



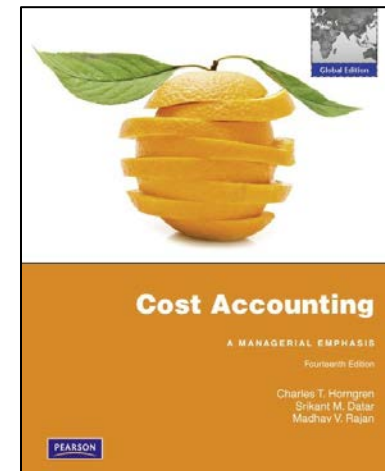
Institute of Accounting, Control
and Auditing

University of St.Gallen

MAccFin – Master of Arts in Accounting and Finance
Pflichtwahlfach
7,116,1.00 Techniken im Management Accounting

Customer-Profitability Analysis Theorie & Cases

HDR, 14ed, Chapter 14



OVERVIEW

- ❖ In der Folge werden folgende Konzepte besprochen:
- «Net Promoter» - Konzept
 - Manage customers for profits (not just sales)
 - Commodity Magnet
 - The 80/20 Principle bzw. das Pareto - Prinzip
 - The 20-225 Rule
 - Stobachoff- bzw. Walfischkurve
 - Customer Performance Accounting

«Net Promoter» - Konzept

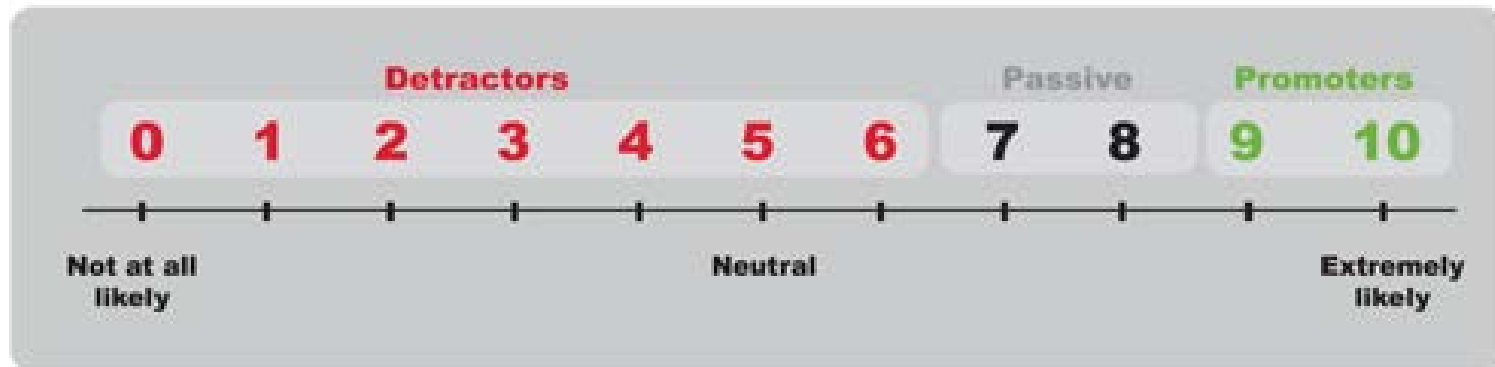
Net Promoter. <http://www.netpromoter.com/>. 18.09.12; 23:19.

- ❖ The Net Promoter Score, or NPS®, is based on the fundamental perspective that every company's customers can be divided into three categories: Promoters, Passives, and Detractors.
- ❖ By asking one simple question — How likely is it that you would recommend [your company] to a friend or colleague? — you can track these groups and get a clear measure of your company's performance through your customers' eyes. Customers respond on a 0-to-10 point rating scale and are categorized as follows:

«Net Promoter» - Konzept - Forts.

- ❖ **Promoters** (score 9-10) are loyal enthusiasts who will keep buying and refer others, fueling growth.
- ❖ **Passives** (score 7-8) are satisfied but unenthusiastic customers who are vulnerable to competitive offerings.
- ❖ **Detractors** (score 0-6) are unhappy customers who can damage your brand and impede growth through negative word-of-mouth.
- ❖ **To calculate your company's NPS, take the percentage of customers who are Promoters and subtract the percentage who are Detractors.**

«Net Promoter» - Konzept - Forts.



$$\text{NPS} = \% \text{ of PROMOTERS (9s and 10s)} - \% \text{ of DETRACTORS (0 through 6)}$$

«Net Promoter» - Konzept - Forts.

The numbers speak for themselves.

- ❖ Loyal customers don't just stay with your company; they also help you succeed by referring friends and colleagues. We call these customers Promoters because they exhibit behaviors that contribute directly to your growth. Conversely, Detractors behave in ways that can take away from your bottom line. The success of your business depends on knowing all you can about how these customers behave and empowering your team to respond to them appropriately.
- ❖ **Retention Rate:** Detractors generally defect at higher rates than Promoters, which means that they have shorter and less profitable relationships with a company.

«Net Promoter» - Konzept - Forts.

- ❖ **Margins:** Promoters are usually less price-sensitive than other customers because they believe they are getting good value overall from the company. The opposite is true for Detractors: they're more price-sensitive.
- ❖ **Annual Spend:** Promoters increase their purchases more rapidly than Detractors. They tend to consolidate more of their category purchases with their favorite supplier. Promoters' interest in new product offerings and brand extensions exceeds that of Detractors or Passives.
- ❖ **Cost Efficiencies:** Detractors complain more frequently, thereby consuming customer-service resources. By contrast, Promoters help bring down your customer-acquisition costs by staying longer and helping to generate new referrals.

«Net Promoter» - Konzept - Forts.

- ❖ **Word-of-Mouth:** What's the proportion of new customers who selected your firm because of reputation or referral? The lifetime value of these new customers, including any savings in sales or marketing expense, should be allocated to Promoters. Between 80 and 90% of positive referrals come from Promoters.
Detractors, meanwhile, are responsible for 80 to 90% of the negative word-of-mouth, and the cost of this drag on growth can be allocated to them.

«Net Promoter» - Konzept - Forts.

❖ **Good Profits**

Good profits are earnings from creating customer value, which in turn, **creates customers who are promoters.**

❖ **Bad Profits**

Bad profits are profits earned at the customer's expense; in other words, **profits earned from customers, which then become detractors.**

«Net Promoter» - Konzept - Forts.

The following examples of current NPS star performers are taken from the latest Satmetrix Net Promoter industry benchmark reports.

NPS Leaders – U.S. 2012		NPS Leaders – UK 2011	
Company	NPS	Company	NPS
USAA – Banking	83	Apple – Computer Hardware	67
Amazon.com – Online Shopping	76	First Direct – Banking	61
USAA – Auto Insurance	74	LG – Television	39
Trader Joe's – Grocery	73	Samsung – Television	35
Costco – Department Stores / Apple – Computer Hardware / USAA – Homeowners Insurance	71	Sony – Computer Hardware	30

NPS Leaders – Germany 2011		NPS Leaders – France 2011	
Company	NPS	Company	NPS
Apple / iPhone	70	Apple / iPhone	57
ING-DiBa – Banking	48	MAIF – Car Insurance	38
Sony – Television	37	Panasonic – Television	32
Panasonic – Television	36	Sony – Television	28
Samsung – Television	29	Samsung – Television	26

REICHHELD, Fred. 2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business School Press



Manage customers for profits (not just sales)

SHAPIRO, Benson P.; RANGAN, V. Kasturi; MORIARTY, Rowland T.; ROSS, Elliot B.. 1987. Manage customers for profits (not just sales).
in: Harvard Business Review, September-October 1987, p 101-108.

❖ It costs more to fill some orders than others. Do your prices reflect the differences?

❖ Costs to suppliers

- **Presale costs** vary greatly from order to order and account to account. Geography matters: some customers and prospects are located far from the salesperson's home base or normal route. Some customers require seemingly endless sales calls, while others place their orders over the telephone. ... Finally, some customers demand intensive presale service, like applications engineering and custom design support, while others accept standard designs.

