THEXIS

Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution.
Herausgeber : Prof Dr. Heinz Weinhold-Stünzi

Autorisierter Sonderdruck aus der Ausgabe 1/90

# Rentabilität im Kunden-Marketing

BÄR NUTZ AG

Scheuermattstrasse 8a 6330 Cham
Telefon 042 / 36 61 54

-Ihr Partner-

Sowohl für die Ertragsverbesserung im Kundenmarketingbereich, wie auch für die Beschaffung der optimalen Nutzfahrzeuge.

# Rentabilität im Kunden-Marketing

*Jeder Kunde verursacht Kosten. Es ist dabei nicht möglich, diese Kosten mit Durchschnittswerten zu optimieren. In einem intensiveren internationalen Wettbewerb sind auch kleinste Vorteile entscheidend. Die Nutzschwellen-Analyse ist ein Verfahren für aussagekräftige Informationen im Kundenmarketing.*

*René E. Bär*

geb. 1931, studierte Maschinenbau und ist Inhaber der Bär-Nutz-AG, 6330 Cham, spezialisiert auf Projektstudien und Kosten-/Nutzen-Analysen in den Bereichen Marktbearbeitung und Marktversorgung.

Unter Kundenmarketing verstehen wir den Bereich des direkten Kundenkontaktes durch Werbung, Verkauf und Anlieferung.

1993 ist der EG-Binnenmarkt Tatsache. Konzentration der Marktbearbeitung, Anlieferung und Produktion ist die Folge davon. Es ist damit zu rechnen, dass vermehrt Produkte aus Billiglohnländern in unseren Konsumbereich einfliessen. Das bedeutet, dass längere Transportwege und kürzere Anlieferzyklen sehr wohl Produkte, die heute vor Ort produziert werden, zu Handelsware werden lassen. In diesem Fall gilt dann nicht mehr Rohmaterial – Verarbeitung – Lager – Kommissionieren und Ausliefern.

Sondern es gilt dann der einfache Handelsweg. An dieser Stelle möchte ich ihn ganz vereinfacht darstellen:
Beschaffungskosten plus Warenwert = Einstandspreis
Verkaufspreis minus Einstandspreis = Wertschöpfung (bzw. Marge).

Die Aufwendungen sind von Branche zu Branche, von Produkt zu Produkt, von Losgrösse zu Losgrösse und von Kunde zu Kunde verschieden. Echte Ertragsverbesserungen können heute über eine betriebsbezogene Nutzschwellen-Analyse im Bereich des Kundenmarketing erreicht werden. Eine Tatsache, der offensichtlich zu wenig Rechnung getragen wird. Man beachte, dass mit Durchschnittsdaten keine fundierten Ertragsverbesserungen möglich sind – wenn das fälschlicherweise auch oft propagiert wird.

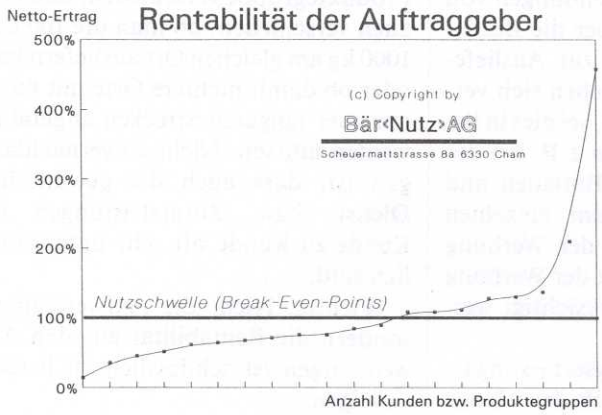
## Gewinne entscheiden über den Fortbestand

Auf die Dauer entscheiden die erarbeiteten Gewinne über den Fortbestand eines Unternehmens. Es ist Aufgabe des Marketing als Prozess der Planung und Durchführung, der Preisbestimmung, der Kostenüberwachung, dieses Ziel mit individuellen und organisatorischen Massnahmen befriedigend zu realisieren. Das bedeutet, dass die Produkte und Dienstleistungen vermehrt marktorientiert eingesetzt, eingekauft und verkauft werden müssen.

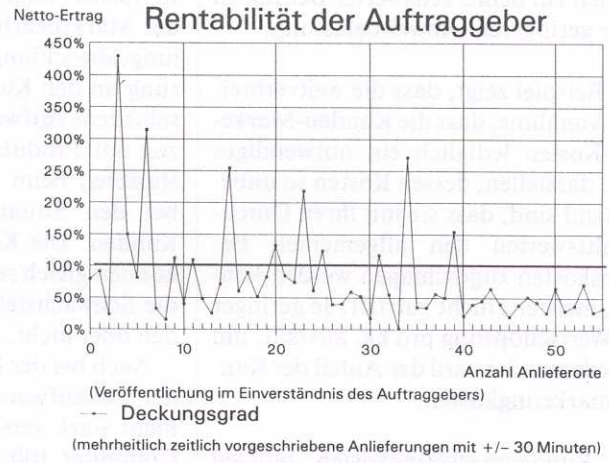
Je mehr die Personen und Mittel zur Dienstleistung mit dem Abnehmer (Markt) in direkten Kontakt kommen, um so mehr hat die entsprechende Investition und Dienstleistung einen Einfluss auf den Absatz und somit auf den Erfolg. Je mehr der indirekte Einfluss mitspielt, um so kleiner wird der Einfluss auf den Absatz. Aber auch hier sollte dem Absatz entsprechend investiert und möglichst rationalisiert werden. Aber was nützt das schönste Hochregallager, wenn die eingelagerten Produkte nicht verkauft werden können?

