

TC-Auftragscontrolling bei einem Stahlverarbeiter

Viele Kunden waren nur auf den ersten Blick ertragskräftig, der zweite, gesamt-kostenorientierte (Total Cost) Blick lieferte überraschende Erkenntnisse



Herbert Baumann

Beginnend in der Investitionsgüter-Marktforschung und Beratung ist Herbert Baumann seit 1987 als selbständiger

- **Consultant**
- **Interim Manager**
- **Business Coach**
- **Beirat**

tätig. Er begleitet produzierende Unternehmen verschiedenster Größenordnung bei strategischen sowie operativen Fragen und Problemstellungen.



Mitglied in der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager



Mitglied im Marketing Club München



Kontakt:

Office Aufkirchen
Am Gartenfeld 16
D - 82281 Aufkirchen

Office München
Beethovenplatz 2
D - 80336 München

Tel.: +49 - 8145 - 99 66 40
Fax: +49 - 8145 - 99 77 20

E-Mail:
H.Baumann@BMC-Muenchen.com

Website:
www.BMC-Muenchen.com

Bildquelle:
© icarmen13 / fotolia.com

Ausgangssituation



Der deutsche Stahlverarbeiter sah sich unerwartet mit einer kritischen Beschaffungsproblematik konfrontiert. Aufgrund einer Verknappung auf dem Rohstoffmarkt kündigten seine Vormateriallieferanten (Stahlwerke) an, die Warmbandmengen auf etwa 80% des angemeldeten Bedarfs zu reduzieren. Alternative Bezugsquellen schieden wegen der geforderten Güten aus.

Aufgabenstellung und Mandat

Es musste darüber entschieden werden, für welche Produkte und/oder Kunden die verfügbaren Tonnen im nächsten Jahr verwendet werden sollten. Hierzu sollte ein Cut bei den ertragschwächsten oder risikobehafteten Kunden erfolgen.

In diesem Zusammenhang waren auch die Preis- und Kostenstrukturen zu überprüfen, um das operative Ergebnis zu verbessern.

Meine erste Aufgabe in diesem Mandat bestand darin, einen geeigneten Projektansatz zu entwickeln. Nach einer ersten Vorab-Analyse und zahlreichen Gesprächen mit den Verantwortlichen entstand eine Konzeption in fünf Phasen.

Umsetzung

1. ABC-Analyse und Kundenranking nach Gesamtkosten

Bei der ABC-Analyse galt es, alle kundenrelevanten Kostenpositionen zu betrachten. Neben den auftragsbezogenen Material- und Leistungsdaten aus ca. 5.000 Aufträgen wurden alle VuV- oder Gemeinkosten, sowie Kosten infolge von Reklamationen, verspäteten Zahlungseingängen

oder besonderen Aufwendungen (z.B. Eil-Lieferungen) analysiert und den Kunden zugeordnet.

Dabei kam es zu interessanten Erkenntnissen:

- Preiserhöhungen im Vormaterial wurden zwar weitergegeben, allerdings teils ohne Berücksichtigung des Material-Übereinsatzes.
- „Guten Kunden“ wurden vom Vertrieb als Kompensation für Preiserhöhungen wesentlich längere Zahlungsziele eingeräumt.
- Einige Kunden reklamierten unberechtigterweise Teilmengen, was zu einem Gesamt-Stop im automatischen Mahnwesen und späteren Zahlung führte.
- Der Vertriebsaufwand (Besuche, VK-Zuschüsse, etc.) für einige Kunden war unangemessen hoch.
- Zusätzlich erforderlich gewordene Arbeitsschritte waren nicht zeitnah in die Arbeitspläne / Kalkulation aufgenommen worden



Das anschließende Kunden-Ranking nach deren tatsächlichen Ertragskraft führte zu überraschenden Ergebnissen. Aus mancher Cash Cow war in der Gesamtkostenbetrachtung ein Poor Dog geworden, teils sogar mit negativen Auftragsergebnissen. Es folgten die Phasen:

- 2. Ausschluss von Poor Dogs**
- 3. Anpassungen der Konditionen bei den Kunden**
- 4. Installation eines Vertriebscontrolling-Systems mit monatlichen Reports**

Zur besseren zukünftigen Steuerung wurde ein Auftragsanalyse-

Instrument (auf Excel-Basis) installiert, welches eben diese gesamten kundenbezogenen Kosten berücksichtigte.

In monatlichen Vertriebsrunden mit der GF wurden die Aufträge – sortiert nach Auftragsergebnis (die schlechtesten ganz oben) – diskutiert.

Was zunächst als „erniedrigend“ empfunden wurde, führte bald zu einer sehr konstruktiven und ergebnisorientierten Diskussion zwischen Vertrieb, AV und Produktion, um gemeinsam Optimierungsmaßnahmen zu entwickeln.

5. Restrukturierung Vertrieb, inkl. Anpassung der Vergütungsstrukturen

In der Folge konnten auch die weiteren Maßnahmen - von der Anpassung der Vorkalkulation über die Restrukturierung der Vertriebsmannschaft (ca. 1/3 weniger Kunden), bis hin zu neuen Vergütungsmodellen – erfolgreich umgesetzt werden.

Fazit

Erst eine Verknappung der Rohstoffe auf dem Stahlmarkt hatte das Unternehmen veranlasst, seine Zahlen und Strukturen einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Wie komplex die gesamte Thematik tatsächlich war, wurde erst im Laufe des Projektes deutlich. Ergebnis:

- Man trennte sich von ca. 100 Kunden
- Preise wurden bei B- und C-Kunden erhöht
- Zahlungsziele und Konditionen wurden korrigiert
- Der Absatz ging wie geplant um etwa 20% zurück
- Das Auftragsergebnis stieg demgegenüber deutlich

Mission erfüllt !

Herzlichst
Ihr