

# Integriertes Vertriebs-Controlling

## Kundenergebnisrechnung - Erlösschmälerungen - Bonussystem

von Guido Kleinhietpaß, Starnberg



13

33

35

A

K

V

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Nachdem in der Anfangszeit der Betriebswirtschaft der Fokus auf der Produktion lag, hat sich das Interesse bereits mehrfach verschoben. Stand in den „Golden Sixties“ immer noch die Erstellung der Leistung im Vordergrund, so wurde bald der Absatz der neue Engpass. In den neunziger Jahren kam mit dem Shareholder Value die stärkere Integration der Finanzinstrumente. Diese ist nicht vorbei, ganz im Gegenteil steigt deren Bedeutung weiterhin, aber da die Steigerung des Unternehmenswertes langfristig nur über **profitables Wachstum** erreichbar ist, erfährt zugleich das Vertriebs-Controlling eine Aufwertung.

Im Folgenden soll deshalb auf drei Aspekte des Vertriebs-Controllings eingegangen werden, die in enger Wechselwirkung stehen. Die Kundenergebnisrechnung soll als zentrales Instrument zuerst angesprochen werden. Sie ermöglicht die Kundenbearbeitung nach Ergebnis zu steuern und nicht mehr allein nach Umsatz, Marktanteil, Anzahl Neukunden, etc. So wird das „Bauchgefühl“ verifiziert und man gelangt zu einer nachprüfbaren Beurteilung der Kundenrentabilität. Wichtig dabei ist, die Kosten verursachungsgerecht zuzuordnen. Das bedeutet, direkte Kosten des Prozesses anzusetzen und **auf die Schlüsselung von Strukturkosten zu verzichten**.

### Verursachungsgerechte Zuordnung

Nur wenn dem Kunden seine individuellen Kosten zugerechnet werden, wird ein echtes Kundenergebnis ermittelt. Die Schlüsselung von

Kosten ist aber eine „Gießkannen-Betrachtung“. So wird jeder Kunde wie der Durchschnitt betrachtet und behandelt. Damit werden alle in einen Topf geworfen – die guten wie die schlechten Kunden. Nur wenn Unterschiede im Verhalten erfasst werden, lassen sie sich auch gezielt zum Nutzen der Firma beeinflussen. Die folgende Methodik zeigt den prinzipiellen Aufbau der Kundenergebnisrechnung.

Die Reihenfolge der Kosten ist gemäß der **Logik der Marktbearbeitung** vorzunehmen. Die Darstellung nebenan ist deshalb für die eigene Situation anzupassen. So könnten die Kosten der kundenspezifischen Promotion auch artverwandt zu den Kosten der Kundenbetreuung gesehen und dort (z.B. nach dem DB V) ausgewiesen werden. Auch die Kosten der Vorfinanzierung könnten – je nach Branche und Häufigkeit – anders ausgewiesen werden. So wäre es auch denkbar, sie zu den Kosten der Auftragsabwicklung zu zählen.

Alle Zahlen sind IST-Werte bzw. ergeben sich als **STANDARD-Prozesskosten x IST-Häufigkeit** der Prozessdurchführung. Zur Vereinfachung wird in Firmen mit sehr vielen Kunden die IST-Häufigkeit der Prozessdurchführung oft durch einen Vorgabewert abhängig von der Kundenklassifizierung (A-, B- und C-Kunden) ersetzt.

Fast alle Prozesse lösen einen Vorgang in der EDV aus, so dass an diesen angeknüpft, die Häufigkeit im System ermittelt werden kann. Beispielsweise führt jeder Auftrag zu einer Auftrags-

nummer, so dass die Anzahl der Aufträge indirekt in der Software verfügbar ist. Schwierig ist dagegen die Ermittlung der kundenspezifischen Promotion. Diese lässt sich nur dann systemseitig auswerten, falls die Kontierung in der Buchhaltung erweitert wird. Es genügt dann nicht mehr, Kostenart und Kostenstelle des Außendienstlers zu buchen. Zusätzlich müsste dann auch die Kundennummer vermerkt sein. Sollte das organisatorisch zu aufwändig sein, dann bietet es sich an, diese Position aus der Kundenergebnisrechnung zu streichen. Auch **eine reduzierte Rechnung bietet noch zahlreiche Analyse- und Verbesserungsmöglichkeiten**.

