

Entscheidungen treffen, auch in Bezug auf Kunden – Schluss mit der ABC-Klassifizierung

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Wer ist Ihr idealer Kunde?
- o Wieviel Energie stecken Sie in noch nicht rentable Kunden, die aber Transformationspotenzial besitzen?
- o Warum trennen Sie sich nicht von „Störern“?
- o Klassifizieren Sie Ihre Kunden und legen Sie Maßnahmen fest.



Wir haben im vergangenen Jahr ein sehr leistungsstarkes Instrument entwickelt, das es ermöglicht, die internen Wachstumschancen und auch die internen Wachstumsbremsen in Unternehmen in sehr kurzer Zeit mit einer sehr hohen Genauigkeit herauszuarbeiten. Es handelt sich um ein Instrument, in das 25 Jahre Mandat Know-how eingeflossen sind: Den Mandat Growth Indicator®. Wir haben ihn bislang in Unternehmen in Deutschland und Österreich eingesetzt und er hat signifikante Resultate zutage gefördert (Testimonials sind auf Wunsch verfügbar).

Ende des Werbeblocks; warum schreibe ich dies? Eine Frage in dem umfangreichen Fragenkatalog bezieht sich auf den idealen Kunden des Unternehmens, das wir untersuchen. „Wer ist Ihr idealer Kunde?“ – dies fragen wir sowohl im Marketing als auch im Vertrieb und das fragen wir auch die Unternehmensführung. Die Antworten darauf sind mitunter – bei aller Wertschätzung – erschreckend dünn. Für uns sind diese dünnen Antworten keine wirklich großen Überraschungen, denn in der Beratungsarbeit zur Aktivierung des Vertriebs, zur Schärfung der Marke, zur klaren, präzisen Formulierung einer Wachstumsstrategie stellen wir diese Frage auch immer und wir müssen fast immer mit unseren Kliententeams nacharbeiten, denn die Klarheit über den idealen Kunden ist bei weitem nicht so, wie sie sein sollte.

Wenn aber keine Klarheit über den idealen Kunden herrscht, liegt die Vermutung nahe, dass die Kunden des Unternehmens, das wir betreuen, nahezu identisch behandelt werden oder dass sie auf Grund von nicht nachvollziehbaren Kriterien – Achtung: Bauchgefühl zählt hier nicht – unterschiedlich behandelt werden. Ist es nicht so? Im Vertrieb hat mancher Mitarbeiter seine Lieblingskunden und die Kriterien erschließen sich dem unbedarften, unbeeinflussten Beobachter nicht immer.

In Projekten, in denen wir die Kunden stärker in den Fokus nehmen – was in nahezu jedem unserer Projekte in unterschiedlicher Tiefe vorkommt – nähern wir uns also dem idealen Kunden. Die Kriterien, die dazu führen, dass ein Kunde ein idealer Kunde ist, sind so vielfältig, dass sie in diesem Beitrag keinen Niederschlag finden können, schließlich hat jedes Unternehmen seinen Leistungen und Ansprüchen spezifische Kriterien – wenn gleich es auch übergreifende Gemeinsamkeiten gibt. Der Punkt aber ist, dass es auch über den idealen Kunden hinaus noch Betrachtungen anzustellen gilt. Wenn der ideale Kunde also beschrieben ist, verbleiben ja noch viele, viele nicht ideale Kunden. Was ist mit ihnen?

Nachfolgend beziehe ich mich auf das B2B-Umfeld, aber für B2C gilt Analoges. Wir unterscheiden neben folgende Kunden:

1. **Ideale Kunden**
2. **Nicht ideal, aber Transformationspotenzial zu „ideal“**
3. **Nicht ideal, aber „ok“, derzeit kein Transformationspotenzial zu „ideal“ erkennbar**
4. **Nicht rentabel, nicht störend**
5. **Störer.**

Beginnen wir einmal unten: Jawohl, es gibt Störer und Sie wissen das. Die Frage ist, warum sich Unternehmen mit diesen Störern regelhaft herumärgern. Hier ist die Antwort: Es ist eine Kombination aus Verlustangst und Hoffnung. Und hier sind die Nachrichten: Störer werden immer Störer bleiben. Normstrategie: Feuern Sie diese Kunden. Von mir aus sprechen Sie vorher auch noch einmal mit ihnen, um festzustellen, ob es an Ihnen oder an dem Kunden liegt, aber es gibt Kunden, die wollen nicht passen.

Die zweite Ebene von unten: „nicht rentabel, nicht störend“ muss zwingend rentabel gemacht werden, andernfalls gilt hier Gleiches: Feuern. Nein, es gibt keinen Grund, diese nicht rentablen Kunden zu halten, auch das Argument „Auslastung“ zieht nicht.

