

Analyse, Planung und Steuerung der Produktumsätze und in der Kundenbeziehung

# Vertriebscontrolling

## – zwei Welten endlich vereint

Wenn der Vertrieb dem Controlling Zahlen liefern soll, können die „Erbsenzähler“ (Vertriebsjargon) häufig lange warten. Trotzdem gibt es erfolgreiche Praxisbeispiele. Der Erfolg basiert dann auf einem durchdachten Konzept, guter Software und einfachen Geschäftsprozessen.

### KOMPAKT

- ▶ Konzept zur richtigen Kundensegmentierung
- ▶ Softwarelösungen im erfolgreichen Praxiseinsatz
- ▶ Entlastung von Controlling und IT-Abteilung

**M**irco Müller und Lars Bossemeyer, Geschäftsführer bei SBK Consulting, haben ein durchdachtes Konzept. Auf Basis von Kundenwerten kommen sie in drei Schritten zum Vertriebscontrolling.

### Das durchdachte Konzept

Engere Margen und schwindendes Neukundenpotenzial sollten zum Anlass genommen werden, Potenziale und Kunden wertorientiert zu bearbeiten, so die Berater.

Werde über Kundenwert oder wertorientierte Betreuung bzw. Akquise gesprochen, werde dies in den meisten Unternehmen im Kontext Customer Relationship Management (CRM) gesehen. Mit dem Fokus auf vertriebsorientierte Bereiche beschränkt sich die Umsetzung von CRM bisher überwiegend auf zwei Schwerpunkte: Prozessoptimierung und Qualitätssteigerung, indem Anforderungen wie eine einheitliche Kundenhistorie, ein integriertes Angebotsmanagement, Reportfunktionalitäten und vieles mehr auf Basis eines technischen

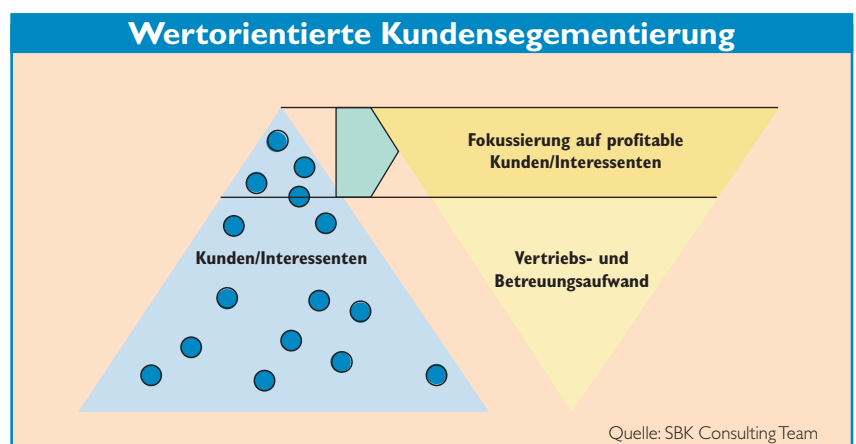
Systems realisiert werden. Vorrangige Kernfragen bleiben aber nach Einschätzung von Müller und Bossemeyer oft unberücksichtigt:

- Ist bekannt welche Kunden werthaltig und somit vorrangig zu bedienen sind?
- Wurde festgelegt, welche Kunden gewonnen werden sollen und ob das Potenzial im entsprechenden Marktsegment dies zulässt?
- Können die werthaltigen Kunden über eventuell verschiedene Informationssysteme erkannt und die vertriebsorientierten Bereiche dadurch unterstützt bzw. gesteuert werden?

Moderne CRM-Software sei durchaus in der Lage, eine ideale technische Unterstützung zur Steuerung und zum Controlling des Vertriebs sowie der anderen vertriebsorientierten Bereiche wie Marketing oder Kundenservice zu leisten. Die Festlegung der wert-

haltigen Kundensegmente und Potenziale sollte jedoch vorrangig sein, um die technische Unterstützung überhaupt ideal nutzen zu können. Um Vertriebssteuerung und -controlling auf Basis des Kundenwertes zu realisieren, empfehlen die beiden Experten, folgende Schritte zu durchlaufen:

**1 Definition der Kundensegmente:** Die notwendigen Daten zur Bestimmung der Kundensegmente, von denen sich später auch die Zielkundensegmente ableiten lassen, sind in den Unternehmen meistens bereits vorhanden. Hier gilt es, diese Informationen, zu meist eine Mischung aus harten Fakten und weichen Faktoren, zusammenzuführen und auf deren Aussagekraft zu untersuchen. Dabei geht es nicht darum, den Kundenwert auf den Cent genau zu bestimmen. Vielmehr sollen profita-



## DIE EXPERTEN



**Mirco Müller (links) ist Geschäftsführer IT-Consulting und Lars Bossemeyer Geschäftsführender Gesellschafter von SBK Consulting Team.**

ble und auch weniger profitable Kundensegmente und deren individuelle Bedürfnisse identifiziert werden. Ziel ist es, die Steuerung und Kontrolle des Vertriebs daran auszurichten.

