

Zunächst stellte sich die Frage, wie ausgeprägt die Abhängigkeit der befragten Unternehmen von Großkunden ist. Hier geben 52 % der Befragten an, dass ihr *größter Kunde einen Umsatzanteil von weniger als 30 %* hat (Abb. 2.1). Demgegenüber stehen jedoch 48 % der Unternehmen, bei denen der Umsatzanteil des größten Kunden über 30 % liegt, was bei fast der Hälfte der Unternehmen auf eine hohe Abhängigkeit von wenigen oder gar einen Großkunden schließen lässt. Die Unterschiede zwischen kleinen (<5 Mio. € Umsatz) und großen Unternehmen (>5 Mio. € Umsatz) sind hier marginal (Abb. 2.2).

Bei den Unternehmen, bei denen eine hohe Abhängigkeit von Großkunden besteht, sind dringend zusätzliche markt- und vertriebsbezogene Maßnahmen notwendig, um neue Kunden zu akquirieren bzw. auch die bisherigen kleinen und mittleren Kunden weiter zu entwickeln. Auch sollten die Unternehmen auf den Fall vorbereitet sein, dass der Großkunde verloren geht.

Für die Unternehmen ist es auch wichtig, den genauen *Kundenwert* zu kennen. Und hier gibt es ein erfreuliches Ergebnis: 86,2 % der Unternehmen geben an, dass sie ein klares Bild darüber haben, wie wichtig die einzelnen Hauptkunden für sie sind, z. B. bezogen auf den Umsatz, das Wachstum und auch die Rendite. Auch hier sind die Unterschiede zwischen großen und kleinen Transport- und Logistikunternehmen marginal.

Dass 13,8 % der Unternehmen angeben, über diese Informationen nicht zu verfügen, gibt zu denken. Für diese Unternehmen ist es schwer, klare Entscheidungen zur Preisstrategie, der etwaigen Priorisierung bei Kapazitätsengpässen oder auch in Bezug auf die notwendigen Qualitätsansprüche zu treffen. Daher wird diesen Unternehmen dringend empfohlen, den Wert Ihrer Hauptkunden zu analysieren.

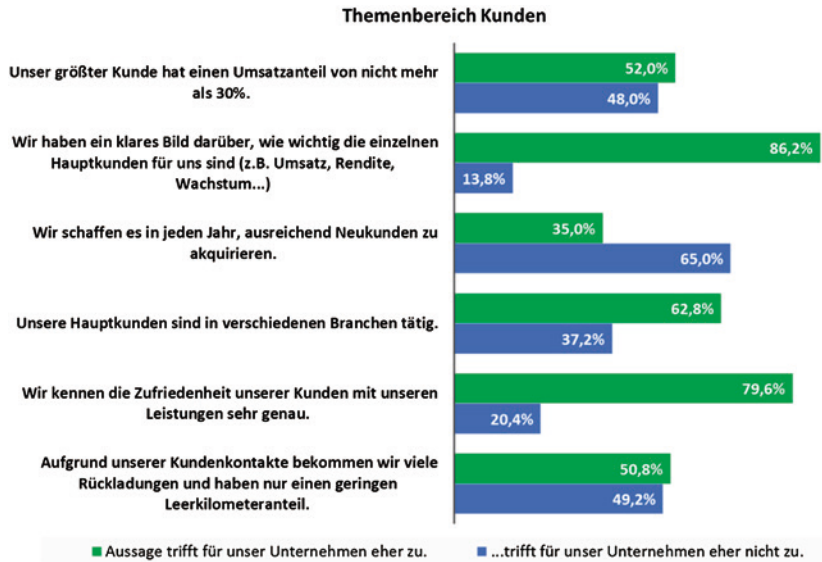


Abb. 2.1 Ergebnisse Kunden – sämtliche Unternehmen

Eine weitere Frage betraf die *Neukundenakquisition*. Hier geben nur 35 % der Befragten an, dass sie es schaffen, jedes Jahr ausreichend Neukunden zu akquirieren, wobei es kaum Unterschiede zwischen den Antworten großer und kleiner Unternehmen gibt.

Die Neukundenakquisition ist natürlich in der umkämpften Transport- und Logistikbranche nicht einfach und es besteht immer die Gefahr, dass hierzu preisliche Zugeständnisse notwendig sind. Auf der anderen Seite ist die Fluktuation im Markt sehr hoch und es besteht die Gefahr, dass es die Unternehmen nicht in ausreichendem Maße schaffen, Kundenverluste zumindest teilweise durch die Akquisition von Neukunden zu kompensieren. Es droht dann ein kontinuierlicher Kundenverlust. Daher sollten diese Unternehmen ihre Markt- und Vertriebsanstrengungen intensivieren.

