

Wie sich Kleinkunden besser rechnen

Häufig stehen im Vertrieb eher Key Accounts im Fokus, während die umsatzschwächeren Kunden durch das Raster fallen. Dabei lassen sich mit systematischem Preismanagement auch im Kleinkunden-Segment die Umsätze steigern.

Eine gängige Faustregel in der Industrie besagt: 20 Prozent der Kunden generieren 80 Prozent des Umsatzes. Erfahrungswerte aus der Praxis zeigen, dass diese Werte häufig sogar noch weiter auseinanderliegen und oftmals nur zehn Prozent der Kunden für 80 Prozent des Umsatzes stehen. Kein Wunder also, dass der Fokus stets auf den Key Accounts liegt. Preisänderungen oder Portfolioanpassungen bei Großkunden sind unternehmensweit spürbar und bestimmen maßgeblich die Preisstrategie. Wie es um die Kunden mit kleinerem Umsatzvolumen steht, ist niemandem wirklich bewusst. Sie laufen häufig unter dem Radar. Dabei kann die mangelnde Aufmerksamkeit fatale Folgen haben: Denn Kleinkunden genießen oftmals unbemerkt deutlich bessere Preiskonditionen als es ihr generierter Umsatz eigentlich rechtfertigt. Dadurch verbergen sich hinter Kleinkunden ungenutzte Potenziale. Eine kurzfristige Preisoptimierung in diesem Segment führt somit zu einem direkt sichtbaren Gewinneffekt. Grund genug, sich diese Kundengruppe einmal genauer anzusehen.

„Um ungenutzte Potenziale im Kleinkunden-Segment zu aktivieren, werden Strategien benötigt, die transparent, zeiteffizient und einheitlich umsetzbar sind.“

Die vorteilhaften Preiskonditionen für Kleinkunden werden oft schon bei Anlage des Kunden festgelegt und danach meist nicht mehr angepasst. Dies geschieht unbewusst oder weil mit einem größeren Umsatz gerechnet wurde, der jedoch nie eingetreten ist. Häufig sind die guten Preiskonditionen auch historisch begründet – zum Beispiel im Falle eines Kleinkunden, der in der Vergangenheit ein größeres Geschäft mit dem Hersteller getätigt hat, seitdem aber ein deut-

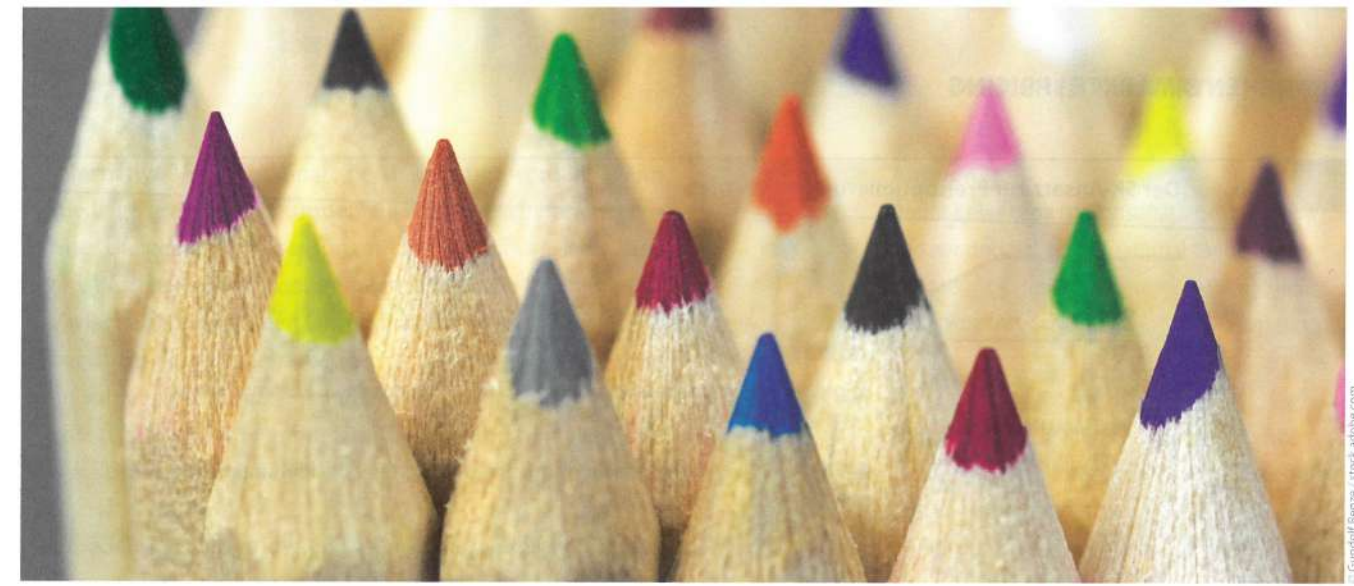
lich verringertes Kaufvolumen aufweist. Die ausbleibende Anpassung der Preiskonditionen ist somit in den meisten Fällen fehlender Aufmerksamkeit gegenüber volumenschwachen Kunden zuzuschreiben. Das Thema erfordert weitaus mehr Zuwendung, als es gegenwärtig in vielen Unternehmen erhält. Zu niedrige Preise führen auch bei Kleinkunden zu einem Verlustgeschäft, da die Prozesskosten nicht gedeckt werden. Das Kleinkunden-Segment generiert zwar weit weniger Umsatz als die großen Key Accounts, definitiv aber mehr als genug, als dass sich gezielte Optimierungen in diesem Segment nicht sichtbar auf den Gesamtumsatz eines Unternehmens bemerkbar machen.

