

## Was bleibt pro Kunde übrig?

14.03.2011, 11:09 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Lintea Unternehmensberatung*

---



Dipl.-Ing. Michael Wentzke

Jedes Unternehmen und jeder Unternehmer hat ein Grundinteresse an der Profitabilität seines Geschäftes, da ohne ausreichende Profitabilität der Bestand des Unternehmens gefährdet ist. Wie gut es um die Profitabilität im Unternehmen bestellt ist, erkennen Unternehmen nicht an einer Zahl, genau so wenig wie sie den Gesamtumsatz nicht ohne seine Verteilung auf Kunden und Produkte bewerten. Wir zeigen Unternehmen auf, wie sie sich einen detaillierten Überblick über die Profitabilität ihres Geschäftes verschaffen können, der konkrete Ansätze für sofort umsetzbare Verbesserungen gibt.

1. Profitabilität wird nicht genau genug betrachtet

Wie profitabel sind einzelne Kunden und einzelne Produkte? Können Unternehmen diese Informationen rasch aufzeigen? Die allermeisten Unternehmen verneinen dies. Statt einer schnellen Antwort - Ja oder Nein - gibt es häufig

viele Gegenfragen, was denn genau gemeint sei. Es geht um die Frage, was bleibt pro Kunde vor Fremdkapitalzinsen und Steuern für alle an diese Kunden vertriebenen Produkte und Dienstleistungen übrig. Der Ertrag vor Fremdkapitalzinsen und Steuern (Ebit) pro Kunde ist angesprochen : Umsätze abzüglich aller direkten und indirekten Kosten der Leistungserstellung.

Für die Produktprofitabilität läßt sich die gleiche Frage stellen: was wird pro Produkt oder Dienstleistung, die an Kunden im Geschäftsjahr vertrieben werden, an Ertrag erwirtschaftet: Produktumsätze abzüglich aller direkten und indirekten Kosten der Leistungserstellung.

## 2. Das Zahlenwerk aus dem Rechnungswesen ist nicht ausreichend

Das Rechnungswesen der Unternehmen ist hier leider nicht sehr hilfreich, denn dort werden die Umsätze zwar pro Kunde und pro Produkt oder Dienstleistung erfasst, aber die Zuordnung der direkten und indirekten Kosten auf Kunden und Produkte erfolgt nicht genau genug, als dass sich daraus wichtige Erkenntnisse zur Profitabilität einzelner Kunden oder Produkte innerhalb des Unternehmens ableiten ließen.

Über Kostenzusammenstellungen, zumeist nach Kostenarten und Kostenstellen gegliedert, und die Summierung aller Umsätze wird der Ertrag ermittelt, der in der Form des Ebit interessiert. Eine Zahl, die für sich genommen schon bedeutsam ist - nach außen, aber nicht nach innen mit differenziertem Blick auf die Kunden- oder Produkt-Profitabilität. Die Frage, wie hoch denn der Ertragsanteil eines Kunden oder eines Produktes am Gesamt-Ebit ist, ist ja ganz wesentlich, um Ertragsbringer von Verlustbringern zu unterscheiden.

Die Tragik der landläufig anzutreffenden Praxis der Profitabilitätsmessung liegt darin, dass zu grob gemessen wird: was sagt ein Gesamt-Ebit aus, wenn dem Unternehmen verborgen bleibt, dass von 100 Kunden 5 schon 250% des Gesamt-Ebits erwirtschaften, viele Kunden nur ein kleines Ebit beitragen und leider diverse Kunden den ganzen schönen möglichen Profit zerstören, auf eben das in der GuV ausgewiesene Ebit.

Für die Profitabilität der hergestellten Produkte und Dienstleistungen gilt genau das gleiche: wenige Produkte sind die Ertragsbringer, viele Produkte unauffällige Mitläufer, die zumindest keine Verluste bringen, und nicht selten sind wenige Produkte wahre Ertragskiller, über deren Fortbestand in der Produktpalette es sich lohnt, nachzudenken.

