

Unprofitable Kunden entdecken und zu ertragreichen wandeln

07.09.2011, 17:05 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Lintea Unternehmensberatung*



Dipl.-Ing. Michael Wentzke

Die Sensorik für profitable Kunden ist in Vertriebsorganisationen nicht sehr stark ausgeprägt, häufig fehlt hierfür das unterstützende Zahlenwerk. Interessenten werden kaum hinsichtlich ihrer potenziellen Ertragskraft über den angestrebten Kundenlebenszyklus ausgewählt. Auch die mangelnde Übereinstimmung von Kundenaufgabe und Lösungsvermögen des Anbieters ist ein Grund für spätere, teure Anpassungsanstrengungen, um den Kunden doch noch zufriedenstellen zu können. Die Ursachen für unprofitable Kunden sind vielfältig:

1. Vertriebsorganisationen, die unter hohem Verkaufsdruck stehen, neigen dazu, Aufträge mit Preiszugeständnissen abzuschließen. Gefördert wird dies unglücklicherweise durch falsche Anreizsysteme wie Verprovisionierung des Umsatzes.

2. Ein weiterer Grund für unzureichende Kundenprofitabilität liegt in der falschen Einschätzung der Kundenaufgabe: erweist sie sich komplexer als angenommen, müssen mehr Ressourcen zur Lösungsfindung und möglicherweise sogar zur Produktmodifikationen eingesetzt werden. Dies treibt die Kosten der Angebotserstellung und der Auftragsbearbeitung sowie des modifizierten Produktes in die Höhe.

3. Wenn Unternehmen allen Kunden das gleiche Leistungsbündel aus Produkten und Dienstleistungen bereitstellen, muss die Auftragsgröße und der damit verbundene Umsatz alle Aufwendungen tragen. Dies ist oft bei kleinen Aufträgen nicht der Fall, hier wäre eine Differenzierung im Pricing notwendig, sodass z.B. Versandkosten vom Kunden extra getragen werden müssten.

4. Manche Unternehmen bieten ihre Produkte oder Dienstleistungen bei Markteinführung zu nicht kostendeckenden Preisen an, in der Hoffnung, später über den gesamten Produktlebenszyklus einen zufriedenstellenden Ertrag zu realisieren. Wenn Kunden jedoch vorzeitig wechseln oder sich notwendige Absatzvolumina nicht platzieren lassen, geht die Rechnung nicht auf und es verbleibt ein Verlust.

5. Das Kundenverhalten verändert sich mit der Zeit. Die zu Beginn der Kundenbeziehung vereinbarten Preise und Konditionen gelten für bestimmte Randbedingungen. Verändern sich diese, wie z.B. bei stark schwankenden Auftragsgrößen, versäumen Unternehmen häufig, darauf angemessen zu reagieren. Werden Liefer- oder Zahlungsbedingungen vom Kunden verändert, sollten sich auch Preise vertragsgemäß anpassen lassen oder diese Veränderungen zum Gegenstand konkreter Vertragsgespräche mit dem Kunden werden.

Wirtschaftlichen Gründe für unprofitable Kunden:

- Angebot kundenspezifischer Produkte und Dienstleistungen jenseits eines Standards
- Geringes Auftragsvolumen ohne Aufpreis akzeptiert
- Nicht ausreichend planbarer Auftragseingang
- Kundenspezifische Lieferbedingungen
- Veränderungen der Lieferanforderung in der laufenden Kundenbeziehung ohne Vertragsanpassung
- Keine standardisierte, prozessbasierte Auftragsabwicklung
- Großer Aufwand für Verkaufsunterstützung und Marketing
- Aufwand für Produktbetreuung : Implementierung, Nutzertraining, Gewährleistung, Wartung und Reparaturdienstleistung
- Teure Lagerhaltung für Ersatzteile
- Schleppender Zahlungseingang der Kunden, lange Zahlungsziele

Die Wurzeln für unprofitable Kunden liegen oft in der Komplexität des eigenen Leistungsangebotes und der Leistungsabwicklung. In der Absicht, es möglichst jedem Kunden Recht machen zu wollen, laufen gerade mittelständische Unternehmen häufig in die Komplexitätsfalle aus ausufernder Produktvielfalt und zahlreicher nebenher laufender Abwicklungsstränge, die die Mitarbeiter überfordern und darüber hinaus schlechte Qualität und hohe Kosten verursachen. Diese Maßnahmen führen wieder zu höheren Erträgen:

- Angebot standardisierter Produkte, wenn schon Vielfalt notwendig ist, dann sollte dies mit einem intelligenten Baukastensystem realisiert werden.
- Festlegung von Mindest-Auftragsgrößen, darunter sollten Aufträge abgelehnt werden oder mit entsprechenden

Mindermengen-Aufschlägen versehen werden.

- Planbarer Auftragseingang durch transparenten Prozess der Auftragsgewinnung mit belastbaren Hitraten im "Verkaufstrichter".
- Standardisierter Lieferprozess, Festlegung und Abstimmung der Lieferanforderung, keine Veränderung ohne vertragliche Anpassung,
- Workflow-gesteuerte Auftragsabwicklung,
- After Sales Support als extra Dienstleistung standardisieren und profitabel kalkulieren.
- Standardisierter Orderprozess mit Produkt-Preisliste,
- Vermeidung von Lagerbeständen an Fertigprodukten,
- Enge Zahlungsziele vereinbaren, längere Zahlungsziele nur mit Preisanpassung einräumen.

John A. Murphy macht in seinem 2005 erschienenen Artikel "The Customer Profit Conundrum", aus dem im vorhergehenden Text ausführlich zitiert wird, darauf aufmerksam, wie wenig Kundenprofitabilität im Unternehmensalltag betrachtet werde, obwohl das profitable Wachstum des Unternehmens davon direkt abhängt.

Die meisten Unternehmen verfügten nicht über geeignete Systeme und Werkzeuge, um Kundenprofitabilität zu messen. Diese ließe sich erst darstellen, wenn

die Herstellkosten der Produkte und Dienstleistungen, Vertriebskosten, Kosten des Kunden-Services, Kosten der Kundenbeziehung und Kosten zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes korrekt erfasst würden.

Mit den Methoden des RapidBusinessModeling ist dies einfach möglich und erlaubt mit den konkreten Erkenntnissen sehr schnell nachhaltige Verbesserungen der Kundenprofitabilität und des Gesamtergebnisses für das Unternehmen.

Portrait

Die Lintea Unternehmensberatung verstärkt messbar die Profitabilität für Kunden und Produkte in produzierenden Unternehmen und in Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche.

Mit Hilfe schlanker Prozesse und einer hohen Umsetzungskraft nutzen Unternehmen ihre Ressourcen besser aus und verbessern ihre Ergebnisse und ihre Kundenzufriedenheit.

<https://www.openpr.de/news/568494/Unprofitable-Kunden-entdecken-und-zu-ertragreichen-wandeln.html>