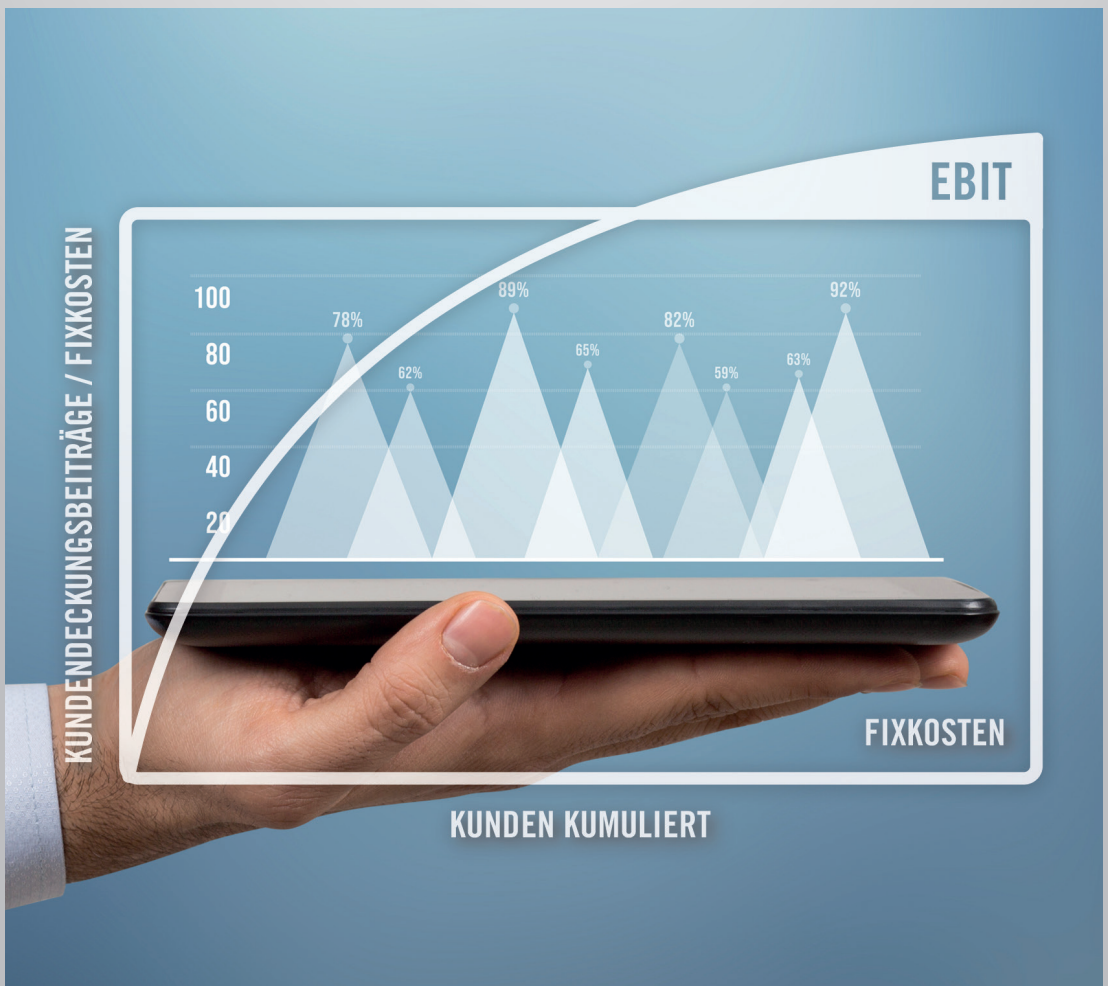


Lukas Rieder, CZSG Controller Zentrum St. Gallen

Kundenrentabilität & Verkäuferproduktivität



ENTSCHEIDUNGSRELEVANT IHRE KUNDEN- ERGEBNISSE ERMITTELN UND ANALYSIEREN

- Kundenrentabilität berechnen
- Entwicklung der Erlösschmälerungen verfolgen
- Kundenspezifische Fixkosten festhalten
- Kundendeckungsbeiträge ermitteln
- Fixkosten der Funktionen steuern
- Fixkostenumlage verhindert relevante Erkenntnisse
- Analyse und Steuerung von Verkaufsgebieten, Absatzkanälen und Kundengruppen
- Produktivität der Verkaufsorganisation beurteilen
- Berücksichtigung von Engpässen im Unternehmen



**Anforderungen an die Einrichtung des
Management-Accounting-Systems zur Planung
und Steuerung des Marketing- und Vertriebserfolgs.**

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, info@weka.ch
www.weka.ch, www.weka-library.ch

WEKA Digital Library

Die Funktionalitäten der **WEKA Digital Library** werden unter www.weka-library.ch/de/help/help_de.html erklärt.

