleinkunden über die neuen Kontaktmöglichkeiten. Die professionelle Kommunikationskampagne stellte insbesondere den Nutzen für die Kunden in den Vordergrund. Dass die Internet- und Callcenterlösung von Anfang an fehlerfrei funktionierte, trug sicherlich auch zum Erfolg dieses neuen Konzepts bei.

Schritt 2: Die neue Lösung intensiv bewerben

Das ungewohnte Betreuungskonzept muss sich zunächst etablieren. Dazu braucht es eine rasche Akzeptanz möglichst vieler Nutzer. Wir empfehlen, die neue Lösung zunächst intensiv zu bewerben, etwa mit Inseraten in Fachzeitschriften und Broschüren. Eine besondere Rolle spielt auch der Außendienst, der bisher wichtigste Kontaktkanal. Er sollte als Multiplikator die Kunden persönlich davon überzeugen, dass die Nutzung neuer Kontaktformen ihnen Vorteile bietet – etwa dass eine Internetplattform im Vergleich zum Papierkatalog Zeit und Geld spart. Erfolgreich ist das Konzept, wenn die Kunden erkennen: „Das ist viel besser als das, was wir vorher hatten.“

Schritt 3: Wer die neue Lösung nutzt, wird belohnt

Intelligenten Kunden wird schnell klar: Selbst die professionellste Internetplattform dient in erster Linie dem Vorteil des Lieferanten. Diesen Vorteil sollte er allerdings an die Kunden weitergeben, indem er die Nutzung der Plattform honoriert. So belohnen beispielsweise Fluggesellschaften die

Buchung per Internet mit günstigen Tarifen. Der Trick daran ist, den Vorteil unmittelbar und sofort spürbar an die Kunden weiterzugeben. Daher warnen wir vor Varianten wie Payback oder Miles & More, bei denen Boni erst gesammelt und dann für die nächste Bestellung gutgeschrieben werden. Diese Ansätze sind leicht zu durchschauen und lassen enttäuschte Kunden zurück.

Schritt 4: Wer beharrlich die alte Lösung nutzt, wird bestraft

Im nächsten Schritt sollte das Unternehmen seine konservativsten Kunden darüber informieren, dass es leider die Preise für die traditionelle Form der Zusammenarbeit anheben muss – wegen gestiegener Kosten. Banken beispielsweise erheben



Gebühren für einzelne Überweisungen und Belege, wenn die Kunden nicht auf Online-Banking umsteigen möchten. Zugleich betont das Unternehmen ihnen gegenüber noch einmal die Vorteile der neuen Variante.

Die Kommunikation sollte hier wieder eindeutig auf die Kundenvorteile ausgerichtet sein und die Preiserhöhung für die traditionellen Formen eher nebenbei thematisieren. Besonders geschickt ist es, an dieser Stelle Referenzen zufriedener Nutzer des neuen Betreuungskanals mit einfließen zu lassen.

Schritt 5: Beide Lösungen parallel anbieten oder die traditionelle Lösung einstellen

Ob ein Unternehmen irgendwann die traditionelle Variante einstellt oder beide Systeme auf Dauer parallel laufen lässt, hängt stark von der individuellen Situation ab. Wir empfehlen zwar eine Beschränkung auf die neue Variante, da sie günstiger und einfacher zu handhaben ist. Allerdings sollte die alte Lösung nur dann fallen gelassen werden, wenn dies mit einem kalkulierbaren Risiko möglich ist. Dazu ist eine Analyse des Kundenverhaltens notwendig: Wie viele Kunden bestellen nach wie vor traditionell, und wie groß ist das Risiko, sie zu enttäuschen?

Sollte die Nachfrage der Kunden nach dem traditionellen Kanal noch sehr groß sein, etwa bei Bankfilialen, dann ist es sinnvoll, ihn auch in Zukunft weiter zu betreiben. Das kann sogar wirtschaftlich empfehlenswert sein, etwa wenn die traditionelle Variante mittlerweile so verteuert wurde, dass konservative Kunden einen höheren Gewinn abwerfen.

Fazit

Unternehmen erkennen zunehmend, welche Profite ihnen die jahrelang vernachlässigten Kleinkunden einbringen können. Doch die Vorurteile gegenüber dem ungeliebten Massenmarkt sitzen tief. Jüngstes Beispiel: die planlose Kundenauslese bei der HypoVereinsbank (HVB). Ein Computerprogramm sortierte 143 000 HVB-Kreditkunden als „nicht strategisch“ aus, weil sie außer ihrem Kredit keine anderen Bankprodukte in Anspruch nehmen wollten. Viele haben sich nun eine neue Bank gesucht – und bescheren der HVB negative Publicity.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Unternehmen mit ihren Kleinkunden nicht nach Belieben umspringen können. Warum viele Anbieter den Aufwand eines maßgeschneiderten Kleinkundenmanagements scheuen, ist nicht mit wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu erklären. Denn entgegen

gängigen Vorurteilen lassen sich mit kleinen Kunden ansehnliche Margen erzielen – vorausgesetzt, es gelingt, sie zu „erziehen“ und an kostengünstigere Vertriebskanäle zu gewöhnen.

Wir haben in diesem Beitrag gezeigt, wie Unternehmen kleine Kunden in Segmente einteilen und je nach Profitabilität über neue Kanäle betreuen oder abstoßen können. Das von uns empfohlene Vorgehen startet mit einer Überzeugungskampagne. Diese enthält im Laufe der Zeit immer mehr Druck oder gar Zwang. Um Kundenverluste oder negative Referenzen zu verhindern, ist daher eine geschickte Kommunikation der neuen Betreuungskanäle das A und O jedes Umgewöhnungsprozesses. ■

SERVICE

LITERATUR

BELZ, C.; MÜLLNER, M.; ZUPANCIC, D.: *Spitzenleistungen im Key-Account-Management. Das St. Galler KAM-Konzept, Moderne Industrie* 2008.

BELZ, C.; SCHMITZ, C.: *Business-to-Business-Marketing – Erfolg mit kleinen Geschäften. Smart Account Management im*

Business-to-Business-Marketing, Thesis 2008.

KECK, M.; HAHN, M.: *Integration der Vertriebswege. Herausforderung im dynamischen Retail Banking, Gabler* 2006.

HBM ONLINE

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

ZUPANCIC, D.; BUSSMANN, W. F.:

Was mein Kunde wirklich braucht, in:

Harvard Businessmanager, Dezember 2007, Seite 16, Produktnummer 200712016.

MCGOVERN, G.; MOON, Y.: *Wenn Kunden Unternehmen hassen, in: Harvard Businessmanager, Juli 2007, Seite 56, Produktnummer 200707056.*

MAESSEN, A.; SEBASTIAN, K.-H.: *Rabatt, wem Rabatt gebührt, in: Harvard Businessmanager, September 2004, Seite 6, Produktnummer 200409006.*

KONTAKT

christian.belz@unisg.ch

christian.schmitz@unisg.ch

dirk.zupancic@unisg.ch