



# **Kundenprofitabilität**

**Methoden, Beispiele, Instrumente**

## Denso Experten machen Sie erfolgreicher

### Denso Management Consulting

Wir sind Ihre Spezial-Unternehmensberatung für wertorientiertes Management.

Fachliche Schwerpunkte unserer Experten für Profitability & Cost Management sind Prozesse, Methoden und betriebswirtschaftliche Lösungen für Beschaffung, Vertrieb und Unternehmenssteuerung.

#### Kosten senken

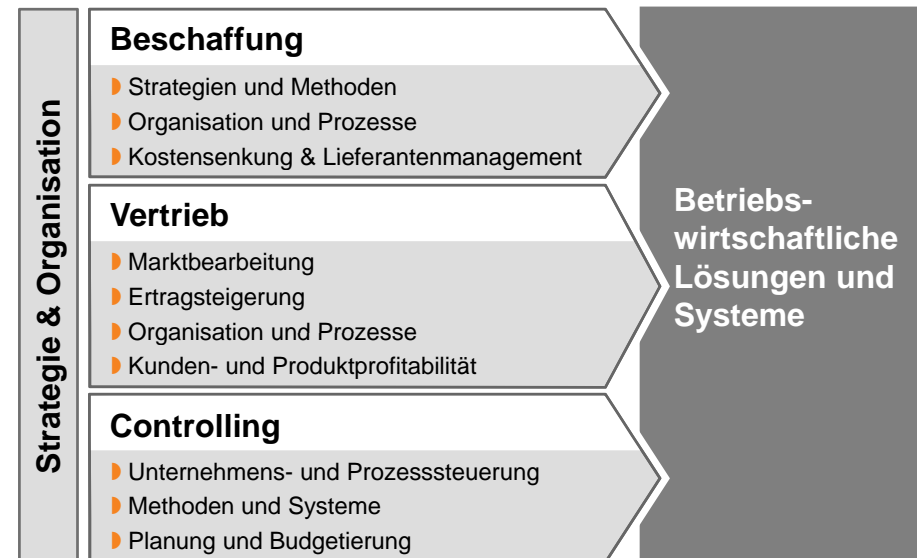
- + Umsatz steigern
- + Innovationskraft verbessern
- + Leistungsfähigkeit erhöhen

= **Ihr Erfolg: Messbare Ergebnisse**

### BESSER BERATEN.

Unsere Kunden bestätigen:

„Die Denso Management Consulting zeichnet sich durch umfassende Kompetenz, hohe Integrationsfähigkeit und praxiserorientierte Lösungen aus.“



# Überblick über das Dienstleistungsportfolio im Vertrieb

## Unsere Methodenkompetenz und Erfahrung führen Sie zum Erfolg

- ▶ Umfassendes Spektrum erprobter **analytischer** und **strategischer Methoden**
- ▶ **Langjährige Erfahrung** in allen Aufgabenstellungen der Vertriebsorganisation und -optimierung
- ▶ **Umfassende Systemlösungen**, u. a. für Vertriebssteuerung, -scontrolling, Datamining, Geo-Analyse / Gebietsoptimierung, Prozess- und Kapazitätsmanagement

**Vertriebsmethoden und -systeme**  
**Markterschließung & Vertriebsoptimierung**  
**Vertriebssteuerung**  
**Kunden- / und Sortimentsprofitabilität**