Haben Sie Rückmeldungen zum Produkt oder Fragen?
Gerne nehmen wir Ihren Input unter info@weka.ch auf.

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Kundenrentabilität & Verkäuferproduktivität

Herausgeber: Lukas Rieder, CZSG Controller Zentrum St. Gallen

Projektleitung: Petra Streit

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2023

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

1. Auflage 2023

Layout: Tobias Ammann, Satz: Dimitri Gabriel, Korrektorat: Margit Bachfischer

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Übersicht	3
1.1 Adressaten und Vorwort.....	3
1.2 Einführung ins Thema Kundenrentabilität	4
1.3 Management Summary.....	4
2. Kundenbeitrag bestimmen	7
2.1 Brutto- und Nettoumsatz von Kunden	8
2.2 Nettoerlös pro Kunde.....	10
3. Herstellkosten der verkauften Produkte	12
3.1 Proportionale und fixe Kosten	13
3.2 Plankalkulation des Artikels 101060 der Ringbuch AG	14
3.3 Proportionale Planherstellkosten pro Kunde	18
4. Kundendeckungsbeitrag	21
4.1 Kunden-DB I	21
4.2 Kundenspezifische Fixkosten	26
4.3 Kundendeckungsbeitrag	27
5. Leistungsbereitschaftskosten	30
5.1 Fixkostengliederung nach Funktionsbereichen und Kostenstellen	33
5.2 Eindeutig zuweisbare Marktbearbeitungsfixkosten	34
5.3 Leistungsbereitschaftskosten des Betriebs	37
5.4 Kalkulatorische Abschreibungen	39
6. Preisfestlegung in der Vollkostenrechnung	40
6.1 Pekka Heizsysteme AG	40
6.2 Vollkosten in der Ringbuch AG.....	43
7. Mehrdimensionale Deckungsbeitragsanalyse	46
7.1 Produktdimension	46
7.2 Deckungsbeitrag eines Einzelkunden	51
7.3 Absatzkanäle und Verkaufsgebiete.....	52
7.4 Mehrjährige Entwicklungen.....	52
8. Kundenrentabilität verbessern	55
8.1 Kundenrentabilität?.....	56
8.2 Kundendeckungsbeiträge steigern	57
8.2.1 Welcher Engpass dominiert?	57
8.2.2 Rentablere Kunden.....	58
8.3 Verkäuferproduktivität.....	60

9. Effektivität und Effizienz im Leistungsbereitschaftsbereich	63
9.1 Marketing, Verkauf, Vertrieb.....	63
9.2 Zentralbereiche	67
9.3 Engpassorientierung	68
9.4 Zusammenfassung	69
Glossar	71
Literaturverzeichnis	73
Autor	74

1. Einleitung und Übersicht

1.1 Adressaten und Vorwort

Diese Publikation richtet sich an Personen (m/w/d), die sich mit der Gestaltung und der Implementation umfassender Planungs- und Steuerungssysteme, namentlich im Bereich des Verkaufs, auseinandersetzen. Das sind vor allem:

- Marketing- und Vertriebsverantwortliche, Verkäufer
- Verkaufsleiter von Produktbereichen, Verkaufsgebieten
- Absatzkanäle, Produktgruppen
- Werbeleiter
- gesamtverantwortliche Führungskräfte
- Controller als Systemgestalter
- Softwareentwickler
- Gestalter von Verkaufsunterstützungssystemen
- Finanzbereichs- und Personalleitende

Welchen Beitrag leistet ein spezifischer Kunde zum Unternehmensgewinn?

Wie lässt sich dieser Beitrag erhöhen?

Es wird gezeigt, wie das **Management-Accounting-System**, also die Kosten- und Leistungsrechnung und die Deckungsbeitragsrechnung zu gestalten sind, um den Kundendeckungsbeitrag eines Kunden zu planen, zu messen, zu beurteilen und zu erhöhen.

Die verwendeten Begriffe und Definitionen wurden soweit möglich aus dem Controller-Wörterbuch der International Group of Controlling IGC (4. Auflage) übernommen.

Die Bearbeitung anwendungsorientierter Fragen der Beratungs- und Schulungskunden des Controller Zentrums St. Gallen CZSG, der Contool AG St. Gallen und der Dr. Pius Küng und Partner St. Gallen hat die hier vorgeschlagenen Lösungsansätze hervorgebracht.

Weitere Ansätze sind durch Diskussionen mit den Vertretern des Profitability Analytics Centers of Excellence (PACE) in den USA entstanden (Profitability Analytics Center of Excellence, profitability-analytics.org).

Alle erwähnten Organisationen haben bedeutende Inputs zur Bearbeitung der Themen **Kundenrentabilität und Verkäuferproduktivität** geliefert.

Für diese Beiträge bedanke ich mich vielmals.

St. Gallen, Frühling 2023, Dr. Lukas Rieder, CZSG Controller Zentrum St. Gallen/Schweiz

1.2 Einführung ins Thema Kundenrentabilität

In der Planung und Steuerung stellen sich regelmässig folgende kundenbezogenen Fragen:

- Welche Kunden haben wir, welche neuen Kunden wollen wir gewinnen?
- Welche Kunden tragen mehr zum Unternehmensergebnis, z.B. zum Gewinn vor Abzug von Zinsen und Steuern (EBIT), bei, welche weniger?
- Welcher Aufwand (Zeit und Geld) soll zur Gewinnung von Neukunden betrieben werden?
- Welche bestehenden Kunden sind nicht mehr zu bedienen, weil das Aufwand-Ertrags-Verhältnis nicht stimmt?
- Wie viel Zeit und Geld sollen für Marktbearbeitung, für Kundengewinnung und ihre Betreuung eingesetzt werden, um das Unternehmensergebnis zu verbessern?
- Führen unsere Vertriebs- und Marketingleistungen insgesamt zu höheren Gewinnen?

Diese Betrachtung ist soweit möglich auf der Einzelkundenebene zu erstellen, denn die Verkaufsorganisation will wissen, welche Kunden sie vermehrt betreuen soll, welche weniger. Voraussetzung dafür ist eine kundenbezogene Kosten-, Leistungs- und Erlösbetrachtung. Es soll das komplette Unternehmensergebnis verbessert werden.

Viele Marktbearbeitungskosten fallen für Kundengruppen, Verkaufsregionen, Absatzkanäle oder für Verkaufsförderung und allgemeine Werbung an und können deshalb nicht verursachungsgerecht einzelnen Kunden zugeordnet werden. Bei der Bestimmung eines Periodenergebnisses sind diese Kosten jedoch einzurechnen. Denn es ist zu beurteilen, welchen Beitrag sie zur Ergebnisverbesserung leisten.

Direkt durch die einem einzelnen Kunden verkauften Produkte entstehende Kosten sind zwar dem Kunden zuordenbar. Die Kosten der Leistungsbereitschaft des liefernden Unternehmens können jedoch weder dem einzelnen Produkt noch dem Einzelkunden verursachungsgerecht zugeordnet werden. Denn sie entstehen dafür, dass das Unternehmen überhaupt produzieren und verkaufen kann.

1.3 Management Summary

Mit praktischen Beispielen wird erläutert, wie Kundenrentabilität zu definieren ist und was verursachungsgerecht pro Kunde geplant, berechnet und gesteuert werden kann.

Organisationen, die Produkte, Services und weitere Dienstleistungen verkaufen, also private Unternehmen, staatliche und halbstaatliche Anbieter (z.B. Energie- und Wasserversorger, Krankenhäuser und Betreuungsinstitutionen), fragen sich, ob sie

- die richtigen Kunden haben und zu gewinnen versuchen,
- welche dieser Kunden wie wichtig für den Unternehmenserfolg sind,

- welche verkauften Produkte oder Dienstleistungen wie viel zum Unternehmenserfolg beitragen,
- welche neuen Angebote zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen könnten.

Mit der Formel $\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Gewinn}$

können Organisationen ihre Periodenergebnisse einfach ermitteln. Das komplette Periodenergebnis ist jedoch für die Planung und Steuerung der Organisation wenig aussagekräftig, da nicht zu erkennen ist, welche Produkte und welche Kunden wie viel zu diesem Erfolg beigetragen haben.

Analyse und Steuerung des finanziellen Unternehmenserfolgs erfordern in der kundenbezogenen Betrachtung die Beantwortung der Fragen:

- Welche Kunden sind rentabel und wie sehr?
- Wie ist die Marktbearbeitung zu gestalten, damit die Kundenrentabilität steigt?
- Mit welchen Verkaufskonditionen gelingt ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz?
- Wie können die Leistungsbereitschaftskosten des Unternehmens reduziert werden, damit eine höhere Rentabilität entsteht?