### Interpretation der Deckungsbeiträge

Ein negativer DB I bedeutet eine direkte Ergebnisverschlechterung aufgrund des Verkaufsvorgangs und verlangt sofortige Korrekturmaßnahmen seitens des Vertriebs. Ein positiver DB I verbunden mit einem negativen Wert auf den höheren DB-Stufen bedeutet dagegen, dass ein Beitrag zur Deckung der Strukturkosten geleistet wird. Dieser ist jedoch nicht hoch genug, um alle direkt dem Kunden gewidmeten Kosten zu decken. Kurzfristig darf der Kunde nicht als „Verlustkunde“ interpretiert werden, so dass keine weiteren Geschäfte mit ihm gemacht werden. Der positive DB I kann meist schneller abgebaut werden, als Strukturkosten eingespart werden können. Das Gesamtergebnis der Firma würde sich kurzfristig verschlech-

tern. Mittelfristig müssen auch alle höheren DB-Stufen einen positiven Wert aufweisen. Neben einer Erhöhung des DB I muss die Verringerung der direkt zurechenbaren Kosten geprüft werden. Dazu gehören insbes. Prozessvereinfachung oder seltenere Durchführung der Prozesse. Die Abbaubarkeit von Strukturkosten muss in einer gesonderten Rechnung erfolgen. Wenn der Kunde auf Grund seiner Größe nicht einen erheblichen Teil der Prozessauslastung verursacht, dann wird nur über mehrere Kunden eine Veränderung der Kosten erreichbar sein.

Ein Beispiel, wie sich Prozesskosten verringern lassen, soll kurz am **Fall der Mengenrabatte** gezeigt werden. Das Ziel lautet, dass Rabatte nicht allein vom Verhandlungsgeschick des Kunden bzw. des eigenen Außendienstmitarbeiters abhängen sollen. Vielmehr soll durch den Mengenrabatt eine Einsparung bei Kommissionierung und Rechnungserstellung erfolgen. Der Kunde soll nicht mehr jede Woche einen Karton bestellen, sondern alle 2 Monate eine Palette. Die Zahl der Rechnungen verringert sich von 52 Stück auf 6 und der Kommissionieraufwand sinkt noch stärker, weil die Palette vollautomatisch mit Schrumpffolie transportfertig umwickelt wird. Jetzt braucht es eine größere Anzahl Kunden, die ihr Bestellverhalten ändern, um auch mit weniger Mitarbeitern in den beiden Abteilungen auszukommen und so eine echte Ersparnis zu realisieren. Damit die Kunden durch verändertes Bestellverhalten zur Senkung der Auftragsabwicklungskosten beitragen, wird ihnen ein Anreiz geboten werden müssen. Meist geschieht dies in finanzieller Form – eben als Mengenrabatt. Ebenfalls gebräuchlich sind Rabatte bei Abnahme ganzer Paletten oder Rabatte bei Abnahme sortenreiner Paletten. Solche Kundenanreize setzen aber die genaue Kenntnis der möglichen Einsparungen voraus. Mit dem Aufbau einer Kundenergebnisrechnung wird dafür die Datenbasis geschaffen. Die erwartete Kostenersparnis kann nun kostenrechnerisch begründet werden. Insbesondere kann eine Obergrenze für die Rabattgewährung gerechnet werden. Die rechnerische Begründung erhöht die interne Akzeptanz einer solchen Vorgabe und senkt beim Vertrieb die Motivation, dem Kunden „entgegenzukommen“, um einen Auftrag zu erhalten. Es gilt das Prin-

zip von Leistung und Gegenleistung, das nun nicht mehr allein der Einschätzung des Vertriebsmitarbeiters unterliegt, sondern der Kostenrechnung. Die Kundenergebnisrechnung macht die Effekte transparent.

## Erkenntnisse aus der Kundenergebnisrechnung

**Darüber hinaus bietet die Kundenergebnisrechnung weitergehende Steuerungsmöglichkeiten:**

- ➔ Plan/Ist-Vergleich über den Kunden (ggfs. gleichzeitig Zielmaßstab für den Key-Accounter bei großen oder strategisch wichtigen Kunden) und dessen Entwicklung im Zeitablauf
- ➔ Transparenz über den Betreuungsaufwand in Form direkter und gewidmeter Prozesse für den Kunden und damit Transparenz über die Cost Driver auf Ebene des einzelnen Kunden
- ➔ durch gezielte Steuerung lassen sich die Kosten der nachgelagerten Betreuungsprozesse beeinflussen

- ➔ Vergleich von Kundengruppen bezüglich des Kaufverhaltens, d.h. bezüglich der Dimensionen Produktmix & Cross-Selling und bezüglich der beanspruchten Prozesse
- ➔ Analyse der Kundengruppen nach Branche, Regionen, Vertriebsweg, etc. und Zusammenfassung zu homogenen Kundengruppen mit Ableitung von normierten Bearbeitungsstrategien für den Außendienst und besser vergleichbaren Zielmaßstäben für den Außendienst
- ➔ Evtl. kann daraus abgeleitet eine Neustrukturierung der AD-Bezirke (z.B. Besuchsaufwand oder ausgeschöpftes Ergebnispotenzial) erfolgen
- ➔ strategische Überlegungen bzgl. Kundengruppen mit operativen Daten kombinieren können (Ziel: bessere Entscheidungen über Kundenportfolios bzw. Kundengruppenmix)
- ➔ Hilfestellung im Rahmen der Budgetierung: wie wirkt sich das geplante Umsatzwachstum auf die Anzahl Neukunden und damit auf die Prozesse aus? Darauf kann die Planung von Ressourcen und Kosten aufbauen.

### Umsatz (brutto)

- SEK Vertrieb (Fracht, Verpackung, Zölle)
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Boni, Skonti)

### = Umsatz (netto/netto)

- Stand.-Proko des Absatzes

### = DB I

- kundenspezifische Promotion (z.B. Werbung, WKZ, Zuschuss zum Betriebsausflug, Geschäftsessen)

### = DB II

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Auftragsabwicklung (z.B. Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung, Kommissionierung, Fakturastellung)

### = DB III

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Auftragsnachverfolgung (z.B. Forderungsmanagement, Mahnwesen, Retouren- und Reklamationsmanagement)

### = DB IV

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Kundenbetreuung (z.B. telefonische Betreuungskosten, Besuch des AD, Rack-Jobbing)

### = DB V

- kalk. Zinsen des direkt beim Kunden gebundenen Kapitals (z.B. für FLL, Lieferantenkredit, Konsignationslager, geliehene Einrichtungsgegenstände)

ggfs. inkl. der Prüfkosten auf „Kreditwürdigkeit“ für derartige Vorfinanzierungen (z.B. Kosten der eigenen Bearbeitung, Schufa-Auskunft, Rating-Kosten)

### = DB VI

Abb. 1: Kundenergebnisrechnung

## Einflussfaktor Erlösschmälerungen

Eine wichtige Kostenposition sind die **Erlösschmälerungen**. In der Kundenergebnisrechnung sind sie direkt zu Beginn ausgewiesen. Der erste Schritt muss darin bestehen, sich einen Überblick über die vorhandenen Erlösschmälerungstypen zu verschaffen. Da in einigen Branchen „mehrstufig“ verhandelt wird, was bedeutet, dass auf jeder Hierarchieebene separat und erneut über zusätzliche Konditionen verhandelt wird, ist häufig überhaupt nicht bekannt, welche Erlösschmälerungen in Summe und auch der Art nach ge-

doch, mehr Erlösschmälerungstypen in die Überlegung mit einzubeziehen, denn vielfach wird auch von anderen Abteilungen im Hause mehr oder minder ungesteuert Geld in Richtung Kunde gegeben. Ungesteuert bedeutet dabei nicht automatisch wirkungslos, sondern zunächst einmal nur, dass die Ausgaben oft ungeplant bzw. ohne Erfolgskontrolle getätigt werden. Insofern werden im Folgenden **Erlösschmälerungen im weiteren Sinne** betrachtet, über die gesetzliche Definition hinausgehend. Eine wesentliche Gruppe der Erlösschmälerungen bilden die Rabatte. Gruppen-R., Jubiläums-R., Aktions-R., Messe-R., Natural-R., Staffel-R., Mitarbeiter-R., Mengen-R., Frühbucher-R., Last-Mi-

geln des externen Rechnungswesens ermittelt werden.

In der Nähe der Rabatte sind die **Zugaben**. Die Nähe der beiden ist über Jahrzehnte gewachsen, denn das Rabattgesetz (von 1933) trat neben die bereits bestehende Zugabeverordnung. Wobei die Regeln der Zugabeverordnung (von 1932) parallel Anwendung fanden. Die Zugabe ist abhängig vom Bezug einer Hauptware und stellt die Abgabe von Waren oder Dienstleistungen dar. Der Rabatt ist dagegen ein Preisnachlass, der in Abhängigkeit vom jeweiligen Abnehmer, den jeweiligen Umständen oder der jeweiligen Zeit gegeben wird und so einen generell einheitlichen Angebotspreis differenziert. Mit der Preisdifferenzierung soll verändertes Kundenverhalten hervorgerufen und belohnt werden. Rabatte setzen deshalb einen finanziellen Anreiz für den Kunden. Zugaben und Rabatte sind Formen der so genannten Werteklamme und sind ein Sonderfall des Kundenfangs. Während der Kundenfang allgemein verboten ist (§1 UWG), weil er sittenwidrige Werbung darstellt, sind Rabatt und Zugabe als gesetzlich geregelte Sonderform unter Auflagen zugelassen. Entscheidendes Wesen der Zugabe ist, dass sie mit dem Bezug der Hauptware ohne besondere Berechnung gegeben wird. Für den Controller wichtig: Die Zugabe darf gesetzlich nicht auf der Rechnung (Faktura) erscheinen, was ihre Erfassung schwierig macht.

	Materialkosten	
+	Fertigungskosten	
=	<b>Herstellkosten/Proko</b>	
+	ant. Strukturkosten der Fertigung & des Materials	
+	ant. Verwaltungskosten	
+	ant. Vertriebskosten	
=	<b>Vollkosten</b>	
+	ant. FK-Zinskosten	
=	<b>Selbstkosten</b>	
+	ant. Gewinn-Ziel	
=	<b>Zielpreis bei Barverkauf</b>	<b>97,00 €</b>
+	Skonto (z.B. 3% im Hundert gerechnet)	3,00 €
=	<b>Zielverkaufspreis</b>	<b>100,00 €</b>
+	Rabatt/Bonus (z.B. 10% im Hundert gerechnet)	11,11 €
=	<b>Listenpreis vor MwSt</b>	<b>111,11 €</b>

Abb. 2: Kalkulation

geben werden. Hinzu kommt eine nicht unerhebliche Kreativität, die seitens von Handelsunternehmen an den Tag gelegt wird, wenn es darum geht, zusätzliche Einnahmen von den Lieferanten zu erwirtschaften. So galt lange Zeit im Baufachhandel die Faustregel, dass die Hälfte aller verhandelten Konditionen das Jahresergebnis bilden. Auch wenn das nicht für alle Branchen gilt, so hat der Handel trotzdem ein massives Interesse an immer neuen Konditionen. Aber auch die Einkäufer hängen in ihrer Bezahlung davon ab, wie viel Vergütungen (nachträgliche oder auch sofort fällig als Nettopreis) sie jedes Jahr bei der Industrie verhandeln.

Bei der Sammlung der Erlösschmälerungstypen ist zu fragen, was einbezogen werden soll. Die **gesetzliche Definition der Erlösschmälerungen** beinhaltet lediglich Rabatte, Boni und Skonti. Aus der Sicht des Controllers gilt es je-

nute-R., Treue-R., Einführungs-R., Rechnungs-R., Wechsel-R., Funktions-R., Distributions-R., Zielpreis-R., Sortiments-R., Regional-R., Grund-R., Logistik-R., Zentrallager-R., LKW-R., Sonder-R., Erstkunden-R., Saisonal-R., Selbstabholer-R., Barzahler-R., Wiederverkäufer-R., R.marken, R.wochen, Auslauf-R., Senioren-R., Studenten-R., Kinder-R., Öffentlicher Dienst-R., Großhändler- und Einzelhändler-R., Mitglieds-R. usw. Allein die große Zahl zeigt deren Bedeutung in der Praxis. Wichtig für den Lieferanten ist es, diese bereits in der Kalkulation zu berücksichtigen (Abb. 2).

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Kalkulation im Idealfall auf Basis von kalkulatorischen Größen erfolgen sollte („Kalkulation und kalkulatorisch haben den gleichen Wortstamm“). So werden Stetigkeit der Kalkulation und Substanzerhaltung gesichert. Nur die Herstellungskosten müssen auf Basis der Re-

Zu den Erlösschmälerungen gemäß gesetzlicher Definition zählt auch noch der Sonderfall des **Preisnachlasses** auf Grund einer Mängelrüge oder zur Erfüllung von Gewährleistungsansprüchen (Garantie). Wird ein Preisnachlass gewährt, so wird dieser direkt auf einem Unterkonto des Erlöskontos gebucht - ist also im engeren Sinne eine echte Erlösschmälerung.

Die Kosten einer nachträglichen **Garantieverpflichtung**, das heißt die Reparatur z.B. in einem eigenen Werk, sind dagegen Kosten der Produktion oder sie können auch verbucht werden als Sondereinzelkosten des Vertriebs. Hierdurch zeigt sich die Nähe zu den Erlösschmälerungen, denn die Erlösschmälerungen bilden zusammen mit den Sondereinzelkosten des Vertriebs ja genau die Differenz zwischen Bruttoumsatz (Faktura) und dem Um-

satz, den der Controller im internen Rechnungswesen ausweist (Umsatz netto/netto). Unabhängig von der buchhalterischen Kontierung ist es für den Controller jedoch sinnvoll die Sachverhalte Nacharbeit bzw. Preisnachlass in einem Zusammenhang zu sehen und auch zu steuern. Auch bei unterschiedlicher buchhalterischer Behandlung können so die Garantie und der Preisnachlass controllerisch ähnlich behandelt werden.

