

Renditeorientiertes Vertriebscontrolling: Einsatz des Du-Pont-Schemas zur modernen Vertriebssteuerung

von Matthias Schmitt, Nürtingen

(HI2065916)

Das Vertriebscontrolling nimmt innerhalb der Controllingstrukturen vieler Unternehmen eine prominente Rolle ein: Schließlich leben Unternehmen davon, ihre Produkte und/oder Dienstleistungen zu verkaufen. Vor diesem Hintergrund ist es umso erstaunlicher, dass sich das Instrumentarium des Vertriebscontrollings im Laufe der Jahre kaum gewandelt hat. Während das Controlling fleißig Deckungsbeiträge berechnet, werden die Vertriebsmitarbeiter auch heute noch in vielen Unternehmen an Absatz- oder Umsatzzielen gemessen. Moderne Steuerungsinstrumente, die den Vertriebsfolg anhand von Ertrags-, Rendite- oder Wertsteigerungszielen messen, sind gerade in mittelständischen Unternehmen noch die Ausnahme. Dabei werden diese Instrumente vor dem Hintergrund einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung und gestiegener Renditeanforderungen im Zuge von Basel II immer wichtiger.

Doch welche Instrumente eignen sich für ein renditeorientiertes Vertriebscontrolling? Gerade mittelständische Unternehmen schrecken oft vor komplexen, schwer erläuterbaren und aufwendig zu implementierenden Controllinginstrumenten zurück. Vor diesem Hintergrund erweist sich das bewährte und bekannte Du-Pont-Schema (siehe Abb. 1) als vielversprechend: Es vereint Übersichtlichkeit, leichte Verständlichkeit und einfache Implementierung mit einer guten Eignung für die Zwecke der Vertriebssteuerung.

Das Du-Pont-Schema im Vertriebscontrolling

Das „Du-Pont-System of Financial Control“ ist wohl das älteste Konzept der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. Es wurde 1919 vom

amerikanischen Chemiekonzern Du Pont de Nemours & Co aufgestellt. Das in der Praxis oft einfach „Du-Pont-Schema“ genannte Kennzahlensystem baut sich, zumindest im Grundgerüst, ausschließlich aus Kennzahlen der Bilanz und GuV auf, welche in eleganter Weise zueinander in Verbindung gesetzt werden. Dabei stellt der Return on Investment (ROI), also die Gesamtkapitalrendite, die entscheidende Kennzahl zur Messung des Unternehmenserfolgs dar:

- $ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$
oder
- $ROI = \text{Gewinn} : \text{Gesamtkapital}$

Der ROI berechnet sich aus der Hauptkennzahl der GuV-Seite, der Umsatzrendite, die mit dem aus Bilanz und GuV errechneten Kapitalumschlag multipliziert wird. Da eine möglichst hohe Rendite hauptsächlich im Sinne der Eigentümer des Unternehmens ist, hat sich neben der Gesamtkapitalrendite ROI mit der Eigenkapitalrendite ROE (Return on Equity) eine weitere Rentabilitätskenn-

zahl etabliert. Während sich das klassische Du-Pont-Schema nur auf die Aktiva der Bilanz bezieht, wird nun erstmals die Struktur der Passiva einbezogen. Der ROE berechnet sich wie folgt:

- $ROE = \text{Gewinn} : \text{Eigenkapital}$

Aus dem ROI und damit aus dem Du-Pont-Schema errechnet sich der ROE wie folgt:

- $ROE = ROI \times \text{Gesamtkapital} : \text{Eigenkapital}$
= $ROI : \text{Eigenkapitalquote}$

Für den Einsatz im Vertriebscontrolling kann die Basisversion des Du-Pont-Schemas um die relevanten Detailkennzahlen erweitert werden (siehe Abb. 1).

Die grau hinterlegten Bereiche in Abbildung 1 kennzeichnen die verschiedenen Bereiche des Vertriebscontrollings, deren klassischer Schwerpunkt auf den Kennzahlen der GuV-Seite liegt: Die Deckungsbeitragsrechnung mit den Detailkennzahlen Preis, Absatz, Umsatz

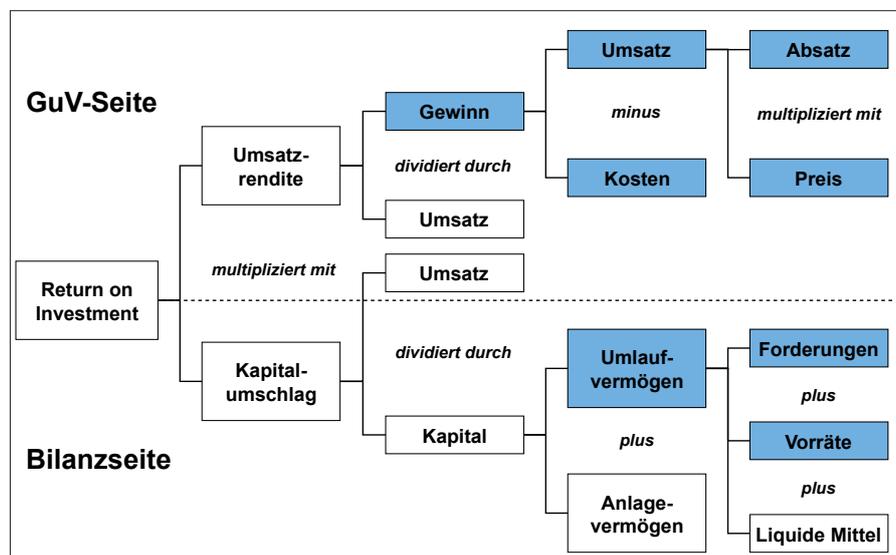


Abb. 1: Erweitertes Du-Pont-Schema

Zuordnung CM-Themen-Tableau

23
31
39
A
F
V

	Geschäftsbereich XY; Juli 2008			
	Produktgruppe A		Produktgruppe B	
	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D
Verkaufspreis (netto)	22,37	23,50	37,23	49,89
Absatzmenge	10.000	15.000	7.500	4.000
Umsatz	223.700	352.500	279.225	199.560
Materialeinzelkosten	150.000	200.000	150.000	125.000
Proportionale Fertigungskosten	50.000	75.000	37.500	20.000
Proportionale Herstellkosten	200.000	275.000	187.500	145.000
DB I	23.700	77.500	91.725	54.560
Produktfixkosten	5.000	7.500	5.000	6.000
Produkt-DB (DB II)	18.700	70.000	86.725	48.560
Produktgruppenfixkosten	20.000		17.500	
Produktgruppen-DB	68.700		117.785	
Produktmanagement		50.000		
Vertrieb		100.000		
Geschäftsbereichs-DB		36.485		

Abb. 2: Gestaffelte produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung

Autor



Dr. Matthias Schmitt

beschäftigt sich als freiberuflicher Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen mit Controlling-Themen aller Art.

E-Mail: MxSchmitt@aol.com

und Kosten und den daraus resultierenden Deckungsbeiträgen und letztendlich dem Reingewinn des Unternehmens. Dagegen befinden sich die markierten Kennzahlen der Bilanzseite eher selten im Fokus des Vertriebscontrollings. Doch dies ist im Begriff, sich zu ändern: Die Kapitalbindung im Umlaufvermögen (Working Capital) rückt immer mehr in den Mittelpunkt des Finanzcontrollings. Doch dieses kann die entsprechenden Kennzahlen wie Forderungs- oder Lagerumschlag zwar berechnen, ist aber häufig zu weit weg vom operativen Geschehen, um direkt eingreifen zu können. Hier kommen der Vertrieb und das Vertriebscontrolling in's Spiel:

- **Forderungen** liegen im unmittelbaren Einflussbereich der Vertriebsmitarbeiter, da diese in der Regel den direktesten Draht zum Kunden haben. Wenn dieser nicht zahlen will oder kann, kann der Vertriebsmitarbeiter in vielen Fällen schneller reagieren als zum Beispiel die Debitorenbuchhaltung.
- **Vorräte** liegen im mittelbaren Einflussbereich des Vertriebs. Die Produktion erfolgt heutzutage in der Regel nachfrageorientiert (mit der Just-in-time-Produktion als Ex-

trembeispiel), die Einschätzungen der Nachfrage (Forecasts) werden in der Regel mit Hilfe des Vertriebs erstellt. Eine zu optimistische Absatzplanung des Vertriebs kann somit zur Bildung von schwer verkäuflichen und Kapital bindenden Überbeständen führen.

Die verschiedenen Bereiche des Vertriebscontrollings und ihr Zusammenspiel werden in den folgenden Kapiteln ausführlich erläutert.

Die Deckungsbeitragsrechnung

Die **Deckungsbeitragsrechnung als etabliertes und weit verbreitetes Instrument** des Vertriebscontrollings soll an dieser Stelle nur kurz diskutiert werden. Die Staffelung und Schlüsselung der Kosten erfolgt dabei unternehmensspezifisch in unterschiedlichen Formen¹. Den Regelfall stellt die produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung dar, welche aufgrund der Querverbindungen zur Produktkalkulation und der meist einfachen Kostenzuordnung auf Produkte oder Produktgruppen am weitesten verbreitet ist.

Doch eine reine Produktverantwortung kommt im Vertrieb zwar vor, ist aber eher die Ausnahme. Eine viel häufigere Konstellation ist die, dass ein Vertriebsmitarbeiter für eine bestimmte Anzahl von Kunden (Key Account Management) oder für eine bestimmte Region (Außendienst) verantwortlich ist und dort alle Produkte des Unternehmens verkauft. In diesem Fall ist neben der produktbezogenen Deckungsbeitragsrechnung auch eine kunden- und/oder regionenbezogene Deckungsbeitragsrechnung zu erstellen.

Diese erweisen sich aufgrund der meist nicht direkt aus dem ERP-System möglichen Kostenzuordnung im Alltag oft als anspruchsvoll. Doch **eine vollständige Schlüsselung aller Kosten auf die niedrigste Ebene ist gar nicht sinnvoll**, denn eine Verteilung von Gemeinkosten per Umlageschlüssel ist per Definition ungenau und führt in der Praxis oft zu endlosen Diskussionen, die von den wichtigen operativen Fragen ablenken. Vielmehr ist eine Zuordnung einzelner Kostenblöcke nach der Kostenverantwortung vorzuziehen, wie in Abbildung 2 dargestellt². In diesem Beispiel werden die einzelnen Kostenblöcke entweder den Produkten, Produktgruppen oder der Geschäftseinheit zugeordnet. Analog wäre natürlich eine kundenbezogene Hierarchie vorstellbar.

Ohne eine aufwändige und scheingenaue Schlüsselung erhält man auf diese Weise aussagekräftige und für die Vertriebssteuerung hervorragend geeignete Deckungsbeiträge.

Vertriebskennzahlen des Umlaufvermögens

Die Bedeutung der **Kapitalbindung als wichtige Stellschraube** im Sinne einer nachhaltigen Renditeorientierung wird immer größer³. Eine entscheidende Rolle spielt in diesem Zusammenhang des Umlaufvermögens (Working Capital). Dieses ist im Sinne einer Bilanzverkürzung meist deutlich stärker beeinflussbar als das Anlagevermögen und setzt sich hauptsächlich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- **Forderungen** aus Lieferungen und Leistungen
- **Vorräte**: Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe, teilweise fertige Erzeugnisse, Fertigprodukte,...

- **Liquide Mittel:** Kassenbestand, Schecks, Wertpapiere des Umlaufvermögens, ...

Eine Mindesthöhe für das Umlaufvermögen ergibt sich aus der Forderung, dass das Umlaufvermögen größer sein sollte als die kurzfristigen Verbindlichkeiten, die aus dem Umlaufvermögen gedeckt sein sollten (siehe Abb. 3), wie es indirekt auch die goldene Bilanzregel^{IV} fordert.

In diesem Zusammenhang wird eine weitere Kennzahl definiert, das **Nettoumlaufvermögen oder Net Working Capital**, die Differenz aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Dieses sollte also unbedingt positiv sein, mehr aber auch nicht: Ein hohes Net Working Capital weist auf eine unnötig hohe Kapitalbindung hin. Zudem ist es sinnvoll, innerhalb des Umlaufvermögens schwer liquidierbare Forderungen und Vorräte zugunsten liquider Mittel niedrig zu halten.

Diese zwei wichtige Bestandteile des Umlaufvermögens, Forderungen und Vorräte, liegen im direkten Einflussbereich des Vertriebs! Dabei stehen besonders die Forderungen im Mittelpunkt. Durch seine Nähe zum Kunden ist der Vertrieb in der Lage, zusammen mit der Debitorenbuchhaltung eine Optimierung der Forderungsbestände zu erreichen. Denn der Vertriebsmitarbeiter hat den direkten Draht zum Kunden! Es ergeben sich mehrere Ansatzpunkte:

- **Vorausschauendes Handeln:** Bei den Vertragsverhandlungen mit den Kunden sollten möglichst günstige Zahlungsziele vereinbart werden. Dies hängt natürlich von den Machtverhältnissen ab: Manche Kunden können ihre Bedingungen diktieren.
- **Reagierendes Handeln:** Bei Nichteinhaltung der Zahlungsziele kann der Vertriebsmitarbeiter durch Kundengespräche klären, woran es liegt. Wenn es ein einmaliges Versehen ist, kann die Situation meist schnell geklärt werden. Doch der Vertriebsmitarbeiter kriegt es auch oft mit, wenn sich eine Schieflage des Kunden andeutet: Diese wertvolle Information kann die Debitorenbuchhaltung dazu nutzen, Maßnahmen wie Verringerung des Kreditlimits, Vorkasse oder Lieferstopp zu verhängen.
- **Verantwortliches Handeln:** Oft werden Vertriebsmitarbeiter stark durch die nächste Bonuszahlung angetrieben. Dies sollte dennoch

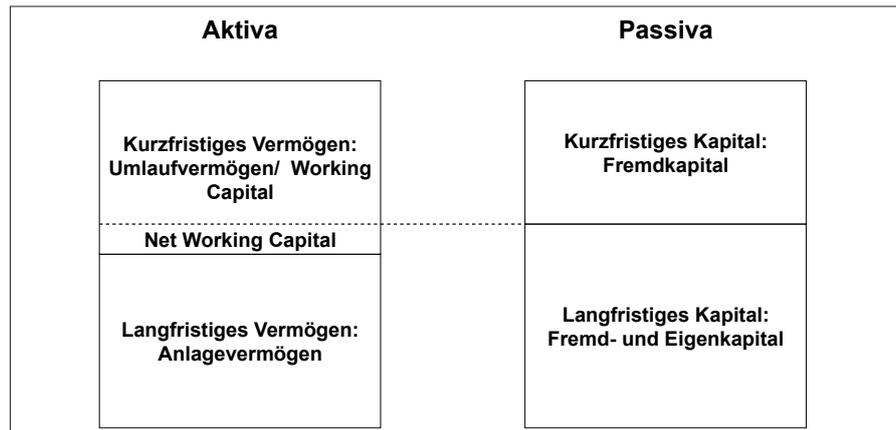


Abb. 3: Net Working Capital

nicht dazu verleiten, unverantwortliche Dinge zu tun. Dazu zählen in diesem Zusammenhang, Ware an Kunden mit Zahlungsschwierigkeiten zu verkaufen oder eigenmächtig verlängerte Zahlungsziele zu gewähren.

Für das Forderungsmanagement sind folgende Kennzahlen gebräuchlich:

Forderungsreichweite =
 $(\text{Forderungen} \times 365) : \text{Umsatz}$
 Die Forderungsreichweite (englisch **Days Sales Outstanding, DSO**) sollte im Detail, also pro Kunde, berechnet werden. Daneben wird bei den Forderungen auch mit einer Umschlagskennzahl gearbeitet:

Forderungsumschlag = $\text{Umsatz} : \text{Forderung}$

Der Forderungsumschlag gibt an, wie oft die Forderungen pro Jahr umgeschlagen werden.

Der Einfluss des Vertriebs auf Vorräte ist ebenfalls offensichtlich: Werden zu wenig Produkte verkauft, sammeln sich Vorräte an. Werden Produkte schnell an den Kunden gebracht, bauen sich Vorräte ab. Dies betrifft in erster Linie Fertigprodukte, kann aber auch auf teulfertige Produkte oder Rohmaterialien durchschlagen.

Die Verantwortung des Vertriebs ist in vielen Unternehmen noch größer: Bei einer nachfrageorientierten Produktionsplanung basieren die eingekauften und produzierten Lagerbestände direkt auf den Absatzschätzungen des Vertriebs!

Aus Vertriebsicht wird das Problem der Kapitalbindung durch Lagerbestände meist nicht erkannt: Der Vertriebsmitarbeiter sieht das

Thema durch die Kundenbrille und verfolgt daher nur ein Ziel: Die ständige Lieferfähigkeit. Dazu darf das Lager dann gerne auch voll sein. Doch Lagerhaltung kostet Geld und bindet Kapital. Aber auch die Lagerbestände gegen Null zu fahren ist gefährlich: Bei Lieferverzögerungen oder -ausfällen drohen verärgerte Kunden, verlorene Folgeaufträge oder gar Konventionalstrafen („Fehlmengekosten“). Es ist also eine optimale Lieferfähigkeit zu definieren, bei der die Summe aus Fehlmengekosten und Lagerkosten/Kapitalkosten minimiert ist (vgl. Abb. 4).

In diesem Zusammenhang ist die Kennzahl der Lagerreichweite sehr hilfreich:

Lagerreichweite =
 $(\text{Vorräte} \times 365) : \text{Wareneinsatz}$

Die Lagerreichweite hängt natürlich sehr stark vom Geschäftsmodell ab, welches den Rahmen vorgibt. Innerhalb dieses Rahmens sollte die Lagerreichweite minimiert werden. In einigen Branchen können auch eingegangene Bestellungen eine wichtige Hilfsgröße bei der Bestimmung der optimalen Lagerreichweite darstellen. Eine weitere häufig verwendete Kennzahl in diesem Zusammenhang ist der Lagerumschlag:

Lagerumschlag = $\text{Wareneinsatz} : \text{Vorräte}$

Der Lagerumschlag gibt an, wie oft die Lagerbestände pro Jahr umgeschlagen werden. Es ist sinnvoll, dass im Vertriebscontrolling Lagerreichweite und/oder Lagerumschlag im Detail, ja sogar auf Ebene der Katalognummer bestimmt werden. Auf diese Weise kann zwischen

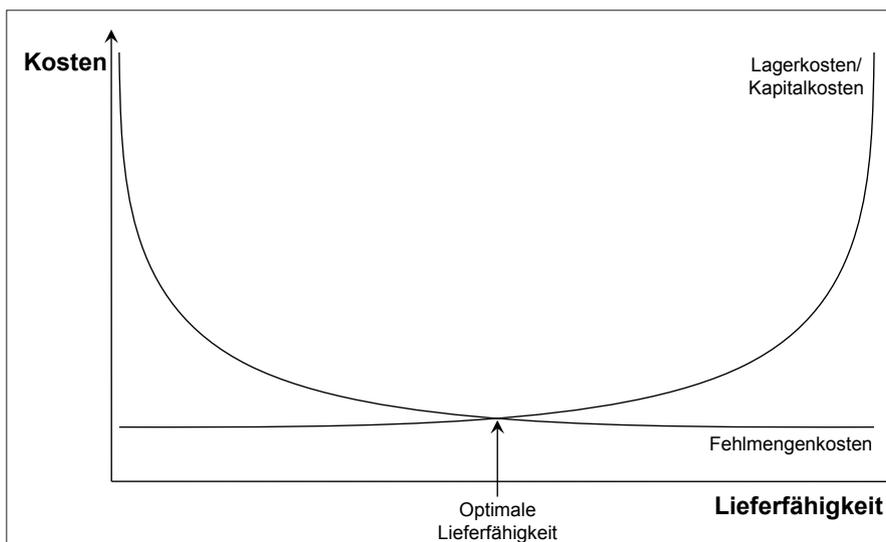


Abb. 4: Lieferfähigkeit und zugehörige Kosten

„Schnelldreher“ und „Langsamdreher“ (Fachjargon) unterschieden werden. Denn selbst in der erfolgreichsten Produktgruppe gibt es einzelne Artikel, die wie Blei im Lager liegen. Da kommt selbst bei schnelllebigem Konsumgütern schnell einmal eine Lagerreichweite von mehreren Jahren zustande!

Wenn solche „Langsamdreher“ oder „Ladenhüter“ identifiziert sind, stellen sich zwei Fragen:

- Wie bekomme ich die Ware aus dem Lager?
- Lohnt es sich grundsätzlich, das Produkt weiter zu vermarkten?

Wenn sich die Ware nicht verkauft, liegt dies in der Regel am Preis: Auch wenn der Kunde das Produkt als unattraktiv erachtet, kann es meist über einen sehr günstigen Preis verkauft werden. Dies geht zwar auf Kosten der Deckungsbeiträge, die in so einem Fall schnell einmal negativ werden. Aber abwarten hilft ja nichts: Wieso soll sich das Produkt, das bisher nicht lief, in Zukunft auf einmal besser verkaufen? Daher ist es sinnvoll, die Lagerreichweite pro Artikel regelmäßig zu überprüfen, um rechtzeitig Verkaufsförderungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei dauerhaft schwer verkäuflichen Produkten liegt es nahe, diese aus dem Sortiment zu entfernen.

Doch wie kann der Vertrieb das Thema Vorräte generell im Sinne des Unternehmens beeinflussen? Der Schlüssel dazu liegt in einer nachfrageorientierten Produktionsplanung: Je genauer nur das produziert wird, was der Kunde

nachfragt, desto besser lassen sich die Vorräte in den Griff kriegen. Dass sich die Thematik der Vorratsminimierung bei vielen Unternehmen schon rumgesprochen hat, zeigt zum Beispiel der Trend zur Just-in-Time-Produktion.

Die integrierte Vertriebssteuerung: Deckungsbeiträge und Bilanzkennzahlen im Zusammenspiel

Die vorgestellten Bilanzkennzahlen erscheinen auf den ersten Blick „nur“ wie eine Ergänzung zu den üblichen Absatz- Umsatz- und Deckungsbeitragskennzahlen des Vertriebs. Doch das Du-Pont-Schema (vgl. Abb. 1) zeigt, dass sich die unterschiedlichen Kennzahlen in der Spitzenkennzahl ROI treffen. Somit stehen also Bilanzkennzahlen und Deckungsbeiträge in Verbindung und können in Kombination miteinander eingesetzt werden. Ein Zahlenbeispiel erläutert die Zusammenhänge (siehe Abb. 5) für eine kundenbezogene Sichtweise. Während bei einer produktbezogenen Darstellung die Lagerbestände auf der Bilanzseite von größter Bedeutung sind, stehen bei einer kundenbezogenen Darstellung die Forderungen im Mittelpunkt.

Der Musterkunde ist mit der Hälfte des Gesamtumsatzes der wichtigste Kunde unseres Beispielunternehmens. Die Umsatzrendite des Musterkunden liegt mit 12,5% genau bei der Umsatzrendite des Gesamtunternehmens. Allerdings scheint der Musterkunde langsam zu zahlen, ein DSO von 58,4 Tagen ist

sehr hoch. Es zeigt sich, dass eine Halbierung des DSO alleine bei diesem Hauptkunden zu einem von 12,5% auf 13% um immerhin einen halben Prozentpunkt gesteigerten ROI führen kann (siehe Abb. 5, Szenario A).

Doch wie kann diese Halbierung des DSO erreicht werden? In der Praxis zeigt sich oft, dass alleine schon die Erhebung der Kennzahl zu einer signifikanten Verbesserung führt, da die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen geweckt wird. So kann der Vertriebsmitarbeiter sicher durch gezielte Ansprache der jeweiligen Ansprechpartner beim Kunden die eine oder andere Zahlungsverzögerung beheben. Zum anderen kann durch Ursachenforschung herausgefunden werden, warum der Kunde schlecht zahlt: Gibt es zum Beispiel Beanstandungen bei Service oder Liefertreue, kann in vielen Fällen relativ zeitnah gegengesteuert werden.

Doch eine so deutliche Absenkung des DSO wird in vielen Fällen nicht umsonst geschehen, der Kunden will in der Regel eine Gegenleistung. Szenario B in Abbildung 5 zeigt, dass dazu über den Preis ein gewisser Spielraum für Zugeständnisse besteht: Bis zu einer Preissenkung um 1%, was im Beispiel einem Verzicht auf sieben Prozent der Umsatzrendite, also einer Senkung von 12,5% auf 11,625% entspricht, bleibt der ROI über dem Ursprungswert von 12,5%! Eine einprozentige Preissenkung klingt nach nicht viel, aber im Rahmen der üblichen Konditions- und Rabattsysteme ist dies eine durchaus übliche und nicht zu vernachlässigende „Manövriermasse“.

Noch interessanter wird die Situation, wenn man die Preiselastizität mit in die Kalkulation einbezieht (siehe Abb. 5, Szenario C). Angenommen, der Absatz wird durch die Preiszugeständnisse nur um 2,5% erhöht, so steigert sich der ROI im gewählten Beispiel trotz der Preissenkung signifikant!

Wie im Beispiel dargestellt, kann dem Vertriebsmitarbeiter auf Basis einiger weniger Kennzahlen eine Art „Kalkulator“ zur Verfügung gestellt werden, zum Beispiel in Form einer kleinen Excel-Datei. Dabei können viele Rechengrößen und sogar der ROI selbst ausgeblendet werden – was der Vertriebsmitarbeiter nach Eingabe der Variablen (Preis, Rabatte, Zahlungsbedingungen) sieht, ist zum Beispiel eine

	Gesamtunternehmen Basiskalkulation	Gesamtunternehmen Szenario A	Gesamtunternehmen Szenario B	Gesamtunternehmen Szenario C
Umsatz	1.000	1.000,00	995,03	1.007,41
Gewinn	125,00	125,00	120,05	121,49
Gesamtkapital	1.000	960,00	960,00	961,00
Forderungen	200	160,00	160,00	161,00
Umsatzrendite	12,5%	12,5%	12,1%	12,1%
Kapitalumschlag	1	1,04	1,04	1,05
ROI	12,50%	13,02%	12,50%	12,64%
	davon Musterkunde	davon Musterkunde	davon Musterkunde	davon Musterkunde
Umsatz	500	500,00	495,03	507,41
Gewinn	62,50	62,50	57,55	58,99
Forderungen	80	40	40	41
Umsatzrendite	12,5%	12,50%	11,63%	11,63%
DSO Musterkunde	58,40	29,49	29,49	29,49

Abb. 5: Zusammenspiel der Vertriebskennzahlen

Bewertung „Genehmigt“/“Nicht Genehmigt“ oder eine Vergleich von Szenarien „Besser“/“Schlechter“.

Auf diese Weise kann der Vertriebsmitarbeiter selbständig die im Kundengespräch diskutierten Parameter bewerten. Sie halten die relativ geringen Änderungen des ROI im gewählten Beispiel für wenig spektakulär? Hier täuscht der erste Eindruck! Eine Erhöhung der Spitzenkennzahl des Unternehmens, des ROI, um einen halben Prozentpunkt ist ein signifikantes Ergebnis, für das schon manche unternehmensweite strategische Initiative verabschiedet wurde. Zudem zeigt das Beispiel nur die Auswirkungen des Forderungsmanagement bei einem Key Account - wenn die weiteren Kunden und die Lagerbestände mit in Betracht gezogen werden, können noch deutliche höhere Renditesteigerungen erzielt werden.

Integrierte Vertriebssteuerung über die variable Vergütung

In keiner Unternehmensfunktion ist die variable Vergütung so verbreitet wie im Vertrieb: In sehr vielen Unternehmen besteht ein signifikanter Teil der Vergütung von Vertriebsmitarbeitern (oft 20-50%) aus variablen Vergütungsanteilen. Doch in der Auswahl der als Basis der variablen Vergütung verwendeten Kennzahlen muss in der Praxis immer noch eine kleine Auswahl von

Kennzahlen erhalten: Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträge (meist der DB I). Diese werden meist für die vom jeweiligen Vertriebsmitarbeiter betreuten Kunden, Produkte oder Gebiete berechnet. Teilweise werden auch Teamziele verwendet. Zusätzlich zu diesen quantitativen finanziellen Zielen sind oft auch nicht-finanzielle Ziele wie zum Beispiel die Anzahl gewonnener Neukunden im Einsatz.

Der Einsatz von Deckungsbeiträgen wird in diesem Zusammenhang immer noch kontrovers diskutiert⁴, denn in vielen Unternehmen besteht die Sorge, Kostenstrukturen und Gewinnmargen könnten durch Vertriebsmitarbeiter an Kunden oder (bei einem Arbeitsplatzwechsel) Konkurrenten „verraten“ werden. Obwohl diese Sorgen sicherlich ernst genommen werden müssen, **überwiegen doch die Vorteile einer Vertriebssteuerung über Deckungsbeiträge.**

Denn die stattdessen häufig eingesetzten Absatz- und Umsatzziele eignen sich in keinsten Weise zu einer renditeorientierten Vertriebssteuerung: Schließlich werden Vertriebsziele in diesem Kontext auch erreicht, wenn die Ware verschenkt (Absatzziele) oder zu sehr niedrigen, nicht kostendeckenden Preisen verkauft (Umsatzziele) wird. Aber es kann nicht sein, dass eine variable Vergütung ausgezahlt wird, wenn mit den entsprechenden Produkten oder Kunden kein Geld verdient wird!

Absatz- oder Umsatzziele können nur dann funktionieren, wenn der Vertrieb zusätzlich über klare Preisvorgaben verfügt, die ein Limit nach unten setzen. Doch mit diesen unbedingt notwendigen Preisvorgaben ist der erste Schritt zur Margentransparenz eigentlich schon getan, so dass auch der nächste Schritt zur (zumindest teilweisen) Verwendung von Deckungsbeitragszielen gegangen werden sollte. Während Absatzziele in der Vertriebssteuerung gänzlich fehl am Platze sind, können Umsatzziele in Verbindung mit Deckungsbeitragszielen in bestimmten Situationen, zum Beispiel im Rahmen einer Wachstumsstrategie, allerdings durchaus sinnvoll sein (siehe Beispiel für Zielvorgaben in [Abb. 6](#)).

Doch wie lassen sich nun die vorgestellten Bilanzkennzahlen in ein Zielvereinbarungssystem integrieren? Dafür gibt es unterschiedliche Ansätze, die Unternehmen haben hier einen großen Freiraum (s. Beispiel in [Abb. 6](#)). **In der Praxis haben sich kombinierte Zielvorgaben bewährt**, bei denen Umsatz- und Deckungsbeitragsziele und Bilanzkennzahlen parallel eingesetzt und entsprechend gewichtet werden. Dabei sollten die Bilanzkennzahlen nicht den Hauptbestandteil bilden, aber eine spürbare Gewichtung (z.B. 25%) haben. Je nachdem, ob der Vertriebsmitarbeiter Produkt- oder Kundenverantwortung hat, kommen hierfür Bestands- oder Forderungskennzahlen in Frage.

Zielvorgaben 2008

	Gew. (%)	Zielvorgabe	Vorjahreswert	Veränd. (%)	Begründung/Bedingung
Umsatz	15%	3.500.000 €	3.130.000 €	11,8%	Bedingung: Erreichung Deckungsbeitrag von mindestens 20% des Umsatzes
davon					
Kunde A		2.000.000 €	1.740.000 €	14,9%	Starkes Wachstumspotential
Kunde B		1.500.000 €	1.390.000 €	7,9%	Mäßiges Wachstumspotential
Deckungsbeitrag	50%	720.000 €	616.000 €	16,9%	Wachstumspotenzial; Höhere Profitabilität durch besseren Produktmix
davon					
Kunde A		400.000 €	332.000 €	20,5%	
Kunde B		320.000 €	284.000 €	12,7%	
Forderungsreichweite	15%	30	38,2	-21,4%	Einhaltung des Zahlungsziels durch erhöhte Kundenzufriedenheit
Kunde A		30	39,5	-24,1%	
Kunde B		30	36,5	-17,8%	
Anzahl Reklamationen	10%	175	401	-56,4%	Erhöhte Kundenzufriedenheit durch weniger Reklamationen
Kunde A		100	223	-55,2%	
Kunde B		75	178	-57,9%	
Umsatz/Bestellung	10%	12.857 €	6.934 €	85,4%	Verringerte Logistikkosten durch weniger, aber größere Bestellungen
Kunde A		15.000 €	7.400 €	102,7%	
Kunde B		10.000 €	6.350 €	57,5%	

Abb. 6: Beispiel für Zielvorgaben

Bei Bestandskennzahlen kann als Basis für die Bewertung der **Nachfrageplanungsgenauigkeit** die Lagerreichweite verwendet werden. Für diese kann zum Beispiel ein Zielkorridor bestimmt festgelegt werden: Die Untergrenze beschreibt den Mindestlagerbestand, der zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit notwendig ist. Die Obergrenze beschreibt die „Schmerzgrenze“, ab welcher Produkte als „Ladenhüter“ eingeschätzt werden (siehe auch Abb. 4). Solange sich die Lagerreichweite immer in diesem Spektrum bewegt, wird der anteilige Bonus ausgezahlt, ansonsten gibt es Abzüge.

Eine indirekte Methode der Einflussnahme auf die Lagerbestände ist die Messung an der Planabweichung der Absatzplanung: Denn eine zu große Abweichung vom Absatzplan führt ja gerade zu Überbeständen. Auf diese Weise wird ein Anreiz zur exakten Planung und damit zur Vermeidung von Überbeständen gesetzt.

Forderungen können auf unterschiedliche Weise in die Zielvorgaben integriert werden. Zum einen können Forderungskennzahlen wie die Forderungsreichweite natürlich direkt als Zielvorgabe verwendet werden. Zielvorgabe

kann dann zum Beispiel das vertraglich festgelegte Zahlungsziel des Kunden sein. Doch auch auf andere Weise **kann sichergestellt werden, dass sich Vertriebsmitarbeiter auch um die Bezahlung von Rechnungen kümmern**: So ist es in einigen Branchen (z.B. Anlagenbau, Großgeräte, Projekte, ...) möglich und sinnvoll, den Zahlungseingang pro Verkaufsvorgang zu verfolgen. Die jeweiligen Umsätze und Deckungsbeiträge fließen dann erst in die Zielerreichung ein, wenn die Zahlung erfolgt – ein sehr wirksames Mittel, um Vertriebsmitarbeitern einen Anreiz zu setzen, sich um die pünktliche Zahlung von Rechnungen zu kümmern!

Neben der direkten Berücksichtigung von Bilanzkennzahlen können auch indirekte Kennzahlen eingesetzt werden, die einen Einfluss auf die Bilanzkennzahlen haben. So kann zum Beispiel die Anzahl der Reklamationen ein Auslöser für die schlechte Zahlungsmoral von Kunden sein. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, dies auch direkt in die Zielvereinbarungen mit aufzunehmen (siehe Abb. 6).

Beachtet werden muss beim Einsatz von Bilanzkennzahlen, dass es sich per Definition um Stichtagswerte handelt. Die Messung anhand

einer einzigen Zahl zum Jahresende erscheint daher nicht angebracht, da diese eher zufällig zustande kommen oder aber durch die Bilanzpolitik des Unternehmens beeinflusst sein kann. Zudem bildet sie eventuelle unterjährige Probleme, die viel Geld gekostet haben können, nicht ab. Besser ist daher die Verwendung eines Durchschnitts monatlicher Stichtagswerte, da somit ein repräsentativer Querschnitt über die Vergütungsperiode erfolgt.

Zusammenfassung und Ausblick

Vertriebskennzahlen sind in der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen im Einsatz, oft in Verbindung mit einer signifikanten variablen Vergütungskomponente. Doch das Instrumentarium der eingesetzten Kennzahlen beschränkt sich oft auf Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag. Anhand des Du-Pont-Schemas wurde gezeigt, **dass auch der Einsatz von Bilanzkennzahlen des Umlaufvermögens im Vertriebscontrolling sehr sinnvoll ist**. Forderungen und Vorräte liegen im direkten Einflussbereich des Vertriebs und sollten daher auch in dessen Kennzahlensystem sowie in das variable Vergütungssystem mit einbezogen werden. Dass diese Kenn-

zahlen nicht isoliert betrachtet werden müssen, zeigt ein Rechenbeispiel anhand der Verknüpfung über den ROI im Rahmen des DuPont-Schemas.

So führen Reduktionen der Forderungs- und/oder Lagerreichweite durch verminderte Kapitalbindung zu einer **erhöhten Kapitalrendite, die Spielraum für eventuelle Preissenkungen und Absatzsteigerungen einräumt**. Diese Größen liegen in vielen Fällen im direkten Einflussbereich des Vertriebs, so dass sie auch Teil der Vertriebssteuerung sein sollten. Daher sollten diese Zusammenhänge nicht im stillen Kämmerlein des Controllers verborgen bleiben, sondern den Vertriebsmitarbeitern in Form einfacher Kalkulatoren zur Verfügung gestellt werden.

Zu guter Letzt ist es wichtig, die variable **Vergütung im Sinne der Renditeorientierung entsprechend ganzheitlich zu gestalten**: Neben einer starken Deckungsbeitragskomponente sollten je nach Verantwortungsbezug kunden- oder produktbezogene Kennzahlen aus den Bereichen Forderungs- oder

Vorratsmanagement enthalten sein. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass der Vertrieb nicht nur Absatz und Umsatz im Auge hat, sondern renditeorientiert im Sinne des Unternehmenserfolgs unterwegs ist!

Literatur

Florissen, Andreas: Preiscontrolling – Rationalitätssicherung im Preismanagement. Controlling & Management 2/2008, S. 85-90.

Hildebrandt, Peter: Weltumspannendes Vertriebscontrolling bei Blaupunkt. Controlling 4/2008, S. 267-272.

Internationaler Controller Verein 2007: Statement Vertriebscontrolling.

Kleinhietaß, Guido: Integriertes Vertriebscontrolling: Kundenergebnisrechnung – Erlösschmälerungen – Bonussystem. Controller Magazin 3/2008, S. 6-15.

Meyer, Christian, 2007: Working Capital und Unternehmenswert, Gabler Verlag.

Pufahl, M. 2006: Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn. Gabler Verlag.

Reichmann, Thomas. 2006: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Verlag Vahlen.

Rieder, Lukas & Berger-Vogel, Markus: Echte Deckungsbeitragsrechnung contra Ergebnisrechnung nach IFRS, Controller Magazin 1/2008, S. 24-34.

Schmitt, Matthias, 2008: Vertriebsplanung im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Steuerung. Controller Magazin 1/2008, S. 91-96.

Steinkellner, Peter, 2005: Instrumente des Vertriebscontrollings - Theoretische Grundlagen und Praxistauglichkeit am Beispiel eines Großhandelsunternehmens. Verlag Wissenschaft & Technik.

Fußnoten

ⁱ Siehe z.B. Rieder & Berger-Vogel, 2008.

ⁱⁱ Siehe auch Rieder & Berger-Vogel, 2008.

ⁱⁱⁱ Siehe z.B. Meyer, 2007.

^{iv} Laut der goldenen Bilanzregel soll langfristiges Anlagevermögen durch langfristiges Kapital (Eigen- und Fremdkapital) gedeckt sein.

^v Siehe z.B. Kleinhietaß, 2008



Mit innovativen Controlling-Instrumenten gestärkt aus der Krise

Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten kann Business Intelligence (BI) als Controlling-Instrument eine entscheidende Rolle spielen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Warum mittelständische Unternehmen auf BI-Lösungen von evidanza setzen sollten, erklärt evidanza-Geschäftsführer Thomas Groß.

Herr Groß, was unterscheidet evidanza von anderen BI-Anbietern?

Thomas Groß: Wir entwickeln unsere Software ausschließlich auf Basis modernster Entwicklungs- und BI-Technologien von Microsoft – so garantieren wir Zukunftssicherheit. Generell schätzt Microsoft unsere Lösung extrem hoch ein, wie unser Abschneiden beim „Microsoft Partner of the Year Award 2008“ zeigt: Wir waren in der Kategorie „Data Management Solutions – Business Intelligence“ einer von weltweit drei Finalisten.

Setzt Ihre Lösung den Einsatz von Microsoft-Produkten voraus?

Wir können auch Unternehmen BI-Lö-

sungen bieten, die keine Software von Microsoft im Einsatz haben. Unsere BI-Lösung BIS.center verwertet Daten aus beliebigen Vorkontrollsystemen – seien es FiBus, SAP-Lösungen oder andere Datenquellen. Unser Schwerpunkt liegt jedoch auf voll integrierten BI-Lösungen für Microsoft Dynamics AX, NAV und CRM.

Was verstehen Sie unter Vollintegration – das Versprechen hört man schließlich öfter?

Mit Vollintegration meinen wir eine Lösung, die auf Datenbank-, Applikations- und Funktionsebene vollständig in Microsoft Dynamics integriert ist – und die bietet außer uns niemand an. Mit BIS.Dynamics „implantieren“ wir BI-Module direkt in Microsoft Dynamics AX und NAV: Dynamics-Anwender finden neue Funktionen in ihrer gewohnten Anwendungsumgebung. Dazu kommt die datentechnische Integration durch vordefinierte Standard-



Thomas Groß, Geschäftsführer der evidanza GmbH: „Wir bieten Controlling-Instrumente, mit denen mittelständische Unternehmen gestärkt aus der Rezession hervorgehen.“

Cubes, die die Implementierungskosten deutlich senken. Schließlich vollzieht sich die Integration auch auf funktionaler Ebene – etwa beim Modulsprung: Das ist die Möglichkeit, aus einem BI-Bericht per Mausklick direkt zu den Stamm- oder Transaktionsdaten von Microsoft Dynamics zu wechseln.

Berichte sind das eine – was können Sie in Bezug auf Planung bieten?

Durch den relationalen Berichtsgenerator verbinden wir die Vorteile relationaler und multidimensionaler Systeme und bieten neben Reporting auch Planung, Finanzcontrolling und Performance Management. Damit verfügen mittelständische Unternehmen über Controlling-Instrumente, mit denen sie gestärkt aus der Rezession hervorgehen können.

evidanza

Business Information Solutions

evidanza GmbH
Schikanederstr. 2a
93053 Regensburg

Tel +49 941.78 49 44-0
Fax +49 941.78 49 44-70
www.evidanza.de