Preis Anpassungen sind ein wichtiger Gewinnhebel

Um ungenutzte Potenziale im Kleinkunden-Segment zu aktivieren, werden Strategien benötigt, die transparent, zeiteffizient und einheitlich umsetzbar sind. Preis Anpassungen sind an diesem Punkt der wichtigste Gewinnhebel und helfen, Verluste einzudämmen und zusätzliche Geschäftschancen abzugreifen. Das Risiko, dass Kleinkunden aufgrund einer Preiserhöhung zum Wettbewerber wechseln, ist gering, da sie aufgrund ihres unregelmäßigen Kaufverhaltens eine

Kompakt

- Viele Kleinkunden erhalten oft niedrigere Preise als ihr Umsatzvolumen rechtfertigt.
- Mit Peer Groups werden auffällige Kunden identifiziert und eine Preisoptimierung eingeleitet.
- Steuerungsmaßnahmen zur Preisperformance ermöglichen einen messbaren Gewinneffekt auf das EBIT.



geringere Preissensitivität aufweisen. Mithilfe von drei zentralen Maßnahmen kann die Preisperformance von Kleinkunden optimiert und langfristig ein direkt messbarer Gewinneffekt von +0,5 bis +1,0 Prozentpunkten auf das EBIT erzielt werden. Zur Umsetzung dieser Maßnahmen ist es essenziell, Vergleichshorizonte innerhalb des Kleinkunden-Segments zu schaffen. Peer Groups sind hierfür eine praktische Einheit.

„Low Performer erhalten Preise, die unter dem Durchschnitt ihrer Peer Group liegen.“

„Viele Unternehmen trauen ihren Ohren nicht, wenn wir ihnen zeigen, dass einige ihrer Kleinkunden bessere Preise erhalten als manch ein globaler Key Account. Es ist wichtig, zunächst Transparenz zu schaffen“, stellt Daniel Antolin, Partner bei Homburg & Partner, fest. Peer Groups spielen eine richtungsweisende Rolle bei der Ermittlung belastbarer Aussagen zur Preissetzung. Ist ein Preis gut oder schlecht? Absolut betrachtet ist dies schwierig zu beantworten – der relative Vergleich der Preise eines Produktwarenkorb mit anderen Kunden innerhalb einer Peer Group ermöglicht jedoch tiefgreifende Erkenntnisse über die Preis-Performance.

Peer Groups als Gradmesser

Die Peer Group repräsentiert die Kundengruppe, die einem spezifischen Kunden aufgrund seiner Eigenschaften am ähnlichsten ist. Sie definiert sich aus Kriterien wie

- Kundentyp,
- Kundengröße,
- Kundenland und
- gekauften Produktfamilien.