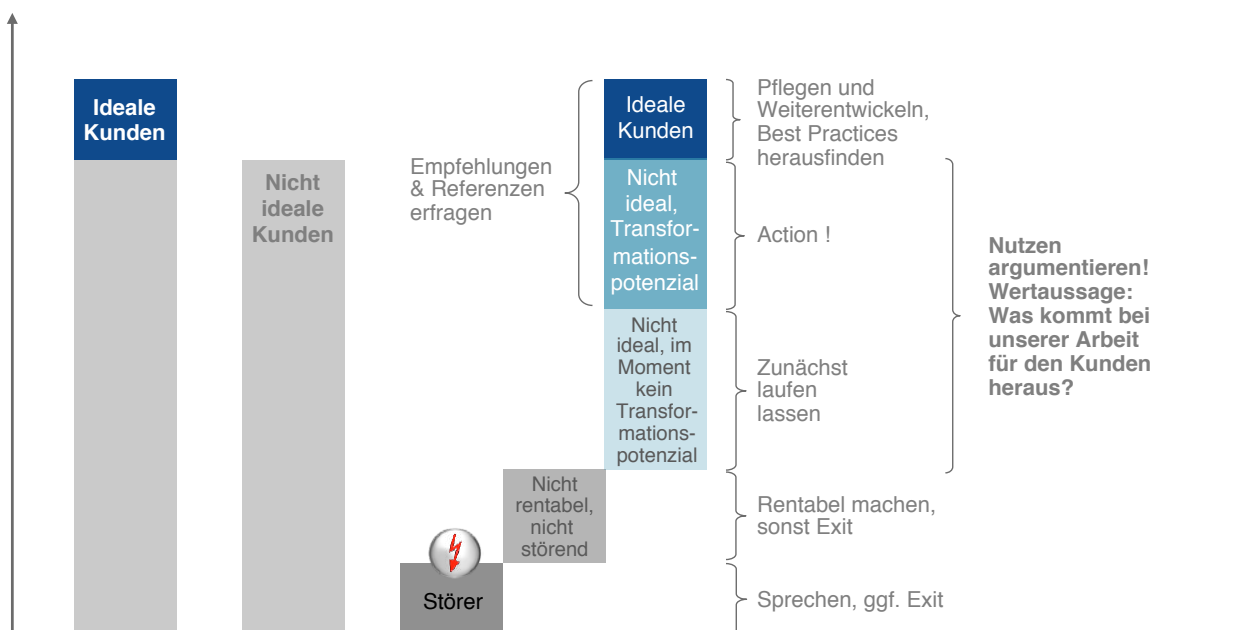
Nicht ideale Kunden ohne erkennbares Transformationspotenzial, die aber rentabel sind, können zunächst routinemäßig weiter bedient werden. Es sollte aber keine große Energie in sie vergeudet werden.

Nicht ideale Kunden mit erkennbarem Transformationspotenzial zu idealen Kunden, also sozusagen „noch nicht ideale Kunden“ sollten unbedingt eine hohe Aufmerksamkeit erfahren, um sie zu idealen Kunden zu entwickeln.

Die idealen Kunden schließlich müssen besonders bekümmert werden, weiterentwickelt werden, mit ihnen müssen Gespräche darüber stattfinden, warum die Geschäftsbeziehung so gut ist, wie sie ist und was getan werden muss, damit dies weiter so bleibt. Überdies empfiehlt es sich dringend, bei den idealen Kunden und bei denjenigen Kunden, die das Potenzial haben, ideale Kunden zu werden, nach Referenzen und Empfehlungen zu fragen – etwas, das im Vertrieb heute immer noch um Meilen zu kurz kommt. Warum? Aus Angst vor Ablehnung und aus Mangel an Handwerk, diese Fragen zu stellen.

Zurück zum Thema „Entscheidung“: Die Entscheidungskriterien, die Sie nutzen, um Ihre Kunden gemäß der obigen Klassifizierung einzuteilen, sind individuell, aber wenn es Ihnen gelingt, eine solche Klassifizierung mit Ihrem Vertrieb und idealerweise auch mit Ihrem Marketing durchzuführen, ist der nächste Schritt pro Klasse und darin pro Kunde klare Maßnahmen zu verabreden, was mit welchem Kunden wann zu geschehen hat. Auf diese Weise kommen Sie aus dem Vertriebstrott heraus und Sie haben eine ganz neue Gesprächsgrundlage bei Ihren Kunden geschaffen. Ganz nebenbei bereinigen Sie Ihr Kundenportfolio um die Wertvernichter und haben Raum für Neues.

Nicht schlecht für eine relativ einfach anmutende Arbeit, nicht wahr?



© Abb: Mandat Managementberatung GmbH