

Mehr Effektivität
für Vertriebspolitik und -Organisation

Branchen-Beispiele zur Ergebnis-Wirkung
ausgelöst durch den Umsatz-Endspurt
zum Monatsende

Chemiekalien-Großhandel

13.07.2007

Inhaltsverzeichnis

2. Inhaltsverzeichnis
3. Abkürzungsverzeichnis
4. Umsatzendspurt
5. Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt
6. Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt
7. Trend-Entwicklung im Rabatt
8. Wirkung auf die Arbeitsbelastung
9. Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht
10. Ergebnis-Auswirkungen im Detail

Abkürzungsverzeichnis

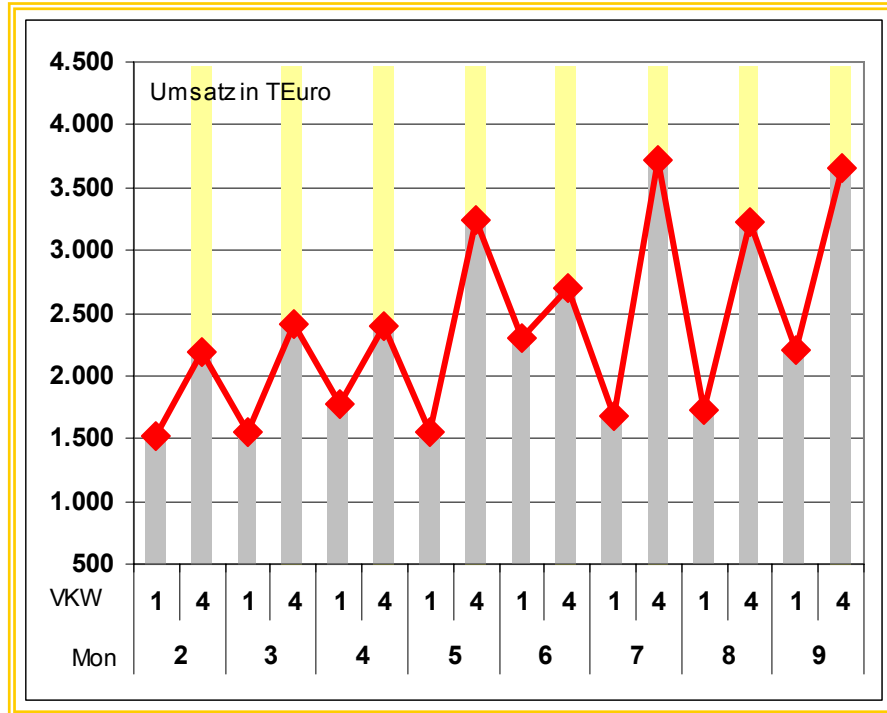
ADM	Außendienstmitarbeiter
Anz Aufträge	Anzahl Aufträge
Anz Auftrg Pos.	Anzahl Auftragspositionen
Fil	Filiale
Mge-Abg	Abgabe-Menge
Mon	Monat
Rohertrag nn	Rohertrag netto-netto
Ums Net.	Netto-Umsatz
VKW	Verkaufswoche

Erläuterung zur Verkaufswoche:

Der Sägezahn-Effekt und seine negative Ergebnis-Wirkung wird durch die herkömmliche Betrachtung nach Kalenderwochen durch Überlagerungen kaum sichtbar.