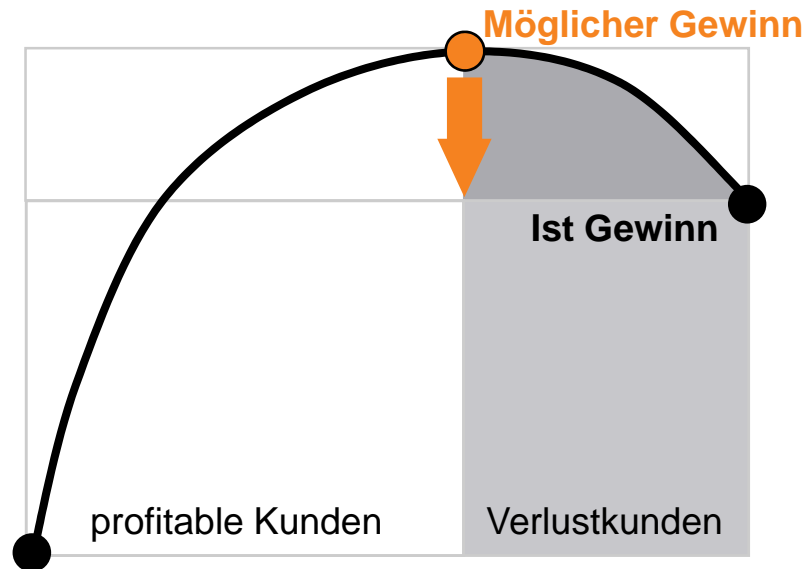
## Unsere Leistungen

- ▶ Das Beratungsspektrum der Dennso umfasst sämtliche strategischen und operativen Aufgabenstellungen des Vertriebs.
- ▶ Wir arbeiten für die Top-Unternehmen verschiedenster Branchen. Die Entwicklung und Einführung von Best in Class-Performance Management Methoden sind unser Tagesgeschäft.
- ▶ Die Dennso Management Consulting GmbH ist seit vielen Jahren auf die Beratung im Bereich Vertrieb spezialisiert und verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Konzeption und Realisierung anspruchsvoller Lösungen. Hierzu setzen wir ein umfangreiches Methodenspektrum ein.
- ▶ Unsere Beratungsarbeit geht dabei über die Konzeption weit hinaus. In unseren Projekten sind wir regelmäßig eng in die Umsetzung eingebunden und arbeiten Seite an Seite mit Führungskräften und Mitarbeitern an der Realisierung erfolgreicher Lösungen, bis hin zur Übernahme von Aufgaben im Outsourcing.

