

# Auszug aus Kundenrentabilität, Verkäuferproduktivität

## 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 (und was nicht).

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 wieviel 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 wieviel zu diesem Erfolg beigetragen haben.

Analyse und Steuerung des finanziellen Unternehmenserfolgs erfordert 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 insgesamt 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.

## 4.3 Kundendeckungsbeitrag

Der Kundendeckungsbeitrag soll zeigen, welchen Betrag ein bestimmter Kunde zur Deckung der Fixkosten und des Unternehmensgewinns bezahlt. Vom in Abb. 6 dargestellten Kunden-DB I sind diejenigen Positionen abzuziehen, welche **ursächlich** für das Gewinnen und Halten des betrachteten Kunden entstanden sind, jedoch nicht direkt durch die verkauften Einheiten verursacht wurden.

Das sind zuerst die in 4.2 aufgeführten kundenspezifischen Fixkosten.

In Frage kommen auch:

- Personalkosten (und Reisespesen) des Key Account Managers oder anderer Personen, sofern sie sich ausschliesslich um diesen Kunden kümmern (eigene Kostenstelle pro Kunde),
- Softwarekosten, die nur für die Zusammenarbeit mit diesem Kunden entstehen (Fremdrechnungen für Softwarelizenzen),
- Erstellung von Druckvorlagen, Stempeln und ähnlichen Produktauszeichnungen, um die ausgelieferten Produkte nach Kundenwunsch zu bedrucken (interne Aufträge oder Fremdrechnungen),
- Personalkosten und externe Spesen für das Einholen von Produktfreigaben für kundenspezifische Produkte (Fremdrechnungen)
- Externe Transportkosten für die Auslieferung der Bestellungen an den Kunden.

Der Deckungsbeitrag eines bestimmten Kunden ergibt sich, wenn vom Nettoerlös dieses Kunden alle in einer Betrachtungsperiode (Jahr) entstandenen direkten Kosten abgezogen werden. Das sind:

- Die proportionalen Herstellkosten der gekauften Produkte oder Dienstleistungen
- Die kundenspezifischen Fixkosten
- Weitere, direkt dem Kunden zuordenbare Fremdrechnungen
- Direkt durch den Kunden verursachte Kostenstellenleistungen, bewertet zum proportionalen Plankostensatz der abgebenden Kostenstellen.

Wird einem Kunden auch die Belieferung (Transport und Ablad, eventuell Regalauffüllung) in Rechnung gestellt, ist diese in der Faktura als eigene Erlösposition zu erfassen, da sie sich jeweils auf die gesamte Lieferung, nicht aber auf den einzelnen Artikel bezieht. Diesem Erlös sind entweder die Rechnung des Paketdienstes gegenüberzustellen oder die proportionalen Kosten der Lieferung. Letztere sind wiederum nicht verursachungsgerecht bestimmbar, wenn in einer Tour mehrere Kunden bedient werden.

Für die Ermittlung von Deckungsbeiträgen pro Kunde ist das Management Accounting-System folglich so aufzubauen, dass

- die mit dem Kunden in einer Periode erzielten Nettoerlöse berechnet werden können,
- die proportionalen (Plan-)Herstellkosten dieser Nettoerlöse pro Artikel bekannt sind (→Kunden-DB I),
- Kundenspezifische Fixkosten (ohne Kostenschlüsselung) direkt den Konten des jeweiligen Kunden belastet werden,
- die einem Kunden belasteten Kosten in einem eindeutigen Kosten-/Wirkungsverhältnis zum Kundenumsatz stehen.

Es ist zu vermeiden, dass den Kunden Kosten zugerechnet werden, die diese nicht selbst und direkt verursacht haben. Die Kunden entscheiden nicht auf Basis der Kosten des liefernden Unternehmens, sondern aufgrund der Service- oder Produktqualitäten sowie der ihnen gewährten Preis- und Lieferkonditionen. Die Kosten der Leistungsbereitschaft muss das Management des liefernden Unternehmens planen und steuern.

Sind vom Nettoerlös eines einzelnen Kunden die proportionalen Plan-Herstellkosten der gelieferten Produkte und der Belieferung abgezogen und auch die spezifischen Fixkosten dieses Kunden, resultiert der Kundendeckungsbeitrag.

**Die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten zu einem Kunden endet hier.** Denn alle weiteren Kosten des Unternehmens sind nicht mehr direkt und eindeutig einem einzelnen Kunden zuordenbar.

Die direkte Ursache- / Wirkungsbeziehung besteht nur bei den Erlösschmälerungen, bei den proportionalen Herstellkosten der Produkte und der Belieferung sowie bei den kundenspezifischen Fixkosten:

- die Erlösschmälerungen wurden bei der Auftragserteilung mit dem Kunden verhandelt und können diesem verursachungsgerecht zugeordnet werden.
- Die proportionalen Planherstellkosten wurden auf Basis der artikelspezifischen Stücklisten und Arbeitspläne kalkuliert. Zur Bewertung der Materialkosten wurden die Plan-Einstandspreise für das Rohmaterial verwendet, für die proportionalen Fertigungskosten die proportionalen Plankostensätze der jeweils beteiligten Kostenstellen.
- Wird den eigenen Verkäufern als Lohnbestandteil eine Provision vom erzielten Nettoerlös oder Deckungsbeitrag I ausgerichtet, ist diese direkt vom mit dem Kunden erzielten Umsatz abhängig und deshalb abzuziehen.

Vergütungen für Fremdrechnungen des Kunden, Werbebeiträge, Lieferungen von Werbematerial lassen sich meistens nur in der Betrachtung des Gesamtkunden ausweisen, nicht aber verursachungsgerecht auf die einzelnen gekauften Artikel verteilen.

Gratislieferungen von Fertigprodukten führen zu einer Lagerbestandsabnahme. Ihre proportionalen Plan-Herstellkosten sind in den Monatsbetrachtungen zu berücksichtigen, weil sie auch den Lagerbestand verringern. Dadurch steigt der Wareneinsatz für den Kunden und sein Deckungsbeitrag sinkt.

Soll ein Kunde ab Erreichen eines vorher definierten Umsatzvolumens einen Bonus erhalten, empfiehlt es sich, den entsprechenden Betrag jeweils schon in den Monats-DB-Rechnungen abzuziehen. Wird dies nicht gemacht, rechnen sich das Unternehmen und die jeweiligen Verkaufsverantwortlichen unterjährig «zu reich». Die Überraschung folgt dann erst beim Jahresabschluss. Dieser wird die Verkaufenden kaum mehr interessieren, da sie sich um den Erfolg im neuen laufenden Jahr kümmern.

Alle verbleibenden Kosten sind Leistungsbereitschaftskosten des Unternehmens.

