

Vertriebscontrolling und Vertriebsproduktivität

Eine sorgfältige Planung, Steuerung und Kontrolle der im Vertrieb eingesetzten Ressourcen ist unerlässlich. In diesem Beitrag erfahren Sie, welche Aspekte bei der Umsetzung eines Vertriebscontrolling zu berücksichtigen sind.

.....
: : : **In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum ein integrierter Vertriebscontrolling-Ansatz notwendig ist,
 - welche Elemente und Aspekte bei seiner Umsetzung im Unternehmen zu berücksichtigen sind.
-

MARKUS HAUSER, MARTIN HÖCHSMANN

Dimensionen eines Vertriebscontrolling

Ein erfolgreich implementierbares Vertriebscontrolling-Konzept muss entlang dreier Dimensionen (Abbildung 1) definiert werden:

- ⇒ Es besteht aus Planungs-, Steuerungs- und Kontrollelementen, die sich eines speziell auf Vertriebsfragen ausgerichteten Informationssystems bedienen.
- ⇒ Es muss funktional/prozessuale, instrumentale, institutionale und verhaltenswissenschaftliche Aspekte berücksichtigen.
- ⇒ Es bedarf einer inhaltlichen Dimension, die Ziele, Maßnahmen und Mittel definiert, anhand derer sich das Controlling strategisch und operativ auszurichten hat.

Bei der Gestaltung der drei Dimensionen ist darauf zu achten, dass diese nicht unabhängig voneinander sind, sondern zusammen ein

interagierendes Ganzes bilden. Das klingt zunächst banal, doch ist in der Realität sehr häufig zu beobachten, dass Ziele vorgegeben, die Zielplanung jedoch oberflächlich gemacht, die Steuerung aufgrund der operativen Hektik unterlassen und die Wirkung von zum Beispiel Zielvorgaben auf das Verhalten der Betroffenen zu wenig antizipiert wird.

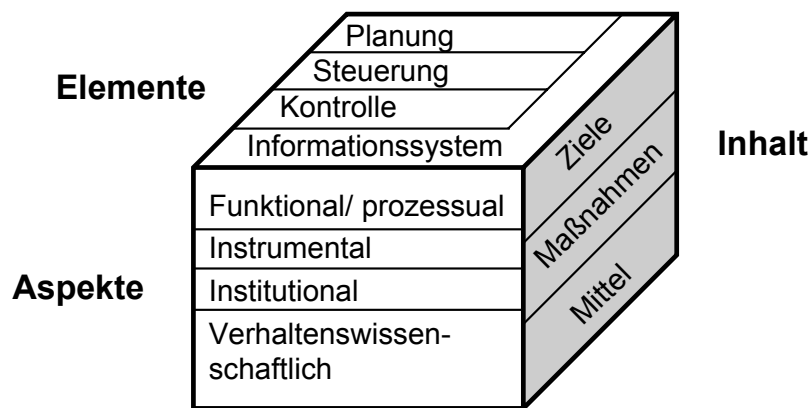


Abb. 1: Dimensionen eines Vertriebscontrolling-Konzeptes.

Dass mit einer mangelnden Integration dieser Dimensionen große finanzielle Risiken verbunden sind, mag ein Beispiel aus der Konsumgüterindustrie illustrieren. Wie viele Unternehmen in dieser Branche bietet auch Procter & Gamble zur besseren Positionierung eines jungen Produktes dem Handel Anreize. Im konkreten Fall wurden Großhändlern periodisch Dreingaben auf ein neues Bleichmittel gewährt, wenn sie ein bestimmtes Mindestvolumen des betreffenden Produktes bezogen. Die Rabatte hatten die Großhändler zum Teil an die Einzelhändler weiterzugeben. Mit der Einführung dieses Programms machte P&G signifikante Mehrumsätze bei dem betreffenden Produkt. Gleichzeitig begann jedoch der Bestelleingang von »Tide«, seines Hauptumsatzträgers in der Waschmittelkategorie, unvorhergesehene Schwankungen aufzuweisen, die entsprechende Kosten im Produktions- und Logistikapparat zur Folge hatten. Niemand konnte sich die Ursachen für diese Bestellschwankungen erklären. Erst als das Verhalten der Einzelhändler näher untersucht wurde, stellte sich heraus, dass die Großhändler die Rabatte für das Bleichmittel an die Abnahme einer bestimmten Menge von »Tide« knüpften. Um die Vorteile des

Rabattes in Anspruch nehmen zu können, haben die Einzelhändler ihre Lagerbestände an »Tide« hochgeschraubt, und diese in Zeiten wieder zurückgefahren, in denen es keine Rabatte gab. Der Einfluss dieses Rabattprogramms auf das Verhalten der Großhändler war von P&G unterschätzt worden, was zur Folge hatte, dass weder das Steuerungs- und Kontrollsystem zur Aufdeckung dieser Zusammenhänge ausgelegt war, noch rechtzeitig Begleitmaßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung des Programmes initiiert wurden.

Obwohl auch ein umfassender Controlling-Ansatz nicht in der Lage ist, alle Probleme dieser Art zu verhindern, so kann er doch anregen, rechtzeitig über die Interdependenzen der oben vorgestellten Dimensionen nachzudenken, um proaktiv Maßnahmen zu ergreifen.

Die inhaltliche Dimension des Vertriebscontrolling

Die inhaltliche Dimension eines Vertriebscontrolling setzt sich mit Fragen zur optimalen Abstimmung von Zielen, Mitteln und Maßnahmen auseinander.

Zieldefinition

Die Unterstützung des Controlling bei der Zieldefinition im Vertriebsbereich ist eine seiner zentralsten Aufgaben überhaupt. Ohne Zieldefinition, so behaupten erfolgreiche Manager zu recht, werden Ziele auch nicht gemessen, und wo nicht gemessen wird, kann auch nicht geführt werden.

Um Ziele erfolgreich zu definieren, müssen die Dimensionen und bestimmte Vergleichsstandards festgelegt werden (Abbildung 2).

Zieldimensionen, die im Vertriebscontrolling eine Rolle spielen, umfassen qualitative und quantitative Größen, die sich auf den Management- und den Leistungserbringungsprozess beziehen. Sie enthalten typischerweise einige der folgenden Elemente:

⇒ *Input*: zum Beispiel finanzielle Mittel, Anzahl und Qualität der Mitarbeiter, Mitarbeiterstunden und deren Split zwischen den einzelnen Aufgaben

- ⇒ *Prozess*: zum Beispiel Zeitbedarf, Varianz der Ergebnisse
- ⇒ *Methodologie*: zum Beispiel Sensitivität versus Spezifität, Replizierbarkeit, Robustheit
- ⇒ *Output*: zum Beispiel Vertriebsbeitrag, Kundenzufriedenheit und -bindung, Neu- versus Altkundengeschäft, Personalfuktuation
- ⇒ Eine Gegenüberstellung einzelner dieser Elemente, insbesondere Output/Input

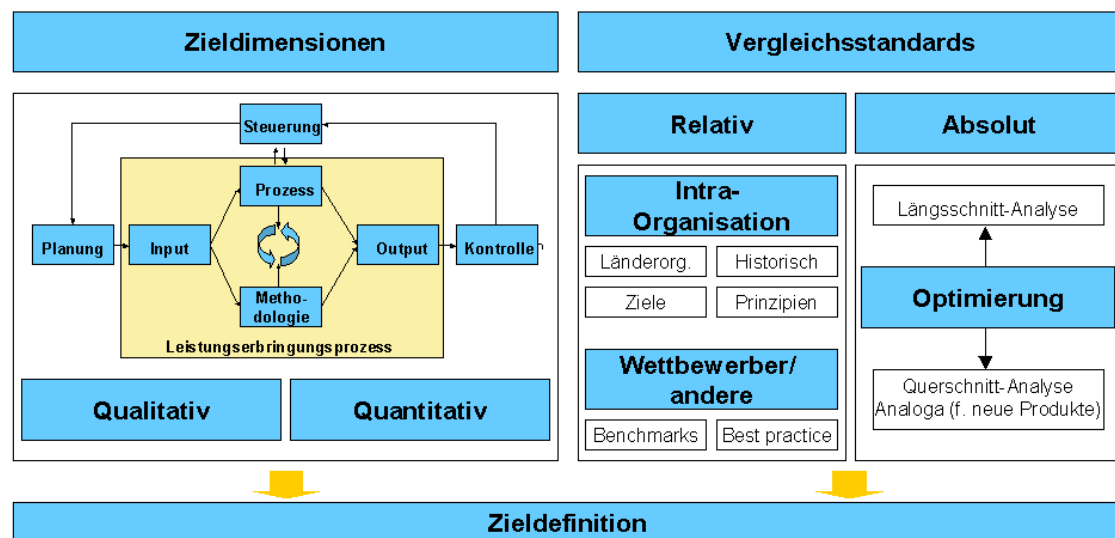


Abb. 2: *Elemente einer umfassenden Zieldefinition*

Natürlich müssen diese allgemeinen Zieldimensionen je nach Fokus und Hierarchielevel mit unterschiedlichem Inhalt gefüllt werden. Beispielhaft sei eine Aufstellung von Zieldimensionen für einen Außendienstmitarbeiter in der Pharmaindustrie in Tabelle 1 gezeigt.

Vergleichsstandards dienen dazu, die Zielvorgabe (also Niveau und Zeitrahmen zur Zielerreichung) zu definieren. Häufig werden diese Standards relativ zu folgenden Vergleichsobjekten festgelegt:

- ⇒ Verschiedene Länderorganisationen (zum Beispiel Vergleich von Mitarbeiterproduktivität in verschiedenen Ländern)
- ⇒ Übergeordnete Ziele (zum Beispiel die Ableitung von untergeordneten Zielen von Rentabilitäts- oder Deckungsbeitragszielen)
- ⇒ Historische Entwicklungen (zum Beispiel Produktivitätstrends)
- ⇒ Festgelegte Prinzipien (zum Beispiel Festlegung der Vertriebskosten in Prozent des Umsatzes)

Zu recht werden solche Vergleiche als unbefriedigend betrachtet, da sie bei der Zieldefinition zu wenig die erreichbaren Resultate – also das noch vorhandene Verbesserungspotenzial – berücksichtigen. Diese können besser über externe Zielvorgaben auf der Basis von Wettbewerberstandards (benchmarking) oder Leistungsstandards branchenfremder Unternehmen (best practices) definiert werden. In einigen Fällen kann mit Hilfe analytischer Verfahren eine Optimierung von trade-offs und damit eine absolute Zieldefinition erreicht werden. Ein Beispiel dafür wird im Abschnitt Integration von Zielen, Mitteln und Maßnahmen vorgestellt.

Tabelle 1: Zieldimensionen für einen Außendienstmitarbeiter in der Pharmaindustrie		
	Input	Output
Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> - Prozent Erreichung der Besuchspläne - # Feldtage - # organisierte Kundenkonferenzen - Marketingkosten pro Kunde 	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatz und Umsatzwachstum - Absatz und Absatzwachstum - Marktanteil und Marktanteilswachstum - Prozent der Zielkunden mit optimaler Frequenz - # Kundenakquisitionen und Entwicklung der Stammkunden - Prozent der Kunden, die an Veranstaltungen teilnehmen
Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> - Produkt-, Kunden- und Marktwissen - Gebietsmanagement - Qualität des Verkaufsgesprächs - Analytische Fähigkeiten - überregionale Aktivitäten - Initiative und Führungsqualitäten 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheit - Beurteilung der Qualität der organisierten Veranstaltungen - Qualität des Beschwerdemanagements - überregionaler Impact

Maßnahmen- und Mitteldefinition

Im Anschluss an die Zieldefinition liegt es am Manager, die Maßnahmen und Mittel zu definieren, die die Erreichung der gesetzten Ziele erlaubt. Dabei ist häufig zu beobachten, dass zwischen den zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen ein Substitutionsverhältnis zwischen Quantität (»Schlagzahl«) und Qualität besteht (Abbildung 3).

Dieser Zusammenhang sei anhand eines Direktvertriebsbeispiels erläutert: Um eine Umsatzsteigerung (Output) bei gegebenem Produktportfolio zu erzielen, kann der Vertriebsleiter entweder mehr Kundenbesuche anordnen, also die Quantität steigern, oder grundsätzlich die Prozesse im Zusammenhang mit der Marktbearbeitung qualitativ verbessern. Dabei geht es um folgende Fragen:

- ⇒ Wie kann ich sicherstellen, dass meine Mitarbeiter sich auf Kunden mit hohem Potenzial fokussieren (Zielkundendefinition verfeinern)?
- ⇒ Wie kann ich sicherstellen, dass weder eine Unter- noch Überversorgung der Kunden entsteht (Besuchsfrequenz optimieren)?
- ⇒ Wie kann die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde verbessert werden (zum Beispiel strukturelle Anpassung der Kunden-Mitarbeiterzuordnung; Bereitstellung von Promotion-Material, Verbesserung der Informationsbasis durch CRM)?

Der Trade-off zwischen einzelnen Maßnahmen- und Mittelentscheidungen ist offensichtlich. Er ist aber im Zuge der Planung nicht immer einfach aufzulösen. Im folgenden Abschnitt wird deshalb eine Möglichkeit dargestellt, wie dies in bestimmten Situationen erreicht werden kann.

Zur Berechnung des korrekten ROI einzelner Vertriebsmaßnahmen

Insbesondere bei der Rentabilitätsberechnung einzelner Vertriebsinstrumente werden typischerweise konzeptionelle Fehler gemacht. Dies sei anhand eines Beispiels aus dem Versicherungsbereich erläutert: Meist werden zur Beurteilung der Vertriebsleistung das Neugeschäft und die erneuerten Versicherungsverträge den dafür aufgebrauchten Investitionen im Vertriebsbereich gegenübergestellt. Auf den ersten Blick erscheint das durchaus sinnvoll. Erst wenn man sich vor Augen führt, dass man bei der Rentabilitätsberechnung den eingesetzten Investitionen nur die zusätzlichen Verträge gegenüberstellen sollte, die ohne die Investition nicht zustande gekommen wäre, wird man dieses Vorgehen hinterfragen. Immerhin verlängern eine Reihe von Kunden ihre Verträge automatisch, also ohne Zutun der Vertriebsmitarbeiter (so genannter Carry-over-effect). Diese Verträge müssen nach obiger Definition aus der Rentabilitätsbeurteilung des Außendienstes ausgeschlossen werden. Es stellt sich damit die Frage, wie dieser Carry-over-effect, der je nach Produkt- und Konkurrenzsituation sehr unterschiedlich sein kann, bestimmt werden kann. Dafür bieten sich zweierlei Vorgehensweisen an:

- ⇒ Um den Anteil der automatisch erneuerten Verträge zu schätzen, kann man einerseits auf den Geschäftsverlauf in unbesetzten Gebieten schauen und die Prozente der dort erneuerten Verträge als Indikator für den Teil der Umsätze nehmen, der unabhängig von den Außendienstmitarbeitern anfällt.
- ⇒ Falls alle Gebiete besetzt sind, kann man die Anzahl der erneuerten Verträge in den schlechtesten Gebieten analysieren und unter der Annahme, dass in diesen Gebieten der Außendienst nur sehr ineffektiv ist, als Indikator für den Carry-over-effect verwenden.

Die um den Anteil der automatisch erneuerten Verträge korrigierten Umsätze können in der Folge als Grundlage für die Leistungsbeurteilung oder zur Bestimmung der optimalen Größe des Außendienstes herangezogen werden.

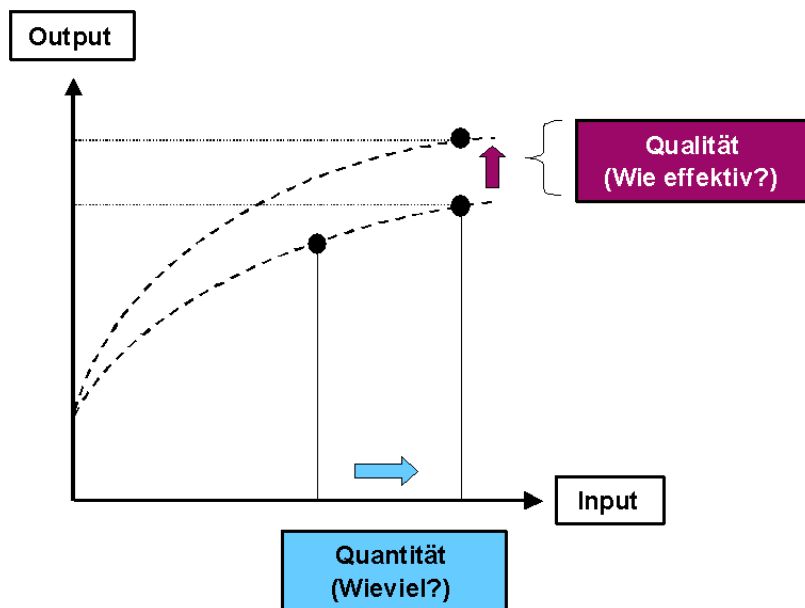


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Input/Output und Qualität versus Quantität

Integration von Zielen, Maßnahmen und Mitteln

Vertriebsziele, -maßnahmen und -mittel können nicht unabhängig voneinander bestimmt werden. Ambitiöse Ziele verlangen in der Regel entsprechende Ressourcenbereitstellung und/ oder kreative Vertriebsansätze. Die Frage aus der Sicht eines Vertriebscontrollers ist, ob Ziele, Mittel und Maßnahmen in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen.

Um dies festzustellen, wird häufig auf eine Szenarioplanung abgestellt, bei der verschiedene Maßnahmenbündel zusammen mit den damit notwendigen Investitionen den Umsätzen beziehungsweise Umsatzsteigerungen gegenübergestellt werden. Je nachdem, ob sich ein Unternehmen am Umsatz, Gewinn, der Rentabilität oder dem Economic Value Added (einer Verwirklichung aller Investitionsvorhaben, die einen ROI größer oder gleich den risikoadjustierten Kapitalkosten haben) orientiert, wird anschließend das Szenario mit dem höchsten Zielerreichungsgrad umgesetzt.

Die Aspekte des Vertriebscontrolling

Ein umfassendes Vertriebscontrollingkonzept berücksichtigt funktionale, institutionale, instrumentale und verhaltenswissenschaftliche Aspekte.

Funktionale Aspekte des Vertriebscontrolling

Das Vertriebscontrolling hat eine Vielzahl von Funktionen im Unternehmen zu erfüllen. Es hat zur Aufgabe, die ausreichende Orientierungs-, Adaptionen- und Koordinationsfunktion eines Unternehmens in vertriebsbezogenen Fragen sicherzustellen.

Obwohl die in der Praxis implementierten Vertriebscontrollingkonzepte zumeist intern und auf finanzielle Ziele hin ausgerichtet sind, darf nicht vergessen werden, dass ein wesentlicher Wert dieser Funktion vor allem durch seine außen- und langfristige Orientierung

Zur analytischen Bestimmung von optimalen Vertriebsinvestitionen

In bestimmten Fällen kann der Zusammenhang zwischen Vertriebsziel, -maßnahmen und -mittel analytisch hergeleitet werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum Vertriebsinvestitionen und Umsatzzahlen des eigenen und von Wettbewerbern gesammelt hat oder diese Zahlen von Marktforschungsfirmen wie AC Nielsen oder der GfK einkaufen kann. Diese Daten können dann mit Hilfe einer Regressionsanalyse dazu genutzt werden, die Umsatzsensitivität eines Produkte auf Investitionen in verschiedene Vertriebswege herzuleiten. Es wird damit die Frage geklärt, um wie viel Euro der Umsatz steigt, wenn man einen Euro in einen Vertriebskanal investiert.

Ein Beispiel dafür ist die Bestimmung eines optimalen Promotion-Mix für ein Antibiotikum. Die Regressionsgleichung, die auf der Basis von Daten von IMS Health und GfK geschätzt wurde, hatte folgende Form [3]:

$$\begin{aligned} \text{Quartalsumsatz} = & -450.357 - 1134.983 * \text{Generic} (0/1) + 45.881 * \text{Price} \\ & + 1086.814 * \text{Quartal}_1 (0/1) - 558.196 * \text{Quartal}_2 (0/1) - 828.503 * \text{Quartal}_3 \\ & (0/1) - 2002.436 * \text{Launch_Product} (0/1) + 106.217 * \text{Quadratwurzel (Außen-} \\ & \text{dienstinvestitionen)} + 61.170 * \text{Quadratwurzel (Werbeinvestitionen)} + 16.822 \\ & \text{Quadratwurzel (Direktmarketinginvestitionen)} + 10.332 * \text{Quadratwurzel (kumu-} \\ & \text{lierte Werbeinvestitionen)} - 6.396 * \text{Preis} * \text{Quadratwurzel (Direktmarketinginvesti-} \\ & \text{tionen)} + 11.031 * (\text{Direktmarketinginvestitionen} * \text{Werbeinvestitionen}) \end{aligned}$$

Die Vertriebsinvestitionen wurden als Quadratwurzel in die Regressionsgleichung eingeführt, da diese Transformation am ehesten die Daten widerspiegelt und auch theoretisch Sinn macht, da steigende Vertriebsausgaben eine zwar positive, aber abnehmende Umsatzsteigerung bewirken.

Nachdem mit dieser Regressionsgleichung die Umsatzwirkung von Vertriebsinvestitionen geschätzt wurde, können diese optimiert werden. In Abbildung 4 sieht man zum Beispiel, dass ein Quartalsbudget, das eine Investition von 1.000.000 in den Außendienst und 50.000 in Werbung vorsieht, 200.000 an zusätzlichen Umsatz bringen kann, wenn 200.000 Euro vom Außendienstbudget in die Werbung umgeschichtet werden. Mit dieser Budgetumschichtung konnten beim Kunden jährlich 800.000 Euro an Mehrumsatz bei gleichen Kosten erzielt werden.

generiert wird. In vielen Firmen wird beispielsweise sehr viel Energie darauf verwendet, einen möglichst effizienten Außendienst zu gestalten (intern, kurz- bis mittelfristige Orientierung). Zu selten wird allerdings über dessen Effektivität oder alternative Vertriebsmodelle nachgedacht. Ein langfristig und extern ausgerichtetes Vertriebscontrolling würde nicht nur die bestehenden Außendienstkosten zu reduzieren oder den Umsatz pro Besuch zu steigern suchen, sondern grundsätzlich über innovative Vertriebswege wie zum Beispiel das virtuelle Ver-

kaufsgespräch nachdenken. Diese Vertriebsform wird gegenwärtig in der pharmazeutischen Industrie mit gemischtem Erfolg getestet. Das so genannte e-Detailing erlaubt es dem Arzt, internetbasierte, interaktive Verkaufsgespräche zu einem ihm angenehmen Zeitpunkt bei im Vergleich zu herkömmlichen Außendienstbesuchen 60 bis 80 Prozent geringeren Kosten durchzuführen.

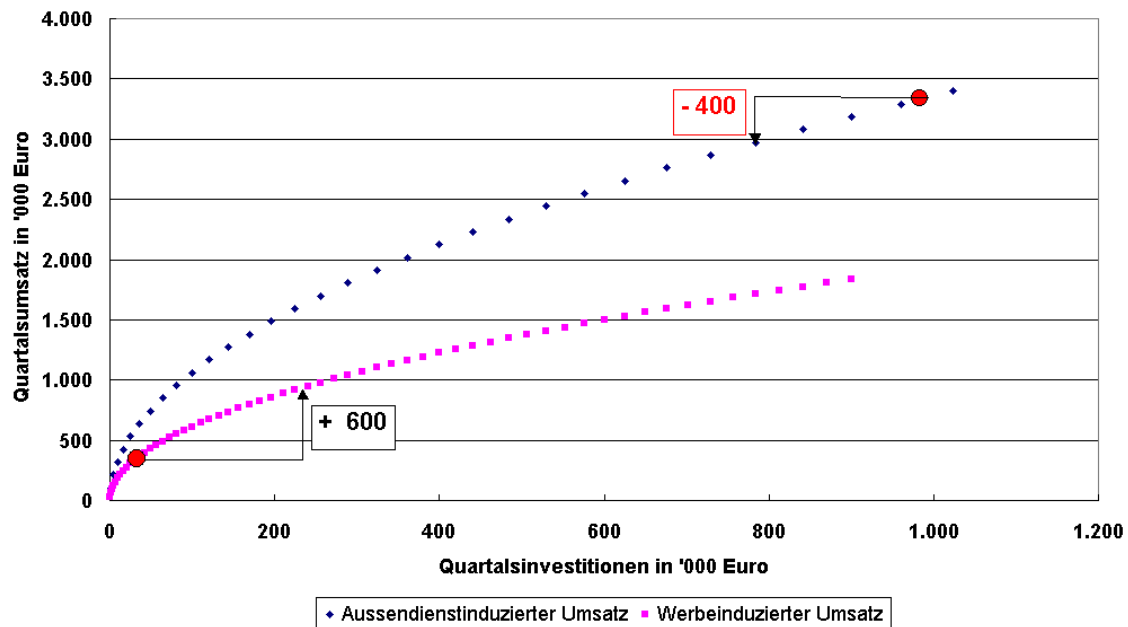


Abb. 4: Darstellung einer Budgetumschichtung zur Umsatzoptimierung

Mit Hilfe des Vertriebscontrolling wird sichergestellt, dass Vertriebsziele formuliert werden, deren Erreichung kontrolliert, Abweichung analysiert und bei Bedarf steuernd eingegriffen wird. Durch diesen Controllingprozess wird sichergestellt, dass sich das Unternehmen an verändernde Bedingungen anpasst (Adaption).

Die Koordinationsfunktion des Vertriebscontrolling wird nicht zu unrecht als eine seiner Hauptaufgaben gesehen. Das Vertriebscontrolling koordiniert das Zielsystem, die Organisation, das Personalführungs-, Planungs- und Kontrollsystem sowie die Bereitstellung und Weiterentwicklung des Informationssystems (Abb. 5). Ein typisches Beispiel für diese Mittlerrolle des Vertriebscontrolling ist die jährliche Bestimmung der Umsatzziele im Rahmen der Budgetierung (Zielsys-

tem/ Planung), das Herunterbrechen dieser auf die einzelnen Monate und Mitarbeiter (Personalführungssystem), deren Anbindung an die variablen Lohnbestandteile (Personalführungssystem) und fortlaufende Kontrolle durch das Vertriebscontrolling (Kontrollsystem).

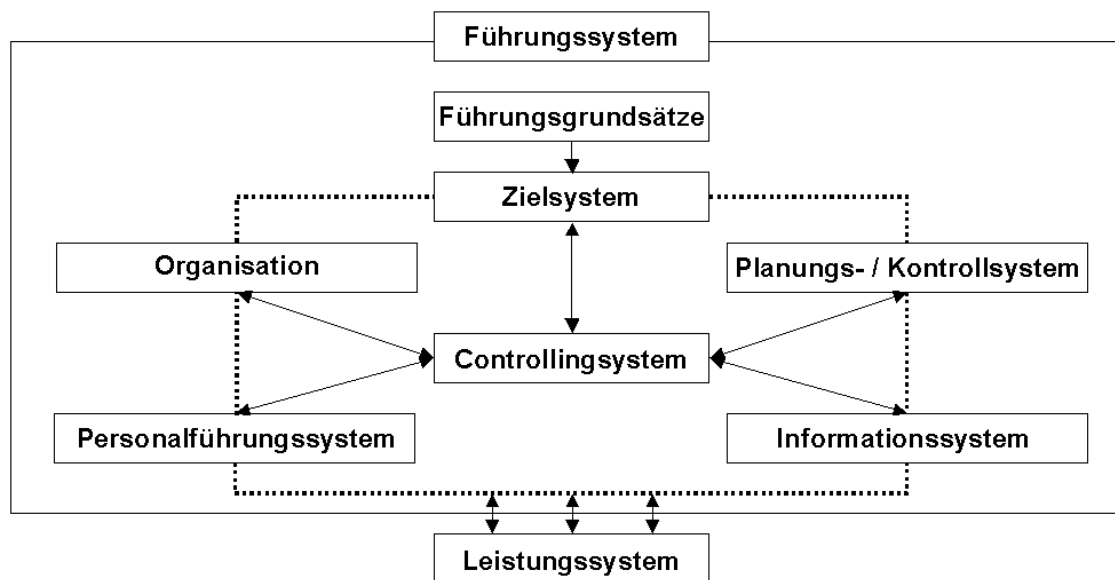


Abb. 5: *Koordinationsfunktion des Vertriebscontrolling [5]*

Institutionale Aspekte des Vertriebscontrolling

Um ein leistungsfähiges Vertriebscontrolling zu implementieren, bedarf es einer passenden organisatorischen Verankerung im Unternehmen. Wesentliche Einflussfaktoren auf strukturelle Einbindung und die Ausgestaltung des Controlling sind unter anderem die Branche, das Umfeld, in der das Unternehmen tätig ist, das geografische Tätigkeitsgebiet, die Größe des Unternehmens und die Komplexität der zu lösenden Controllingprobleme.

Um das Vertriebscontrolling strukturell zu integrieren, sind folgende Punkte zu klären:

- ⇒ Organisatorische Eingliederung
- ⇒ Aufgabendefinition und Stellenbildung
- ⇒ Definition von Kompetenzen
- ⇒ Bestimmung des Zentralisationsgrades

Die organisatorische Eingliederung des Vertriebscontrolling ist maßgeblich von den zu erfüllenden Aufgaben abhängig. Diese sind auf die Verbesserung der kurz- und langfristigen Vertriebseffizienz und -effektivität, das Management von Vertriebsrisiken, und der Informationsbeschaffung für Produktentwicklung und -vermarktung ausgerichtet. Um den damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, ist häufig eine bereichsübergreifende Arbeitsweise notwendig (Marketing, Marktforschung, Vertrieb, Finanz etc.), die eine Eingliederung des Vertriebscontrolling auf hoher hierarchischer Ebene nahelegt.

Bei der Einführung eines Vertriebscontrolling stellt sich neben dieser Einordnung die Frage: Soll man die neuen Aufgaben, die mit einem Vertriebscontrolling einhergehen, bestehenden Stellen im Controlling zuteilen oder neue Stellen schaffen? Da sich die Aufgaben und die Orientierung eines Vertriebscontrollers in der Regel sehr stark von denen eines Fertigungscontrollers unterscheiden, ist es in der Regel empfehlenswert, eine separate Einheit für Vertriebscontrolling aufzubauen.

Bei der organisatorischen Ausgestaltung gilt es abzuwägen, ob das Vertriebscontrolling als Zentralstelle oder Stabsstelle etabliert werden soll. Im ersten Fall sind die nachgeordneten Bereiche fachlich an die Weisung des Vertriebscontrollers gebunden, im zweiten Fall nicht. Um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten, ist es aufgrund unserer Erfahrung notwendig, die entsprechende fachliche Leitungsbefugnis des Vertriebscontrolling möglichst umfänglich aufrecht zu erhalten, das heißt, das Vertriebscontrolling mit den Befugnissen einer Zentralstelle auszustatten.

In größeren, weltweit operierenden Unternehmen stellt sich darüber hinaus die Frage, inwieweit das Vertriebscontrolling zentralisiert oder dezentralisiert und wie die dezentralen Vertriebscontroller in die Länderorganisationen eingebettet werden sollen. Meist wird das Vertriebscontrolling disziplinarisch dem Teilbereich, also der Länderorganisation und fachlich dem zentralen (Vertriebs-) Controlling zugeordnet. Diese Form der Organisation erlaubt eine

effiziente Durchsetzung standardisierter Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente bei gleichzeitiger, starker Einbindung des Vertriebscontrolling in die lokale Organisation. Bei einer rein zentralen Aufhängung des Vertriebscontrolling bestünde die Gefahr, dass es im Unternehmen als Fremdkörper wahrgenommen wird und nicht auf die notwendige Unterstützung der anderen Organisationseinheiten zählen könnte.

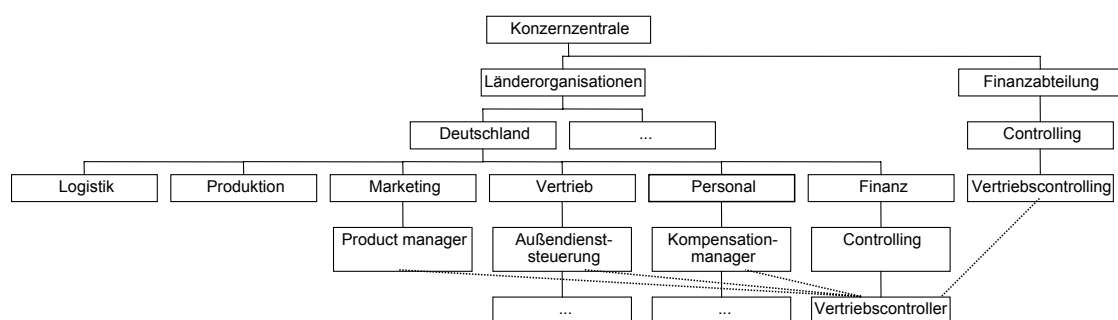


Abb. 6: *Beispiel zur organisatorischen Ausgestaltung des Vertriebscontrolling*

Eine häufig gewählte Vertriebscontrollingstruktur wird in Abbildung 6 gezeigt.

Dieses Beispiel eines global agierenden Pharmaherstellers zeigt eine typische Eingliederung des Vertriebscontrolling in die Gesamtorganisation. Das Vertriebscontrolling ist eine separate Organisationseinheit in der Controlling-Abteilung, die wiederum der Finanzabteilung zugeordnet ist. Das zentrale Vertriebscontrolling hat fachliche Kompetenzen gegenüber dem regionalen Vertriebscontroller (gestrichelte Linie), der disziplinarisch dem regionalen Controller untergeordnet ist. Das regionale Vertriebscontrolling hat fachliche Kompetenzen gegenüber der Marketing- (zum Beispiel Produktmanagern), Vertriebs- (zum Beispiel Außendienststeuerung) und der Personalabteilung (zum Beispiel Kompensationsmanager).

Instrumentale Aspekte des Vertriebscontrolling

Das Informationssystem als Instrument des Vertriebscontrolling

Die Elemente des Vertriebscontrolling, also Planung, Kontrolle und Steuerung, bauen auf einem funktionierenden Informationssystem auf. Ziel eines solchen Systems ist es, eine Versorgung des Vertriebsapparates mit der richtigen Information, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und der erforderlichen Qualität unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es eines systematischen Prozesses der Informationsbedarfsermittlung, -beschaffung, -verarbeitung, -speicherung und -verteilung.

Als Kern des internen Informationssystems wird dabei in der Regel das Rechnungswesen gesehen, insbesondere die vertriebsorientierte Kostenrechnung. In Kombination mit Information aus CRM (Kundenbeziehungsmanagement System) und SFA (Vertriebsinformationssysteme), in denen das Vertriebs- und das Kundenverhalten über die Zeit dokumentiert wird, kann das Vertriebscontrolling daraus in vielen Fällen die Effektivität von Vertriebsaktivitäten herleiten.

Informationsquellen, die vom Vertriebscontrolling zusätzlich regelmäßig genutzt werden sollten, umfassen neben den Außendienstmitarbeitern auch Personen, die die Außendienststeuerung vornehmen, Vertriebspartner, Kunden, Kundenverbände, und andere vertriebsrelevante Anspruchsgruppen.

Im Zuge der steigenden Anforderungen an Informationssysteme im Vertriebsbereich (ad hoc Anfragen, remote access für Außendienstmitarbeiter etc.) sind mobile, internet- und/ oder PDA- (personal digital assistant) fähige Lösungen im Vormarsch. Die Nutzung solcher Systeme erlaubt, die Vertriebscontrolling-Information zeitgerecht an den Außendienstmitarbeiter im Feld weiterzuleiten und während der Kundeninteraktion Informationen direkt in das System einzupflegen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass 75 Prozent der Außendienstmitarbeiter wichtige Information im Kundengespräch

fehlt, weisen mobile Informationslösungen noch viel Potenzial für eine Optimierung der Informationsversorgung vor Ort auf [1].

Die Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente des Vertriebscontrolling

Es gibt in der Praxis eine ganze Reihe strategischer und operativer Controlling-Instrumente. Unter den operativen Instrumenten werden Vertriebskennzahlen, die ABC Analyse, und das Ishikawa Diagramm zur vertieften Darstellung ausgewählt. Unter den strategischen Vertriebscontrolling-Instrumenten wird die Balanced Scorecard vorgestellt.

Vertriebskennzahlen

Das Vertriebscontrolling bedient sich verschiedener Kennzahlen, die Daten aus dem Informationssystem verdichten und in die Planung, Kontrolle und Steuerung einfließen. Idealerweise werden diese in einem hierarchischen Kennzahlensystem geordnet, das es erlaubt, bei Zielabweichungen systematisch nach deren Ursache zu forschen. Die folgende Aufstellung gibt einen geordneten Überblick über typische Vertriebskennzahlen:

⇒ *Generelle Kennzahlen*

- Umsatz- und Umsatzwachstum
- Marktanteil und Marktanteilswachstum
- Kundenpotenzial und -penetration

⇒ *Kennzahlen der direkten Vertriebskanäle (Außendienst, Call Center, Internet, Mailings, Groß- und Einzelhandel etc.)*

- Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag, Auftragsgröße pro Vertriebskanal
- Umsatz-, Absatz-, Auftragswachstum pro Vertriebskanal
- Durchschnittliche Auftragsgröße pro Vertriebskanal
- Besuchsbezogene Kennzahlen
 - Anzahl Besuche (Neu- versus Altkunden)

- Besuchsfrequenz
- Erfolgsrate (Antreffen des Kunden, Verkaufsabschluss)
- Besuche nach Kundengröße, -rentabilität, -loyalität
- Anzahl Besuche pro Auftrag
- Mitarbeiterbezogene Kennzahlen
 - Kosten pro Außendienstmitarbeiter/ Kundenbesuch
 - Trainingskosten pro Außendienstmitarbeiter
 - % marktgerichteter Aktivitäten versus totale Aktivitäten der Mitarbeiter
- ⇒ *Auftragsbezogene Kennzahlen*
 - Konversionsrate (Anzahl Auftragserteilungen versus Angebots-erstellung)
 - % Reklamationen
 - Durchschnittliche Auftragsgröße pro Kunde(nsegment), direkten Vertriebskanal und/ oder Produkt
 - Durchschnittliche Dauer der Auftragsverarbeitung
- ⇒ *Potenzialbezogene Kennzahlen*
 - Marktpotenzial versus -anteil
 - Share of Wallet
 - Aktive Kunden versus Kundenpotenzial
 - Durchschnittlicher Kaufzyklus versus durchschnittlicher Verbrauchszyklus pro Kunde
 - Share of wallet pro Kunde
- ⇒ *Kundenbezogene Kennzahlen*
 - % Wiederholkäufe
 - Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag, Auftragsgröße pro Kunde(nsegment)
 - Umsatz-, Absatz-, Auftragswachstum pro Kunde(nsegment)
 - Durchschnittliche Auftragsgröße pro Kunde(nsegment)
 - % inaktive Kunden
 - % Neukunden
 - Kundenschwund
 - Durchschnittliche Kundenlebensdauer (Jahre)

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse geht davon aus, dass in den meisten existierenden Märkten eine kleine Anzahl Kunden einen großen Anteil des Umsatzes generieren und dass sich der Vertrieb deshalb bevorzugt auf große, so genannte A-Kunden fokussieren soll, bevor er B-Kunden (also Kleinkunden) bedient. Für viele Branchen in denen ein direkter Vertrieb vorhanden ist, kann diese Analyse für bestehende Kunden sehr einfach gemacht werden, indem man die Jahresumsätze der Kunden der Größe nach ordnet und eine Kurve wie in Abbildung 7 bildet, in der die Prozente des Jahresumsatzes den Prozenten des physischen Kundenstammes gegenübergestellt werden. Je weiter die dadurch entstehende Kurve von der Diagonale entfernt liegt, desto größer ist das Potenzial, das mit einer Verbesserung der Zielgruppenauswahl erschlossen werden kann.

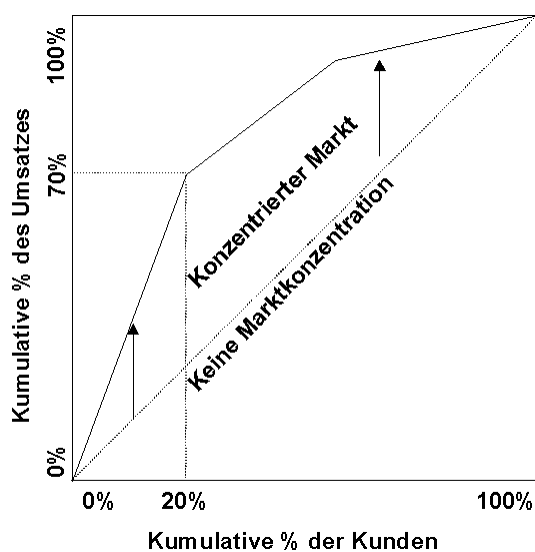


Abb. 7: ABC-Analyse

Die Einteilung in ABC-Kunden ist nicht nur hilfreich bei der Bestimmung der Ressourcen, die für einen bestehenden Kunden aufgewendet werden sollen. Sie kann auch zur Identifizierung von profitablen Neukunden verwendet werden. Dafür werden die Profile bestehender Kunden auf einen Zusammenhang mit dem Geschäftsvolumen getestet. Beispielsweise können mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse Variablen identifiziert werden, die das Einkaufsvolumen eines Kunden erklären. Bei der Sichtung neuer Kunden können dann diese Variablen als Prognoseindikatoren für das von dem Kunden zu erwartende Geschäft verwendet werden. Modelle wie das eben angesprochene finden seit Jahren sehr erfolgreich in der Direktmarketing oder der Supermarkt-Branche Verwendung.

.....
:
:
:**Zur Schätzung der Geschäftsvolumen bei Neukunden**

Im Zuge der Beantwortung der Frage, bei welchen Neukunden Marketinginvestitionen getätigt werden sollen, kommen häufig multiple Regressionsanalysen zur Anwendung. Um zu einer Entscheidung zu gelangen, werden typischerweise folgende Schritte durchlaufen:

1. Es wird eine Datenbank zusammengestellt, die Merkmale und historisches Kaufverhalten der Kunden dokumentiert (aus dem CRM System oder von externen Datenanbietern wie Experian in den USA).
 - a. Kundenmerkmale können sozio-ökonomische, demografische, verhaltens- oder einstellungsbezogene Merkmale sein, die für Alt- und Neukunden gleichermaßen bekannt sind.
 - b. Variablen, die das Kaufverhalten beschreiben, umfassen zum Beispiel die Anzahl der Käufe, den Umsatz, die Art der gekauften Produkte oder die Profitabilität eines Kunden pro Zeiteinheit.
2. Die Kunden in dieser Datenbank werden randomisiert auf zwei Stichproben (zum Beispiel 80 Prozent/ 20 Prozent) aufgeteilt. Die größere wird zur Schätzung, die kleinere zum Testen der gefundenen Regressionsgleichung verwendet.
3. Die Regressionsgleichung wird geschätzt. In Abhängigkeit davon, ob die Wahrscheinlichkeit eines Kaufes oder das Geschäftsvolumen/ die Profitabilität/ die Anzahl der Käufe geschätzt werden soll, kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Im ersten Fall handelt es sich um eine logistische, im zweiten Fall um eine lineare Regression.

Beispiel: Ein Versandhaus schätzt, wie stark der Umsatz eines Adressaten durch bestimmte Kundenmerkmale erklärt wird. Die zu schätzende Regressionsgleichung lautet:

Umsatz = $\alpha + \beta_1 * \text{Geschlecht} + \beta_2 * \text{Anzahl Kinder} + \beta_3 * \text{Einkommen} + \beta_4 * \text{Alter} + \beta_5 * \text{Kauf bei anderem Versandhandel} + \dots$

4. Die in der kleineren Stichprobe beobachteten Kundenmerkmale werden in die mit Hilfe der großen Stichprobe bestimmten Regressionsgleichung eingesetzt, um die erwarteten Umsätze pro Kunde zu schätzen. Im Anschluss an diese Schätzung werden die Prognosewerte mit den effektiv beobachteten Kundenumsätzen verglichen, zum Beispiel über eine Korrelation der Schätzwerte mit den effektiv beobachteten Umsätzen. Wird eine Korrelation von 1 festgestellt, prognostiziert die Regressionsgleichung 100 Prozent, ist sie 0, erklärt sie 0 Prozent der Umsätze. In der Regel erwartet man, dass über 60 Prozent (Korrelation > 0.77) der Umsätze erklärt werden, um die Regressionsgleichung für Prognosezwecke zu akzeptieren.

Im letzten Schritt werden für alle (Neu-)Kunden die Umsätze geschätzt und diejenigen ausgewählt, die profitabel erscheinen. Dabei kann man sich folgender Entscheidungsregel bedienen: Sende allen (prospektiven) Kunden einen Katalog, bei denen gilt:

$U_i * B > K$, wobei U_i der aus der Regressionsgeraden für den Kunden geschätzte Umsatz, B die durchschnittliche Bruttomarge der verkauften Produkte und K die Kosten für die Katalogherstellung und den Versand darstellen. :

Ishikawa Diagramm

Vor allem im Zuge der Abweichungsanalyse und Steuerung weisen die meisten oben dargestellten Instrumente Defizite auf, da sie zu wenig diagnostische Hinweise geben. Für diesen Zweck hat sich in der Produktion schon seit langem das so genannte Ishikawa Diagramm bewährt. Dabei werden Ursachen für auftretende Probleme systematisiert und sukzessive für die Ergründung der Probleme genutzt. In Abbildung 8 ist ein zum Zwecke des Gebietsmanagements abgewandeltes Ishikawa Diagramm dargestellt.

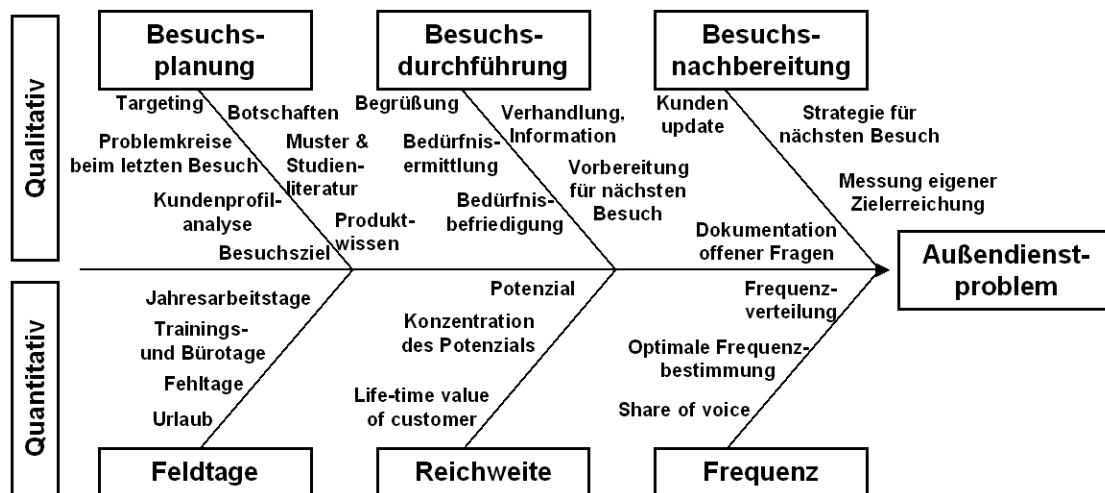


Abb. 8: Außendienstorientiertes Ishikawa Diagramm

Liegt nun in einem Gebiet ein Problem vor, so kann sich der Vertriebscontrolling oder der Gebietsmanager anhand dieser Äste bis zur Ergründung seiner Ursache vorantasten und notwendige Maßnahmen ergreifen. Ist ein Gebiet zum Beispiel mit sinkenden Umsätzen konfrontiert, kann der Manager mit Hilfe dieses Diagramms untersuchen, ob dieses Gebiet im Vergleich zu anderen Gebieten weniger Feldtage aufweist, die besuchte Kundenzahl zu klein ist, oder eine ungenügende Anzahl Besuche pro Kunde absolviert wird. Sollte das Gebiet eine tiefere Frequenz oder eine andere Verteilung der Besuchsfrequenzen aufweisen, dann könnten die unterdurchschnittlichen Umsätze auf eine suboptimale Besuchsplanung hindeuten.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard-Systeme versuchen, strategische Ziele in eine Reihe operativ führbare Elemente zu übersetzen. Häufig besteht eine Balanced Scorecard aus vier Dimensionen (Kunden, Finanz, Geschäftsprozesse und Innovation), die für den langfristigen Erfolg des Unternehmens gleichgewichtig verantwortlich gemacht werden. Sie werden durch eine oder mehrere Zielgrößen charakterisiert, die mit Hilfe von Kennzahlen gemessen und auf der Basis von Steuerungsgrößen/ -maßnahmen beeinflusst werden können. Dieser Ansatz hat in der Praxis weite Verbreitung gefunden, da er strategische Zielgrößen messbar und über Stellgrößen beeinflussbar macht. Insofern unterstützt eine Balanced Scorecard die Implementierung und die Kommunikation der Strategie.

Analyse der Besuchsplanung

Eine der einfachsten Untersuchungen bezüglich der quantitativen Dimension ist die Gegenüberstellung der idealtypisch geforderten und der effektiven Besuchsfrequenz pro Kunde(nsegment). In Abbildung 9 sieht man bei der links-steilen Datenreihe eine Situation, die man in vielen Außendienstorganisationen antrifft. Zu viele Ressourcen werden auf »Einmalbesuche« verwendet, von denen man meist zu recht annimmt, dass sie für eine Geschäftsanbahnung nicht zielführend sind. Stattdessen sollte die Verteilung der Besuchsfrequenzen bei den Kunden eher einer Pyramide oder Normalverteilung gleichen.

Der Grund für diese Behauptung liegt in der S-kurvenförmigen Input-Output-Relation der meisten Verkaufsinvestitionen. Ein nur geringer Ressourcenaufwand (ein Besuch pro Jahr) wird im Markt nicht genügend wahrgenommen, so dass kaum eine Umsatzreaktion entsteht. Erst ab einem bestimmten Investitionsniveau (einer bestimmten Anzahl Besuche pro Kunde und Jahr) steigt der Umsatz entsprechend an. Der Umsatzzuwachs pro eingesetzter Ressource (Besuch) nimmt allerdings ab einem bestimmten Niveau in der Regel wieder ab, da bei Kunden nur beschränkt Potenzial vorhanden ist und damit auch eine Steigerung der Besuchszahl nicht unbegrenzt zusätzlichen Umsatz generieren kann. Betrachtet man nun obige Grafik unter diesem Gesichtspunkt nochmals, erkennt man, dass Besuchsfrequenzen von eins oder zwei, in der Regel ineffizient, weil nicht umsatzsteigernd sind, und deshalb anders auf die Kunden verteilt werden sollten.

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte des Vertriebscontrolling

Die Ausgestaltung des Vertriebscontrolling wirkt unmittelbar auf die im Vertrieb beschäftigten Menschen, also auf einzelne Mitarbeiter, Gruppen oder die Unternehmenskultur.

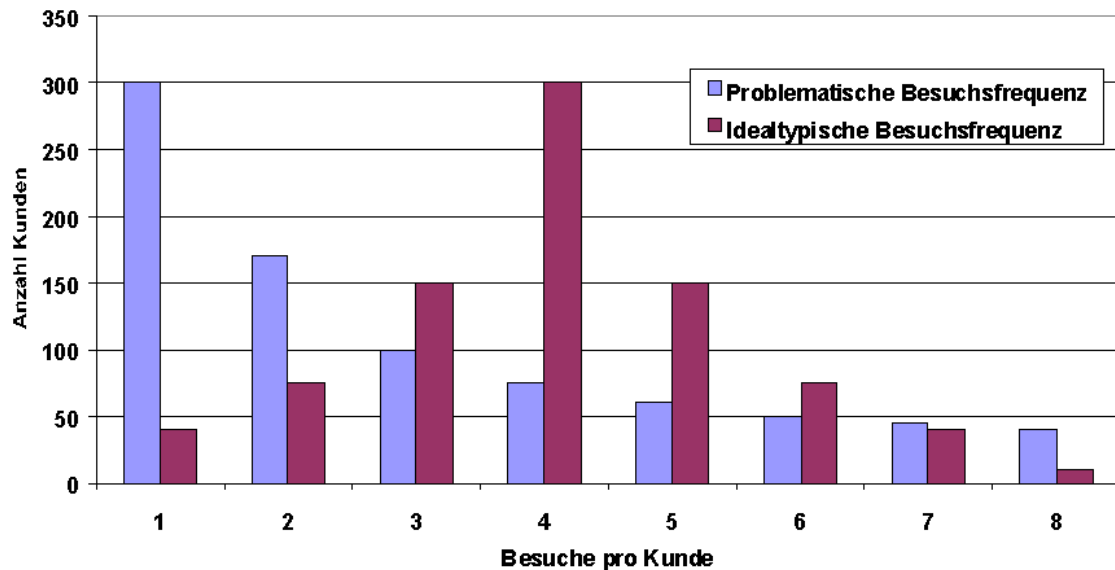


Abb. 9: *Besuchsfrequenzanalyse (Besuche pro Jahr und Kunde)*

Die Tatsache, dass geplant, gemessen und steuernd eingegriffen wird, hat einen Einfluss auf das Verhalten des Mitarbeiters. In einem Unternehmen, das Medizinalprodukte herstellt, hat sich beispielsweise die Einführung eines neuen Produktes nicht so entwickelt, wie eigentlich erwartet, da die Außendienstmitarbeiter ihre Energie auf den Vertrieb gut eingeführter Produkte konzentrierten. Erst als der Vertriebsleiter und -controller anfangen, periodische Fortschrittsberichte von den Produkt- und Verkaufsmanagern einzuholen, begann sich das Produkt entsprechend seinem Potenzial zu entwickeln. Mit der Messung wurde erstmals an die Außendienstmitarbeiter kommuniziert, dass das Unternehmen ernsthaft am Erfolg des Produktes interessiert war.

Eine noch stärker verhaltensteuernde Wirkung ergibt sich, wenn das gemessene Verhalten auch an das Kompensationssystem angeknüpft ist. Gerade dabei werden allerdings häufig teure und unnötige

Fehler gemacht, indem Unternehmen bei der Zieldefinition zu konservativ oder zu anspruchsvoll sind. Im ersten Fall zahlt das Unternehmen zuviel für die Leistung, die sie von den Mitarbeitern erhält; im zweiten Fall untergräbt sie die Motivation der Mitarbeiter, die Ziele erreichen zu wollen.

So geschehen im Fall einer Firma, die bei der Definition von Marktanteilswachstumszielen von der falschen Annahme ausging, dass es in rasch wachsenden Märkten einfacher sei, Marktanteile zu steigern als in stagnierenden. Daraus resultierte eine ungleich höhere Zielerwartung für Produkte, die in rasch wachsenden Märkten abgesetzt wurden, als für solche, die in stagnierenden Märkten verkauft wurden. Diese asymmetrischen Ergebnisanforderung spiegelte sich auch im Kompensationssystem wider. Außendienstmitarbeiter wurden für Marktanteilsgewinne in reifen Märkten stärker belohnt als für dasselbe Ergebnis in Wachstumsmärkten. Da sich die Mitarbeiter allerdings der Realität gegenüber sahen, dass eine Marktanteilssteigerung in beiden Märkten mit gleich viel Anstrengung verbunden war, richteten viele ihre Aufmerksamkeit auf stagnierende Märkte und vernachlässigten stark wachsende Zukunftsmärkte.

Der Einfluss eines Vertriebscontrolling-Systems auf Mitarbeitergruppen wurde beispielsweise vor Kurzem im Rahmen der Implementierung eines neuen Vertriebscontrolling in einem großen Pharma-Unternehmen in Österreich beobachtet. Dort wurde mit dem Betriebsrat ein Übereinkommen getroffen, dass jedem Außendienstmitarbeiter die Aktivitäten und die Verkaufsergebnisse aller Kollegen zugänglich waren. Diese Transparenz hatte zur Folge, dass Außendienstmitarbeiter sich mehr miteinander verglichen, voneinander gelernt und sich in einem gruppenspezifischen Prozess zu neuen Höchstleistungen angespornt haben.

Der starke Einfluss der Einführung eines Vertriebscontrolling auf die Unternehmenskultur kann anhand eines Beispiels aus der Biotech-Branche gezeigt werden. Das betreffende Unternehmen hat in der Vergangenheit immer ausgezeichnete Prozesse zur Produktentwicklung, aber nur einen schwachen, ad hoc geführten Marketing- und

Vertriebsapparat besessen. Erst mit Einführung des Vertriebscontrolling und der systematischen Informationserhebung, -analyse und -verteilung änderte sich diese Orientierung. Während Mitarbeiter, die dem alten Modell nachhingen, nach und nach das Unternehmen verließen, erlaubte die wachsende Informationsbasis immer aussagefähigere, für den Vertrieb direkt anwendbar Analysen zu machen. Im Laufe eines Jahres entwickelte sich dieses Unternehmen von einem »bauchgesteuerten« hin zu einem datengetriebenen, professionell agierenden Vertriebsapparat.

Literatur

- [1] AVANTGO (2002): *New survey shows pharma sales representatives hampered by poor access to information on the road*,
<http://www.pharmiweb.com/News/Pressreleases/PressRelease.asp?PRID=303>
- [2] BECKER, J. (2001): *Strategisches Vertriebscontrolling*, München.
- [3] HAUSER, M., HÖCHSMANN, M. (2003): *Optimale Gestaltung des Promotion-Mix in der pharmazeutischen Industrie*, *Pharm. Ind.* 65, S. 118 ff.
- [4] HORVATH, P. (2002): *Controlling*, München.
- [5] KÜPPER, H.-U. (1988): *Koordinations und Interdependenzen als Baustein einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling*; In: Lücke, W. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme*, Wiesbaden, S. 163-183.
- [6] SCHIMMEL-SCHLOO, M. (1999): *Die Tücken des Vertriebscontrolling*, *Acquisa*, 11/99
- [7] ZOLTNERS, A.A., SINHA, P., ZOLTNERS, G.A. (2001): *The complete guide to accelerating sales force performance*, New York et al.

Zusammenfassung

In vielen Branchen wird aktiv über die Implementierung eines Vertriebscontrolling nachgedacht. Die Notwendigkeit, eine solche Abteilung einzuführen, ergibt sich aus der Tatsache, dass in vielen Branchen ein beträchtlicher Teil der operativen Kosten im Marketing und Vertrieb anfällt. Eine effiziente Steuerung dieser Ressourcen stellt einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar. Leider ist der Vertrieb im Gegensatz zur Fertigung vom traditionellen Controlling noch unzureichend behandelt. In der Praxis werden deshalb häufig nur einzelne Aspekte eines umfassenden Vertriebscontrolling-Konzeptes verwirklicht, was in der Folge zu Problemen bei der Einführung führt. Im Rahmen dieses Beitrages wurde gezeigt, warum ein integrierter Vertriebscontrolling-Ansatz notwendig ist und welche Dimensionen, Elemente und Aspekte bei seiner Umsetzung im Unternehmen zu berücksichtigen sind.