

# Portfoliogestützte wertorientierte Vertriebssteuerung – Profitabilität und nicht der Umsatz steht im Fokus

Eine wertorientierte Steuerung der Vertriebsaktivitäten hat einen positiven Einfluss auf den Gewinn sowie auf den Unternehmenswert. Aus Unternehmensicht muss das Ziel die Steigerung des Kundenwertes sein, d. h. mehr Erträge mit einem Kunden pro Lebenszyklus – von der Anbahnungs- bis zur Trennungsphase. Eingebettet in eine Vertriebsstrategie, die aus der Unternehmensstrategie abzuleiten ist, sollte das bestehende Kundenportfolio getreu dem Motto „nicht jeder Kunde ist gleich viel wert“ gesteuert werden. Dabei ist eine wertorientierte Vertriebs- und Kundensteuerung mit Portfolioanalysen einfach umzusetzen.

Für eine wertorientierte Steuerung von Kunden gibt es in der Praxis viele Methoden. Die „einfachen“, eindimensionalen Werkzeuge segmentieren die Kunden nach Größen wie Umsatz (z. B. ABC-Analyse) oder Deckungsbeitrag bzw. Profitabilität. Portfolioanalysen sind mehrdimensionale Methoden und ordnen Kunden(-gruppen) nach quantitativen Ist-Kriterien wie beispielsweise Umsatz, Deckungsbeitrag und qualitativen Faktoren wie Synergie- oder Informationspotenzial des Kunden in eine Matrix ein.

Nach Einordnung der Kunden in ein – typischerweise aus zwei Achsen (z. B. Kundenattraktivität und Deckungsbeitrag) bestehendes – Portfolio können Strategien, bzw. Handlungsempfehlungen pro Kunde abgeleitet werden. So sollten die Top-Kunden, die eine hohe Rendite sowie einen hohen Mehrwert besitzen und auch künftig ein hohes Potenzial für eine lukrative Geschäftsbeziehung aufweisen, an das Unternehmen mit zugeschnittenen Maßnahmen gebunden werden. Beispiele hierfür können Rabattaktionen oder Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung sein. Kunden wiederum, die nur unbefriedigend bzw. unprofitabel in den entsprechenden Kategorien abschneiden, sollten zur Diskussion gestellt werden.

Sofern keine Verbund- bzw. Synergiewirkungen entgegenstehen und der Kundenmehrwert nicht gesteigert werden kann, sollte über das Ende der Kundenbeziehung entschieden werden. Zwingende Basis für solche tiefgreifenden Entscheidungen ist allerdings eine belastbare Deckungsbeitragsrechnung. Ohne die Aussage, mit welchen Produkten Geld verdient bzw. verloren wird, kann keine wertorientierte Kundensteuerung erfolgen.

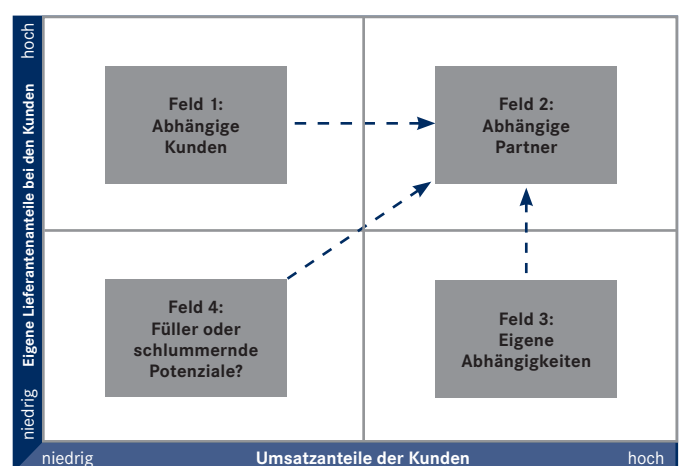
Die Gefahr ist vielmehr, dass aufgrund der fehlenden Transparenz eine wertvernichtende Kundensteuerung gewählt wird, was zunehmend zu einer Schiefelage des Unternehmens führt. Diese Entwicklung sehen wir häufig im Rahmen unserer Projekte.

## Das Macht-Portfolio schafft Transparenz

Als hilfreiches Werkzeug hat sich das Macht-Portfolio entwickelt. Es ist ein selten genutztes Analyseinstrument zur wertorientierten Steuerung von Kunden und konzentriert sich auf die Dimensionen/Achsen „Eigene Lieferanteile bei den Kunden“ und den „Umsatzanteilen der Kunden (in %)“.

Eine entsprechende Einordnung zeigt die gegenseitige Abhängigkeit von Lieferant und Kunde (siehe Abbildung 1). Das Unternehmen, das die strategische Positionierung prüft, stellt sich zunächst die Fragen, welchen Einfluss es auf seine Kunden ausübt und welche Macht die Kunden über das Unternehmen haben.

Abb. 1: Macht-Portfolio



Ziel ist es hier, sich auf die Kunden mit dem höchsten Umsatzanteil zu fokussieren und dabei eine abhängige Partnerschaft anzustreben, die sowohl dem Kunden als auch dem Lieferanten Mehrwert bietet (Feld 2 in Abbildung 1). Die abhängige Partnerschaft mit diesen strategisch wichtigen Schlüsselkunden muss durch eine kontinuierliche

Wahrung – und besser noch – durch den Ausbau der eigenen Lieferantenposition sowie des Umsatzanteils des Kunden gefestigt werden.

Eine abhängige Partnerschaft kann beispielsweise zwischen einem Teilezulieferer und dem Automobilhersteller bestehen, der diese überwiegend in seine Fahrzeuge verbaut. Sowohl der eigene Lieferantenanteil als auch der Anteil beim Kunden sind jeweils hoch, sodass beide Seiten in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen. Sind die eigenen Lieferanteile und der Umsatzanteil des Kunden gering (Feld 4 in Abbildung 1), gilt die Geschäftsbeziehung als Randgeschäft bzw. der Kunde als Potenzialkunde. Hier gilt es, den Lieferantenanteil bei den Kunden z. B. durch Marketingaktionen zu erhöhen.

Die Wachstumschancen müssen sorgfältig geprüft und die Einkaufspotenziale des Kunden sowie die eigenen Verkaufspreise analysiert werden. Werden die Chancen und Potenziale positiv eingeschätzt, sind z. B. die Außendiensttätigkeiten zu intensivieren. Bei den hier einzuordnenden Kunden handelt es sich z. B. um Kunden, die mehrere Lieferanten zur Auswahl haben oder eine tiefergehende Geschäftsbeziehung erst verzögert eingehen wollen, folglich also Potenzial bieten.

Befindet sich das Unternehmen im Bereich der „Eigenen Abhängigkeiten“ (Feld 3 in Abbildung 1), d. h. das Unternehmen ist vom Kunden abhängiger als andersherum, müssen die eigenen Lieferantenanteile bei diesem Kunden z. B. durch Rabattstrategien oder durch eine verbesserte Liefertermintreue vergrößert werden.

Durch die Nutzung von zusätzlichen Verkaufschancen kann sich eine beiderseitige abhängige Partnerschaft ergeben, die jeweils eine maximale Wertschöpfung bietet. Ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Kunden ist beispielsweise bei Lieferanten mit standardisierten und leicht austauschbaren Produkten zu finden, die sich meist nur über Menge und Preis verkaufen lassen oder bei Produkten, die generell einem hohen Wettbewerb ausgesetzt sind.

Im Feld 1 in Abbildung 1 sind die abhängigen Kunden eingeordnet. Dieses Abhängigkeitsverhältnis kann beispielsweise in der Automobilbranche bestehen, bei dem ein Lieferant von Spezialkomponenten kaum substituierbare Komponenten für den Automobilhersteller liefert. Da das Unternehmen bei den Kunden bereits hohe Lieferantenanteile gewinnen konnte, sind die Außendienstaktivitäten zu reduzieren, da eine weitere Steigerung im Regelfall nur durch Preissenkungen erreicht werden kann.

Neben den genannten Werkzeugen gibt es noch eine Vielzahl an Konzepten der wertorientierten bzw. strategischen Steuerung von Kunden, die allesamt von der Prämisse ausgehen, dass Kunden einen unterschiedlichen Wert besitzen. Diese können sogar dreidimensional aufgebaut werden, wenn sie beispielsweise um zukunftsbezogene Kriterien wie das zu erwartende Cross-Selling-Potenzial eines Kunden – Querverkauf von sich ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen – ergänzt werden.

Wichtig bei der Auswahl geeigneter Methoden ist eine pragmatische Herangehensweise, die belastbare Ergebnisse liefert. Grundsätzlich empfiehlt sich ein Mix aus quantitativen, qualitativen und zukunftsbezogenen Faktoren, um ein ganzheitliches Bild über den jeweiligen Wert eines Kunden bzw. einer Kundengruppe zu erhalten, wobei die Profitabilität und nicht der Umsatz pro Kunde im Vordergrund stehen muss.

Für diesen Mix gibt es aber kein Patentrezept. Jede Branche und jedes Unternehmen muss die eigene Balance der Faktoren finden. An dieser Stelle kann es hilfreich sein, einen Experten hinzuzuziehen, der dieses Ausbalancieren unterstützt. Dadurch können Lernprozesse beschleunigt und Fehleinschätzungen reduziert werden.

#### Philipp Kohlen

Dipl.-Kfm.  
Projektmanager  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Vertrieb, Strategie, Controlling  
Tel. 0211 – 82 89 77 179  
philipp.kohlen@buchalik-broemmekamp.de



#### Pascal Trilling

M.Sc. Wirtschaftswissenschaften, Consultant  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Sanierungskonzepte,  
betriebswirtschaftliche Anlagen zum  
Insolvenzantrag  
Tel. 0211-82 89 77 186  
pascal.trilling@buchalik-broemmekamp.de