Es ist aber nicht nur wichtig neue Kunden zu akquirieren. Auch sollten die eigenen Kunden möglichst in *unterschiedlichen Branchen* tätig sein, um die Branchenabhängigkeit zu reduzieren. Fast zwei Drittel (62,8 %) der Unternehmen geben an, dass ihre Hauptkunden in unterschiedlichen Branchen tätig sind, was zunächst als positiv zu werten ist. Ein knappes Drittel der Unternehmen (37,2 %) hat sich jedoch auf eine Branche fokussiert, wodurch mögliche Schwierigkeiten

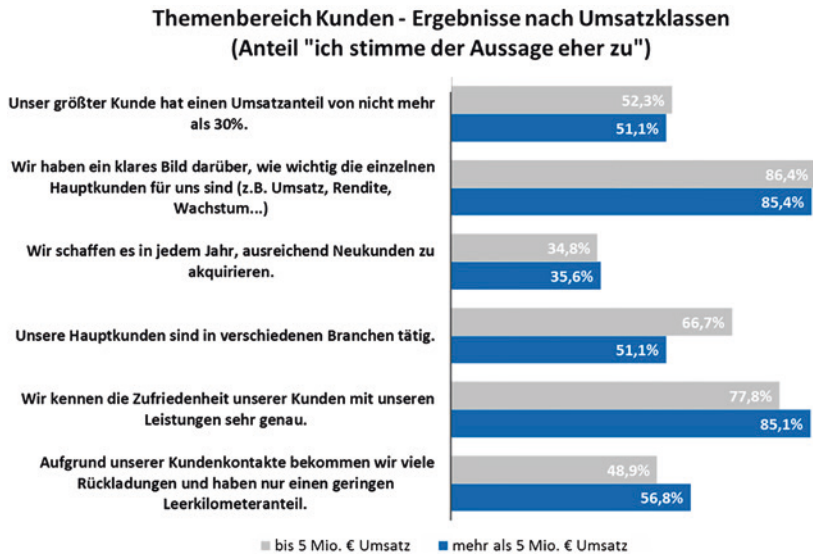


Abb. 2.2 Ergebnisse Kunden – Differenzierung nach Unternehmensgröße

in einzelnen Branchen im hohen Maße auf das Unternehmen durchschlagen können. Interessant ist, dass nach der Umfrage die eher kleinen Transport- und Logistikunternehmen mit einem Umsatz von bis zu 5 Mio. € hier sehr viel besser aufgestellt zu sein scheinen als die großen Unternehmen. Während von den kleinen Unternehmen 66,7 % angeben, ihre Hauptkunden in verschiedenen Branchen zu haben, liegt der entsprechende Anteil bei den größeren Unternehmen nur bei 51,1 %. Dies kann auch damit zusammenhängen, dass in bestimmten Branchen spezifische Investitionen bzw. ein spezifisches Know-how notwendig sind, sodass eine Spezialisierung und damit eine gewisse Größe erforderlich sind. Trotzdem sollte geprüft werden, im Sinne einer Markt- bzw. Produktausweitung in weiteren Branchen aktiv zu werden, um die Abhängigkeit von der konjunkturellen und saisonalen Entwicklung dieser Branche zu reduzieren.

Positiv zu werten ist, dass knapp 80 % der Unternehmen angeben, *die Zufriedenheit ihrer Kunden* sehr gut zu kennen, wobei dies bei größeren Unternehmen noch stärker ausgeprägt ist (85,1 %). Dass aber gleichzeitig 20,4 % der Unternehmen dieser Aussage nicht zustimmen können, gibt zu denken. Es ist anzunehmen, dass aus Sicht der Kunden dieser Unternehmen der Preis einen sehr großen Stellenwert hat. Ist die Kundenzufriedenheit nicht genau bekannt, sind die

betroffenen Transport- und Logistikunternehmen auch kaum in der Lage, frühzeitig und proaktiv auf eine Unzufriedenheit beim Kunden zu reagieren. Zudem können sie dadurch das Risiko eines Kundenverlustes weniger gut einschätzen. Insofern wird diesen Unternehmen dringend geraten, möglichst an mehr Informationen darüber zu gelangen, wie zufrieden die Kunden mit ihren Leistungen sind.

Die letzte Frage im Segment „Kunden“ betraf die *Rückladungen*. Hier gibt knapp jedes zweite Unternehmen (50,8 %) an, aufgrund guter Kundenkontakte viele Rückladungen zu erhalten und dadurch die Leer-Kilometer reduzieren zu können, wobei größere Unternehmen mit 56,8 % systematisch noch etwas eher dazu in der Lage zu sein scheinen. Den anderen Unternehmen wird empfohlen, neue Kunden- und Netzwerkpartner zu finden, um die Rückladequote an den Empfangsorten zu erhöhen.

Handlungsempfehlungen Kunden

- Vermeidung von Abhängigkeiten von wenigen Großkunden (Umsatzanteil <30%)
- Vorbereitung auf den Fall, dass ein Kundenverlust bei Großkunden eintritt
- Analyse des Kundenwertes der Großkunden, z. B. auf Basis von Umsatz, Ergebnis, Wachstum und Sicherung der Grundlast
- Regelmäßige Analyse der Kundenzufriedenheit, um darauf aufbauend gezielt neue Leistungen anzubieten bzw. bei Unzufriedenheit der Kunden gegensteuern zu können
- Intensive Kundenpflege bestehender Kunden, da es wesentlich einfacher ist, zusätzliche Wertschöpfung bei (zufriedenen) bestehenden Kunden zu generieren, als neue Kunden zu gewinnen
- Zusätzlich: Verstärkung der Neukundenakquisition
- Reduzierung der Branchenabhängigkeit durch Vermeidung einer zu starken Fokussierung auf wenige Branchen
- Systematischer Ausbau eines Netzes von Kooperationspartnern und Kunden, um besser Rückladungen zu erhalten

Strategie-Check Transport- und Logistikunternehmen
Ansätze zur Ergebnisverbesserung und strategischen
Positionierung

Wittenbrink, P.

2016, XIII, 56 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14335-0