

## KUNDENMANAGEMENT IN DER PRAXIS

# Musterfirma – Probleme und Fragestellungen

**2. DEZEMBER 2009**  
**EUROCOM Nürnberg**

## Profil

- Name: **HaNo Produktions- und Service GmbH**
- Gegründet: 1960
- Inhaber: Herr Harmsen, Herr Nordschild, Rest Mitarbeiter
- Geschäftszweck: Produktion von Artikeln für den täglichen Gebrauch, Vertrieb dieser Artikel an End- und Großhandel
- Mitarbeiter: 164, davon 105 in der Produktion (gewerblich)
- Umsatz in 2008: 64 Mio. Euro
- Ertrag in 2008: 820.000 Euro (vor Steuern)
- DV-Infrastruktur: heterogene Landschaft in HW und SW (ERP, CRM, HR, ...)

## Lage

Kunden **laufen weg**. Man merkt seit der **Finanzkrise**, dass im Vertrieb weniger geschieht. Der **Umsatz fällt** (aktuell ist man ca. 20% unter der Planung). Wenn es so weitergeht, dann wird das Jahr 2009 nicht ertragreich. Das Management des Unternehmens ist in ständigen Krisenmeetings und analysiert die Lage und die Möglichkeiten.

Bisher hat man herausgefunden, dass **die gesetzten und langjährigen Kunden** sehr zurückhaltend sind bei der Auftragserteilung. Des Weiteren bekommt man **sehr wenige Neukunden**, so dass die „Schere“ zwischen Plan und Ist immer weiter auseinandergeht. Man wird das Jahr 2009, auch wenn es keinen Ertrag bringt, überstehen, so dass jetzt die Planungen und **Strategien für 2010** aufgesetzt werden müssen.

# Analyse

• **Vertrieb und Marketing agieren nicht richtig am Markt**  
• Auswertung ERP: Markt möchte unsere Produkte



Produktions- und Entwicklungsleiter



Geschäftsführung

• Der Großhandel ist sehr zurückhaltend bei neuen Produkten, alte werden noch bestellt.  
• Das Endkundenumfeld bricht weg. Hier gehen die Umsätze um ca. 70% herunter  
• Zusammenfassung: Neue Produkte machen aktuell keinen Sinn, da sie nur Kosten produzieren aber nicht verkaufbar sind  
• **Produktion und Entwicklung ist schuld!!!**



IT-Leiterin

• **Produkte sind nicht verkaufbar**  
• Vertrieb ist nicht schuld  
• Mehr Investitionen im Marketing!



Vertriebsleiter

## Fragenkatalog I (der Geschäftsleitung)

- Welche meiner guten Bestandskunden (>3 Aufträge mit je > 100.000 € pro Jahr) kaufen jetzt weniger?
- Welche meiner Bestandskunden könnten in den nächsten 3 Monaten „wegbrechen“?
- Kaufen meine Bestandskunden nicht, weil die Neuprodukte nichts taugen, oder liegt es daran, dass der Bestandskunde selbst ein Finanzproblem hat?
- Kaufen meine Bestandskunden evtl. bei einem anderen Hersteller?
- In welcher Altersklasse befindet sich mein Endkundenpotenzial?
- Fühlen sich meine Endkunden betreut oder kaufen sie nicht, weil sich keiner um sie kümmert?
- Kann es sein, dass wir bei der Endkundenbetreuung einen falschen Vertriebsweg eingeschlagen haben? Bitte stellen sie die Umsätze der einzelnen Vertriebswege gegenüber und zeigen Sie auf, wie sich diese Wege in den letzten 3 Jahren entwickelt haben?

## Fragenkatalog II

- Welche meiner Produkte haben Steigerungspotenzial?
- Welches wäre das nächste beste Angebot für meinen Kunden?
- Bitte segmentieren Sie meine Kunden in:
  - Hoher Wert / geringe Chancen
  - Hoher Wert / Hohe Chancen
  - Geringer Wert / geringe Chancen
  - Geringer Wert / geringe Chancen

•Unsere einzelnen IT-Systeme können diese Fragen nicht beantworten.

•**Wenn wir die tatsächlich wichtigen Fragestellungen gewusst hätten, hätten wir uns vielleicht darauf einstellen können.**



IT-Leiterin

"Ja gut, es gibt nur eine Möglichkeit:  
Sieg, Unentschieden oder Niederlage."

