

Dr. Schobert & Partner
Unternehmensberatung

Mehr Effektivität
für Vertriebspolitik und -Organisation

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

13.07.2007

Inhaltsverzeichnis 1

- 2. Inhaltsverzeichnis 1
- 3. Inhaltsverzeichnis 2
- 4. Abkürzungsverzeichnis
- 5. **Sup GmbH (Lebensmittel)**
 - 6. Umsatzendspurt
 - 7. Umsatzendspurt eines Außendienstmitarbeiters (ADM)
 - 8. Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt
 - 9. Bandbreiten der Steigerungseffekte
 - 10. Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt
 - 11. Rabatt-Vergabe eines Außendienstmitarbeiters über 12 Monate
 - 12. Wirkung auf die Arbeitsbelastung
 - 13. Trend-Entwicklung im Rabatt
 - 14. Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht
 - 15. Ergebnis-Auswirkungen im Detail
- 16. **Elster GmbH (Elektronische Güter)**
 - 17. Umsatzendspurt
 - 18. Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt
 - 19. Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt
 - 20. Rabatt-Vergabe an A-Kunden in der vierten Verkaufswoche
 - 21. Rabatt-Vergabe an B- und C-Kunden in der vierten Verkaufswoche
 - 22. Trend-Entwicklung im Rabatt
 - 23. Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag
 - 24. Scheren-Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag
 - 25. Wirkung auf die Arbeitsbelastung
 - 26. Arbeitsbelastung im Auslieferungslager
 - 27. Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht
 - 28. Ergebnis-Auswirkungen im Detail

Inhaltsverzeichnis 2

29. Pack GmbH (Verpackungen)

- 30. Umsatzendspurt
- 31. Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt
- 32. Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt
- 33. Trend-Entwicklung im Rabatt
- 34. Wirkung auf die Arbeitsbelastung
- 35. Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht
- 36. Ergebnis-Auswirkungen im Detail

37. Chemikalien-Großhandel

- 38. Umsatzendspurt
- 39. Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt
- 40. Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt
- 41. Trend-Entwicklung im Rabatt
- 42. Wirkung auf die Arbeitsbelastung
- 43. Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht
- 44. 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:

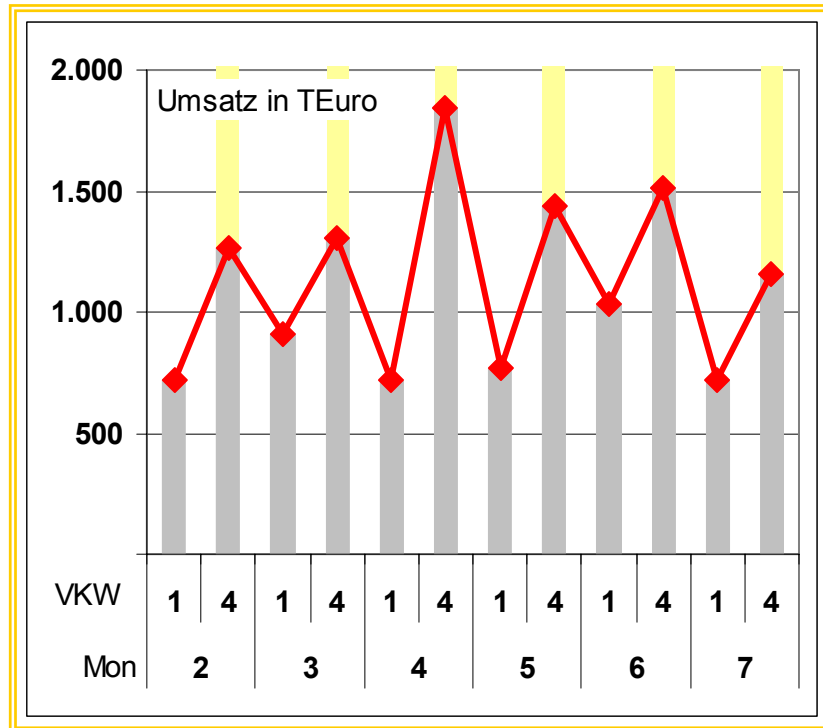
Der Sägezahn-Effekt und seine negative Ergebnis-Wirkung wird durch die herkömmliche Betrachtung nach Kalenderwochen durch Überlagerungen kaum sichtbar.

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

Sup GmbH (Lebensmittel)

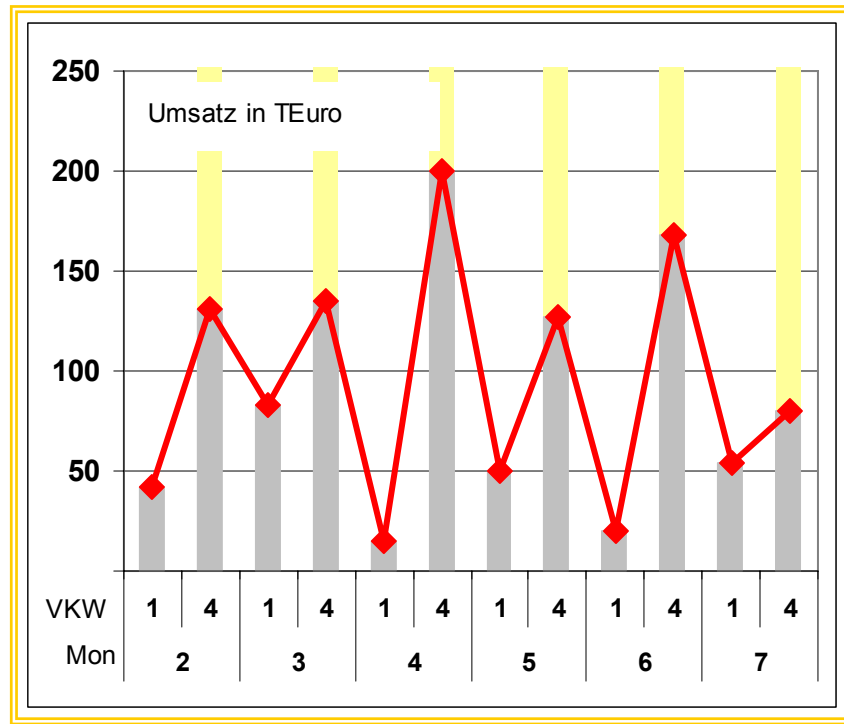


Umsatzenspurt



- ◆ Die Sup GmbH ist als mittelständisches Unternehmen im Bereich Nahrungsmittel tätig. Die Produkte werden in Deutschland produziert, die Kunden sind überwiegend in Deutschland ansässig. Der Export ist von untergeordneter Bedeutung.
- ◆ Die Produkte werden an Großverbraucher vertrieben, die Kundenbetreuung ist personalintensiv. Die Sup GmbH hat 40 Außendienst-Mitarbeiter im Einsatz.
- ◆ Bei der Sup GmbH zeigt sich der typische monatliche Umsatzverlauf – geringe Umsätze in der ersten Verkaufswoche – deutliche Umsatzspitzen in der vierten Verkaufswoche. Auf diese Weise erzielt das Unternehmen seinen Jahresumsatz in Höhe von ca. 40 Millionen Euro.

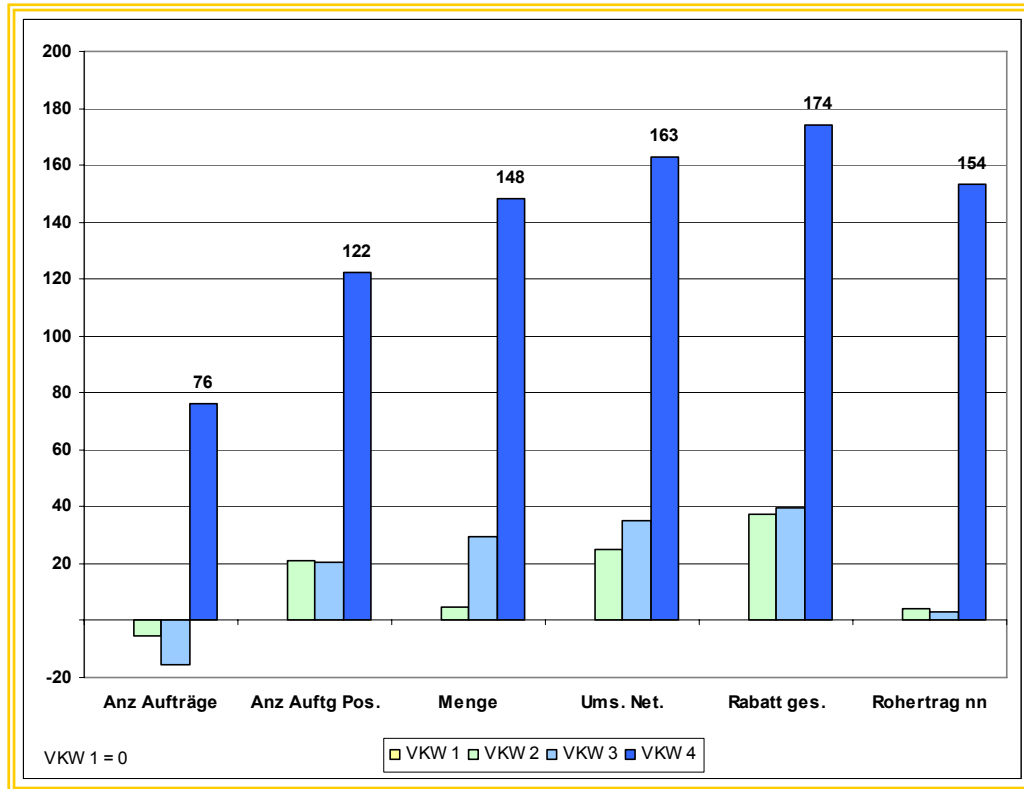
Umsatzenspur eines Außendienstmitarbeiters (ADM)



Legende: VKW: Verkaufswoche
Mon: Monat

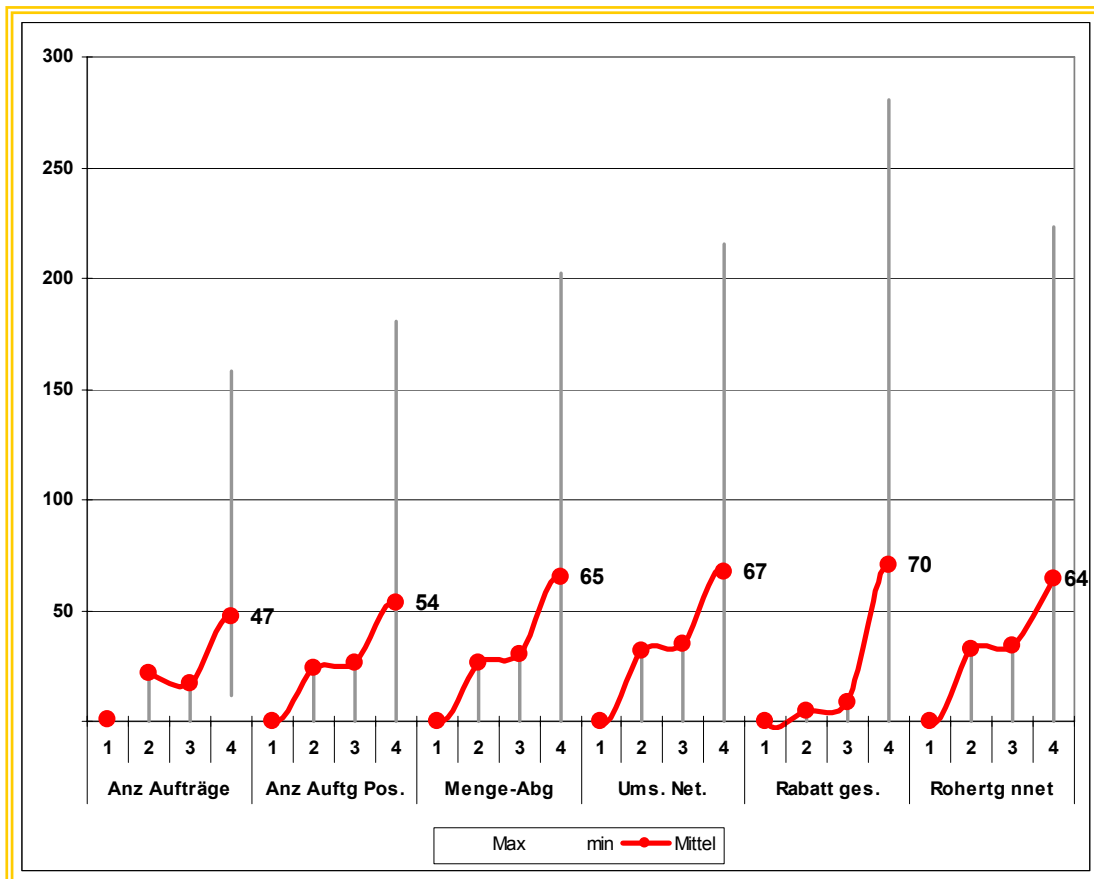
- ◆ Herr P. ist Spitzenverkäufer bei der Sup GmbH, zum Monatsende gelingt es ihm und seinen Kollegen regelmäßig, durch tatkräftigen Einsatz das Umsatzziel des Monats zu realisieren.
- ◆ Die vierte Verkaufswoche des Monats bringt häufig doppelt so viele Aufträge, wie die erste Woche.
 - Der Umsatzzuwachs zum Monatsende resultiert auch aus einer deutlichen qualitativen Verbesserung: Mehr Auftragspositionen pro Auftrag und höherer Wert pro Auftragsposition.
- ◆ Nach der Spitzenleistung zum Monatsende folgt regelmäßig der "Druckabbau".
 - Die Zahl der besuchten Kunden reduziert sich plötzlich auf die Hälfte, Auftragspositionen und Mengen gehen überproportional zurück. Die Breite des aktiv verkauften Sortimentes schrumpft.
- ◆ Dann, ab der dritten Woche der bekannte Zyklus:
 - Druckaufbau und forcierte Verkäufe, mit gleichzeitiger Inflation von Rabatten, Preisreduzierungen und Gutschriften.
- ◆ Spätestens in der vierten Woche werden abnahmestärke Lieblings-Kunden besucht, die ihrerseits regelmäßig einen größeren Auftrag zu erhöhten Rabatt-Konditionen erteilen.
- ◆ Bis Mitte des Folgemonats stabilisiert sich dieser Vorgang wieder, um dann erneut zu dieser, Sägezahn ähnlichen, Entwicklung zu führen.

Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt



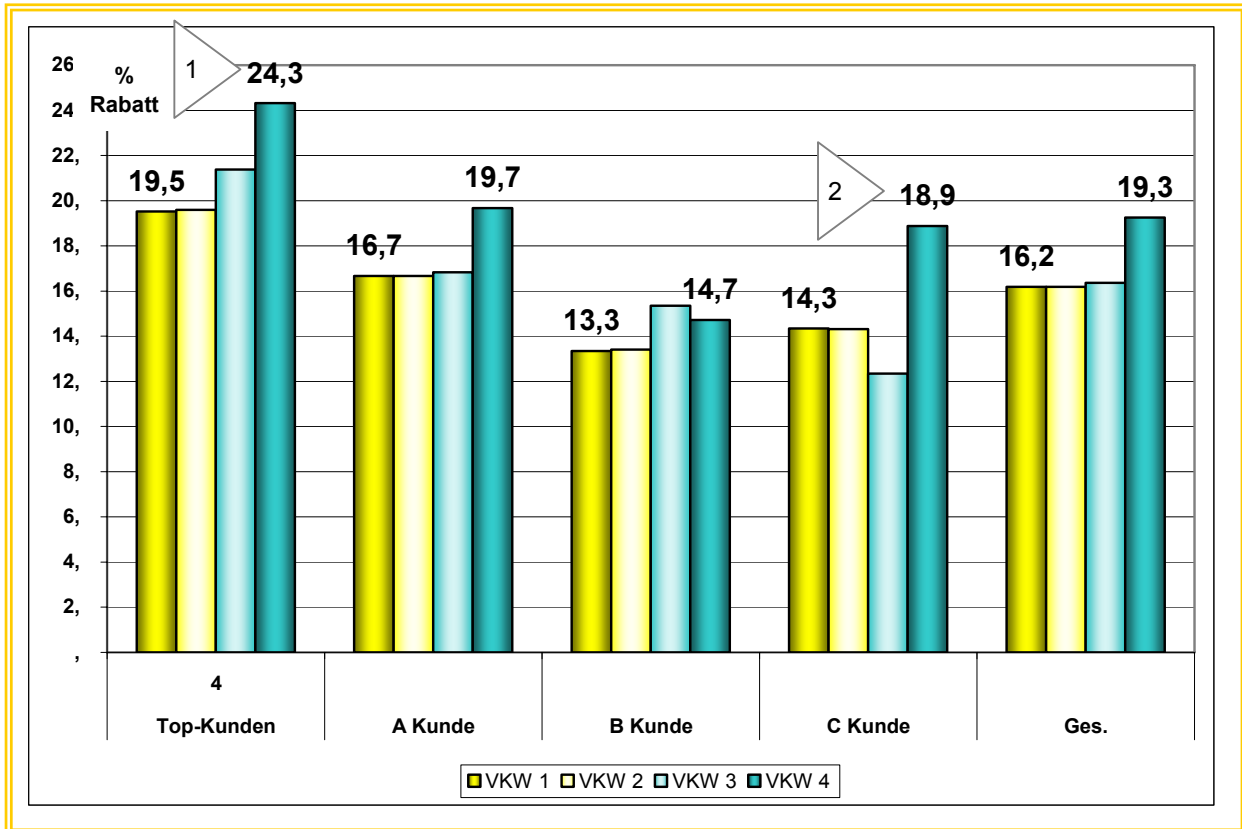
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Verkaufswochen zwei bis vier im Vergleich zu Verkaufswoche eins, dargestellt am Beispiel eines Kollegen von Herrn P. sind:
 - Die Zahl der Aufträge nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der vierten Woche um 76 % zu.
 - Die Auftragspositionen zeigen einen Zuwachs um 122 %,
 - die Menge eine Steigerung von 148 %,
 - der Nettoumsatz ein Plus von 163 %,
 - die vergebenen Rabatte werden um 174 % gesteigert und
 - der Rohertrag um 154 %.
- ◆ Die dargestellten Werte stellen die Mittelwerte für die Monate Januar bis November dar.

Bandbreiten der Steigerungseffekte



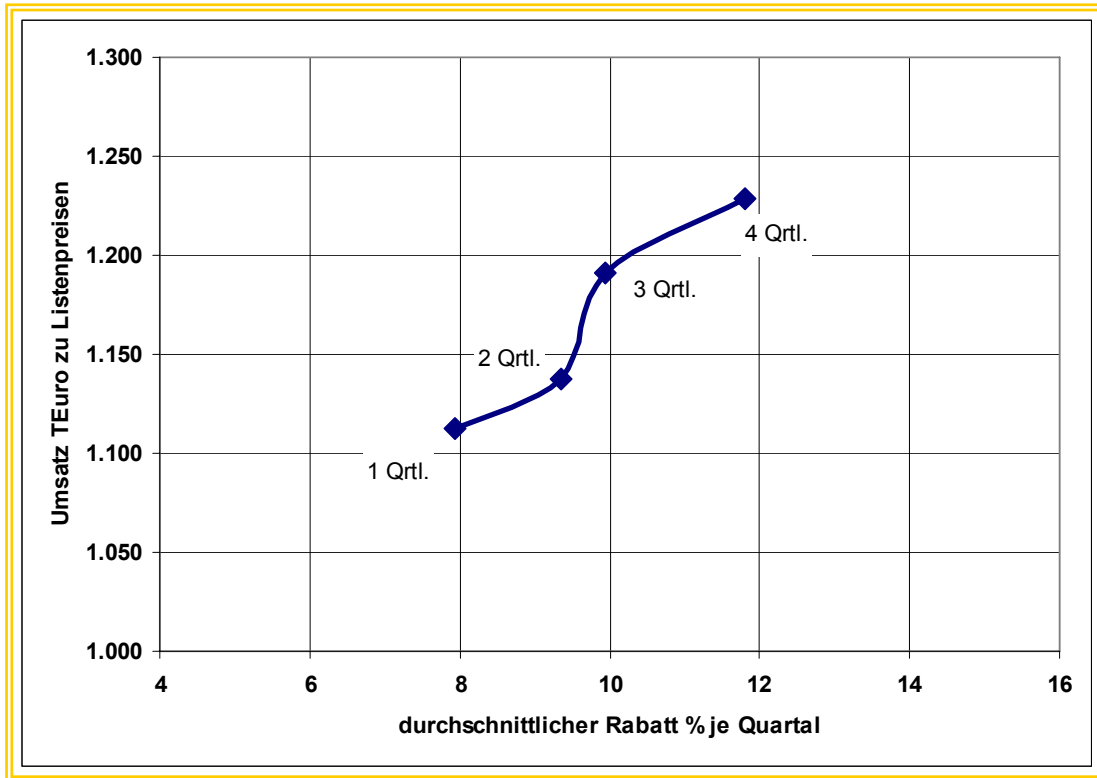
- ◆ Die Bandbreiten der Steigerungseffekte, die sich aus dem Verkaufsverhalten von Herr P. und seinen Kollegen von der ersten bis zur vierten Verkaufswoche für ausgewählte Einfluss- (Aufträge, Auftragspositionen, Rabatte) und Resultatsgrößen (Menge, Umsatz, Rohertrag) ergeben, sind:
 - Eine Zunahme der Aufträge und der Auftragspositionen um rund 50 %,
 - die Steigerung der Abnahmemengen und Umsätze um knapp 70 %.
 - Die Rabatte nehmen etwas stärker zu als der Umsatz,
 - der Rohertrag wächst etwas geringer (um 64 %).
- ◆ Gleichzeitig zeigen die senkrechten grauen Linien die Bandbreite der Steigerungsraten bei der Sup GmbH. Hier wird deutlich, dass es in Einzelfällen zu erheblich umfangreicherer Rabatt-Gewährung kommt, als in den Anfangs-Wochen des Monats.

Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt



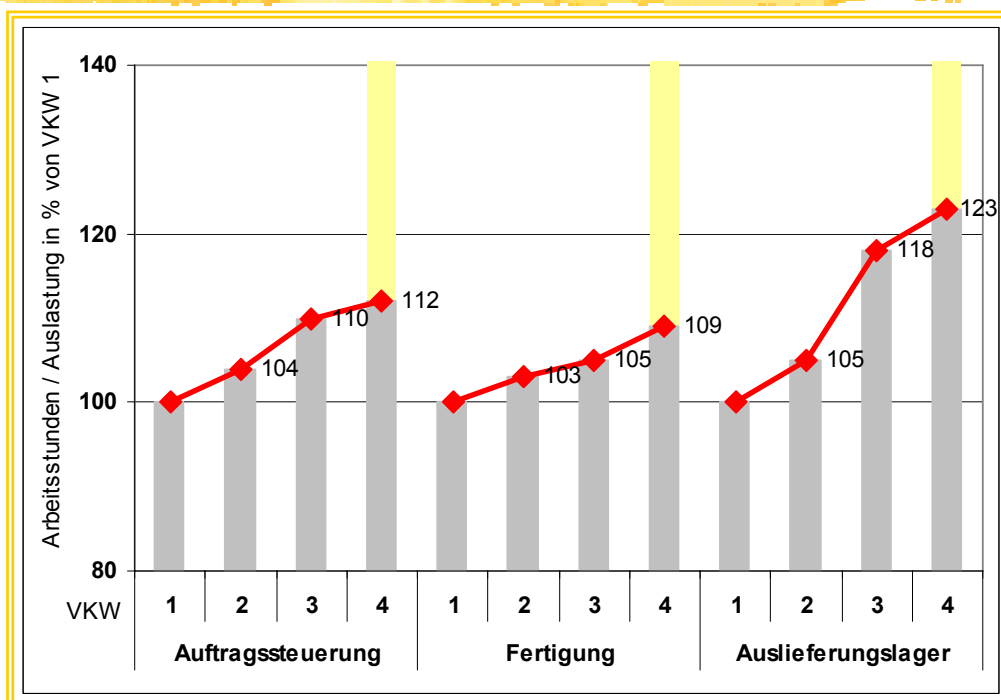
- ◆ Betrachtet man die Rabatte, die das Unternehmen seinen Kunden gewährt, so zeigt sich, dass Umsätze, die in den ersten drei Wochen des Monats getätigt werden, mit geringeren Rabatten realisiert werden.
- ◆ Im Beispiel sind die Kunden durch ABC-Analyse einzeln dargestellt, die 4 Top-Kunden des Unternehmens sind als separate Gruppe aufgeführt.
- 1. Insbesondere die Top-Kunden, die während des Analyse-Zeitraums in jeder der monatlichen Verkaufswochen Aufträge erteilen, zeigen die Tendenz zu höherer Rabattgewährung am Monatsende.
- 2. Ebenfalls auffallend ist die deutliche Zunahme der Rabatte bei den C-Kunden, die in der vierten Woche, gemessen an ihrer Umsatz-Bedeutung, überhöhte Rabatte erhalten.

Rabatt-Vergabe eines Außendienstmitarbeiters über 12 Monate



- ◆ Der Monatsend-Effekt prägt nicht nur die jeweilige Verkaufswoche, sondern fördert darüber hinaus eine Erwartungshaltung bei den Kunden zu überhöhten Rabatten, die sich in einer schleichenden, durchschnittlichen Rabattzunahme von 0,3 bis 0,7 %-Punkten pro Jahr bemerkbar macht.
- ◆ Ein Vergleich der Rabatt-Vergabe je Quartal des Außendienstmitarbeiters Herrn P. verdeutlicht dies.
- ◆ Es zeigen sich Rabatt-Zunahmen um bis zu 4 % vom ersten zum vierten Quartal bei nahezu unveränderten Umsätzen.

Wirkung auf die Arbeitsbelastung

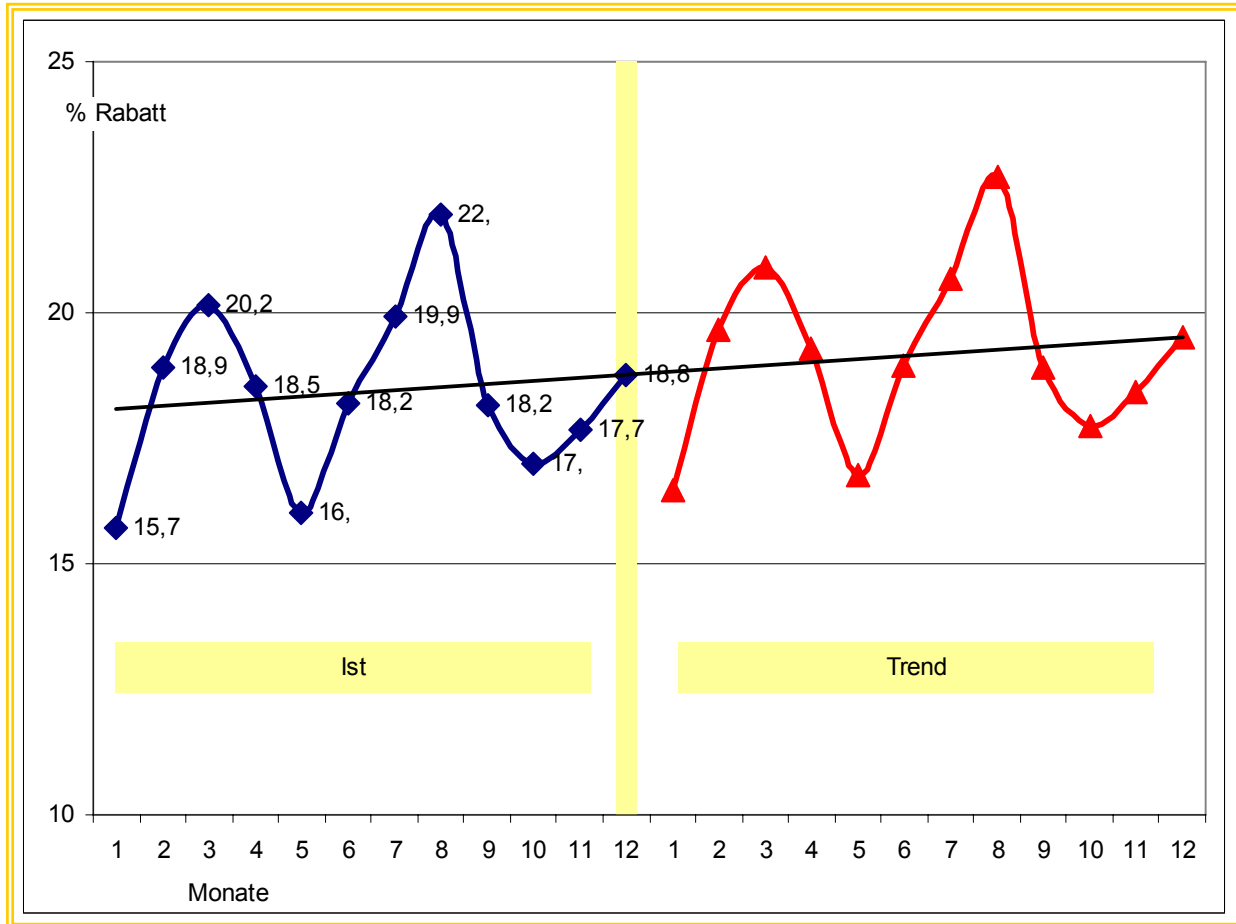


- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entstehen in der vierten Verkaufswoche:
 - Mehrstunden in der Auftragsbearbeitung,
 - Mehrstunden in der Fertigung,
 - eine deutlich höhere Auslastung im Auslieferungslager.

	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	10	400	448	48	-10	38	1.900	22.800
Fertigung	9	50	2000	2180	180	-36	144	7.200	86.400
Auslieferungslager	23	30	1200	1476	276	-55	221	11.050	132.600
gesamt		90	3600	4104	504	-101	403	20.150	241.800

- ◆ Es entstehen so 500 Stunden zusätzlich, davon werden 20 % im Folgemonat abgebaut, es ergibt sich ein Netto-Zusatz-Einsatz von 400 Stunden.
Nach zwölf Monaten erfolgt die Auszahlung der Überstundenvergütung. Die Mehrkosten belaufen sich bei der Sup GmbH auf 242 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 40 Millionen Euro Jahresumsatz ergeben sich Zusatzkosten von 120 TEuro.

Trend-Entwicklung im Rabatt



- ◆ Die Auswirkungen auf die Rabatt-Entwicklung durch den Umsatzendspurt zeigen sich bei der Sup GmbH in einer Zunahme des Rabattes von 16 auf 19 % im Ist. 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 schleichend und werden zum Standard.
 - Der Druck zum Monatsende konditioniert die Erwartung nach noch mehr Rabatt.

Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht

		Wirkung bei 40 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	TEuro
Monatsend-Rabatt	-2,	-800,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,7	-280,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-120,
Produktion u Lager	-,6	-241,8
Logistik	-,3	-120,
Retouren Reklamationen	-,3	-120,
negative Bestands-Effekte	-,5	-200,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-80,
Folgekosten der Monatsend-Ralley		-1.961,8
In % v. Umsatz	-4,9	

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

Ergebnis-Auswirkungen im Detail

		Wirkung bei 40 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	TEuro
Monatsend-Rabatt	-2,	-800,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,7	-280,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-120,
Produktion u Lager	-,6	-241,8
Logistik	-,3	-120,
Retouren Reklamationen	-,3	-120,
negative Bestands-Effekte	-,5	-200,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-80,
Folgekosten der Monatsend-Ralley		-1.961,8
In % v. Umsatz	-4,9	

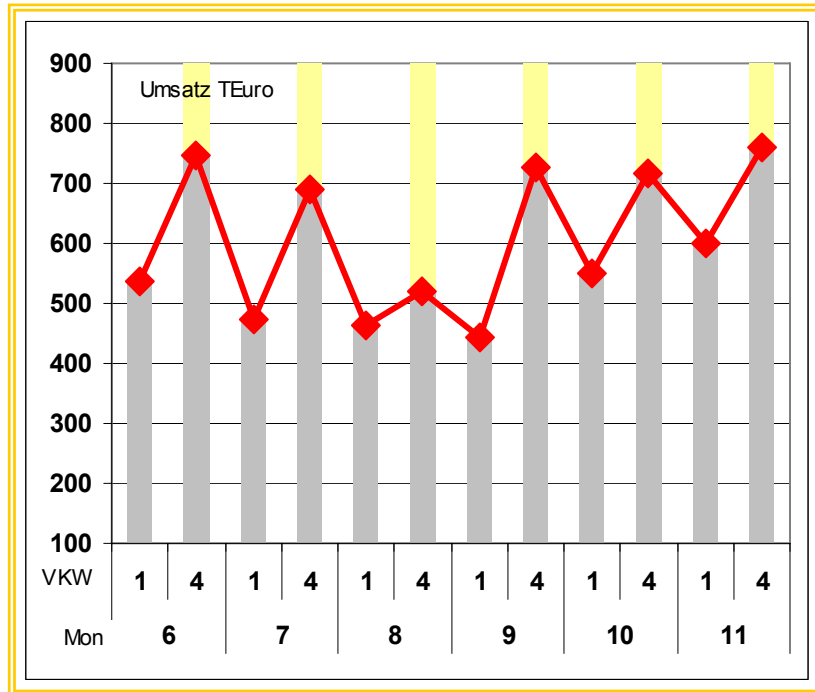
Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Sup GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 2 Mio. Euro oder 5 % vom Umsatz pro Jahr.

- ◆ Der Umsatzendspurt zum Monatsende wird mit 2 % mehr Rabatt auf den Gesamt-Umsatz erkaufte, bei 40 Mio. Euro Umsatz demnach -800 TEuro Rohertrag.
- ◆ Durch die Sonder-Maßnahmen am Monatsende gewöhnen sich die beteiligten Kunden an die erhaltenen Rabatte und fordern weitere Rabatt-Zugeständnisse. Die „schleichende“ Rabattinflation beträgt zusätzlich 0,7 % per anno; Ergebniswirkung: -280 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 -120 TEuro).
- ◆ Die Leistungserzeugung in der zweiten Monatshälfte ist überdurchschnittlich teuer. 400 Stunden Mehrarbeit pro Monat (240 TEuro p. a.), zusätzliche Logistik-Effekte durch Sonder-Touren Sonder-Fahrten (120 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 (120 TEuro).
- ◆ Der kurzfristige Spitzenbedarf aus breiterem, verkauften Sortiment mit stark zunehmenden Mengen führt zu heftigen Schwankungen im Vorrat und erzeugt Über- oder Fehlbestände, es entstehen Abwertungen als Folge der Bestandsüberhänge, (0,5 % p. a., 200 TEuro).
- ◆ Vermeidbare "Kreditgewährung" kostet weitere 0,2 % vom Umsatz (80 TEuro p. a.). Diese entstehen durch überdehnte Zahlungsziele, tolerierte Dauerreklamationen, fehlende Lieferscheine, etc.

Elster GmbH (Elektronische Güter)

