Distributions-controlling

Von
Prof. Dr. Jochem Piontek

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Piontek, Jochem:
Distributionscontrolling / von Jochem Piontek. - München ;
Wien : Oldenbourg, 1995
ISBN 3-486-23257-6

© 1995 R. Oldenbourg Verlag GmbH, München

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23257-6

Vorwort

Dem Controlling-Gedanken wird in der Distribution bisher zuwenig Rechnung getragen. Somit weist das Distributionscontrolling in der praktischen Anwendung und in der Literatur noch große Lücken auf. Monographien und Lehrbücher zum Distributionscontrolling sind rar. Das vorliegende Buch ist daher ein Lückenbüßer und hat das Ziel, Anreize für weitergehende Analysen zu geben.
Dennoch ist dieses Buch primär für Studenten geschrieben. Es ist zwar naturgemäß Aufgabe der Studenten sich selber zu einem eigenen, vertiefenden und weiterführenden Literaturstudium hinzuführen, doch ständige Anfragen ließen den Gedanken reifen, bisherige sowie neue Gedanken in einem Lehrbuch zusammenzufassen, ohne eine zu starke Reduktion in der Darstellung zu erreichen.
Das Buch stellt somit die Zusammenfassung meiner Lehrveranstaltungen zum Thema Distributionscontrolling dar, die ich an verschiedenen Hochschulen gehalten habe und verfolgt folgende Leitbilder:

- Analyse der grundsätzlichen strategischen Gestaltungsmöglichkeiten, -spielräume und -potentiale des Distributionscontrolling,
- Entwicklung eines eigenen Instrumentenapparates zur Durchführung des Distributionscontrolling,
- Aufzeichnung von Kostensenkungspotentialen in der Distribution.

Die Diskussion innerhalb und zwischen Instituten hat sich positiv auf das Konzept und den Inhalt des vorliegenden Buches ausgewirkt. Daher bedankt sich der Autor insbesondere bei Herrn Dr. Bernd Kabelka, Hamburg; Paulus Haase, Duisburg; Dr. Eric Jegham, Straßburg; Rainer Winter, Düsseldorf und Prof. Dr. Michael Berger, Berlin sowie Dorothea Bauer, Berlin.
Ferner gilt mein Dank Herrn Prof. Peter Hammann und Roland Gabriel, Ruhr-Universität Bochum sowie Herrn Prof. Dr. Dr. Wolfgang Berger, Karlsruhe für ihre vielfältige Unterstützung.
Für eine termingerechte Fertigstellung des Textes bin ich Frau Petra Frie, Paderborn tief verpflichtet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Inhaltsverzeichnis VII

1. Controlling 1
1.1 Reichweite des Controlling 1
1.2 Ziele des Controlling 3
1.3 Funktionen des Controlling 4
1.4 Aufgaben des Controlling 7
1.5 Marketing- und Vertriebscontrolling 13
1.5.1 Strategisches Marketingcontrolling 15
1.5.2 Ausgewählte Instrumente strategischen Marketing- und Vertriebscontrolling 19
1.5.2.1 Gap-Analyse 20
1.5.2.2 Kundensegmentierung 21
1.5.2.3 Wettbewerbsanalyse 22
1.5.2.4 ABC-Analyse 23
1.5.2.5 Portfolio-Analyse 25
1.5.3 Operatives Marketing- bzw. Vertriebscontrolling 27

2. Reichweite der Distribution 29
2.1 Distributionsfunktionen 32
2.2 Aktionsbereiche der Distribution 36
2.3 Distributionsorgane 37
2.4 Distributionsstrukturen 38
2.5 Distributionslogistik 42
2.6 Interdependenzen der Distributionslogistik zu den grundlegenden Marketinginstrumenten 46
2.6.1 Produktpolitik und Distributionslogistik 46
2.6.2 Konditionspolitik und Distributionslogistik 48
2.6.3 Kommunikationspolitik und Distributionslogistik 49
2.6.4 Distributionspolitik und Distributionslogistik 50
2.6.5 Aufgabengebiete der Distributionslogistik 51
2.6.5.1 Auftragsabwicklung 52
2.6.5.2 Lieferservice 55
2.6.5.2.1 Lieferzeit 56
2.6.5.2.2 Lieferzuverlässigkeit 58

		Seite
2.6.5.2.3	Lieferbeschaffenheit	59
2.6.5.2.4	Lieferflexibilität	59
2.6.5.3	Transportfunktion	61
2.6.5.4	Verpackung	64
2.6.5.5	Lagerhaltung	66
2.7	Ziele der Distribution	70
2.8	Distributionsstrategien	73
2.8.1	Segmentierungsstrategien	75
2.8.2	Selektions- bzw. Differenzierungsstrategien	77
2.8.3	Rationalisierungsstrategien	79
2.8.4	Imagebildungsstrategien	80
2.8.5	Internationalisierungsstrategien	82
2.8.6	Stabilisierungsstrategien	83
2.8.7	Strategiewahl	84
3.	**Funktionen des Distributionscontrolling**	87
3.1	Informationsfunktion	87
3.2	Planungsfunktion	93
3.3	Koordinationsfunktion	98
3.4	Kontrollfunktion	101
4.	**Aufgabengebiete des Distributionscontrolling**	105
4.1	Kontrolle der Distributionsumwelt	105
4.2	Wertmäßige Funktionsplanung und -kontrolle	110
4.3	Planung und Kontrolle der Marktmacht	118
4.4	Planung und Kontrolle des Absatzkanals	126
4.5	Planung und Kontrolle der Absatzmittler	133
4.6	Planung und Kontrolle bezüglich des make-or-buys distributionslogistischer Leistungen	140
4.7	Planung und Kontrolle des Depots	145
4.8	Planung und Kontrolle des Depotstandortes	150
4.9	Planung und Kontrolle eines Auslieferungslagers	154
4.10	Planung und Kontrolle des Lieferservice	161
4.11	Planung und Kontrolle der Transportsystemauswahl	166

		Seite
4.12	Planung und Kontrolle der Touren	171
4.13	Planung und Kontrolle der Touren für den Außendienst	175
5.	**Instrumente des Distributionscontrolling**	178
5.1	Informations- und Kommunikationssysteme	178
5.2	Warenwirtschaftssysteme	187
5.3	Portfoliotechniken	192
5.3.1	Distributionswegeportfolio	192
5.3.2	Marktmachtportfolio	205
5.4	Budgetierung	211
5.5	Deckungsbeitragsrechnung	220
5.6	Scoringmodelle	227
5.7	Prozeßkostenrechnung	230
5.8	Benchmarking	243
5.9	Kennzahlensysteme	247
5.9.1	Kennzahlensystem zum Servicegrad	255
5.9.2	Kennzahlensystem zur Servicezeit	259
5.9.3	Kennzahlensystem zum Serviceniveau	264
5.9.4	Kennzahlensystem zur Transportplanung und -kontrolle	267
5.9.5	Kennzahlensystem zur Kontrolle des Depots	269
5.9.6	Kennzahlensystem zur Außendienstkontrolle	271
Literaturverzeichnis		293
Abbildungsverzeichnis		314
Stichwortregister		317

1. Controlling

1.1 Reichweite des Controlling

Controlling ist die infinitive Verbform von 'to control'. Da es nach übereinstimmender Auffassung der Fachliteratur kein entsprechendes deutsches Wort mit gleichem Bedeutungsinhalt gibt, läßt sich dieser Begriff nur schwer ins Deutsche übertragen. Ebensowenig gibt es keine einheitliche und eindeutige Definition dieses Begriffes in der Literatur. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch die Vermeidung einer Übersetzung des Wortes „Controlling" mit „Kontrolle". Vielmehr verlangt es hier im betriebswirtschaftlichen Kontext nach einer Übersetzung im Sinne von „Lenkung, Steuerung, Regelung" etc., um so auf die Führungsfunktion des Controlling hinzuweisen. So ermöglicht Controlling der Führung, die Unternehmung durch Planung zielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben wahrzunehmen.
Controlling ist dennoch mehr als Kontrolle oder ein 'Profit-Center'-bezogene Buchhaltung. Controlling ist auch mehr als ein bloßes Schlagwort oder eine Modeerscheinung. Es ist eine Synthese aus operativer und strategischer Unternehmensführung auf der Grundlage von Ex-post-Daten und Ex-ante-Prognosen.

Die sich abzeichnenden neuen Rahmenbedingungen legen die Entwicklung eines leistungsfähigen Steuerungssystems nahe, das nicht nur in Krisenzeiten zur Anwendung gelangen soll. In nächster Zeit werden die hier nur kursorisch angesprochenen Marktänderungen auch "gesunde" Unternehmen zwingen, sich im Rahmen eines Controlling-Konzepts für zielgerichtete und betriebswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmensführung zu entscheiden; eine schlecht vorhersehbare Welt des Wandels kann nicht mit Instrumenten für eine stabile Welt bewältigt werden.
Da nicht anzunehmen ist, daß ungewöhnliche Umweltveränderungen ablaufen, weil sie schließlich von Menschen veranlaßt und von deren Vorstellungen, Bestrebungen und Interessen gelenkt werden, ist es Aufgabe des Strategischen Managements, diesen Wandel zu bewäl-

tigen, und mehr noch, diesen Wandel zu nutzen, wenn nicht gar zu stimulieren. Das erfordert eine hohe Transparenz der betrieblichen Leistungsprozesse zur Verkürzung und vor allem Flexibilität.

Controlling wird deshalb häufig als Führungsinstrument beschrieben, das die Unternehmensführung bei Entscheidungen unterstützt. Mit Hilfe der Instrumente Planung, Kontrolle/Analyse, Steuerung und einem ausgereiften Informationssystem soll auf ein vorgegebenes Ziel hingearbeitet werden. Es handelt sich hierbei um eine ziel-, zukunfts-, nutzen- und engpaßorientierte Konzeption, die der Unternehmensführung Impulse zur Steuerung des Unternehmens liefert. Das Controlling sichert ein aussagefähiges Ist-Berichtswesen, erstellt und koordiniert die Planung zusammen mit den zuständigen Unternehmenseinheiten. Durch den zeitnahen Plan-Ist-Vergleich sorgt das Controlling für die Realisierung der Planung und gibt Empfehlungen für notwendig werdende Maßnahmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Eine Hauptzielsetzung des Controllers ist die Gewinnsteuerung des Unternehmens, um schnelle Anpassungen an unvorhergesehene Entwicklungen zu ermöglichen. Statt rückwärtsgerichteter Dokumentationen bedarf es daher zukunftsorientierter Gegensteuerungsmaßnahmen. Jede Maßnahme ist darauf zu überprüfen, ob sie sich positiv auf die festgelegten Unternehmensziele auswirkt. Der Controller arbeitet gewissermaßen auch als "Navigator". Planung und Kontrolle stehen hierbei im Mittelpunkt seiner Tätigkeit. Der Controller strebt mit seinen Informationen keine Vollständigkeit an; er will sich schwerpunktartig mit betrieblichen Engpässen auseinandersetzen. Informationsinstrumente sind u.a.:

- Methoden der Informationserfassung und -verarbeitung,
- ein aussagefähiges Berichtswesen,
- ein integriertes Planungs- und Kontrollsystems,
- Kostenrechnungssysteme,
- Kostensenkungsprogramme, z.B. ABC-Analyse, Wertanalyse, Nutzwertanalyse, Zero-Base-Budgeting, Gewinnschwellenanalyse, Plankostenrechnung,
- Kennzahlensysteme,

- Erfolgsrechnung,
- Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung,
- Frühwarnsysteme,
- Budgetierung.

1.2 Ziele des Controlling

Die Ziele des Controlling bestehen in der Sicherung und Erhaltung der Koordinations- und Adaptionsfähigkeit der Führung, damit diese die Formal- und die Sachziele der Unternehmung realisieren kann. Controlling hat also nicht unmittelbar die Aufgabe des Linienmanagement, sondern es nimmt die Unterstützung der Führung diesbezüglich wahr (vgl. Abb. 1).

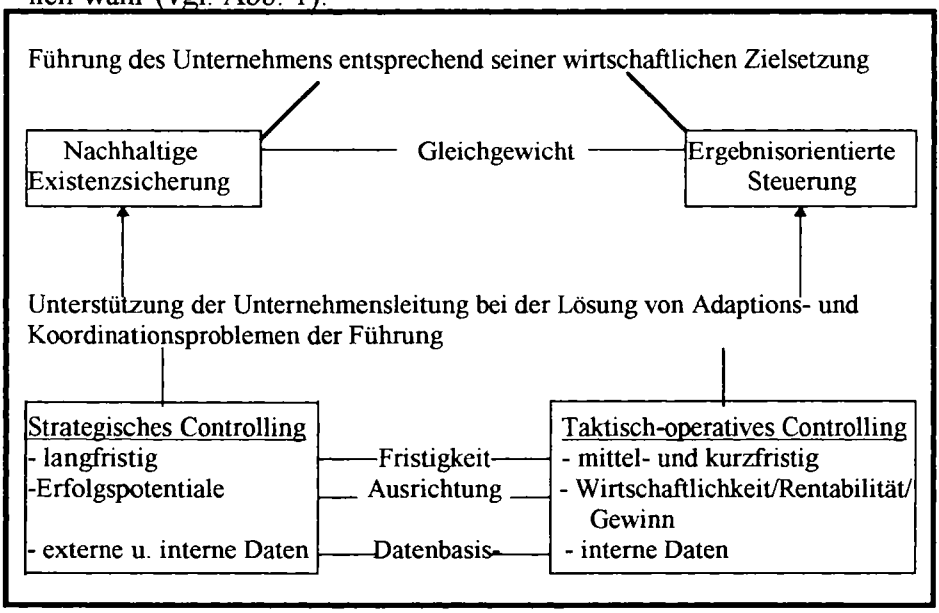

Abb.1: Ziele des Controlling (Quelle: Baumann, 1991, S. 9)

Die Controlling-Ziele kann man zusätzlich bezüglich ihrer Fristigkeit in kurz-, mittel- und langfristige Ziele aufspalten. Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die Abgrenzung in mittel- und unmittelbare

Zielsetzungen. Mittelbare Ziele enthalten die Verbesserung der Gesamtzielerreichung, die sich beispielsweise in dem Steigen gewisser Erfolgsgrößen widerspiegeln kann und die stetige Gewährleistung des Fortbestandes der Unternehmung (vgl. Vahs 1990, S. 39).
Die Entlastung der Unternehmensführung, die Verbesserung der Entscheidungskoordination wird oft durch die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Individuen behindert. Die Sicherung der rationalen Entscheidungen soll durch die Versorgung der Entscheidungsträger mit führungsbezogenen Informationen gewährleistet werden. Die Entlastung der Unternehmensführung ist im Rahmen des Controlling nur durchzuführen, wenn man unter Controlling ein Führungskonzept versteht.

Das Controlling kann nicht immer alle Teilziele simultan umsetzen, da diese Teilziele jeweils zu einer anderen Organisation des Controlling-Systems führen würden. Wichtige Subziele des Controlling bestehen in

- der Aufstellung von Abweichungen zur Identifikation von Anpassungserfordernissen,
- der Sicherung ausreichender Gegensteuerungszeiträume,
- dem Versuch, Abweichungen zu beseitigen und in der Unterstützung bei der Zielaufsplitterung zum Zwecke der Sollvorgaben.

1.3 Funktion des Controlling

Durch das Controlling sollen mit Hilfe relevanter Informationen Fehlentwicklungen aufgezeigt und entsprechende Korrekturmaßnahmen entwickelt werden. Auf Dauer können nur dann befriedigende Lösungen angeboten werden, wenn die Controlling-Funktionen Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung gleichzeitig wahrgenommen werden. Diese einzelnen Funktionen enthalten wiederum verschiedene Teilaufgaben (vgl.Preißler 1991, S. 24).

Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion
1. Beobachtung der Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens
2. Aufbau verantwortungsbezogener Kontrolleinheiten
3. Umgestaltung des Rechnungswesens entsprechend der Zielsetzung des Controlling (z.B. Profit-Center, Deckungsbeitragsrechnung)
4. Aufbau einer aussagefähigen Kostenrechnung
5. Sonderermittlungen (Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Investitionsrechnungen, Berichterstattung, Betriebsvergleiche).

Planungs-, Prognose- und Beratungsfunktion
1. Aufstellen des erfolgswirtschaftlich orientierten Gesamtplanes.
2. Beratung bei der Zielfestlegung (Entwicklung von Zielen, die realisierbar, erreichbar und anspornend sind).
3. Koordination der verschiedenen Teilpläne.
4. Beobachtung außerbetrieblicher Einflüsse und Trends.
5. Engpaßorientierung, Zukunftsausrichtung und Feed-forward-Denken.

Vorgabe und Steuerungsfunktion
1. Laufende Beobachtung der Planungsziele
2. Erkennen von Abweichungen und Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen.
3. Innovationsmotor.
4. Laufende Berichterstattung.
5. Zahlenmäßige Analyse für die Entscheidungsfindung und Entscheidungsunterstützung.

Kontrollfunktion
1. Planungskontrolle (Erstellen von Teilplänen und Überprüfung auf Übereinstimmung, Realisierbarkeit, formale Richtigkeit)
2. Erfolgskontrolle.
3. Feststellen von Abweichungen, Ursachen und Abweichungskontrolle.
4. Resultatskontrolle (Feststellen von Resultaten und Überprüfen der Ergebnisse).
5. Allgemeine Kontrollaufgaben (z.B. Bildung von Richtwerten).

Die Planungsfunktion beinhaltet die Koordination betrieblicher Einzelpläne zu einem Gesamtplan sowie die kurz-, mittel- bzw. langfristige Unternehmensplanung, Budgetierung und die Lieferung von Vorgabe- und Zielinformationen (vgl. Peemüller 1990, S. 53). Die enorme Bedeutung der Planung liegt einerseits darin begründet, daß das Risiko von Fehlentscheidungen gemindert und die Erfolgswahrscheinlichkeit, gesetzte Ziele zu erreichen, erhöht wird und andererseits in der Schaffung und Durchleuchtung von Handlungsspielräumen.
Im Rahmen der Informationsfunktion müssen die benötigten Informationen rechtzeitig, in der jeweils benötigten Aggregierung und problemrelevant zur Verfügung gestellt werden, um den Entscheidungsträgern die Möglichkeit der Gegensteuerung zu geben (vgl. Schröder 1989, S. 23). Die Kurseinhaltung ist nämlich nur dann gewährleistet, wenn die Planung als Soll um das Ist ergänzt werden.
Die Informationsfunktion dokumentiert das Kernstück eines Controlling-Systems, innerhalb der der Umfang, die Genauigkeit und die Häufigkeit der bereitzustellenden Informationen letzten Endes von dem Informationsbedarf der einzelnen Entscheidungsträger bestimmt wird.
Man gliedert die Informationsfunktion in die Phasen Informationssammlung, -transformation und -kommunikation auf. Unter der Analyse/Kontrolle wird die Ursachenforschung für auftretende Abweichungen verstanden. Ferner beinhaltet diese Funktion die Einleitung von Korrekturmaßnahmen.
Die Kontrollfunktion teilt man in die ergebnisorientierte Kontrolle, bei der Informationen über das Ergebnis betrieblicher Prozesse zur Verfügung gestellt werden, und in die verfahrensorientierte Kontrolle, mit der der Controller die Einhaltung der von ihm vorgegebenen Richtlinien für die Planung überprüft, auf (vgl. Peemüller 1990, S. 56).
Während die vorgelagerten Funktionen die Aufgabe haben, die von der Unternehmensführung vorgegebene Zielfixierung in operationale Ziele umzusetzen, ihre Einhaltung bzw. Erreichung zu überwachen, Abweichungen auf ihre Ursachen hin zu untersuchen und Korrekturmaßnahmen vorzuschlagen, ist die Steuerung die zukunftsgerichtete, regulierende Funktion, die durch laufende Kontrollen und Anpassungen die Zielerreichung gewährleisten soll.

1.4 Aufgaben des Controlling

Aus den Controlling-Zielen lassen sich die Controlling-Aufgaben ableiten. Sie beinhalten die konkreten Leistungen wie die Aktivitäten zur Informationsbeschaffung, -aufbereitung, -verdichtung und -verteilung. Grundsätzlich sollen dem Controlling aber nur solche Aufgaben zugeordnet werden, die ihm Hinblick auf die Beeinflussung der Unternehmensziele als wesentlich anzusehen sind.

Eine weitere Differenzierung der Controlling-Aufgaben kann man vornehmen, indem die Informationsaufgaben und die Planungs- und Kontrollaufgaben separat betrachtet werden. Unter den Informationsaufgaben versteht man die problemadäquate Gewinnung unternehmensinterner und -externer Informationen und deren Umwandlung in Führungsinformationen, die dann die Basis für unternehmerische Entscheidungen bilden sollen.

Die Informationsermittlung und -verwendung kommen in diesem Zusammenhang als Teilaufgaben in Betracht. Die Informationsermittlung stützt sich auf die in der Unternehmung introduzierten Instrumentarien zur Informationsbeschaffung und wird nach dem jeweiligen Informationsbedarf gesteuert. Im Rahmen der Informationsverwendung müssen die von den Entscheidungsträgern gewünschten Informationen in Vergleichs-, Zuordnungs-, Verknüpfungs- und Verdichtugnsvorgängen verarbeitet, teilweise gespeichert und den betreffenden Entscheidungsträgern in problemgerechter Weise übermittelt werden (vgl. Vahs 1990, S. 63).

Das Informationssystem ist das Kernstück eines Controlling-Systems. Es signalisiert die tatsächliche Entwicklung und zeigt auf, welche Abweichungen entstanden sind. Aus diesem Feedback erhalten die Entscheidungsträger die Impulse, die sie zur Steuerung auf die Ziele hin benötigen. Damit diese Ziele erreicht werden können, hat der Controller dafür zu sorgen, daß dem Entscheidungsträger die für die Steuerung erforderlichen Informationen

- rechtzeitig,
- in der notwendigen Verdichtung und
- problemadäquat

zur Verfügung gestellt werden.

Das zum Controlling notwendige Informationsmanagement unterscheidet man wie folgt:

- **Informationsressourcen-Management**: Entwicklung der Informationsfähigkeit innerhalb der Organisation und Informationsversorgung, d.h. Festlegung der Herkunft, Inhalte und Verwendungsbestimmungen von Informationen.
- **Informationstechnologie-Management**: Gestaltung und Implementierung der Informations-Infrastruktur, worunter man sämtliche Einrichtungen und Maßnahmen versteht, die die Voraussetzung für die Produktion von Information und Kommunikation in einer Organisation schaffen.

Diesbezüglich hat Controlling die Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens mit Methoden und Informationen zu versorgen, die zur Lösung von Führungsaufgaben benötigt werden.

Die Informations- und Kommunikationssysteme lassen sich wie folgt gliedern:

1. Systeme, die nur eine reine Informationsaufgabe haben.
2. Systeme, die neben der Informationsaufgabe auch eine Diagnostikfunktion übernehmen.
3. Systeme, die unter Punkt 2 zu fassen sind und zusätzlich eine Empfehlungsfunktion haben.
4. Systeme, die unter Punkt 3 zu fassen sind und zusätzlich eine Prognosefunktion haben.

Unabhängig von der Einteilung der Systeme sind die Informationsaufgaben eindeutig (vgl. Abb.2).

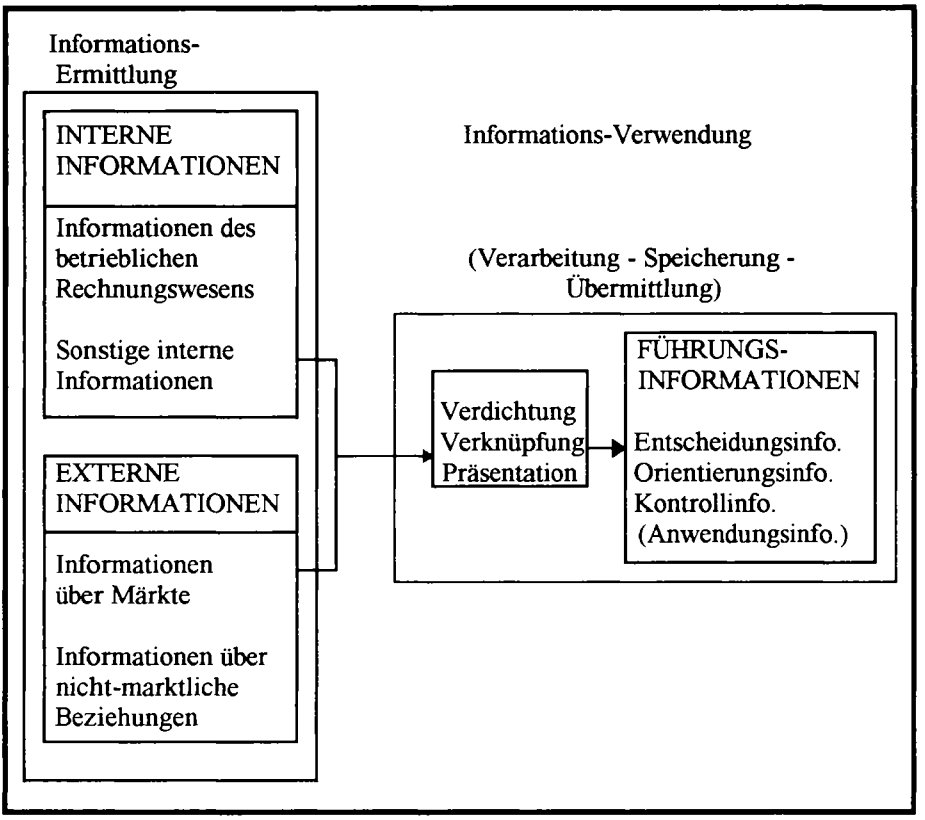

Abb. 2: Informationsaufgaben des industriellen Controlling
(Quelle: Vahs 1990, S. 58)

Innerhalb der Unternehmensplanung kommt dem Controlling die Aufgabe zu, ein funktionierendes Planungssystem aufzubauen, in der Unternehmung zu etablieren und es an die wechselnden Anforderungen der operativen Einheiten und der Unternehmensführung anzupassen.

Ferner hat das Controlling die Unternehmensplanung in der Versorgung der planenden Stellen mit den Entscheidungs- und Orientierungsinformationen zu unterstützen.

Der Planung können laut Hammer bestimmte Funktionen, die kurz beschrieben werden sollen, zugerechnet werden (vgl. Hammer 1988, S. 16):

1. **Führungsfunktion:** Unternehmesplanung ist ein Instrument der Unternehmensführung. Mittels Soll-Ist-Vergleichen können Abweichungen festgestellt und durch Gegenmaßnahmen behoben werden.
2. **Ordnungsfunktion:** Pläne machen das Betriebsgeschehen durchschaubar und beherrschbar.
3. **Leistungsfunktion:** Pläne können, bei richtiger Handhabung, motivierend auf die Verantwortlichen wirken.
4. **Optimierungsfunktion:** Die Planung soll die Beste der möglichen Handlungsalternativen auswählen.
5. **Sicherungsfunktion:** Zukünftige Risiken und Möglichkeiten sollen mittels Planung bewältigt werden. Informationsbeschaffung ist Voraussetzung dafür.

Unternehmensplanung läßt sich auch nach Formen unterscheiden, die sich nicht gegenseitig ausschließen. Einem Controller sollten alle in Abb. 3 genannten Planungsformen geläufig sein.

Planung allgemein wird jedoch nicht nur durch umfassende Kriterien wie Funktionen, Planungsabläufe und Form der Planung bestimmt, vielmehr sind es oft gerade kleine Dinge, die zum Erfolg der Planung beitragen.
Neben der eigentlichen Erstellung der Planung hat der Controller noch "Nebenpflichten". Er sollte z.B. Planungsrichtlinien, Zuständigkeits- und Terminpläne festlegen und eine einheitliche Planungssprache erarbeiten.

Unbedingt erforderlich ist es auch, daß die Planungsvorhaben weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt werden. Beides wirkt negativ auf die Motivation der Verantwortlichen. Besonders ist dies der Fall, wenn die Vorhaben unerreichbar hoch sind, denn die Folge kann dann nur sein, daß solch ein Plan von Anfang an als unrealistisch angesehen und nicht eingehalten wird. Um dies zu vermeiden, muß der Controller zusammen mit dem Kostenstelleninhaber planen. Dies ist schon allein deshalb wichtig, weil eine Planung ohne Berücksichtigung der spezifischen Kenntnisse dieser Mitarbeiter entweder zu falschen oder gar keinen Ergebnissen führen würde.

Form	**wesentliche Kennzeichen**
offene Planung	Planung von Detailgebieten, z.B. Personalplanung
geschlossene Planung	alle Unternehmensbereiche sind integriert
lang-, mittel-, und kurzfristige Planung (Grundsatzplanung -operative Planung -taktische Planung)	Entscheidend ist die Zeitdauer der Planung. Im allgemeinen gilt: Kurzfristig: unter 1 Jahr Mittelfristig: 1 bis 3 Jahre Langfrsitig: über 3 bzw. 5 Jahre
Alternativplanung	Entwicklung von Planungsalternativen, bei Veränderung von wichtigen Grunddaten Ausweichlösungen zu haben.
Fortlaufende Planung	Kontinuität, Planung
Fallweise Planung	Im Mittelpunkt steht der jeweilige Planungsanlaß.
Rollende Planung	Jeder neue Planungsabschnitt überarbeitet automatisch die Plandaten des alten Planungsabschnittes

Abb.3: Formen und Kennzeichen der Planung
(Quelle: Preißler 1988, S. 75)

Durch die Planung müssen Verantwortungen klar zugeordnet werden, um bei Abweichungen gezielt diese Personen anzusprechen. Allerdings ist es vorher Aufgabe des Controller, Abweichungen auf das Vertretenmüssen zu überprüfen. Natürlich kann der Absatzbereich nicht auf die geforderten Stückzahlen kommen, wenn der Bereich Produktion diese nicht zur Verfügung stellt.

Bezüglich der Aufgabenstellung ist die Unternehmenskontrolle durch die Entwicklung ein dem Planungssystem adäquaten Kontrollsystem unter entscheidungslogischen Gesichtspunkten gekennzeichnet, das termingerechte und unternehmensweite Kontrollen garantiert und koordiniert.
Eine weitere Aufgabe der Unternehmenskontrolle ist, selbständig Ziel-, Prognose-, Prämissen-, Planfortschritts- und Ergebniskontrollen inklusive eventuell notwendiger Abweichungsanalysen durchzuführen, wofür ihr verschiedene, bedeutende Kontrollarten zur Verfügung stehen.
Die Kontrolle erfüllt dabei folgende Aufgaben (vgl. Voßschulte 1993, S. 352):

- **Beobachtung:** Die Beobachtung der realisierten Ergebnisse (Ist-Werte) liefert Erkenntnisse über die tatsächlich eingetretenen Entscheidungskonsequenzen.
- **Beurteilung:** Durch die Beurteilung der Ist-Werte anhand von Kontrollmaßstäben (Soll-Werte) sollen vergangene Verhaltensweisen verstärkt, modifiziert oder verhindert werden.
- **Prävention:** Die bewußte Wahrnehmung von Kontrollmaßnahmen seitens der Organisationsmitglieder soll ihr Verhalten im Hinblick auf die Realisation vorgegebener Normen beeinflussen und ist deshalb häufig eine eigenständige Zielsetzung bei der Gestaltung von Kontrollen.
- **Anpassung:** Kontrollen bilden die Grundlage für die Anpassung des Anspruchsniveaus.
- **Impuls:** Im Falle von unerwünschten, nicht zielkonformen Entwicklungen bildet die Kontrolle die Basis für die notwendigen Korrekturmaßnahmen.
- **Prognosen:** Die Kontrolle dient der Verbesserung zukünftiger Schätzungen und der Verminderung von Manipulationen (z.B. Ergebnisbeeinflussung.

Der Kontrollprozeß selbst legt die raum-zeitliche Abfolge einzelner Teilkontrollen fest, um die vorher bestimmten Kontrollobjekte zielgerecht abzudecken. Generell könnte ein Kontrollprozeß (z.B. Prüfung eines konkreten betrieblichen Teilbereichs) in folgende Phasen unterteilt werden:

1. Auswahl der Prüfungsobjekte,
2. Auswahl der Mitglieder der Prüfungskommission,
3. Prüfungsplanung,
4. Erfassung der Prüfungsobjekte vor Ort,
5. Sammlung von Prüfungsbeweisen,
6. Auswertung der Prüfungsergebnisse (Soll-Ist-Vergleich),
7. Bericht an den Auftraggeber mit Verbesserungsvorschlägen.

Es handelt sich hierbei um eine logische Abfolge von Kontrollphasen, die im konkreten Fall nicht unbedingt zeitlich-linear einzuhalten ist.

Nach dem Zeitpunkt der Kontrolle lassen sich Ziel-, Planfortschritts- und Ergebniskontrollen unterscheiden (vgl. Abb. 4).

VERGLEICHS-GRÖSSE / PLAN-GRÖSSE	SOLL	WIRD	IST
SOLL	ZIELKON-TROLLE	PLANFORT-SCHRITTS-KONTROLLE	ERGEBNIS-KONTROLLE
WIRD	-	PROGNOSE-KONTROLLE	PRÄMISSEN-KONTROLLE

Abb. 4: Kontrollarten (Quelle: Vahs, D., 1988, S. 78)

1.5 Marketing- und Vertriebscontrolling

Das Marketing- und Vertriebscontrolling ist Teil des gesamtbetrieblichen Controlling-Systems und hat den Zweck, das Marketing-Management durch Koordination der absatzwirtschaftlichen Informationsversorgung, Planung und Kontrolle zu unterstützen.

Es geht dabei um eine Abstimmung der Informations-, Planungs- und Kontrollbeziehungen zwischen dem Marketing-Bereich und anderen

betrieblichen Organisationseinheiten. Somit bildet das Marketing-Controlling Schnittstellen zu den übrigen Controllingsubsystemen der Gesamtunternehmung. Vor allem aber steht die Servicefunktion für das Marketing-Management im Zentrum des Marketing-Controlling.

Die inhaltliche Festlegung der Ziele und Pläne sowie der Einsatz absatzpolitischer Maßnahmen obliegen dem Marketing-Manager. Das Marketing-Controlling soll dafür geeignete Rahmenbedingungen in verfahrenstechnischer wie organisatorischer Hinsicht schaffen und eine problemadäquate Informationsversorgung gewährleisten (vgl. Köhler 1993, S. 432).

Somit fallen im Marketing folgende Controlling-Aufgaben an (vgl. Geml 1991, S. 233):

- "Entwicklung von marketingspezifischen Systemen und Methoden zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung,
- Koordinierung von Planungs- und Entscheidungsprozessen,
- Überprüfung der Realitätsnähe der in die Strategien eingehenden Prämissen,
- Mitwirkung bei der Planung von Zielen und Strategien,
- Überprüfung der Konsistenz der Marketing-Ziele und -Strategien mit den Unternehmenszielen und -strategien,
- Mitwirkung und Steuerung im taktischen Bereich (Budgetkontrolle, Instrumentenkontrolle, Projekte etc.),
- Analyse der Soll-Ist-Abweichungen und Mitwirkungen an den daraus resultierenden Korrekturen und
- Untersuchung des Einsparungspotentials einzelner Produkte."

Das Marketing-Controlling eignet sich sowohl für die strategische als auch für die operative Marketingplanung (siehe Abb. 5).

Marketing Audit (Prüfung der Koordinationsbedingungen für Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Marketing-Bereich)		
Beratung und Koordination bei der strategischen Marketing-Planung	Beratung und Koordination bei der operativen Marketing-Planung	Erfolgsanalysen und Soll-Ist-Vergleiche
Gestaltung von Früherkennungssystemen	Gestaltung der Informationsversorgung (insbesondere auch aus dem Rechnungswesen)	Analysen nach Absatzmengen (Produkten, Aufträgen, Kunden, Verkaufsgebieten, Vertriebswegen)
Portfolio-Beurteilungen	Analysehilfen für die kurzfristige Planung des Marketing-Mix	Analyse hinsichtlich bestimmter Marketing-Maßnahmen
Analyse künftig möglicher Marktbeziehungen	Kurzfristige Kosten- u. Erlösplanung bzw. Budgetierung	Analysen in bezug auf Marketing-Organisationseinheiten
Langfristige Budgetierung		

Abb. 5: Aufgabenbereiche des Marketingcontrolling (Quelle: Serfling 1992, S. 300)

1.5.1 Strategisches Marketing-Controlling

Die Kunst des strategischen Managements besteht darin, ein Unternehmen frühzeitig an zukünftige Umweltentwicklungen anzupassen, um somit die Evolution und den Fortschritt zu fördern bzw. zu sichern. Diese Anpassung erfolgt mit Hilfe eines strategischen Controllings, welches das strategische Management bei dem informationsverarbeitenden und -verknüpfenden Prozeß der Entscheidungsfindung (bzgl. zielorientierter Maßnahmen, Potentiale, Strategien) mehr

agierend als reagierend im Sinne einer Antizipation strategischer Diskontinuitäten unterstützt.

Das strategische Controlling kann somit als informationsversorgende Serviceleistung aufgefaßt werden. Die Leistung besteht darin:

- das bereitzustellende (schnelle und allseits abgestimmte) Informationsangebot und
- den für das evolutions- und fortschrittsorientierte Management erforderlichen Informationsbedarf zu erfüllen.

Um diese Leistung zu erfüllen, muß das strategische Management-Controlling, in Form eines seismographisch reagierenden Steuerungsinstruments, den zeitlichen Horizont (Gegensteuerungszeitraum) erweitern, in dem

- frühzeitig und systematisch, d.h. aus dem gegebenen Nachrichtenüberfluß "strategische Informationen" erfaßt, gesammelt, kanalisiert und focusiert werden,
- potentielle Informationen bzgl. eines erkannten zukünftigen Problems (Engpasses) gespeichert und
- in der strategischen Planung und Kontrolle verarbeitet werden.

Durch den Transformationsprozeß steht dem Management letztlich mengen-, qualitäts- und zeitmäßig hochverdichtete entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung. Diese zeigt dem strategischen Management Diskontinuitäten, Gefahren und Gelegenheiten auf und sensibilisiert somit das Problembewußtsein (Denken) für strategisch bedeutsame Aufgabenstellungen und die Wahrnehmung (Vision) von strategisch bedeutsamen Entscheidungen. Zugleich erhöht sie den benötigten Informationsstand und führt so zu einer besseren Entscheidungsfindung zur Steuerung des Unternehmens in die Zukunft.
Das strategische Marketing-Controlling soll folgende Fragen beantworten können (vgl. Abb. 6):

1. Planungsprozeß

- Wurde eine ausführliche und systematische Analyse produkt-/marktbezogener Stärken und Schwächen durchgeführt?
- Wurde dabei das gesamte Produkt-/Markt-Portfolio der Unternehmung sinnvoll segmentiert?
- Wurden sämtliche relevanten Beurteilungskriterien für eine Stärken/Schwächenanalyse herangezogen?
- Wurden sämtliche verfügbare und relevante Informationen (insbes. Marktforschung und gesamtwirtschaftliche Daten) für die Analyse verwendet?
- Waren die vorhandenen Informationen bezüglich der zu analysierenden Produkt-/Marktkombination ausreichend segmentbezogen?
- Wurden diese Informationen auch in entsprechenden Prognosen verwendet?
- Wurden dabei die zur Verfügung stehenden Prognosemethoden sinnvoll eingesetzt?
- Wurden in die Stärken-/Schwächen-Analysen alle relevanten Organisationseinheiten des Marketing-Bereiches einbezogen?
- Konnten die untersuchten Produkt-/Marktkombinationen anhand der Analyse eindeutig bestimmten strategischen Kategorien zugeordnet werden?
- Wurden für "schwache" Produkt-/Marktkombinationen entsprechende detaillierte Analysen bezüglich einer Programmbereinigung durchgeführt?
- Wurden dabei neben finanziellen Informationen auch nichtfinanzielle Beurteilungskriterien (z.B. zu "Hidden Costs") herangezogen?
- Wurden entsprechend sinnvolle Rückzugsstrategien analysiert?
- Wurden sämtliche relevanten Ansätze zu Neuproduktentwicklungen berücksichtigt?
- Wurden vorliegende Neuproduktvorschläge ausreichend systematisch beurteilt?
- Wurden hierbei vor allem sämtliche relevanten Aspekte bezüglich des Verhältnisses von Neuproduktprojekten zum vorhandenen Produktprogramm analysiert?
- Wurden die Eigenschaften und Marktverhältnisse auf potentiellen Zielmärkten für Neuprodukte ausreichend analysiert?

2. Prämissen

- Wurden sämtliche in die strategische Marketing-Planung eingehenden Prämissen explizit formuliert?
- Wurden diese Prämissen entsprechend der untersuchten Produkt-/Marktkombination segmentbezogen formuliert?
- Wurden sämtliche relevanten Organisationseinheiten des Marketing-Bereichs zur Prämissenformulierung herangezogen?
- Sind diezugrundegelegten Prämissen bezüglich der langfristigen Marktentwicklung (Bedarfsgrößen, Nachfragegrößen etc.) realistisch?

- Werden diese Prämissen durch zusätzliche sekundärstatistische Daten untermauert?
- Sind die zugrundegelegten Prämissen bezüglich des langfristigen Konkurrenzverhaltens realistisch?
- Sind die zugrundegelegten Prämissen bezüglich der Faktoren in anderen Teilbereichen der Unternehmung (Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion etc) realistisch?
- Ergeben sich hinsichtlich einzelner Prämissen grundsätzliche Widersprüche?
- Wurden grundsätzliche alternative Prämissenansätze (z.B. optimistisch, erwartet, pessimistisch) berücksichtigt?
- Wurden sämtliche strategischen Planungsüberlegungen im Marketing-Bereich ensprechend solcher alternativer Prämissen untersucht und beurteilt?

3. Planungsergebnisse

- Sind die geplanten strategischen Marketing-Ziele vollständig oder existieren mögliche Ziel-Lücken bezüglich neuer Produkte, Abnehmermärkte etc.?
- Sind die geplanten strategischen Marketing-Ziele unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Informationen und der getroffenen Planungsprämissen realistisch?
- Wurden in ausreichendem Maße alternative strategische Marketing-Ziele berücksichtigt?
- Sind die geplanten strategischen Marketing-Ziele kontrollfähig formuliert?
- Sind die geplanten strategischen Marketing-Ziele in sich wiederspruchsfrei oder ergeben sich Zielkonkurrenzen?
- Sind die geplanten strategischen Marketing-Ziele mit den Gesamtzielen der Unternehmung abgestimmt?
- Sind die geplanten Marketing-Strategien vollständig oder existieren Strategielücken bezüglich Marktentwicklung, Marktleistungsentwicklung, Diversifikation?
- Wurden in ausreichendem Maße alternative Marketing-Strategien berücksichtigt?
- Sind die geplanten Marketing-Strategien untereinander abgestimmt?
- Sind die geplanten Marketing-Strategien mit den geplanten F&E-Strategien, Beschaffungs-Strategien, Produktions-Strategien, Personal-Strategien und Finanzstrategien abgestimmt?
- Sind die geplanten Marketing-Strategien frei von Nebenwirkungen, Streuverlusten etc.?
- Entsprechen die geplanten Marketing-Strategien den langfristig zur Verfügung stehenden Ressourcen?
- Stimmt das "strategische Timing", d.h. der geplante zeitliche Einsatz und die geplante Wirkungsdauer der Marketing-Strategien?

Abb. 6: Fragen des strategischen Marketing-Controlling
(Quelle: Geml 1991, S. 234-236)

1.5.2 Ausgewählte Instrumente des strategischen Marketing- und Vertriebs-Controlling

Zur Unterstützung der strategischen Marketing-Planung sind Hilfsmittel erforderlich, die der Früherkennung von Bedrohungen und Erfolgspotentialen sowie der Bewertung längerfristiger Handlungsalternativen dienen. Hierzu zählen Gap-Analysen, Stärken-Schwächen - Analysen bzw. Wettbewerbsmatrizen, Produktlebenszyklus- und Portfolioanalysen, Suchfeldanalysen sowie Nutzwertanalyse (vgl. Köhler 1993, S. 433).

Eine wesentliches Ziel der Unternehmensführung und speziell des Vertriebs- und Marketing-Managements ist die langfristige Sicherung von Markterfolgen. Um diese strategische Markterfolgssicherung zu gewährleisten, bedarf es eines systematischen Aufbaus bzw. einer Überprüfung der Vertriebsstrategie und Kundenpolitik des Unternehmens. Als erster Schritt zu einer Ergebnisoptimierung muß eine Analyse des gesamten Kundenpotentials vorgenommen werden, um festzustellen, welche Kunden(-gruppen) primär zu einer Ergebnisverbesserung des Unternehmens beitragen.
Dieser Aufgabe werden die im folgenden zu erläuternden Instrumente gerecht. Den Ausgangspunkt stellt die Gap-Analyse dar, die frühzeitige Entwicklungstendenzen im Vertriebs- und Kundenbereich eruiert. Im Falle festgestellter Abweichungen zwischen geplanter und tatsächlicher Entwicklung einzelner Kunden, erfolgt anhand des Instrumentariums der Kundensegmentierung und der A-B-C-Analyse eine Neuordnung dieser Kunden nach deren Wertigkeit für das Unternehmen. Parallel dazu definiert die Wettbewerbsanalyse die Wettbewerbsstärke des Unternehmens beim Kunden. Sämtliche so gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend im Rahmen der Portfolioanalyse zusammengeführt, so daß das Unternehmen in der Lage ist, die eigene Marktposition zu definieren und darüber hinaus die ertragsreichen Kunden zu selektieren.
Das strategische Vertriebscontrolling liefert somit die Basisinformationen für alle weiteren Aktivitäten. Es unterstützt systematisch den strategisch ausgerichteten Planungsprozeß der Markterfolgssicherung durch das Bereitstellen von Methoden zur Informationsbeschaffung und -auswertung.

1.5.2.1 Gap-Analyse

Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen ist die Gap-Analyse. Sie ist ein klassisches Instrument innerhalb der strategischen Planung und kann als ein Früherkennungssystem von strategischen Problemen interpretiert werden. Die Grundidee der Gap-Analyse besteht darin, daß unter Beibehaltung der Aktivitäten eines Unternehmens die Differenz zwischen den definierten Zielen der strategischen Planung und der tatsächlichen Entwicklung immer größer wird (Gap="Ziellücke"). Diese unterschiedliche Entwicklung zwischen Theorie und Praxis gilt es durch geeigente Strategien auszufüllen. Im Zusammenhang mit der Schließung bzw. Interpretation dieser Lücke unterscheidet man zwischen einer strategischen und operativen Lücke. Während das Auftreten einer strategischen Lücke auf eine nicht optimale Nutzung aller strategischen Potentiale zurückzuführen ist und im allgemeinen neuer Produkt/Markt-Kombinationen bedarf, stellt die operative Lücke ein Nicht-Erreichen von Soll-Vorgaben unter Berücksichtigung der strategischen Rahmenbedingungen dar. Hier gilt es, entsprechende Planungsverbesserungen durchzuführen (vgl. Abb. 7).
Innerhalb des strategischen Vertriebscontrolling erfüllt die Gap-Analyse eine wesentliche Anregungsfunktion bezüglich der Anpassung bestehender bzw. zur rechtzeitigen Erkennung und Erarbeitung neuer Ziel- und Maßnahmenplanung in der Vertriebs- und Kundenpolitik. Vergleicht man bspw. die gewünschte mit der tatsächlichen Entwicklung der Deckungsbeiträge einer Kundengruppe und ist eine Abweichung zwischen diesen beiden Größen erkennbar, so lassen sich frühzeitig vertriebs- und kundenbezogene Strategieänderungen einleiten. Diese Modifikationen können z.B. innerhalb der Preis- und Konditionenpolitik des Unternehmens oder der Betreuungsintensität des Kunden vorgenommen werden.
Somit dient die Gap-Analyse dem strategischen Vertriebscontrolling als ein erstes Analyseraster, wobei Bewertungsfragen jedoch noch weitgehend ausgeklammert bleiben. Ausgehend von diesem Informationsmaterial über die zu erwartenden Entwicklungstendenzen einzelner Kunden bedarf es im Falle von Abweichungen einer Strategieüberprüfung bzw. -änderung, die durch die nachfolgenden Instrumente konkretisiert werden können.

1.5.2.2 Kundensegmentierung

Sind im Zuge der Gap-Analyse Abweichungen zwischen der strategischen Planung und der tatsächlichen Entwicklung einzelner Kunden festgestellt worden, so bedarf es einer Strategieüberprüfung bzw. Strategieänderung. Hierzu ist es erforderlich, die einzelnen Kunden nach deren Wertigkeit für das Unternehmen zu ordnen.

Ein Instrument zur Überprüfung einer Vertriebsstrategie und Kundenpolitik stellt die Absatzsegmentierung dar, wobei als Absatzsegmente gedanklich unterschiedliche Teilbereiche der betrieblichen Marktbeziehungen und Absatztätigkeiten bezeichnet werden, denen sich Kosten und Erlöse gesondert zurechnen lassen. Mit anderen Worten handelt es sich also um eine Gruppierung von bestimmten Merkmalsträgern zum Zwecke der Erfolgsaufspaltung. Nach welchen Kriterien die Merkmalsträger voneinander abgegrenzt werden, ist abhängig von der gestellten und zu untersuchenden Problematik. So lassen sich Einteilungen nach Aufträgen, Produkten, Absatzgebieten oder Absatzwegen vornehmen. Im Sinne einer zu überprüfenden Vertriebsstrategie empfiehlt sich hier eine Analyse der Kunden nach deren Anteil am Gesamtertrag des Unternehmens, so daß man innerhalb der Absatzsegmentrechnung zu einer Kundensegmentierung gelangt. Ein wirtschaftlich wichtiges und effizientes Instrument zur Bestimmung des Ertragsanteils eines Kunden stellt die Deckungsbeitragsrechnung dar, so daß an dieser Stelle auf dieses Kapitel verwiesen wird. Aufbauend auf diesen Informationen über die Kosten- und Erlösstruktur der Kunden ist das Unternehmen in der Lage, Rangfolgen im Kundenbereich (A-,B- und C-Kunden) zu bilden und im Sinne einer selektiven Kundenpolitik die Absatzbemühungen auf jene Kunden zu konzentrieren, die einen hohen Beitrag zu einer Ertragsoptimierung leisten. Die weitestgehende Konsequenz in die andere Richtung wäre die Elimination von Kunden.

1.5.2.3 Wettbewerbsanalyse

Parallel zu einer Neupositionierung des Kundenpotentials sollte sich das Unternehmen Klarheit über die wesentlichen Einflußfaktoren der Branche und der Wettbewerbssituation auf den Märkten verschaffen. Darüber hinaus hat eine systematische Analyse der Konkurrenzsituation große Bedeutung, um so das Stärken-Schwächen-Potential des Unternehmens besser für den Markt nutzen zu können. Diese Aufgaben erfüllt die Wettbewerbsanalyse, auf deren Informationen bessere Strategieentwicklungen und Beurteilungen von Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen möglich sind.

Ob und wie erfolgreich das Unternehmen am Markt tätig sein kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab und kann mit Hilfe einer Stärken-Schwächen-oder Potential-Analyse überprüft werden. Hier ist ein Vergleich mit dem Marktführer oder stärksten Konkurrenten sinnvoll, da sie ihre Marktchancen meist intensiver nutzen. Im Rahmen der geschilderten Problematik wurden für die Potential-Analyse Kriterien ausgewählt, die für eine zukünftige Vertriebsstrategie von Bedeutung sind. Dieser Analyse kann das Unternehmen leicht entnehmen, welche Potentiale bereits ausgenutzt und noch ausbaufähig sind.

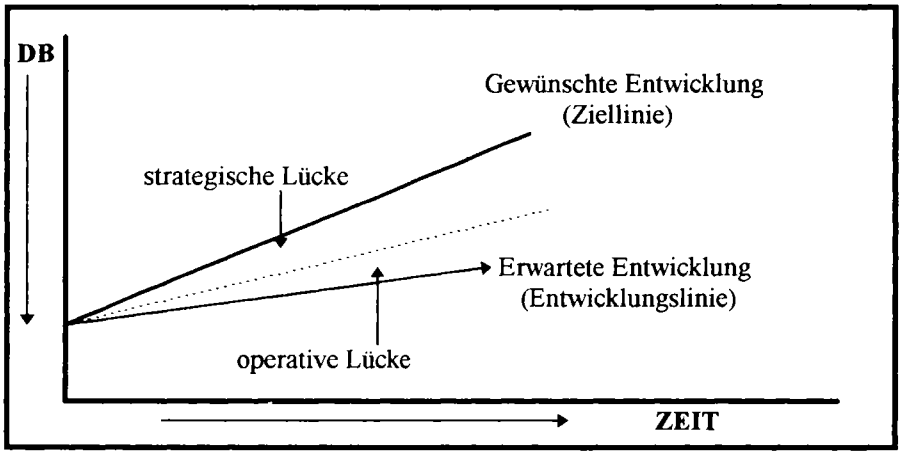

Abb. 7: Gap-Analyse

Parallel zu einer Potential-Analyse sollte das Unternehmen die Konkurrenz nach deren Stärke und Schwächen, gegenwärtige und voraussichtliche (Vertriebs-)Strategien und Kundenverhalten untersuchen. Als Ergebnis erhält das Unternehmen die eigene Wettbewerbsstärke in Relation zum Marktführer oder stärksten Konkrrenten (relative Wettbewerbsstärke). Mit ihrer Hilfe ist das Unternehmen in der Lage, die eigene Marktposition zu definieren und kann daraufhin eigene Stärken und Schwächen in bezug auf die Konkurrenz analysieren. Es kann so Mängel in der Vertriebsstrategie der Konkurrenz oder des Marktführers für eigene Zwecke nutzen und die eigenen Potentiale weiter ausbauen.

1.5.2.4 A-B-C-Analyse

Die A-B-C-Analyse, deren eigentlicher Anwendungsschwerpunkt in der Materialwirtschaft liegt, läßt sich relativ schnell und erfolgreich in den Vertriebsbereich übertragen. Im Sinne einer für das Unternehmen zu überprüfenden Vertriebsstrategie und Kundenpolitik ist es von entscheidender Bedeutung, auf welche Kunden sich das Unternehmen konzentrieren muß, um so seine absatzorientierten Ressourcen mit höchster Wirtschaftlichkeit einsetzen zu können.

Um für das Unternehmen den rentabelsten Kundenkreis herauszufiltern, wird aus dem gesamten Kundenpotential eine Klassenbildung (A-, B- und C-Kunden) erzeugt, die ein gegenläufiges Verhalten von Mitteleinsatz und Zielerreichung widerspiegelt. Dieses Vorgehen läßt die folgende Klassifikation in A-, B- und C-Kunden zu:

A-Kunden stellen den effizienten Bereich dar, in dem 10-20% des Mitteleinsatzes ca. 70-80% des Zieles erreicht werden.
B-Kunden stellen den weniger effizienten Bereich dar, in dem mit ca. 20-50% des Mitteleinsatzes nur ca. 20-30% des Zieles erreicht werden.
C-Kunden repräsentieren den ineffizienten Bereich. Für nur 10-20% Zielerreichung werden 50-80% Mitteleinsatz benötigt.

Nach welchen Merkmalen die A-B-C-Analyse durchgeführt wird, ist abhängig von der zu untersuchenden Problematik. So lassen sich Kunden nach Bestellmengen und -häufigkeit, Artikelumsätzen oder Deckungsbeiträgen analysieren. Im Sinne einer Ergebnisoptimierung sei hier das Beispiel einer A-B-C-Analyse anhand des Merkmales Kundenattraktivität angeführt, das den Ergebnisbeitrag eines Kunden in Relation zum Gesamtertrag des Unternehmens mißt. Ergänzt werden kann diese "quantitative" Bewertung mit den erwähnten qualitativen Kriterien, so daß das Unternehmen im Besitz eines effizienten Instrumentes zur Messung der Kundenwertigkeit ist, das sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien berücksichtigt.

Es läßt sich daraufhin eine Einteilung in A-, B- und C-Kunden vornehmen, die folgendes Aussehen haben könnte (Abb. 8):

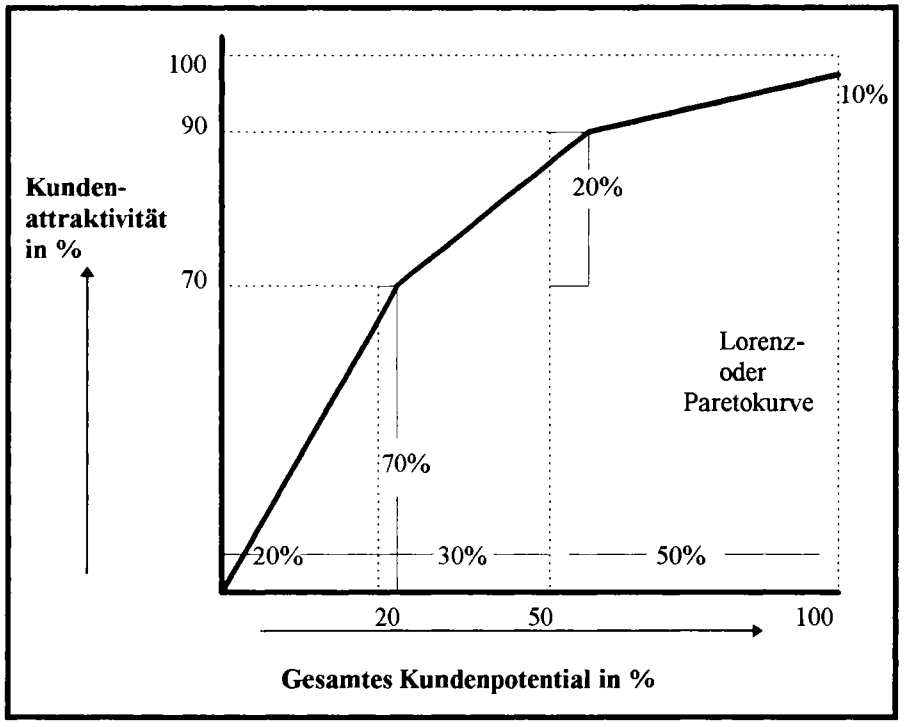

Abb. 8: A-B-C-Analyse im Kundenbereich