

# Rezepte für mehr Ebit

Walter Stadlbauer & Marcel Merget

Trotz positiver Konjunkturentwicklung steigen der Druck auf Preise und Margen und die Anforderungen an den Vertrieb. In vielen Unternehmen herrscht jedoch Intransparenz über die wahren Kosten einzelner Geschäftsbereiche und Produktgruppen. Wie der Vertrieb mehr Ebit-Reserven ausschöpfen kann.

## HIER LESEN SIE ...

- wie Sie Ineffizienzen im Vertriebsmanagement auflösen,
- welche Instrumente Sie für mehr Ebit einsetzen können,
- wie Sie eine potenzialorientierte Vertriebssteuerung aufsetzen.

Gerade im Kundenmanagement kommt es durch zu wenig transparente oder strategisch unklare Informationen zu Fehlsteuerungen. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass bei vielen Unternehmen nicht unerheblicher „Sand im Getriebe“ ist, ohne dass dies bei herkömmlichen Vertriebsanalysen sichtbar wird. Die ressourcenintensive Betreuung von potenzialschwachen Kunden, viele kleine Ineffizienzen bei Vertriebsprozessen sowie versteckte Kosten aus der geschäftsimmanenten Komplexität sind nur einige Beispiele für schlummernde Effizienzpotenziale im Vertrieb. Das nachfolgend dargestellte Programm „EBIT+“, das von der Münchner Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner entwickelt wurde, lokalisiert Effizienz- und Ertragspotenziale aus dem Vertriebsbereich anhand von drei Instrumenten. Sie betrachten und analysieren die Strukturen, die Unternehmensprozesse und die Zahlen unter einem anderen Blickwinkel und liefern konkrete Ansatzpunkte für mehr Ertrag.

### Mehr Transparenz mit der EVQA

Ausgangspunkt für eine effizientere Steuerung des Vertriebs ist mehr Transparenz über die realen Vertriebskosten mithilfe der sogenannten Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA). Im zweiten Schritt

wird der „wahre Wert“ des Kunden für das Unternehmen auf Basis eines emotionalen und monetären Wertansatzes ermittelt. Der Vertrieb erhält hierdurch eine konkrete Steuerungsgröße, um zusätzliches Wachstums- und Ertragspotenzial zu erschließen. Im dritten Schritt werden Ineffizienzen im Vertrieb über Schnittstellen- und Tätigkeitsstrukturanalysen identifiziert und eliminiert, um den Vertrieb noch leistungsstärker und effizienter zu machen.

### Schritt 1: Ertrags- und Verlustquellenanalyse ermittelt wahre Vertriebskosten

Die EVQA macht deutlich, wo im Unternehmen tatsächlich Geld verdient wird. Häufig wird beispielsweise die klassische Deckungsbeitragsrechnung verwendet, um zu ermitteln, welche Segmente profitabel sind. Sie berücksichtigt jedoch keine Vollkosten. Die Folge: Es fehlen Aussagen über die Ertragskraft einzelner Segmente zu Vollkosten. Auch „echte“ Kostentreiber im Unternehmen können bei der herkömmlichen Kostenträgerrechnung nur schwer aufgedeckt werden. Mit der EVQA können dagegen die Ist-Gesamtkosten/Vollkosten auf einzelne Geschäftsprozesse nach dem Verursachungsprinzip zugeordnet werden. Dabei werden auf der ersten Ebene die Vollkosten, die in den jeweiligen Organisationsbe-

**WEBTIPP**

**Checkliste**  
 Eine Checkliste zur Bewertung der Vertriebsmethoden im eigenen Unternehmen finden Sie jetzt auf [www.salesbusiness.de](http://www.salesbusiness.de)

**STUDIE**

**EBIT-Plus-Programm**  
 Mehr Infos zu EBIT Plus und Bestellung der Studie [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

reichen entstehen, sechs Hauptprozessen zugeordnet. Einer davon ist der Vertriebsprozess. Anschließend erfolgt die Aufgliederung in einer Segmentrechnung auf zwei Ebenen:

- Erste Ebene: Segmentrechnung auf Produktebene
- Zweite Ebene: Segmentrechnung für Kunden, Regionen etc.

Die Prozesskostenverrechnung auf Produktsegmente erfolgt hier nicht nach Umsatz, sondern mithilfe von individuellen geschäftsspezifischen Verteilungsschlüsseln. Dazu gehören die Anzahl der Aufträge, der Aufwand je Auftrag und andere Faktoren.

Ergebnis der EVQA ist eine „echte“ Segmenterfolgsrechnung. Hierbei können sowohl auf Gesamtebene, als auch auf der Vertriebskostenebene Vergleichsanalysen durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise deckt somit historisch gewachsene, versteckte Quersubventionen auf und stellt dar, welche Vertriebskosten wirklich pro Segment anfallen und wie hoch die tatsächliche Rentabilität ist. Vorteil: So lassen sich strategische Implikationen für die Vertriebsstrategie ableiten und Sensitivitäts- und Szenarienanalysen durchführen.

**Schritt 2: Vertriebssteuerung mit Kundenwertmanagement**

Je intensiver der Wettbewerb, desto größere Bedeutung kommt dem wertorientierten Vertriebsmanagement zu. Die zentralen Fragen lauten: Wie viel ist der jeweilige Kunde oder Potenzialkunde wert und wie viel Vertriebsaufwand sollte in ihn investiert werden? Die häufig verwendete ABC-Analyse vernachlässigt den Lebenszyklus der Kunden und berücksichtigt nicht deren zukünftiges Potenzial. Das Kundenwertmanagement garantiert, dass Vertriebsressourcen zielgerichtet eingesetzt werden und die Kundendurchdringung bei den potenzialstarken Fokuskunden forciert wird.

Den Ausgangspunkt stellen die Ergebnisse der EVQA auf Kundenebene dar. Dabei werden die Kosten nicht nach ihrem Umsatzanteil zugeordnet, sondern das kundenspezifische Verhalten und die dazugehörige Komplexität berücksichtigt. Hierbei stehen vor allem Kennzahlen wie das Kauf- und Bestellverhalten (z.B. Bestellhäufigkeit, Bestellwert, Anfragen ohne Kauf, Retouren, Inanspruchnahme von Services) sowie das Zahlungsverhalten (z.B. Konditionen und Einhaltung im Zeitverlauf) im Vordergrund. Ist der aktuelle Kundenertragswert ermittelt, erfolgt die Einschätzung, wie wertvoll der jeweilige Kunde für die Zukunft ist. Zentrale Kriterien sind:

- Wachstumspotenziale für einzelne Leistungs- und Produktgruppen durch Erhöhung der Lieferquote sowie aufgrund der künftigen Bedarfsentwicklung des Kunden;
- Potenziale einer ertragsstärkeren Kundenbindung, beispielsweise durch Erhöhung des Kundennutzens bei nur geringem Zusatzaufwand.

Der Kundenpotenzialwert wird konkret ermittelt aus dem „Customer Lifetime Value“, also dem monetären Wert eines Kunden über den kompletten Lebenszyklus der Kundenbeziehung. Hierbei werden die Kosten und Umsätze berücksichtigt. Weiterhin fließt der emotionale Kundenwert ein, der die Einstellung und Loyalitätsneigung eines Kunden zum Unternehmen misst. Aus der Gegenüberstellung von Kundenertrags- und -potenzialwerten lassen sich die Kunden vier Clustern zuordnen.

**Schritt 3: Effiziente Vertriebsprozesse**

Effiziente Vertriebsprozesse zeichnen sich vor allem durch einen hohen Standardisierungsgrad, klare Verantwortlichkeiten und definierte Schnittstellen zu anderen Funktionalabteilungen aus. Außerdem sind transparente Regelungsmechanismen bei Zielkonflikten sowie eindeutige Entscheidungsstrukturen vorhanden. Obwohl die Mehrzahl der Unternehmen sich selbst eine hohe Kundenorientierung und schnelle, leistungsfähige Vertriebsprozesse attestiert, klaffen jedoch häufig deutliche Lücken zwischen dem Eigen- und Fremdbild.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der EVQA erfolgt im dritten Schritt die Neuausrichtung der Vertriebsprozesse. Mithilfe von Schnittstellen- und Tätigkeitsstrukturanalysen werden die einzelnen Aufgaben und Prozesse systematisch erfasst, evaluiert und entsprechend neu ausgestaltet. So lassen sich Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung des Vertriebs steigern, Durchlaufzeiten erhöhen und Kosten durch die Beseitigung von Ineffizienzen einsparen. Durch die ganzheitliche Umsetzung der „EBIT+“-Instrumente gewinnt der Vertrieb einen neuen Blickwinkel auf das Geschäft und kann noch unausgeschöpfte Reserven auf der Vertriebsstufe systematisch nutzen. «

**Dr. Walter** Stadlbauer, Geschäftsführer, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in München

**Marcel Merget**, Projektleiter, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

**STRATEGISCHE KUNDENPOTENZIALE**

**Kundenwertmanagement**

Kundentyp	Strategische Stoßrichtung
<b>Starkunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Kundenpotenzialausschöpfung</li> <li>• Intensive Vertriebsbetreuung</li> </ul>
<b>Potenzialkunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierung des Wertpotenzials und Steigerung des Ertragswertes</li> <li>• Selektive Ausweitung der Vertriebsbetreuung</li> </ul>
<b>Premiumkunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteidigen des Ertragswertes</li> <li>• Intensive Vertriebsbetreuung</li> </ul>
<b>Problemkunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Freundliches Ausphasen“, da niedriger Ertragswert und geringes Potenzial</li> </ul>

Quelle: