

CB

Der Controlling- Berater

Vertriebs-Controlling:
Anforderungen und
Leistungsprofile einer
qualifizierten Vertriebsplanung



von
Dieter Friedemann

Sonderdruck für:

macs Software GmbH
Saline 8
D-78628 Rottweil
Tel: 0741 / 942 288 0
Fax: 0741 / 942 288 90
Internet: www.macssoft.de

www.rechnungswesen-office.de

Haufe
...

Vertriebs-Controlling: Anforderungen und Leistungsprofile einer qualifizierten Vertriebsplanung

- Für Planung und Steuerung im Vertrieb fehlen den Controllern oft die geeigneten Planungs- und Controlling-Instrumente. Mit herkömmlichen Mitteln dauert eine fundierte, kundenorientierte Vertriebsplanung jedoch viel zu lange. Der Vertrieb benötigt deshalb eine komfortable Planungssoftware, die mit geringstem Planungsaufwand eine qualifizierte Planung ermöglicht.

Vertriebsleute müssen Umsatz machen. Wenn sie keine Transparenz über die Ertragsituation ihrer Kunden und ihrer Produkte haben, geht das „Umsatzmachen“ oft zu Lasten der Unternehmensrendite. Sie benötigen eine maximale Zahlentransparenz über den Vertriebsbereich.

- Controller und unternehmerisch denkende Vertriebsleiter benötigen unabdingbar eine leistungsfähige Software, um mit minimalem Zeit- und Handlungsaufwand schnell Simulationen durchführen zu können.
- „Geplante Kosten kommen immer, der geplante Umsatz muß erkämpft werden“. Aus diesem Grunde muß eine moderne Vertriebsplanungs- und Controllingsoftware mit einer effizienten Methode die Dokumentation aller Maßnahmen bzw. Planungsprämissen, die der Erreichung der Planumsätzen zugrunde gelegt werden, unterstützen. Diese Dokumentation dient einem proaktiven Maßnahmencontrolling und einer aussagefähigen Analyse von Planabweichungen.

Inhalt	Seite
1	Schlechte Vertriebsplanung durch Kostenorientierung im Rechnungswesen
2	Bedeutung der Vertriebsplanung
3	Die Rolle des Controllers bei der Vertriebsplanung
4	Grundsätzliche Anforderungen an ein modernes Vertriebsplanungs- und Contrlling-System
4.1	Ertragsorientierte Planung des Vertriebsgeschehens
4.2	Zeitaufwand für Vertriebsplanung minimieren
4.3	Gute Planungsergebnisse erfordern die richtigen Daten
4.4	Schnelle und einfache Simulation auch auf hoher Aggregationsebene

4.5	Effiziente Methode zur Dokumentation der Planungsprämissen
4.6	Internet-Fähigkeit
5	Leistungsprofil eines modernen Vertriebsplanungs- und Controlling-Systems
5.1	Planungsobjekte
5.2	Planungszeiträume/-intervalle
5.3	Simulation
5.4	Reporting
5.5	Planungsmethoden
5.5.1	Top-Down-Planung
5.5.2	Bottom-Up-Planung
6	Beispiel einer Vertriebsplanung
6.1	Kurzbeschreibung des Musterunternehmens
6.2	Planungsstruktur
6.3	Planungsablauf
6.3.1	Erwartungsrechnung (Synonyme: Forecast, Prognose, Vorscheurechnung)
6.3.2	Planungsvorgabe (Top Down)
6.3.3	Planung (Bottom Up)
6.3.4	Ergebnis der Vertriebsplanung
7	Fazit

Der Autor

Dieter Friedemann ist Vorstand der Unternehmensberatung CC Controlling & Consulting AG (www.c-c-ag.de). Er hat in über 20 Jahre in leitender Position als Controller in meist mittelständischen, internationalen Unternehmen neben dem Aufbau von Controllingabteilungen auch die dazu notwendigen Planungskonzepte konzernweit erarbeitet und umgesetzt. Seit 5 Jahren ist er als Unternehmensberater mit Schwerpunkt Auswahl und Implementierung von Controlling- und Planungssoftware tätig.

1 Schlechte Vertriebsplanung durch Kostenorientierung im Rechnungswesen

In den letzten zwei Jahren sind insbesondere die deutschen Börsen von schlimmen Turbulenzen betroffen. Nachdem die Verbraucher in Deutschland ihr Interesse am schnellen Geld an der Börse entdeckt hatten und zeitweilig große Summen viel zum Teil mit wenig Fachverstand investiert wurden, ist die Ernüchterung an den Märkten eingeleitet. Tägliche Horrormeldungen mit Gewinnwarnungen oder gar Insolvenzen insbesondere im Neuen Markt haben die Anleger zutiefst verunsichert.

Warum reden wir hier im Rahmen der Vertriebsplanung über diese Börsenereignisse? Bei näherer Analyse der Gewinnwarnungen zeigt sich, daß Unternehmen ihre ursprünglich geplanten Umsätze nicht oder nur unter enormen Zugeständnissen an die Kunden realisieren konnten. In der Folge konnten Gewinnvorhersagen nicht eingehalten werden, zum Teil wurden hohe Verluste ausgewiesen oder einzelne Unternehmen verschwanden nach ihrem Konkurs vom Markt.

Beispiele am Neuen Markt

Woher kommt nun diese Planungsschwäche? Während die Kosten in vielen Unternehmen seit Jahren mit Hilfe moderner Produktionsplanungs- und Kostenrechnungssystemen mit Akribie geplant werden, wird bis heute die wichtigste Komponente eines Businessplanes, die Vertriebsplanung in den meisten Unternehmen nur sehr pauschal behandelt. Das erklärt sich teilweise aus der Vergangenheit, als die Konsummärkte noch Verkäufermärkte waren und das Unternehmen die größten Erfolge realisieren konnte, das die Kosten am besten im Griff hatte.

Schwachstelle Vertriebsplanung

Andererseits war die Kostenrechnung neben der Buchhaltung das einzige Rechenwerk und Berichtswesen, das man zur Information über interne wirtschaftliche Belange im Unternehmen heranziehen konnte. Die vorhandenen Kostenrechnungs-Systeme wurden deshalb auch schon früh im Hinblick auf ihre Fähigkeit zur Entscheidungsunterstützung mit Schwerpunkt auf den Kosten optimiert. Diese Entwicklung wurde noch dadurch unterstützt, dass die Kostenplanung auf Basis einer einmal getroffenen Entscheidung für eine Produktions- und Absatzmenge ihrer Natur nach sehr deterministisch ist. Vor diesem Hintergrund beschäftigten sich die meisten Controller mit den Kosten im Unternehmen. Im Grundsatz war dies richtig und wichtig, da exakte Kosteninformationen unabdingbare Voraussetzung für viele unternehmerische Entscheidungen wie Investitionen, Sortimentsbereinigung u.v.m. sind.

Kostenlastigkeit des Berichtswesens

Jedoch die meisten Märkte und vor allem die Massenmärkte haben sich – ganz besonders infolge der Globalisierung – dramatisch gewandelt. Gerade in Märkten mit geringem Wachstum herrscht ein gnadenloser Verdrängungswettbewerb. Gleichzeitig ist bei vergleichbar großen Unternehmen eine Differenzierung über die Fertigungskosten häufig nicht mehr möglich, da vielfach gleiche oder ähnliche Fertigungstechniken und –einrichtungen angewandt werden. In diesen Märkten gewinnt der Anbieter den Wettbewerb, der die Anforderungen seiner Kunden am besten kennt und am schnellsten auf diese eingehen kann. Neben dem Wissen über die Kunden ist selbstverständlich auch das Wissen über die Wettbewerber eine wichtige Voraussetzung für den Markterfolg.

Forderung nach effizientem Vertriebs-Controlling

Der verschärfte Wettbewerb verlangt nach Instrumenten für eine schnelle und präzise Steuerung der Unternehmen. Es werden Controllingssysteme benötigt, die frühzeitig Veränderungen beim Kampf um Marktanteile und den damit verbundenen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg aufzeigen, d.h., die Unternehmen benötigen neben

einem guten Kostenmanagement ein proaktives, gut funktionierendes Vertriebs-Controlling.

2 Bedeutung der Vertriebsplanung

Die Zahlen des Vertriebsplanes (Preise, Umsatz und Absatzmenge) stellen in einem Unternehmensplan/Businessplan die wichtigsten Eingangsgrößen dar. Die im Vertriebs- und Marketingplan ausgewiesenen Mengen und Umsätze beeinflussen die rechnerischen Größen der meisten anderen zeitlich und logisch nachfolgenden Teilpläne des Unternehmens wie z.B. Investitionsplan, Materialplan, Einkaufsplan, Kapazitätsplan, Produktionsplan, Logistikplan, Personalplan und nicht zuletzt den Finanzplan (siehe Abb. 1).

Abhängigkeiten der betrieblichen Teilpläne

So muß z. B. der Produktionsverantwortliche wissen, welchen Kapazitätsbedarf er für das vor ihm liegende Jahr hat, insbesondere muss geklärt werden, wieviele qualifizierte Fachkräfte zukünftig benötigt werden. Da qualifizierte Fachkräfte z.Zt. am Arbeitsmarkt schwierig zu beschaffen sind, erfordern Neueinstellungen einen beträchtlichen zeitlichen Vorlauf. Andererseits ist es aber fatal, wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden, die Absatzmengen jedoch nachhaltig nicht zustande kommen und man sich kurzfristig von den neuen Mitarbeitern wieder trennen muss. Das gleiche Problem ergibt sich auch in der Logistik und allen anderen Unternehmensbereichen, die kurzfristig und direkt auf Veränderungen der Absatzmenge reagieren müssen.