# Beispiel Kundenprofitabilität – Einsatz von Prozesskostenrechnung

## Analyse der direkten Kunden-Profitabilität

### Gewinnbeitrag im Verhältnis zur Anzahl der Kunden

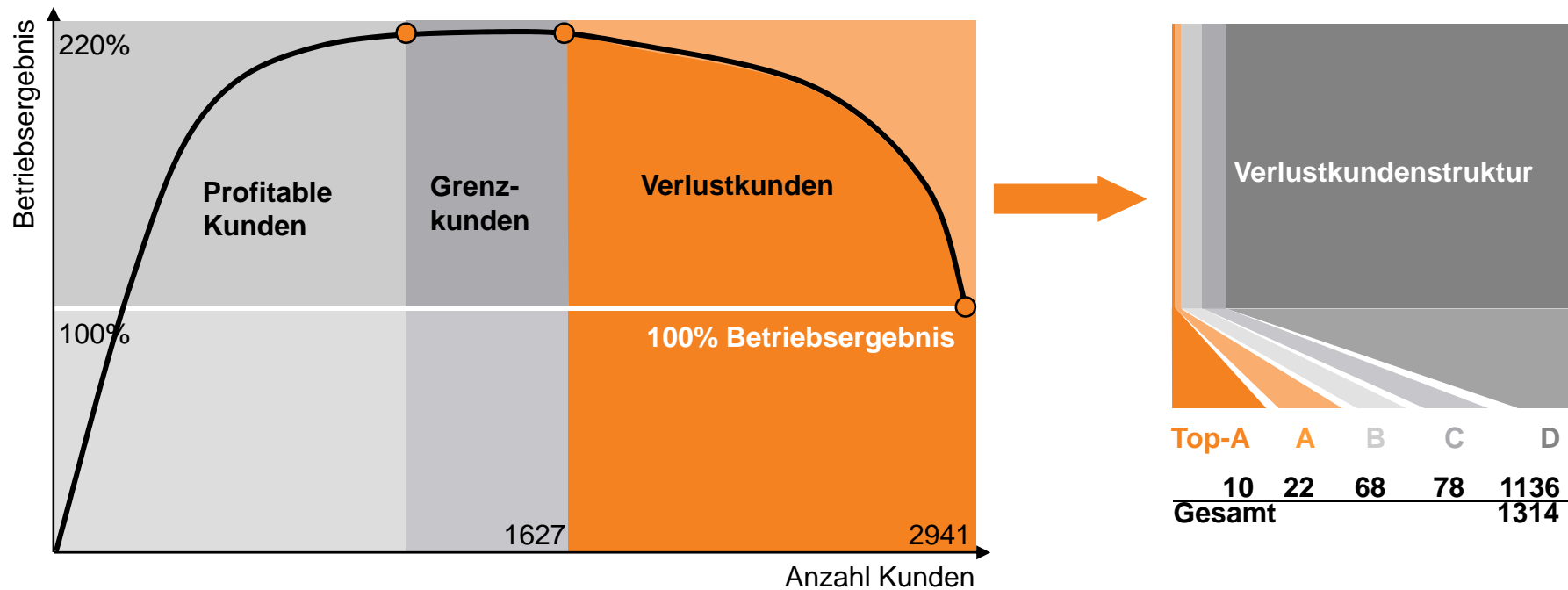


## Erläuterung

- ▶ Praxiserfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten zeigen, dass in Unternehmen häufig die besten 60 -70 % der Kunden 130 -140 % des Gewinns generieren.
- ▶ Die anderen 30 - 40 % der Kunden sind unrentabel, wenn man die Kosten, die diese Kunden verursachen, genau analysiert.

▶ **Was die Gewinn- und Verlust-Rechnung als 100% Gewinn ausweist, ist nicht 100%, sondern nur das, was Ihre unrentablen Kunden davon übriglassen!**

# Die Analyse der Kundenrentabilität zeigt erhebliche Potenziale zur Gewinnsteigerung auf



- ▶ Mit 1.627 rentablen Kunden werden 207% Gewinn erzielt
- ▶ Mit 1.314 Verlustkunden (44,7%) werden 107% Punkte Verlust verursacht

**Zu den Verlustkunden gehören häufig auch Key Account Kunden!**

## Welchen Kunden würden Sie bevorzugen?

	Kunde A	Kunde B
Umsatz (€)	20.000	20.000
Wareneinsatz	15.000	14.400
<b>Bruttogewinn (€)</b>	<b>5.000</b>	<b>5.600</b>
Brutto-Rentabilität	25%	28%
Anzahl Bestellungen/ Lieferungen	30	52
Durchschnitt Stück per Auftrag	124	233
Gemeinkosten Kommissionierung	15%	15%
Zahlungseingang	48 Tage	38 Tage

**Auf den ersten Blick erscheint Kunde B profitabler.**

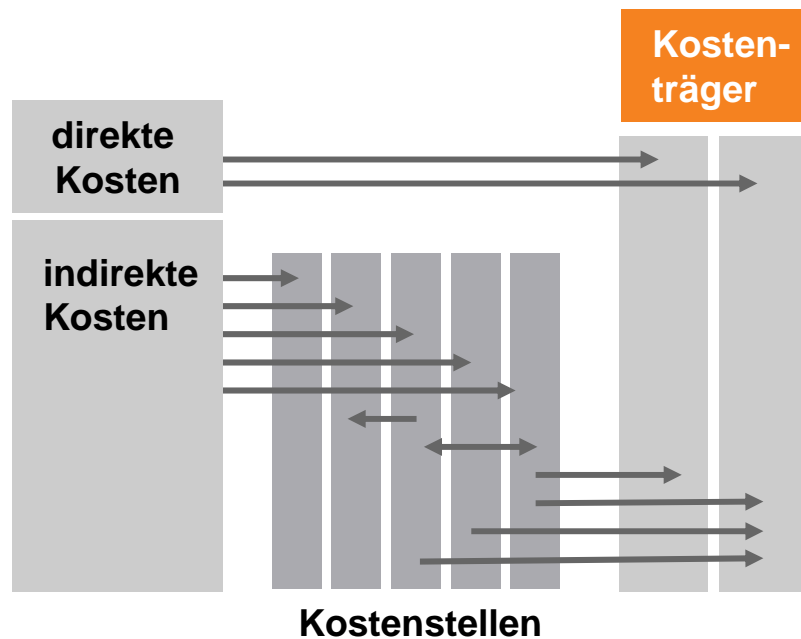
# Die Prozesskostenanalyse macht die tatsächliche Kundenprofitabilität transparent