Im ersten Schritt sollten zwischen drei und fünf Segmenten entstehen, die klar differenzierbar sind. Bewährt hat sich die Aufteilung in VIP-, A-, B- und C-Kunden.

Quantitative Kriterien, die zur Segmentbildung herangezogen werden können, sind – differenziert nach Privat- und Geschäftskunden – beispielsweise Umsatz, Deckungsbeitrag, Bonität, Frequenz und monetäres Potenzial. Darüber hinaus sind qualitative Kriterien wie der Einfluss auf andere Kunden und auf das Image der Unternehmung sowie die Qualität der Kundenbeziehung von Bedeutung. Schließlich sollte der Vorstand oder die Geschäftsführung die Möglichkeit erhalten, unabhängig von den definierten Kriterien, persönliche Nennungen vornehmen zu können.

**2 Ableitung von Maßnahmen:** Wurden die Kundensegmente festgelegt, können Maßnahmen für die Neukundengewinnung und Kundenbetreuung ergriffen werden. Potenziale können zum einen aufgezeigt und zum anderen über Profilvergleiche identifiziert und gezielt bearbeitet werden. An dieser Stelle kommt die technische Unterstützung durch CRM-Software, Data-Warehouse- und Analyse-Tools zum Tragen. Bei den weniger werthaltigen Kunden sollte die Betreuung und der Akquiseaufwand auf die Werthaltigkeit abgestimmt werden.

Maßnahmen können eine Exklusiv-Betreuung für VIP-Kunden oder eine Prozessoptimierung und -automatisierung durch Self Services in den weniger werthaltigen Kundensegmenten sein.



„Bereits in der Einführungsphase konnten spezielle Klosterfrau-Wünsche in die Tools eingebaut werden.“

**Detlev Michelsen,**  
zuständig für die Planungsprozesse im Konzern-Controlling bei MCM Klosterfrau



„Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung werden Produkt- und Key-Account-Manager zu Managern mit Profitverantwortung.“

**Joachim Schwartz,**  
Leiter Controlling beim Importhaus Wilms



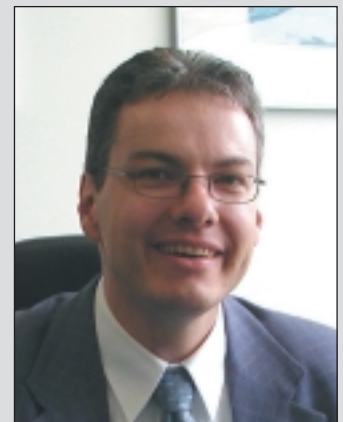
„Früher haben wir aus dem Vertrieb die EDV-Abteilung ständig mit Anfragen blockiert.“

**Martin Überegger,**  
Vertriebsleiter von Kompass Karten



„Vertriebscontrolling findet beim Vertrieb statt und nicht in der IT-Abteilung.“

**Walter Scheran,**  
Geschäftsführer von Kompass Karten



„Die Geo-Analyse ist genial. Besonders für die Regionen ist diese wichtig.“

**Ralf Wienforth,** Referent für Planung und Controlling bei Siemens ICN

**3 Transparente und dauerhafte Umsetzung:** Die Umsetzung der definierten Maßnahmen sollte entsprechend der Unternehmensgröße und Komplexität der Organisation durch Festlegung von Zielen und Teilzielen und der Bewertung dieser Ziele – unter Zuhilfenahme von Kennzahlen – gestaltet werden. Unter Verwendung einer Balanced Scorecard sind dabei auch Auswirkungen von Prozess- und Organisationsanpassungen messbar.

### Gute Software

Bei der MCM Klosterfrau Vertriebsgesellschaft ist seit September 2002 das *Sales&Marketing Controlling-Tool* des Anbieters **macs Software** im Einsatz.

Basierend auf Vertriebs- und Produkthierarchien werden bei Klosterfrau in dem Tool auf jeder gewünschten Stufe der Vertriebs- und Produkthierarchie Plandaten einge-

geben oder Reports abgerufen. Der Planungsprozess bei Klosterfrau wird vom Controlling gesteuert. Als Planungshilfe wird auf Vorjahreszahlen zurückgegriffen. Der Detaillierungsgrad kann bis zur untersten Artikel-Kunde-Ebene reichen und lässt sich individuell festlegen. Eine Vorgabe zum Absatz Melisengeist insgesamt auf der obersten Ebene „Klosterfrau gesamt“ über alle Produkte bricht das

System so herunter, wie es gebraucht wird: auf den einzelnen Kunden, auf Artikel, Artikelgruppen usw. Dabei wird die hinterlegte Historie mit den Ist-Daten des vergangenen Jahres berücksichtigt. Die Ist-Daten kommen aus SAP R/3, das durchgängig alle Daten für die Berichte liefert.

Klosterfrau profitiert vor allem von den Auswertungsmöglichkeiten, denn die Controller verbringen jetzt bis zu 40 Prozent weniger Zeit damit, Daten aus verschiedenen

Quellen zu sammeln. Sie können somit die Schwerpunkte auf die Datenanalyse legen. Fragen wie „Welche Kunden kaufen Produkt x?“ oder „Welche Produkte kauft Kunde A?“ sind auf Knopfdruck beantwortet.

Auch kann die Profitabilität einzelner Kunden nachgewiesen werden und die Geschäftsführung weiß sehr schnell, wie sich Ertrag und Umsatz entwickeln. Über die monatlichen Deckungsbeitragsrechnungen auf Kundenebene können Kunden identifiziert werden, die besonders wichtig sind.

### Einfache Geschäftsprozesse

Vertriebscontrolling ist unerlässlich für die Unternehmensplanung. Deswegen bietet der Anbieter von Software für die Unternehmensplanung **Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme** aus Ulm ein ergänzendes Modul für seine Software *BPS-ONE* an.

Die Software ermöglicht eine komplexe, mehrdimensionale Vertriebsplanung. Die Mehrdimensionalität erstreckt sich dabei über Produkte, Kunden, Außendienstmitarbeiter, Regionen oder Länder. Mehrstufige Verdichtungen und alternative Zusammenfassungen sind leicht darzustellen.

Die Planungs- und Analysemöglichkeiten umfassen die Produktionsplanung, Absatz- und Umsatzplanung, Materialeinsatz- und Materialeinkaufsplanung sowie individuelle variable Kostenarten. Roherträge oder Deckungsbeiträge lassen sich genauso ermitteln wie Bestandsveränderungen über die Verbindung der Produktions- zur Absatz- und Umsatzplanung sowie Materialeinsatz- und Einkaufsplanung. Wird zusätzlich der Auftragszugang geplant, so ergibt sich über die Verbindung zum Umsatz der Auftragsbestand.

Durch Hinterlegung der Zahlungsmodalitäten (je Produkt, je Kunde und je Land) sowie der Mehrwertsteuer werden die Umsätze und Kostenarten automatisch in die entsprechenden Zeilen der integrierten GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung übernommen. Über Schnittstellen zur Warenwirtschaft können, gegebenenfalls täglich, mit automatisierten Datenübernahmen die Ist-Werte eingelesen werden. Soll-Ist-Vergleiche oder Ist-Analysen runden somit das Berichtswesen ab.

### Vertriebscontrolling im Handel

Besonders im Einzelhandel – und hier besonders im Lebensmitteleinzelhandel – ist Vertriebscontrolling unerlässlich. Hier muss der Markenartikelanbieter bei knallharten Preisverhandlungen mit den Handelsketten bestehen und darüber hinaus auch noch den finanziellen Überblick behalten. Andererseits ist die Belieferung der Handelsketten wie Rewe oder Edeka durch eine enge Kunden-Lieferanten-Beziehung geprägt. Marketingmaßnahmen zur Förderung des Absatzes werden mit den Handelsketten abgesprochen und durch die Lieferanten durch Werbekostenzuschüsse (WKZ) oder durch die Stellung von Promotion-Personal mitfinanziert.

Beispiel Importhaus Wilms aus Taunusstein, unter anderem Importeur des Schweizer Nationalgetränks Ovomaltine: Zur Steuerung

und Überwachung der Kundenbeziehung und den vereinbarten Verkaufsfördermaßnahmen zu bestimmten Markensortimenten wird eine vergangenheits- und zukunftsorientierte, strukturierte Deckungsbeitragsanalyse durchgeführt. Hier werden alle Rechnungsdaten (Brutto-, Netto-Umsatz, Rabatte), Inkassokonditionen und rechnungsunabhängige Vereinbarungen (Jahresumsatzprämien, Boni, WKZ, etc.) nach einer selbst definierbaren dreistufigen Deckungsbeitragstruktur aufgezeigt. Die nachträglichen Kosten (etwa Umsatzprämien) und insbesondere Festbeträge (etwa WKZ) werden durch Verteilungsverfahren dem aktuellen Umsatz zugeordnet.

Dazu meint Joachim Schwartz, Leiter Controlling beim Importhaus Wilms: „Mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung verändern sich auch die Funktionen der Produkt- und Key-Account-Manager hin zu Managern mit Profitverantwortung. Dieses System unterstützt die Entwicklung von dem reinen Umsatzdenken hin zu einem kombinierten Denken in Umsatz- und Deckungsbeitragskategorien. Dies gilt umso mehr in Zeiten, in denen die Margen immer kleiner werden.“

Eingesetzt wird beim Importhaus Wilms das *ProINFO-System* der Firma **Proratio**. Es verfügt neben den vielen Analysemöglichkeiten auch über geeignete Planungsfunktionen. So wird nach der Analyse der bereits vorhandenen Verträge als nächstes eine Planung der Vertriebskosten angestrebt.

## Vertriebscontrolling im Vertrieb

Kompass Karten produziert und vertreibt seit über 50 Jahren Wanderkarten und Wanderbücher in Österreich, Deutschland und Oberitalien. Daneben sorgt Kompass in Österreich für den Vertrieb der Verlagsprodukte von Marco Polo, Falk, HB-Verlag, Hallwag, und Baedeker. Daraus resultiert eine breite Produktpalette vom Stammprodukt der Kompass Wanderkarte bis hin zu Straßenkarten, Atlanten oder Reiseführern.

„Bei einem Produktsortiment mit 3000 Einzelartikeln ist mir besonders wichtig, den Überblick zu bewahren“, so Martin Überegger, Vertriebsleiter von Kompass Karten. „Tagesgenaue Information ist dabei genauso wichtig wie das Beleuchten und Analysieren von allen Seiten. Früher haben wir aus dem Vertrieb die EDV-Abteilung ständig mit Anfragen für Berichtsdarstellungen und Abfragen blockiert, heute hat jeder Vertriebsmitarbeiter einen Online-Zugriff auf unser Informationssystem und kann Ad-hoc-Anfragen stellen, ohne etwas von Program-

mierung oder SQL-Abfrage-Befehlen verstehen zu müssen.“

Das Vertriebscontrolling wurde bei Kompass Karten auf Basis des Business-Intelligence-Werkzeugs *Board M.I.T.* der Firma **Orenburg**



### Schwerpunkt und Basis des Vertriebscontrolling bei Klosterfrau ist die genaue Absatzplanung.

mit dem Implementierungspartner **Contract Controlling** aufgebaut. Über eine Client-Server-Architektur greifen die Vertriebsverantwortlichen entsprechend den ihnen zugewiesenen Berechtigungen auf die Daten zu.

„Mit einer einheitlichen Datenhaltung vermeiden wir Datenredundanzen“, so Michael Kreitz, verantwortlich für den IT-Bereich bei Kompass Karten. „Wir haben früher alle Abfragen und Berichte mit *MS Access* gebaut. Bei einem Datenbestand von über 2,5 Millionen Datensätzen ging das schnell an die Per-

formancegrenzen. Vertriebscontrolling hat unmittelbar mit Performance zu tun. Unsere Vertriebsverantwortlichen bekommen ihre ABC-Kundenanalyse nahezu in Echtzeit generiert. Das war sehr wichtig für die Usability – oder kennen Sie einen Vertriebsmann, der Zeit hat?“

Die Analysemöglichkeiten sind bei Kompass Karten in zwei Bereiche unterteilt – in Standard-Berichte und in Ad-hoc-Quickreports. Um eine Einheitlichkeit zu gewährleisten wurden die wesentlichsten Darstellungsformen (Produkt-Markt-Matrix, Zeitreihen, Soll-Ist-Entwicklung) als Standardberichte fixiert. Ausgehend davon hat jeder Anwender die Möglichkeit, diese Berichte durch *Board M.I.T.* weiter zu detaillieren, in einzelne Detailzeilen abzutauchen und nach Antworten auf die aktuellen Fragen zu suchen.

„Vertriebscontrolling findet beim Vertrieb statt und nicht in der IT-Abteilung“, meint Walter Scheran, Geschäftsführer von Kompass Karten. „Wir haben unseren Vertriebsleuten ein Instrument zur Verfügung gestellt, das sie mit wenigen Befehlsmechanismen sehr einfach bedienen können.“ Und Scheran weiter: „Vertriebscontrolling bedeutet für uns jegliche Chancen auszuloten. Wo sind unsere Stars von morgen, wo unsere Poor Dogs und wo unsere Cash Cows. Jeder kann seine Ideen sofort analysieren und hinterfragen. Ad hoc ist für uns wesentlich. Das verschafft uns Wettbewerbsvorsprung.“

### Bonus: Geo-Analyse bei Siemens ICN

Der Siemens-Geschäftsbereich Information and Communication Networks (ICN) beschäftigt im Ver-



### Vertriebscontrolling durch eine Geo-Analyse bei Siemens ICN

trieb alleine in Deutschland rund 2500 Mitarbeiter. Da ist die Vertriebssteuerung eine komplexe Aufgabe. Deshalb setzen die Abteilung „Kaufmännische Planung & Controlling“ in München sowie die regionalen Controller in sechs so genannten Areas und in weiteren Organisationseinheiten mit Branchenzuständigkeit auf einen „Mix aus Reporting bzw. Berichterstattung und Analyse“, wie es Ralf Wienforth, Referent für Planung und Controlling, formuliert. Während klassische Berichte mit Software von **Hyperion** erstellt werden, geschieht die Analyse dieser Ergebnisse mit der Lösung *DeltaMaster 5.0* von **Bissantz & Company**.

„Wir müssen doch wissen, warum etwa nur 95 Prozent vom Umsatzziel erreicht wurden. Sind davon bestimmte Kunden betroffen oder nur einzelne Produkte?“, erklärt Wienforth. Für diese Analysen nutzt Siemens ICN *DeltaMaster*. Hyperion fungiert als Berichtstool und vor allem als Konsolidierungssoftware; die Daten fließen hier aus verschiedenen SAP-Systemen zusammen. Die kompletten Ergebniswerte werden anschließend auf einen SQL-Server mit dem Namen „MARS“ (Management Analyse Reporting und Simulation) eingelesen. Auf MARS greifen dann für Analysen mit dem *DeltaMaster* das zentrale Controlling, Regionalbüros und Anwender mit entsprechender Berechtigung zu.

Grundlage für eine differenzierte Vertriebssteuerung ist bei Siemens ICN VD eine so genannte 16-Felder-Matrix, ein multidimensionales Modell, gebildet aus verschiedenen Geschäftsfeldern, Geschäftsarten sowie Umsatzarten, die mit allen Informationen bis auf die unterste Ebene – etwa Kunde oder Produkt – analysierbar ist.

Eine „hochinteressante Funktion“ nennt Controller Wienforth die Funktion Geo-Analyse des *DeltaMaster 5.0*, die seit Oktober 2005 bei Siemens ICN VD zum Einsatz kommt. Der Einstiegsbildschirm ist eine Landkarte Deutschlands, eingeteilt in zehn Postleitzahlregionen. Bei der „Geo-Analyse Auftragseingang“ etwa sind diese jeweils nach dem erzielten Auftragsvolumen von grün bis rot eingefärbt und machen so sofort Stärken und Schwächen sichtbar. Fährt der Mauszeiger über einen der Bereiche, wird dort automatisch die Gesamtsumme des Auftragseingangs eingeblendet. „Je nachdem, ob der stärkste oder schwächste Bereich interessiert, können wir hier von der Karte aus tiefer gehen“, erklärt Wienforth. Per Drill-Down können die PLZ-Bereiche schrittweise in 2-stellige, 3-stellige, bis hinunter zum 5-stelligen Gebiet detailliert und entsprechend des jeweiligen Auftragsvolumens farblich codiert dargestellt werden.

In jedem Bereich sind unterschiedliche Abfragen möglich; etwa welche Kunden oder Produkte hinter dem jeweiligen Auftragsvolumen stehen. Über die Analyse-Kettentechnik stehen weiterführende Analysen bereit: Die am häufigsten genutzten Analysen sind hier die Rangfolge, Zeitreihen-Analyse und die ABC-Analyse. Ergebnisse sind etwa, ob bei einem Kunden der Auftrag ein Miet- oder Kaufgeschäft ist oder welche Produkte in einem bestimmten Segment dem jeweiligen Auftrag zugrunde liegen. „Die Geo-Analyse ist genial. Besonders für die Regionen ist diese wichtig“, lobt Controller Wienforth – auch die Antwortzeiten: „Maximal 40 Sekunden sind bei 200 000 Kunden, den diversen Geschäftsfeldern und -arten, Produkten und Dienstleistungen relativ zügig.“ *dk*