Auch bei der Anlieferung gilt es, die Kosten in den Griff zu bekommen. Betrachtet man die Betriebskosten z. B. eines Flurfördermittels oder eines Lastwagens (vom Kauf bis zum Abbruch) so sind folgende Werte interessant:

- ca. 17 % betragen die Anschaffungskosten,
- ca. 40 % sind die Lohnanteile,
- ca. 10 % sind die Steuern und Finanzierungskosten,
- ca. 33 % sind Brennstoffe, Reparatur und Unterhalt, Reifen usw.




Grafik 1.




Grafik 2.

Daraus sieht man, dass die Unterhaltskosten fast das Doppelte vom Anschaffungspreis ausmachen. Das deutet darauf hin, dass in erster Linie der Bedarf für die Investition genau abgeklärt werden muss; denn das richtige Mittel erzeugt bekanntlich die geringsten Betriebskosten. Trotzdem werden die meisten Fahrzeuge heute noch wie vor 40 Jahren eingekauft. Die neutrale Einkaufsberatung, die heute mit modernsten Hilfsmitteln arbeitet, kann hier wesentlich zur Ertragsverbesserung beitragen. Diese Möglichkeit wird aber offensichtlich noch viel zu wenig genutzt.

Die Betriebskosten werden aber nicht nur durch die konstruktiven Möglichkeiten des Betriebmittels beeinflusst. Die Transportkosten sind primär eine Folge der verkauften oder zu verkaufenden Menge und der eingehandelten Dienstleistungen, zum Beispiel der Zeit- und Staffelungsvorgaben, also der Marktbearbeitung und/oder des Verkaufs. Aus diesem Grunde sollte die Warenverteilung kostenmässig dem Marketing und/oder dem Verkauf und nicht der technischen Abteilung zugeteilt sein. Der Verkauf um jeden Preis und mit vielen Spezialleistungen (die vom Verkauf nicht kostenmässig berücksichtigt werden müssen und deshalb oft unbekannt bleiben) kann ins Auge gehen. Speziell dann, wenn man den Transportkostenanteil nicht genau kennt.

## Ein Beispiel aus der Praxis (Markenartikel-Verteiler)

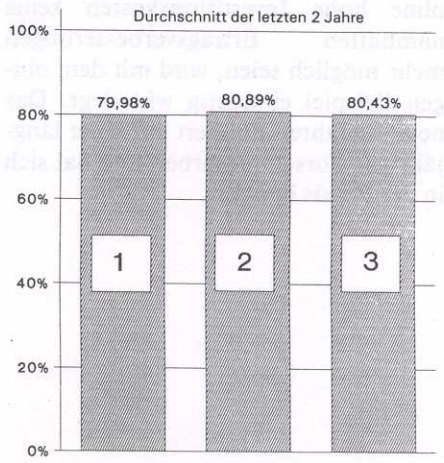
**Stand 13.4.1989 (Erste Besprechung)**
31 Lkw, die 4480 Tonnen je Monat ausrollen, leistungsfähige EDV mit Programmen einer namhaften Firma.

Die Bär-Nutz-AG beginnt zu arbeiten:

- Dank sehr guter Organisation konnten wir mittels gezielter Auswahl innert 3 Wochen 80 % der anfallenden Probleme und deren Häufigkeit erfassen.
- Es wurden die eff. Einzeldaten vor Ort über den ganzen Zeitraum erfasst. Diese Mosaiksteine wurden dann zu einem aussagefähigen Bild verarbeitet.
- Die Abweichungen der an der Front erfassten Daten gegenüber den Mittelwerten (relevante EDV-Daten) der beiden letzten Jahre betrugen in den Bereichen Marktbearbeitung und Marktversorgung weniger als 2 % (s. Grafik 3).
- Bei unserer Auswertung berücksichtigten wir nur diejenigen Auftraggeber, die während der Erhebungsperiode relevante Mengen auswiesen, d. h. 20 von 26 oder 77 %.
- Unsere Nutzschwellen-Analyse im Bereich des Kundenmarketing (siehe Grafiken 1 und 2) zeigt Unterdeckungen auf, die trotz sehr guter EDV-Daten bisher nicht erkannt wurden.

(Die angewandte Bär-Nutzschwellen-Analyse kann z. Zt. nicht durch andere Berechnungen ersetzt werden, da sie als einzige Aussagen über die menschliche Arbeitsleistung und über Umwelteinflüsse enthält.)