Prozess	Prozesskosten pro Fall €	Kunde A		Kunde B	
		Anz. Fälle	Kosten	Anz. Fälle	Kosten
Bestellaufnahme und -klärung	10	30	300	52	520
Kommissionierungen in Picks	0,1	124	372	233	1.211
Versand in Zone 3 pro Abladestelle	10	30	300	52	520
Fakturierung	30	30	900	52	1.580
<b>Operative Prozesse gesamt</b>			<b>1.872</b>		<b>3.912</b>
<b>Debitoren-Management</b>	2	30	60	52	104
Umsatz		20.000		20.000	
Zahlungseingang in Tagen		48		38	
Interner Zinssatz (ROCE)		15%		15%	
Zinskosten			400		317
<b>Debitoren Prozess gesamt</b>			<b>460</b>		<b>421</b>
<b>Prozesskosten Gesamt €</b>			<b>2.332</b>		<b>4.232</b>
<b>Kundenprofitabilität in €</b>			<b>2.668</b>		<b>1.368</b>
<b>Umsatzprofitabilität in %</b>			<b>13,34</b>		<b>6,84</b>

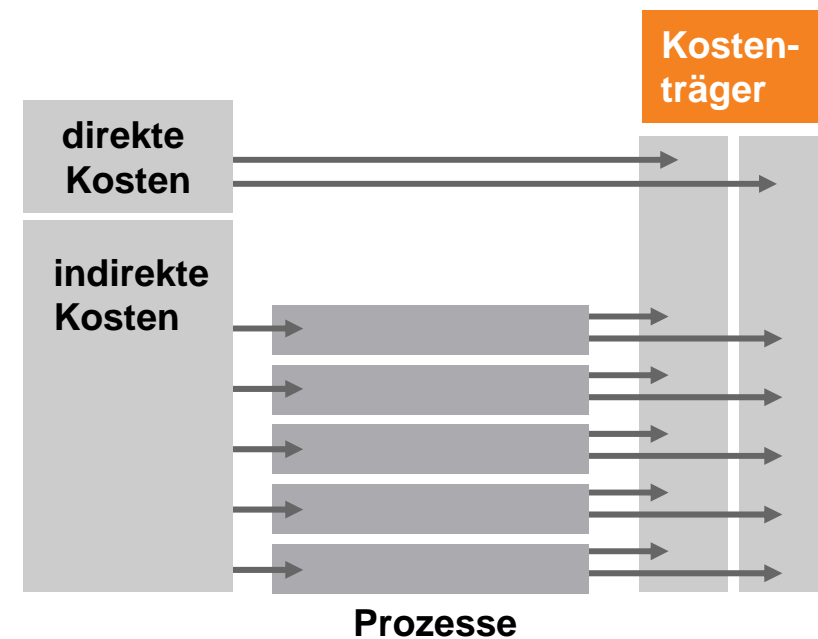
- ▶ Wie ist die tatsächliche Kundenprofitabilität?
- ▶ Welches sind die Kostentreiber in der Kundenauftragsabwicklung?
- ▶ Welches sind weitere Prozesskosten, die hier ergänzend berücksichtigt werden sollten?
- ▶ Wie kann die Profitabilität der Kunden gesteigert werden?