In der Planung und anlässlich der Erfassung des realen Geschäftsverlaufs ist zu berechnen,

- welche Nettoerlöse ein bestimmter Kunde erzielt hat oder erzielen wird,
- welche Kosten diesen kundenbezogenen Nettoerlösen gegenüberzustellen sind, weil sie direkt durch den Kunden verursacht wurden,
- zu welchen Leistungsbereitschaftskosten und zum Gewinn des Unternehmens der betrachtete Kunde welchen Beitrag leisten sollte.

Es wird gezeigt, wie das entscheidungsrelevante und verantwortungsgerechte Management-Accounting-System zu gestalten ist, damit die Rentabilität einzelner Kunden verursachungsgerecht ermittelt werden kann. In welchen Teilsystemen welche Daten zu erfassen und zu pflegen sind, wird an praktischen Beispielen dargelegt.

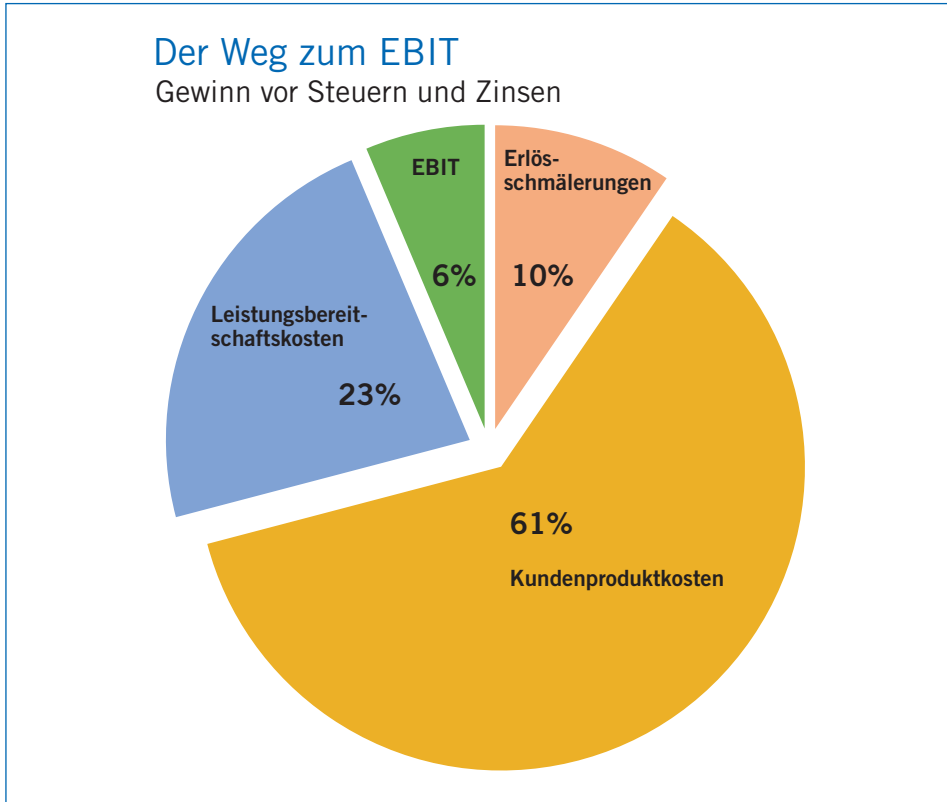


Abb. 1: Kostenblöcke in der Kundenrentabilitätsbetrachtung

2. Kundenbeitrag bestimmen

Viele Führungskräfte wünschen sich ein System, das anzeigt, wie viel ein einzelner Kunde zum Unternehmensgewinn beiträgt. Diese Kennzahl kann nach der Formel

$$\begin{array}{l} \text{bezahlte Nettobeträge eines Kunden} \\ \quad - \text{Kosten dieses Kunden} \end{array} = \text{Gewinn des Einzelkunden}$$