**Stand 9.9.1989 (Erfolgskontrolle)**
31 Lkw, die 5000 Tonnen je Monat ausrollen, 5000 Markenartikel.




© Copyright by Bär-Nutz-AG

**Repräsentative Daten aus dem Kunden-Marketing**
1 = Hochrechnung Kilometer
2 = Hochrechnung der Anlieferungen
3 = Hochrechnung der Transportkosten

Grafik 3.

## Resultat

Dank unserer Nutzschwellen-Analyse und der positiven Zusammenarbeit aller Beteiligten konnte innert 5 Monaten eine Ertragsverbesserung von über 10 % erreicht werden.

Der Auftraggeber teilte mit, dass es sich in punkto Auftragsabwicklung und

| Vergleich | April | Sept. | (innert 5 Monaten) |
|---|---|---|---|
| Netto-Ertrag | 100% | + 13.58% | (Verbindlichkeiten |
| Aufwand | 100% | + 0.23% | für mind. ein Jahr) |
| Brutto-Gewinn* | 100% | + 110.17% | |

* für Gebäude. Risiko. Steuern. Unternehmerlohn. Gewinn usw.

Es ging im wesentlichen darum. versteckte Stärken und Schwächen transparent zu machen – und dann diese Potentiale zu nutzen.

Zusammenarbeit um eine absolute Spitzenleistung handelte. Nicht zuletzt war es auch ein bemerkenswerter Beitrag zu einer geringeren Umweltbelastung.

Das Beispiel zeigt, dass die weitverbreitete Annahme, dass die Kunden-Marketing-Kosten lediglich ein notwendiges Übel darstellen, dessen Kosten so unbedeutend sind, dass sie mit ihren Durchschnittswerten den allgemeinen Betriebskosten zugeschlagen werden können, meistens nicht zutrifft. Je geringer die Wertschöpfung pro kg. ausfällt, um so bedeutender wird der Anteil der Kundenmarketingkosten.

Die Kundenmarketingkosten müssen deshalb vom einzelnen Aufwand/Nutzen-Verhältnis her betrachtet und beurteilt werden. Die allgemeine Aussage, dass im heutigen Verdrängungsmarkt ohne hohe Investitionskosten keine namhaften Ertragsverbesserungen mehr möglich seien, wird mit dem obigen Beispiel eindeutig widerlegt. Das neue Verfahren fundiert auf einer langjährigen Forschungsarbeit und hat sich in der Praxis bewährt.

**Differenzierte Betrachtungen sind nötig**

Betrachtet man die Aufwendungen von der Marktbearbeitung über die Bestellungsabwicklung bis hin zur Auslieferung an den Kunden, ergeben sich verschiedene Aufwendungen, sei dies in bezug auf Produktegruppen z. B. bei der Rüsterei, beim Be- und Entladen und bei den Situationen beim einzelnen Kunden. Die Kosten bei der Werbung können gleich sein, ob mit der Werbung die Schwachstellen berücksichtigt werden oder nicht.

Auch bei der Bestellungserfassung ist der Zeitaufwand bezüglich der Menge nicht stark verschieden. Ob man beim Computer 100 oder 1000 kg eingeben muss, dafür ist der Zeitbedarf nur unwesentlich verschieden.

Bei der Bestellungsaufnahme ist entscheidend, ob der Kunde kaufen will oder ob er mit bedeutendem Zeitaufwand vom Kauf überzeugt werden muss. Hier hat die Menge nur einen kleinen Einfluss auf die Zeit bzw. auf die Kosten.

Wenn man aber 100 oder 1000 kg rüsten und verteilen muss, ist der Zeitaufwand erheblich verschieden. In der Regel ist er auch von Produktegruppe zu Produktegruppe verschieden, und er ist auch verschieden, ob man die 100 oder 1000 kg am gleichen Ort ausliefern kann oder ob damit mehrere Orte mit kürzeren oder längeren Strecken angefahren werden müssen. Nicht zu vernachlässigen ist, dass auch die gewünschten Dienst- bzw. Zusatzleistungen von Kunde zu Kunde oft sehr unterschiedlich sind.

Wichtig: Nicht die Aufwendungen, sondern die Rentabilität aus den Aufwendungen ist schliesslich zu berücksichtigen.

Mit diesem Artikel möchte ich festhalten, dass die Nutzschwellen-Analyse ein wichtiger Teil der Marketingleistungen ist. Die sinnvolle Kombination von Mensch und Maschine, am richtigen Ort optimal eingesetzt, ergibt den besten Ertrag.

Eine sinnvolle Nutzschwellen-Analyse kann in der Regel nicht vom eigenen Betrieb durchgeführt werden, denn dazu braucht es viel Erfahrung und eine Stelle, die nicht über den eigenen Schatten springen muss.

**THEXIS**
Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution.
Publikationsorgan für Forschungsergebnisse, ihre Anwendung und ihre praktischen Aspekte sowie für Erkenntnisse aus der Praxis als Beiträge zu realistischen Problemlösungen.

Redaktion und Abonnements-Service:
Markus Weinhold-Maenasawet
Forschungsinstitut für Absatz und Handel
Bodanstrasse 8, CH-9000 St.Gallen
Telefon 071/22 74 06
Telefax 071/23 22 74

© Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Zustimmung des Herausgebers, Verlegers oder der Redaktion.