Kleinkundenmanagement

Für kleine Kunden wenden Anbieter oft zu viel auf, weil die Geschäfte klein und die Kundenbedürfnisse vielfältig sind. Aber kleine Kunden und Geschäfte können auch rentabel sein. Dazu muss es gelingen, den Bearbeitungsaufwand zu senken, die Leistung für Kleinkunden zu optimieren oder zu erweitern und mit heterogenen Bedürfnissen umzugehen.

Häufig wählen wir den Begriff der Smart Accounts für die attraktiven Kleinkunden von Unternehmen: Diese Kunden beschaffen nämlich intelligent. Erfolgreiche Unternehmen haben ohnehin ein positives Bild – auch von ihren kleinen Kunden. Smart Accounts sind die zahlreichen kleinsten Kunden sowie die größeren Unternehmen, die ebenso nur kleine Mengen einkaufen können. Ziel ist es, ihre vielen kleinen und vielfältigen Aufträge zu gewinnen und dabei gleichzeitig Kunden- und Unternehmensvorteile zu verwirklichen. Diese Kunden entwickeln sich übrigens in schwierigen Zeiten meist besser und die Anbieter streuen ihr Risiko.

Die Herausforderung besteht für Anbieter in der profitablen Bearbeitung kleiner Kunden und Geschäfte, die klein bleiben. Natürlich lässt sich ein unvernünftiger Aufwand heute begründen, indem auf potenzielle Geschäfte in der Zukunft hingewiesen wird: Kleine von heute sind morgen groß. Diese Sichtweise verwässert aber die wirtschaftliche Beurteilung des Smart Account Managements als Geschäft. Wir brauchen Lösungen für kleine Geschäfte, die meistens auch klein bleiben.

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen mit Kleinkunden eine proaktive Vorwärtsstrategie und realisieren für ihre überlegenen Angebote die „Economies of Scale“. Kleinkunden werden aktiv gewonnen. Natürlich lassen sich aber auch Vorwärtsstrategie und selektiver Rückzug für Kleinkunden kombinieren.

Wo lässt sich für ein erfolgreiches Management von Kleinkunden ansetzen? Die acht Stellhebel sind Kundenwahl, Produkte und Services, Preise, effiziente Marktbearbeitung, Kanäle, Informatik und Prozesse, Struktur und Management sowie Kooperation.

Das Geschäft mit Kleinkunden hat wichtige Parallelen zum Volumengeschäft. Manche Anbieter wollen, ausgehend von Nischen und Lösungsangeboten, die Massenmärkte besser er-

Prof. Dr. Christian Belz

Mitherausgeber der Marketing Review St. Gallen, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing

Prof. Dr. Christian Schmitz

Professor für Vertrieb und Marketing, Sales & Marketing Department, Ruhr-Universität Bochum

schließen. Hier gelten ebenso manche Ansätze des schlanken Geschäfts.

Mit kleinen Kunden wirksam umzugehen erfordert Höchstleistungen von guten Leuten. Jedes Unternehmen braucht professionelle Lösungen für alle wichtigen Kundenkategorien. Beispielsweise funktionieren losgelöste Ansätze des Key Account Managements nicht, wenn nicht gleichzeitig mit der Kundenbasis richtig umgegangen wird.

Dieses Heft der Marketing Review St. Gallen befasst sich aus dem Blickwinkel von Forschung und Praxis mit Herausforderungen und Lösungen. Wir freuen uns, wenn die Leser zu eigenen Initiativen angeregt werden.

Cristian Belz

Christian Schmitz