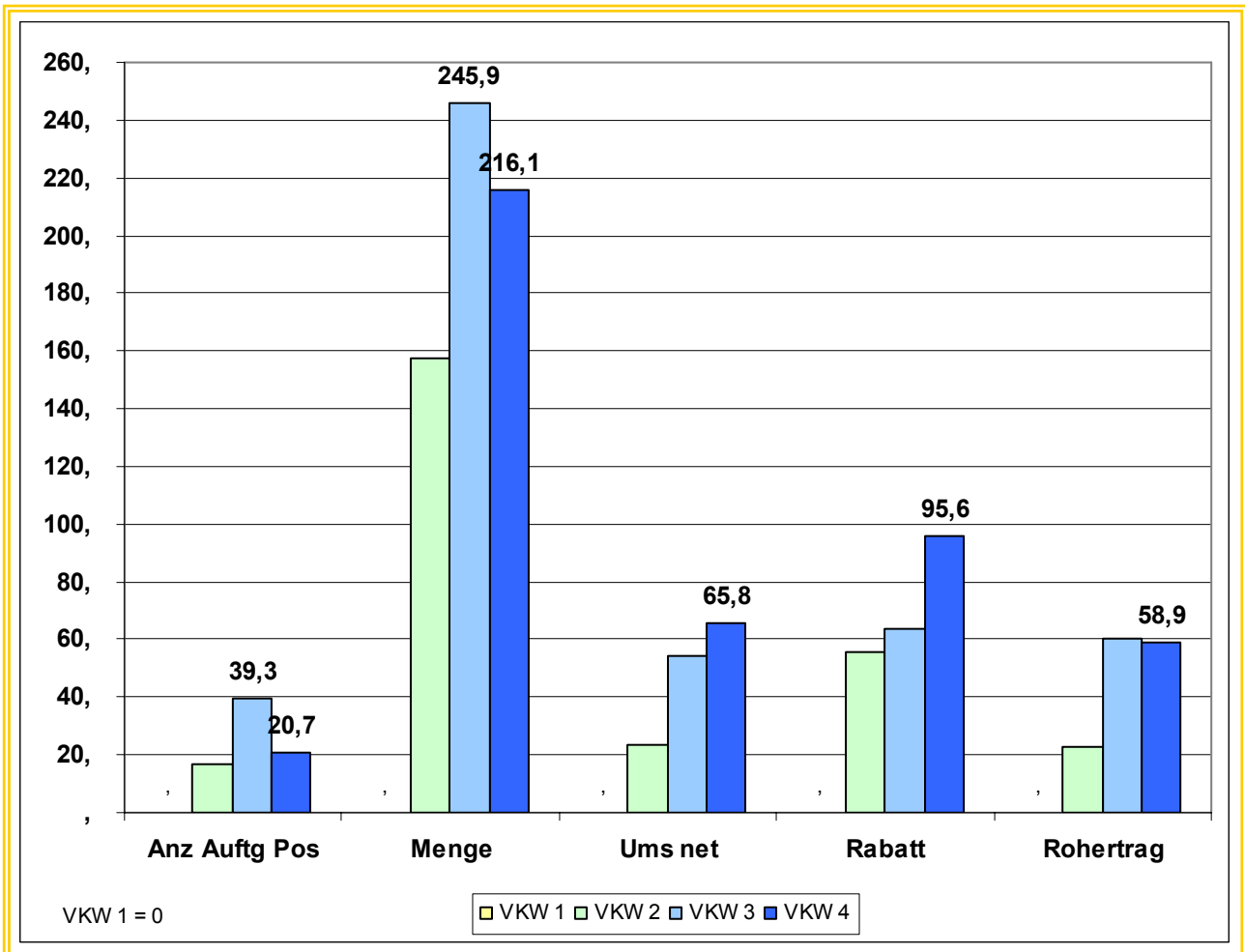


Umsatzendspurt



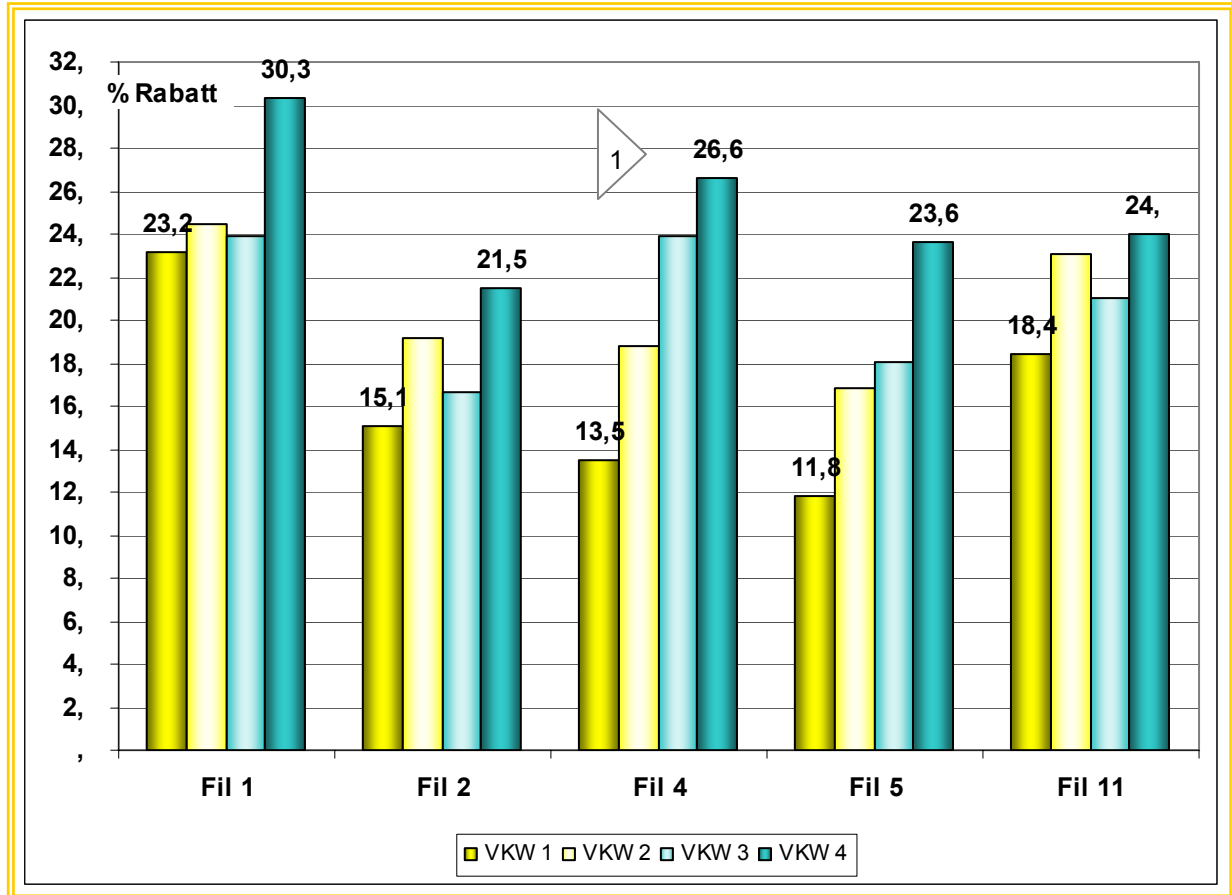
- ◆ Die Elster GmbH ist als mittelständisches Unternehmen im Bereich Elektronische Güter tätig. Die Produkte werden an zwei Standorten produziert, die Kunden sind überwiegend in Deutschland ansässig. Der Export wird als separater Geschäftsbereich geführt.
- ◆ Die Produkte werden über den Großhandel vertrieben. Der Außendienst der Elster GmbH besteht aus einer Mannschaft mit 20 Mitarbeitern.
- ◆ Die Elster GmbH zeigt den typischen monatlichen Umsatzverlauf – geringe Umsätze in der ersten Verkaufswoche – deutliche Umsatzspitzen in der vierten Verkaufswoche. Das Unternehmen erzielt so einen Jahresumsatz in Höhe von ca. 30 Millionen Euro.

Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt



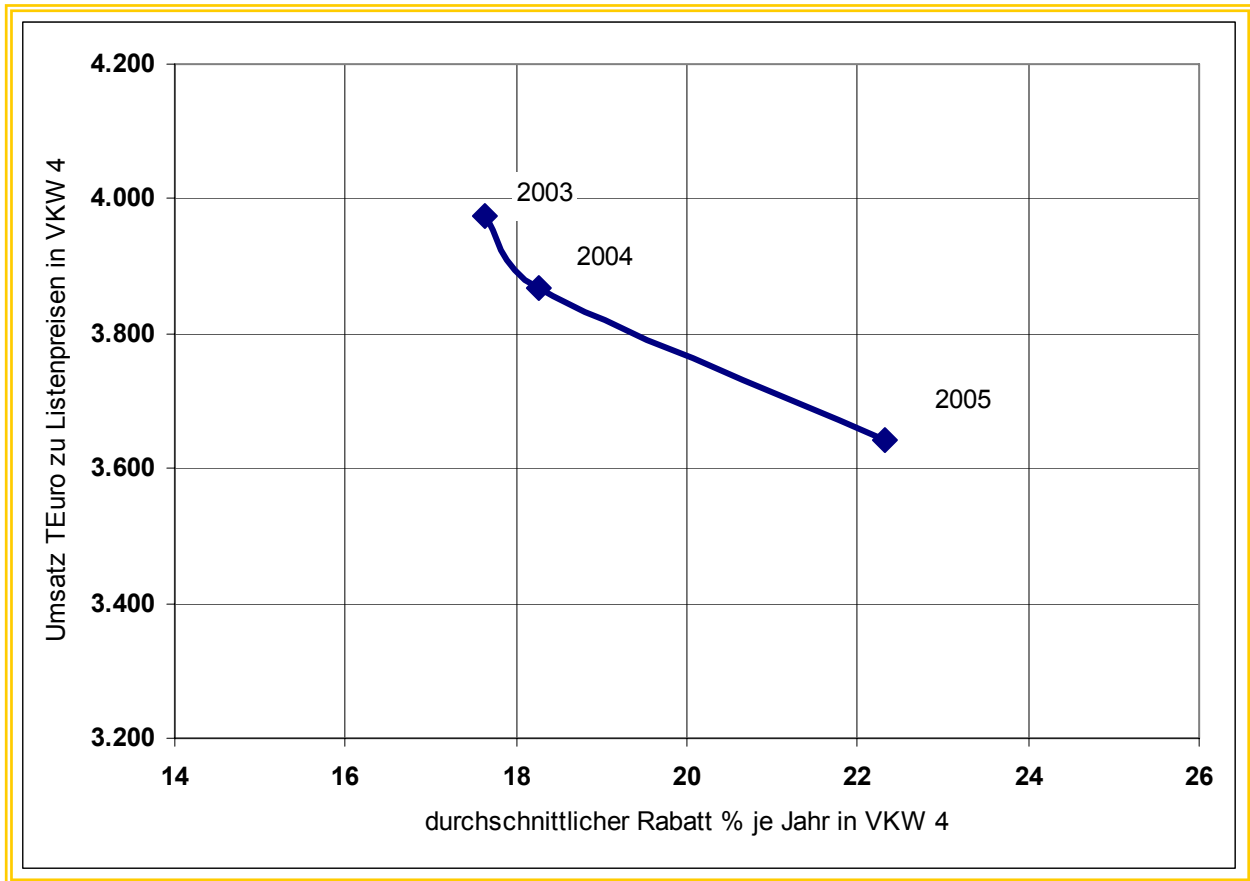
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Wochen zwei bis vier im Vergleich zu Woche eins, dargestellt am Beispiel eines Außendienstmitarbeiters, Herrn K. sind:
 - Die Zahl der Auftragspositionen nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der dritten und vierten Woche um bis zu 39 % zu.
 - Die Mengen zeigen einen Zuwachs um bis zu 246 %,
 - der Nettoumsatz ein Plus von 66 %,
 - die vergebenen Rabatte werden um 95 % gesteigert und
 - der Rohertrag steigt um 59 %.

Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt



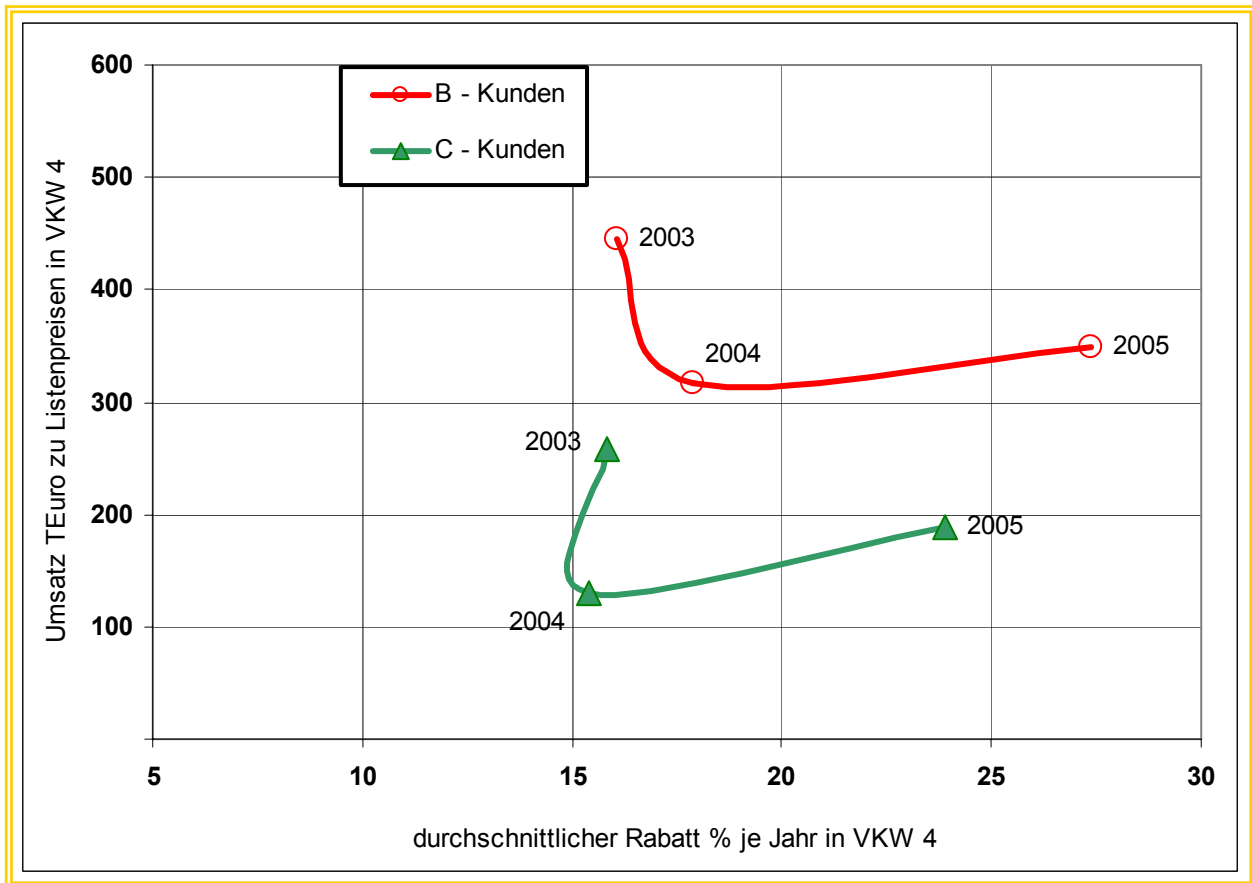
- ◆ Die Rabatte, die das Unternehmen seinen Kunden gewährt, steigen in der vierten Verkaufswoche deutlich an, um die notwendigen Mehrumsätze zur Erreichung des Monatsplanes noch zu erzielen.
- ◆ Im Beispiel sind vergebene Rabatte für ausgewählte Filialen eines A-Kunden dargestellt.
- ◆ Die Filialen beziehen wöchentlich Ware und sind langjährige Kunden des Unternehmens.
- 1. Es zeigt sich eine deutliche Zunahme der Rabatte in der vierten Verkaufswoche, die bis zu einer Verdopplung der Rabatte der ersten Verkaufswoche reicht (Filiale 4).

Rabatt-Vergabe an A-Kunden in der vierten Verkaufswoche



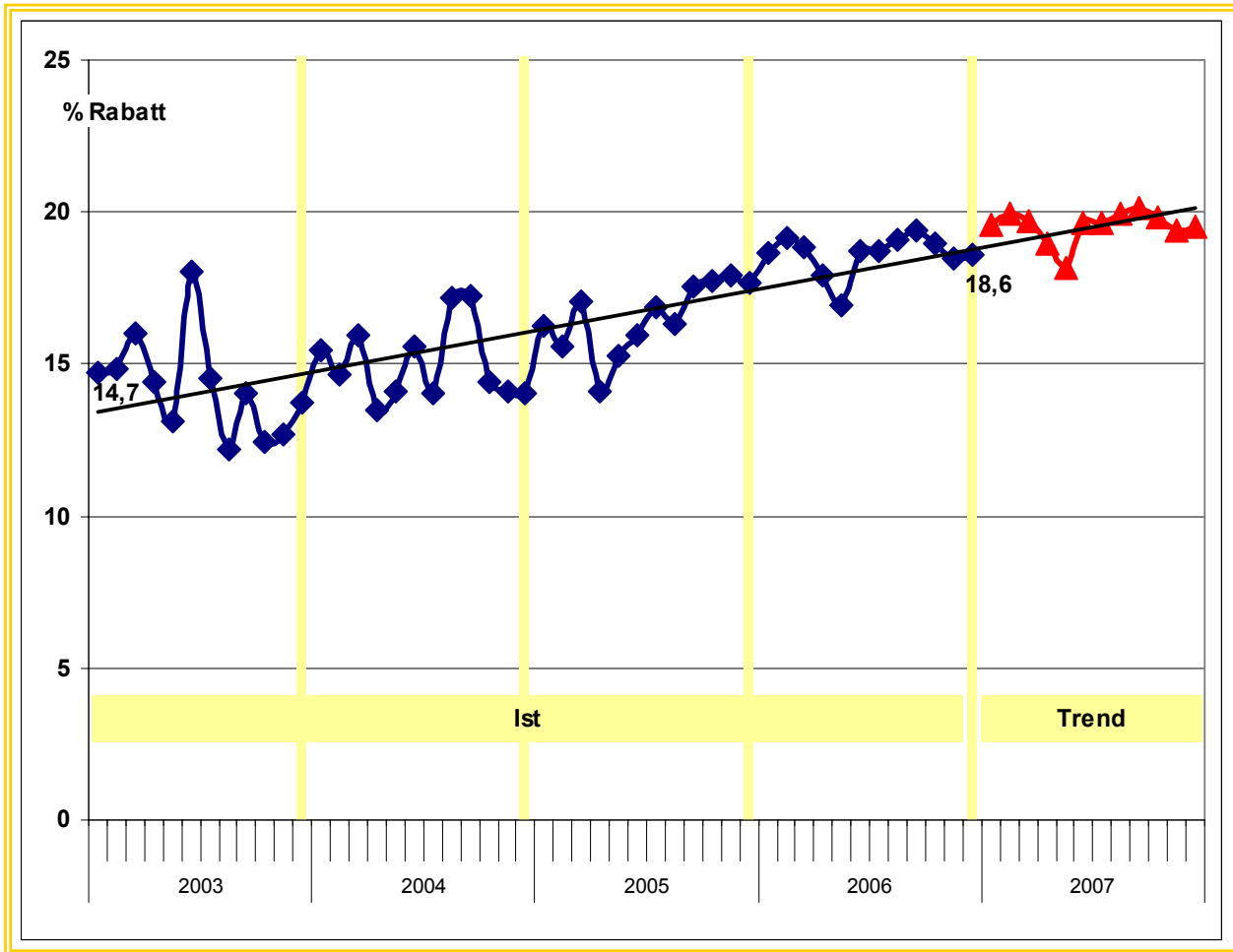
- ◆ Der Monatsend-Effekt prägt nicht nur die jeweilige Verkaufswoche, sondern erzeugt darüber hinaus eine Erwartungshaltung bei den Kunden, die sich in einer schleichenden, durchschnittlichen Rabattzunahme bemerkbar macht.
- ◆ Am Beispiel der A-Kunden der Elster GmbH zeigt sich eine Zunahme der Rabatte in der vierten Verkaufswoche von 18 auf 22 % im Zeitraum 2003 – 2005, während die Umsätze (zu Listenpreisen) in der vierten Woche einen fallenden Verlauf aufwiesen.

Rabatt-Vergabe an B- und C-Kunden in der vierten Verkaufswoche



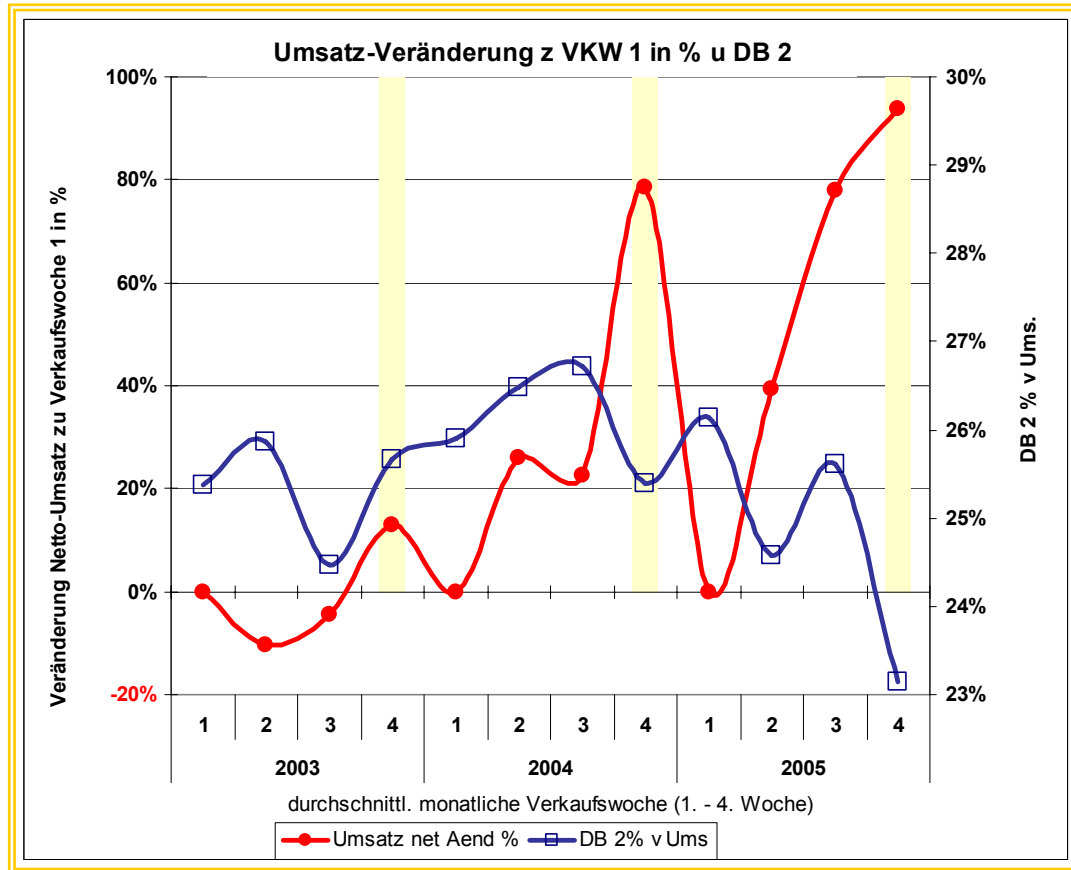
- ◆ Die schleichende Rabattinflation zeigt sich nicht nur bei A-Kunden.
- ◆ Die B- und C-Kunden der Elster GmbH weisen ebenfalls eine Zunahme der Rabatte in der vierten Verkaufswoche im Zeitraum 2003 – 2005 auf.
- ◆ Die Rabatt-Inflation zeigt sich bei diesen Kunden sogar noch ausgeprägter als bei den A-Kunden, eine Steigerung der Umsätze in der vierten Verkaufswoche konnte dabei nicht erzielt werden.

Trend-Entwicklung im Rabatt



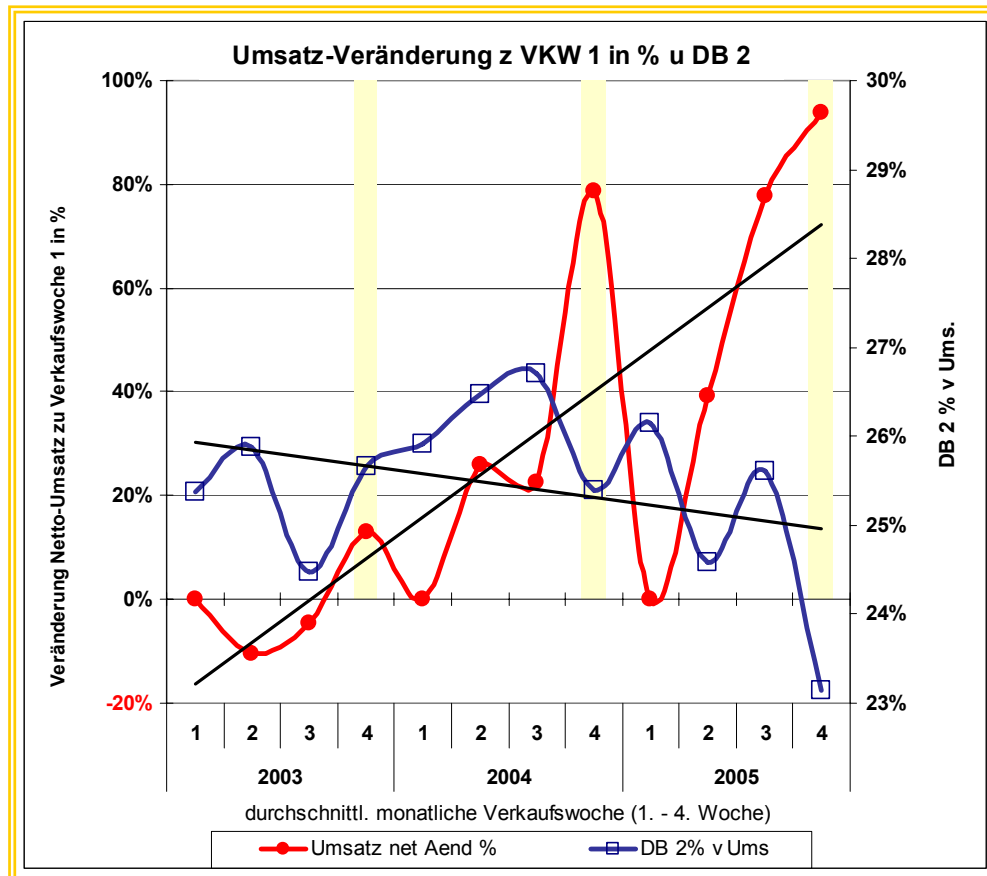
- ◆ Die Auswirkungen auf die Rabatt-Entwicklung durch den Umsatzendspurt zeigen sich bei der Elster GmbH in einer Zunahme des Rabattes von rund 15 auf 19 % im Zeitraum 2003 bis 2006 im Ist. Die Fortschreibung des Trends zeigt die weitere Erhöhung des Rabattes auf.
- ◆ Die Gründe hierfür sind:
 - Die am Umsatzendspurt beteiligten Kunden aus der vierten Verkaufswoche gewöhnen sich an Sonderkonditionen. Diese etablieren sich schleichend zum Standard.
 - Der Druck zum Monatsende konditioniert die Erwartung nach noch mehr Rabatt.
- ◆ Die Analyse über mehrere Jahre zeigt, dass der Anteil der Monatsend-Umsätze stetig zunimmt und darüber hinaus die Konditionen für Monatsend-Kunden schneller erodieren als bei anderen Kunden.

Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag



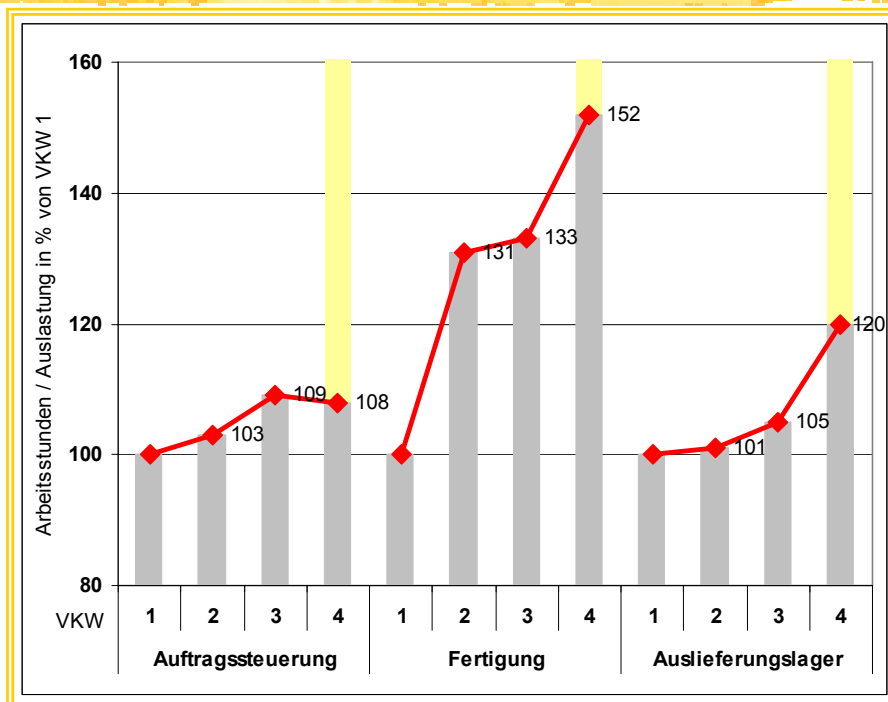
- ◆ Umsatz-Spitzen und Rabattzugeständnisse zum Monatsende fördern eine Erwartungshaltung der Kunden, die sich im längerfristigen Verlauf mit den Monatsend-Effekten zu einer insgesamt sehr ungünstigen Entwicklung für das Unternehmen aufschaukeln können.
- ◆ Es zeigt sich eine hoch inflationäre Entwicklung durch zunehmende Konzentration der Umsätze in der vierten Verkaufswoche, verbunden mit zusätzlichen Rabattzugeständnissen, die sich in der Reduzierung des Deckungsbeitrages von durchschnittlich 25 % im Jahre 2003 auf 23 % in den vierten Verkaufswochen der Monate des Jahres 2005 niederschlägt.

Scheren-Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag



- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entsteht so eine auseinanderlaufende Schere zwischen Umsatzrealisierung und Deckungsbeitragsverlust.
 - Die Monatsend-Rallye zur Realisierung der Umsatzziele wird in der Regel mit zusätzlichen Rabatten erkaufte.
 - Dieser Monatsend-Rabatt löst bei den Kunden eine inflationäre Erwartungshaltung nach weiteren Zugeständnissen aus.
 - Über einen längeren Zeitraum hinweg, entsteht durch die Konditionierung auf das Monatsende ein dynamischer Effekt, der die Konzentration des Umsatzes zum Monatsende mit weiteren Preis- und Konditionen- Zugeständnissen überproportional fördert, d.h. noch mehr Umsätze und Rabatte werden in die vierte Verkaufswoche verlagert.

Wirkung auf die Arbeitsbelastung

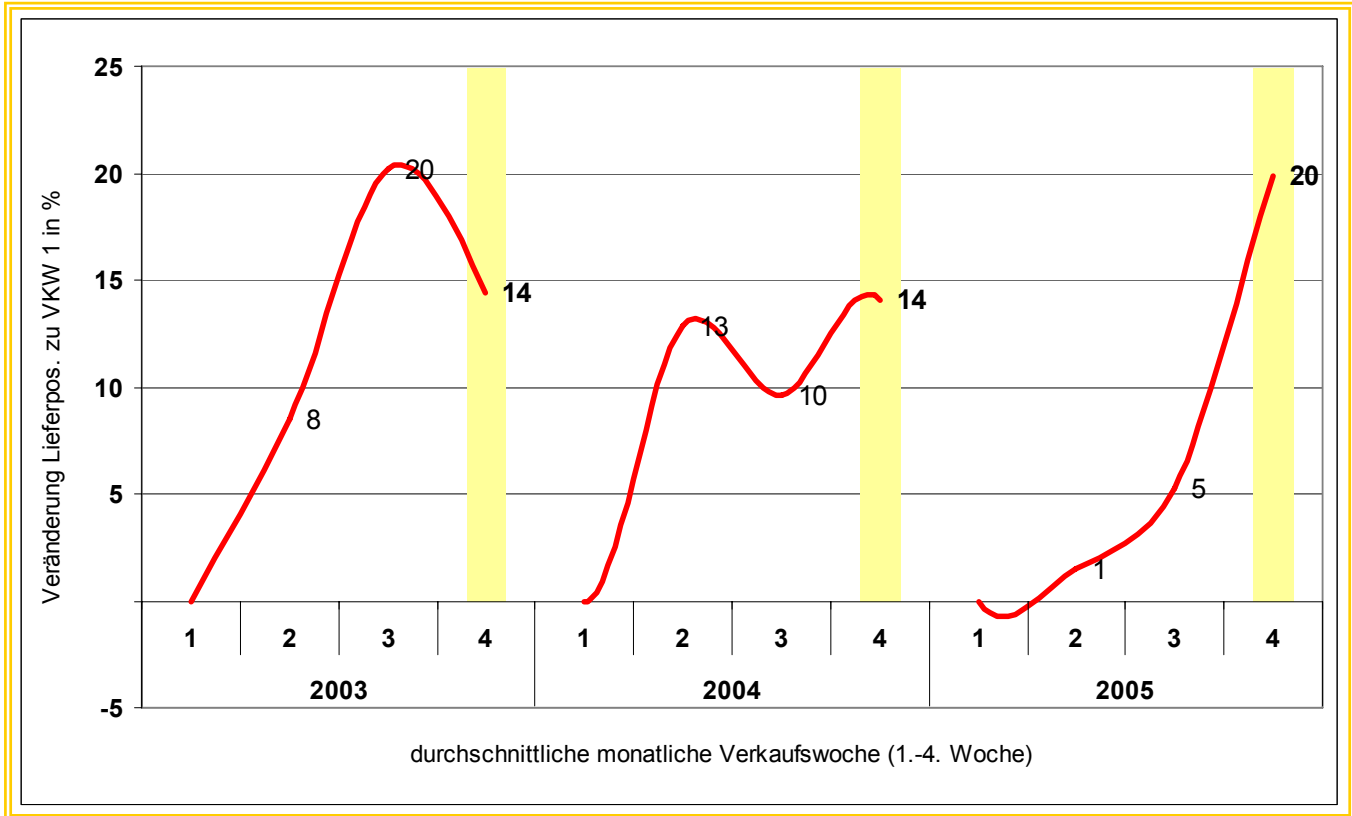


- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entstehen in der vierten Verkaufswoche
 - Mehrstunden in der Auftragsbearbeitung,
 - Mehrstunden in der Fertigung,
 - eine deutlich höhere Auslastung im Auslieferungslager.

	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	8	400	432	32	-6	26	1.300	15.600
Fertigung	52	800	1216	416	-83	333	16.650	199.800
Auslieferungslager	20	600	720	120	-24	96	4.800	57.600
gesamt	45	1800	2368	568	-113	455	22.750	273.000

- ◆ Es entstehen so 570 Stunden zusätzlich, davon werden 20 % im Folgemonat abgebaut, es ergibt sich ein Netto-Zusatz-Einsatz von 455 Stunden.
Nach zwölf Monaten erfolgt die Auszahlung der Überstundenvergütung. Die Mehrkosten belaufen sich bei der Elster GmbH auf 273 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 50 Millionen Euro Jahresumsatz ergeben sich Zusatzkosten von 150 TEuro.

Arbeitsbelastung im Auslieferungslager



- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entsteht in der vierten Verkaufswoche:
 - Eine deutlich höhere Auslastung im Auslieferungslager, die durch die Verschiebung der Monats-Umsätze auf die dritte und vierte Kalenderwoche bedingt ist.
 - Die Auslastungsspitzen der vierten Verkaufswoche nehmen in 2005 im Vergleich zum Vorjahr deutlich zu – ein Resultat der stärkeren Verlagerung der Umsätze in die vierte Verkaufswoche in 2005.

Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht

		Wirkung bei 30 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	TEuro
Monatsend-Rabatt	-2,	-600,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,5	-150,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-90,
Produktion u Lager	-,91	-273,
Logistik	-,3	-90,
Retouren Reklamationen	-,2	-60,
negative Bestands-Effekte	-,5	-150,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-60,
Folge-Kosten der Monatsend-Ralley		-1.473,
In % v. Umsatz	-4,91	

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

Ergebnis-Auswirkungen im Detail

		Wirkung bei 30 Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	TEuro
Monatsend-Rabatt	-2,	-600,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,5	-150,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-90,
Produktion u Lager	-,91	-273,
Logistik	-,3	-90,
Retouren Reklamationen	-,2	-60,
negative Bestands-Effekte	-,5	-150,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-60,
Folge-Kosten der Monatsend-Ralley		-1.473,
In % v. Umsatz		-4,91

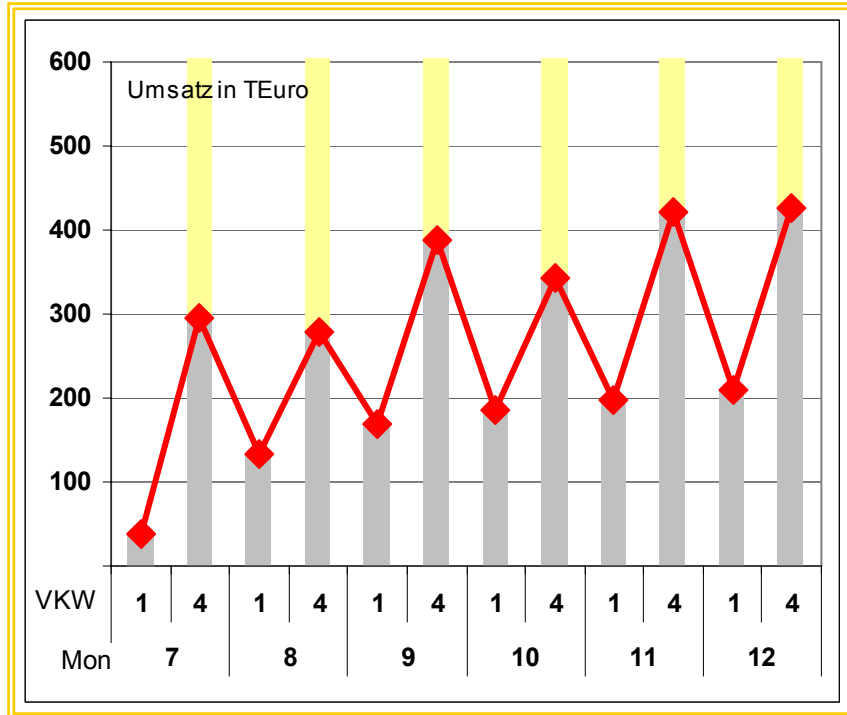
Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Elster GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 1,5 Mio. Euro oder 5 % vom Umsatz.

- ◆ Der Umsatzendspurt zum Monatsende wird mit 2 % mehr Rabatt auf den Gesamt-Umsatz erkaufte, bei 30 Mio. Euro Umsatz demnach 600 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 "beinahe unmerkliche" Rabattinflation zusätzlich 0,5 % 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: -90 TEuro).
- ◆ Die Leistungserzeugung in der zweiten Monatshälfte ist überdurchschnittlich teuer. 450 Stunden Mehrarbeit pro Monat oder rund 270 TEuro per anno, zusätzliche Logistik-Effekte durch Sonder-Touren Sonder-Fahrten ca. 90 TEuro in Summe entstehen Mehrkosten von rund 360 TEuro.
- ◆ Unnötige Retouren, Reklamationen und Gutschriften, die durch Druck, Hektik und Fehlverladung entstanden sind. Es entstehen Kosten in Höhe von 0,2 % vom Umsatz (60 TEuro).
- ◆ Der kurzfristige Spitzenbedarf aus breiterem, verkauften Sortiment mit stark zunehmenden Mengen führt zu heftigen Schwankungen im Vorrat und erzeugt Über- oder Fehlbestände, es entstehen Abwertungen als Folge der Bestandsüberhänge, (0,5 % per anno, 150 TEuro).
- ◆ Vermeidbare "Kreditgewährung" kostet weitere 0,2 % vom Umsatz (60 TEuro per anno). Diese entstehen durch überdehnte Zahlungsziele, tolerierte Dauerreklamationen, fehlende Lieferscheine, etc.

Pack GmbH (Verpackungen)

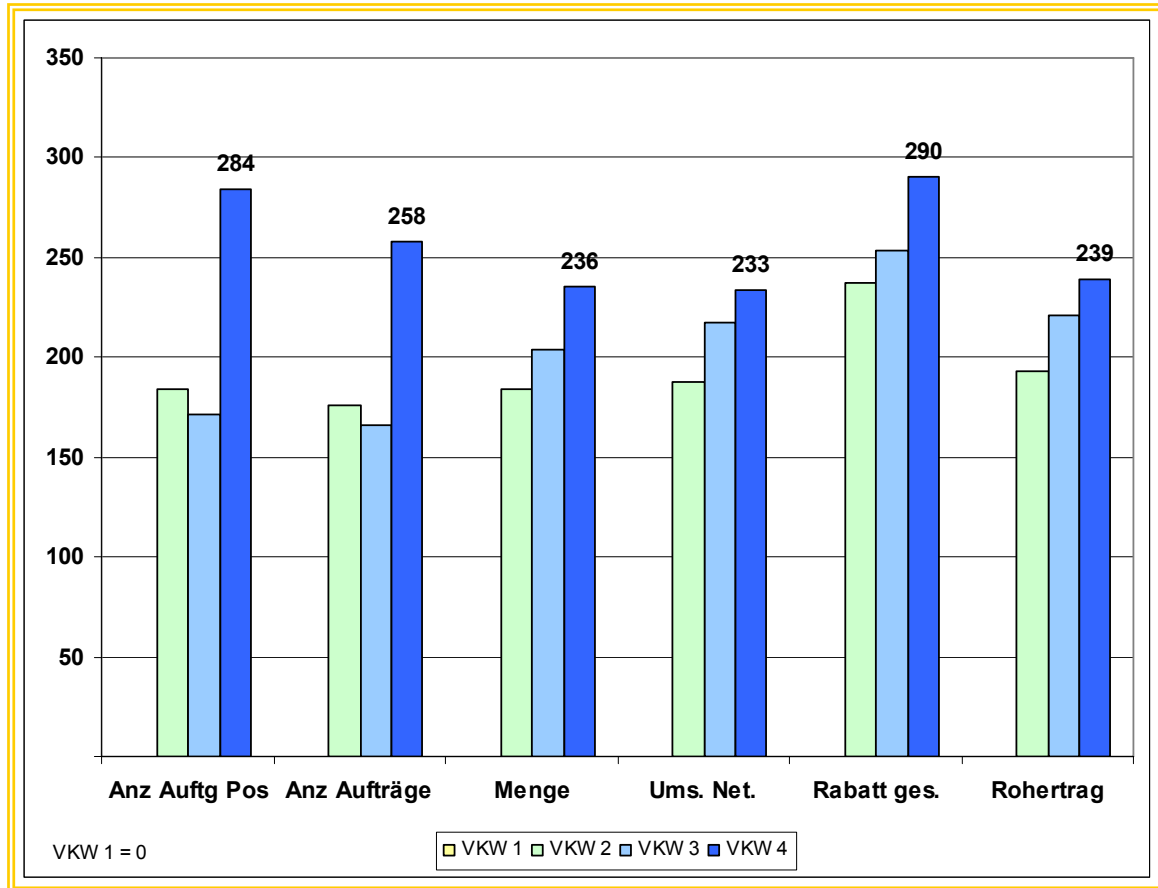


Umsatzenspur



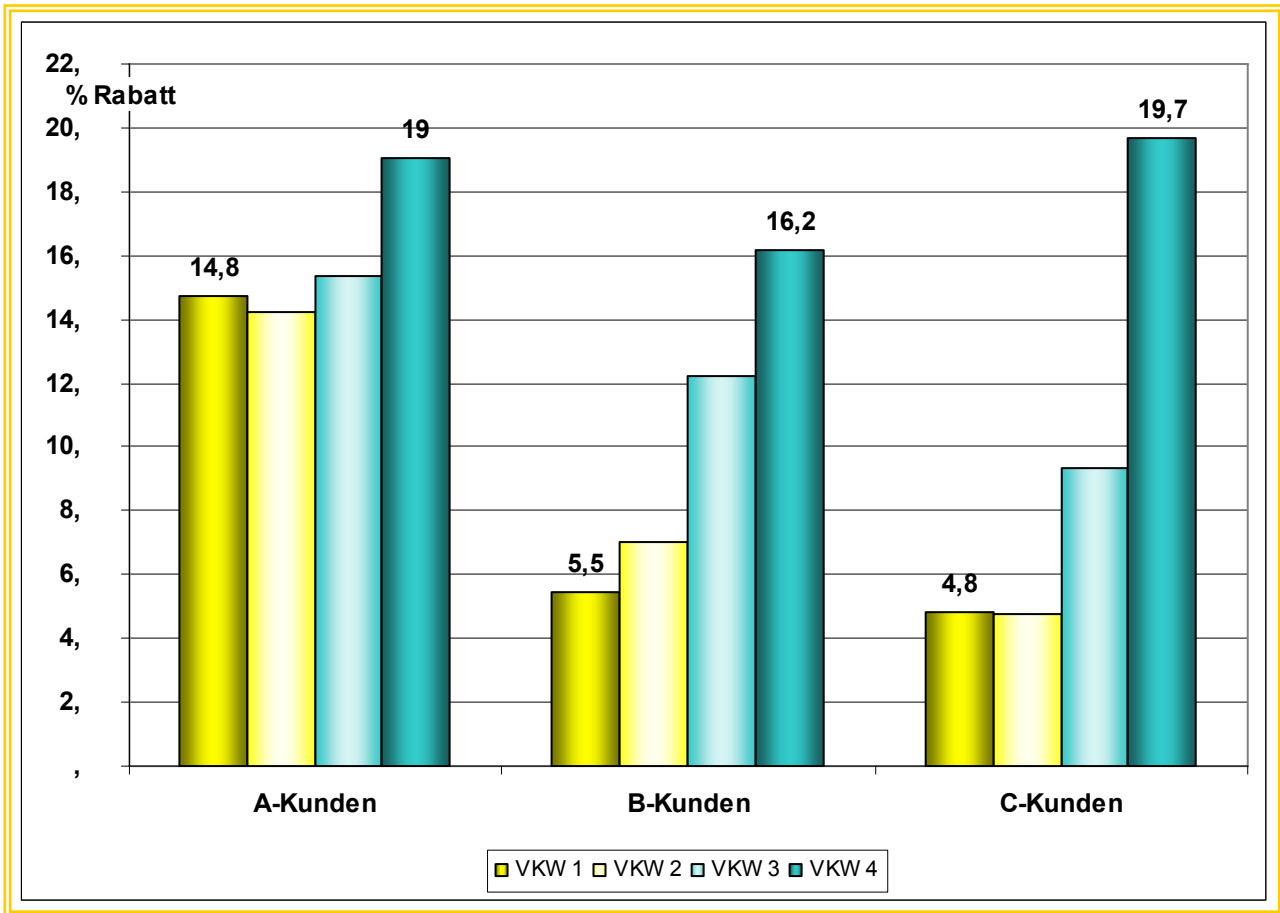
- ◆ Die Pack GmbH stellt als mittelständisches Unternehmen Verpackungen aus Papier und Papierverbundstoffen her .
Die Produkte werden in Deutschland produziert, die Kunden sind überwiegend in Deutschland ansässig.
- ◆ Die Produkte werden direkt an die Kunden vertrieben, die die Erzeugnisse der Pack GmbH 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



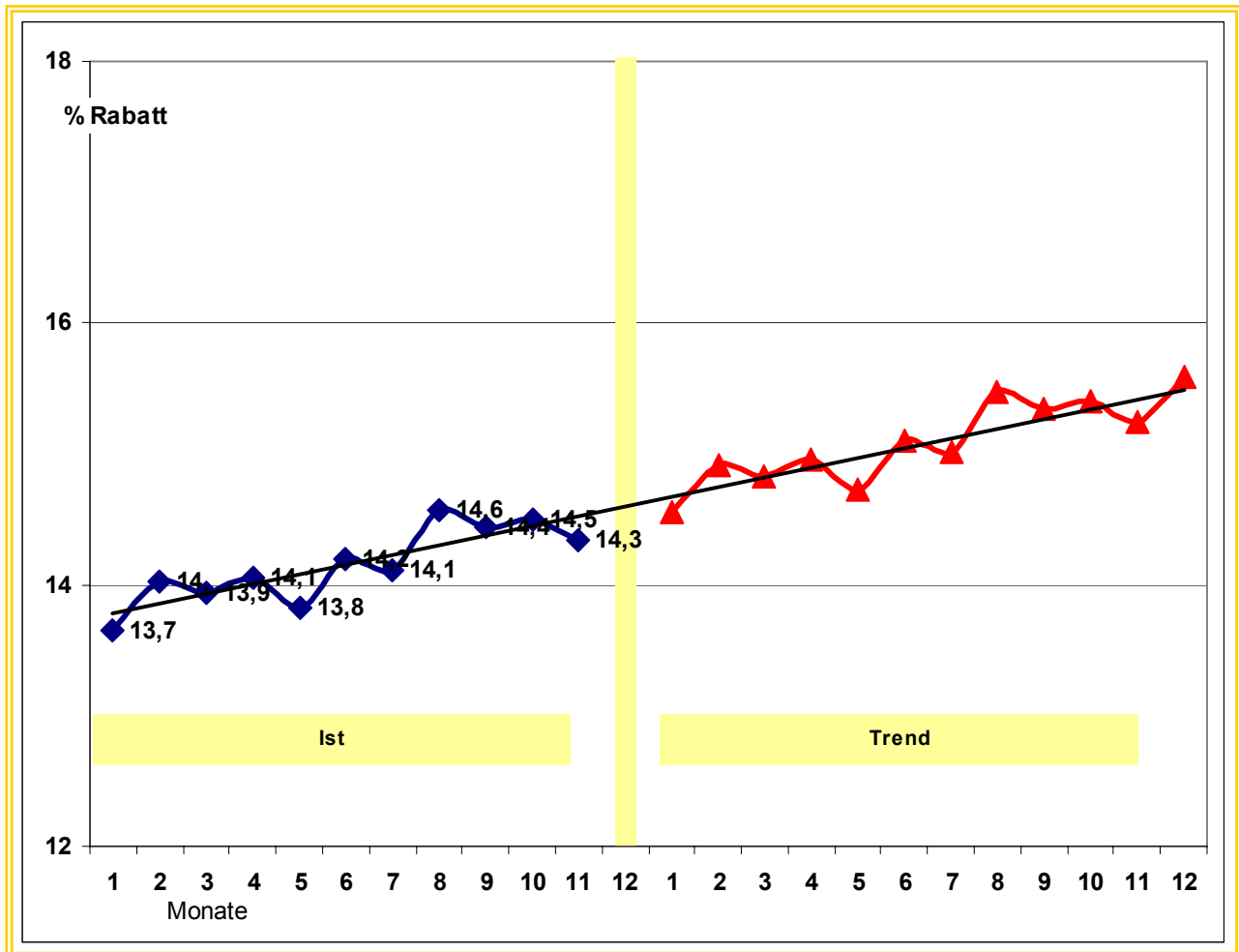
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Wochen zwei bis vier im Vergleich zu Woche eins, dargestellt am Beispiel der Top-Kunden eines Verkaufsgebietes sind:
 - Die Zahl der Aufträge nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der vierten Woche um 284 % zu.
 - Die Auftragspositionen 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



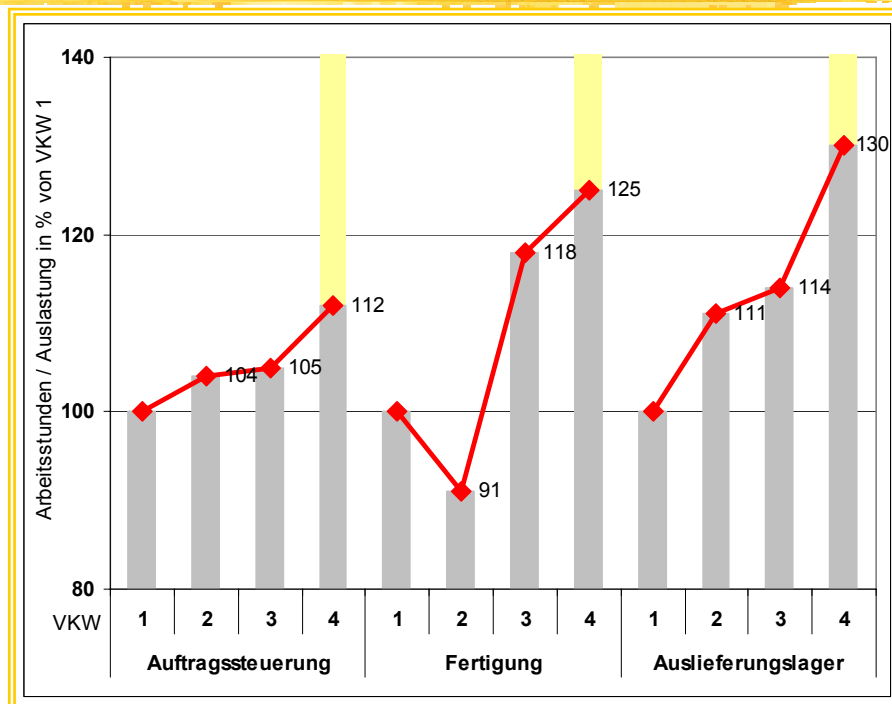
- ◆ Betrachtet man die Rabatte, die das Unternehmen seinen Kunden gewährt, so zeigt sich, dass Umsätze, die in den ersten drei Wochen des Monats getätigt werden, tendenziell mit geringeren Rabatten realisiert werden.
- ◆ Im Beispiel ist die Rabattvergabe innerhalb eines Verkaufsgebietes der Pack GmbH 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
gesamt	65	2600	3228	628	-126	502	25.100	301.200

- ◆ 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 Standardtouren 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 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,
Folge-Kosten der Monatsend-Ralley		-1.099,2
In % v. Umsatz	-5,23	

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,
Folge-Kosten der Monatsend-Ralley		-1.099,2
In % v. Umsatz	-5,23	

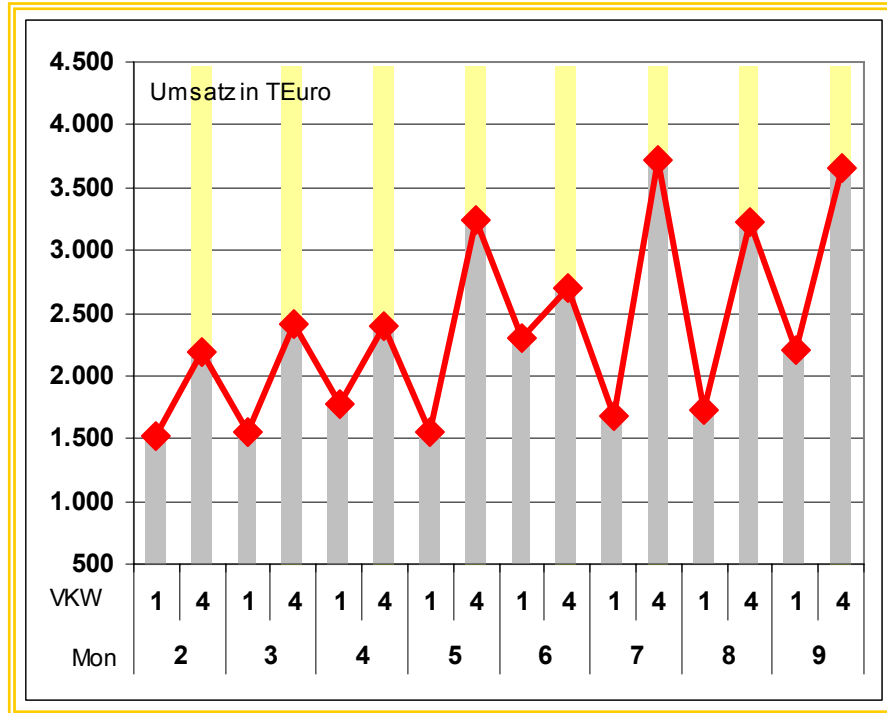
Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Pack GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 1,1 Mio. Euro oder 5,2 % vom Umsatz.

- ◆ 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.

Chemikalien-Großhandel

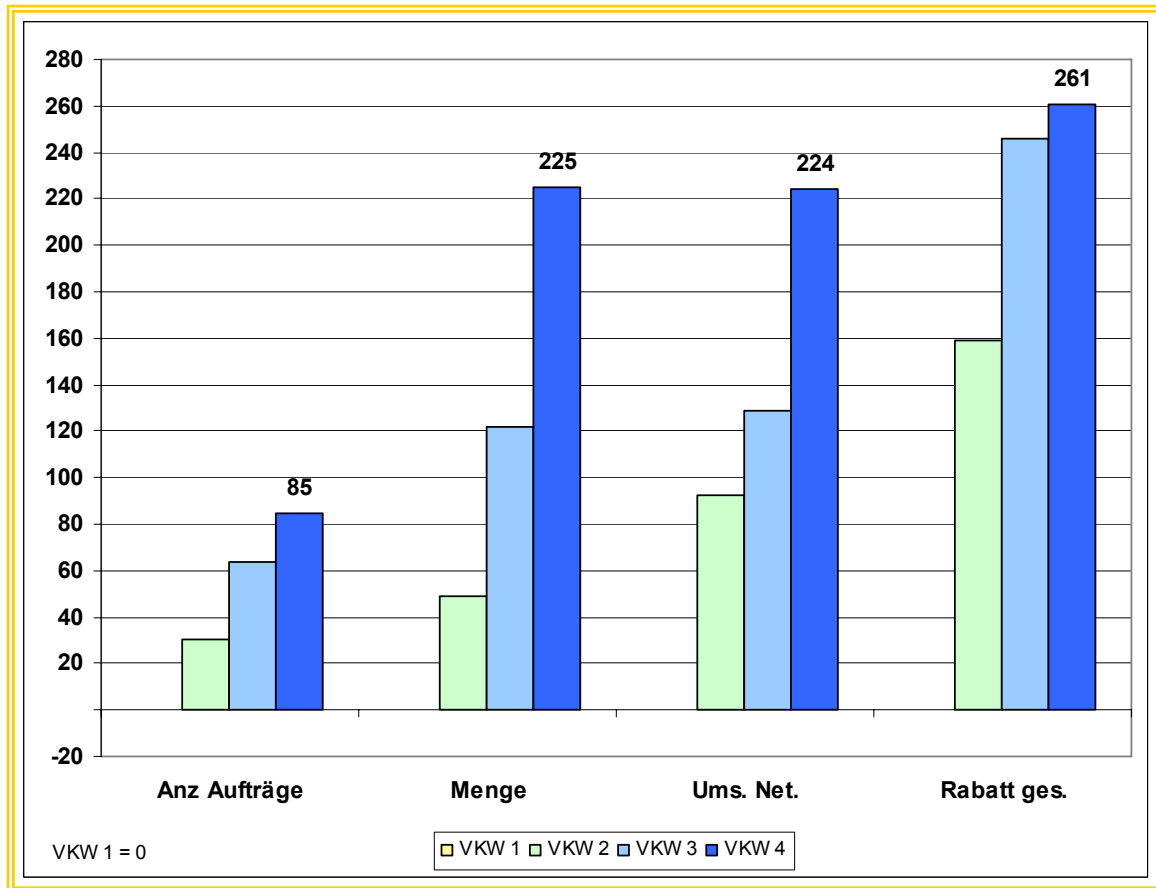


Umsatzenspur



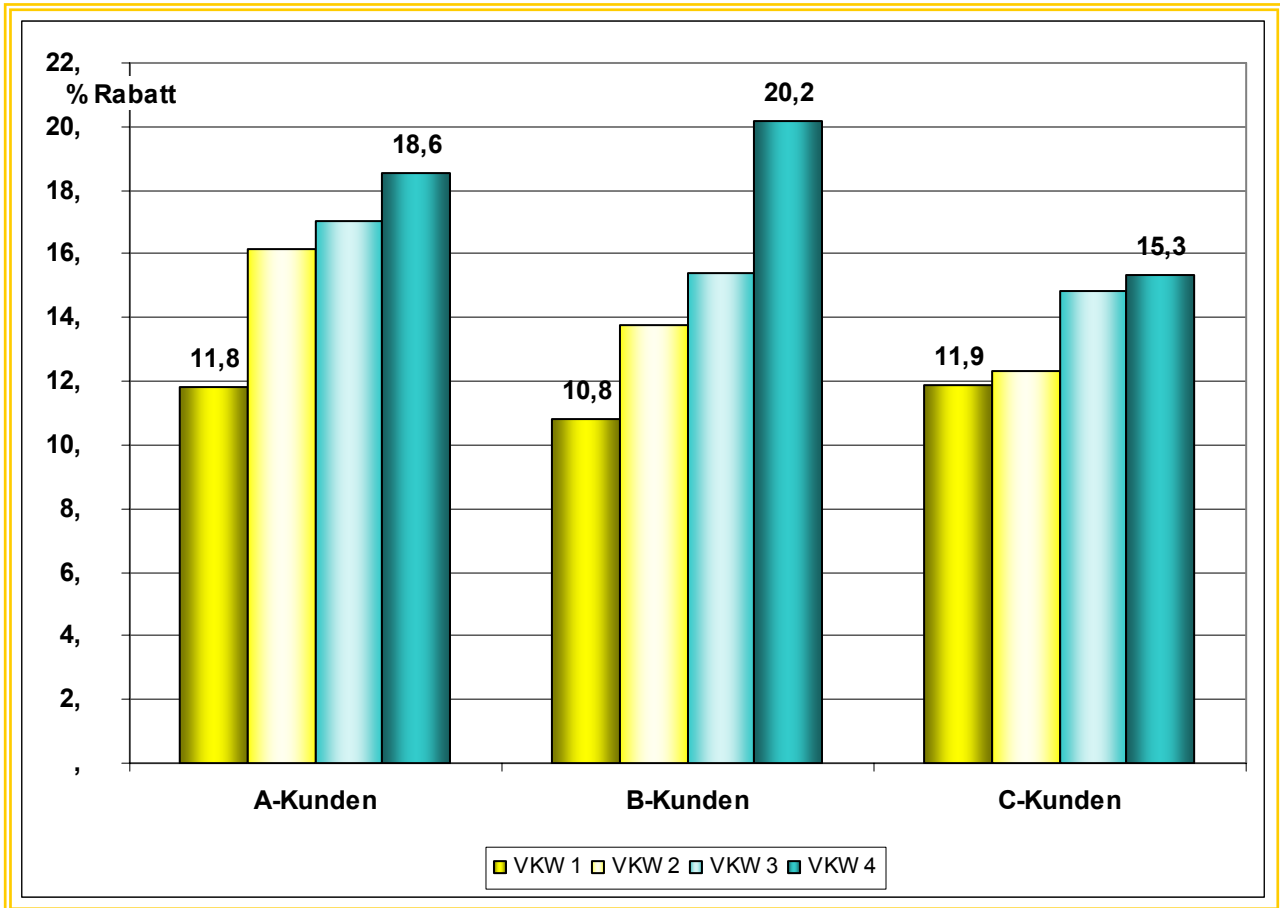
- ◆ Die Chemikalienhandels GmbH ist ein Handels-Unternehmen aus dem Bereich Chemikalien. Das Unternehmen beliefert Kunden im In- und Ausland, der Export ist als separate Sparte geführt.
- ◆ Die Produkte werden direkt an die Kunden vertrieben, die die Produkte der Chemikalienhandels GmbH als Roh-, Hilfs- 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



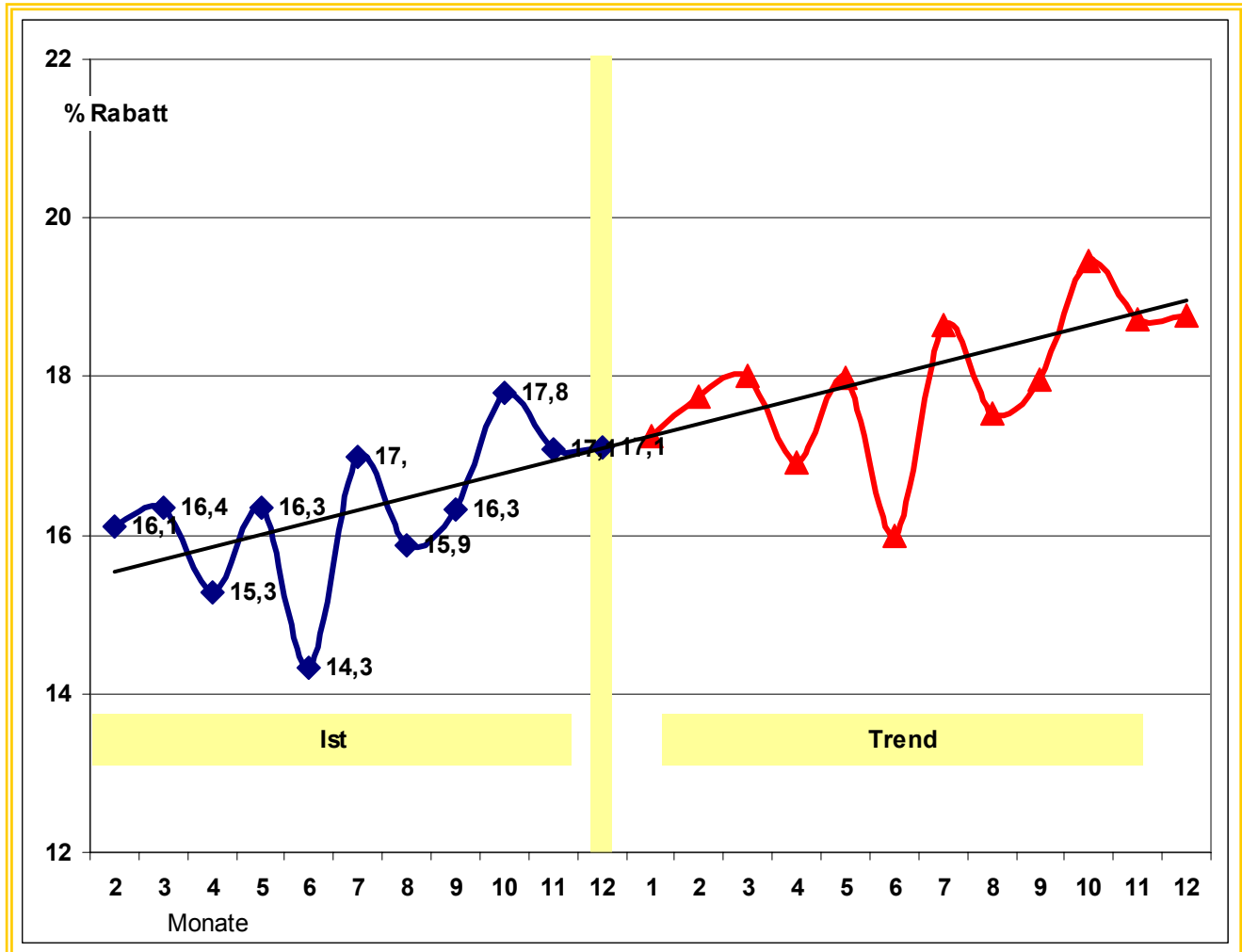
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Wochen zwei bis vier im Vergleich zu Woche eins, dargestellt am Beispiel des Außendienstmitarbeiters Herrn M. sind:
 - Die Zahl der Aufträge nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der vierten Woche um 85 % zu.
 - Die Menge steigt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

Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt



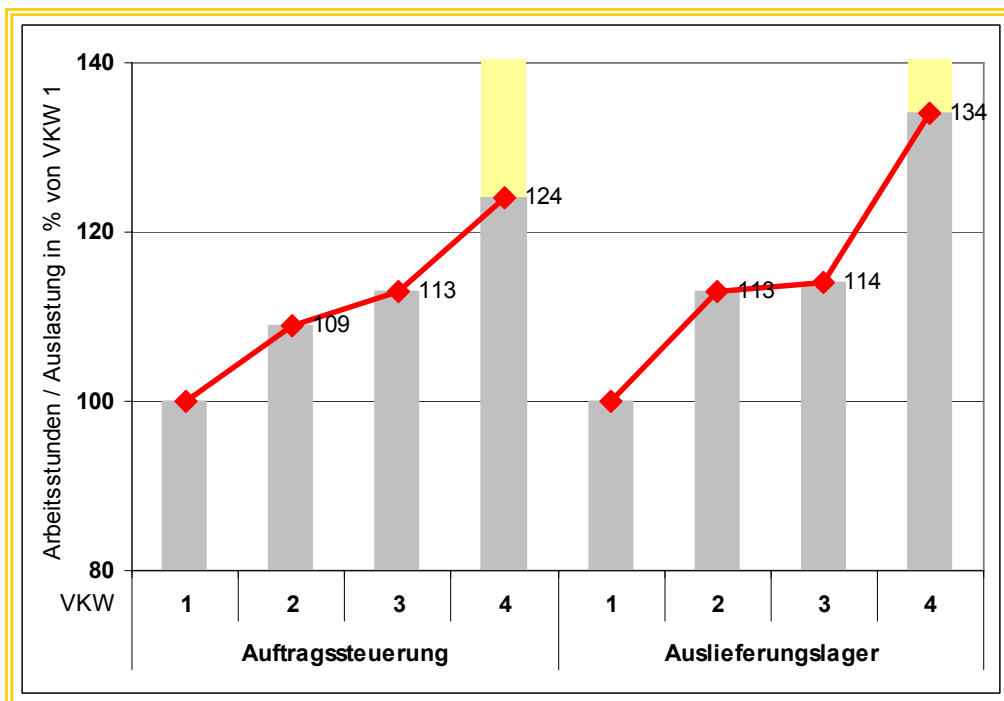
- ◆ Das Unternehmen vergibt in der vierten Verkaufswoche deutlich höhere Rabatte an seine Kunden.
- ◆ Im Beispiel ist die Rabattvergabe des ADM Herrn M. dargestellt:
 - Die deutliche Tendenz zu verstärkter Rabattvergabe in der dritten und vierten Verkaufswoche zeigt sich über alle Kundengrößen hinweg.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