

## Pareto und "die letzten 20 Prozent"

Von Thomas Thier

Kennen Sie die sogenannte 80/20-Regel? Nach dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto (1848-1923) wird sie auch "Pareto-Prinzip" genannt. Allgemein besagt sie, daß mit 20 Prozent des Mitteleinsatzes bereits 80 Prozent der Ergebnisse erreicht werden. Die übrigen 80 Prozent der Mittel werden benötigt, um die weiteren 20 Prozent der Ergebnisse zu erzielen. Es gibt viele Anwendungsfälle, in denen das Pareto-Prinzip gut zutrifft. Bezogen auf das eigene Unternehmen könnte man etwa formulieren: "Mit 20 Prozent der Kunden mache ich 80 Prozent des Gewinns."

Was sagt diese Überlegung aus? Daß mit wenigen "guten" Kunden bereits ein großer Teil des Gewinns erzielt wird, ist sehr gut nachvollziehbar. Aber: Sind die 80 Prozent Kunden, die die verbleibenden 20 Prozent des Gewinns besorgen, eine homogene Gruppe? Ist jeder dieser Kunden in gleichem Maße gewinnbringend? Vermutlich nicht! Eine realistische Betrachtung sieht wohl so aus:

<b>20 Prozent der Kunden</b>	→	<b>80 Prozent des Gewinns</b>
<b>60 Prozent der Kunden</b>	→	<b>60 Prozent des Gewinns</b>
<b>20 Prozent der Kunden</b>	→	<b>minus (!) 40 Prozent des Gewinns</b>

Die 80 Prozent der Kunden, die die übrigen 20 Prozent des Gewinns beisteuern, setzen sich also zum einen aus solchen Kunden zusammen, mit denen das Unternehmen noch gut Geld verdient (im Beispiel: 60 Prozent der Kunden und 60 Prozent des Gewinns). Zum anderen gibt es aber "die letzten 20 Prozent" der Kunden, die keine angemessenen Preise zahlen oder erhebliche zusätzliche Aufwendungen verursachen – oft im Bereich der unechten Gemeinkosten – und dadurch den Gesamtgewinn senken. Die Erfahrung lehrt, daß viele sogenannte "strategische" Kunden zu diesen Verlustbringern gehören. Der Aufwand für ihre Betreuung ist einfach zu hoch. Diese Tatsache wird oft nur durch eine sorgfältige Nachkalkulation sichtbar.

Die Zahlen mögen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, daß es einige Kunden gibt, die die Gewinne aus anderen Kundenbeziehungen aufzehren. Wenn es nicht gelingt, jene Kunden durch preis- oder kostenbezogene Maßnahmen zu einem echten Ergebnisbeitrag zu entwickeln, sollte das Unternehmen auf darauf verzichten, sie weiter zu bedienen.

Dasselbe gilt für das Produktportfolio: Wenige Produkte sind ergebnisstark, viele Produkte leisten einen akzeptablen Ergebnisbeitrag, und einige Produkte hätten längst aus dem Sortiment entfernt werden sollen, weil sie die anderweitig erwirtschafteten Überschüsse teilweise vernichten. Solche Produkte sollte man identifizieren und mutig streichen. Böse Zungen behaupten übrigens, daß das Pareto-Prinzip auch für die Mitarbeiter im Unternehmen gilt. Dazu möge sich jeder Arbeitgeber seine eigenen Gedanken machen.

Wenn Sie Ihre Arbeit als Unternehmenslenker erledigt und die verlustbringenden "letzten 20 Prozent" der Kunden und Produkte eliminiert haben, stehen Sie wieder vor derselben Aufgabe, denn auch in dem jeweils verbleibenden Portfolio gilt wieder das Pareto-Prinzip!

Die Pareto-Analyse gibt auch den richtigen Pfad für Ihr Unternehmenswachstum vor: Identifizieren Sie die "ersten 20 Prozent" Ihrer Kunden und Produkte und richten Sie Ihr Unternehmen und seine Leistungen stärker an ihnen aus. So erreichen Sie systematisch ein strategiekonformes Portfolio an Leistungen und Kunden und erhöhen ganz automatisch die Rentabilität Ihres Unternehmens.

*Thomas Thier ist Geschäftsführer der thier gmbh kontor für mittelständische unternehmensstrategie, [www.tkmu.de](http://www.tkmu.de). Seit 2002 berät er mittelständische Unternehmen in Strategie, Wachstum und Preismanagement.*