berechnet werden. Die Schwierigkeit besteht darin, dass

- die Zeitdauer zwischen Rechnungsstellung und Bezahlung zu berücksichtigen ist (der Kunde erhält eine Rechnung für das Gelieferte, zahlt sie jedoch erst einen oder mehrere Monate später und zieht Skonto oder andere Beträge vom fakturierten Betrag ab),
- die interne Berichterstattung für die Führungskräfte, welche oft die Grundlage für das Treffen von Korrekturentscheidungen bildet, üblicherweise monatlich erfolgt,
- je nach Zugehörigkeit der Kunden zu Kundengruppen, Absatzkanälen und Verkaufsgebieten unterschiedliche Vergünstigungen gewährt werden, welche auf der einzelnen Faktura nicht aufgeführt sind und oft erst nach Abschluss eines Kalender- oder Geschäftsjahrs bestimmt werden können (z.B. Rückvergütung [Bonus] bei Erreichung eines bestimmten Zielumsatzes),
- zwar die proportionalen Planherstellkosten der verkauften Produkte/Services termingerecht berechnet werden können, Abweichungen bei den Einstandspreisen für Material und Services jedoch erst nach Monatsabschluss definitiv bekannt sind und nur selten verursachungsgerecht einzelnen Kunden zurechenbar sind,
- die Kosten der Leistungsbereitschaft des Unternehmens (fixe Kosten) nur durch Anwendung selbst gewählter Umlageschlüssel auf die einzelnen Kunden verteilt werden können, weil der direkte Verursachungszusammenhang zwischen verkauften Einheiten und Leistungsbereitschaftskosten nicht existiert,
- zu ermitteln ist, welche Mitarbeitenden wie viel Arbeitszeit für die Gewinnung und Betreuung einzelner Kunden aufgewendet haben,
- die Kosten für die Gewinnung eines Kunden oft schon in früheren Perioden angefallen sind.

Einen verlässlichen und damit für die Planung und Steuerung entscheidungsrelevanten Gewinnbeitrag eines einzelnen Kunden zu ermitteln, kann nicht gelingen. Denn aus obiger Aufzählung ist zu schließen, dass sowohl bei der Bemessung der Nettoerlöse eines Kunden als auch bei der Kostenzuordnung Unklarheiten entstehen, weil keine direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen.

Um den Führungskräften Entscheidungsunterstützung für die Gewinnung und Betreuung von Kunden bieten zu können, ist auseinanderzuhalten, welche Kosten direkt

durch den Kunden verursacht und welche dem Kunden durch Anwendung von Umlageschlüsseln zugerechnet werden.

Dazu ist das Management-Accounting-System (die Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung KLEER) so zu gestalten, dass periodengerecht (z.B. pro Monat oder pro Jahr), pro Kunde

- der fakturierte Umsatz,
- die verursachungsgerecht dem Kunden zuordenbaren Erlösschmälerungen,
- die proportionalen Herstellkosten der vom Kunden gekauften Produkte oder Dienstleistungen,
- der erzielte Deckungsbeitrag I und
- die direkt durch den Kunden verursachten Fixkosten

geplant und erfasst werden können.

Nachstehend ist zu zeigen, wie die Fakturierung, das Management-Accounting-System und die Lagerbestandsbewertung zu gestalten sind, damit zweifelsfrei und verursachungsgerecht der Beitrag eines Kunden zum finanziellen Erfolg des Unternehmens gemessen und beurteilt werden kann. Zudem ist zwischen der auftragsbezogenen Entscheidung des einzelnen Kunden und den Entscheidungen der Führungskräfte bezüglich der vorzuhaltenden Leistungsbereitschaft des Unternehmens zu unterscheiden.

Die praktische Umsetzung der Management-Accounting-Systematik wird am Beispielunternehmen **Ringbuch AG** dokumentiert. Dieses Unternehmen stellt Standard-Ringbücher in verschiedenen Ausführungen und Grössen her und fabriziert auf Bestellung auch kundenspezifische Spezialausführungen. Sein Verkauf erfolgt in mehreren Verkaufsgebieten und Ländern sowie über mehrere Absatzkanäle.

2.1 Brutto- und Nettoumsatz von Kunden

Verkauft ein Unternehmen physische Produkte oder Dienstleistungen, Abonnemente für die Nutzung von Informationsangeboten oder andere Services, stellt es diese Leistungen seinen Kunden üblicherweise in Rechnung oder kassiert sie in bar. Der mit einem Kunden erzielte Umsatz ist damit bekannt. Sind auf dem Beleg (Kassabon, Faktura, Internetrechnung) die verkauften Artikel aufgeführt, lässt sich der erzielte Nettoumsatz pro Artikel ermitteln (das gilt auch dann, wenn Rabatte auf die gesamte Einkaufssumme oder für einzelne Artikel gewährt werden).