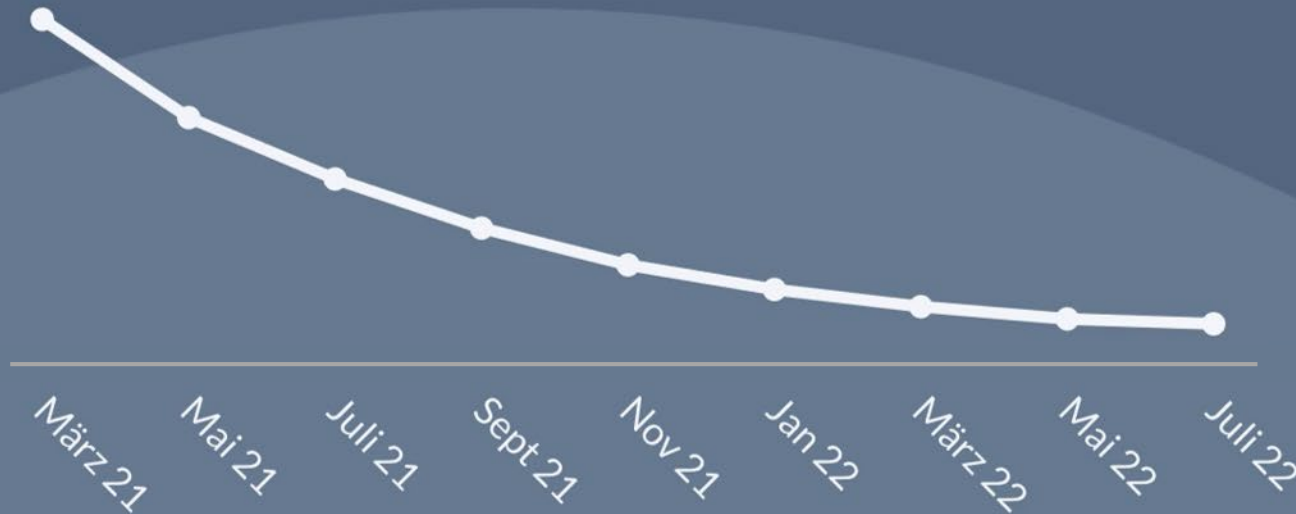


# Verfügbarkeit

von Rohstoffen und Vorprodukten



HORN & COMPANY

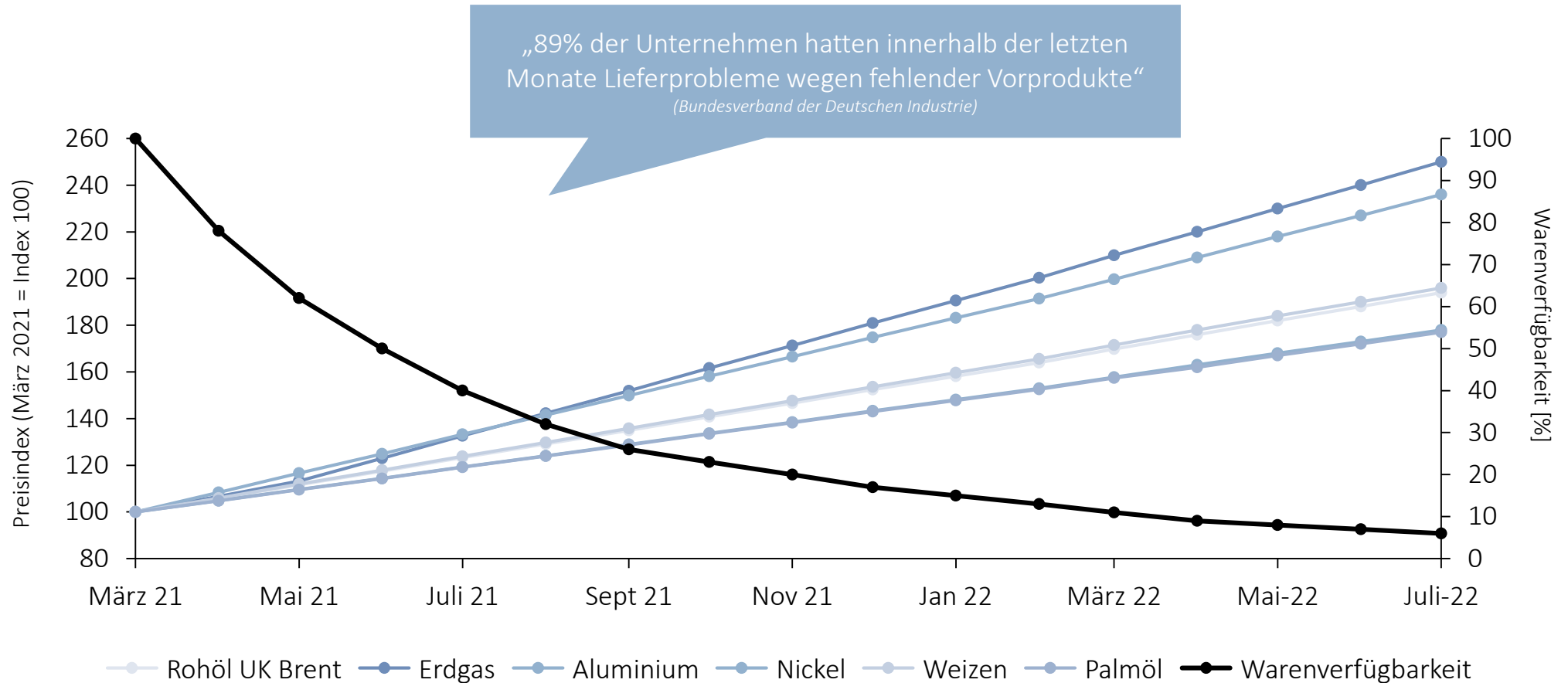
Steigende Rohstoffpreise, mangelnde Verfügbarkeit: Wie der Vertrieb helfen kann

Mit dem H&C-Analytics-Ansatz Handlungsfelder schnell identifizieren und Verbesserungen wirksam umsetzen

Düsseldorf, Juli 2022

# Die Preise für Rohstoffe steigen kontinuierlich und die Warenverfügbarkeit nimmt ab

## Ausgangssituation



Gleiches gilt für Vorprodukt und Produkte: Steigende Rohstoffpreise erhöhen die Kosten und schmälern damit die Profitabilität; Folge: „Die Marge schmilzt ab“

# Zum Erhalt der Marge müssen gestiegene Preise an Kunden weitergegeben werden

Ein Schlüssel zur Absicherung der Margen liegt im Vertrieb

*Fokus der Unterlage*



Weitergabestrategie  
Lead Vertrieb

- Weitergabe Inputpreisänderung an Kunden
- Vertriebliche Fokussierung auf profitable Produkte und Kunden
- Überprüfung und Nachverhandlung von Verträgen
- Effektive und effiziente Nutzung von Engpassressourcen

Negative Margenentwicklung durch steigende Rohstoffpreise und sinkende Warenverfügbarkeit



Kompensationsstrategie  
Lead Operations

- Optimierung Lieferantenportfolio zur Stärkung der Verhandlungsmacht
- Preis- und Mengenabsicherung durch Abschluss langfristiger Lieferverträge
- Sicherung von Preisen und Mengen durch erhöhte Vorräte kritischer Produkte
- Veränderungen an Produkten u. Prozessen zur Optimierung Materialeffizienz

Praxiseinblick: Während Maßnahmen zur internen Kompensation von Preissteigerungen in hoher Qualität implementiert werden, erfolgt die Weitergabe an Kunden wegen hoher Komplexität oft ad-hoc und weniger strukturiert

# Vier Komplexitätstreiber bestimmen den richtigen Ansatz zur Preisweitergabe

*Warum effektive Preisweitergabe nicht einfach ist*



## Kundenprofitabilität und Preissensitivität

Entscheidungen zu Preisanpassungen müssen die Gesamtprofitabilität berücksichtigen  
Über Preissensitivitäten können Reaktionen auf Preisänderungen vorausgesehen werden

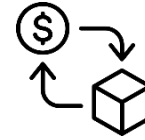
Mit welchen Kunden wird Geld verdient und wie preissensitiv ist welcher Kunde?



## Kontraktbindung und Pönalen

Vertragliche Verpflichtungen müssen transparent gemacht und bewertet werden  
Vertragsstrafen müssen bei allen Priorisierungsentscheidungen berücksichtigt werden

Welche vertraglichen Verpflichtungen gibt es und was passiert bei Nichterfüllung?



## Inputpreiseffekte und Produktprofitabilität

Margeneffekte durch geänderte Inputpreise müssen schnell transparent gemacht werden  
Produkte mit geringer oder negativer Profitabilität müssen aktiv gesteuert werden

Welche Produkte sind besonders negativ durch die Marktentwicklung betroffen?



## Rohstoff- und Vorproduktverfügbarkeit

Knappe Rohstoffe und Kapazitäten müssen möglichst profitabel genutzt werden  
Fehlmengen aufgrund ausbleibender Inputs müssen proaktiv priorisiert werden

Wie werden knappe Ressourcen, Kapazitäten und Produkte optimal genutzt?

Für jeden Kunden müssen die Komplexitätstreiber faktenbasiert bewertet werden – diese Bewertung ist die Basis für die Auswahl der richtigen Handlungsfelder zur effektiven Weitergabe von Preissteigerungen

# H&C-Methodik liefert klare vertriebliche Handlungsempfehlungen auf Kundenebene

*Preisweitergabe muss kundenindividuell und abhängig von Komplexitätstreibern erfolgen*



## Fokussierte Marktbearbeitung

- Fokussierte Bearbeitung profitabler Kunden
- Gezielte Vertriebsoffensive für profitable Produkte



## Strukturierte Preisanpassungen

- Generelle und/oder kundenspezifische Preisanpassung
- Harte Durchsetzung von Preiseerhöhungen



## Optimierte Verträge

- Offensive nachverhandlung von Verträgen
- Kurzfristige Kündigung unprofitabler Vereinbarungen



## Priorisierte Belieferung

- Priorisierte Produktion für profitable Kunden
- Nichtbelieferung und aktive Inkaufnahme von Pönalen



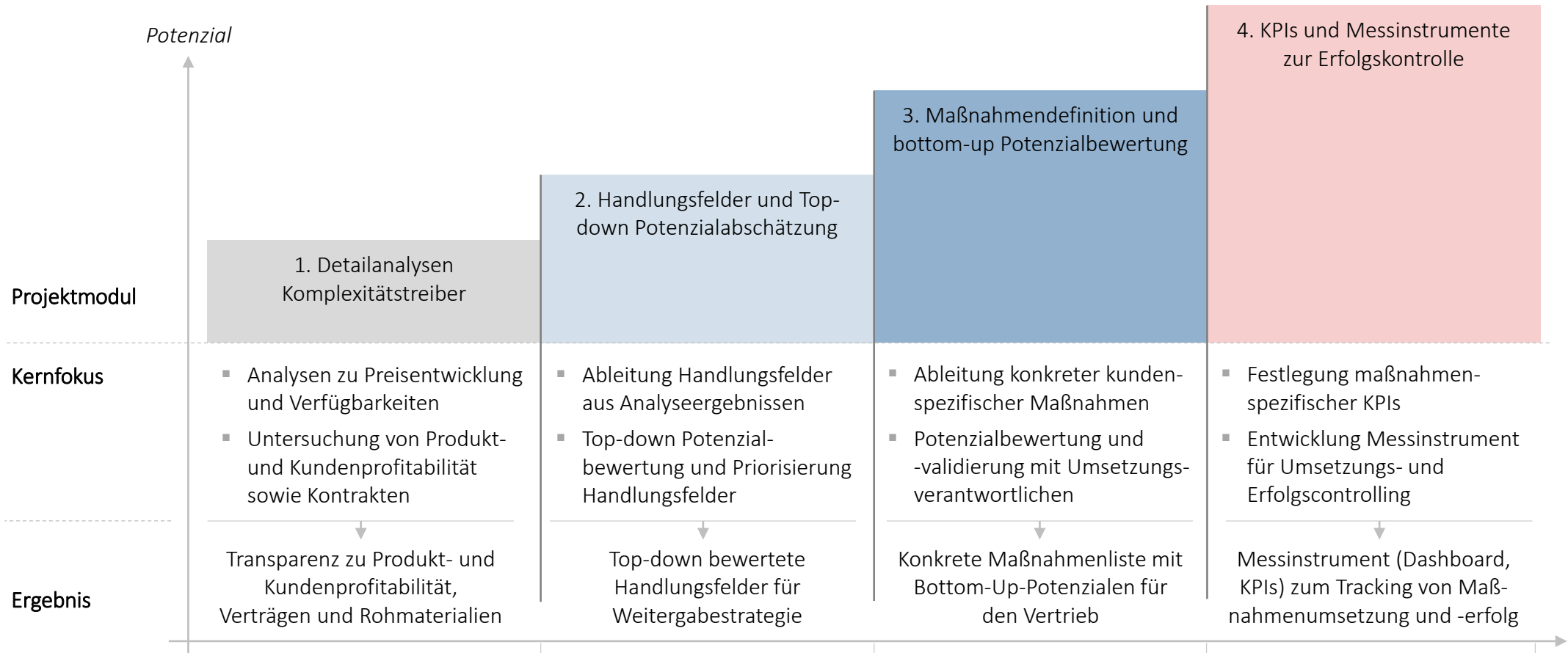
## Reduzierte Erlösschmälerungen

- Gezielte Anpassung von Zahlungszielen und Skonto
- Strukturierte Überprüfung von Gutschriften u. Rabatten

Für die Implementierung wird zunächst auf „Quick Wins“ mit hohem Ergebnisbeitrag und schneller Umsetzbarkeit fokussiert – für schnelle Erfolge mit hoher EBIT-Wirksamkeit

# Schnell wirksam zur effektiven Weitergabe gesteigerter Preise an den Kunden

## Projektansatz in vier aufeinander aufbauenden Modulen



# Durch effektive Preisweitergabe können deutliche Margeneffekte realisiert werden

## Typische Handlungsfelder und -potenziale aus durchgeführten Projekten

### Erkenntnisse

### Handlungsfeld

### Maßnahmen

### Margeneffekt

1

30% der Produktionskapazität wird durch marginsschwache Produkte geblockt

Fokussierung marginstarker Produkte bei produktiver Vollausslastung

- Depriorisierung von margenschwachen Produkten im Vertrieb
- Mengen-Shift hin zu marginstarken Produkten auf Produkt-/Anlagen-Belegungsebene. Bei knappen Materialien Priorisierung marginstarker Produkte

4% EBIT-Steigerung  
(3,1 m€)

2

24% der verhandelten Kontrakte mit niedrigem oder negativem EBIT

Optimierung Kontrakte durch systematische Nachverhandlung

- Corona-bedingte Nachverhandlung von Kontrakten wegen ausbleibender Kundenfrequenz im Filialnetz
- Analyse der Verträge mit Bestimmung der eigenen Verhandlungsmacht in Abhängigkeit der Kontraktrestlaufzeit und Güte der Kundenbeziehung

6% EBIT-Steigerung  
(5 m€)

3

39% der Vertriebskapazitäten werden durch Kunden mit niedriger Marge gebunden

Fokussierung Vertriebsaktivitäten bei margenschwachen Kunden

- Fokussierte Durchsetzung von Preiserhöhung und Reduktion von Gutscheinen und Rabatten
- Margensteigerung durch fokussiertes „Up-Selling“ zu profitablen Produkten bei margenschwachen Kunden

3% EBIT-Steigerung  
(11,2 m€)



# Vereinbaren Sie ein persönliches Expertengespräch mit uns

## Übersicht und Kontaktdaten Ansprechpartner



**Dr. Philipp Herrmann** | Partner



**Dr. Christian Koof** | Principal



**Daniel Schreckenber** | Senior Associate

### Branchenfokus

- Food und Fashion Retail
- Konsumgüter
- Industriegüter

- Industriegüter
- Konsumgüter
- B2C Retail u. E-Commerce

- Konsumgüter
- Industriegüter
- Handel

### Fachlicher Schwerpunkt

- Process Analytics
- Supply-Chain-Effizienz
- Predictive Analytics

- Strategie, Expansion und Marketing
- Effizienzsteigerung und Digitalisierung
- Topline Management und Pricing

- Process Analytics
- Topline Management und Pricing
- Kostensenkungsprogramme

### Kontaktdaten

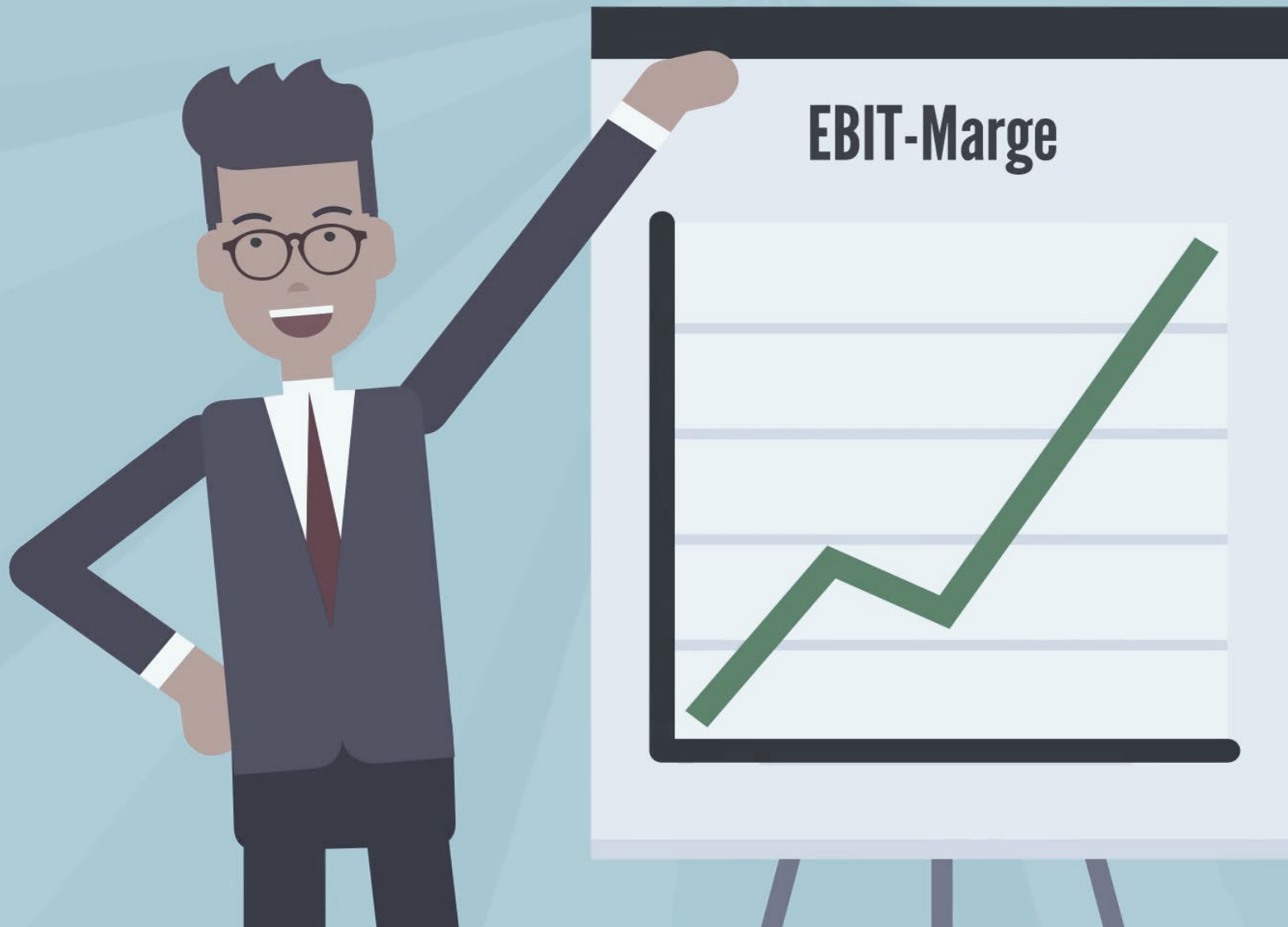
✉ philipp.herrmann@horn-company.de

✉ christian.koof@horn-company.de

✉ daniel.schreckenber@horn-company.de

☎ Terminvereinbarung bei Frau Eva-Maria Engels: +49 211 3027260





Das zugehörige Informationsvideo sehen Sie unter:  
[www.horn-company.de/epaper/2022-HC-Video-Vertriebshilft-lang-fullHD.mp4](http://www.horn-company.de/epaper/2022-HC-Video-Vertriebshilft-lang-fullHD.mp4)

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN