

**Dr. Schobert & Partner**  
**Unternehmensberatung**

Mehr Effektivität  
für Vertriebspolitik und -Organisation

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

\*\*\*\*\*

Pack GmbH – Verpackungen

\*\*\*\*\*

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

---

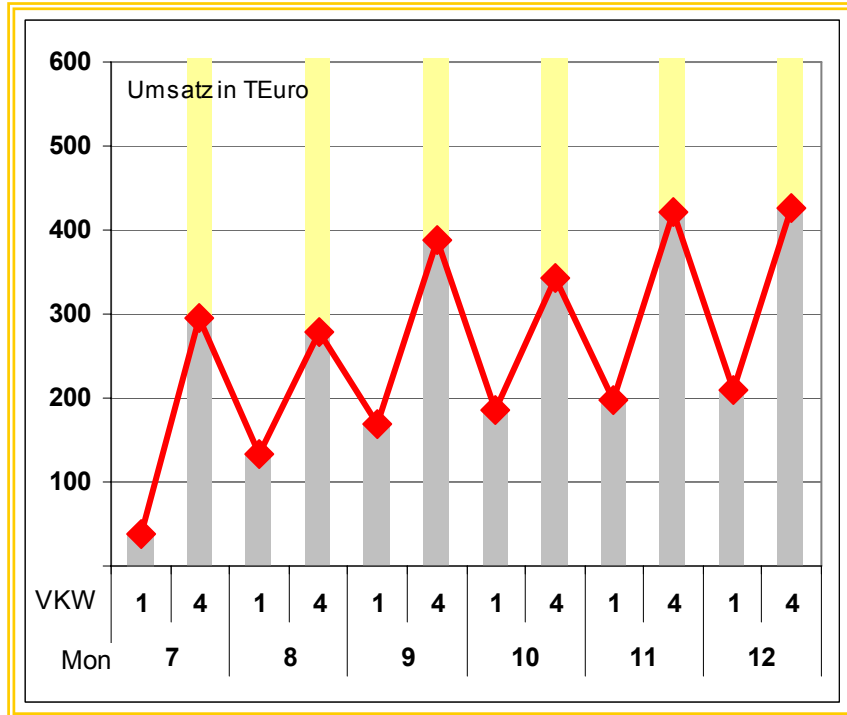
ADM	Außendienstmitarbeiter
Anz Aufträge	Anzahl Aufträge
Anz Auftrg Pos.	Anzahl Auftragspositionen
Fil	Filiale
Mge-Abg	Abgabe-Menge
Mon	Monat
Rohertrag nn	Rohertrag netto-netto
Ums Net.	Netto-Umsatz
VKW	Verkaufswoche

### Erläuterung zur Verkaufswoche:

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

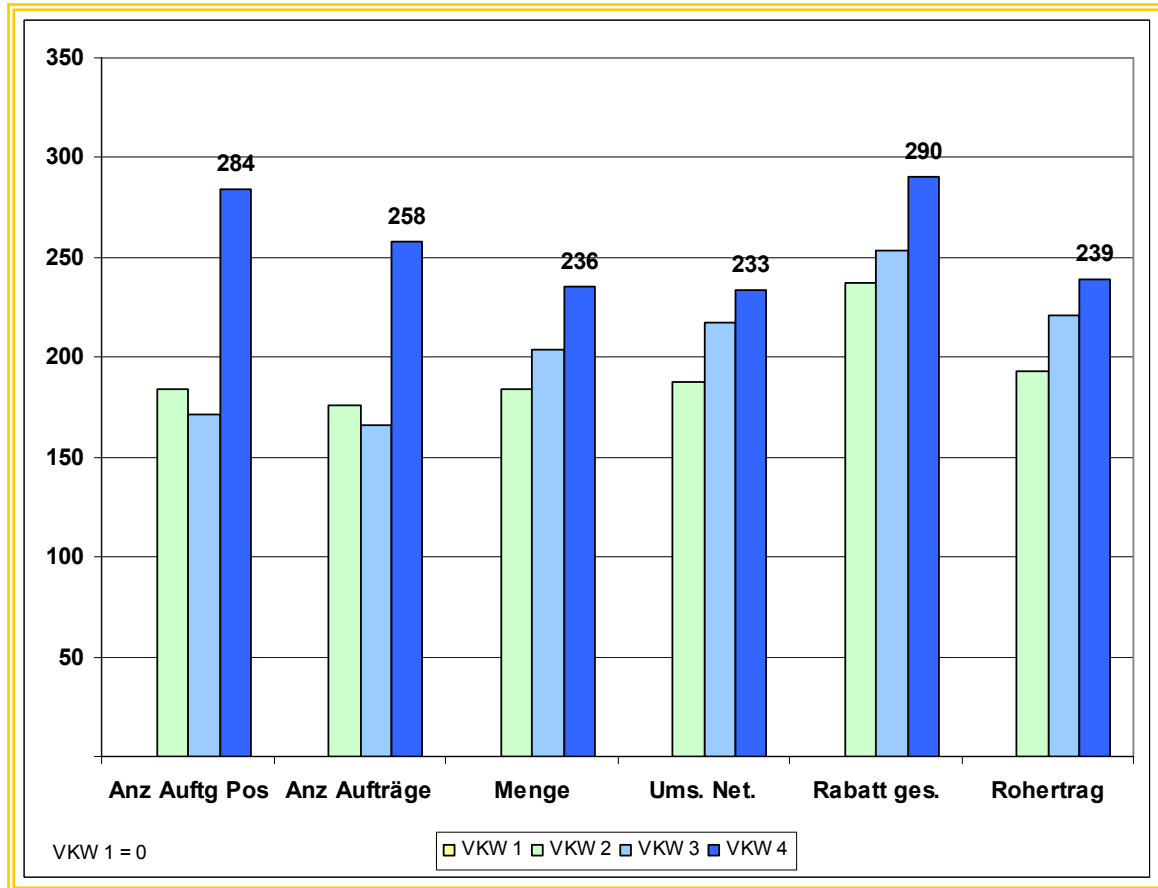
Der Sägezahn-Effekt wird dann gut sichtbar, wenn man die Verkaufstage eines Monats durchzählt und diese Reihe der Verkaufstage in Verkaufswochen unterteilt.

## Umsatzenspurt



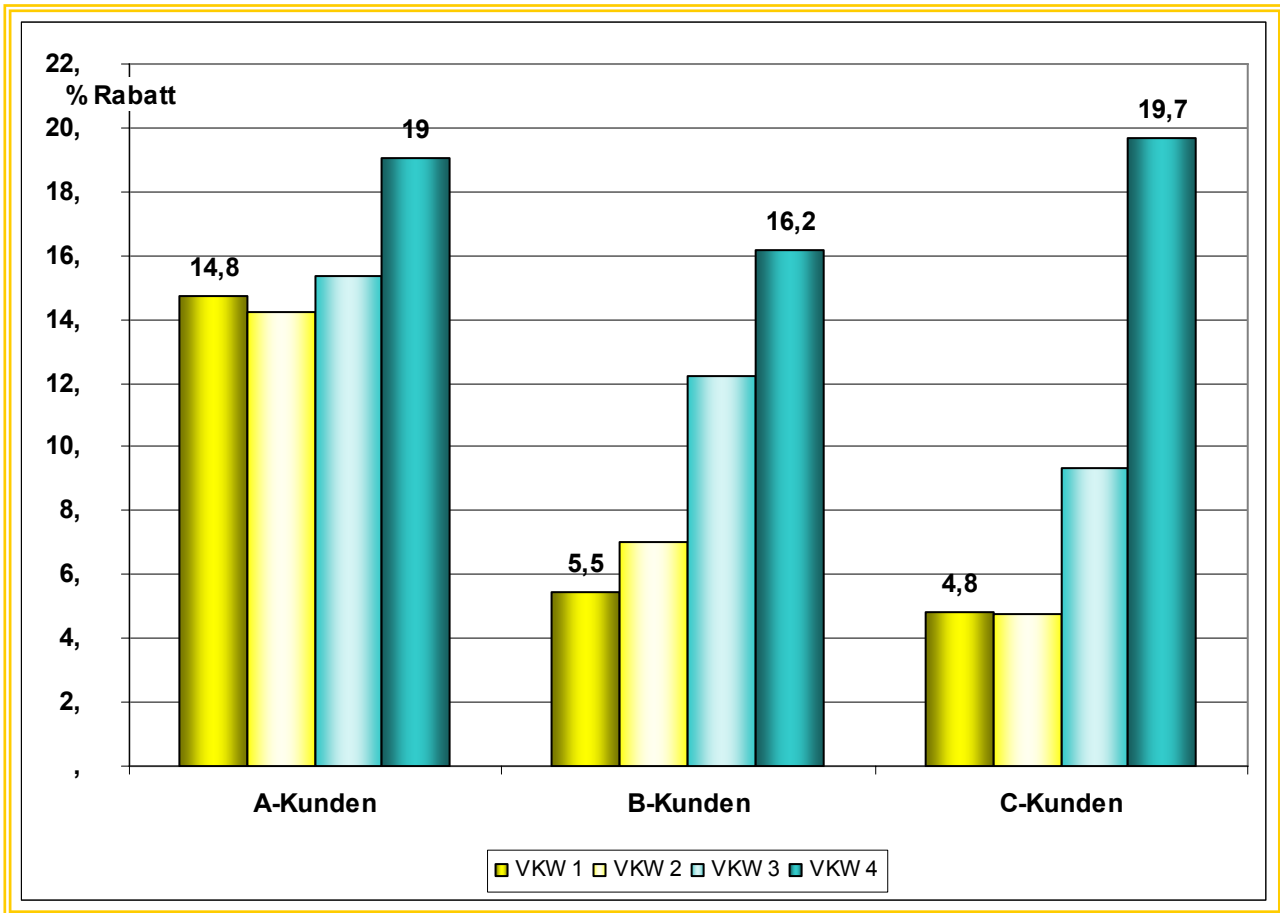
- ◆ Die Pack GmbH stellt als mittelständisches Unternehmen Verpackungen aus Papier und Papierverbundstoffen her .  
Die Produkte werden in Deutschland produziert, die Kunden sind überwiegend in Deutschland ansässig.
- ◆ Die Produkte werden direkt an die Kunden vertrieben, die die Erzeugnisse der Pack GmbH als Schutz- und Präsentations-Verpackungen verwenden. Der Außendienst besteht aus einer Mannschaft mit 15 Mitarbeitern.
- ◆ Der Umsatz der Pack GmbH zeigt den typischen sägezahnartigen Verlauf – geringe Umsätze in der ersten Verkaufswoche – deutliche Umsatzspitzen in der vierten Verkaufswoche.  
Der so realisierte Jahresumsatz beträgt rund 21 Millionen Euro.

## Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt



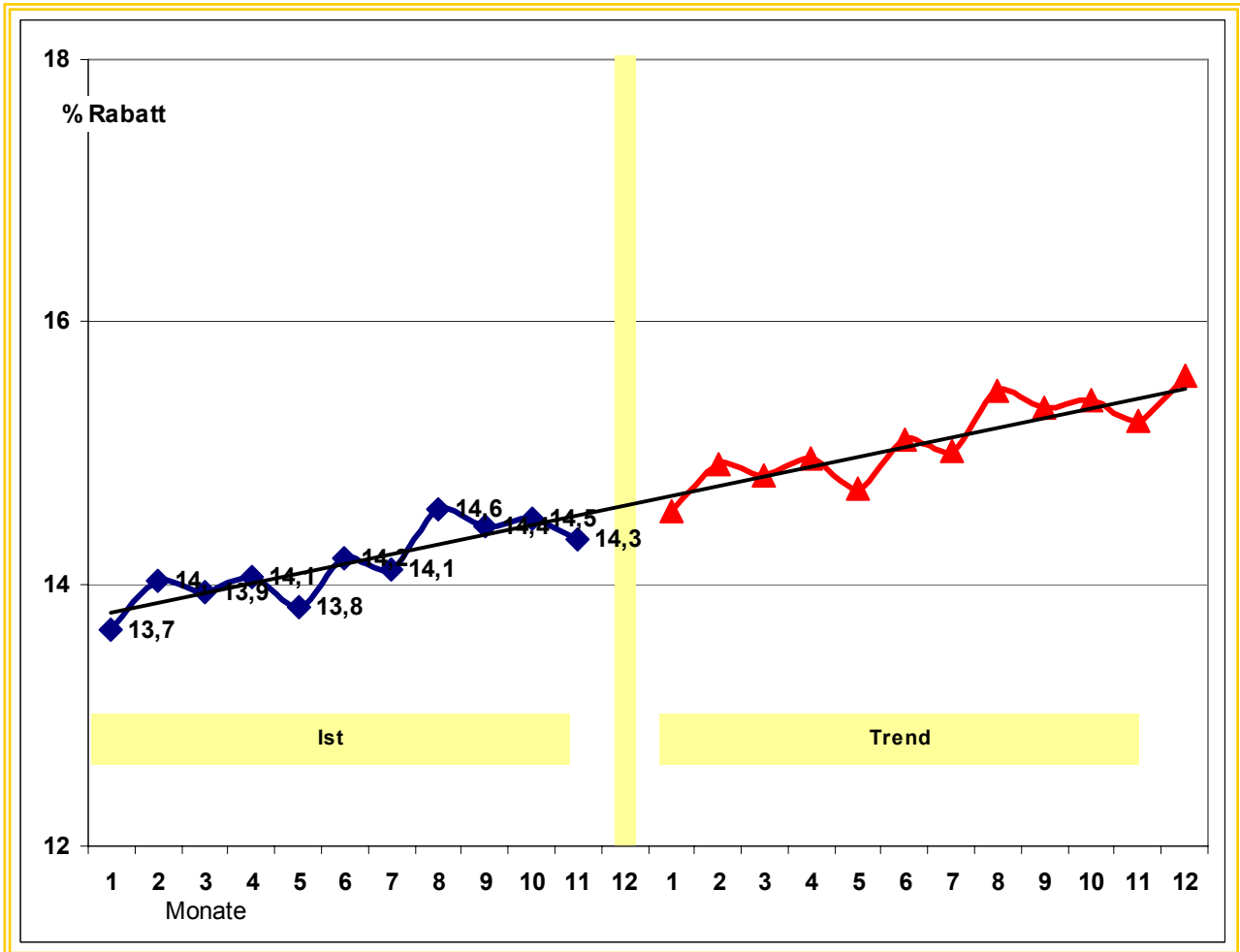
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Wochen zwei bis vier im Vergleich zu Woche eins, dargestellt am Beispiel der Top-Kunden eines Verkaufsgebietes sind:
  - Die Zahl der Aufträge nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der vierten Woche um 284 % zu.
  - Die Auftragspositionen zeigen einen Zuwachs um 258 %,
  - die Menge eine Steigerung von 236 %,
  - der Nettoumsatz ein Plus von 233 %,
  - die vergebenen Rabatte werden um 290 % gesteigert und
  - der Rohertrag steigt um 239 %.

## Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt



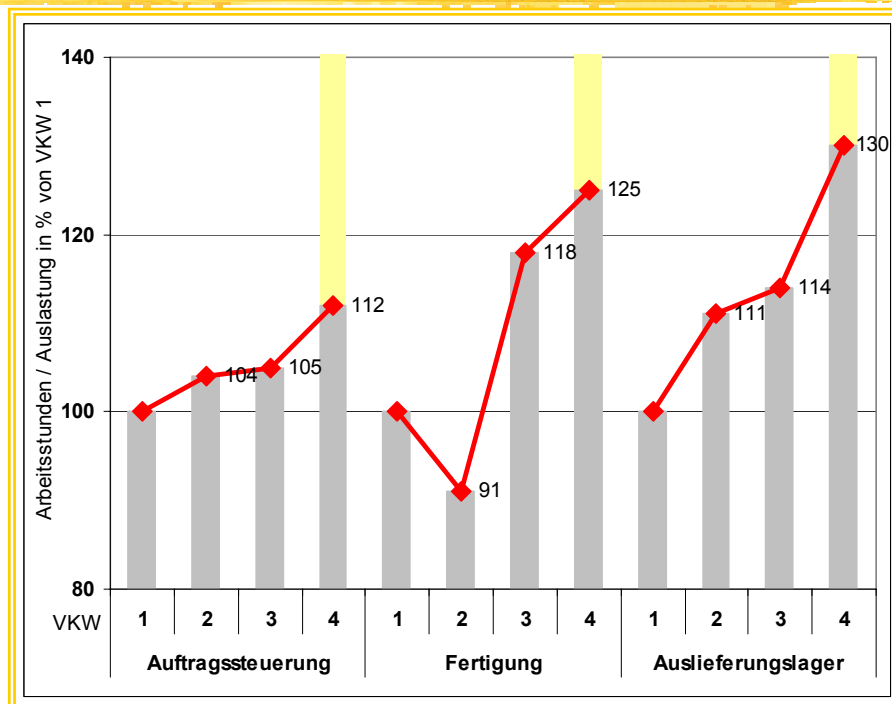
- ◆ Betrachtet man die Rabatte, die das Unternehmen seinen Kunden gewährt, so zeigt sich, dass Umsätze, die in den ersten drei Wochen des Monats getätigt werden, tendenziell mit geringeren Rabatten realisiert werden.
- ◆ Im Beispiel ist die Rabattvergabe innerhalb eines Verkaufsgebietes der Pack GmbH dargestellt:
  - Die deutliche Tendenz zu verstärkter Rabattvergabe in der dritten und vierten Verkaufswoche zeigt sich über alle Kundengrößen hinweg.
  - Auffallend ist die Explosion der Rabatte bei den sporadisch kaufenden C-Kunden in der vierten Verkaufswoche.

## Trend-Entwicklung im Rabatt



- ◆ Die Auswirkungen auf die Rabatt-Entwicklung durch den Umsatzendspurt zeigen sich bei der Pack GmbH in einer Zunahme des Rabattes von 13,7 auf 14,3 %. Die Fortschreibung des Trends zeigt die weitere Erhöhung des Rabattes auf.
- ◆ Die Gründe hierfür sind:
  - Die am Umsatzendspurt beteiligten Lieblings-Kunden aus der vierten Verkaufswoche gewöhnen sich an Sonderkonditionen. Diese etablieren sich und werden zum Standard.
  - Der Druck zum Monatsende fördert die Erwartungshaltung bei Kunden nach noch mehr Rabatt.

## Wirkung auf die Arbeitsbelastung



- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entstehen in der vierten Verkaufswoche:
  - Mehrstunden in der Auftragsbearbeitung,
  - Mehrstunden in der Fertigung,
  - 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	12	400	448	48	-10	38	1.900	22.800
Fertigung	25	1600	2000	400	-80	320	16.000	192.000
Auslieferungslager	30	600	780	180	-36	144	7.200	86.400
<b>gesamt</b>	<b>65</b>	<b>2600</b>	<b>3228</b>	<b>628</b>	<b>-126</b>	<b>502</b>	<b>25.100</b>	<b>301.200</b>

- ◆ Es entstehen so 630 Stunden zusätzlich, davon werden 20 % im Folgemonat abgebaut, es ergibt sich ein Netto-Zusatz-Einsatz von 500 Stunden.  
Nach zwölf Monaten erfolgt die Auszahlung der Überstundenvergütung. Die Mehrkosten belaufen sich bei der Pack GmbH auf 300 TEuro.
- ◆ In der externen Transportlogistik führen Sondereffekte und "Überlastung" von Standardtours zu überproportionalen Mehrkosten von 15 bis 25 %. Auf den Umsatz bezogen ca. 3 %-Punkte. Bei 21 Millionen Euro Jahresumsatz ergeben sich Zusatzkosten von rund 60 TEuro.

## Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht

		Wirkung bei <b>21</b> Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	T Euro
Monatsend-Rabatt	-1,5	-315,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,7	-147,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-63,
Produktion u Lager	-1,43	-301,2
Logistik	-,3	-63,
Retouren Reklamationen	-,3	-63,
negative Bestands-Effekte	-,5	-105,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-42,
<b>Folge-Kosten der Monatsend-Ralley</b>		<b>-1.099,2</b>
<b>In % v. Umsatz</b>	<b>-5,23</b>	

Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Pack GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 1,1 Mio. Euro oder 5,2 % vom Umsatz.

## Ergebnis-Auswirkungen im Detail

		Wirkung bei 21 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	T Euro
Monatsend-Rabatt	-1,5	-315,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,7	-147,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-63,
Produktion u Lager	-1,43	-301,2
Logistik	-,3	-63,
Retouren Reklamationen	-,3	-63,
negative Bestands-Effekte	-,5	-105,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-42,
<b>Folge-Kosten der Monatsend-Ralley</b>		<b>-1.099,2</b>
<b>In % v. Umsatz</b>	<b>-5,23</b>	

Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Pack GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 1,1 Mio. Euro oder 5,2 % vom Umsatz.

- ◆ Der Umsatzendspurt zum Monatsende wird mit 1,5 %-Punkten mehr Rabatt auf den Gesamt-Umsatz erkaufte, bei 21 Mio. Euro Umsatz demnach 315 TEuro 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 „schleichende“ Rabattinflation zusätzlich 0,7 % per anno, 150 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: -60 TEuro).
- ◆ Die Leistungserzeugung in der zweiten Monatshälfte ist überdurchschnittlich teuer. 500 Stunden Mehrarbeit pro Monat (300 TEuro p. a.), zusätzliche Logistik-Effekte durch Sonder-Touren Sonder-Fahrten ca. 60 Teuro p. a., in Summe entstehen Mehrkosten von rund 360 Teuro jährlich.
- ◆ Unnötige Retouren, Reklamationen und Gutschriften, die durch Druck, Hektik und Fehlverladung entstanden sind. Es entstehen Kosten in Höhe von 0,3 % vom Umsatz (60 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, (0,5 % per anno, 105 TEuro).
- ◆ Vermeidbare "Kreditgewährung" kostet weitere 0,2 % vom Umsatz (42 TEuro per anno). Diese entstehen durch überdehnte Zahlungsziele, tolerierte Dauerreklamationen, fehlende Lieferscheine, Missverständnisse 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