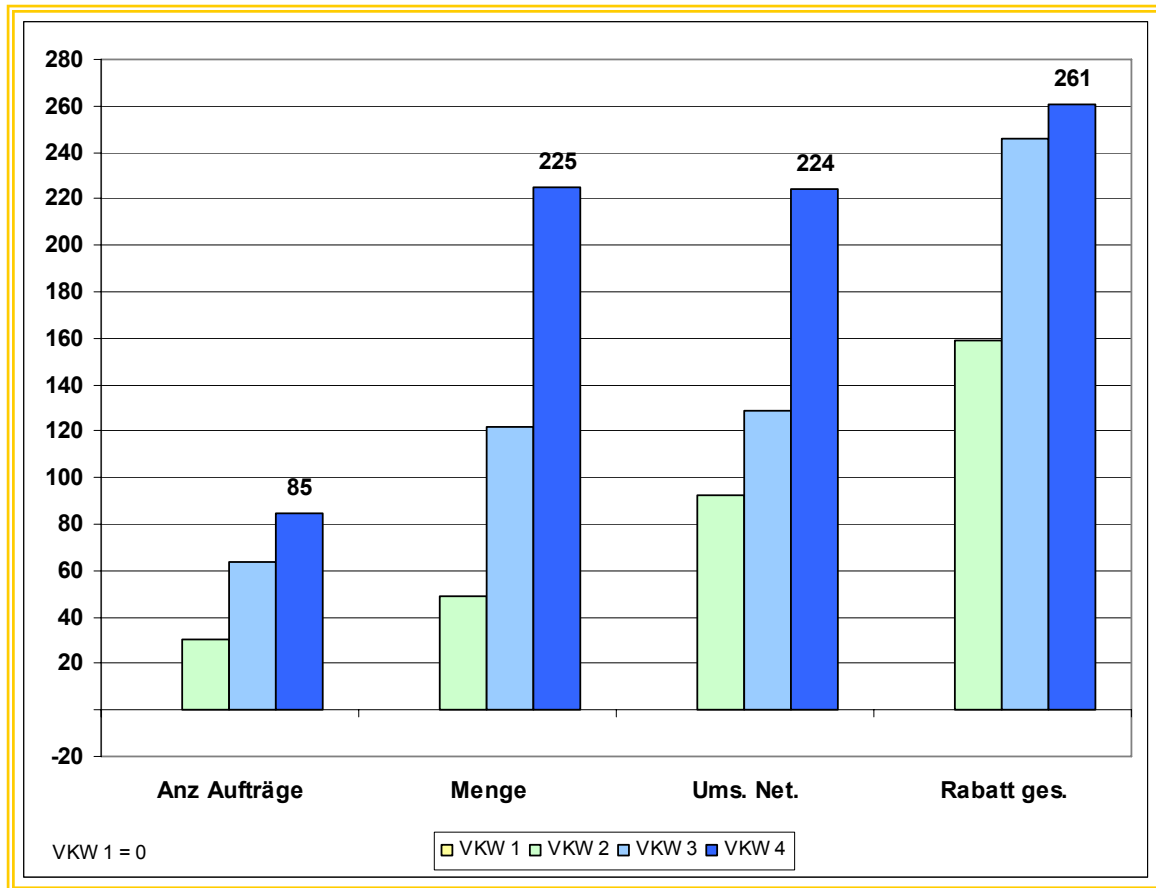
Der Sägezahn-Effekt wird dann gut sichtbar, wenn man die Verkaufstage eines Monats durchzählt und diese Reihe der Verkaufstage in Verkaufswochen unterteilt.

Umsatzenspur



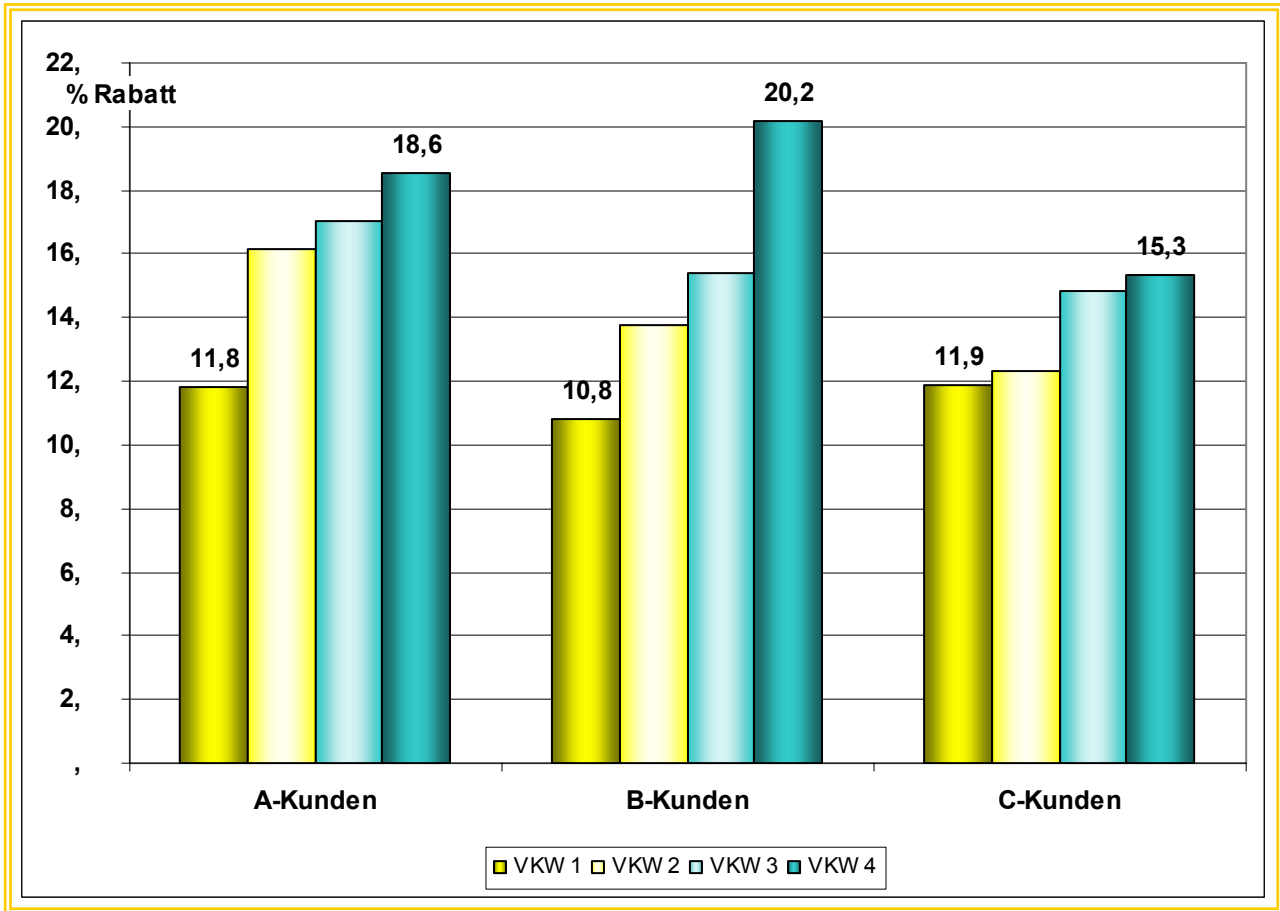
- ◆ Die Chemikalienhandels GmbH ist ein Handels-Unternehmen aus dem Bereich Chemikalien. Das Unternehmen beliefert Kunden im In- und Ausland, der Export ist als separate Sparte geführt.
- ◆ Die Produkte werden direkt an die Kunden vertrieben, die die Produkte der Chemikalienhandels GmbH als Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe in ihrer Produktion einsetzen. Der Außendienst besteht aus 5 Mitarbeitern.
- ◆ Der Umsatz mit Inlandskunden der Chemikalienhandels GmbH zeigt den typischen sägezahnartigen Verlauf – geringe Umsätze in der ersten Verkaufswoche – deutliche Umsatzspitzen in der vierten Verkaufswoche. Auf diese Weise erzielt das Unternehmen seinen Jahresumsatz in Höhe von ca. 100 Millionen Euro.

Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt



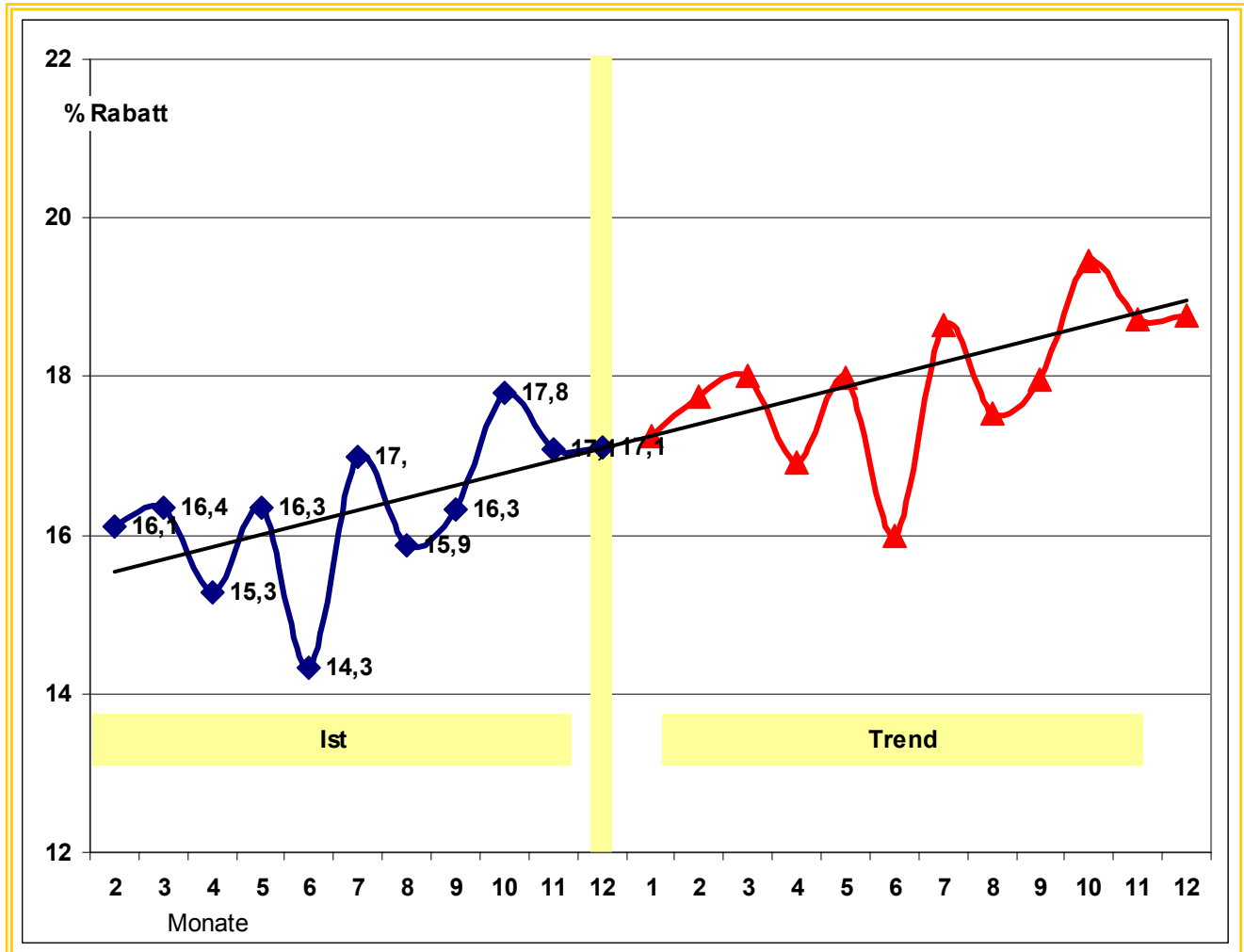
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Wochen zwei bis vier im Vergleich zu Woche eins, dargestellt am Beispiel des Außendienstmitarbeiters Herrn M. sind:
 - Die Zahl der Aufträge nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der vierten Woche um 85 % zu.
 - Die Menge steigt um 225 %,
 - der Nettoumsatz verzeichnet ein Plus von 224 %,
 - die vergebenen Rabatte werden um 261 % gesteigert.

Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt



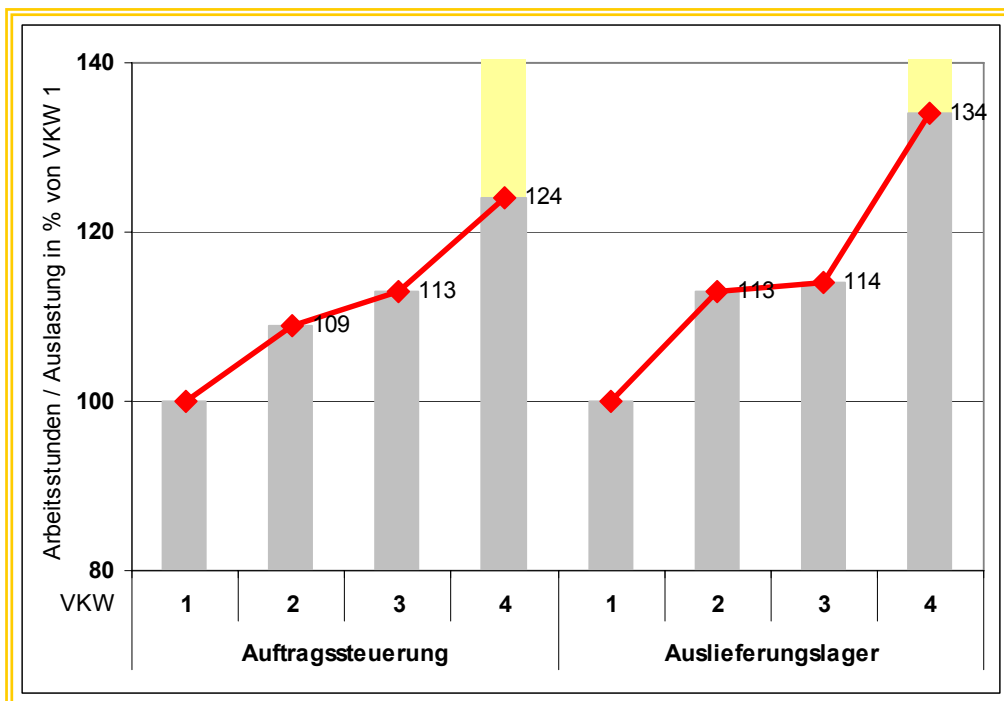
- ◆ Das Unternehmen vergibt in der vierten Verkaufswoche deutlich höhere Rabatte an seine Kunden.
- ◆ Im Beispiel ist die Rabattvergabe des ADM Herrn M. dargestellt:
 - Die deutliche Tendenz zu verstärkter Rabattvergabe in der dritten und vierten Verkaufswoche zeigt sich über alle Kundengrößen hinweg.
 - Auffallend ist die Verdoppelung der Rabatte bei den B-Kunden in der vierten Verkaufswoche.

Trend-Entwicklung im Rabatt



- ◆ Die Auswirkungen auf die Rabatt-Entwicklung durch den Umsatzendspurt zeigen sich in einer Zunahme des Rabattes von 16 auf bis zu 18 % im Ist. Die Fortschreibung des Trends zeigt die weitere Erhöhung des Rabattes auf.
- ◆ Die Gründe hierfür sind:
 - Die am Umsatzendspurt beteiligten Kunden aus der vierten Verkaufswoche gewöhnen sich an Sonderkonditionen. Diese etablieren sich schleichend und werden zum Standard.
 - Der Druck zum Monatsende konditioniert die Erwartung nach noch mehr Rabatt.

Wirkung auf die Arbeitsbelastung



- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entstehen in der vierten Verkaufswoche:
 - Mehrstunden in der Auftragsbearbeitung,
 - eine deutlich höhere Auslastung im Auslieferungslager.

	Zunahme Anz Mit- Vkw 4 % arbeiter	Stunden Soll	Stunden Ist	Mehr- stunden	Überstunden- Abbau Folgemonat	Mehr- stunden effektiv	Mehr- kosten Monat	Mehr- kosten Jahr
Auftragssteuerung	24	1000	1240	240	-48	192	9.600	115.200
Auslieferungslager	34	2400	3216	816	-163	653	32.650	391.800
gesamt	85	3400	4456	1056	-211	845	42.250	507.000

- ◆ Es entstehen so 1056 Stunden zusätzlich, davon werden 20 % im Folgemonat abgebaut, es ergibt sich ein Netto-Zusatz-Einsatz von 845 Stunden.
Nach zwölf Monaten erfolgt die Auszahlung der Überstundenvergütung. Die Mehrkosten belaufen sich bei der Chemikalienhandels GmbH auf 500 TEuro.
- ◆ In der externen Transportlogistik führen Sondereffekte und "Überlastung" von Standardtouren zu überproportionalen Mehrkosten von 15 bis 25 %. Auf den Umsatz bezogen ca. 3 %-Punkte. Bei 100 Millionen Euro Jahresumsatz ergeben sich Zusatzkosten von 300 TEuro.

Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht

		Wirkung bei 100 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	T Euro
Monatsend-Rabatt	-2,	-2.000,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,7	-700,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-300,
Auftragsbearbeitung u Lager	-,51	-507,
Logistik	-,3	-300,
Retouren Reklamationen	-,3	-300,
negative Bestands-Effekte	-,3	-300,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-200,
Folge-Kosten der Monatsend-Ralley		-4.607,
In % v. Umsatz	-4,61	

Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Chemikalienhandels GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 4,6 Mio. Euro oder 4,6 % vom Umsatz.

Ergebnis-Auswirkungen im Detail

		Wirkung bei 100 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	T Euro
Monatsend-Rabatt	-2,	-2.000,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,7	-700,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-300,
Auftragsbearbeitung u Lager	-,51	-507,
Logistik	-,3	-300,
Retouren Reklamationen	-,3	-300,
negative Bestands-Effekte	-,3	-300,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-200,
Folge-Kosten der Monatsend-Ralley		-4.607,
In % v. Umsatz	-4,61	

Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Chemikalienhandels GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 4,6 Mio. Euro oder 4,6 % vom Umsatz.

- ◆ Der Umsatzendspurt zum Monatsende wird mit 2 % mehr Rabatt auf den Gesamt-Umsatz erkaufte, bei 100 Mio. Euro Umsatz demnach 2 Mio. Euro Rohertrag.
- ◆ Durch die Sonder-Maßnahmen am Monatsende gewöhnen sich die beteiligten Kunden an die erhaltenen Rabatte und fordern weitere Rabatt-Zugeständnisse. Über zwei bis drei Jahre beträgt die "beinahe unmerkliche" Rabattinflation zusätzlich 0,7 % per anno, 700 TEuro.
- ◆ Die Qualität der Marktbearbeitung leidet, es werden nur Teile des Sortimentes aktiv verkauft, die Kunden-Besuche verlaufen monatszyklisch stark schwankend. Über die Jahre verschwinden 0,3 % vom Umsatz (Ergebnis-Wirkung: -300 TEuro).
- ◆ Die Leistungserzeugung in der zweiten Monatshälfte ist überdurchschnittlich teuer. 700 Stunden Mehrarbeit pro Monat oder rund 500 TEuro per anno, zusätzliche Logistik-Effekte durch Sonder-Touren Sonder-Fahrten ca. 300 TEuro, in Summe entstehen Mehrkosten von rund 800 TEuro.
- ◆ Unnötige Retouren, Reklamationen und Gutschriften, die durch Druck, Hektik und Fehlverladung entstanden sind. Es entstehen Kosten in Höhe von 0,3 % vom Umsatz (300 TEuro).
- ◆ Der kurzfristige Spitzenbedarf aus breiterem, verkauften Sortiment mit stark zunehmenden Mengen führt zu heftigen Schwankungen im Vorrat und erzeugt häufig Über- oder Fehlbestände, es entstehen Abwertungen als Folge der Bestandsüberhänge. (0,3 % per anno, 300 TEuro)
- ◆ Vermeidbare "Kreditgewährung" kostet weitere 0,2 % vom Umsatz (200 TEuro per anno). Diese entstehen durch überdehnte Zahlungsziele, tolerierte Dauerreklamationen, fehlende Lieferscheine, etc.

Dr. Schobert & Partner
Unternehmensberatung

Lina-Ammon-Strasse 19 B . 90471 Nürnberg
Telefon 0911 – 860 750 . Telefax 0911 – 860 75 30
info@schobert-beratung.de . www.schobert-beratung.de