



Kundencontrolling – Ein Blick über die Grenzen

CM LIVE
DOWNLOAD

Haben wir bei all den vielen Daten unsere Kunden aus den Augen verloren?

Dietmar Pascher, Partner der CA controller akademie. Als Trainer und Berater begleitet er weltweit Unternehmen bei der Umsetzung von Controlling-Projekten, insbes. im Vertriebs- und Projekt-Controlling. Daneben ist er IBCS® Trainer für Reporting und Experte für Präsentationen. d.pascher@ca-akademie.de

Big Data stellt uns vor besondere Herausforderungen. Trotz oder gerade wegen der schier unendlichen Anzahl von Daten befinden sich viele von uns noch im „Blindflug“ innerhalb der „Datenwolken“. Was ist relevant, was brauchen wir jetzt und in den nächsten 12 Monaten, um das Beste aus unseren Kunden (potenzialen) herauszuholen? Flexible BI-Tools, die Daten handhabbar und sinnvoll nutzbar machen, ermöglichen uns, einen weiteren wichtigen Schritt im Kundencontrolling zu gehen.

Wir sind international – unsere Kunden sind es auch!

Nicht jeder Kunde ist an eine Branche, ein Land oder an eine Niederlassung gebunden. Ein schlechter Kunde in einem Land bedeutet nicht zwangsläufig, dass es ein schlechter

Kunde für den Konzern oder die Unternehmensgruppe ist. Geschäftsprozesse sind international vernetzt. So ist es zum Beispiel keine Seltenheit mehr, dass ein Global Key Account Manager (GKAM) für die Konzernzentrale in den USA arbeitet und dennoch einen Großauftrag für Mexiko abschließt. Wo weisen Sie nun diese angefallenen Kosten für den GKAM aus – in der Ergebnisrechnung der USA, in der Konzernzentrale, oder in Mexiko, wo die Einnahmen aus dem Auftrag tatsächlich verbucht werden?

Eine internationale Kundenergebnisrechnung schafft Transparenz

Dazu benötigen Sie eine weltweite mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung nach Kunden. Die Ermittlung der ersten De-



Summary

Nicht nur international tätige Unternehmen sollten Margen und Aufwendungen nach Kunden erfassen. Die Kundenergebnisrechnung macht die Kundenperformance, aber auch die Investitionen in die Kundenbeziehung, transparent. Dabei ist es wichtig, dass ausschließlich direkt dem Kunden zuordenbare Kosten und keine Umlagen berücksichtigt werden. Portfolios zeigen erfolgreiche wie auch schwierige Kundenbeziehungen auf, verbinden das wirtschaftliche Ergebnis mit strategischer Bedeutung und geben Struktur zur Ableitung von Kundenbearbeitungsstrategien.

Kunde	Land 1	Land 2	Welt
Bruttoumsatz	2400	1750		4150
- Erlösschmälerungen	150	100		250
Nettoumsatz	2250	1650		3900
-Produktkosten (var. Kosten)	550	290		840
Deckungsbeitrag I	1700	1360		3060
- ausgabewirksame und kurzfristig beeinflussbare Kosten	350	50		400
	235	95		330
Deckungsbeitrag II	1115	1215		2330
- aktivitätsorientierter Aufwand	280	65		345
z.B. Bestellaufwand, Besuche, ...	187	26		213
Deckungsbeitrag III	648	1124		1772
- direkt zuordenbarer Aufwand Zentrale (z.B. GKAM)				280
Kundenergebnis				1492

Abb. 1: Kundenergebnisrechnung

Deckungsbeitragsstufe DB I ist noch eine „leichte“ IT-Übung. Sie kennen die Deckungsbeitragsmarge ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen? Sie wissen welche Produkte, Services ein Kunde gekauft hat? Dann gilt es, diese Margen in der Ergebnisrechnung nach Kunden zu sortieren. Sind die Deckungsbeiträge – Nettoumsatz minus Produktkosten (proportionale bzw. variable Kosten) – nicht bekannt, empfehle ich „Mut zur Lücke“ und als Alternative die Bruttomarge (Umsatz-Herstellungskosten) nach Kunden zu sortieren.

Kurzfristig beeinflussbare Kosten zuerst

Sodann schlage ich vor, kurzfristig steuerbare, zahlungswirksame Kosten abzuziehen. Je nach Branche können dies z.B. Erlösschmälerungen im weiteren Sinne (über die reinen Boni und Skonti hinaus), Point of Sale Aktivitäten, Garantie- und Kulanzkosten, Katalogbeteiligungen, Bewirtung, Ladenbau, Konsignationslager etc. sein. Für diese Aufwände zwischen DB I und DB II gibt es Rechnungsbelege oder Lagerentnahmescheine (Muster, Werbeartikel, Naturalrabatte, etc.), die einem Kunden eindeutig zugeordnet werden können.

Nach der Berechnung des Deckungsbeitrags II (DB II) ziehen wir die mit der „Betreuung“ des Kunden verbundenen Aufwendungen zu einem Deckungsbetrag III (DB III) ab. Das sind vom Kunden in Anspruch genommene Personal- oder Sachkapazitäten. Dazu gehören z. B. tätigkeitsbezogene Aufwendungen für die Auftragsabwicklung, Beratungs- und

Schulungsleistungen und die Kundenbetreuung durch den Innen- und Außendienst. Beispiele für in Anspruch genommene Sachkapazitäten sind für den Kunden bereitgestellte Lagerplätze, Spezialmaschinen oder andere Infrastruktur. Dafür braucht es Tarife für z. B. einen Abwicklungsaufwand, eine Schulung oder einen Kundenbesuch, für einen Quadratmeter Lagerfläche oder eine Art kalkulatorische Miete für in Anspruch genommene Infrastruktur. Auch hier ist Mut zur Lücke gefragt, um den Aufwand möglichst niedrig zu halten. Diese Tarife werden

pauschal und daher „nur statistisch“ in die Kundenergebnisrechnung gebucht und müssen nicht vollständig sein. Beispielsweise die Kosten des Außendienstes dividiert durch Anzahl Besuche, oder Lager- und Kommissionierkosten dividiert durch Anzahl Bestellpositionen.

Die Länderergebnisse (DB III) des einzelnen Kunden können in Folge zu einem Welt DB III addiert werden. Aufwände, die in der Zentrale (z. B. das Global Key Account Team) für den Kunden anfallen, können davon abgezogen werden, siehe **Abb. 1**. Versuchen Sie bitte nicht die zentralen Kosten auf die einzelnen Länder umzulegen.

Achtung! EBIT pro Kunde gibt es nicht

In meinen Beratungsprojekten treffe ich immer wieder auf Kunden, die meinen, sie müssen alle Kosten auf die Kunden umlegen. Abgesehen davon, dass die Wortwahl „Kunden umlegen“ schon darauf hindeutet, dass das keine gute Idee ist ;-), wird das resultierende Kundenergebnis verfälscht und damit wertlos. Nur was direkt dem Kunden zugeordnet werden kann, darf in die Kundenergebnisrechnung. Der Plantarif darf pauschal berechnet sein, die Menge (Anzahl Aktivitäten, Besuche, Bestellvorgänge, Quadratmeter, ...)

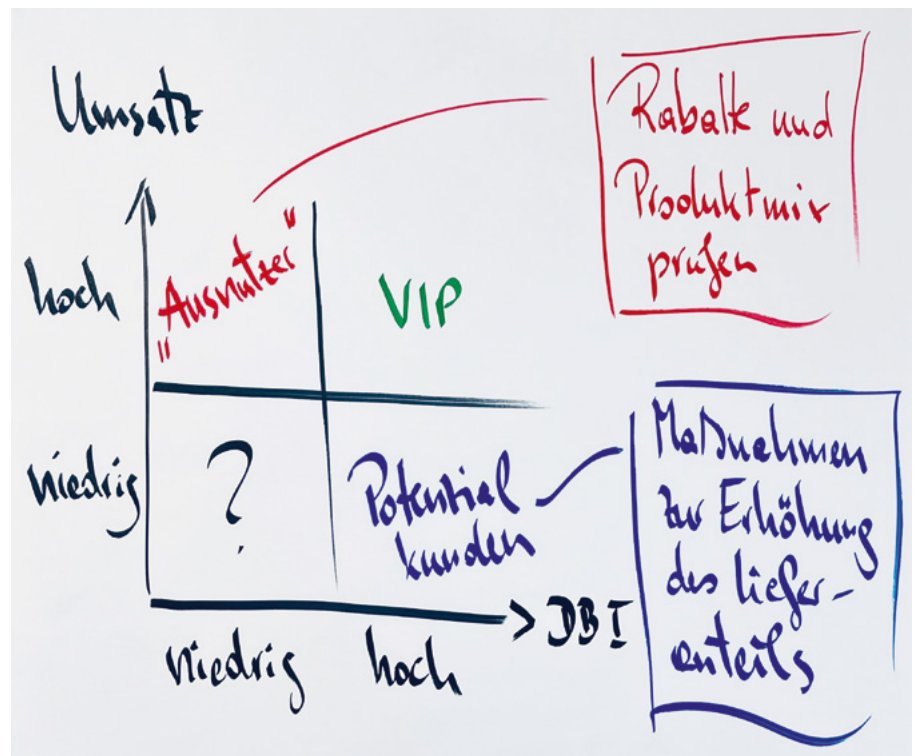


Abb. 2: Kundenportfolio

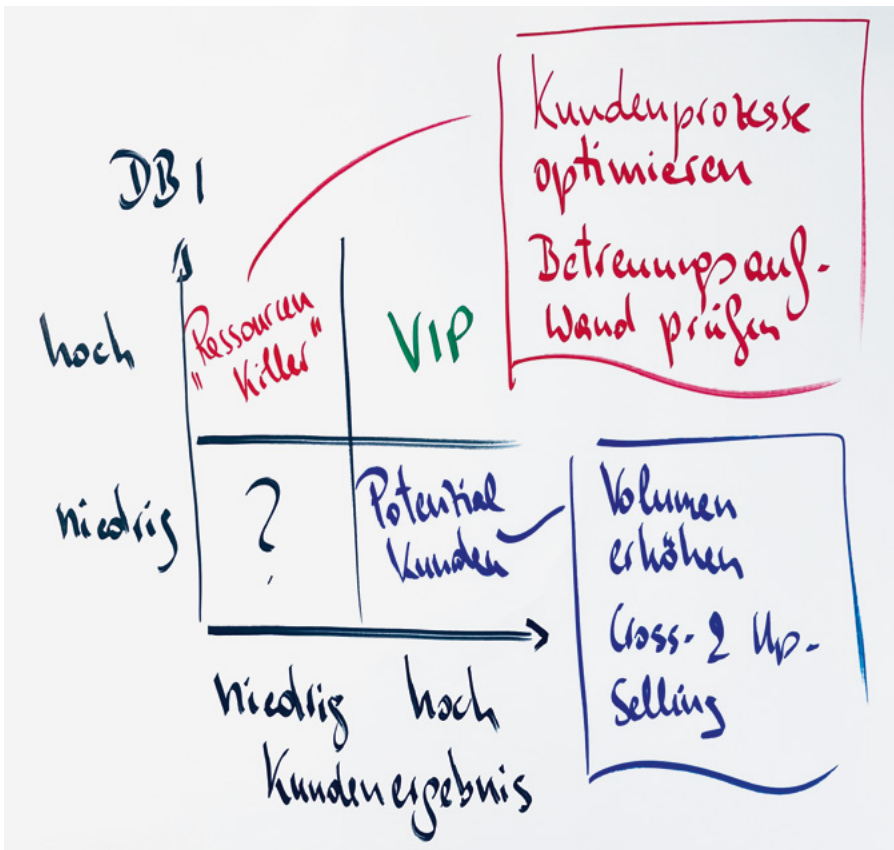


Abb. 3: Ansätze zur Verbesserung des Kundenergebnisses

wird im IST erfasst und muss eindeutig einem Kunden zuordenbar sein. Im Zweifel gehört es nicht in die Kundenergebnisrechnung.

Mut zur Lücke

Bei der Kundensegmentierung kommt es nicht darauf an, ob das Ergebnis genau stimmt. Vielmehr kommt es auf die Größenordnung und die relative Stellung im Vergleich zu anderen Kunden an. Denn es ist sicher richtig, dass ein Kunde, der täglich bestellt, mehr Bestellaufwand verursacht als einer, der nur einmal in der Woche bestellt, d. h. es ist für ein Kundenranking egal, ob Sie für einen einzelnen Auftrag Kosten von 8, 10 oder 12 Euro berechnen.

Damit haben wir Transparenz über die Performance einzelner Kunden in bestimmten Ländern geschaffen, sehen Höhe und Art des Aufwands, den wir in die Kundenbeziehung investieren und zeigen den weltweiten Beitrag eines Kunden zum Gesamtergebnis.

Das ermöglicht eine Segmentierung der Kunden, ganzheitliche Auswertung und Analyse sowie Ableitung von konkreten Kundenbearbeitungsmaßnahmen.

Kundenportfolios zeigen schwierige Kundenbeziehungen und mögliche Potenziale auf

Abb. 2 beschränkt sich zunächst auf den ersten Abschnitt der Kundenergebnisrechnung und positioniert die Kunden nach Umsatz und DB I im Portfolio. Je nach Kundenstruktur und Anzahl vergleicht man aus Platzgründen nur die wichtigsten Key Accounts, die 70-80% des Geschäfts ausmachen oder muss sich zunächst auf Kundengruppen beschränken. In einem gemeinsamen Workshop mit dem Vertrieb werden in Folge - abhängig von der Lage im Portfolio - Kundenbearbeitungsstrategien und konkrete Maßnahmen erarbeitet.

Abb. 3 nimmt den unteren Abschnitt der Ergebnisrechnung und stellt den DB I dem Kundenergebnis gegenüber. Das verschiebt den Schwerpunkt der Analyse zu den aktivitätsorientierten Aufwendungen für Kunden und erlaubt das Ableiten weiterer Kundenbearbeitungsansätze.

Abb. 4 berücksichtigt neben dem operativen Kundenergebnis auch die strategische Bedeutung der Kunden. Für die strategische Bedeutung eines Kunden fragen wir uns zu-

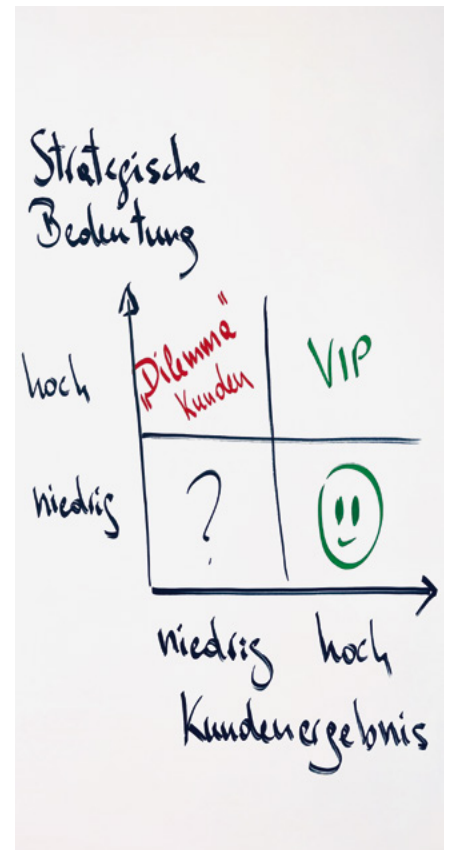


Abb. 4: Strategische Bedeutung eines Kunden vs. operatives Kundenergebnis

nächst im Team, was neben einer guten Marge für das Unternehmen wertvoll ist, und beschränken uns auf 3-4 Kriterien: z. B. Wachstumspotenzial, Referenz & Image und Informationslieferant für Innovation, Markt oder Verbesserungen. Kunden die 3-4 dieser Kriterien erfüllen, haben hohe, Kunden die nur 1-2 Kriterien erfüllen mittlere und die anderen niedrige bzw. keine strategische Bedeutung.

Welche wären Ihre „Dilemma-Kunden“? D. h. solche mit hoher strategischer Bedeutung, aber schlechtem Kundenergebnis? Wie viele von ihnen wollen Sie sich leisten (Budget!)? Müsstest wir mit den anderen härter verhandeln oder den Betreuungsaufwand zurückfahren?

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, brauchen wir eine ganzheitliche Sicht auf unsere Kunden. Die Kundenergebnisrechnung und die Portfolioanalyse bringen Transparenz und geben Struktur im gemeinsamen Erarbeiten von Maßnahmen mit dem Vertrieb. ■