

Komplexität
Praxisbeispiele

04.12.2007

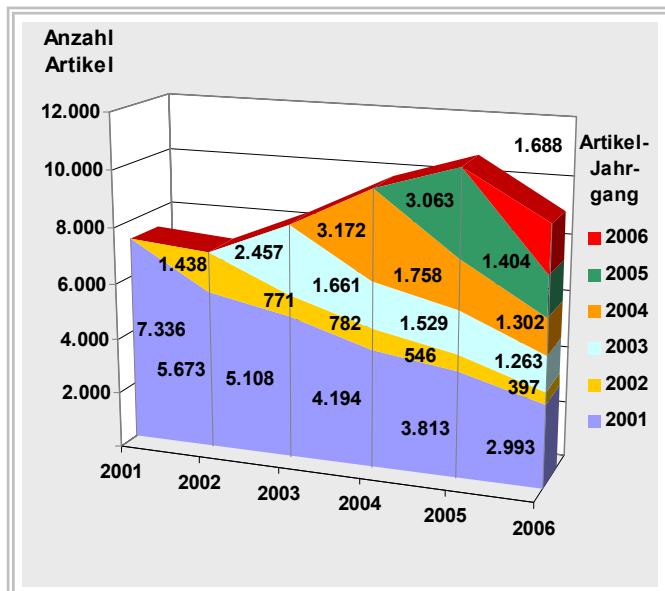
Inhaltsübersicht

Seite

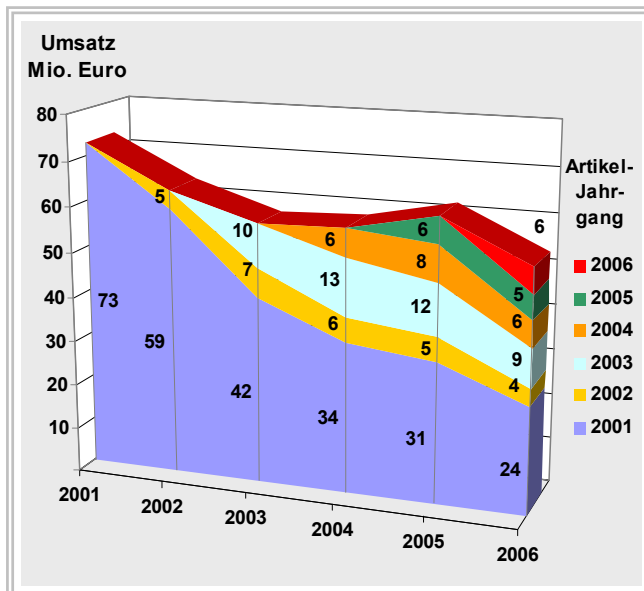
2. Inhaltsübersicht
3. Produktinnovation als Komplexitätstreiber
4. Neu-Kunden-Gewinnung als Komplexitätstreiber
5. Zunahme von Kleinkunden durch Neu-Kunden-Akquise
6. Komplexität durch Akquisitionsdruck
7. Varianten-Vielfalt als Komplexitätstreiber
8. Preise als komplexes System-Gefüge

Produktinnovation als Komplexitätstreiber

Anzahl verkaufter Artikel pro Jahr nach "Artikel-Jahrgang"



Umsatzentwicklung nach "Artikel-Jahrgang"



- ◆ **Unterschätzte Innovations-Dynamik.**
Immer mehr Produkte erwirtschaften immer weniger Umsatz. Die Komplexität dieser Produktvielfalt wird häufig nur unzureichend betrachtet.
 - Das betrachtete Unternehmen hatte im Jahr 2001 damit begonnen, den rückläufigen Umsätzen mit massiven Neuprodukt-Einführungen zu begegnen (linke Grafik).
 - In den Jahren 2001 - 2006 wurden 11.818 Neu-Produkte und Varianten verkauft.
 - Die Analyse der Verweildauer der neuen Artikel am Markt zeigt, dass nahezu die Hälfte der in einem Jahr neu verkauften Artikel im Folgejahr bereits nicht mehr von den Kunden bezogen wurden.
 - Von den 11.818 neuen Artikeln wurden in 2006 nur noch 6.054 Artikel gekauft.
 - Trotz der deutlichen Sortiments-Ausweitung mussten weitere massive Umsatzrückgänge verkraftet werden (rechte Grafik). Der Umsatz verringerte sich in 5 Jahren um 19 Mio. Euro von 73 auf 54 Mio. Euro im Jahr 2006.
 - Während die 73 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2001 noch mit 7.111 Artikeln erwirtschaftet wurden, waren im Jahr 2006 schon 9.047 Artikel für 54 Mio. Euro Umsatz notwendig. Trotz Ausdehnung des Sortiments um 23 % verringerte sich der Umsatz um -26 %.
- ◆ **Die inflationäre Entwicklung der angebotenen Produkte und Produkt-Varianten fand ihr Pendant in einem rapiden Anstieg der Prozesse in Beschaffung, Produktion, Entwicklung, Logistik und Vertrieb und damit in deutlich gesteigerten Kosten.**

Neu-Kunden-Gewinnung als Komplexitätstreiber

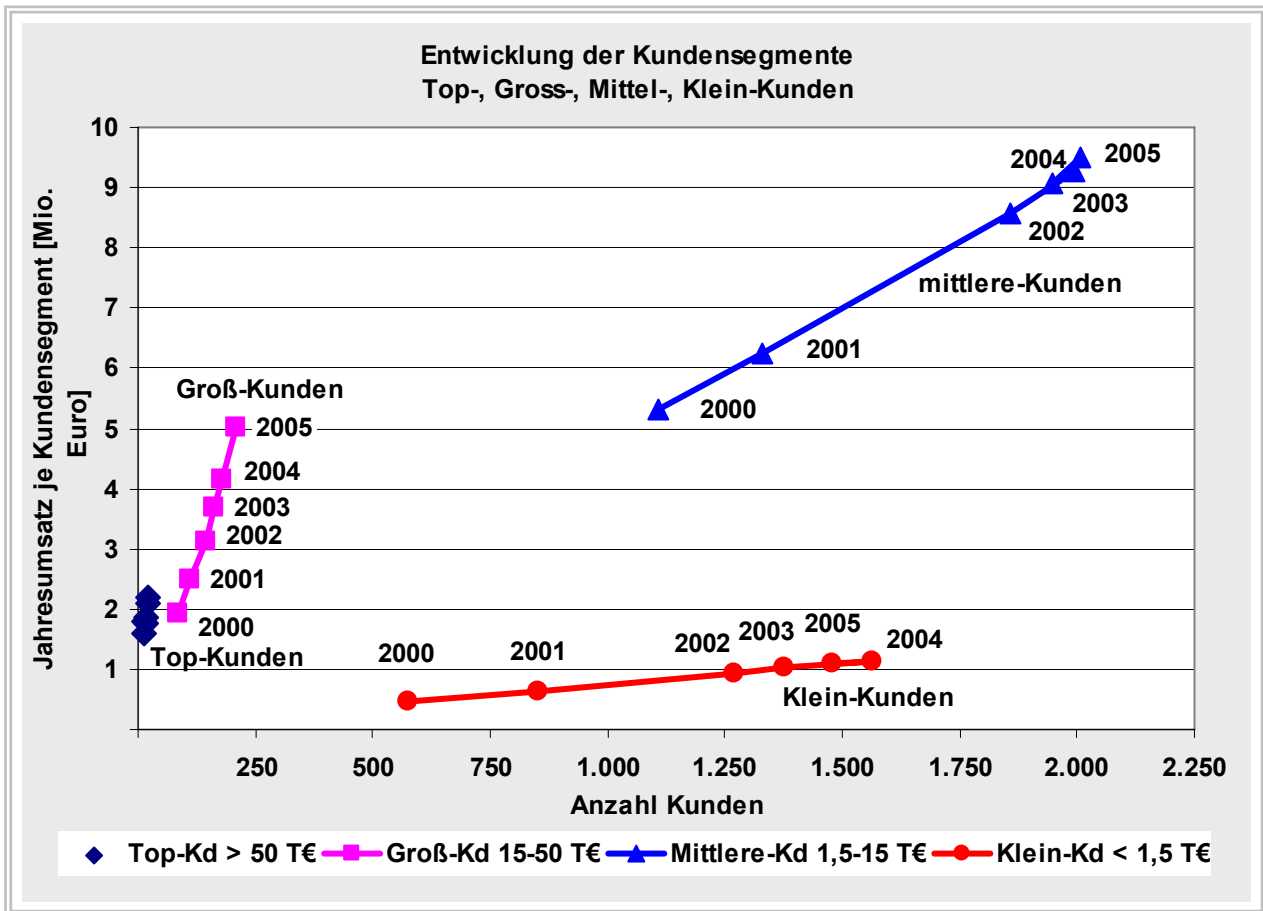
Daten	Akquisitions Jahr	Umsatz Jahr						Index (Basis-Jahr = 2002)						
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Umsatz Mio. Euro	2006						1,5							10
	2005					1,5	1,8					10	12	
	2004				1,7	2,6	2,2				11	17	14	
	2003			3,4	2,4	2,2	2,9			22	16	15	19	
	2002		0,8	1,4	1,5	1,5	1,3		5	10	10	10	9	
	2001	15,1	16,5	17,3	17,8	17,3	16,6	100	110	115	118	115	110	
Sum. Umsatz		15,1	17,3	22,1	23,3	25,1	26,2	100	115	146	155	166	174	
Umsatz je Kunde TEuro	2006	,	,	,	,	,	4,7						39	
	2005	,	,	,	,	4,4	8,3					36	68	
	2004	,	,	,	5,3	12,6	14,9				43	104	123	
	2003	,	,	5,3	8,3	10,4	11,6			43	69	85	96	
	2002	,	4,	7,7	7,4	8,8	9,3		33	63	61	72	77	
	2001	12,1	13,8	14,4	14,9	15,2	16,6	100	114	119	123	126	137	
Sum. Umsatz je Kunde		12,1	12,4	10,9	11,7	12,2	12,7	100	102	90	96	100	105	
Anzahl Stamm/ Neu- Kunden	2006						311						25	
	2005					338	213					27	17	
	2004				319	203	144				26	16	12	
	2003			639	293	216	247			52	24	17	20	
	2002		207	188	197	172	145		17	15	16	14	12	
	2001	1.240	1.196	1.196	1.192	1.132	996	100	96	96	96	91	80	
Stamm/Neu-Kd		1.240	1.403	2.023	2.001	2.061	2.056	100	113	163	161	166	166	
Anzahl verlorene Kunden	2006													
	2005						125							
	2004					107	68							
	2003				255	98	39							
	2002			1	1	25	35							
	2001		3	2	6	75	158							
verlorene Kunden			3	3	262	305	425							

◆ Neu-Kunden-Performance

Immer wieder ist zu beobachten, dass die Betreuung der Bestands-Kunden unter der Neu-Kunden-Akquise leidet.

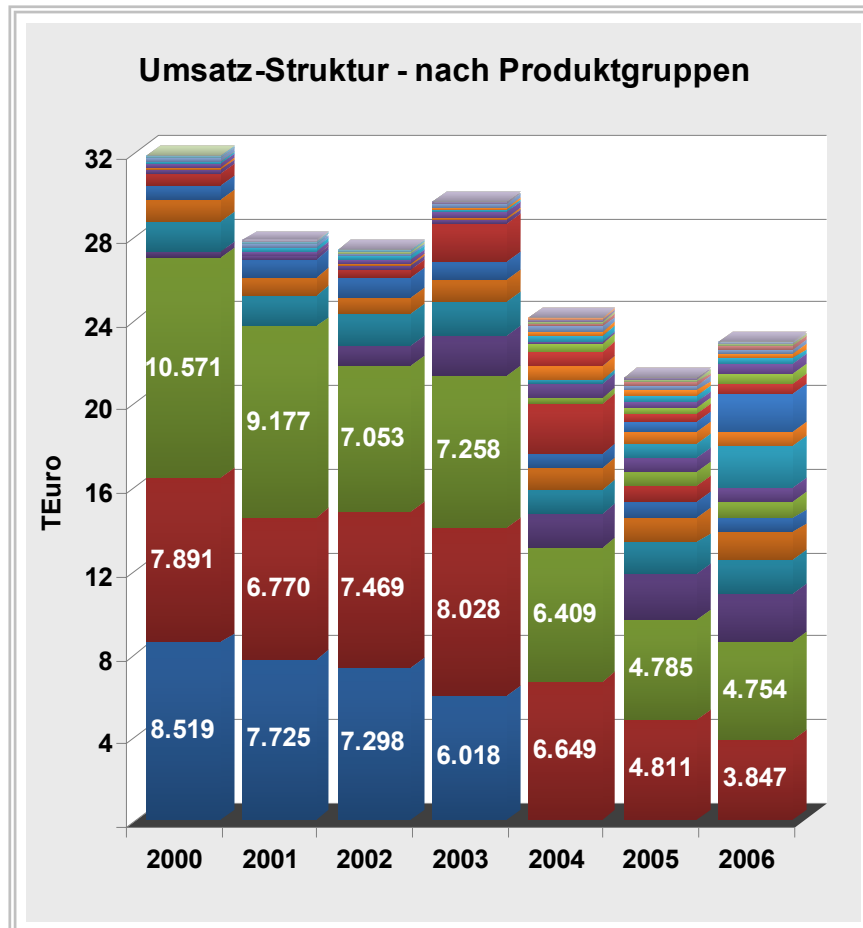
- Durch falsche Prioritätensetzung verlieren Unternehmen Bestands-Kunden und Umsätze, während sie mit hohem Arbeitseinsatz Neu-Kunden gewinnen.
- Um dies sichtbar zu machen, sollte neben der üblichen Kundengruppen-Gliederung auch eine Kundensegmentierung nach dem Akquisitionsjahr der Kunden verfügbar sein.
- Auf Grundlage dieser Einteilung lässt sich sehr leicht überprüfen, wie beständig die Geschäftsbeziehung zu den Neu- und Bestands-Kunden ist.

Zunahme von Klein-Kunden durch Neu-Kunden-Akquise



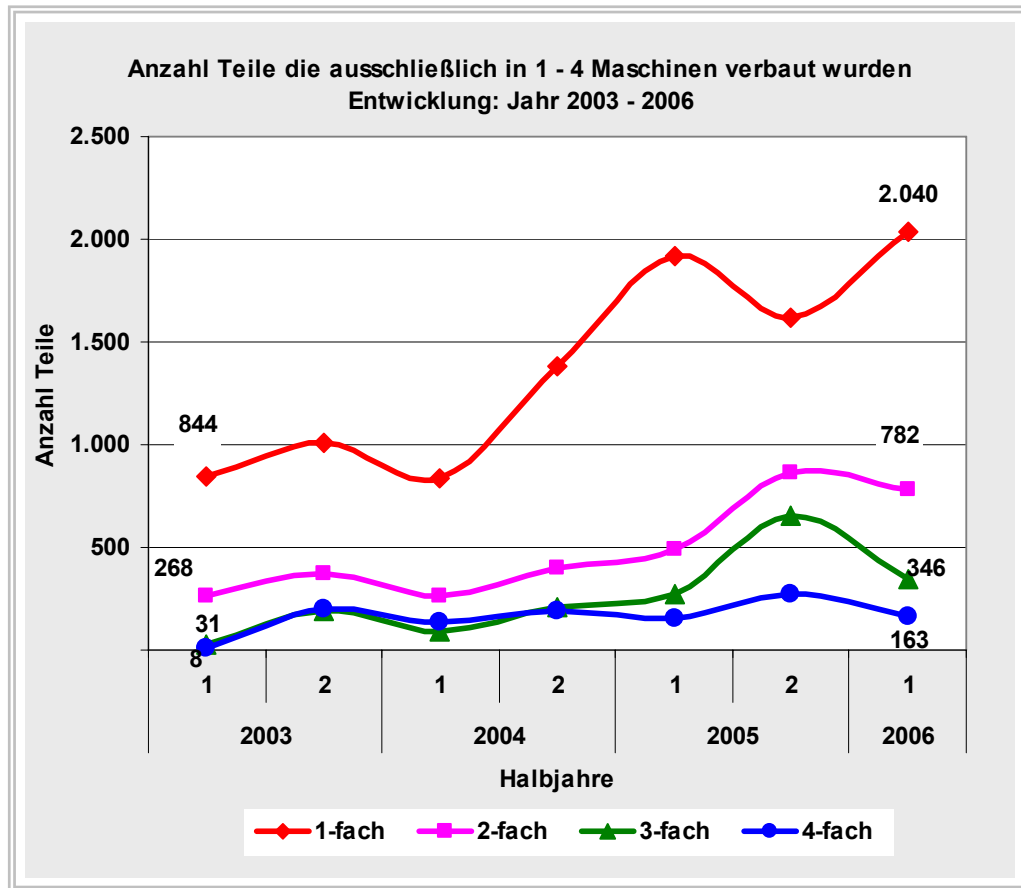
- ◆ **An die arbeitsintensive Neu-Kunden-Gewinnung muss sich ein Programm zum Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung anschließen.**
 - Fehlt ein solches Programm, entsteht nur eine Vielzahl von neuen Klein-Kunden mit geringem Umsatz und hohem Prozessaufwand.
 - Die Einteilung der Kunden in Umsatz-Klassen zeigt die Entwicklungstrends auf und unterstützt die Steuerung der einzelnen Segmente.
 - Im Beispiel hat sich die Anzahl Klein-Kunden (blaue Linie) zwischen 2001 und 2005 mehr als verdreifacht, das gesamte Umsatzvolumen aller Klein-Kunden beträgt dabei nur ca. 1 Mio. Euro.

Komplexität durch Akquisitionsdruck



- ◆ Die Vorgabe pauschaler Akquisitions-Ziele führt i.d.R. zu einer überproportional steigenden Vielfalt an neuen Kunden und Produkt-Segmenten.
- ◆ Die Konzentration auf wenige Kunden wird auf diese Weise allmählich abgelöst durch eine hochgradig differenzierte Kunden- und Produktstruktur.
- ◆ Die Folge ist eine deutliche Zunahme der Komplexität entlang der gesamten Prozesskette, die sich beispielsweise in einer erhöhten Anzahl an Kundenbesuchen durch den Außendienst oder an der Mehrarbeit im Innendienst, für die Bearbeitung der gestiegenen Anzahl Bestellabrufe und Angebote, zeigt.

Varianten-Vielfalt als Komplexitätstreiber

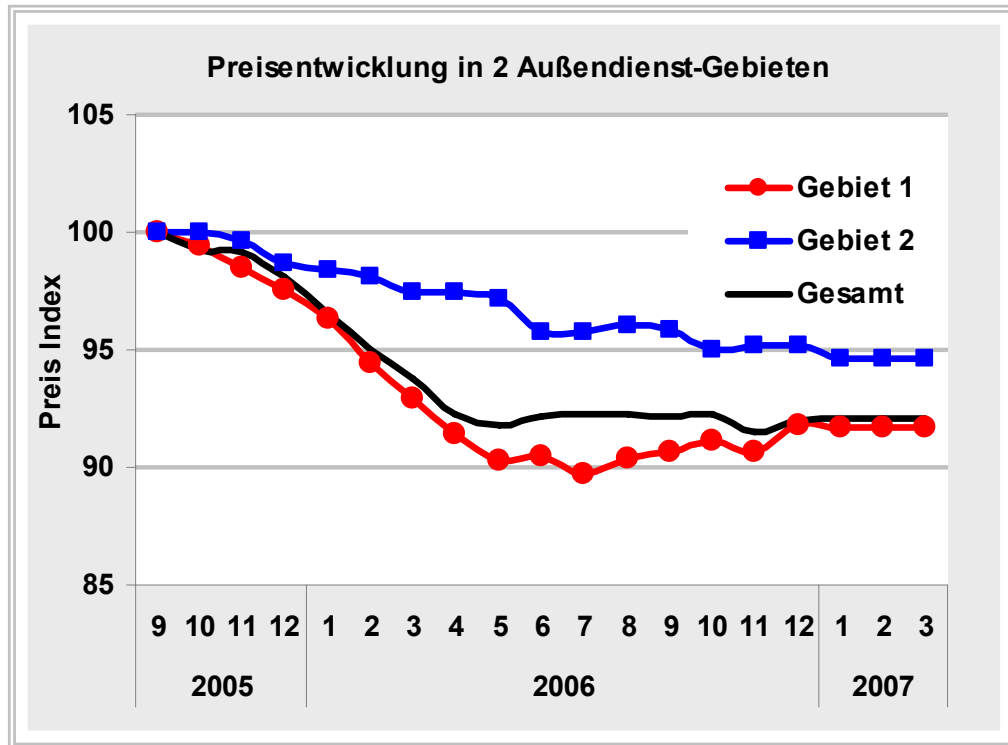


◆ **Durch die Einführung neuer Produkt-Familien, neuer Artikel und neuer Varianten kann sich eine drastische Zunahme der Komplexität entwickeln.**

◆ **Beispiel:**

- Ein Zulieferbetrieb im Maschinenbau hatte im Zeitraum 2003 bis 2006 bei seinem Hauptkunden einen Umsatzrückgang von 14 %, bei 18 % weniger Absatz, zu verkraften.
- Der Kunde änderte in diesem Zeitraum seine gesamte Produktrange, für die er Baugruppen von dem Zulieferbetrieb bezog. Die Anzahl an Produkt-Varianten stieg dabei um 68%.
- Die Folge dieser deutlich gesteigerten Variantenvielfalt war eine drastische Vermehrung der Einzelteile. Die Anzahl der verbauten Einzelteile stieg um über 200 %.
- Gleichzeitig nahm die Verwendung von Gleichteilen deutlich ab. Es mussten in 2006 über 140 % mehr individuelle Einzelteile beschafft werden als in 2003. Die Zahl der Teile, die nur in einem Verkaufsartikel verwendet wurden, stieg von 844 auf 2.040 (rote Linie).

Preise als komplexes System-Gefüge



- ◆ **Kunden-spezifische Verkaufspreise in unterschiedlichen Gebieten und Vertriebskanälen haben generell einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Gesamt-Preisentwicklung der Produkte und des Sortimentes.**
 - Akzentuierte Preisreduktionen führen durch den vernetzten Charakter von Kunden, Regionen oder Vertriebskanälen i.d.R. zu einem Preisverfall in allen Kanälen, bei allen Kunden und in allen Regionen.
 - Im dargestellten Beispiel löste die starke Preisreduktion im Verkaufsgebiet 1 einen Preisverfall im angrenzenden Gebiet 2 aus. Die Preise konnten erst auf einem deutlich niedrigeren Niveau wieder stabilisiert werden.
 - Die beschriebene Preissenkung verursachte einen deutlichen Einbruch beim Rohertrag, wobei die angestrebten Mengenzuwächse nicht realisiert wurden.
- ◆ **Um diese komplexen Zusammenhänge zeitnah zu erkennen, bietet sich ein Preis - und Konditionen-Controlling an, das bei Änderung der Angebotspreise alarmiert.**

Dr. Schobert & Partner
Unternehmensberatung

Merianstraße 26 . 90409 Nürnberg
Telefon 0911 – 860 750 . Telefax 0911 – 860 75 30
info@schobert-beratung.de . www.schobert-beratung.de