

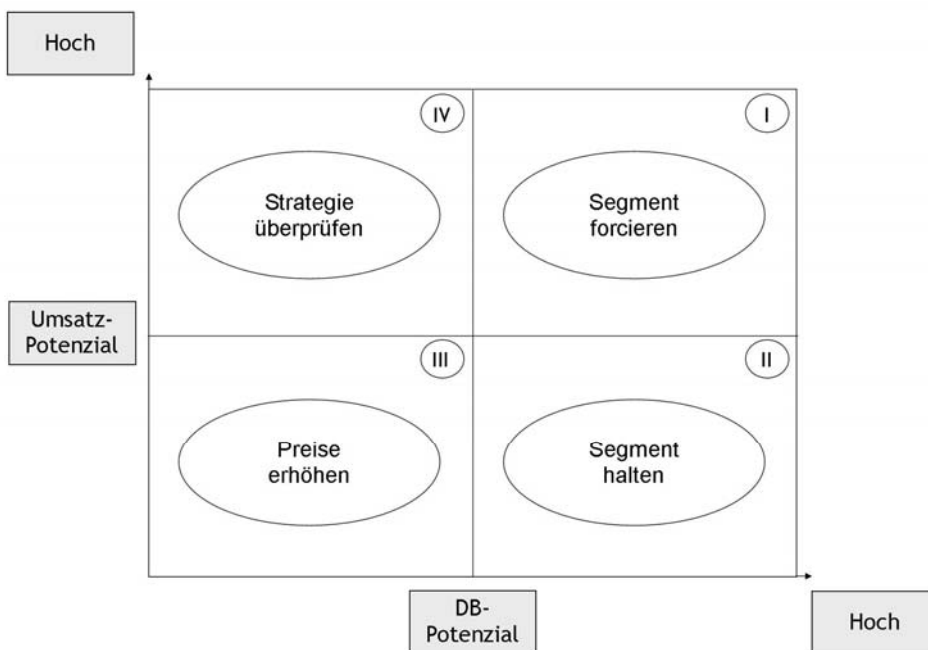


So segmentieren Sie nach Deckungsbeiträgen

Um ein neues Gefühl für die Wertigkeit Ihrer Kundenbeziehungen zu entwickeln, ermitteln Sie für die gemäß Ihrer ABC-Analyse auf A eingeschätzten Kunden den jeweiligen Deckungsbeitrag und gleichzeitig den Prozentsatzsatz vom erzielten Umsatz. Wenn Sie die entsprechenden maschinellen Hilfsmittel haben, nehmen Sie gleich alle Kunden. Wenn Sie diese Liste nun nach Deckungsbeiträgen absteigend sortieren, ergibt sich ein völlig neues Bild. Aus Umsatzriesen werden Deckungsbeitragszwerge, graue Mäuse dagegen wandeln sich plötzlich zu attraktiven Stars.

Die Deckungsbeitragsrechnung darf jedoch nicht völlig losgelöst vom Umfeld betrachtet werden. Wer sich nur auf die wirklich profitablen Kunden konzentriert, mag zwar kurzfristig seinen Gewinn maximieren, büßt aber möglicherweise einen Großteil seines Umsatzes ein. In einer Unternehmenskrise wäre dies vielleicht ein guter Weg, um den Turn-around zu schaffen. Um aber die Ziele eines Umsatzsteigerungs-Programms zu erreichen, müssen stattdessen die Hebel Umsatz-Ausweitung und Deckungsbeitrags-Erhöhung aufeinander abgestimmt werden.

Eine prägnante Darstellung und Entscheidungshilfe für die Kombination beider Kriterien bietet das Umsatz-Potenzial/Deckungsbeitrags-Portfolio:





So segmentieren Sie nach Deckungsbeiträgen (Forts.)

Die einzelnen Felder geben wichtige Anhaltspunkte für Ihr strategisches Verhalten:

Feld I: Hoher Deckungsbeitrag, großes Umsatz-Potenzial

Dieses Segment sollten Sie forcieren. Suchen Sie nach Wegen, diese Geschäftsbereiche beim Kunden ins Gespräch zu bringen. Setzen Sie die gesamte Bandbreite Ihrer Möglichkeiten ein, bieten Sie Demonstrationen, Referenzen, Probestellungen und Kurzzeitmieten, um den Kunden von Ihren Vorteilen zu überzeugen.

Feld II: Hoher Deckungsbeitrag, Umsatz-Potenzial ausgeschöpft

So sollte es sein. Stellen Sie sicher, dass Ihre Maßnahmen zur Kundenbindung ausreichen.

Feld III: Niedriger Deckungsbeitrag, Umsatz-Potenzial ausgeschöpft

Das richtige Segment, um die Preise zu erhöhen. Sie haben (fast) nichts zu verlieren. Was würde wirklich passieren, wenn Sie die Umsätze erhöhen? Wie weit könnten Sie gehen? Überprüfen Sie genau, ob Sie in Ihrer Deckungsbeitragsrechnung alle Kosten berücksichtigt haben. Wie wäre es, wenn Sie sich aus diesem Bereich zurückziehen?

Feld IV: Niedriger Deckungsbeitrag, großes Umsatz-Potenzial

Überprüfen Sie Ihre Strategie. Würde Ihnen die zusätzliche Auslastung bzw. das Volumenwachstum strategische Kostenvorteile verschaffen? Oder gibt es eine Möglichkeit zur Preisdifferenzierung, so dass Sie höhere Preise durchsetzen könnten? Reicht der Umsatz aus den Bereichen I, II und III nicht aus, um Ihre Kosten zu decken?

Wenn einer dieser Fälle zutrifft, sollten Sie das Segment forcieren. Andernfalls konzentrieren Sie Ihre Wachstumsstrategie auf den attraktiveren Bereich I.