

Richtig gerechnet

Komplexe statistische Verfahren quälen nicht nur Wirtschaftsingenieur-Studenten. Sie geben der angewandten Betriebswirtschaftslehre auch neue, innovative Impulse. Und dem Management wichtige Schützenhilfe bei Vertriebssteuerung und Unternehmensführung.



Der Bauch schmerzt: Blinddarm oder Blähung? Was halten Sie davon, bei einem solchen Kenntnisstand auf Verdacht am Blinddarm operiert zu werden? Vermutlich nicht viel. Sie bevorzugen eine präzise Diagnose und eine auf deren Erkenntnisgewinn basierende, wirksame Therapie.

In der Unternehmensführung ist das häufig anders. Es wird verkauft – oder in den Markt gedrückt – was produziert wird, Hauptsache ein positiver Deckungsbeitrag ist da. Die Frage, ob eine Produktgruppe den von ihr erbrachten Deckungsbeitrag (DB) gänzlich verbraucht, vielleicht darüber hinaus sogar den DB anderer Produkte kannibalisiert und sich bei genauerer Analyse als Verlustbringer entpuppt, wird in der operativen Vertriebssektik erst gar nicht gestellt.

Im Normalfall besteht ein Vertriebsassortiment aus verschiedenen Produkten oder Produktgruppen. Die Kosten des Vertriebs zu Vollkosten sind in den allermeisten Fällen nicht bekannt, sollten es aber sein, um nicht dem Selbsttäuschungspotential der ansonsten sehr praktischen DB-Rechnung zum Opfer zu fallen. Des Weiteren ermöglicht die Kenntnis der Vertriebsvollkosten jeder Produktgruppe, den Aufwand im Vertrieb effizienter zu steuern, mehr über den Markt und den produktspezifischen Marktpreis zu erfahren und schließlich, der Vertriebssteuerung ein effizientes Vertriebscontrolling zur Hand zu geben.

In die Praxis sieht es so aus, dass z.B. kein Automobil-Vertragshändler präzise weiß, wie viele Euro ein Fahrzeug einer bestimmten Klasse zu seinem Unternehmensgewinn beiträgt. Das Reisebüro weiß nicht, ob die durchorganisierten Gruppenreisen oder die

Bahntickets mehr zum Gewinn beitragen.

Vollblut-Verkaufsprofis haben häufig ein Gespür dafür und konzentrieren ihre Anstrengungen auf Schnelldreher, Selbstläufer, "angesagte" Produkte, einfach zu beratende Umsatzbringer. Und am Jahresende stehen sie besser da als die Kollegen, die mit viel Fleiß auch die Sorgenprodukte, die Vertriebskostentreiber, die am Markt vorbei produzierte Ware an den Kunden bringen.

Wie aber sind die Vertriebskosten einer Produktgruppe zu Vollkosten in Erfahrung zu bringen? Das geht mit aufwendigen REFA-Arbeitsanalysen, Zeitaufschrieben, Schätzungen und Schlüsselungen.

Viel eleganter und mit weniger Aufwand können die Sparten-Vertriebskosten ermittelt werden, wenn wir es mit großen Vertriebsorganisationen zu tun haben, bei denen viele Niederlassungen, Stützpunkte, Filialen mit

gleichen Abläufen gleiche Produktgruppen vertreiben, aber in unterschiedlicher Anteilen am Umsatz.

Die statistischen Verfahren, das Fegefeuer, durch das die angehenden Wirtschaftsingenieure gehen müssen, bietet hier vorzügliche Lösungswege an. Während diese in der Medizin genutzt werden, um aus den Datenmengen großer, komplexer Gesamtheiten neue Erkenntnisse zu gewinnen, klebt und glaubt die Betriebswirtschaft häufig noch an Verfahren, die sich mit dem Taschenrechner bewältigen lassen. Nicht zu ihrem Vorteil, denn die multivariate Statistik erlaubt, genügend Fälle vorausgesetzt, eine Zuordnung von Produktgruppen-Umsätzen zu deren Vertriebs-Vollkosten. Nicht genug damit, gibt sie auch über die Aussagekraft der Ergebnisse Auskunft (Signifikanz) und auch darüber, in welchen Bandbreiten sich die Ergebnisse bewegen. Output dieser Verfahren sind demnach nicht nur platte Werte, sondern Aussagen über Qualität und Struktur der Ergebnisse, die wertvolle Hinweise für Vertriebssteuerung und Unternehmensführung geben.

Dies soll mit einem vereinfachten Praxisbeispiel erläutert werden: Bei annähernd gleichem Deckungsbeitrag sollte der Verkauf eines kleinen Fahrzeugmodells auch annähernd den gleichen prozentualen Gewinn (am Umsatz gemessen) für den Vertragshändler erbringen wie der eines Luxusmodells. Da dieses viermal so teuer ist, freut sich der Händler, auf einen viermal so hohen absoluten Gewinnbeitrag. Er umwirbt die Interessenten für das Luxusmodell, stellt das Auto seriösen Kaufkandidaten auch mal über das Wochenende zur Probe zur

DIE AUTOREN

Die Autoren sind an Universität Karlsruhe ausgebildete Wirtschaftsingenieure.

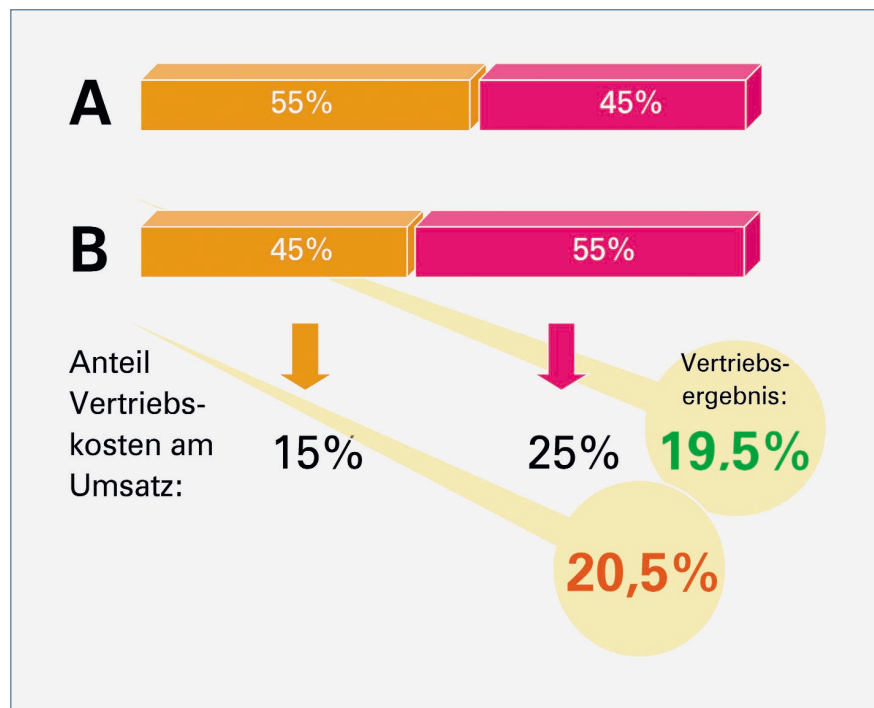
Sie sind geschäftsführende Gesellschafter der Panta Rhei, Gesellschaft für Unternehmensberatung und Technologietransfer mbH in Ettlingen, und beschäftigen sich branchenübergreifend mit Kostensenkungen, Vertriebscontrolling, strategischer Ausrichtung von Unternehmen. Durch den Transfer akademischer Theorie in die praktische Anwendung haben sie innovative Analyse- und Controlling-Werkzeuge entwickelt.

Verfügung. Nicht ganz so gut geht es den Interessenten für die kleine Modellreihe. Nach einer halben Stunde wird der Verkäufer nervös und überlässt die Kundschaft sich selbst.

Was ist nun, wenn die Vollkostenanalyse aufzeigt, dass die viermal so teure Oberklasse nur ein paar Euro mehr zum Gewinn beiträgt als die kleinen Fahrzeugmodelle? Erstens ist diese Erkenntnis, wenn belegt, eine Revolution – Händler und Händlerverband müssten sich mit dem Hersteller auseinandersetzen und mit der neuen Situation fertig werden, vielleicht ein Grund, warum solche Analysen nicht so gerne durchgeführt werden. Zweitens müssten der Händler-Unternehmer und seine Verkäufer die Behandlung ihrer Kunden überdenken.

Das Problem ist im Fall eines Fahrzeughändlers ja noch viel komplexer: indirekte Kosten entstehen ja auch bei der Inzahlungnahme und beim Verkauf von Gebrauchtfahrzeugen. Besonders hier wollen viele Händler und Hersteller gar nicht wissen, was zu Vollkosten bewertet wirklich passiert. Hinzu kommen die Werkstattleistungen und die Ersatzteilumsätze. Leistet man sich die Vollkostenbetrachtung, ist hier auch mal Positives zu erkennen. Die Werkstatt, früher als notwendig, aber übel angesehen und selten wirtschaftlich erfolgreich, wirft heute typischerweise Gewinn ab und bezahlt die indirekten Kosten mit, die von den anderen Sparten erzeugt werden.

Doch zurück zum Verfahren. Die Basisdaten sind schon aus steuerlichen Gründen erhoben und verfügbar. Liegen einige Dutzend, vielleicht 100 oder noch viel mehr Fälle vor (Filialen, Stützpunkte, Vertriebsbüros, Verkaufshäuser), werden aus deren Kostenstrukturen und den Produktumsätzen die Kennziffern "Vertriebskostenbelastung des Produktumsatzes" ermittelt. Vorher muss überprüft werden, ob die Buchungssystematik in der ganzen Organisation einheitlich ist



Die Standorte A und B vertreiben zwei Produkte. Beim Standort A erzielt das erste Produkt 55%, bei B 45% des Umsatzes.

Die Vertriebskostenbelastung des ersten Produkts beträgt 15% (15 Euro Vertriebskosten pro 100 Euro Umsatz), beim zweiten Produkt 25%.

Dies bewirkt, dass Standort B durch den höheren Umsatzanteil des kostenintensiveren Produkts beim Vertriebsergebnis ein ganzes Prozent (vom Umsatz!) schlechter ist als A. Dabei arbeitet Standort B aber genauso wirtschaftlich wie Standort A, d.h. mit der gleichen Vertriebskostenbelastung für jedes Produkt.

und diszipliniert eingehalten wird, Ausreißer werden erkannt und beseitigt, Sonderfälle berücksichtigt. Auch muss geprüft werden, ob die Variablen, statistisch gesehen, unabhängig sind, ob die Produkte untereinander nicht etwa austauschbar sind. Das ist

Prozent und 17,5 Prozent, eine nicht untypisch breitere Streuung. Eine enge Bandbreite ist ein Indikator dafür, dass die Vertriebsprozesse dieses Produkts durchrationalisiert sind, Kostensenkungen schwierig sind. Die breitere Streuung dagegen zeigt, dass

Das Rationalisierungspotential ist immens – wir reden über Prozente vom Umsatz

der Fall, wenn ein Kunde eine Waschmaschine kaufen will. Er wird sich selten stattdessen zum Kauf einer Spülmaschine bewegen lassen.

Bei der Ermittlung der Kostenbelastungen der Spartenumsätze werden zusätzlich Angaben zu den Bandbreiten ausgeworfen. So kann eine Belastung von 15 Euro Vertriebskosten pro 100 Euro Umsatz in zwei Drittel der Fälle zwischen 14,5 Prozent und 15,5 Prozent liegen – eine enge Bandbreite – oder vielleicht zwischen 12,5

es möglich ist, dieses Produkt auch mit geringen Vertriebskosten zu verkaufen. Nach Identifikation der Standorte, die diese Abläufe so gut im Griff haben, bietet sich ein Wissenstransfer an in Richtung der Standorte an, die an dieser Stelle hohe Kostenausweisen. Das Rationalisierungspotential ist immens, wir reden über Prozente vom Umsatz, die Kennzahl, mit der auch der Gewinn ausgewiesen wird!

Dr. Martin W. Keydel und
Dr. Christian Schenck