

<h2 style="text-align: center;">Schlechte Kunden, Identifikation und Problemlösung</h2> <p>Die Aktivitäten der Internen Revision im Verkauf sind in den meisten Unternehmen sehr gering. Allenfalls Verlustaufträge oder Erlösschmälerungen sind gelegentliche Prüfungsthemen. Dabei gibt es Aufgabenfelder, in denen die Internen Revision zu einer signifikanten Verbesserung der Erlössituation beitragen kann. Ist eine erste Prüfung erfolgreich durchgeführt, nimmt als positiver Begleiteffekt die Akzeptanz der Internen Revision im Verkauf zu, womit eine wesentliche Grundlage für weitere Prüfungen geschaffen ist.</p>	<h3>Über den Autor</h3> <p>Dipl.-Kfm. Christoph Schneider ist Revisor bei einem Investitionsgüterkonzern.</p> <p>eMail: christoph.pfd@web.de</p>
---	--

Im Verkauf gibt es meistens nur ein Ziel: „Wachstum“, sowohl für den Umsatz als auch für den Gewinn. Entsprechend wird um jeden Kunden, jeden Auftrag gekämpft. Selbst in Zeiten des Aufschwungs wird kein Kunde kampflos verloren gegeben. Ob dies wirklich der beste Weg zur langfristigen Sicherung des Unternehmensfortbestandes ist, wird nicht hinterfragt.

Der Verzicht auf Kunden und Umsätze kann sich aber als die bessere Alternative erweisen. Die Definition und Identifikation „schlechter“ Kunden ist ein lohnendes Aufgabenfeld. Da sich diese Aufgabe jedoch an der Schnittstelle zwischen Verkauf und Rechnungswesen befindet und Kenntnisse beider Aufgabenfelder bedarf, finden notwendige Analysen in den meisten Unternehmen nicht statt. Hier kann die Interne Revision durch entsprechende Prüfungen Potentiale aufdecken und bei der Realisierung unterstützen.

Eine Untersuchung kann auf Kunden- oder Auftragsbasis erfolgen. In diesem Beitrag erfolgt die Konzentration auf die Kundenbeziehungen. Da immer mehr Unternehmen die Anzahl ihrer Lieferanten senken, beziehen diese bestimmte Leistungen nur von einem Lieferanten. Weiterhin sind bestimmte Leistungsbestandteile meistens auf alle einzelnen Geschäftsvorfälle bezogen und können nicht isoliert betrachtet werden. Wird dem Kunden gegenüber die schlechte Rentabilität einzelner Leistungen begründet, kann dieser daraus den Umkehrschluss ziehen, dass der Lieferant bei anderen Leistungen zu viel verdient, mithin Preissenkungen durchsetzbar seien.

Grundlage der Bestimmung schlechter Kunden ist deren Definition und Ermittlung. Trotz erheblicher Fortschritte in der Kostenrechnung wissen viele Verkaufsbereiche überhaupt nicht, ob es „schlechte“ Kunden gibt, wie „schlecht“ diese sind und wie groß der Anteil am Umsatz ist. Ursache ist die schwierige Definition schlechter Kunden. Immer neue Begriffe tauchen auf, neben Deckungs- und Wertbeiträgen werden Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität eingesetzt, die Kosten des einzelnen Auftrags mit denen der gesamten Geschäftsbeziehung verglichen, komplexe Bezeichnungen wie ROCE und WACC machen die Runde.

Im Vorfeld einer Prüfung kann es erhellend sein, Mitarbeiter verschiedener Abteilungen um eine Definition schlechter Kunden zu bitten. Die Antworten sind meist derart unterschiedlich, dass der Aufklärungsbedarf offensichtlich wird.

Identifikation schlechter Kunden

Ein perfekt entwickeltes Rechnungswesen wird alle entscheidungsrelevanten Daten bereitstellen. In der Praxis existieren derartige Systeme schon aus dem Grund nicht, weil die Kosten den Nutzen eindeutig überschreiten würden. Deshalb werden Instrumente eingesetzt, die zumindest grundlegende Entscheidungshilfen anbieten.

Als Ausgangsbasis werden nur die direkten Kosten herangezogen, die Kosten der Bereitstellung der technischen Kapazitäten zählen ebenso wie allgemeine Verwaltungs- und Vertriebskosten oder Werbekosten nicht zu den hier einbezogenen Größen. Bei jedem einzelnen Posten gilt zu prüfen, ob diese Kosten auch entstehen, wenn der untersuchte Kunde nicht existieren würde. So stellt sich bspw. bei Instandhaltungskosten die Frage, ob diese zeit- oder produktionsabhängig anfallen. Nur im zweiten Fall handelt es sich um entscheidungsrelevante Größen.

Ebenso können im Fuhrpark nicht die Gesamtkosten je gefahrenen Kilometers, sondern nur die im Rahmen des Einsatzes unmittelbaren Kosten, insbesondere Kraftstoffkosten und Verschleiß angeführt werden. Weiterhin sind bei Unterbeschäftigung bestimmte Kosten nicht anzusetzen. So wird die Bearbeitungszeit eines Kundenauftrages grundsätzlich zu Recht als direkte Kosten definiert, wenn der betroffene Mitarbeiter jedoch ohnehin über freie Kapazitäten verfügt, wird es unerheblich sein, ob weitere 20 Minuten zusätzlicher Arbeit benötigt werden.

Die direkten Kosten bilden die Grundlage für die Ermittlung der Deckungsbeiträge. Werden negative Deckungsbeiträge erwirtschaftet, verliert das Unternehmen mit jedem Auftrag Geld. Hier wird nur die zügige Beendigung der Geschäftsbeziehung eine Lösung darstellen. Die Bestimmung auf Kundenebene schützt dabei vor isolierten, falschen Entscheidungen, wenn bspw. nur der (verlustträchtige) Verkauf analysiert wird, dabei das (gewinnträchtige) Ersatzteil- und Servicegeschäft außen vor gelassen wird.

Möglichen Engpässen ist bei der Ermittlung besondere Aufmerksamkeit zuzuwenden. Diese werden nicht nur in der Leistungserstellung liegen. Ein Engpass kann auch ein Verkäufer sein, der über spezielle Sprachkenntnisse verfügt. Liegt ein entsprechender Engpass vor, werden durch schlechte Kunden profitable Aufträge verdrängt oder es entstehen bedeutende Mehrkosten. Um unter diesen Voraussetzungen die richtige Entscheidung zu treffen, sind die engpassbezogenen Deckungsbeiträge zu ermitteln. Dabei wird die im Engpass benötigte Zeit zu den Deckungsbeiträgen in Bezug gesetzt.

Auf Basis dieser Informationen gilt es sowohl dem Verkauf als auch dem Rechnungswesen aufzuzeigen, dass eine Prüfung nicht einseitig Defizite aufdecken soll, sondern die bestehenden Instrumente sinnvoll ergänzen kann. Insbesondere im Verkauf ist die Aufklärungsarbeit oft zeitaufwendig, ohne das Verständnis für die Vorgehensweise kann die Interne Revision jedoch keine Unterstützung erwarten.

Ermittlung im Einzelfall

Auch bei überschaubarer Anzahl der Hauptkunden bei den meisten Unternehmen, werden vor allem bei den kleineren Kunden sehr unterschiedliche Erlöse erzielt, wobei selten der Preis, sondern meistens die Kosten den Unterschied bewirken. Diese werden primär durch Zusatzleistungen in die Höhe getrieben. Ein spezieller Service ist nicht grundsätzlich abzulehnen, allerdings sollten alle Beteiligten, also die eigenen Mitarbeiter und auch der Kunde darum wissen. Sämtliche Kunden zu untersuchen, wird nicht praktikabel sein. Deshalb bietet sich als pragmatische Vorgehensweise eine „Rastersuche“ an. Die folgenden Fragen werden Hinweise zu deren Identifikation geben:

- Werden ungewöhnliche Einsatzstoffe eingesetzt und vorgehalten?
- Werden bestimmte Leistungen durch externe Dritte erbracht, da diese nicht im eigenen Unternehmen vorgenommen werden können?
- Werden einzelnen Kunden hohe oder häufige Gutschriften gewährt?
- Ergeben sich bei einzelnen Kunden Probleme mit den Zahlungen, müssen Mahnungen ausgesprochen werden, strittige Beträge geklärt werden?
- Gibt es Kunden mit geringen Abnahmemengen, die weiter entfernt liegen?
- Stellen Kunden spezielle Anforderungen an die Liefer- bzw. Produktionsbereitschaft?
- Werden besondere Qualitäten hergestellt, die die Infrastruktur verstärkt verschleiß?

Vor einer Einzelprüfung ist dann durch die Interne Revision eine Konzentration auf besonders relevante Kriterien durchzuführen. Mittels einer Verbindung zu den Umsatzzahlen wird eine aussagefähige Basis geschaffen.

Abb. 1: Raster zur Selektion schlechter Kunden, Wahrscheinlichkeit schlechter Kunden

Umsatz	hoch	gering	mittel
	niedrig	mittel	hoch
		gering	Hoch
		Sonderbedingungen	

Bei einer näheren Analyse erfolgt eine Konzentration auf Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit einer ungenügenden Profitabilität.

Wechselwirkungen berücksichtigen

Ausschließlich auf Basis der Profitabilität die Entscheidung über die Beendigung der Geschäftsbeziehung zu treffen, kann kurzfristig sein, wenn nicht zusätzliche Faktoren berücksichtigt werden. Allerdings sollten die Begründungen für die Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung nur restriktiv berücksichtigt werden.

- Bei einer Analyse nach einzelnen Aktivitäten ist eine Gesamtbetrachtung zu gewährleisten. Würde die Geschäftsbeziehung in einem Bereich beendet, wäre auch das Hauptgeschäft gefährdet.

- Ein einzelner Kunde kann Mitglied einer wichtigen Gruppe sein. So können Kunden zwar nicht einer formalen Gruppe angehören, aber im Besitz der gleichen Anteilseigner sein.
- Ebenfalls zu beachten ist die Entwicklung im Lebenszyklus. Dies betrifft Kunden, welche ihre Geschäftstätigkeit neu aufgenommen oder grundsätzlich umorganisiert haben.
- Ein Kunde kann eine wichtige Signalfunktion wahrnehmen, insbesondere wenn dieser bei der Konkurrenz oder seinen eigenen Kunden über ein hohes Ansehen verfügt.

Gemeinsam mit dem Verkauf kann die Interne Revision entsprechende Ausnahmen begründen, wobei eine zu großzügige Regelung durch die Festlegung von prozentualen Höchstgrenzen (bspw. nur 30 % der ausgewählten Kunden) zu vermeiden ist.

Umsetzung

Nunmehr gilt es, eine Analyse der einzelnen Kunden durchzuführen, die ihren Abschluss in einer Einteilung auf Basis der Abbildung 2 findet. Neben den entscheidungsrelevanten Deckungsbeiträgen werden auch die Ergebnisse betrachtet, also ob die Einnahmen über den Vollkosten liegen. Bei positiven Deckungsbeiträgen wird eine Entscheidung, ob die Geschäftsbeziehung beendet werden soll, erst bei Neuausrichtung des Unternehmens getroffen, insbesondere wenn die bestehenden Kapazitäten angepasst werden.

Abb. 2: Vorgehen nach Analyse

Ertragsituation	negative Ergebnisse	Trennung bei höherem Absatz / Kapazitätsanpassung	Verbesserung der Ergebnissituation
	negative Deckungsbeiträge	rasche Trennung	Trennung bei Auslastung
		gering	hoch
		Wechselwirkungen	

Auf Basis dieser Aufstellung kann die gezielte Verbesserung der Kundenstruktur in Angriff genommen werden.

Rasche Trennung

Bei negativen Deckungsbeiträgen macht das Unternehmen schlicht mit jedem Verkauf Verluste. Deshalb werden nur eine Erhöhung der Erlöse oder die rasche Beendigung der Geschäftsbeziehung die Alternativen sein.

Es ist oftmals überraschend, wie vielen Kunden über Jahre hindurch „durchgezogen“ werden. Will der Kunde weiter Produkte beziehen, sind marktgerechte Preise zu nennen, die oftmals Erstaunen verursachen, vor allem wenn über Jahrzehnte keine Erhöhungen durchgesetzt wurden. Es gilt, die Gründe knapp darzulegen, aber arbeitsintensive Verhandlungen zu vermeiden. Dabei sollte jedoch dem Kunden nicht die Rückkehr verbaut werden, stellt

dieser doch oftmals fest, dass am Markt entsprechende Preise auch von anderen Anbietern gefordert werden.

Trennung bei höherem Absatz / Kapazitätsanpassungen

Spätestens bei der Planung von Neu- bzw. Ersatzinvestitionen, stellt sich die Frage der optimalen Kapazität. Die Zeiten, in denen ein großzügiges Wachstum vorausgesetzt worden konnte, sind lange vorbei. In stagnierenden Märkten kann das Gesundshrumpfen eine bessere Vorgehensweise darstellen. Wird parallel die Trennung von schlechten Kunden betrieben, wird mit einem nur wenig zurückgehenden Umsatz eine deutliche Verbesserung der Ergebnissituation einhergehen.

Eine Verbesserung der Profitabilität durch kurzfristige Aufträge mit einem Verzicht auf langfristige Kundenbeziehungen ist kritisch zu sehen. Da am Anfang der Geschäftsbeziehung nicht klar ist, ob sich diese als tragfähig herausstellt, sollten Veränderungen im Kundenportfolio zwar regelmäßig, aber nicht hektisch und in einem großen Schritt durchgeführt werden.

Trennung bei Auslastung

Wie oben aufgezeigt nehmen die Kosten bei Kapazitätsengpässen, aufgrund der lukrativen Aufträge, die verdrängt wurden, zu. Deshalb sollte auch bei Wechselwirkungen mit anderen Umsatzträgern eine Trennung erwogen werden. Aufgrund der hohen Auslastungen wären auch zusätzliche Beendigungen anderer Geschäftsbeziehungen bis zu einem gewissen Punkt verkraftbar, somit das Risiko kalkulierbar. Auf Basis des Gesprächs über die Verbesserung der Ergebnissituation sollte eine Ausstiegsmöglichkeit mit dem Kunden gemeinsam entwickelt werden.

Eine Expansion wird bei Bestehen eines einzelnen Engpasses eine Lösung darstellen, während die Erweiterung des gesamten Unternehmens hohe Gemeinkosten verursacht, die langfristig erwirtschaftet werden müssen.

Verbesserung der Ergebnissituation

Der sicherlich einfachste und beste Weg ist die Durchsetzung höherer Preise. Wenn Unternehmen ihre Preise einzeln betrachten, fällt oft auf, dass diese bei einzelnen Kunden über einen langen Zeitraum nicht erhöht wurden.

Hier ist ebenfalls das Gespräch mit dem Kunden zu suchen. Stimmt der Kunde der Preiserhöhung zu, ist die Aufgabe gelöst, ist dies nicht der Fall, entsteht weiter Handlungsbedarf. Es gilt, auf Basis der Gewinnlücke das weitere Vorgehen zu entwickeln. Liegt diese unter 25 %, bestehen oftmals noch Alternativen zur Beendigung der Geschäftsbeziehung.

Es sollten Lösungen gefunden werden, um die Aufgaben effizienter wahrzunehmen und das Angebot einzuschränken. Dabei können mit dem Kunden Leistungsbestandteile identifiziert werden, die diesem weniger wichtig sind.

Ist eine Verbesserung der Ergebnissituation nicht möglich, ist die Trennung einzuleiten. Dabei muss diese nicht unbedingt aktiv betrieben werden, es kann

auch auf eine notwendige Leistungsreduktion verwiesen werden, die bei Nichtakzeptanz die Trennung nach sich zieht.

Die Gespräche mit den Kunden wird der Verkauf führen. Diese sicherlich nicht immer einfache Aufgabe wird mittels eines detaillierten Umsetzungsplanes von der Internen Revision eng begleitet, um die vollständige Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen zu gewährleisten.

Mit der Beendigung der unprofitablen Geschäftsbeziehungen werden zwar kurzfristige Umsatzrückgänge unvermeidlich sein, die freiwerdenden Kapazitäten können im Verkauf jedoch zielgerichtet eingesetzt werden, um die Beziehung zu profitablen Kunden zu verbessern und neue Kunden zu gewinnen.