Besonders schwierig ist die Situation für die Finanzplanung bzw. das Treasury, da den Finanzdispositionen die Absatz- und Umsatzplanungen zugrunde gelegt werden. Im Falle, daß die Umsatzziele nicht oder nur unter Zugeständnis ruinöser Preise erreicht werden, stehen möglicherweise kurzfristig zu wenige liquide Mittel zur Verfügung, da die wichtigste Liquiditätsquelle nun mal der Umsatz ist.

Bedeutung des Vertriebsplanung für die Liquidität

Bei nicht ausreichender Finanzkraft werden in solch einer Situation nicht nur Aufsichtsorgane und Bankenvertreter nervös. Auch Lieferanten reagieren schnell, was unmittelbar die Lieferzuverlässigkeit gegenüber den Kunden bedroht. Jede weitere Eskalation der Situation bedroht gleichzeitig den Ruf des Unternehmens bei den Kunden mit entsprechenden Folgen für den Absatz. Dies kann eine nur schwierig zu bremsende Spirale in Bewegung setzen, die unweigerlich in den Konkurs des Unternehmens führt. An diesen wenigen, ausgewählten Beispielen ist erkennbar, wie eminent wichtig eine fundierte Planung der Absatzmengen und der zu erzielenden Erlöse ist. Das einfache Hochrechnen von Vergangenheitszahlen mit der Unterstellung, daß sich Kunden und Wettbewerber schon verhalten werden wie in der Vergangenheit hat für die Unternehmen in den Zeiten sich schnell verändernder Märkte fatale Folgen. Da der Umsatz in der Regel die wesentliche Zuflussquelle für die Liquidität darstellt, können große Abweichung zum Umsatzplan zu schmerzhaften Engpässen in der Liquidität des Unternehmens führen. Neben diesen für das Unternehmen manchmal geradezu lebensbedrohlichen Zuständen führen diese Abweichungen zu Erklärungsnotständen der Geschäftsleitungen gegenüber den Aufsichtsorganen u./o. Banken, was nicht gerade das Vertrauen fördert.

Je größer die Unsicherheiten über die zukünftigen Absatzchancen – sowohl hinsichtlich der Preise, der Absatzmengen, der Erträge bei bestehenden Kunden und bei potentiellen Neukunden – desto wichtiger wird eine fundierte Vertriebsplanung. Die Unternehmen müssen sich ausführlich mit ihren Kunden, Produkten und Wettbewerbern sowie deren Aktionen und Reaktionen befassen.

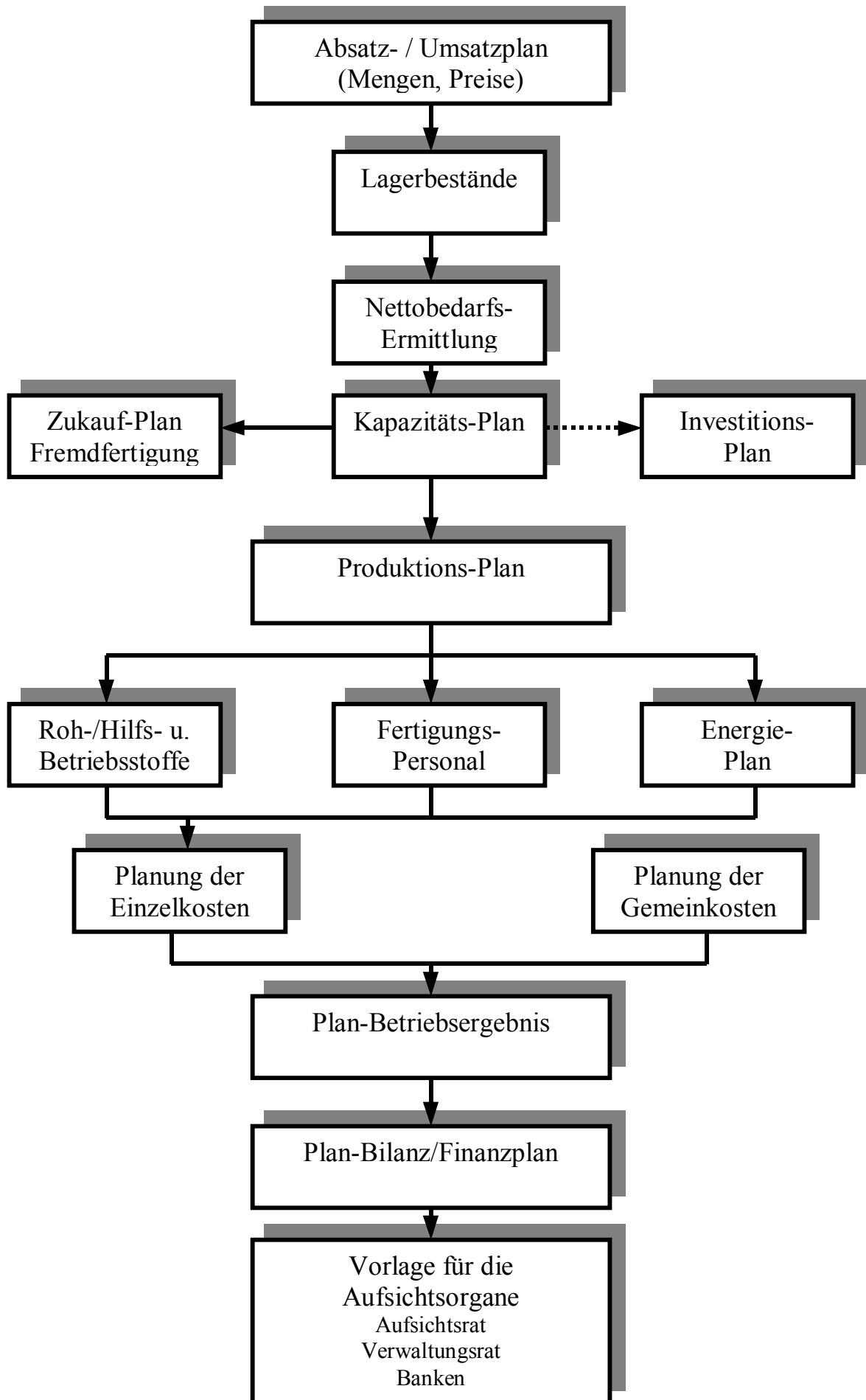


Abb. 1: Planungsablauf

3 Die Rolle des Controllers bei der Vertriebsplanung

In vielen Unternehmen ist der Vertrieb bei der Erstellung des Vertriebsplanes noch immer auf sich selbst angewiesen. Lediglich wenn eine Abteilung Marketing oder gar Marktforschung vorhanden ist, erhält der Vertrieb Daten über Verbraucherverhalten und über mögliche, zukünftige Marktentwicklungen in aufbereiteter Form zur Verfügung gestellt. In der Regel werden Marktdaten extern von Fachinstituten beschafft. Diese Institute versorgen die Unternehmen insbesondere mit Daten über die demographischen Entwicklungen, Änderungen des Verbraucherverhaltens, aber auch mit gezielten Informationen über die einzelnen Marktsegmente und das Verhalten der Wettbewerber innerhalb der Segmente.

Vertrieb bei der Planung allein gelassen

Lange Jahre hatte der Controller keinen wirklichen Einfluß auf die Planung bzw. die Planungsmethoden des Vertriebes. Auch heute noch hat er den Ruf in erster Linie Fachmann für Kostenfragen zu sein. In vielen Fällen hat er wenig oder keine Werkzeuge, die er zur Unterstützung der Vertriebsplanung und zu einem proaktiven Vertriebscontrolling zur Verfügung stellen kann. Nach unseren Erfahrungen sind deshalb insbesondere im Mittelstand die verbreitetsten Planungswerkzeuge im Vertrieb auch heute noch Spreadsheet-Programme.

Controller und Vertrieb

Nach dem Verständnis des Controllervereins hat der Controller dafür zu sorgen, dass jeder Manager seinen Verantwortungsbereich im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne selbst steuern kann. Damit ist es eine vordringliche Aufgabe des Controllers, die Fachbereiche bei Planungsprozessen und bei der Beschaffung von geeigneten Planungs- und Controllingwerkzeugen zu unterstützen. Er ist verantwortlich für die Ablauforganisation der Planung und für die Planungsmethoden, d.h., er berät die Fachbereiche bei Planungsfragen und sorgt dafür, daß die in die Planung einfließenden Daten controllingfähig sind. Das bedeutet, dass die Daten auf Grund von niedergeschriebenen Sachverhalten (Prämissenkatalog) logisch und sachlich nachvollziehbar sind. Im Rahmen seiner Serviceaufgabe unterstützt er die Fachabteilungen bei der Suche nach Planungsinstrumenten (z.B. Planungssoftware) und geeigneten Planungsmethoden, mit denen der Planer mit einem möglichst geringen Zeitaufwand zu einem sachlich fundierten Planergebnis (Planungsqualität) kommt.

Aufgrund der besonderen Bedeutung der Vertriebsplanung für den gesamten Unternehmensplan sollten diese Aufgaben ganz besonders für die Unterstützung des Vertriebsbereiches gelten.

4 Grundsätzliche Anforderungen an ein modernes Vertriebsplanungs- und Controlling-System

Ein modernes Vertriebsplanungs- und Controlling-System, das ein proaktives Controlling unterstützt, muss aus unserer Sicht nachfolgenden Forderungen genügen:

- Ertragsorientierte Planung des Vertriebsgeschehens (permanente Visualisierung der Deckungsbeiträge während des Planungsvorgangs).
- Minimierung des Zeitaufwandes für die Planung.
- Hohe Qualität der Planungsergebnisse (Planung auf Basis fundierter und belegter Marktparameter sowie konkreter Maßnahmen beim Kunden).

Ertragsorientierung und Effizienz

- Schnelle und einfache Simulation/was wäre wenn?-Fragen (auch auf hoher Aggregationsebene).
- Effiziente Methode der Dokumentation der Planungsprämissen.
- Internetfähigkeit (Zugriff der Außendienstmitarbeiter auf das Planungswerkzeug und die Planungsdateien via Internet).

4.1 Ertragsorientierte Planung des Vertriebsgeschehens

Eine moderne Vertriebsplanung zeigt bereits im Verlauf des Planungsprozesses online sofort die Auswirkungen der einzelnen, geplanten Maßnahmen auf den Unternehmensertrag.

Dies geschieht auf der Grundlage einer Deckungsbeitragsrechnung und kann bis zu einer stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung erweitert werden.

Moderne Softwaretools errechnen auf Basis einer Vertriebshierarchie und einer Artikelhierarchie (siehe Graphik 2) in einem Arbeitsgang des Planungsprozesses

- Kundenergebnisse (Vertriebsicht)
- Artikelergebnisse (Marketingsicht)
- Profit Center Ergebnisse (Managementsicht).

Alle drei Sichtweisen können zwar integriert in einem Arbeitsgang geplant werden. Es ist aber auch möglich, daß die Vertriebsabteilung und die Marketingabteilung getrennt planen und danach mit Hilfe des Programmes in einem Plan-/Plan-Vergleich mit wenig zeitlichem Aufwand einen gemeinsamen Vertriebsplan erarbeiten. Dadurch werden die unterschiedlichen Gesichtspunkte beider Bereiche besser in die Planung eingebracht. Aufgrund der bei der Implementierung des Programms festgelegten Strukturen ist die Profit Center Planung mit Verabschiedung des Vertriebsplanes bis zum Deckungsbeitrag¹ im ersten Schritt bereits abgeschlossen. Es bedarf dann nur noch der Ergänzung im die jeweilig zurechenbaren Fixkosten, um eine stufenweise Fixkostendeckungsrechnung pro Profit Center zu erstellen.

Bei Bedarf soll auch eine G&V eines Unternehmens abgebildet werden können.

Deckungsbeitragsrechnung als Basis

Plan-/Plan-Vergleich

4.2 Minimierung des Zeitaufwandes der Vertriebsplanung

Nur der/die jeweilige Vertriebsmann oder –frau haben das intime Wissen über Kunden und Wettbewerber und somit können nur sie eine qualifizierte Bottom Up Planung erstellen. Diese Vertriebsmitarbeiter haben für den Planungsprozess i.d.R. sehr wenig Zeit zur Verfügung, da deren Hauptaufgabe das Verkaufen ist. Deshalb müssen dem Planer durch das Planungssystem möglichst viele relevanten Informationen ad hoc zur Verfügung gestellt werden und administrative Planungsaufgaben wie das Ermitteln von Zahlen aus den Vorperioden abgenommen werden.

In vielen Fällen müssen die Vertriebsmitarbeiter heute noch mangels qualifizierter Systeme ihre Vertriebsplanung noch mit Hilfe von Spreadsheets durchführen und sich die dazu benötigten Informationen mühsam und vor allem zeitaufwendig und fehleranfällig aus vielen anderen Systemen beschaffen.

Ein modernes Vertriebsplanungssystem stellt dem Planer während des Planungsprozesses automatisch und permanent online die planungsrelevanten Daten wie z.B. Umsätze, Mengen, Preise, Konditionen, Kosten usw. aus den Vorperioden zur Verfügung, ohne umständlich in andere Systeme wechseln zu müssen.

Automatisierung der administrativen Planungsaufgaben

Zeitersparnis bis zu 70%

Moderne Planungssysteme ermöglichen dem Planer, sich auf die wesentliche Planungsaufgabe, welche Umsätze er bei welchen Kunden unter welchen Umständen bzw. mittels welcher Aktionen im Planungszeitraum erzielen kann, zu konzentrieren.

Moderne Vertriebsplanungssysteme reduzieren den Planungsaufwand einer hochwertigen Planung bis zu 70%.

Da heute in vielen Unternehmen oft schon 4 Planungszyklen (z.B. 1 Jahresplanung inkl. Mehrjahresplanung und 3 Erwartungsrechnungen/Forecasts/Prognosen) durchgeführt werden, ist die Minimierung der Planungszeit von großer Relevanz.

4.3. Hohe Qualität der Planungsergebnisse

Eine hohe Qualität der Planungsergebnisse wird nur erreicht, wenn dem Planungsverantwortlichen die dafür benötigte Zeit und die planungsrelevanten Informationen zur Verfügung stehen. Der Planungsprozeß muß deshalb online mit nachstehenden Informationen unterstützt werden:

- Daten aus den Vorperioden (Vorjahr, Erwartungsrechnung des lfd. Jahres u.ä.).
- Marktanteile beim Kunden, Kundengruppe, Region usw.
- Benchmarks der Kundenausschöpfung (Ausschöpfen der Potentiale bestehender Kunden ist effizienter und billiger als Neukundenwerbung).
- Erfüllungsgrad der Planvorgabe.
- Kosten der einzelnen Betreuungsmaßnahmen der Kunden/-gruppen.
- kunden- u./o. artikelbezogene Werbekosten, Werbekostenzuschüsse (WKZ) usw.

**Informationen
und Orientie-
rungsgrößen**

Da der Planer bei einer großen Anzahl Kunden u./o. Artikel in der ihm zur Verfügung stehenden Zeit nicht alle Kunden bzw. Artikel detailliert planen kann, muss ihm das System eine Planungshilfe anbieten.

Nach der Pareto-Regel machen 20% der Kunden 80% des Umsatzes. Die gleiche Regel gilt für die Artikelbetrachtung.

Deshalb muss das System z.B. Kunden- u./o. Artikelgruppierungen (A-, B- und C-Kunden) zulassen, die nach gleichartigen Kriterien geplant werden.

Es bietet sich deshalb an, für alle A-Kunden (z.B. die umsatzstärksten Kunden und die strategisch wichtigen Kunden) die A-Artikel detailliert auf Grund geplanter Maßnahmen pro Kunde zu planen. Die B-Artikel werden z.B. mittels einer pauschalen Umsatzerhöhung geplant und die C-Artikel werden auf Basis der Vorjahresperiode in die Planung übernommen.

Die Gruppe der B- Kunden und die Gruppe der C-Kunden werden jeweils wie ein einzelner A-Kunde behandelt. Im Bedarfsfalle können die B-Kunden noch in mehrere Untergruppen untergliedert werden, die nach unterschiedlichen Kriterien geplant werden. Nur wenn der Planungsverantwortliche die relevanten Kunden und Artikel auf Basis einzelner Maßnahmen plant, die in einem Prämissenkatalog festgeschrieben werden, kann die Realitätsnähe und die Qualität einer Planung beurteilt werden, sowie bei späteren Abweichungen eine effiziente Ursachenanalyse betrieben werden.

Ein wichtiges Kriterium für eine qualifizierte Planung ist wie oben beschrieben, dass sich der Planer in der ihm zur Verfügung stehenden Zeit auf die wirklich relevanten Planungsprozesse konzentrieren kann (d.h. weitgehende Unterstützung der administrativen Planungsaufgaben durch die Planungssoftware, siehe oben).

**Pareto-Regel
nutzen**

4.4. Schnelle und einfache Simulation auch auf hoher Aggregationsebene

Eine moderne Planungssoftware muß dem Planungsverantwortlichen die Möglichkeit geben, die wichtigsten Planungsprämissen ohne allzu großen Aufwand zu verändern, um die daraus resultierenden Veränderungen auf das Planungsergebnis wie z.B. Deckungsbeitrag, Marktanteil u.ä. zu beurteilen. Nur so kann er auf schnellem Wege auch die Sensitivität der Planung bzw. ihrer Prämissen einschätzen. Der Controller kann somit ohne umfangreichem Planungsaufwand worst case und best case Szenarien erstellen und damit die Geschäftsleitung auf die Risiken der unterstellten Planungsprämissen hinweisen.

Einschätzung der Planungsrisiken mit Hilfe von Simulationen

Komfortable Programme lassen diese Simulationen auf allen Hierarchiestufen zu. D.h. der Planende kann z.B. die Veränderung von Verkaufspreisen sowohl auf Basis der gesamten Firma durchführen als auch auf der Basis von einzelnen Markt- u./o. Kundensegmenten, Ländern, Regionen usw. als auch bei einem einzelnen Kunden. Das Programm muß in der Lage sein, die Ergebnisauswirkung solcher Simulationen in kurzer Zeit aufzuzeigen.

schnelle und einfache Durchführung

Erfahrungsgemäß werden die notwendigen Simulationen nur durchgeführt, wenn der Aufwand dafür gering ist.

4.5. Effiziente Methode zur Dokumentation der Planungsprämissen

Um in der Planung bloßen Absichtserklärungen entgegenzuwirken, sind die Planungsprämissen und die geplanten Maßnahmen pro Kunde bzw. Kundengruppierung in einem Prämissenkatalog festzuhalten. Das Gleiche gilt auch für die Artikelbetrachtung. Die Maßnahmen und die geplanten Umsätze oder Mengen können nach Verabschiedung der Vertriebsplanung eventuell in ein vorhandenes CRM-System übernommen werden. Damit wird die Konsistenz der Planung hinsichtlich der Umsetzung der geplanten Maßnahmen durch den Vertrieb gewährleistet.

Nachvollziehbarkeit der Planungsprämissen

Die Dokumentation ist mittels einer komfortablen Notizfunktion direkt bei dem jeweiligen Planungsobjekt anzulegen.

Wie bereits oben erwähnt, dient ein sorgfältig erstellter Prämissenkatalog bei späteren Planabweichungen der effizienten Ursachenanalyse und damit schnellen Reaktionsmöglichkeiten.

4.6. Internetfähigkeit

Im Zeitalter von E-Business wird erwartet, daß auch eine moderne Vertriebs- und Controllingsoftware internetfähig ist. Somit können Tochtergesellschaften oder Betriebe, die nicht am Ort des Unternehmenssitzes sind, die gleichen Planungs- und Controllingwerkzeuge und einen gemeinsamen Datenbestand nutzen.

dezentrale Organisationen, zentrale Planungssysteme

Viele Unternehmen haben dezentral geführte Vertriebsorganisationen. D.h. die Außendienstmitarbeiter müssen von allen Punkten der Erde auf das Planungs- und Controllingssystem des Unternehmens zugreifen können. In diesem Zusammenhang ist selbstverständlich der Schutz der Unternehmensdaten, der mit ausgeklügelten Zugangsberechtigungen sicherzustellen.

5. Leistungsprofil eines modernen Vertriebsplanungs- und Controlling-Systems

5.1. Planungsobjekte

Eine fortschrittliche Vertriebsplanung nach Controllinggesichtspunkten sollte immer erfolgsorientiert durchgeführt werden, d.h., in dieser Planung werden neben den Umsätzen nach Artikeln und Kunden (Mengen, Preise, Erlösschmälerungen) auch Kosten geplant, um die wirtschaftliche Auswirkungen der geplanten Maßnahmen beurteilen zu können.

Um den Anspruch einer Vertriebsplanung beurteilen zu können, reicht ein einfacher Vergleich mit den Vorperioden nicht aus. Sowohl dem Planenden als auch dem Management müssen Orientierungsgrößen wie Kunden- u./o. Marktpotentiale zur Verfügung gestellt werden. Das gilt auch für Daten einer Balanced Score Card. Deshalb sollte die Vertriebsplanung nachstehende Planungsobjekte enthalten:

**Nichtmonetäre
Daten**

- Kunden-Planung
- Artikel-Planung (Mengen und Preise)
- Konditionen-Planung (z.B. Boni, Rabatte pro Kunde u./o. Artikel)
- Kosten-Planung (i.R. Grenzkosten)
- Deckungsbeitrags-Planung (Artikelerfolgsrechnung, Kundenerfolgsrechnung, Profit Center Ergebnis)
- Planung der Marketingkosten (z.B. Werbung, Werbekostenzuschüsse u.ä. pro Kunde, Artikel bzw. –gruppe, Profit Center usw.)
- Planung der Kunden- und Marktpotentiale, Benchmarks u.ä.
- Planung der Saisonkurven (im Grenzfall pro Kunde und Artikel für Neuprodukte u./o. Neukunden).

5.2. Planungszeiträume/-intervalle

In den meisten Unternehmen wird zumindest einmal im Jahr (meist im letzten Quartal) für den Zeitraum des Folgejahres eine Planung erarbeitet. In diesem Plan legt das Unternehmen fest, wie es im kommenden Jahr am Markt agieren will und welchen wirtschaftlichen Erfolg es auf dieser Basis erreichen möchte. Neben einer Jahresplanung werden wegen der schnellen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes vom Management in kürzeren Intervallen Planungen mit Ausblick zum Jahresende des laufenden Jahres erstellt. Die am häufigsten anzutreffenden Planungen sind:

**Kürzere
Planungsintervalle**

- Mehrjahresplanungen
- Jahresplanung (auch abweichendes Geschäftsjahr)
- Forecasts/Erwartungsrechnungen/Prognosen (monatlich oder pro Quartal)
- rollierende Planungen
- 52-Wochen-Planung

5.3. Simulation

Die Simulation ist für das Management und den Controller ein wichtiges Instrument zur Abschätzung der Sensitivität der Planung und zur Beantwortung von „was wäre wenn?“-Fragen. Leider wird die Nützlichkeit dieses Instruments noch immer unterschätzt. Wichtige Hilfestellung leistet die Simulation bspw. in kurzfristigen, komplexen Entscheidungssituationen, in denen das Management sonst in Ermangelung einer kurzfristig vorliegenden, qualifizierten Entscheidungsvorlage „aus dem Bauch heraus“ agieren müsste.

wichtiges Instrument für Management und Controlling

Aus diesem Grunde muß eine moderne Controllingsoftware mehrere Simulationen nebeneinander zulassen, die dann in einem Simulation x-/Simulation y-Vergleich einander gegenübergestellt werden können. Weiterhin müssen die Simulationen ohne großen Zeitaufwand durchgeführt werden können, da dieses sehr nützliche Instrument sonst nicht oder nur in zu geringem Maße genutzt wird.

5.4. Reporting

Wenn die Planung abgeschlossen und verabschiedet wurde, sind die wichtigsten diesbezüglichen Aufgaben des Controllers vor allem im Reporting und der Analyse der Planabweichungen zu sehen. Damit der Controller sich auf die Ursachen der Abweichungen und die notwendigen Gegensteuerung konzentrieren kann, muß die Controlling-Software komfortable Berichte und vorkonfigurierte Analysen wie Deckungsbeitragsanalysen zur Verfügung stellen.

Reporting, das „tägliche Brot“ des Controllers

Um dem Controller bzw. den Vertriebsverantwortlichen Zeit zu sparen, sollten die wichtigsten Reports als Standardberichte vorliegen. Standardreports können sein:

- Plan-/Ist Vergleiche
- Ist-/Ist Vergleiche (mehrere Vorperioden bzw. – jahre)
- Plan-/Plan Vergleiche (z.B. Marketingplan versus Vertriebsplan)
- Simulation 1/Simulation n (Vergleich mehrerer „was wäre wenn?“ Ergebnisse)
- Deckungsbeitragsanalysen (Analyse der einzelnen Abweichungsursachen wie z.B. Mengenabweichungen, Preisabweichungen und Abweichungen auf Grund des Sortimentsmixes).

Neben den Standardreports, die i.d.R. vom Softwarelieferant vorkonfiguriert werden, sollte das Controlling-Tool auch einen mächtigen Report-Generator besitzen, mit dem der Controller eigene Reports gestalten kann.

Automatisierung der Berichtsübermittlung

In vielen Fällen ist es sehr nützlich, wenn man die Daten einfach per Mausklick nach Excel, Word oder eine andere Anwendung exportieren kann. Das erspart dem Controller sehr viel Arbeit, wenn er Reports per Mausklick verschlüsseln und per E-Mail versenden kann sowie vordefinierte Standardberichte, die immer in der gleichen Zusammenstellung den gleichen Empfängern übersandt werden, mit einer einfachen Startroutine zu einem vordefinierten Zeitpunkt verschicken kann.

Es ist selbstverständlich, daß alle Reports sowohl tabellarisch als auch graphisch dargestellt werden können.

5.5. Planungsmethoden

Neue Softwarelösungen müssen sowohl die Top-Down-Planung als auch die Bottom-Up-Planung auf komfortable Weise beherrschen.

5.5.1 Top-Down-Planung

Die Geschäftsleitung bzw. die Vertriebleitung kann auf hoher Aggregationsebene ohne großen Planungsaufwand eine Top-Down-Planung (z.B. Mengenwachstum für die ganze Firma, einzelne Länder oder ganze bestimmte Marktsegmente) durchführen. Die auf hoher Aggregationsebene eingegebenen Zahlen werden von modernen Planungssystemen der Struktur der Vergangenheitsdaten bis auf die unterste Hierarchieebenen verteilt.

Top Down Planung als Planvorgabe

Eine solche Top-Down-Planung der Geschäftsleitung bzw. der Vertriebsleitung kann als Planvorgabe dem Planer, der eine Bottom-Up-Planung durchführt, neben anderen wichtigen Planungsinformationen beim Planungsprozess online vorgegeben werden. Über Zielerreichungsgrade /-kennziffern kann er die Zielerfüllungen der Vorgabe während des Planens permanent kontrollieren.

Die Top-Down-Planung ist auch ganz besonders für die „was wäre wenn?“-Frage geeignet (S. Kap. 5.3.). Mit wenigen „Mausklicks“ lassen sich Simulationen auf höheren Ebenen der Unternehmshierarchie (z.B. Gesamtunternehmen, Sparten, Regionen usw.) erstellen.

5.5.2 Bottom-UP-Planung

In der Regel kann eine einfache Top-Down-Planung nur richtungsweisend als Planungsvorgabe dienen. Für eine solide Unternehmensplanung reicht sie in den meisten Fällen nicht aus.

Die Machbarkeit der Planvorgabe ist mit Hilfe einer sorgfältigen Bottom-Up-Planung zu verifizieren. Die Bottom-Up-Planung ist auch der Ort, an dem die einzelnen Maßnahmen festzulegen sind, mit denen die Planziele erreicht werden sollen.

Verifikation des Planvorgabe für die Detailplanung

Eine Bottom-Up-Planung zeichnet sich dadurch aus, daß der Planende die Planung auf einer relativ niedrigen Planungsebene durchführt. Das kann heißen, er plant für jeden einzelnen Kunden jeden einzelnen Artikel. Üblicherweise ist solch eine Planung aus wirtschaftlichen und zeitlichen Gründen nicht durchführbar. Dennoch lohnt es sich, die wichtigsten Kunden und die wichtigsten Artikel im einzelnen zu planen.

Wie schon eingangs erwähnt gilt für die meisten Unternehmen die sog. Pareto-Regel: 20% der Kunden (A-Kunden) machen 80% des Umsatzes (S. Kap. 4.3). In gleicher Weise gilt dies auch für die Artikelbetrachtung.

Ertrag oder Umsatz als Maßstab?

Dies bedeutet in unserem Falle, daß wir nur 20% der Kunden (A-Kunden) und nur 20% der Artikel (A-Artikel) im einzelnen planen. Es läßt sich hier unter Controllern trefflich streiten, ob ein A-Kunde bzw. A-Artikel durch sein Umsatzvolumen definiert wird oder das Volumen seines Deckungsbeitrages oder gar durch die jeweiligen Umsatz- oder Ertragspotentiale.

Entscheidend an dieser Stelle ist, daß machbare Untermenge definieren werden, die unter zeitlichen und wirtschaftlichen Aspekten mehr oder weniger detailliert geplant werden können.

Die Kunden, die nicht in diese Kategorie fallen, werden in planungshomogenen Gruppierungen (sog. Planungskunden) zusammengefaßt. Das gleiche gilt für die Artikelplanung. Die Gruppierungen plant man dann wie einen einzelnen A-Kunden bzw. A-Artikel.

Die Bottom-Up-Planung gerade der A-Kunden bzw. A-Artikel darf nicht so erfolgen, daß man einfach pauschal den Umsatz oder die Mengen erhöht, sondern der Planer muß sich detailliert überlegen, auf welche Art und Weise bzw. mit welchen Maßnahmen er

Maßnahmenplanung

im nächsten Jahr die Umsatzziele erreichen kann. Dabei muß er versuchen, neben dem Kundenverhalten auch das voraussichtliche Verhalten der Hauptwettbewerber zu berücksichtigen, um die geeigneten Maßnahmen zur Planerfüllung zu definieren.

Maßnahmen zur Erhöhung des Umsatzes könnten im nachstehenden Beispiel (s. Kap.6) sein:

- Besserer Kundenservice (z.B. Regalservice, kundenfreundliche Kulanzlösungen usw.)
- Verbesserung der Produktqualität
- Erhöhung der Besuchsfrequenz
- Erhöhung der Kundenrabatte
- Erhöhung der Artikelrabatte
- Erhöhung der Kundenboni
- Erhöhung der Werbekostenzuschüsse

Diese Aufzählung erhebt keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit, aber sie macht deutlich, daß die Erlangung von Marktanteilen in stagnierenden Märkten und das Halten von Marktanteilen in schrumpfenden Märkten Geld kostet. D.h., die Deckungsbeiträge nehmen unter sonst gleichen Bedingungen ab. Die Auswahl der o.a. Maßnahmen hängt selbstverständlich davon ab, ob in dem jeweiligen Marktsegment der Preis, der Service oder die Produktqualität die Schlüsselgrößen für den Markterfolg sind.

Eine Bottom Up Planung erfordert gute Kenntnis der Marktsituation. Andererseits wird dadurch eine Qualität der Planung erreicht, welche die Chance birgt, unrealistische Planansätze bereits im Ansatz zu vermeiden. Die geplanten Maßnahmen und Prämissen, die Grundlage für die Planungszahlen der einzelnen Kunden bzw. Artikel waren, müssen nun auf einfache Art und Weise dokumentiert werden können. Idealerweise ermöglicht die Planungs-Software nach Abschluß der Planung den Ausdruck eines Planungskatalogs.

Neben den Marktanteilszielen muß der Planer auch das wirtschaftliche Ergebnis seiner Maßnahmenplanung im Auge behalten, daß von einer komfortablen Planungssoftware während des Planungsprozesses online ausgewiesen wird. D.h. der Planer kann sofort erkennen, welche Auswirkung die Erhöhung eines Kundenrabattes oder die Einrichtung eines Regalservices bei auf das den Deckungsbeitrag des einzelnen Kunden hat.

**permanente
Beachtung des
Deckungsbei-
trags**

6 Beispiel einer Vertriebsplanung

6.1 Kurzbeschreibung des Musterunternehmens:

Die Holzboden GmbH erzeugt und vertreibt Parkett- und andere Holzböden in den Ländern Deutschland, Frankreich, Schweiz und Österreich. Sie erwirtschaftet mit 350 Mitarbeiter einen Umsatz von 90 Millionen EURO. Als markt- und ertragsorientiertes Unternehmen verfügt die Holzboden GmbH auch über eine Marketingabteilung und eine Controllingabteilung.

Der Controller hat gemeinsam mit dem Vertriebsverantwortlichen und dem Marketingmanager ein ertragsorientiertes Vertriebsplanungs- und Controllingsystem aufgebaut, das im folgenden kurz vorgestellt werden soll. Die beschriebene Vorgehensweise ist selbstverständlich nicht zwangsläufig, sondern vom jeweiligen Unternehmen und seiner Planungsphilosophie abhängig. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde in dieses Modell sehr einfach gehalten und auch nur sechs Planungsartikel zugrunde gelegt.

6.2 Planungsstruktur

Um eine erfolgsorientierte Vertriebsplanung durchführen zu können, hat der Controller bei Einführung der Planung in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb nachstehende Strukturen des Unternehmens angelegt

	<u>Datenarten</u>	Wer plant was?
1.	Menge	Vertrieb
2.	Preise	Marketing
3.	Brutto-Umsatz	<i>Rechenformel</i>
4.	Skonti i.%	Controller
5.	Skonti absolut	<i>Rechenformel</i>
6.	Netto-Umsatz1	<i>Rechenformel</i>
7.	Kd.-Rabatte i.%	Vertrieb
8.	Kd.-Rabatte absolut	<i>Rechenformel</i>
9.	Netto-Umsatz2	<i>Rechenformel</i>
10.	Materialkosten p. Stck	Controlling
11.	Materialkosten absolut	<i>Rechenformel</i>
12.	Proport. Fertig.kosten p. Stck	Controlling
13.	Proport. Fertig.kosten absolut	<i>Rechenformel</i>
14.	Deckungsbeitrag1	<i>Rechenformel</i>
15.	Werbekostenzuschuß	Vertrieb
16.	Deckungsbeitrag2	<i>Rechenformel</i>
17.	Regalservice2	Vertrieb
18.	Deckungsbeitrag3	<i>Rechenformel</i>
19.	Kundenpotentiale (Mengen)	Vertrieb
20.	Marktpotentiale (Mengen)	Marketing
22.	Benchmark Deckungsgrad i.%	Controlling

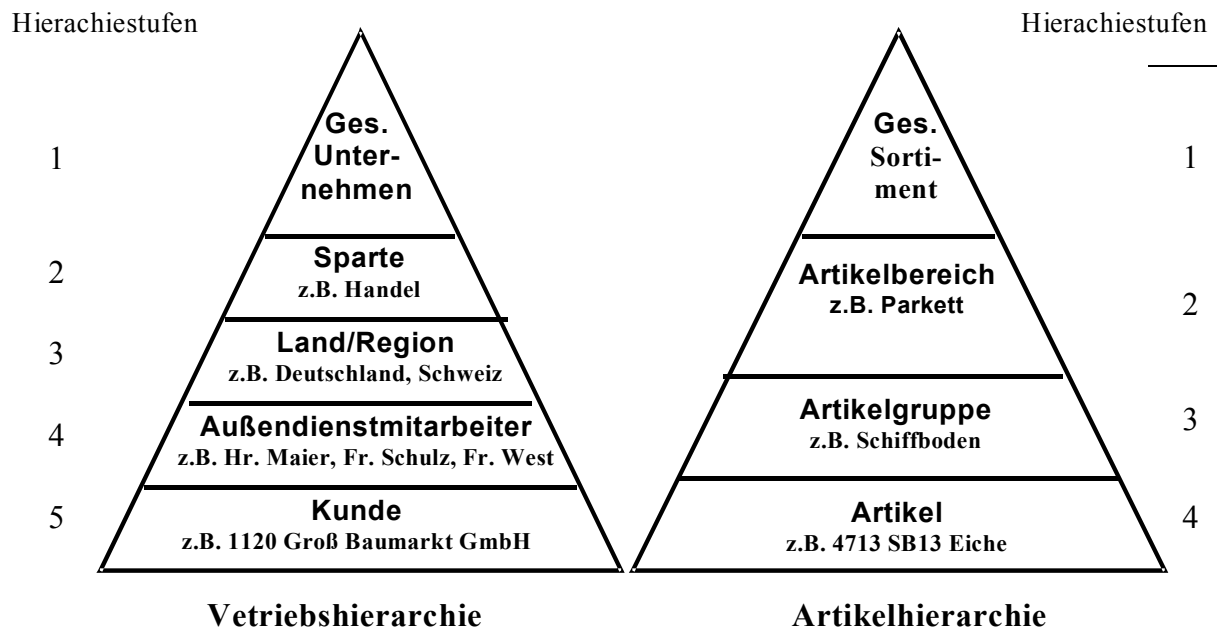
Tab. 1: Deckungsbeitrags und Planungsschema

Alle diese Datennarten müssen in der Planung geplant werden, damit sie später im Reporting nach den verschiedensten Gesichtspunkten ausgewertet und in Vergleiche einbezogen werden können.

In der Praxis sind die Deckungsbeitragsschemata der Unternehmen sehr viel komplexer und erreichen oft eine Anzahl von bis zu 40 Datenarten. Aber auch hier gilt aus Gründen der Übersichtlichkeit der Grundsatz „soviel als nötig und so wenig wie möglich“.

Vertriebs- und Artikelhierarchien

Die Vertriebsplanung erfolgt in zwingender Logik immer paarig, d.h. Artikelplanung setzt voraus, daß die Artikel einem Kunden oder einer Kundengruppierung zugeordnet werden. Umgekehrt bedeutet die Planung eines Kunden, daß ihm die Artikel zugeordnet werden, die man ihm verkaufen möchte. Moderner Planungssoftware liegt häufig eine Baumstruktur zugrunde, die wie nachstehend aussehen kann.



Graphik 2

Nach diesen Strukturen werden sowohl die Ist-Daten, Plan-Daten, Simulations-Daten usw. geplant, abgerechnet und reportet.
 Im vorliegenden Beispiel sieht die Zuordnung der Hierarchiestufen wie folgt aus:

<u>Vertriebs-Hierarchie</u>	<u>It. Musterunternehmen Holzboden GmbH</u>
Gesamtes Unternehmen	Gesamtes Unternehmen
Sparte	Baumärkte, Handwerksbetriebe
Region	Deutschland, Frankreich, Schweiz, Österreich
Außendienstmitarbeiter	Hr. Maier, Fr. Schulz, Fr. West usw.
Kunde	Groß Baumarkt GmbH, Baumarkt Heinz usw.

<u>Artikel-Hierarchie</u>	<u>It. Musterunternehmen Holzboden GmbH</u>
Gesamtes Sortiment	Gesamtes Sortiment
Artikel-Bereich	Parkett, sonst. Holzböden
Artikel-Gruppe	Schiffsboden: SB13, SB22
Artikel	Artikel: SB13 Eiche, SB13 Buche usw.

Tab. 2: Hierarchien im Beispielunternehmen

6.3. Planungsablauf

In der Firma Holzboden GmbH hat der Controller in seiner Funktion als Koordinator und verantwortlichem Organisator der Planung nachstehenden zeitlichen und logischen Ablauf für die Jahresplanung vorgegeben.

6.3.1 Erwartungsrechnung (synon. Forecast, Prognose, Vorausschaurechnung)

Die Holzboden GmbH plant auf der Basis des laufenden Jahres. Der Beginn der Vertriebsplanung liegt im September. Da zu diesem Zeitpunkt der Referenzzeitraum (Januar – Dezember) nicht vollständig ist, ist es zuerst einmal erforderlich, den verfügbaren Referenzzeitraum hochzurechnen. Dies erfolgt mittels einer Erwartungsrechnung zum 31.12. des laufenden Jahres. Hierzu übernimmt der Controller acht Monate „IST“-Daten (Januar – August) und für die restlichen 4 Monate (September – Dezember) die „Plan“-Daten des laufenden Jahres.

Ist-Mengen 2000														
Kunde:	Gesamtes Unternehmen												Artikel:	Artikel
in qm	Kumul	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
4713 SB13 Eiche	355.093	37.661	32.281	53.802	48.422	53.802	59.182	32.281	37.661					
4714 SB13 Buche	257.751	27.337	23.432	39.053	35.148	39.053	42.959	23.432	27.337					
4715 SB22 Eiche	167.620	17.778	15.238	25.397	22.857	25.397	27.937	15.238	17.778					
4716 SB22 Buche	90.837	9.634	8.258	13.763	12.387	13.763	15.140	8.258	9.634					
4717 FL13 Eiche	149.846	15.893	13.622	22.704	20.434	22.704	24.974	13.622	15.893					
4718 FL13 Buche	192.397	20.406	17.491	29.151	26.236	29.151	32.066	17.491	20.406					
	1.213.545													

Erwartungsrechnung Mengen 2000														
Kunde:	Gesamtes Unternehmen												Artikel:	Artikel
in qm	Kumul	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
4713 SB13 Eiche	541.753	37.661	32.281	53.802	48.422	53.802	59.182	32.281	37.661	43.920	49.410	54.900	38.430	
4714 SB13 Buche	406.943	27.337	23.432	39.053	35.148	39.053	42.959	23.432	27.337	35.104	39.492	43.880	30.716	
4715 SB22 Eiche	237.824	17.778	15.238	25.397	22.857	25.397	27.937	15.238	17.778	16.518	18.583	20.648	14.454	
4716 SB22 Buche	133.378	9.634	8.258	13.763	12.387	13.763	15.140	8.258	9.634	10.010	11.261	12.512	8.758	
4717 FL13 Eiche	237.566	15.893	13.622	22.704	20.434	22.704	24.974	13.622	15.893	20.640	23.220	25.800	18.060	
4718 FL13 Buche	317.857	20.406	17.491	29.151	26.236	29.151	32.066	17.491	20.406	29.520	33.210	36.900	25.830	
	1.875.321													

Plan-Mengen 2000														
Kunde:	Gesamtes Unternehmen												Artikel:	Artikel
in qm	Kumul	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
4713 SB13 Eiche	549.000	38.430	32.940	54.900	49.410	54.900	60.390	32.940	38.430	43.920	49.410	54.900	38.430	
4714 SB13 Buche	438.800	30.716	26.328	43.880	39.492	43.880	48.268	26.328	30.716	35.104	39.492	43.880	30.716	
4715 SB22 Eiche	206.480	14.454	12.389	20.648	18.583	20.648	22.713	12.389	14.454	16.518	18.583	20.648	14.454	
4716 SB22 Buche	125.120	8.758	7.507	12.512	11.261	12.512	13.763	7.507	8.758	10.010	11.261	12.512	8.758	
4717 FL13 Eiche	258.000	18.060	15.480	25.800	23.220	25.800	28.380	15.480	18.060	20.640	23.220	25.800	18.060	
4718 FL13 Buche	369.000	25.830	22.140	36.900	33.210	36.900	40.590	22.140	25.830	29.520	33.210	36.900	25.830	
	1.946.400													

Abb. 3: Aufbau der Erwartungsrechnung

Alternativ ist es möglich, für die Monate September bis Dezember eine neue Absatz-/Umsatzschätzung durchzuführen. Wie bereits oben erwähnt erstellen Unternehmen, die in sich schnell verändernden Märkten tätig sind, quartalsweise oder gar monatlich Erwartungsrechnungen, so daß man diese, wenn sie vorliegen, für den Planungsprozess verwenden wird.

6.3.2 Planungsvorgabe (Top-Down)

Auf Basis der Erwartungsrechnung ist nun eine eine Planvorgabe durch die Geschäftsleitung zu erstellen. Hinsichtlich des Marktwachstums liegt außerdem eine Marktstudien für die einzelnen Länder vor. Auf dieser Basis werden in der Planvorgabe nachstehende Mengenziele zur Erhaltung bzw. Erhöhung der Marktanteile für das Planjahr und für die einzelnen Länder vorgegeben:

- Deutschland + 3 %
- Frankreich + 5 %
- Schweiz + 2 %
- Österreich + 2 %

Auf Grund der Wachstumsziele sind Preiserhöhungen nicht vorgesehen. Zu erwartende Kostenerhöhungen sind – zur Vereinfachung dieses Beispiels - durch entsprechende Rationalisierungsmaßnahmen zu kompensieren.

Um eine angemessene Verzinsung des Kapitals zu erzielen, wird auf Grund der vorliegenden Strukturkosten und des erwarteten Kapitaleinsatzes ein durchschnittlicher Deckungsgrad (DB/Brutto-Umsatz * 100) der Deckungsbeitragsstufe 3 in Höhe von 40% vorgegeben. Die Höhe des Deckungsgrades wurde vorher vom Controller errechnet.

Planungsvorgabe (Top Down) Mengen 2001					
Kunde:		Länder/Regionen	Artikel:		Gesamtes Sortiment
in qm		Erwartungsrechn.	Veränderung		Planvorgabe
		1-12 2000	absolut	i. %	1-12 2001
1001	Deutschland	139.941		3,0%	144.139
1101	Frankreich	16.148		5,0%	16.955
1102	Schweiz	13.413		2,0%	13.681
1103	Österreich	18.031		2,0%	18.392
	Summe	187.532		3,0%	193.167

Eingabefelder
(gelb)

Abb. 4: Beispiel einer Planvorgabe auf hoher Hierarchieebene

6.3.3 Planung (Bottom-Up)

◆ Marketing

Bei der Holzboden GmbH ist es Aufgabe der Marketingabteilung nachstehende Daten in das Planungssystem einzupflegen:

- ✓ Eingabe des neuer Artikel
- ✓ Eingabe der neuen Listenpreise
- ✓ Eingabe der Saisonkurven (insbesondere für neue Artikel)
- ✓ Eingabe artikelabhängiger Konditionen (z.B. Rabatte auf bestimmte Artikelgruppen)
- ✓ Eingabe der Marktpotentiale auf nationaler u./o. regionaler Ebene

<u>Saisonkurve</u>	<u>Sum.</u>	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mrz</u>	<u>Apr</u>	<u>Mai</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Aug</u>	<u>Sep</u>	<u>Okt</u>	<u>Nov</u>	<u>Dez</u>
	100	7	6	10	9	10	11	6	7	8	9	10	7

Abb. 5: Beispiel einer Saisonkurve



Eingabe-
Felder

◆ Controlling

Der Controller des Modellunternehmens gibt zur Ermittlung der Deckungsbeiträge und der Ergebnisrechnungen folgende Daten in das Planungssystem ein:

- Eingabe der Unternehmens-Konditionen (Skonti-Sätze, umsatzabhängige Konditionen).
- Eingabe der neuen Plankostensätze (z.B. Grenzkosten).
- Eingabe der Fixkosten für die stufenweise Fixkostendeckungsrechnungen der Artikel-, der Kunden- und der Profit Center Erfolgsrechnungen.

◆ Vertriebsabteilung

Wenn die o.a. Vorbereitungsarbeiten abgeschlossen sind, beginnen bei der Holzboden GmbH die eigentlichen Planungsarbeiten der Bottom Up Planung.

Die Vertriebsabteilung, die eigentliche Verantwortliche bei der Vertriebsplanung, trägt für diesen Bereich Vertrieb die Hauptlast des Planungsprozesses. Die Planungsaktivitäten sind:

- Aktualisierung der Kundenpotentiale
- Eingabe der Kunden-Konditionen
- Eingabe der Mengen pro Kunde und Artikel
- Dokumentation der Planungsprämissen (bei A-Kunden und A-Artikeln auf Kunden-/Artikel-Ebene)

Kunden-/Artikel-Planung 2001															
Kunde:	1120	Groß Baumarkt GmbH, Deutschland					Artikel:	4713 SB13 Eiche							
		Summe	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
Mengen	Ist 1999	8.024	490	475	795	730	820	930	485	582	701	720	798	498	
Mengen	Erwart.2000	8.322	583	499	832	749	832	915	499	583	666	749	832	583	
Mengen	Kd.-Potential	17.200													
<i>Potentialausschöpf.2000</i>		48%													
<i>Benchmark Potent.aus.</i>		60%													
Mengen	Vorgabe 2001	8.572													
Mengen	Plan 2001	8.800	616	528	880	792	880	968	528	616	704	792	880	616	
<i>Erfüllung der Planvorgabe</i>		103%													
<i>Plan2001/Erwart.2000</i>		106%													
<i>Potentialausschöpf.2001</i>		51%													
Kd.Bes.	Erwart.2000	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Kd.Bes.	Plan 2001	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Br.-Ums	Erwart.2000	395.295	27.671	23.718	39.530	35.577	39.530	43.482	23.718	27.671	31.624	35.577	39.530	27.671	
Br.-Ums	Plan 2001	418.000	29.260	25.080	41.800	37.620	41.800	45.980	25.080	29.260	33.440	37.620	41.800	29.260	
Kd.Rab.	Erwart.2000	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Kd.Rab.	Plan 2001	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	
DB1	Erwart.2000	185.789	13.005	11.147	18.579	16.721	18.579	20.437	11.147	13.005	14.863	16.721	18.579	13.005	
DB1	Plan 2001	192.280	13.460	11.537	19.228	17.305	19.228	21.151	11.537	13.460	15.382	17.305	19.228	13.460	
WKZ	Erwart.2000	24.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
WKZ	Plan 2001	30.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	
DB2	Erwart.2000	161.789	11.005	9.147	16.579	14.721	16.579	18.437	9.147	11.005	12.863	14.721	16.579	11.005	
DB2	Plan 2001	162.280	10.960	9.037	16.728	14.805	16.728	18.651	9.037	10.960	12.882	14.805	16.728	10.960	
Reg.Serv.	Erwart.2000	624	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
Reg.Serv.	Plan 2001	624	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
Bes.Kost.	Erwart.2000	360	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Bes.Kost.	Plan 2001	720	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
DB3	Erwart.2000	160.805	10.923	9.065	16.497	14.639	16.497	18.355	9.065	10.923	12.781	14.639	16.497	10.923	
DB3	Plan 2001	160.936	10.848	8.925	16.616	14.693	16.616	18.539	8.925	10.848	12.770	14.693	16.616	10.848	
Deck.grad	Erwart.2000	38%													
Deck.grad	Plan 2001	39%													
<i>Benchmark Deck.grad</i>		40%													

Abb. 6: Beispiel der Planung eines A-Kunden

Damit sich der Planer auf die Daten, die er planen muss bzw. die er als Information für eine qualifizierte Planung benötigt, konzentrieren kann, werden in der Planungsmaske nur diese Felder aufgezeigt. Daten, die andere Abteilungen planen wie z.B. Marketing, Controlling (siehe oben), werden vom System im Hintergrund hinterlegt und in der obigen Maske automatisch zu den Rechenoperationen z.B. für die Berechnung des Umsatzes und der Deckungsbeiträge herangezogen.

Die Holzboden GmbH gibt ihrem Verkauf Listenpreise vor. Eine individuelle Preisgestaltung für die einzelnen Kunden kann der Planer nur über Kundenrabatte erreichen. Um eine Mengensteigerung im vorliegenden Beispiel zu bewerkstelligen, kann der Vertrieb nur die Kundenrabatte, den Werbekostenzuschuss (WKZ), die Besuchsfrequenz (Kd.-Besuche) und den Regalservice (Reg.Serv.) beeinflussen.

Die gelb markierten Felder sind Eingabefelder, der Planer kann Daten sowohl in der Jahresspalte als auch in den einzelnen Monaten eingeben. Gibt er die Daten in der Jahresspalte ein, werden die Daten automatisch entsprechend der Saisonkurve verteilt.

Im obigen Beispiel plant der Vertrieb beim Kunden „Groß Baumarkt GmbH“ eine Erhöhung der Menge um 6%. Auf Grund der dafür notwendigen Aufwendungen verharrt der absolute Deckungsbeitrag auf dem Niveau des Jahres 2000. Dennoch sollen die Maßnahmen durchgeführt werden, da dieser Kunde für die Holzboden GmbH eine marktstrategische Bedeutung hat.

6.3.4 Ergebnis der Vertriebsplanung

Ist der Planungsprozeß abgeschlossen, legt die Vertriebsleitung das vorläufige Ergebnis der Geschäftsleitung zur Verabschiedung vor.

Die Geschäftsleitung beurteilt die Vertriebsplanung nach dem Deckungsbeitrag³ auf der hohen Aggregationsebene „Länder“ Deutschland, Frankreich, Schweiz und Österreich.

Während die Umsatzvorgaben in Deutschland und Frankreich gut erreicht wurden, wurden sie in der Schweiz und Österreich deutlich überschritten. Dafür wurde in keinem Land das Benchmark des Deckungsgrades von 40% erreicht.

Die Geschäftsleitung hat nun die Möglichkeit, die Planung noch einmal in die Instanzen zurück zu verweisen, um die Mengen zugunsten der Deckungsbeiträge zurück zunehmen oder die Geschäftsleitung verabschiedet den Plan zugunsten höherer Marktanteile. Das Ziel der angestrebten Kapitalverzinsung kann dann nur mit Hilfe von Kostensparprogrammen erreicht werden.

Nach Verabschiedung des Vertriebsplanes wird das Planergebnis des Vertriebs zu einem gesamten Unternehmensergebnis weiterverarbeitet (siehe Graphik1).

Die sich schnell verändernde Umfeld und Marktbedingungen zwingen viele Unternehmen, neben dem Jahresplan jedes Quartal oder gar jeden Monat eine Erwartungsrechnung (syn. Forecast, Prognose) zu erstellen, um die Auswirkung dieser Veränderungen zum 31.12. des Jahres abzuschätzen.

Regional - Planung 2001						
Kunde:		Länder	Artikel:		Ges.Sortiment	
in €		Gesamt	Deutschland	Frankreich	Schweiz	Österreich
Mengen	Ist 1999	1.791.500	1.328.960	156.850	129.220	176.470
Mengen	Erwart.2000	1.875.321	1.399.406	161.476	134.128	180.310
Region.-Potential 2000		5.930.000	3.500.000	1.160.000	620.000	650.000
<i>Potentialausschöpf.2000</i>		32%	40%	14%	22%	28%
<i>Benchmark Potent.auss.</i>		40%	43%	15%	35%	35%
Region.-Potential 2001		6.062.000	3.570.000	1.200.000	632.000	660.000
Mengen	Vorgabe 2001	1.931.666	1.441.388	169.550	136.810	183.917
Mengen	Plan 2001	1.950.982	1.447.270	170.810	140.720	192.180
<i>Erfüllung der Planvorgabe</i>		101%	100,4%	100,7%	102,9%	104,5%
<i>Plan2001/Erwart.2000</i>		104%	103,4%	105,8%	104,9%	106,6%
<i>Potentialausschöpf.2001</i>		32%	40,5%	14,2%	22,3%	29,1%
Br.-Ums	Erwart.2000	92.192.590	68.796.160	7.938.340	6.593.860	8.864.230
Br.-Ums	Plan 2001	95.912.064	71.149.195	8.397.186	6.917.933	9.447.751
Skonti	Erwart.2000	1.843.852	1.375.923	158.767	131.877	177.285
Skonti	Plan 2001	1.918.241	1.422.984	167.944	138.359	188.955
Skonti	Erwart.2000	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Skonti	Plan 2001	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Kd.Rab.	Erwart.2000	8.297.333	6.191.654	714.451	593.447	797.781
Kd.Rab.	Plan 2001	9.399.382	6.972.621	822.924	677.957	925.880
Kd.Rab.	Erwart.2000	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Kd.Rab.	Plan 2001	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%
DB1	Erwart.2000	54.862.915	41.189.087	4.546.090	3.903.561	5.224.177
DB1	Plan 2001	55.825.785	41.623.448	4.714.352	4.035.847	5.452.138
WKZ	Erwart.2000	16.000.000	11.939.556	1.377.697	1.144.363	1.538.385
WKZ	Plan 2001	16.000.000	11.869.071	1.400.814	1.154.046	1.576.069
DB2	Erwart.2000	38.862.915	29.249.531	3.168.393	2.759.199	3.685.792
DB2	Plan 2001	39.825.785	29.754.377	3.313.538	2.881.801	3.876.069
Reg.Serv.	Erwart.2000	2.400.000	1.790.933	206.655	171.654	230.758
Reg.Serv.	Plan 2001	2.400.000	1.780.361	210.122	173.107	236.410
Bes.Kost.	Erwart.2000	1.960.000	1.462.596	168.768	140.184	188.452
Bes.Kost.	Plan 2001	2.200.000	1.631.997	192.612	158.681	216.709
DB3	Erwart.2000	34.502.915	25.996.002	2.792.971	2.447.360	3.266.582
DB3	Plan 2001	35.225.785	26.342.019	2.910.804	2.550.013	3.422.949
Deck.grad	Erwart.2000	37%	38%	35%	37%	37%
Deck.grad	Plan 2001	37%	37%	35%	37%	36%
<i>Benchmark Deck.grad</i>		40%	40%	40%	40%	40%

7 Fazit

Um die Planungsschritte anschaulich zu machen, hat der Autor versucht, einige Planungsmasken einer modernen Planungssoftware mit Hilfe von Excel-Sheets darzustellen.

Den Anforderungen an ein modernes und effizientes Vertriebsplanungs- und Controllingssystem kann man mit alten Spreadsheets jedoch nicht mehr gerecht werden. Ein Spreadsheet kann die Komplexität eines anspruchsvollen Planungsprozesses und die Masse der benötigten Daten nicht in einem vertretbaren zeitlichen Rahmen und fehlerfrei verarbeiten. Insbesondere sind schnelle Simulationen auf verschiedenen Ebenen der

Spreadsheets für eine professionelle Vertriebsplanung nicht ausreichend

Vertriebs- und Artikelhierarchien unter Wahrung der Planungskonsistenz i.d.R. nicht möglich. Darüber hinaus sind multiple Abfragen, Reports und komplexe Deckungsbeitragsanalysen - wenn überhaupt - nur unter großem zeitlichen Aufwand realisierbar. Dennoch sollte eine moderne Planungssoftware die Möglichkeit besitzen, Daten problemlos in ein Spreadsheet zu exportieren, um dort auf bewährtem Terrain Sonderanalysen durchzuführen zu können, die in einer Standardsoftware wegen der Einmaligkeit der Probleme nicht abgebildet werden.

Das Softwarehaus MAcS Software GmbH, 78628 Rottweil, hat seit zwei Jahren mit dem Programm „Sales and Marketing Controlling“ (SMC) eine Software auf den Markt gebracht, die alle Anforderungen an ein modernes und effizientes Vertriebsplanungs- und Controllingsystem erfüllt und bereits in vielen Unternehmen der verschiedensten Branchen erfolgreich eingesetzt wird.

Durch den Einsatz von professioneller Planungs- und Controllingsoftware wie dem „Sales and Marketing Controlling“ könne enorme Potentiale zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung genutzt und bis zu 50% des Planungsaufwandes eingespart werden, was bei einer Zunahme der Planungszyklen von großer wirtschaftlicher Bedeutung ist. Entscheidend ist aber die Schnelligkeit, mit der Informationen über Marktveränderungen und deren wirtschaftlichen Auswirkungen für unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung stehen.

Der Beitrag erschien erstmalig in Heft 2/2002 der Fachzeitschrift "Der Controlling-Berater" aus der Haufe Mediengruppe. Der "Controlling-Berater" bietet in Verbindung mit der dazugehörigen CD-ROM "Haufe Controlling Office" aktuelle Informationen und Praxisberichte sowie sofort einsetzbare Arbeitshilfen in Form von Excel-Anwendungen, Checklisten und Vorlagen. Besonderer Wert wird auf die direkte Verwendbarkeit in der Praxis gelegt. Wir danken der Haufe Mediengruppe, Freiburg, für ihre Nachdruckgenehmigung. Weitere Informationen finden Sie unter www.controlling-office.de

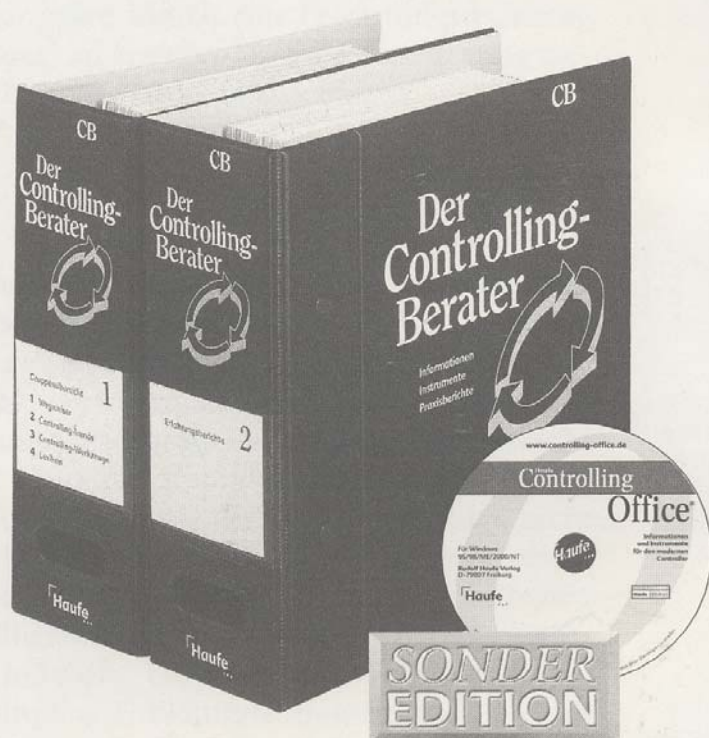
Erfahrungsberichte und Fallbeispiele aus der Praxis

Ihre Vorteile:

- ✓ Umfangreiches Lexikon
- ✓ Praxisgerechte Aufbereitung
- ✓ Neueste Entwicklungen und Controlling-Trends
- ✓ Controlling-Werkzeuge
- ✓ Erfahrungsberichte von Top-Controllern

Controlling, Kostenrechnung und Kalkulation rundum - das Fachwissen für Praktiker mit einem Griff. Im PC und auf dem Tisch. Mit der Kombination des Handbuches „Der Controlling-Berater“ und der Sonderedition „Haufe Controlling Office“ haben Sie zwei unverzichtbare Ratgeber zur Hand.

Profitieren Sie vom Profi-Paket mit Preisvorteil!



**Der Controlling-Berater
inkl. Sonderedition**

Haufe Controlling Office

nur € 139,-

Bestell-Nr. 01401-0001
Aktualisierung 7 Hefte im Jahr
(inkl. 4 CD-ROM-Updates)

Jetzt bestellen! Telefon: 07 61/89 88 111

Weitere Bestellmöglichkeiten:



Fax:
07 61/89 88 222



e-Mail:
bestellung@haufe.de



Post:

Haufe Service Center GmbH
Bismarckallee 11-13, 79098 Freiburg