## 3. Datenergänzung und ihre Verarbeitung

Es ist eine Herausforderung, bei allen Kunden, gegliedert nach Kundengruppen und Vertriebswegen, einer Vielzahl von Produkten mit mehreren Produktfamilien und mehreren Pfaden der Leistungserstellung im Unternehmen pro Kunde und pro Produkt den Ertrag auf Knopfdruck auszuweisen. Unternehmen erhalten hierfür ein Werkzeug, mit dem alle Kosten sinnfällig Produkten und Kunden zugeordnet werden. Die Summe dieser Kosten entspricht genau den ausgewiesenen Gesamtkosten im Geschäftsjahr. Unternehmen erhalten detaillierte Aussagen zur Profitabilität Ihrer einzelnen Kunden und Produkte und sofort erkennbare Potenziale für signifikante Verbesserungen.

Läßt sich der Gordische Knoten der Ertrags-Transparenz mit vertretbarem Aufwand in Unternehmen durchschlagen? Dies gelingt mit den Werkzeugen des RapidBusinessModeling, das auf Mathematica basiert und daher große Datenmengen effizient verarbeitet. Die Kosten der Arbeitsplätze mit allen dort benötigten Ressourcen sind rasch erfasst. Gleiches gilt für die Zusammensetzung der Produkte und Dienstleistungen. Wie lange Produkte auf welchen Fertigungseinrichtungen laufen, weisen Fertigungsberichte und Betriebsdatenerfassungen aus. Die Kernaktivitäten von Mitarbeitern mit Blick auf die Herstellung der Produkte oder die Betreuung und den Service von Kunden lassen sich im strukturierten Interview mit Führungskräften hinreichend genau schätzen.

## 4. Wofür werden Ressourcen im Unternehmen eingesetzt?

Damit wird sehr deutlich : was wird getan, wofür oder für wen wird etwas getan und wie lange dauert dies ungefähr. In der Praxis ergeben sich aufgrund dieser Schätzungen ausreichend genaue Werte, zumal die Gesamtsummen der Kostenarten und ihre Verteilung auf Kostenstellen bekannt sind. Es erfolgt "nur" noch die Zuordnung auf die durchlaufenden Produkte oder Kunden mit ihren Aufträgen für ein Geschäftsjahr. Es mutet an wie ein vieldimensionales Sudoku, aber am Ende stehen Aussagen zur Kunden- und Produktprofitabilität, die im Detail erkennen lassen, welche Kosten einzelner Aktivitäten auf ein Produkt oder einen Kunden entfallen.

Über die Kernaktivitäten aller beteiligten Abteilungen im Unternehmen kommt eine Matrix dieser Kosten sehr schnell auf über 100 verschiedene Aktivitäten, die sich pro Produkt oder Kunde in sehr unterschiedlich großem Anteil dort niederschlagen. Allein die Betrachtung der 10 größten Kostenpositionen ist sehr aufschlußreich und regt die Phantasie für Verbesserungen in der Leistungserstellung der Unternehmen stark an.

Schon eine erste Grobanalyse, die mit wenigen Daten und Aktivitäten auskommt, gibt den Unternehmen wertvolle Einblicke in die Profitabilität ihrer Produkte und Kunden. Unternehmen sind eingeladen, dieses nützliche Instrument zur Analyse der Kunden- und Produktprofitabilität kennenzulernen und können unter <http://www.linetea.de/kontakt> mit dem Stichwort Profitabilitätsanalyse eine Unterlage zum Kurzcheck abrufen.

## **Portrait**

Die Linetea Unternehmensberatung verstärkt meßbar die Profitabilität für Kunden und Produkte in produzierenden Unternehmen und in Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche.

Mit Hilfe schlanker Prozesse und einer hohen Umsetzungskraft nutzen Unternehmen ihre Ressourcen besser aus und verbessern ihre Ergebnisse und ihre Kundenzufriedenheit.

---

News-ID: 518916 • Views: 141 (Stand: 29.05.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/518916/Was-bleibt-pro-Kunde-uebrig.html>