



Kundenprofitabilität

(k)ein Buch mit sieben Siegeln

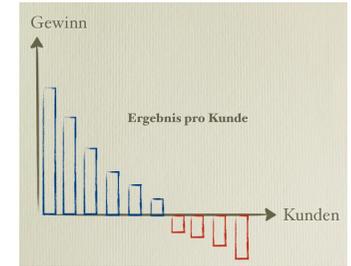




Das bringe ich für die Lösung Ihrer Aufgaben mit:

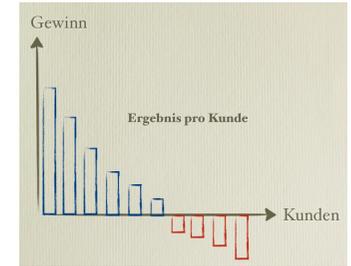
- ❖ 25 Jahre Vertriebserfahrung in der Investitionsgüterindustrie, davon 15 Jahre mit Ergebnis-Verantwortung
- ❖ 10 Jahre Mandate zur Ergebnisverbesserung in kundennahen Prozessen im Maschinen- und Anlagenbau und bei Industriefinanzdienstleistern (Makler, Versicherer, Refinanzierer)
- ❖ Messung und Verbesserung der Profitabilität für Kunden und Produkte mit Lean-Management- und Modellierungs-Methoden
- ❖ Training und Coaching von Führungskräften und Account-Managern im Vertrieb

Durchschnittlich 40%
aller Kunden sind nicht profitabel



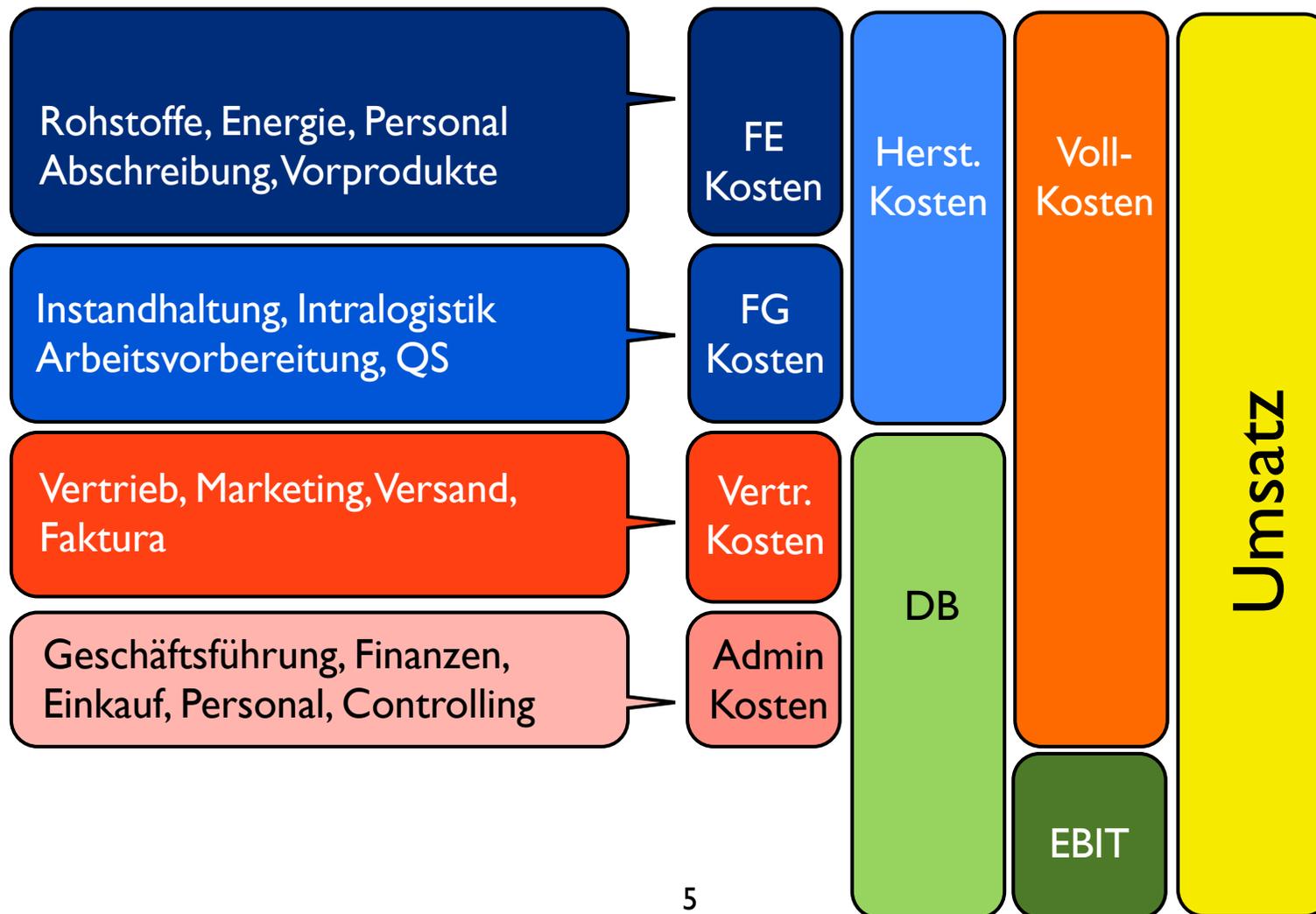
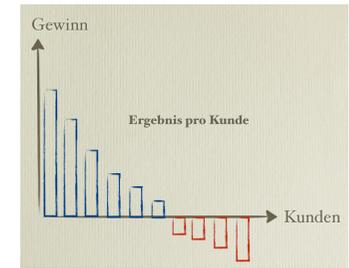
- ▶ Unternehmen sind sich dessen nicht bewusst.
- ▶ Das Management interessiert oft nur für eine Zahl: das Gesamtergebnis
- ▶ Nirgendwo werden Kundenergebnisse dargestellt.

Was wird bei schlechter Ertragslage häufig getan?



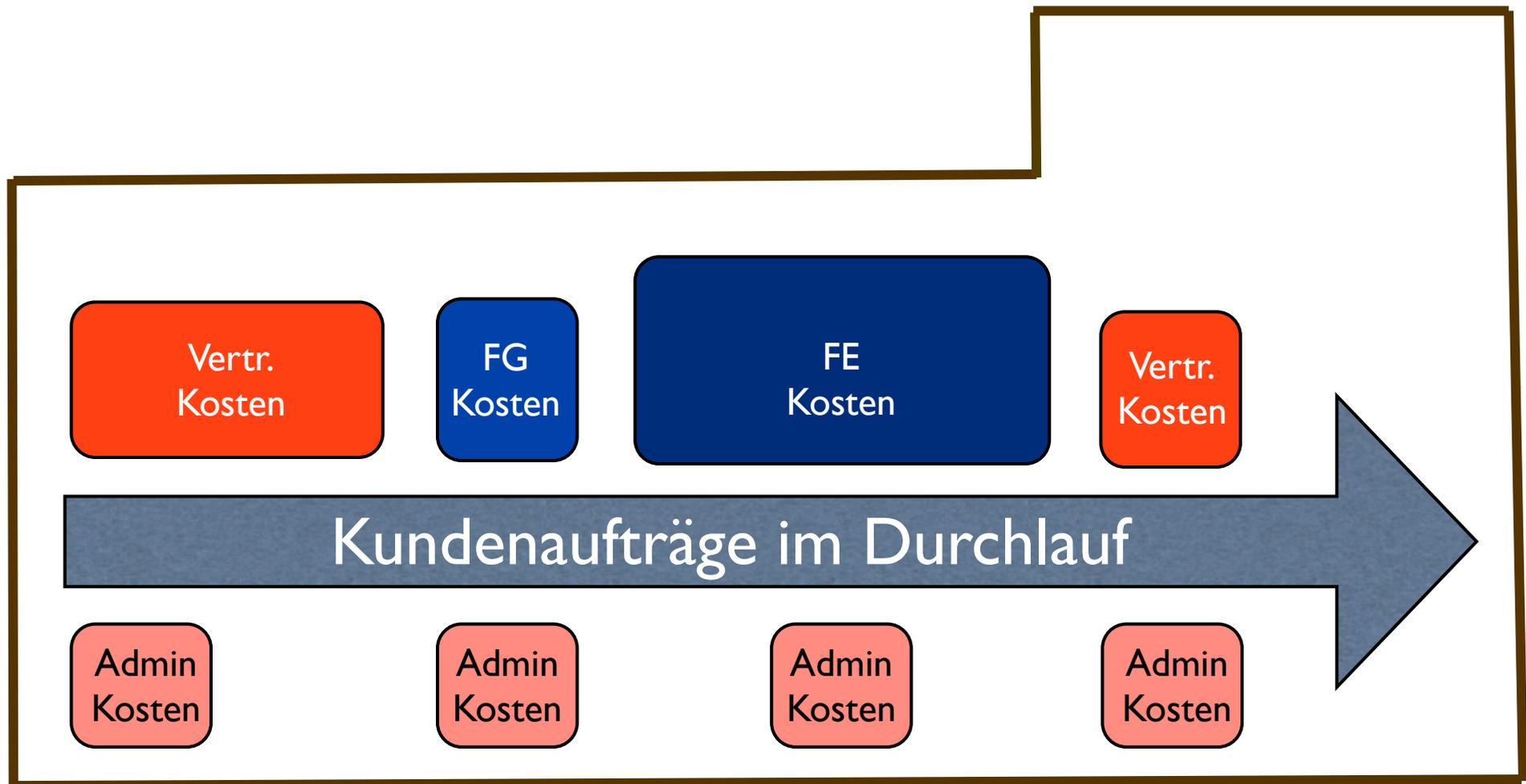
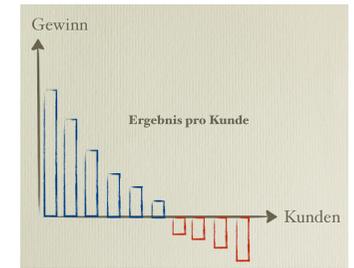
- ▶ „Cost Cutting“ pauschal, am stärksten im Bereich Mitarbeiter (schnell wirksam, starker Effekt)
- ▶ Wechsel von Lieferanten (low cost - low quality)
- ▶ Nebulöse Erklärungen (schwierige Märkte,..) statt gründlicher Ursache-Wirkungs-Analyse

Herstellkosten im Verhältnis zu Vertriebs- und Administrations-Kosten vor 30 Jahren: 80% : 20% heute: 65% : 35%

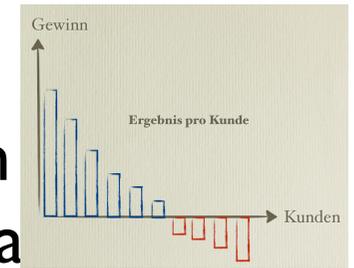


Eine andere Sicht auf die Kosten hilft weiter, um die Kosten der Kundenbearbeitung aufzuklären.

Kundenaufträge verbrauchen Ressourcen - in unterschiedlichem Maße.

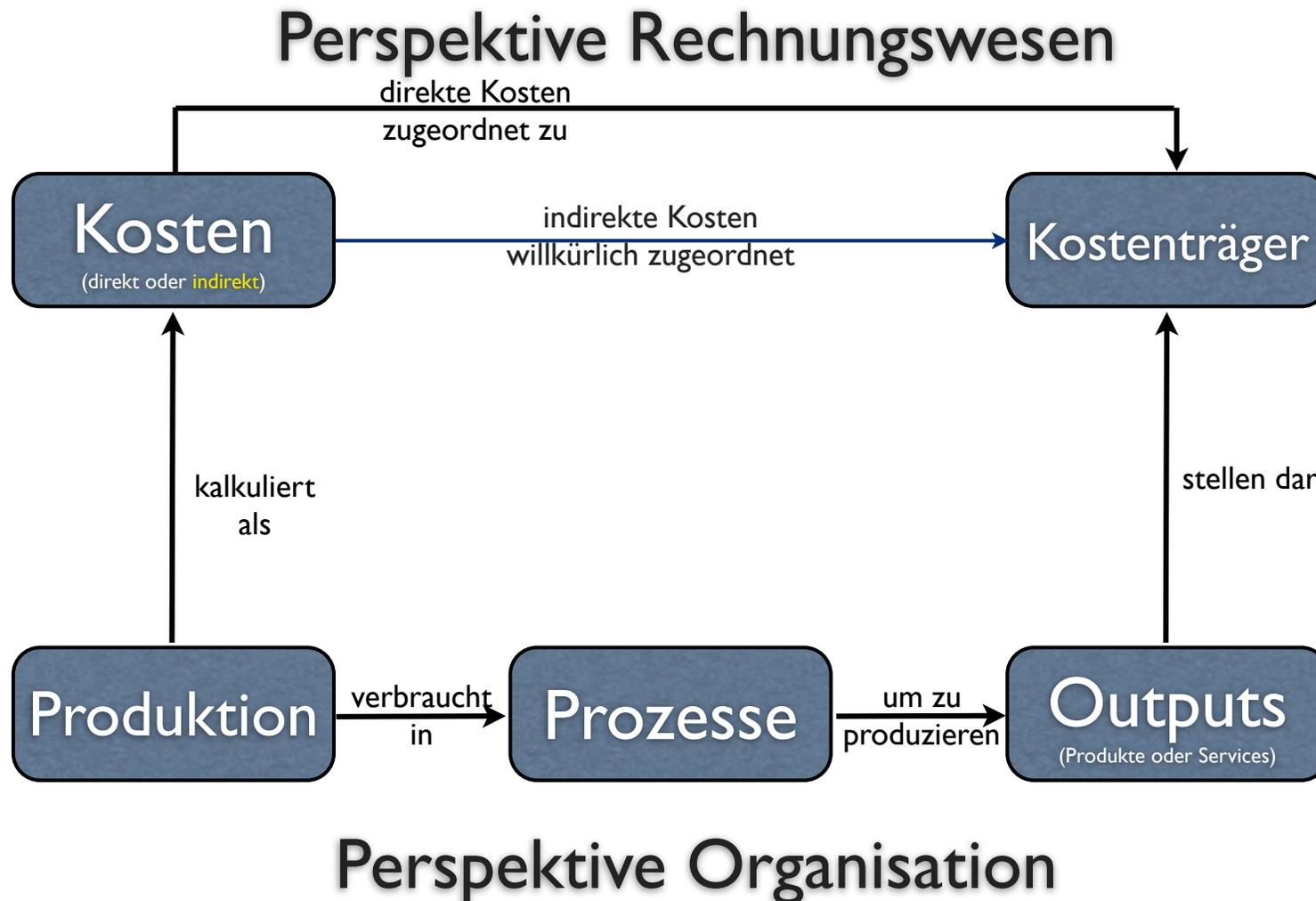
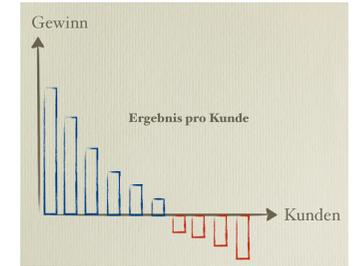


Auftragsbezogene Kundenbetreuungskosten zeigen die großen Unterschiede in der Praxis a

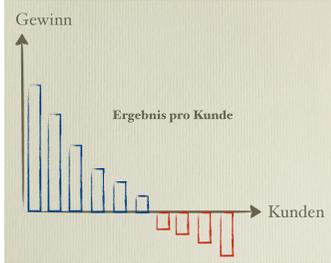


	hoch	niedrig
Produkt-Typ	kundenspez.	Standard
Order Volumen	klein	groß
Order Eingang	unregelmäßig	planbar
Orderfrequenz	hoch	niedrig
Auftragsklarheit	gering	groß
Auftragskomplexität	hoch	gering
Auftragsergänzungen	mehrere	keine

Traditionelles Rechnungswesen

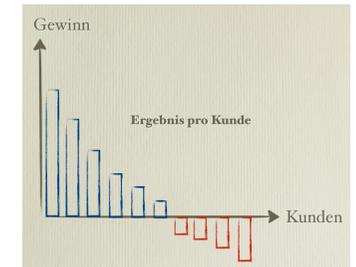


Activity Based Costing



Herausforderungen

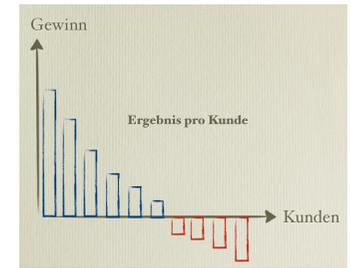
Herkömmliches Rechnungswesen gegen kundenbezogene Profitabilität



	Umsatz Tsd. €	Deckungsbeitrag Tsd. €	%	Bearbeitungsk.	Ertrag vor St.+FK Tsd. €	%	Merkmal
Kunde A	590	88	15%	115	-27	-5%	Bester Umsatz
Kunde B	429	78	18%	59	19	4%	Bester Ertrag
Kunde C	377	93	25%	127	-34	-9%	Größter DB

- Schlüsselement: Abwicklungskosten (CTS)

Lohnt es sich überhaupt, die Profitabilität einzelner Kunden zu ermitteln?



Praxisbeispiel:

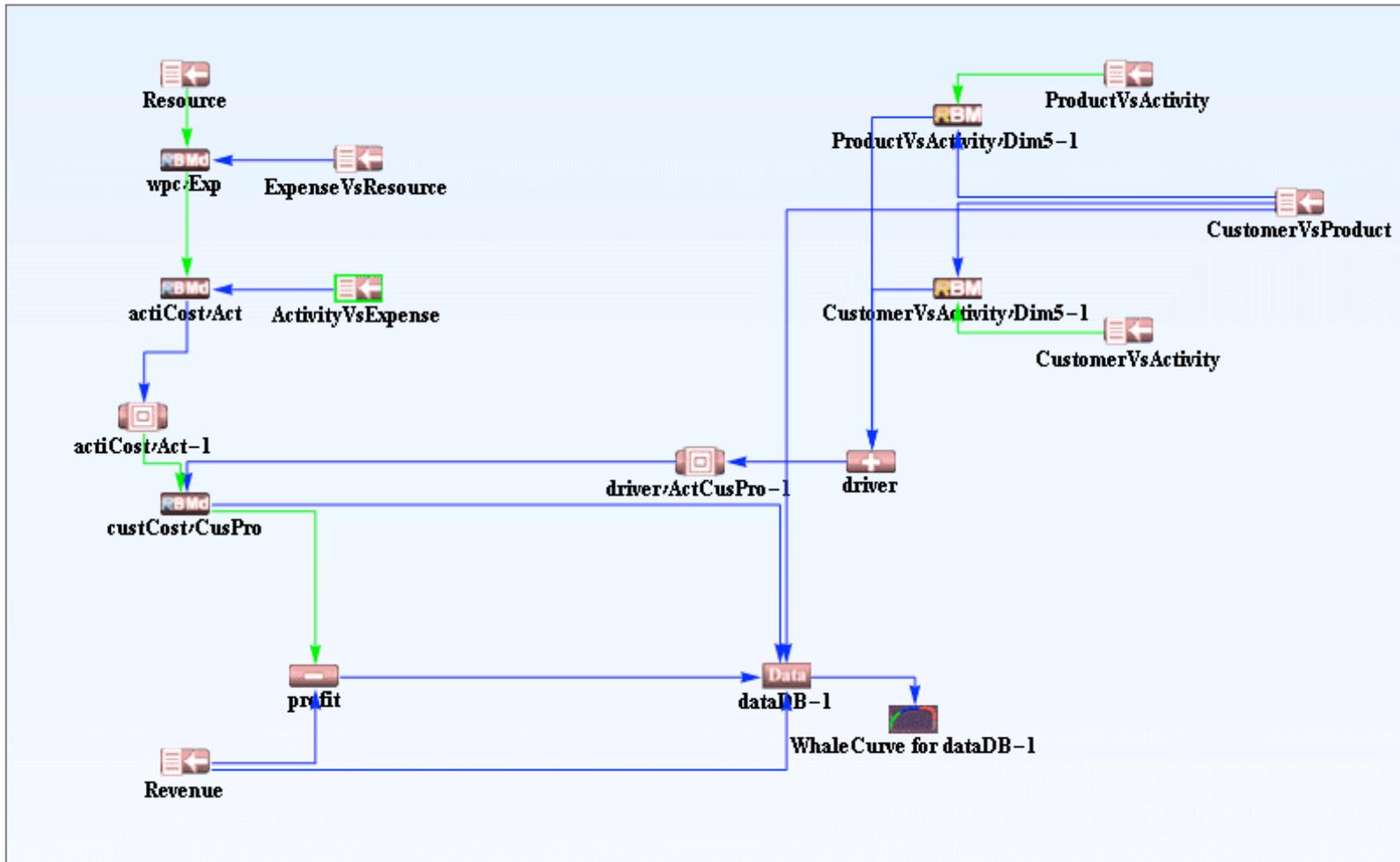
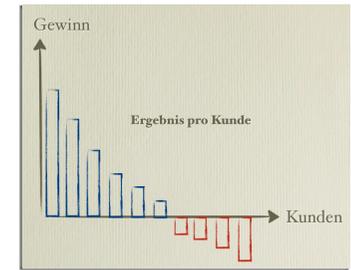
von 1286 Kunden eines Geschäftsbereiches

verdiente der beste **152.465,45 €**

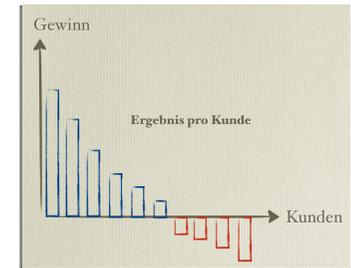
der schlechteste brachte **247.677,34 € Verlust**

Der Unterschied beträgt **262,45%** .

Wie werden Unternehmen „sehend“ ?
 Sie benötigen ein Modell der „Ursachen“ und
 „Wirkungen“ Ihrer Wertschöpfung



Dann erhalten Unternehmen detaillierte Informationen über die Profitabilität ihrer Kunden und Produkte



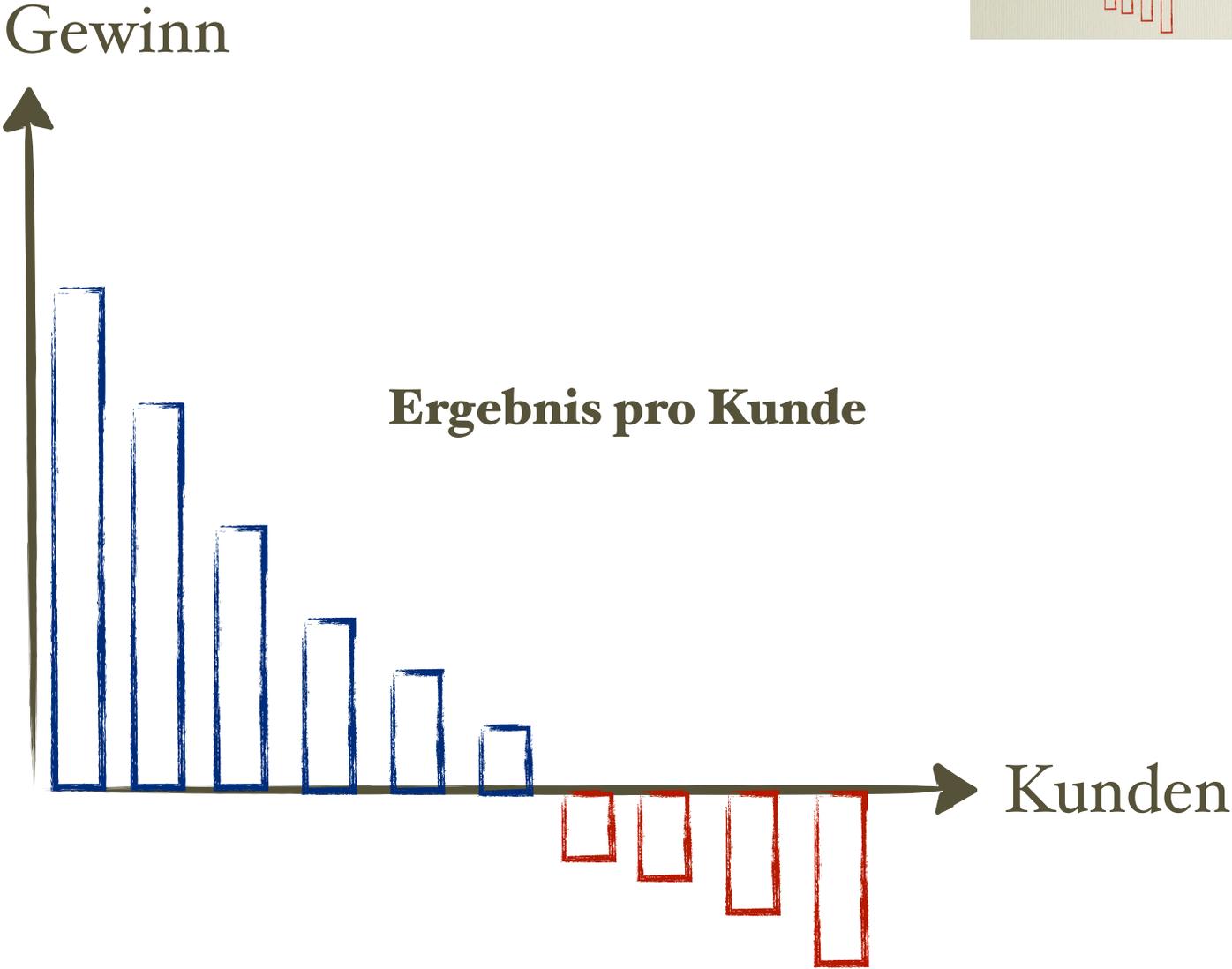
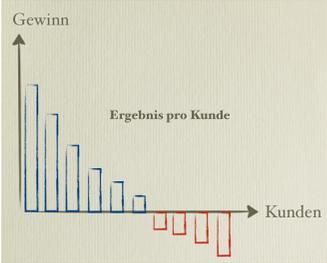
dataDB-1

Hide Info Part Delete Part select Pareto Whole Dim

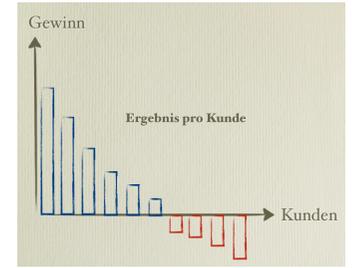
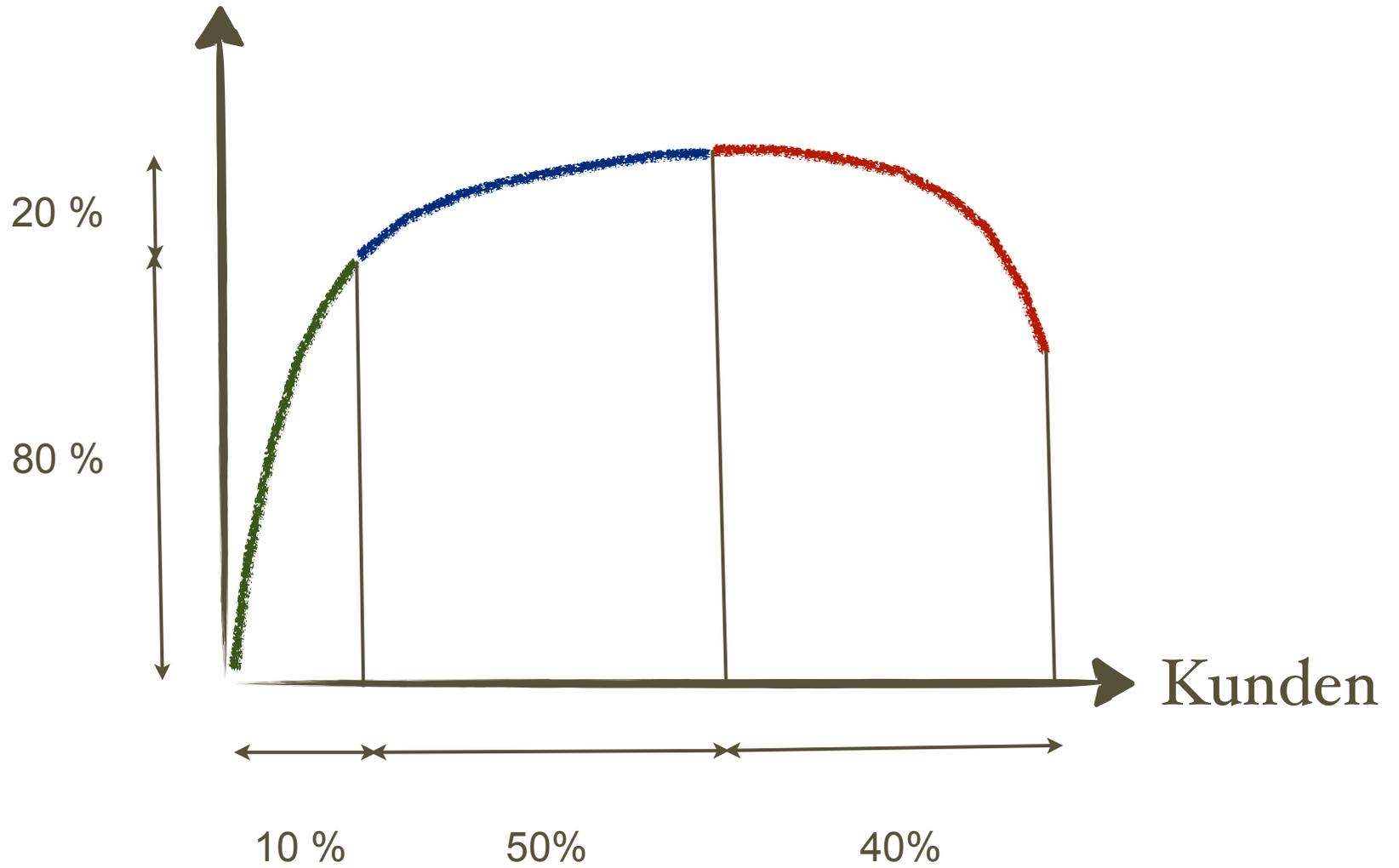
▲ Entries: 805 Layout: 805 X 1 SizekB: 18 Dimension: 3 Sum: 1.74M

Customer(66)	Product(3)	Data(7)	
Customer	Product	Data	
AlleviatedLtd	XI0536	Volume	14.00
AlleviatedLtd	XI0536	Cost	3580.89
AlleviatedLtd	XI0536	Profit	806.28
AlleviatedLtd	XI0536	Revenue	4387.16
AlleviatedLtd	XI0536	UnitCost	255.78
AlleviatedLtd	XI0536	UnitRevenue	313.37
AlleviatedLtd	XI0536	UnitProfit	57.59
AlloyingGmbH	We22766	Volume	2.00
AlloyingGmbH	We22766	Cost	830.42
AlloyingGmbH	We22766	Profit	-728.67
AlloyingGmbH	We22766	Revenue	101.75
AlloyingGmbH	We22766	UnitCost	415.21
AlloyingGmbH	We22766	UnitRevenue	50.88
AlloyingGmbH	We22766	UnitProfit	-364.33
AlloyingSA	We22766	Volume	137.00
AlloyingSA	We22766	Cost	5061.53
AlloyingSA	We22766	Profit	8265.43
AlloyingSA	We22766	Revenue	13326.96
AlloyingSA	We22766	UnitCost	36.95
AlloyingSA	We22766	UnitRevenue	97.28
AlloyingSA	We22766	UnitProfit	60.33
AlloyingSA	XI0536	Volume	203.00

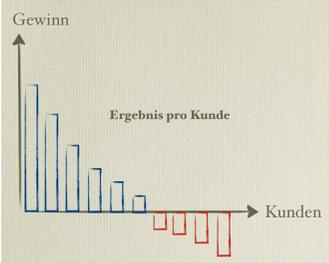
Wie sieht ein typischer Verlauf der Kunden-Profitabilität aus?



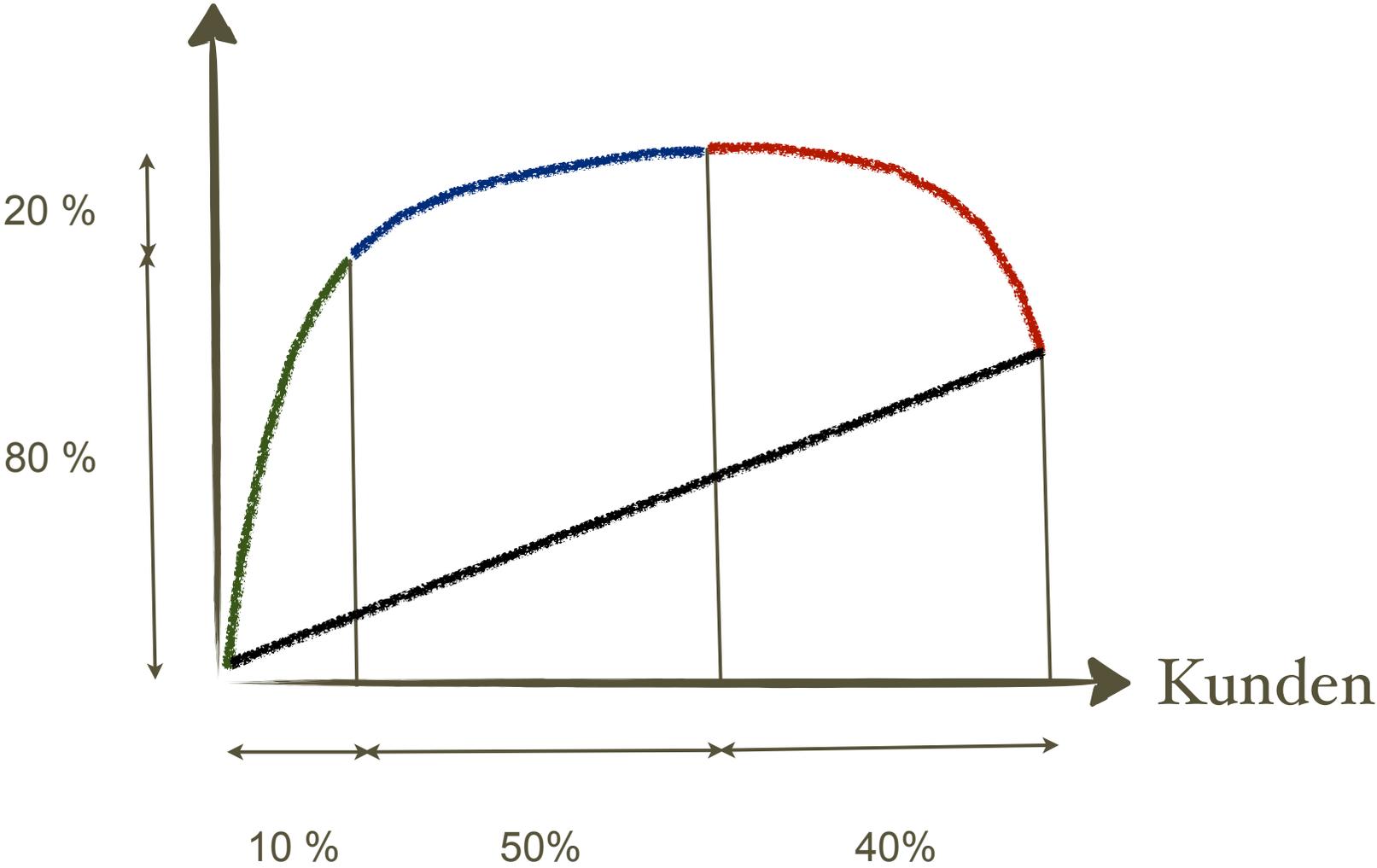
kumulierter Gewinn



Ideale Verteilung der Kundenerträge: jeder Kunde trägt gleich viel zum Ergebnis bei...

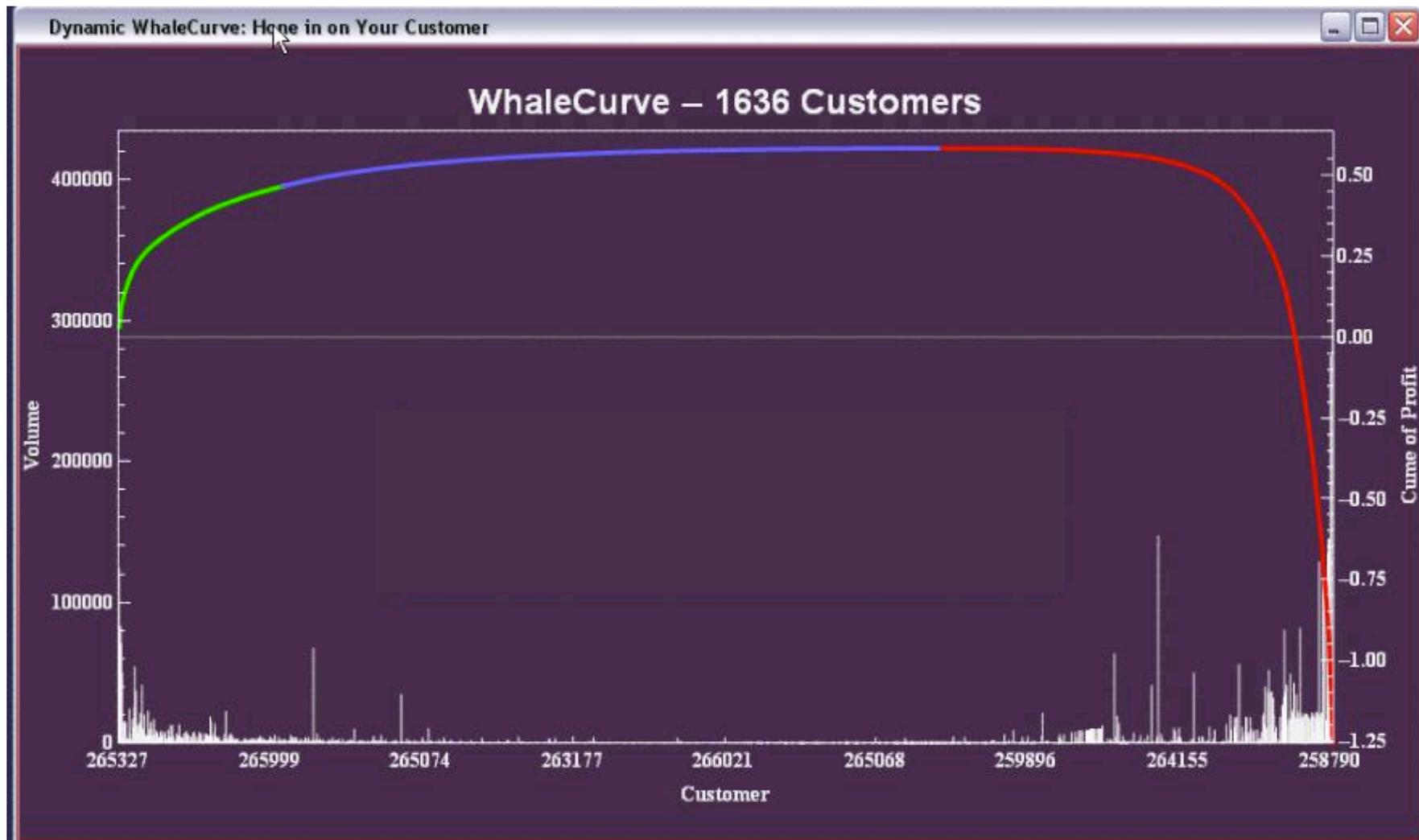
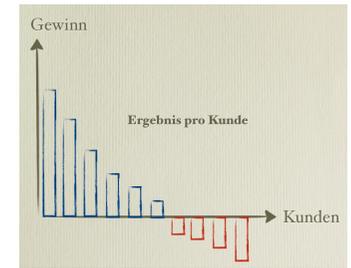


kumulierter Gewinn

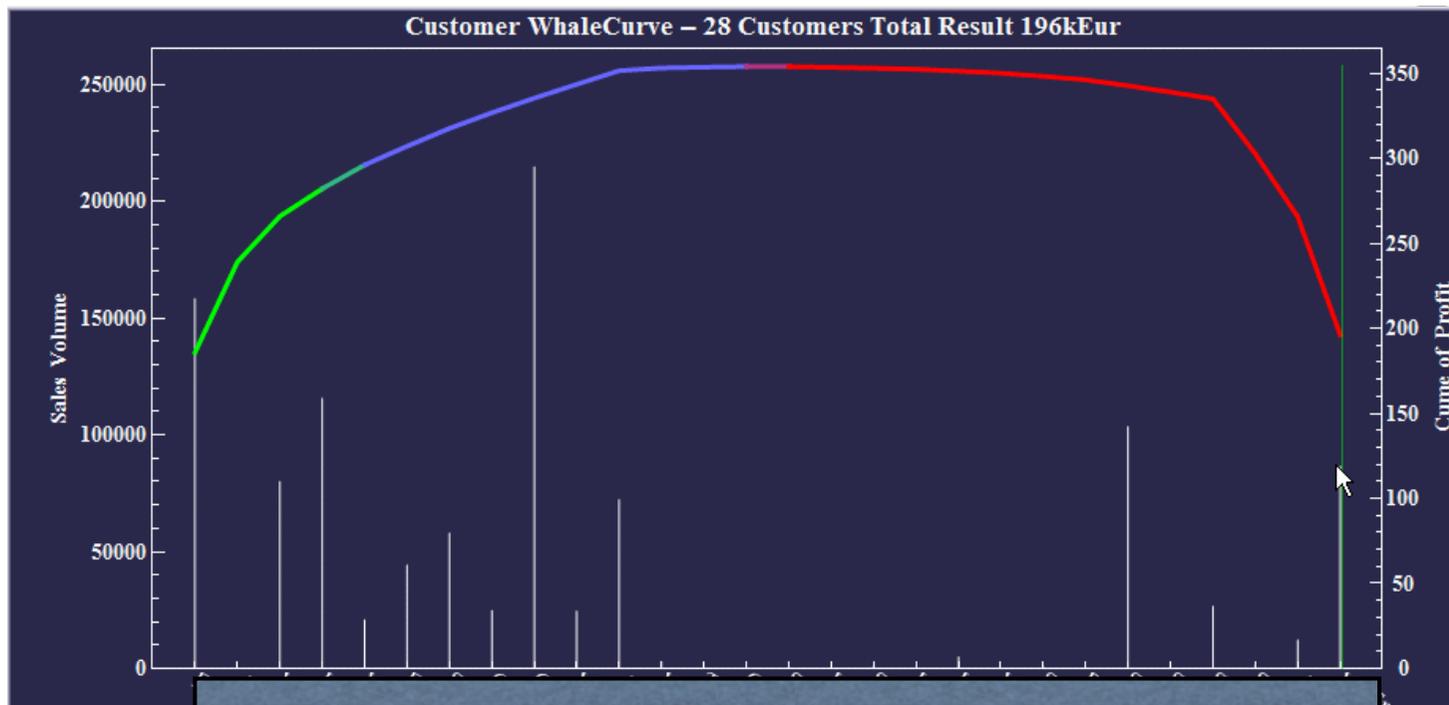
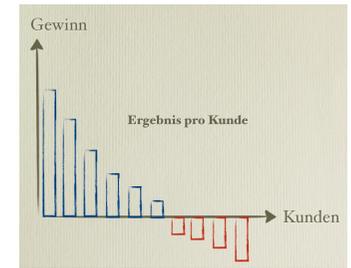


Praxisbeispiel:

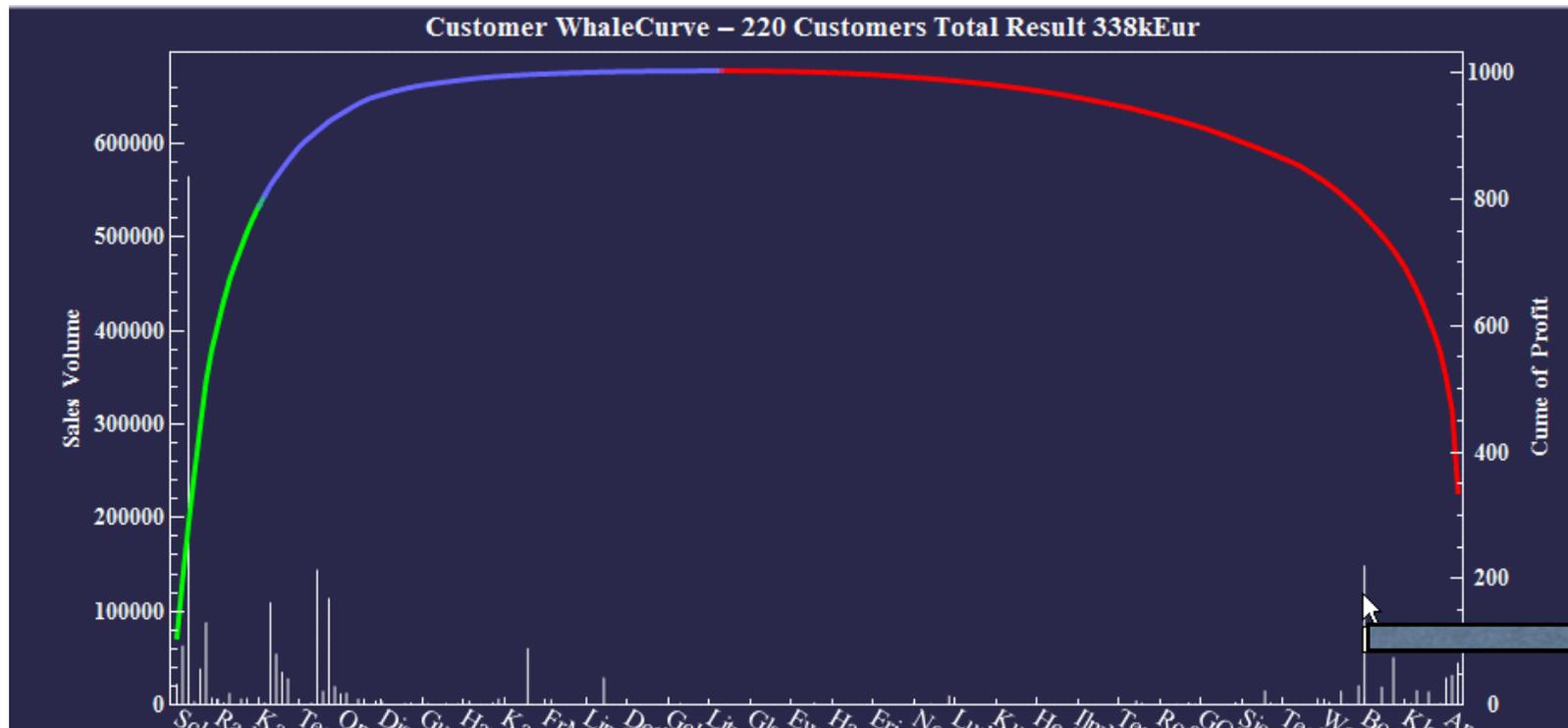
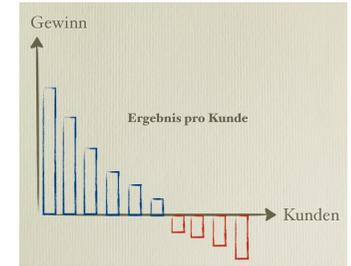
0,5 Mio. € potenzieller Ertrag werden auf einen Verlust in Höhe von 1,25 Mio € reduziert.



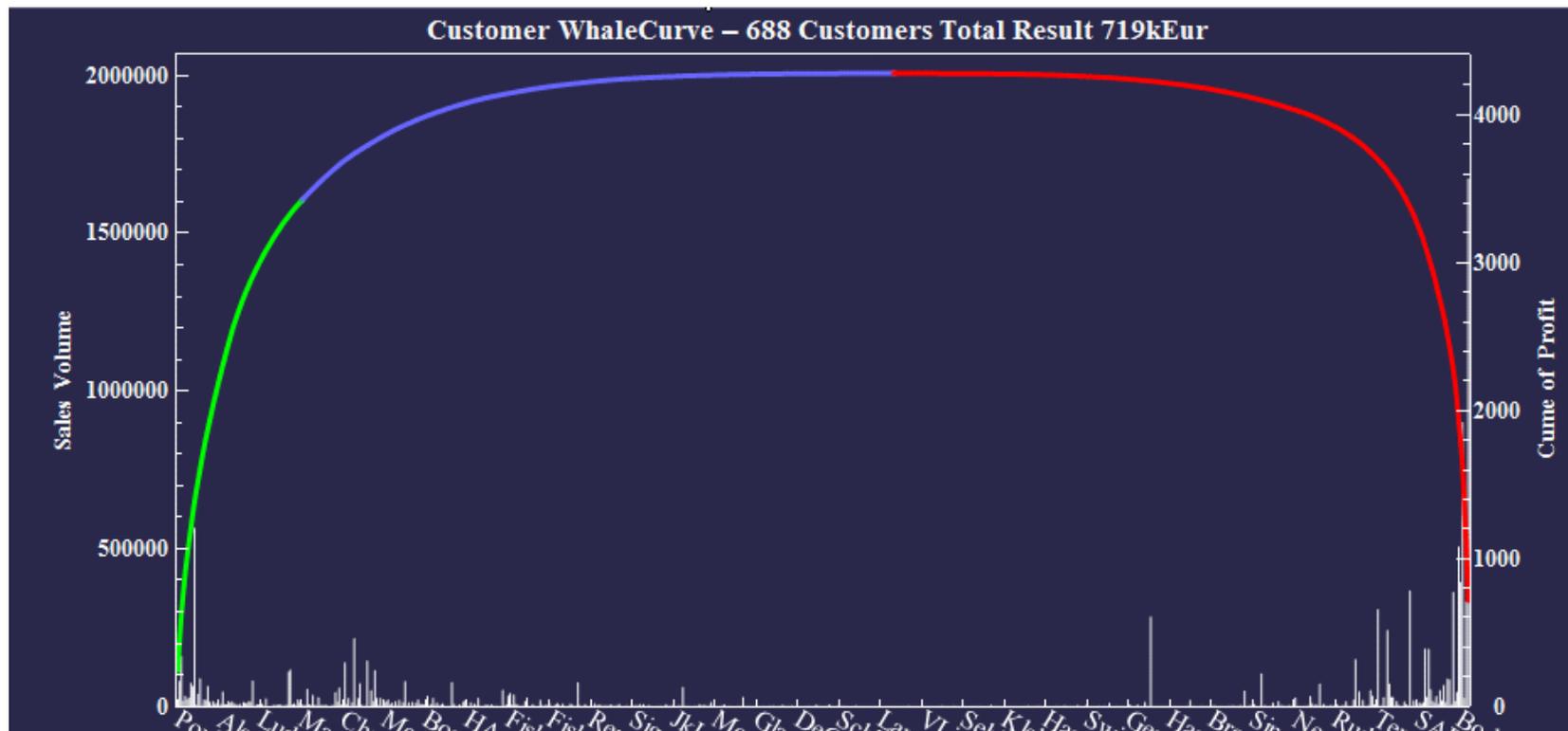
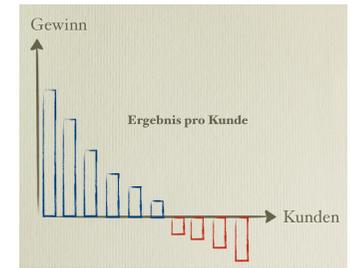
Praxisbeispiel:
der beste Kunde erwirtschaftet allein soviel
Ertrag wie alle anderen zusammen. Mögliche
350 T€ werden reduziert auf 196 T €.



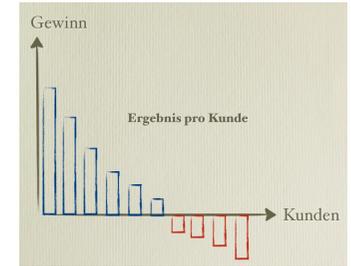
Praxisbeispiel:
knapp 1 Mio. € Ertragspotenzial schrumpfen auf
338 T €....



Praxisbeispiel:
mehr als 4 Mio. € Ertrag schmelzen durch
Kundenverluste auf 719T € ab.



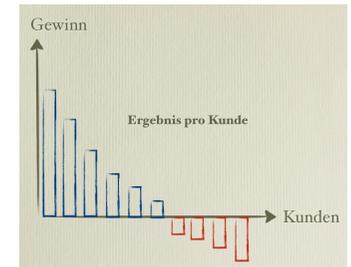
Kundengruppe „grün“:
hoher Ertrag, große Absatzmengen
guter „Fit“ zum Unternehmen



Maßnahmen:

- ▶ Preis-Niveau stimmt „grob“, hat aber oftmals Luft für Preiserhöhungen
- ▶ bessere Potenzial-Ausschöpfung : Kundenbedarf komplett abgedeckt?
- ▶ Referenzpotenzial ausschöpfen: mit Top-Kunden leichter Neukunden gewinnen

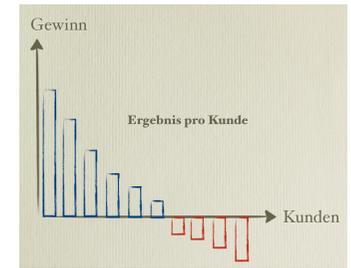
Kundengruppe „blau“
kleine bis mittlere Absätze
keine strategischen Kunden
solide, eher kleinere Erträge



Maßnahmen:

- ▶ Preiserhöhungsspielraum ausschöpfen
- ▶ häufig ist das Potenzial nicht ausgeschöpft mit Blick auf Auftragsgröße, Revolving und Einbindung weiterer „Bedarfsträger“ (andere Geschäftsbereiche)
- ▶ Cross-Selling- und Up-Selling Potenzial nicht ausgeschöpft

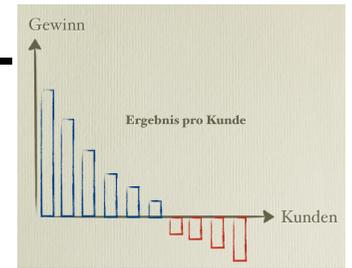
Kundengruppe „rot“ kleinere bis größere Verluste mittlere bis größere Umsätze



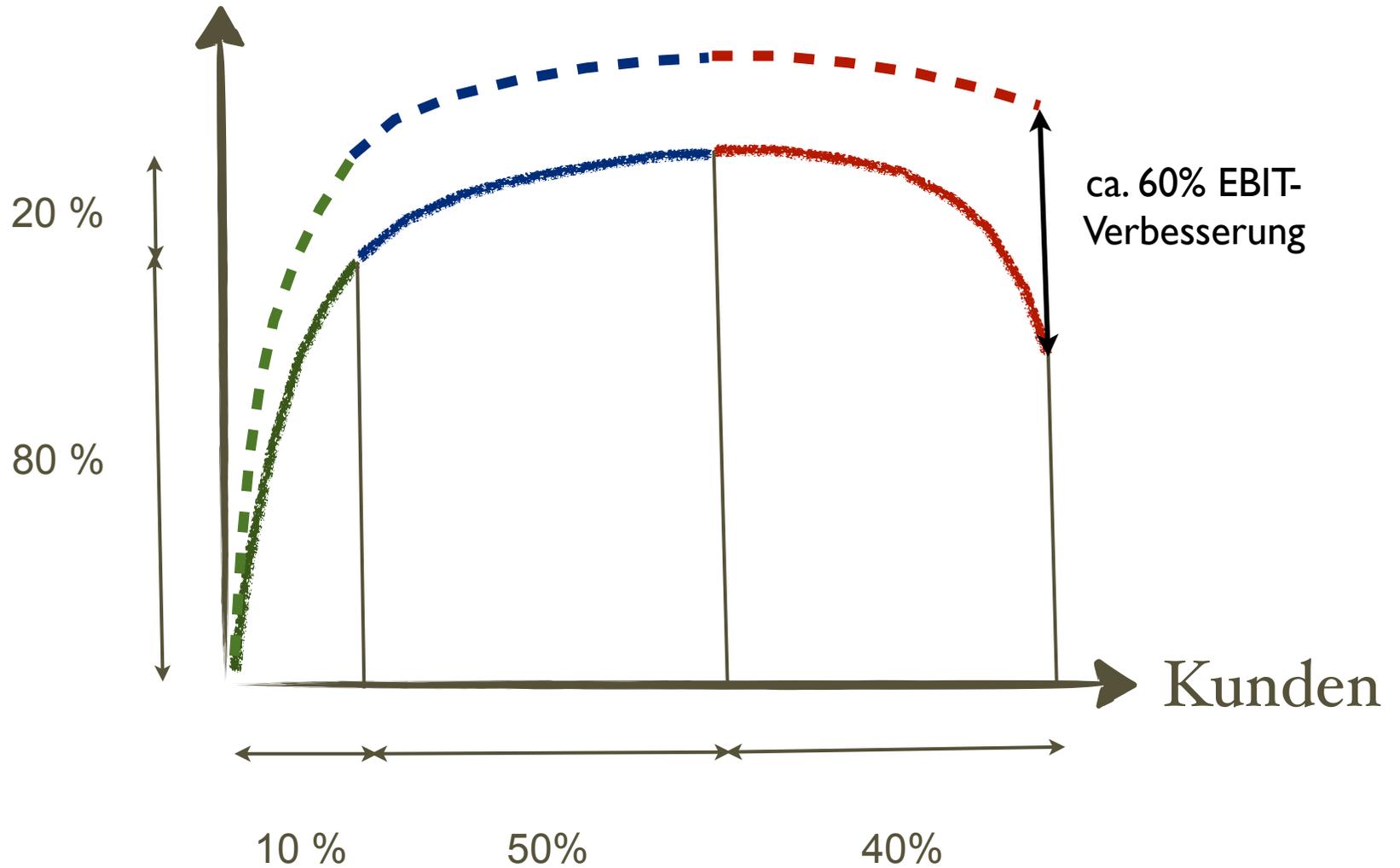
Maßnahmen:

- ▶ Prüfung Produktfit - ggfls. Trennung
- ▶ Prüfung Preisniveau - ggfls. Preis erhöhen und Kapazität abbauen
- ▶ bei kleineren Absätzen: Preise erhöhen, geringe Gefahr der Abwanderung, wenn Produktfit OK

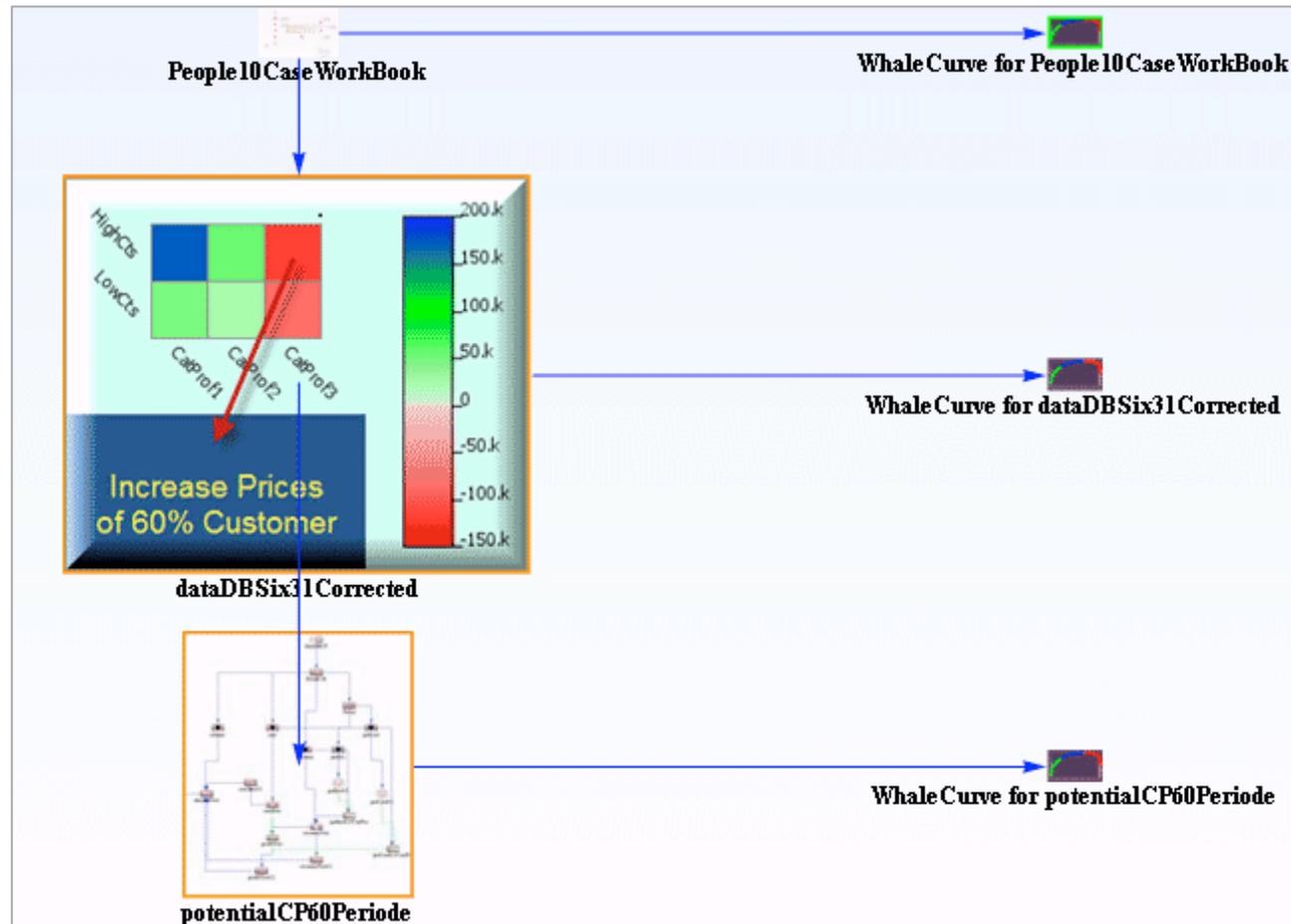
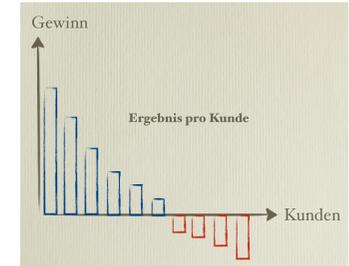
Lohnenswerte Arbeit: Erträge in den drei Kundensegmenten anheben



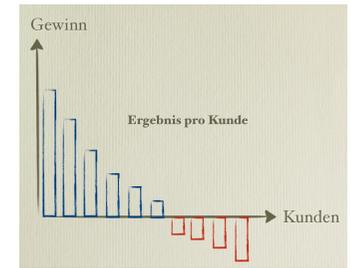
kumulierter Gewinn



Die Unternehmens-Modellierung zeigt auch die Ergebnisse nach Optimierungsmaßnahmen



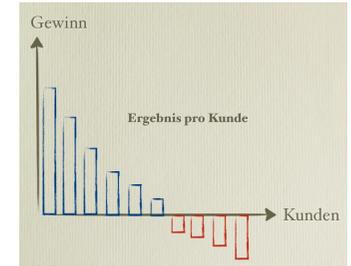
Verbesserungsstrategien auf der Basis von Fakten, die konkrete Handlungsoptionen zeigen



Kundenprofitabilität verbessern:

- ▶ Betrifft es einzelne Kunden oder Kundensegmente?
- ▶ Spielen gekaufte Produkte / Produktgruppen eine besondere Rolle mit Blick auf die Kundenprofitabilität?
- ▶ Entsprechen die verlustreichen Kunden genau der Zielgruppendefinition?
- ▶ Preiserhöhung ist das einfachste, schnellste und wirksamste Instrument: Risiko des Absatzverlustes ist abzuwägen gegen Kapazitätsbindung.

Kundenprofitabilität



Langfristige Wertsteigerung des Unternehmens geht nur mit profitablen Kunden.

Wo steht das Unternehmen heute und mit welchen Stellschrauben sollte die Kundenprofitabilität zuerst verbessert werden? Antworten auf diese Fragen gibt Ihnen der Kurzcheck Kundenprofitabilität. Was die stärksten und leicht zu realisierenden Ergebnis-Verbesserungen ausmacht, sollte zuerst angegangen werden.



Rufen Sie den *Kurzcheck Kundenprofitabilität* kostenfrei unter
michael.wentzke@lintea.de,
<http://goo.gl/RnYzn> oder
telefonisch unter 040 60847746 ab.