



## Transparenz im Produktportfolio als Basis für eine effektive Transformation

Wie mit unserem „Profit-Detector“-Ansatz und modernen Analytikwerkzeugen schnell detaillierte Transformationsmaßnahmen identifiziert werden können

### **Vollumfängliche Transparenz für die effektive Steuerung des Produkt- oder Kundenportfolios ist unerlässlich**

Insbesondere mittelständische Unternehmen stehen häufig vor der Herausforderung, aktuelle Daten und Informationen ausreichend transparent und verfügbar zu machen. Dies ist gelegentlich auch eher heterogenen Systemlandschaften geschuldet.

Die umfangreiche Kenntnis über die eigene Produkt- und Kundenprofitabilität auch über den Deckungsbeitrag II pro Segment hinaus (nach variablen und produktfixen Kosten) ist entsprechend selten. Dies kann zielgerichtete unternehmerische Entscheidungen erschweren, was beispielsweise eine Fokussierung auf wenig profitable Kundensegmente als Folge haben könnte. Der

verbreitete Ansatz, die eigentlich benötigte Transparenz manuell mithilfe von Excel zu erzeugen, ist umständlich, zeitaufwendig und häufig fehleranfällig. Zumeist werden diese Berechnungen auch nicht regelmäßig durchgeführt und basieren daher auf veralteten Daten. ➔

**Unser moderner Ansatz ermöglicht schnelle und kontinuierliche Portfolio-Analysen auf EBIT-Ebene**

Der Profit-Detector-Ansatz schafft detaillierte Transparenz über alle Ebenen des Portfolios: Als ihr Berater nutzen wir diese Vorgehensweise, um die individuelle Datenqualität zu evaluieren, und ordnen Umsätze und Kosten auf Basis von Transaktionsdaten verursachungsgerecht relevanten Segmenten zu. Ist die Datenqualität stellenweise nicht ausreichend, nutzen wir pragmatische Schlüssel zur Kostenzuordnung, die wir in Workshops gemeinsam mit dem Management festlegen. Die Ergebnisse visualisieren wir für jede erforderliche Ebene und Dimension, je nach Besonderheit des Geschäftsmodells (Abb. 1).

Die Ergebnisse des Profit Detectors ermöglichen es dem Management, das Produkt- oder Kundenportfolio aus unterschiedlichen Blickwinkeln und in Echtzeit zu analysieren und darauf aufbauend unternehmerische Entscheidungen fundierter und schneller zu treffen.

**Mithilfe des Profit Detector werden präzise Maßnahmen definiert**

Alternative Ansätze setzen oft auf wenigen Hypothesen auf und sind ausschließlich top-down: Für die Analyse ist dann nur eine begrenzte Anzahl von Dimensionen verfügbar, z.B. Produkt- und Kundengruppen. Der Profit Detector hingegen ist bottom-up aufgebaut und verarbeitet Daten bis auf Belegebene. So können eine große Anzahl

von Hypothesen um ein Vielfaches genauer überprüft sowie Ursachenanalysen durchgeführt werden: Durch die Verwendung der Basisdaten verschiedener Quellen erlaubt das Vorgehen gezielte Drill-down-Analysen und die Identifizierung von differenzierten Maßnahmen (Abb. 2).

Dies kann zu präziseren Erkenntnissen und somit mehr Maßnahmen im Vergleich zu alternativen Ansätzen führen. Insgesamt ermöglicht der Profit Detector die Definition von Maßnahmen „im Kern“ der Analyseerkenntnisse und vermeidet Verwässerungseffekte, die sich aus der Analyse von Durchschnittswerten wie bei einem strikten Top-down-Ansatz ergeben können.

**Abb. 1 – Praxisbeispiel: Profitabilität im Produktportfolio**

Herleitung von Umsatz und Deckungsbetrag nach Standardkosten – Artikel										
	Brutto-umsatz	Werbekosten-zuschlag pro € Revenue	Umsatz nach Werbekosten-zuschlag	Material-aufwand	Deckungs-betrag 1	Deckungs-betrag 1 (%)	Overhead-kosten	Deckungs-betrag 3	Deckungs-betrag 3 (%)	
Produkt-sicht	Strawberry Gums	39.525k	0,43	22.602k	10.560k	12.041k	53,28%	-8.150k	3.891k €	17,21%
	Soft Toffees	14.659k	0,40	8.741k	3.902k	4.838k	55,35%	-2.601k	2.238k €	25,60%
	„Lakritz Bears“	9.288k	0,55	4.136k	3.411k	725k	17,53%	-1.316k	-591k €	-14,29%
	Happy Easter Bears	3.735 k	0,48	1.936k	1.346k	590k	30,49%	-715k	-125k €	-6,46%
	White Mice	3.706k	0,48	1.912k	1.014k	898k	46,95%			

**Abb. 2 – Praxisbeispiel: Profitabilität im Kundenportfolio**

Herleitung von Umsatz und Deckungsbetrag nach Standardkosten – Kunden										
	Brutto-umsatz	Werbekosten-zuschlag pro € Revenue	Umsatz nach Werbekosten-zuschlag	Material-aufwand	Deckungs-betrag 1	Deckungs-betrag 1 (%)	Overhead-kosten	Deckungs-betrag 3	Deckungs-betrag 3 (%)	
Kunden-sicht	City Market	4.368k	0,67	1.462k	1.347k	116k	7,92%	-521k	-405k €	-27,70%
	Mr Taste	2.945k	0,67	960k	723k	237k	24,71%	-277k	-40k €	-4,13%
	Fresh Art	796k	0,03	771k	620k	151k	19,58%	-242k	-91k €	-11,84%
	Buyland	607k	0,01	601k	482k	119k	19,79%	-184k		
	Bella	192k	0,72	53k	44k					

### Korrelationen im Portfolio können durch den Profit Detector transparent gemacht werden

Ein häufiges Ergebnis von Portfolioanalysen ist, dass einzelne Produkt-/Kundensegmente nicht profitabel sind. Dann kann es empfehlenswert sein, die Preise für diese Segmente prohibitiv zu gestalten. Diese Maßnahme kann aber mitunter weitreichendere Folgen haben, so zum Beispiel, wenn entsprechende Abhängigkeiten zwischen Produkten bestehen. Der Profit Detector ermöglicht es, solche Korrelationen zu quantifizieren und monetär zu bewerten, anstatt sich rein auf qualitative Aussagen basierend auf Erfahrungswerten oder Bauchgefühl zu verlassen. Ohne genauere Betrachtung kann es passieren, dass Abhängigkeiten aus Mangel an relevanten Messgrößen noch gar nicht bekannt sind und übersehen werden. In Summe können Maßnahmen mit dem Profit Detector so gestaltet werden, dass der Gesamteffekt – einschließlich der nun quantifizierten Korrelationen – für das Unternehmen positiv ist.

### Mit dem Profit Detector erschließt sich ein kontinuierliches Komplexitätsmanagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Der Profit-Detector-Ansatz eröffnet Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sodass Ineffizienzen und übermäßige Komplexität in den segmentspezifischen Deckungsbeiträgen sichtbar gemacht werden können. Diese Maßnahmen können strategische Aspekte wie z.B. die Neuorganisation der Produktentwicklung oder neu zu gestaltende Marketingmaßnahmen umfassen, sind daher durchaus weitgreifend und können alle Unternehmensbereiche und -prozesse betreffen.

Durch den vertieften Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette wird zudem übermäßige Komplexität durch negative Veränderungen bei Deckungsbeiträgen erkenntlich; insbesondere bei einem kontinuierlichen Monitoring des Portfolios mit aktuellen Daten (stündlich, täglich, monatlich ...). Gegenmaßnahmen können somit unmittelbar eingeleitet werden.



### Analytiktools überbrücken heterogene Systemlandschaften und automatisieren Datenaktualisierungen

Durch den Einsatz von Analytiktools in Kombination mit einem umfangreichen Verständnis für die Wertschöpfung des Unternehmens ist es möglich, Daten aus verschiedenen Quellen einschließlich paralleler ERP-Systeme auf einer einzigen Plattform zu sammeln. Hier führt der Profit Detector Berechnungen zu Deckungsbeiträgen durch und visualisiert die Ergebnisse für den Anwender und das Management. Die Datenquellen und das Finanzmodell werden spezifisch für jeden Fall neu identifiziert und plug-and-play aufgesetzt.

Diese Analytiktools ermöglichen zusätzlich automatisierte Datenaktualisierungen und ggf. cloudbasierten Zugriff. Somit können die Ergebnisse in regelmäßigen Abständen automatisch zugänglich gemacht werden und auf dem Dashboard des Profit Detector gezeigt werden. Dies könnte bestehende Management-Reports ersetzen.

### Warum Deloitte?

Wir verstehen akute und schwierige Situationen und helfen unseren Kunden, durch herausfordernde Zeiten zu navigieren. Dabei konzentrieren wir uns auf operative Hebel mit einer direkten Verbindung zur Gewinn- und Verlustrechnung und Cashflow sowie eine schnelle Umsetzung. Wir verfügen über bewährte Methoden und Analysetools, die rasche Analysen und eine schnelle Identifizierung von Verbesserungspotenzialen erlauben. Unsere über ganz Europa verteilten Teams aus erfahrenen Praktikern treiben die Aktionspläne und die Erzielung von zeitnahen Ergebnissen voran. Diese einzigartige Kombination aus Tools, Fähigkeiten und Erfahrungen macht den Deloitte-Ansatz effizient, umfassend und präzise.

## Kontakt



**Dr. Philipp Kinzler**  
Partner | Financial Advisory  
Head of Operational Restructuring &  
Turnaround  
Tel: +49 178 1951 975  
pkinzler@deloitte.de



**Thomas Rotter**  
Director | Financial Advisory  
Tel: + 49 153 5807 1073  
trotter@deloitte.de



**Juliane Telega**  
Manager | Financial Advisory  
Tel: +49 151 1829 4405  
jtelega@deloitte.de

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.