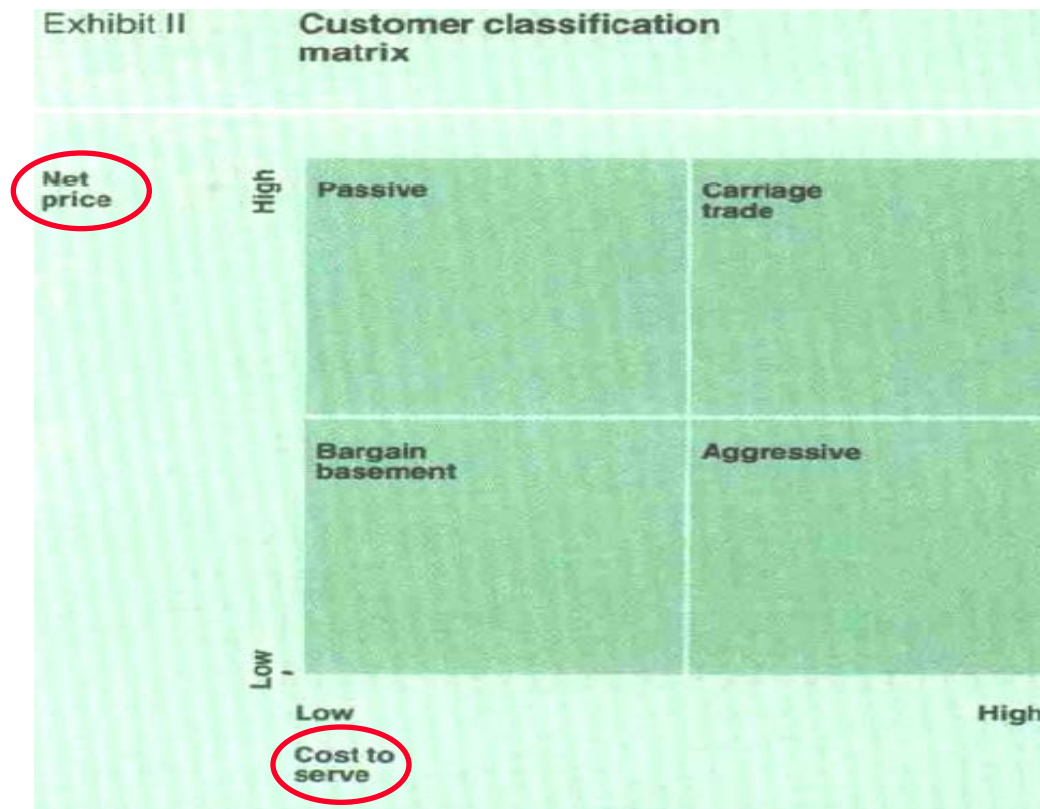
Manage customers for profits (not just sales) - Forts.

- **Production costs** also vary by customer and by order. Order size influences cost, as do setup time, scrap rate, custom designs, special features and functions, unusual packaging, and even order timing. Off-peak orders cost less than those made when demand is heavy.
- **Distribution costs** naturally vary with the customer's location. It also costs more to ship via a preferred transportation mode.
- **Postsale service** costs also differ. Sometimes customer training, installation, technical support, and repair and maintenance are profit-making operations, but businesses often bundle such services into the product price and the buyer pays "nothing extra" for them.

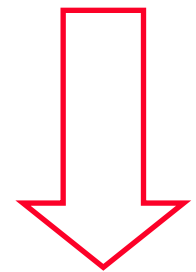
Manage customers for profits (not just sales) - Forts.

❖ Customer behavior.

It is useful to think of customers in terms of two dimensions: net price realized and cost to serve.



general tendency
of products to
evolve from high-
margin specialties
to low-margin
commodities



Manage customers for profits (not just sales) - Forts.

- The **carriage trade** costs a great deal to serve but is willing to pay top dollar.
- At the opposite extreme are **bargain basement** customers - sensitive to price and relatively insensitive to service and quality. They can be served more cheaply than the carriage trade.
- Serving **passive customers** costs less too, but they are willing to accept high prices. These accounts generate highly profitable orders. There are various reasons for their attitude. In some cases the product is too insignificant to warrant a tough negotiating stance over price. Other customers are insensitive to price because the product is crucial to their operation. Still others stay with their current supplier, more or less regardless of price, because of the prohibitive cost of switching.

Manage customers for profits (not just sales) - Forts.

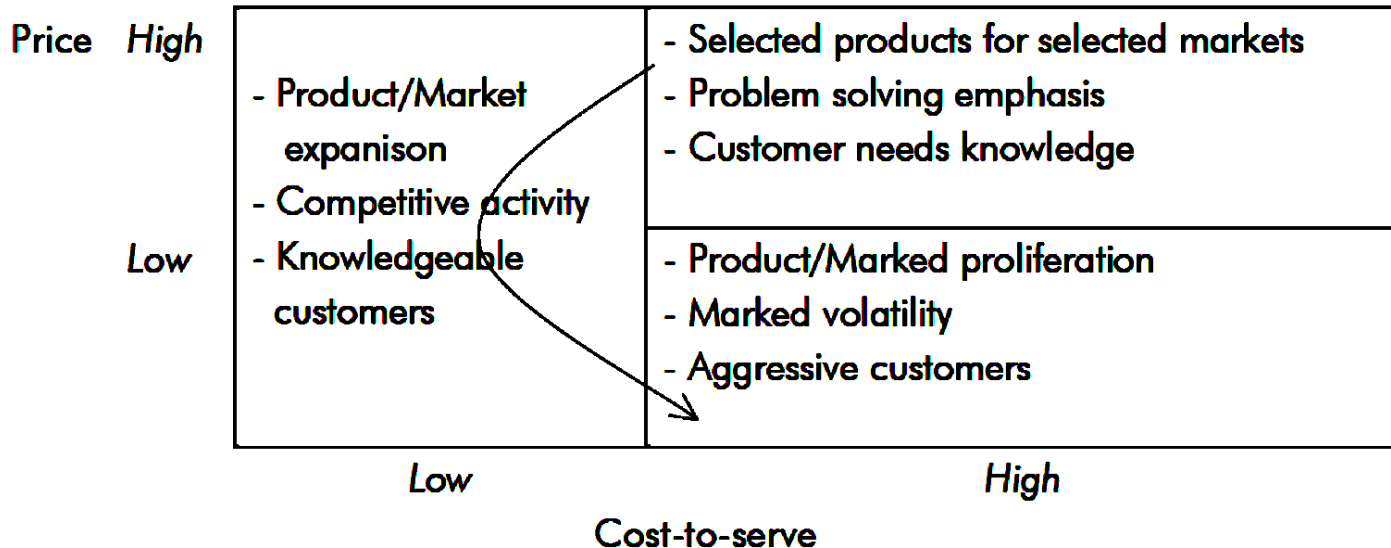
- **Aggressive customers**, on the other hand, demand (and often receive) the highest product quality, the best service, and low prices. ... Aggressive buyers are usually powerful; their practice of buying in large quantities gives them leverage with suppliers in seeking price deals and more service.

The shifts toward the bargain basement and aggressive quadrants are part of the general tendency of products to evolve from high-margin specialties to low-margin commodities.

Commodity Magnet

vgl. RANGAN, V. Kasturi; Bowman G. T. 1995. Beating the Commodity Magnet. in: Rangan, V.K., Shapiro, B.P., Moriarity R.T. (Hrsg.). Business Marketing Strategy: Concepts and Applications. Chicago: Irwin Inc. p 139ff.

- ❖ Dieser Vorgang, dass jedes neue Produkt zur (Gattungs-)Ware «degeneriert», wird als «commodity magnet» bezeichnet.
- ❖ Dieser Markt-Lebenszyklus (market life cycle) ist eine adaptierte Form des üblichen Produkt-Lebenszyklus'.



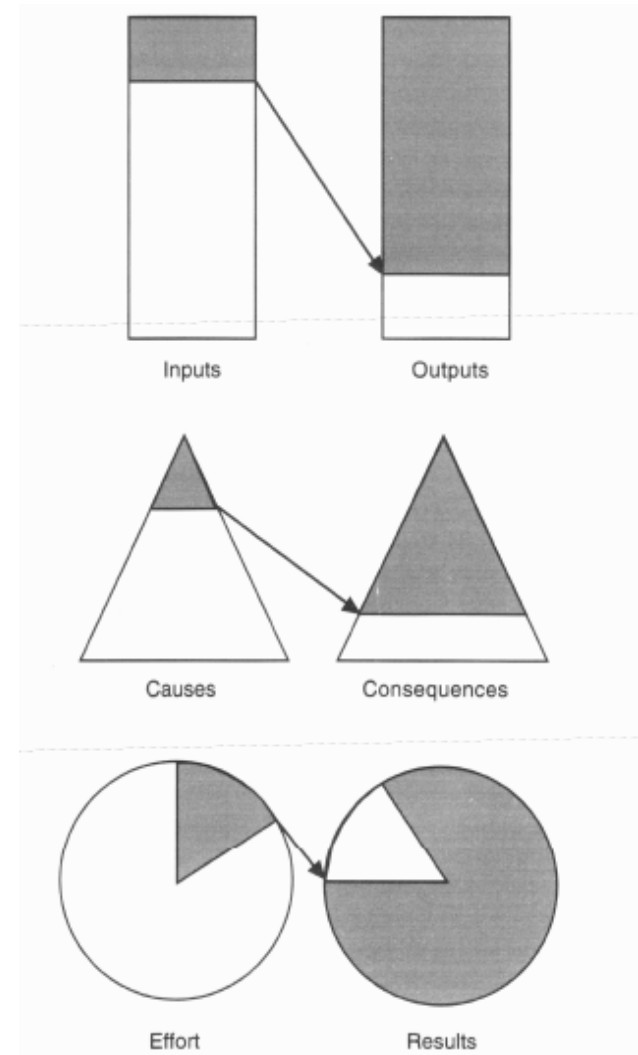
The commodity magnet - Forts.

- ❖ Aufgrund dieses «commodity magnet»-Ablaufs dürften lediglich vier Strategien effizient sein:
 - **Value-added strategy:** increasing the price as well as augmenting services.
 - **Process innovation strategy:** decreasing the price and some cost-to-serve as well.
 - **Market focus strategy:** focusing on customers who would pay the additional price for augmented services. This strategy will lead to a reorientation of the customer base.
 - **Service innovation strategy:** mainly by decreasing the cost-to-serve. This strategy will lead to a reorientation of the customer base.

The 80/20 Principle bzw. das Pareto₍₁₈₄₈₋₁₉₂₃₎ - Prinzip

KOCH, Richard. 1997, ²1998. The 80/20 Principle - The Secret of Achieving More with Less. London: Nicholas Brealey Publishing.

- ❖ The 80/20 Principle asserts that a minority of causes, inputs or effort usually lead to a majority of the results, outputs or rewards.
- ❖ So the 80/20 Principle states that there is an inbuilt imbalance between causes and results, inputs and outputs, and effort and reward. A good benchmark for this imbalance is provided by the 80/20 relationship: a typical pattern will show that 80 per cent of outputs result from 20 per cent of inputs; that 80 per cent of consequences flow from 20 per cent of causes; or that 80 per cent of results come from 20 per cent of effort.



The 80/20 Principle bzw. das Pareto-Prinzip - Forts.

- ❖ Application of the 80/20 Principle implies that we should do the following:
 - celebrate exceptional productivity, rather than raise average efforts
 - be selective, not exhaustive
 - strive for excellence in few things, rather than good performance in many
 - in every important sphere, work out where 20 per cent of effort can lead to 80 per cent of returns
 - calm down, work less and target a limited number of very valuable goals where the 80/20 Principle will work for us, rather than pursuing every available opportunity.

The 80/20 Principle bzw. das Pareto-Prinzip - Anwendungsgebiet: ABC-Analyse

vgl. u.a. WIKIPEDIA - Die freie Enzyklopädie. 2006. <http://de.wikipedia.org/wiki/ABC-Analyse>, 12.12.06, 20:50.

- ❖ Die ABC-Analyse als betriebswirtschaftliches Mittel zur Planung und Entscheidungsfindung unterteilt Objekte in drei Klassen von A-, B- und C-Objekten.
- ❖ Der Aufbau besteht in der Regel aus zweidimensionalen Wertepaaren. Diese Wertepaare werden zunächst nach Grösse sortiert, danach kumuliert und in Klassen eingeordnet.
- ❖ Die ABC-Analyse ist eine einfache Vorgehensweise zur Gewichtung von Objekten oder Prozessen und wird beispielsweise dazu verwendet, den Materialverbrauch nach Wertgrößen zu gruppieren.
Z.B. Durchschnittlicher Wertanteil an jährlichen Materialkosten für die drei Kategorien:
 - 4 Klasse A: Wertanteil ca. 60-85%, aber Mengenanteil ca. 10%
 - 4 Klasse B: Wertanteil ca. 10-25%, aber Mengenanteil ca. 20-30%
 - 4 Klasse A: Wertanteil ca. 5-15%, aber Mengenanteil ca. 70-80%
- ❖ Das Einsatzgebiet der ABC-Analyse ist vielfältig:
 - so werden Kunden nach ihrem anteiligen Umsatz oder Deckungsbeitrag,
 - Produkte nach ihren Verkaufszahlen bzw. ihrer Drehgeschwindigkeit,
 - Lieferanten nach ihrem Einkaufsvolumen und
 - in der Lagerhaltung Plätze nach Zugriffshäufigkeit klassifiziert.

The 80/20 Principle bzw. das Pareto-Prinzip - Anwendungsgebiet: Reengineering

vgl. z.B. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. 1993. Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness.

- ❖ The problems facing companies do not result from their organizational structures but their process structures.
- ❖ Ein gutes Business Reengineering weist folgende Eigenschaften auf:
 - **Prozess-orientiert:** nicht Funktionen und Einzelaufgaben sind wesentlich, sondern der ganze Prozess bzw. die Prozess-Durchlaufzeit
 - **Team-orientiert:** nicht mehr der Spezialist steht im Mittelpunkt, sondern das Generalisten-Team
 - **Kompletter Neubeginn:** alte Traditionen werden komplett hinterfragt und sind keine Tabus mehr
 - **Kreative Nutzung der Informations-Technologie:** Mit Hilfe der IT können viele wiederholende, «mechanische» Abläufe automatisiert werden.

The 80/20 Principle bzw. das Pareto-Prinzip - Anwendungsgebiet: Reengineering - Forts.

- **«Abdeckung» der Haupttransaktionen:** keine 100%ige, perfekte IT-Lösung ist gewünscht, lediglich eine 90%ige «Automatisierung»; Spezialfälle werden «manuell» gelöst

Wie diverse Untersuchungen gezeigt haben, können in Unternehmen 90% der Geschäftsvorfälle anhand ein paar weniger Haupttransaktionen «abgebildet» werden.

In den 90er Jahren glaubte man, dass alle (möglichen) Geschäftsvorfälle IT-mässig «gelöst» werden sollten. Wie sich aber herausstellte, war die IT-Lösung für die «letzten» 10% der (Spezial-)Geschäftsvorfälle sehr aufwändig. Zudem wurde dadurch die Handhabung der IT-Lösung sehr «träge» und kompliziert.

Der Reengineering-Ansatz geht nun davon aus, dass eine 'Triage' zwischen Standard- und Spezial-Geschäftsvorfällen vorgenommen werden muss. Lediglich die Standard-Geschäftsvorfälle werden IT-mässig «automatisiert».

The 20-225 Rule

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S.. 1991. Profit Priorities from Activity-Based Costing. in: Harvard Business Review, May-June 1991. p 130-135.

- ❖ Kanthal, a manufacturer of heating wire, analyzed its customer profitability and discovered that the well known 80-20 rule (80% of sales generated by 20% of customers) had to be revised.
- ❖ A 20-225 rule was actually operating:
 - 20% of customers were generating
 - 225% of profits.
 - The middle 70% of customers were hovering around the break-even point, and 10% of customers were losing 125% of profits.
 - The Kanthal customers generating the greatest losses were among those with the largest sales volume.
- ❖ Initially, this finding surprised managers, but it soon began to make sense. You can't lose large amounts of money on a small customer.
- ❖ The large, unprofitable customers demanded lower prices, frequent deliveries of small lots, extensive sales and technical resources, and product changes.

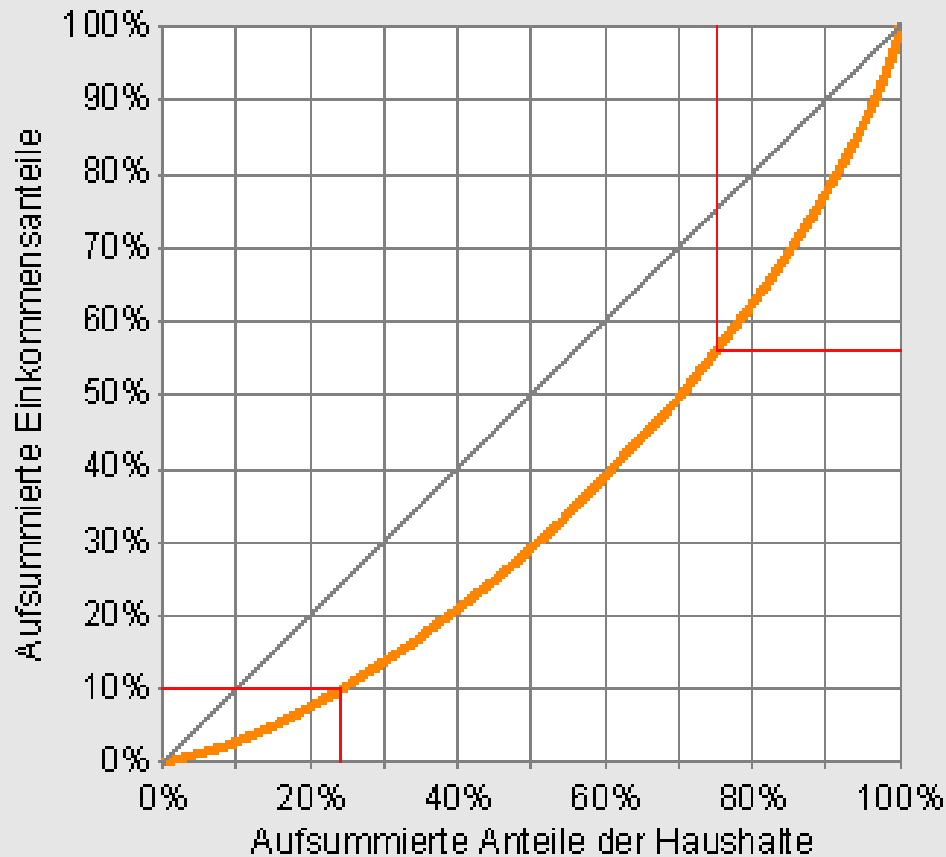
Stobachoff- bzw. Walfischkurve

- ❖ Die vorgängig erwähnte **«20-225-Regel»** weist auf eine **sehr spezielle Art von Konzentration** hin.
- ❖ Einkommens- oder Vermögenskonzentration wird in der VWL anhand der sogenannten «Lorenz-Kurve» visualisiert: Dabei werden z.B. die Proportionen der aufwärtskumulierten Einkommen (Y) den Proportionen der aufwärtskumulierten Anzahl der Einkommensbezieher (X) gegenübergestellt (siehe Beispiel auf nächster Folie).
- ❖ Im Gegensatz zur Lorenz-Kurve weist die «20-225-Regel» auf einen die 100 Prozent übersteigenden und um die 45°-Linie gespiegelten Kurvenverlauf hin.
- ❖ Diese Kurve wird Stobachoff- bzw. Walfischkurve genannt

Exkurs: Lorenzkurve der Bruttohaushaltseinkommen gemäss der Einkommens - und Verbrauchserhebung (EVE) 2004

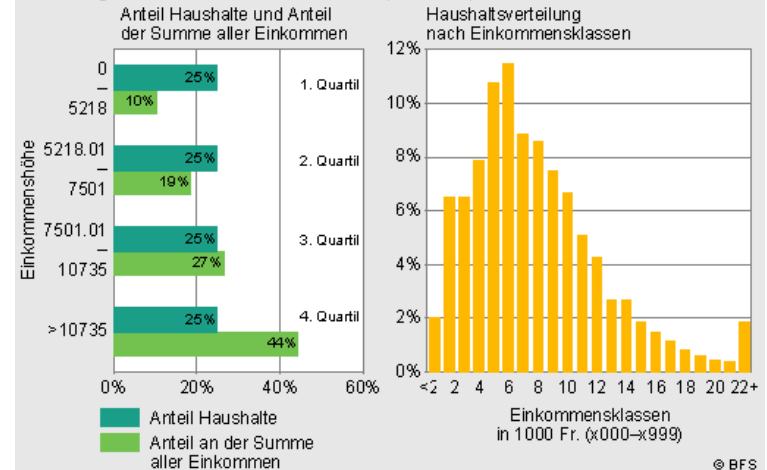
Bundesamt für Statistik. 2006. Einkommen, Verbrauch und Vermögen - Kennzahlen - Verteilung.
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/einkommen_und_lebensqualitaet/einkommen_verbrauch/blank/kennzahlen0/einkommen0/verteilung.html; 11.12.06, 09:05.

Lorenzkurve der Bruttohaushaltseinkommen (EVE 2004)



© BFS

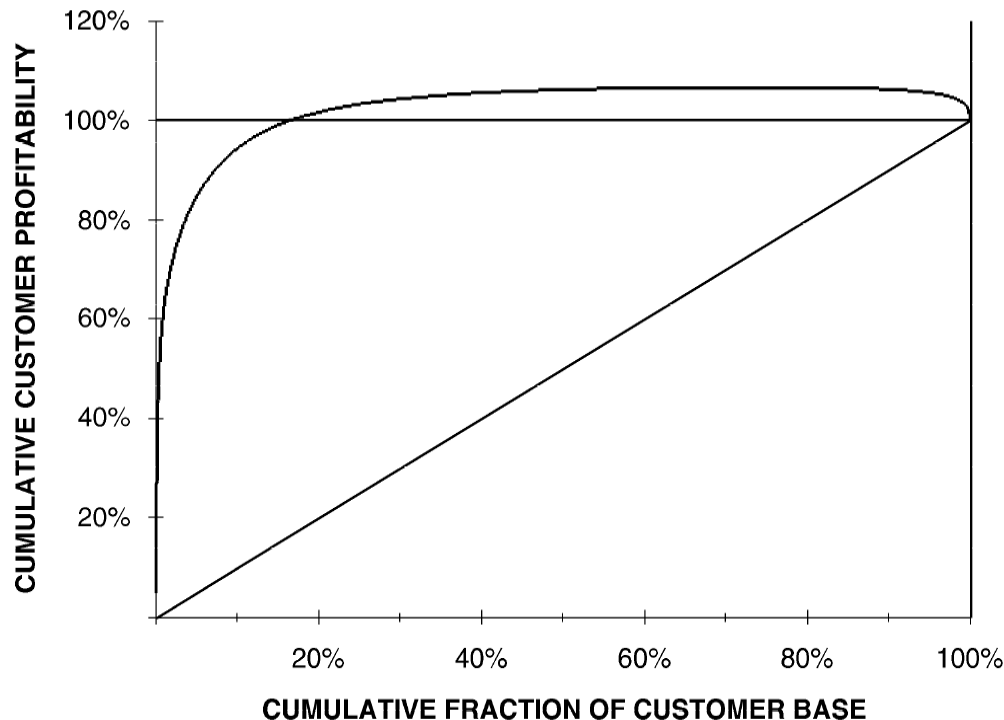
Verteilung der Bruttohaushaltseinkommen (EVE 2004)



Stobachoff- bzw. Walfischkurve - Forts.

RAAIJ, Erik M.; VERNOOIJ, Maarten J.A.; VAN TRIEST, Sander; The implementation of customer profitability analysis: A case study. 2003.
in: Industrial Marketing Management 32, 2003, p 573-583.

- ❖ First, all customers are ordered from highest absolute profitability to lowest absolute profitability.
- ❖ With this ordered array of customers on the horizontal axis, the cumulative profits are plotted against the vertical axis.



Stobachoff- bzw. Walfischkurve - Forts.

RAAIJ, Erik M.; VERNOOIJ, Maarten J.A.; VAN TRIEST, Sander; The implementation of customer profitability analysis: A case study. 2003.
in: Industrial Marketing Management 32, 2003, p 573-583.

❖ The **shape of the curve** says something about the vulnerability of the customer base.

❖ The **size of the area under the curve** is an indication of the degree of subsidizing in the customer base.

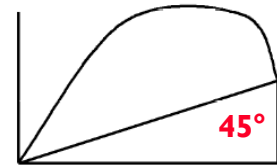


DEPENDENCE

LOW



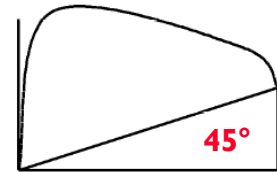
Ideal situation;
little or no subsidizing



Room for action;
small number of very unprofitable customers



Low risk situation;
No extremes



High risk situation;
dependence on few
customers; extensive
subsidizing

HIGH

LOW

SUBSIDIZING EFFECT

HIGH



Stobachoff curves for varying levels of subsidizing and dependence (based on [Storbacka, 1998](#)).

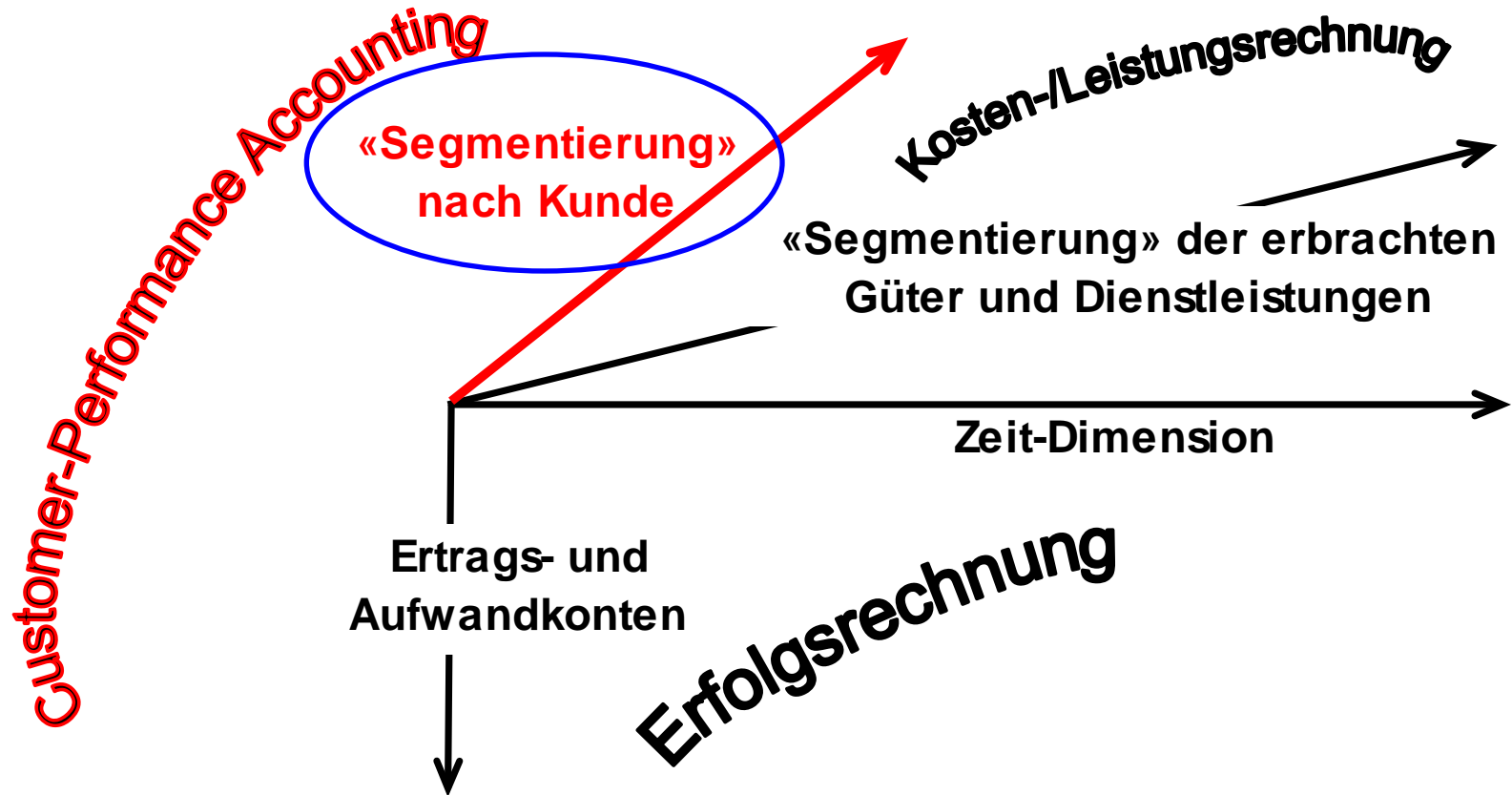
Customer Performance Accounting

vgl. FICKERT, Reiner. 2005. Customer Performance Accounting - Ansätze des kundenorientierten Rechnungswesens. in: Seicht, Gerhard (Hrsg.). Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2005. Wien: LexisNexis, ARD Orac. Seite: 347-365.

- ❖ Das Ziel der Kundenprofitabilitäts-Analyse ist die Ermittlung von «Gewinn»- und «Verlust»-Kunden.
- ❖ Die Kundenprofitabilitätsanalyse basiert auf der Ermittlung der sogenannten «Kundenbeiträge».
- ❖ Der Kundenbeitrag ist eine Funktion
 - des (Kunden-)Umsatzes,
 - der Produkt-spezifischen Kosten bezüglich des (Kunden-)Umsatzes,
 - der Kunden-spezifischen Konditionen (Erlösminderungen) wie Rabatte, Skonti, Rückvergütungen, Aktionspreise usw. sowie
 - der zugeordneten bzw. allozierten übrigen Kunden-spezifischen Gemeinkosten betreffend Logistik, Kundenbetreuung, Zahlungsfristen, spezifische Produktentwicklung, Service usw.
- ❖ Die Relevanz der Kundenprofitabilität hängt wesentlich davon ab, wie gut die Gemeinkosten auf kundenbezogene Prozesse zugewiesen und anschliessend den Kundensegmenten verursachungsgerecht zugeordnet werden können.

Customer Performance Accounting als Vierte Dimension

Customer-Performance Accounting als «Vierte Dimension»



Customer Performance Accounting

Beispiel

- ❖ Ein Unternehmen weist folgendes Kunden-/ Produkt-Portfolio (in Anzahl Einheiten) aus:

Kunde	Produkt					Total	
	A	B	C	D	E		
1	300	110	55	60	65	590	16.9%
2	400	80	45	4	6	535	15.3%
3	300	90	40	60	50	540	15.5%
4	80	60	55	5	70	270	7.7%
5	20	5	10	80	3	118	3.4%
6	60	20	15	5	75	175	5.0%
7	80	25	20	150	4	279	8.0%
8	200	100	95	6	35	436	12.5%
9	220	25	30	30	2	307	8.8%
10	180	30	25	1	3	239	6.9%
Total	1'840	545	390	401	313	3'489	100.0%
	52.7%	15.6%	11.2%	11.5%	9.0%	100.0%	

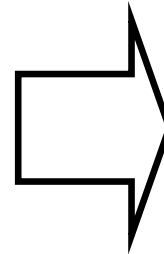
Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

❖ Zuweisung bzw. Allokation der Produkt-spezifischen sowie Kunden-spezifischen Kosten

Kunden-/ Produkt-Portfolio: Anzahl Einheiten (#)

Kunde	Produkt				E
	A	B	C	D	
1	300	110	55	60	65
2	400	80	45	4	6
3	300	90	40	60	50
4	80	60	55	5	70
5	20	5	10	80	3
6	60	20	15	5	75
7	80	25	20	150	4
8	200	100	95	6	35
9	220	25	30	30	2
10	180	30	25	1	3



Kunden-spezifische Kosten

Konditionen [Erlösminderungen]:

(z.B. Rabatte, Skonti,

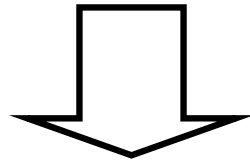
Rückvergütungen, Aktionspreise) ||

übrige Kunden-spezifische Gemeinkosten:

Logistik (z.B. Bestellungen, Lieferungen)

| Kundenbetreuung | Zahlungsfristen |

spez. Produktentwicklung | Service usw.



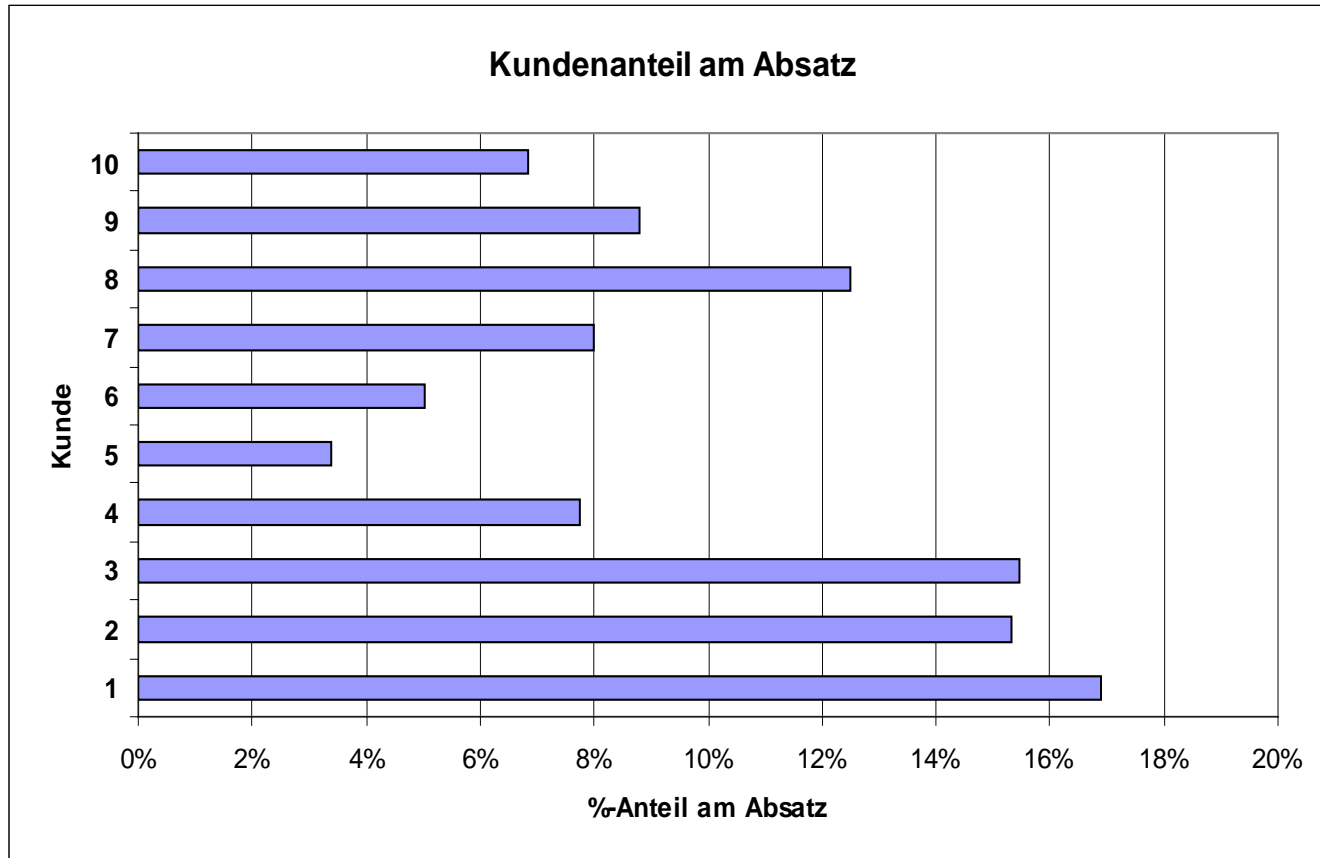
Produkt-spezifische Kosten

z.B. Einzelmaterial, Einzellöhne, Setup- bzw. Losgrößen,
Produkt-Design, Produktion, Montage usw.

Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

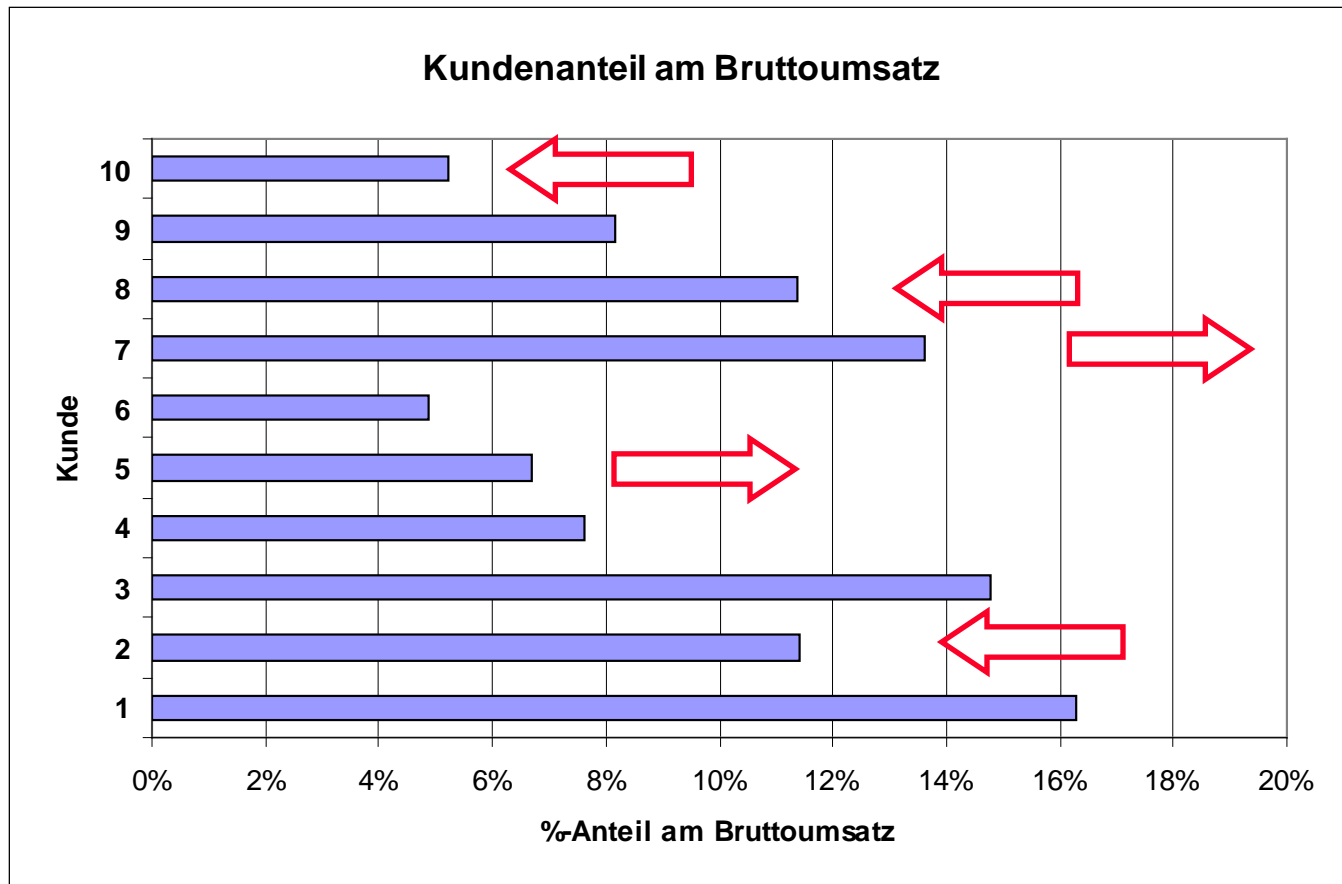
❖ «Statistik 1»: Kunden-Portfolio bezüglich (mengenmässigem) Absatz



Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

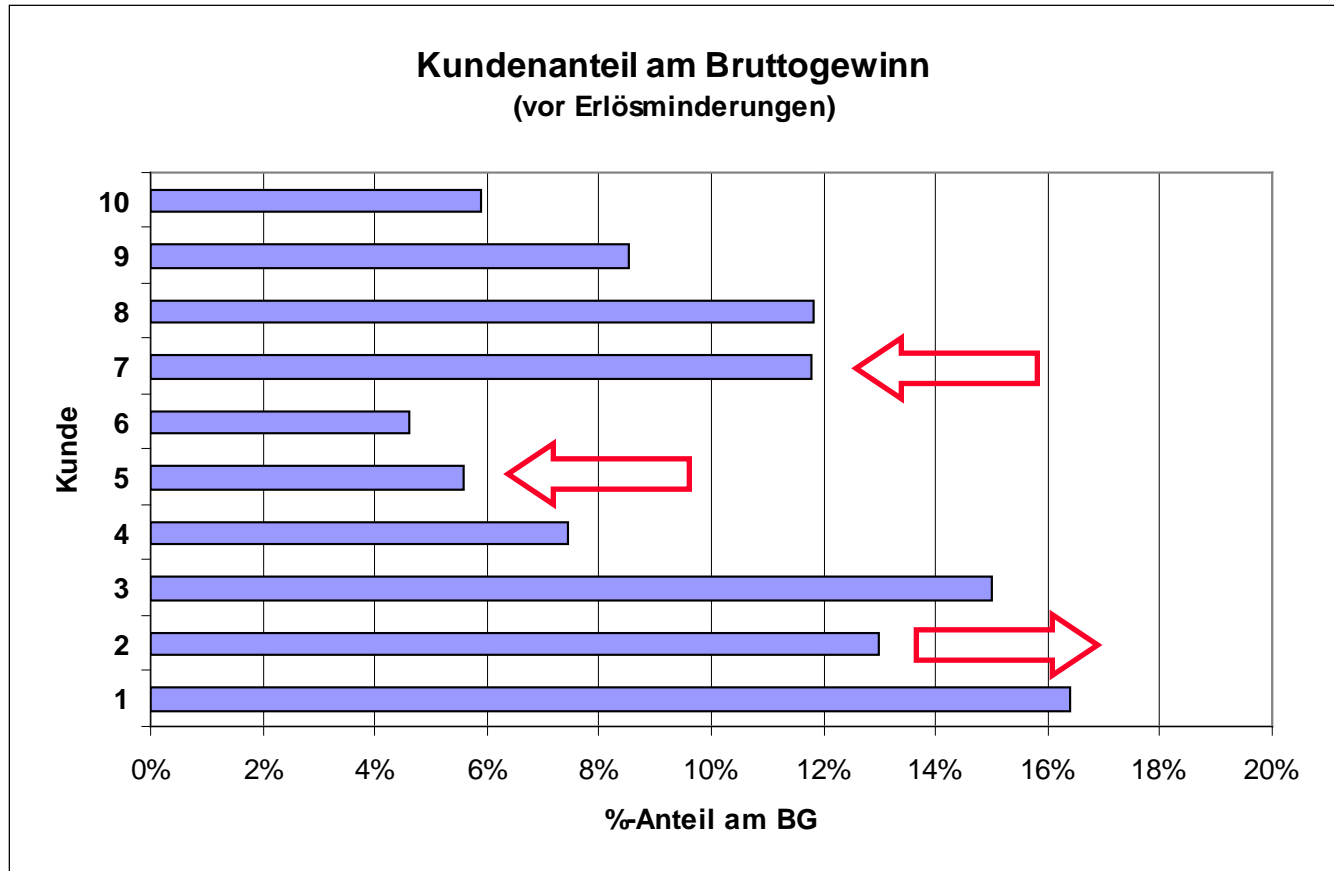
❖ «Statistik 2»: Kunden-Portfolio bezüglich Bruttoumsatz



Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

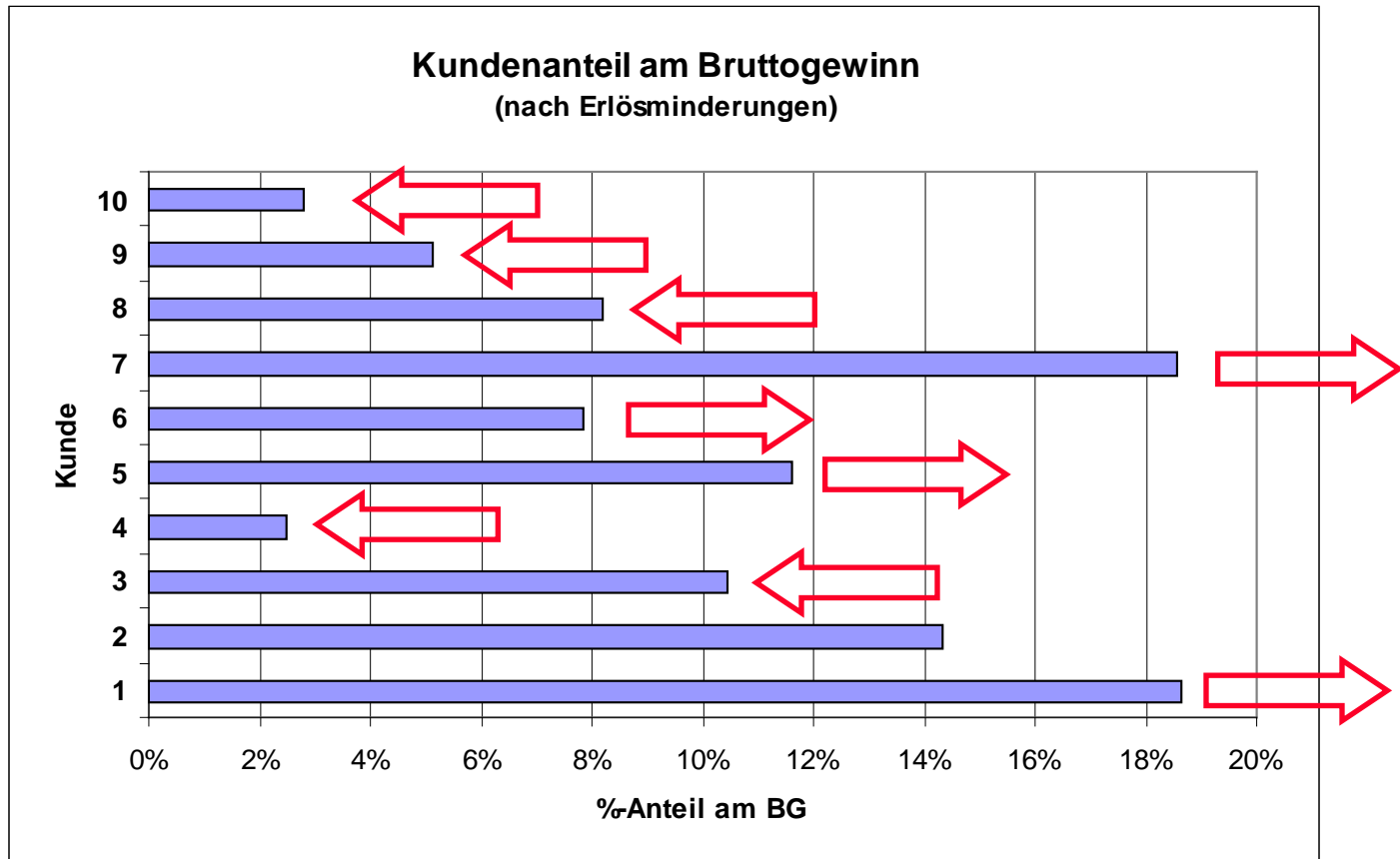
❖ «Statistik 3»: Kunden-Portfolio bezüglich Bruttogewinn (vor Erlösminderungen)



Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

❖ «Statistik 4»: Kunden-Portfolio bezüglich Bruttogewinn (nach Erlösminderungen)

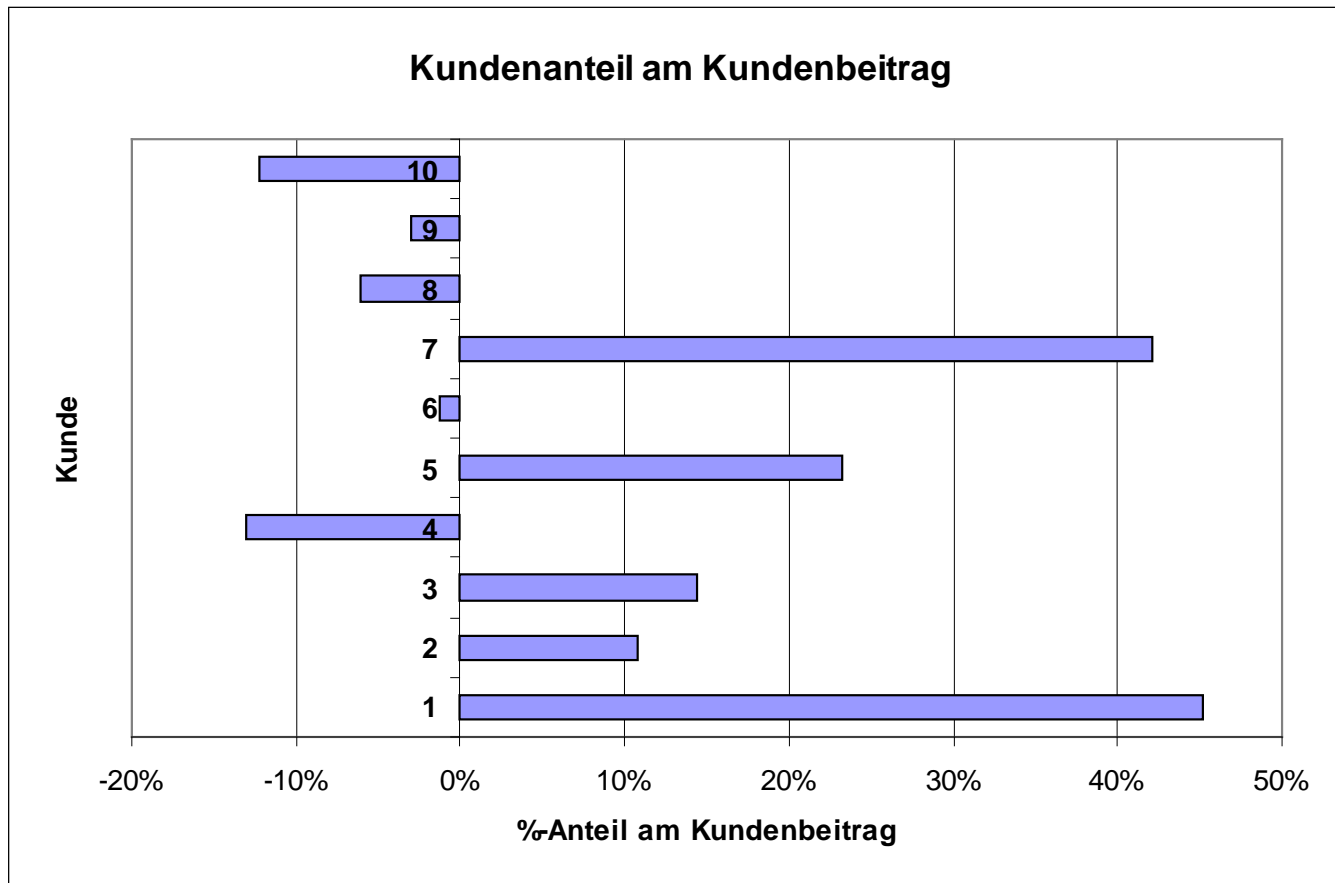


Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

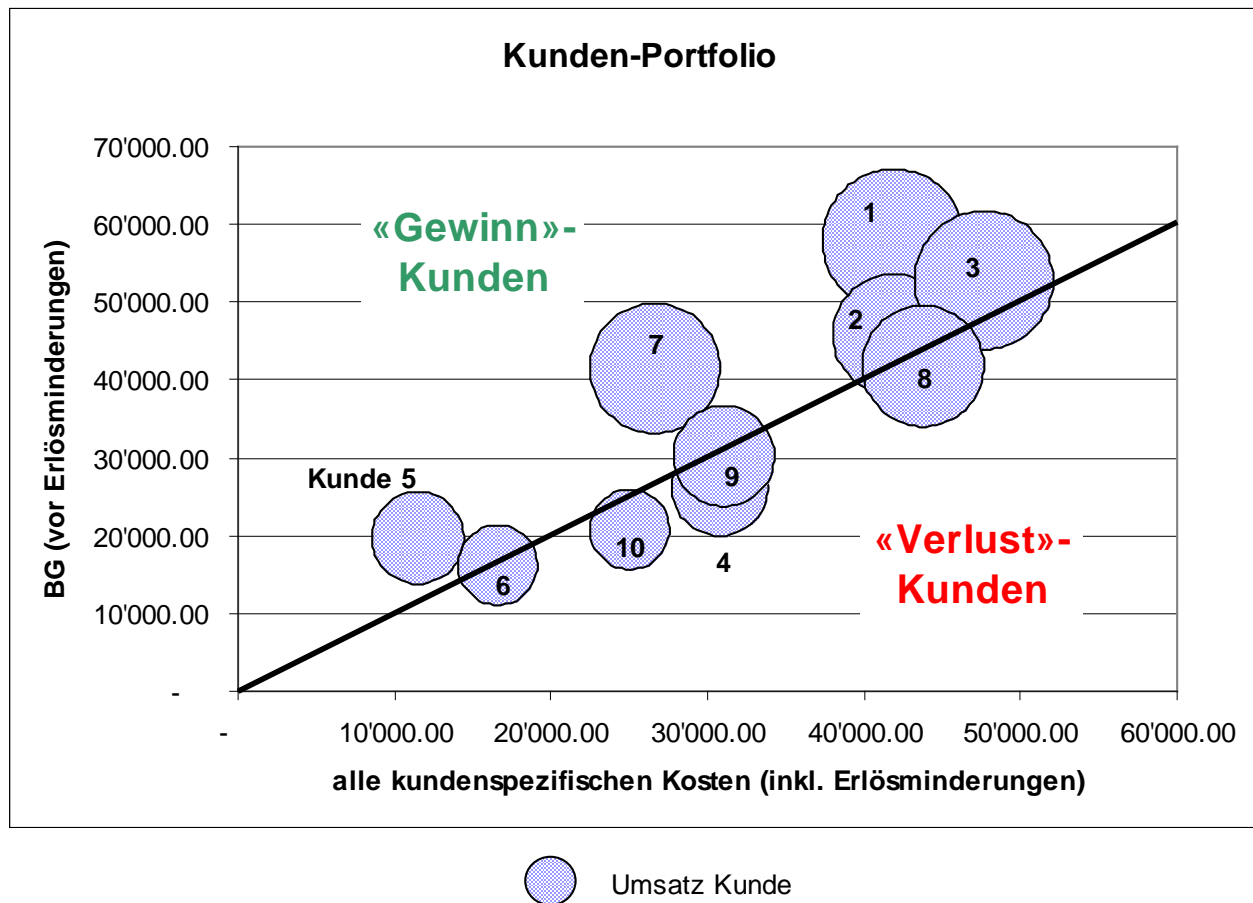
nach übrige Kunden-
spezifische
Gemeinkosten

❖ «Statistik 5»: Kunden-Portfolio bezüglich Kundenbeitrag



Customer Performance Accounting Beispiel - Forts.

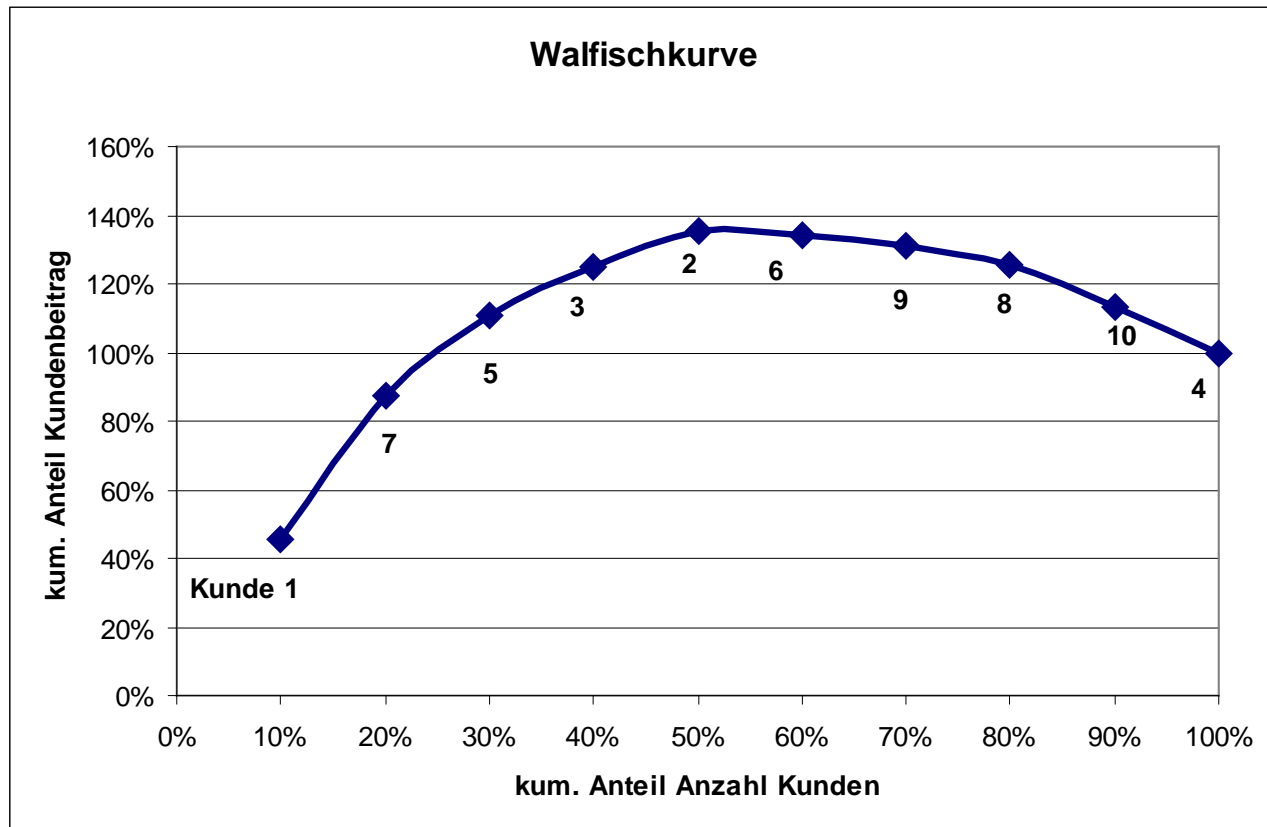
❖ «Statistik 6»: Kunden-Portfolio bezüglich «Gewinn»- versus «Verlust»-Kunden



Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

❖ «Statistik 7»: Kundenbeitragsprofil bzw. Walfischkurve



Customer Performance Accounting

Beispiel - Forts.

❖ «Statistik 7»: Kundenbeitragsprofil bzw. Walfischkurve - Grunddaten

Kunde (kum. %-Anteil)	Kunde (%-Anteil)	Kunde	Kunden- beitrag	Kundenbeitrag (%-Anteil)	Kundenbeitrag (kum. %-Anteil)
10.0%	10.0%	1	15'937.50	45.2%	45.2%
20.0%	10.0%	7	14'849.70	42.2%	87.4%
30.0%	10.0%	5	8'168.00	23.2%	110.6%
40.0%	10.0%	3	5'055.00	14.4%	124.9%
50.0%	10.0%	2	3'779.00	10.7%	135.7%
60.0%	10.0%	6	-467.25	-1.3%	134.3%
70.0%	10.0%	9	-1'061.50	-3.0%	131.3%
80.0%	10.0%	8	-2'133.00	-6.1%	125.3%
90.0%	10.0%	10	-4'301.00	-12.2%	113.1%
100.0%	10.0%	4	-4'603.00	-13.1%	100.0%
	<u>100.0%</u>	10	<u>35'223.45</u>	<u>100.0%</u>	

**absteigend
sortiert**

Customer Performance Accounting - Forts.

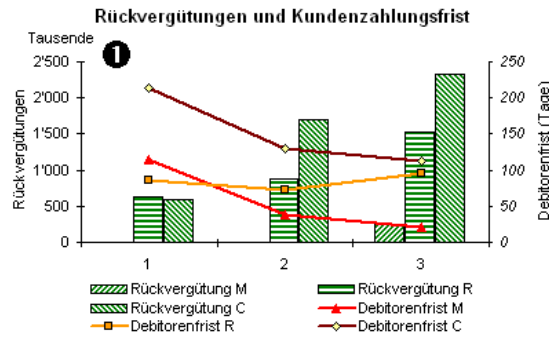
Customer Profitability Cockpit

- ❖ Bis hierher wurde die Kundenprofitabilitätsanalyse statisch durchgeführt, d.h. es wurde eine «Moment-Aufnahme» vorgenommen.
- ❖ Sehr wichtig für die Kundenprofitabilitätsanalyse ist aber ein Aufzeichnen, wie es zum heutigen Zustand gekommen ist.
- ❖ Werden weitere wichtige Kenngrößen bezüglich Kunde (aus der Bilanz, Erfolgsrechnung und Cash Flow Rechnung) hinzugefügt, erhält man das sogenannte «Customer Profitability Cockpit».
- ❖ Dieses Cockpit dient in erster Linie der Verbesserung der finanziellen Führungsqualität durch eine integrierte Betrachtung diversen Kundenspezifischen Kenngrößen eines Unternehmens anhand leicht verständlichen grafischen Darstellungen.
- ❖ Das Customer Profitability Cockpit ist somit eine zusammenfassende Präsentation der Kunden-bezogenen Führungsinformationen «auf einen Blick».
- ❖ Wegen der leicht verständlichen und übersichtlichen Darstellung sind auch schnell wesentliche Ergebnisse feststellbar.

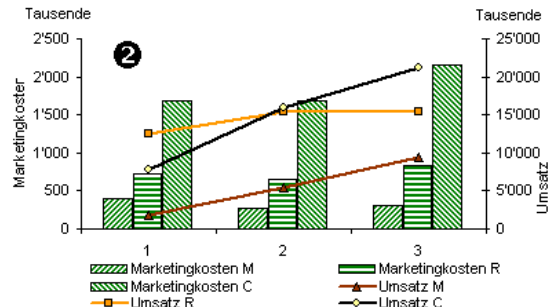
Customer Performance Accounting - Forts. Customer Profitability Cockpit - Beispiel

FICKERT, Reiner. 2005. Customer Performance Accounting - Ansätze des kundenorientierten Rechnungswesens. in: Seicht, Gerhard (Hrsg.). Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2005. Wien: LexisNexis, ARD Orac. Seite: 358.

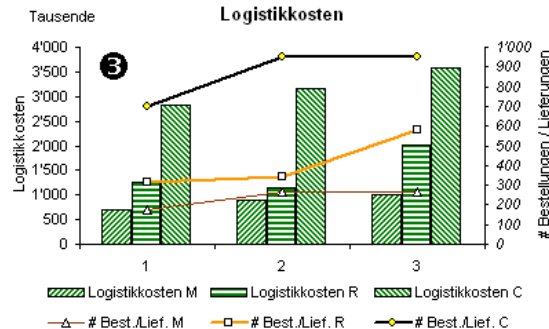
Kundenkosten



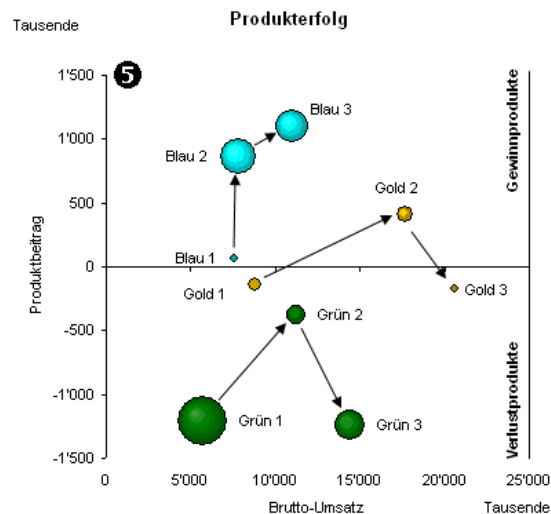
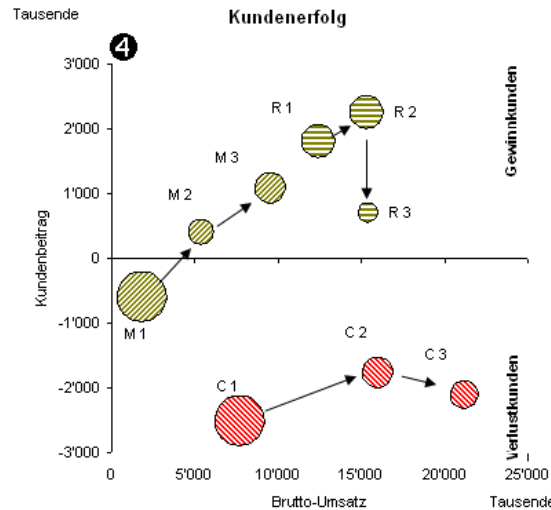
Marketingkosten



Logistikkosten



Kunden- und Produkterfolg



Unternehmensergebnis