# Traditionelle Kostenrechnung vs. Prozesskostenrechnung

## Traditionelle Kostenrechnung



## Prozesskostenrechnung



➤ **Genauere Zurechnung der Kosten basierend auf einer horizontalen, prozessorientierten Gliederung des Unternehmens über eindeutige Kosten- und Werttreiber**

# Prozesskostenbasierte Instrumente ermöglichen die Ermittlung und Steuerung der Kundenprofitabilität

## Beispiel einer prozessorientierten Auftragskalkulation

**PRIME - Order Costing System**

Order Costing Inputs

Guidelines for users  
Please choose a Version, Period and Station as a basis for the order costing calculation

Version: Actual | Period: 2002

Station: MIAMFH

Currency Conversion Rate:  
Current currency conversion rate to Euro is: 1.00

Volumes by High Level Activities

	Rate Basis Kg	Rate Basis A/WB	Rate Basis Flights	Rate Basis Pieces
Export Volume	10.000	-	-	-
Import Volume	5.000	-	-	-
Transit Volume	5.000	-	-	-
Aircraft Handling Volume	-	-	-	-

>> [Select Processes](#)

## Erläuterungen

- ▶ Ziel der prozessorientierten Auftragskalkulation ist die Preisfindung, insbesondere bei Rahmenverträgen mit Großkunden, intern und extern unter Berücksichtigung von Kapazitätsauslastungen
- ▶ Auf Basis des verursachungsgerechten Prozessaufwands werden die tatsächlichen Kosten ermittelt und für die Angebotskalkulation verfügbar gemacht
- ▶ Die Ermittlung der gesamten Auftragskosten ist für die Planung und Steuerung der Kundenprofitabilität von elementarer Bedeutung

# Der nächste Schritt: Lernen Sie uns persönlich kennen

## Mehrwert schaffen – Kundenreferenzen

**„Wir waren mit den Arbeiten der Berater sehr zufrieden...“**

(Finanzdienstleister)

**„Das Ergebnis war hervorragend, unsere Erwartungen wurden übertroffen.“**

(Energieversorger)

**„Wir empfehlen die Dennso Management Consulting für ähnliche oder andere Projekte.“**

(Luftfahrtindustrie)

**„Zielorientiertheit, Effizienz und Präzision zeichnet die Fa. Dennso aus.“**

(Verarbeitendes Unternehmen)

**„Die Projekte wurden erfolgreich abgeschlossen. Definierte Projektziele und Meilensteine wurden stets eingehalten bzw. erfüllt.“**

(Automobilindustrie)

## Unsere Erfahrung – Ihr Erfolgsmotor

Unsere Kunden sehen insbesondere die Verbindung von betriebswirtschaftlichem Know-how und IT-Kompetenz als besonderen Vorteil in der Zusammenarbeit mit Dennso.

**Finden auch Sie im persönlichen Gespräch heraus, wie wir Sie und Ihr Projekt erfolgreich machen können:**

- ▶ Überblick über Vorgehensweisen und Methoden der Dennso Management Consulting
- ▶ Vertiefende Darstellung unserer Arbeit an ausgewählten Projektbeispielen
- ▶ Diskussion Ihrer Anforderungen und der Zusammenarbeit bei der Realisierung Ihres Projektes

## Ihr Partner

---

Seit über 10 Jahren beraten und unterstützen wir Entscheider und Führungskräfte bei der Gestaltung wettbewerbsüberlegener Strategien und deren operativer Umsetzung.

**Wir machen Potenziale  
cash-wirksam**  
systematisch - schnell - treffsicher

### **Dennso Management Consulting GmbH**

Geschäftsführer: H. Gerndt, G. Hasselmann, M. Zipser  
Neuer Wall 75, D-20354 Hamburg  
Telefon: +49 (0)40 - 36 97 59-0,  
Fax: +49 (0)40 - 36 97 59-19  
E-Mail: [kontakt@dennso.de](mailto:kontakt@dennso.de)