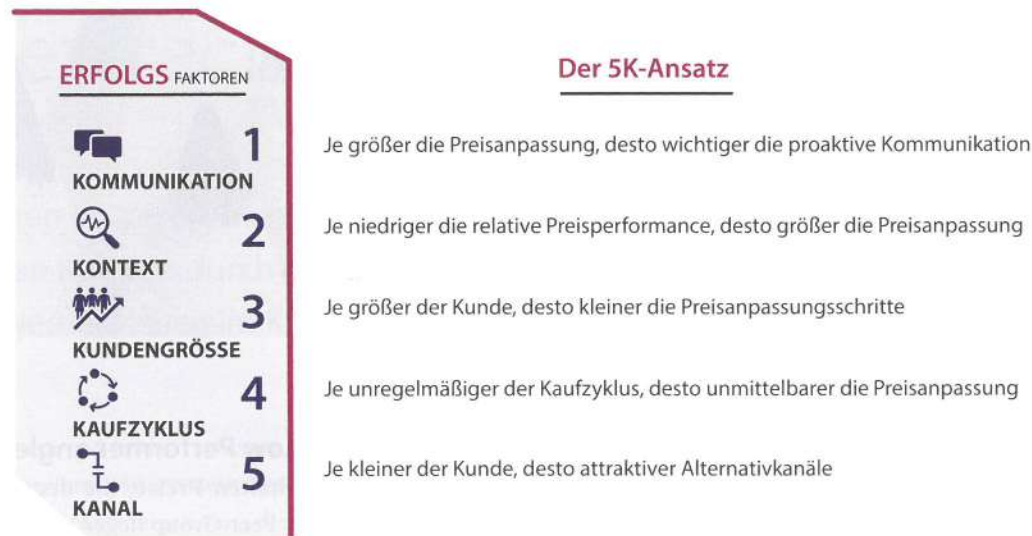
Maßnahme 1: Low Performer angleichen

Low Performer erhalten Preise, die deutlich unter dem Durchschnitt ihrer Peer Group liegen. Die Preis Anpassung sollte abhängig vom Unterschied zur Peer Group ermittelt und festgelegt werden. Je niedriger das Preisniveau im Vergleich zur Peer Group, desto größer ist das Potenzial und die Priorität zur Optimierung. Kleinkunden sollten unabhängig von ihrem Kundentyp die höchsten Preise im Vergleich zum Preisgefüge in anderen Kundengruppen erhalten. Im Rahmen eines Pricing-Projekts von Homburg & Partner wurde zum Beispiel festgestellt, dass mehr als 15 Prozent aller Kunden eines Industrieunternehmens deutlich bessere Preise erhielten, als ihre Größe rechtfertigte. Das Zielpreisniveau dieser Kunden wurde daraufhin auf das durchschnittliche Preisniveau ihrer Peer Group angehoben. Das Unternehmen konnte allein mit dieser Maßnahme im ersten Jahr sein EBIT um +0,2 Prozentpunkte verbessern.

Maßnahme 2: Entscheidungsspielraum reduzieren

Um das Preisniveau der Kleinkunden anzuheben, sollte der individuelle Entscheidungsspielraum der Vertriebsmitarbeiter bei Maximalrabatten reduziert werden. Studien zeigen, dass weitläufige Handlungsspielräume über die Zeit oft zugunsten der Kunden ausgenutzt werden. Die Eingrenzung des eigenständigen Handlungsspielraums wirkt der Preiserosion entgegen und führt zu einem flächendeckenden Anstieg des Preisniveaus bei Kleinkunden. Die Vertriebsmitarbeiter eines Industrieunternehmens gaben ihren Kunden beispielsweise häufig den Maximalrabatt – unabhängig von der Kundengröße. Nach Reduzierung des Entscheidungsspielraums durften die Mitarbeiter diese Rabatte nicht mehr ohne Autorisierung an Kleinkunden weitergeben. Drei Monate nach Implementierung konnte bereits ein Anstieg des Preisniveaus

Abb. Der 5K-Ansatz zur Preisoptimierung im Vertrieb



Quelle: Homburg & Partner

der betreffenden Kleinkunden um bis zu fünf Prozent verzeichnet werden. Im Folgejahr waren es über 15 Prozent.

Maßnahme 3: Ergebnisse messen

Als Basis für eine erfolgreiche Implementierung der beiden ersten Maßnahmen ist ein Monitoring der Ergebnisse unerlässlich. „Erfolgreiches Tracking sollte keine Holschuld sein, sondern eine Bringschuld“, betont Daniel Antolin. Hierfür müssen klare Ziele festgelegt und folgende Leitfragen beantwortet werden: Welche EBIT-Ergebnisse sollen in den kommenden zwei Jahren erzielt werden? Wo verbirgt sich das Potenzial? Was sind die Auswirkungen pro Kunde, Business Unit, Vertriebs- oder Landeseinheit? Monitoring-Prozesse zu etablieren, garantiert nicht nur ein Wissensplus, sondern schärft auch die Sensibilität des Vertriebs für das Preisniveau von Kleinkunden bei künftigen Preissetzungen.

5K-Ansatz zur Preisoptimierung

Aufgrund der niedrigeren Preissensitivität werden Preiserhöhungen von Kleinkunden eher akzeptiert als von den Key Accounts. Sie kaufen meist aus einem akuten speziellen Bedarf heraus. Dabei geht es weniger um ein paar Prozentpunkte Preisunterschied als um Schnelligkeit und unkomplizierte, zuverlässige Auftragsabwicklung.

Für eine erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen in der Praxis kann der 5K-Ansatz von Homburg & Partner dienen. Er fasst die fünf Grundregeln zusammen, die für

eine Preisoptimierung im Kleinkundensegment zu beachten sind:

■ Kommunikation

Der Vertrieb muss die Preiserhöhung gegenüber dem Kunden kommunizieren können. Er muss in den Entscheidungsprozess involviert werden und die Relevanz der Preisoptimierung nachvollziehen können. Die Kundenkenntnis des Vertriebs ist wertvoll, um Potenziale zu identifizieren oder Sonderfälle zu bestimmen.

■ Kontext

Wird das Optimierungspotenzial von Kleinkunden bestimmt, ist der kontextuelle Vergleich mit der Peer Group unerlässlich. Je niedriger die Preisperformance eines Kunden im Kontext seiner Peer Group, desto größer ist das Optimierungspotenzial. Auch bei großem Potenzial sollten die Preise schrittweise angepasst werden.

■ Kundengröße

Will der Vertrieb Preise anpassen, muss er neben dem geplanten Umfang der Erhöhung auch die Größe des Kunden im Auge behalten. Grundsätzlich gilt: Je größer der Kunde, desto kleiner sollten die Teilschritte sein, in denen die Preiserhöhung durchgeführt wird.

■ Kaufzyklus und Kanalalternativen

Auch der Kaufzyklus eines Kunden hat Konsequenzen auf die Preiserhöhung. Preise von Kunden, die unregelmäßig kaufen, sollten in einem Schritt angepasst werden. Preise von Kunden, die regelmäßig kaufen, sollten in mehreren Schritten angepasst werden. Bei Preiserhöhungen sollten

alternative Vertriebskanäle berücksichtigt werden. Wenn niedrige Preise eines Kunden zu Verlustgeschäften führen oder die geplante Anpassung nicht möglich ist, kann sich ein Wechsel auf alternative Vertriebskanäle lohnen, etwa Zwischenhändler oder Onlinemärkte. Kunden sind dort bereit für eine schnelle, bequeme Lieferung höhere Preise zu zahlen. Die Abgabe der Kleinkunden an Alternativkanäle führt zur Zeitersparnis im Vertrieb und reduziert Prozesskosten.

Fazit: Kleinkunden finden in vielen Unternehmen eher wenig Beachtung. Dies kann riskant sein, da deren oft niedrige Preisniveaus im laufenden Geschäft nicht registriert werden, in der Jahresbilanz aber ins Gewicht fallen. Mit drei zentralen Maßnahmen zur Preisoptimierung können Pricing-Manager ungenutzte Preispotenziale bei Kleinkunden ausschöpfen, während das Risiko für das laufende Geschäft minimiert wird. Die Preisoptimierung nach dem 5K-Ansatz kann die eigene Strategie kundenspezifisch optimieren. Für den längerfristigen Erfolg ist die Sensibilisierung der Vertriebsmitarbeiter notwendig. Pricing sollte sich nicht nur auf Key Accounts konzentrieren. ■



Autoren

Paula Lewerenz ist Consultant bei Homburg & Partner und berät international tätige Unternehmen aus der Investitionsgüterbranche.
E-Mail: paula.lewerenz@homburg-partner.com



Daniel Antolin leitet als Partner bei Homburg & Partner das Kompetenzzentrum Industriegüter und Services.
E-Mail: daniel.antolin@homburg-partner.com

 SpringerProfessional.de

Kleinkundenmanagement

Ahlers, M.: Einsatz neuer Technologien im Kleinkundenmanagement, in: Ahlers, M.: Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden 2016
www.springerprofessional.de/link/6949134
Schmitz, Ch., Ahlers, M., Belz, Ch.: Stellhebel im Kleinkundenmanagement, in: Binckebanck, L., Hölter A.-K., Tiffert, A. (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden 2013
www.springerprofessional.de/link/4262122

 Springer Gabler

springer.com/empfehlung

Eine Anleitung für mehr Wirkung und Überzeugungskraft



D. U. Schott
Souverän präsentieren - Die erste Botschaft bist Du
Wie Sie Körpersprache authentisch und wirkungsvoll einsetzen
2019. XVIII, 184 S. 23 Abb. Book + eBook. Brosch.
€ (D) 24,99 | € (A) 25,58 | CHF 27.00
ISBN 978-3-658-24847-5
€ (D) 19,99 | CHF 21.50
ISBN 978-3-658-24848-2 (eBook)

- Konkrete Tipps zu Körpersprache, Redeaufbau und Storytelling
- Erfahren Sie, was einen authentischen Auftritt ausmacht

Dieses Buch liefert Ihnen hilfreiche Tipps, mit denen Sie Ihre Wirkung beim Präsentieren verbessern. Wenn Präsentationen gelingen, liegt es meist nicht nur am Inhalt, sondern auch am authentischen Vortragsstil und einer natürlichen Körpersprache des Redners. Viele haben jedoch Schwierigkeiten, ihr Lampenfieber bei Präsentationen am Rednerpult zu überwinden und Kontakt mit dem Publikum aufzunehmen. Dabei ist gerade in der mündlichen Kommunikation die Person entscheidend. Wie souveränes [...]

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte.
Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer.com/empfehlung oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**