Die Boni müssen unterschieden werden in Grundbonus und Staffelpbonus. Ersterer wird in der Regel unabhängig von Menge oder Umsatz gezahlt. Der Staffelpbonus dagegen ist abhängig vom Erreichen festgelegter Schwellen und erhöht sich typischer Weise bei Erreichen eines Schwellwertes. Deshalb wird der Staffelpbonus auch als nachträglicher Bonus bezeichnet.

Als letzte Position ist noch das **Skonto** zu erwähnen. Skonto ist ein prozentualer Wert, der direkt von der Rechnung abgezogen werden kann, sofern innerhalb von einer bestimmten Frist gezahlt wird. Skonto wird oft gestaffelt gewährt, z.B. innerhalb von drei Monaten netto oder z.B. innerhalb von einem Monat 2% und innerhalb von 10 Tagen 3%. Es ist damit eine Preiskomponente, die der Lieferant für seine Vorfinanzierung dem Kunden in Rechnung stellt. Bei korrekter Kalkulation enthält das Skonto also die Zinskosten der Vorfinanzierung, der Verwaltungskosten (für das Skonto), sowie eine Prämie für das Delkredererisiko (Ausfallrisiko). Sofern der Kunde Skonto in Anspruch nimmt, so muss er den Betrag vom Wert der gekauften Waren direkt abziehen.

Aus Kundensicht stellt Skonto eine Anschaffungspreisminderung (§255 I HGB) dar. Skonti werden damit üblicherweise weder beim Kunden noch beim Lieferanten direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung (GUV) sichtbar. Skonto kann nur dann gesondert als Aufwand bzw. Ertrag gebucht werden, sofern er nicht als direkte Aufwandsberichtigung bzw. direkte Erlösberichtigung zurechenbar ist. Sofern das Ausfallrisiko des Kunden nicht in die Berechnung des Skonto eingegangen ist, so ist es controllerisch sinnvoll, auch das **Delkredererisiko** wie eine Erlösschmälerung zu behandeln.

## Erlösschmälerungen im weiteren Sinne

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass viele Firmen zahlreiche Positionen wie Erlösschmälerungen behandeln: Fracht- und Logistikkonditionen als eine Form der Nebenleistung (Zugabe), Vernichtungskosten bzw. „No-Return-Bonus“, als eine besondere Form der Garantie-Kosten, „Kauf drei bezahl zwei“ oder Proben, Gutscheine und Gewinnspiele als Formen der Zugabe, Geschenke und give-aways sowie die Kosten für das Personal am Präsentationsstand am POS (point of sale), den Werbekostenzuschuss (WKZ), das Listungsgeld und das Platzierungsgeld, die Kosten für Reklamationen, Rückgaben und Kulanzkosten, Kosten für die Zweit-Platzierung im Regal, für die Eröffnung des fünftausendsten Ladens, oder im Zusammenhang mit dem Kundenausfallrisiko auch die Inkassogebühren.

Für die Steuerung ist es dabei unerheblich ob die Kosten Marketingkosten sind oder eher nicht. Die Zugabe ist sicherlich ebenso marketinggetrieben wie die Kosten der Werbung. Möglicherweise werden sie auch von derselben Person veranlasst. Letztlich dienen sie beide dem Verkauf bzw. sind Teil des Verkaufspaketes.

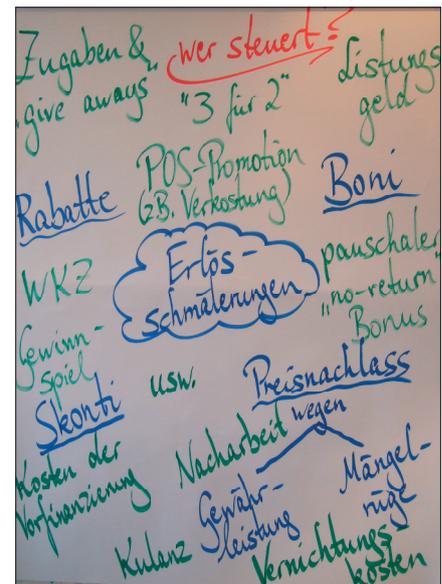


Abb. 3: Flipchart Erlösschmälerung

**schiedlich.** Ein Automobilzulieferer sieht sich nur einer handvoll Kunden gegenüber, ein Versandhändler hat dagegen oft mehrere hunderttausend Kunden, insofern ist der Druck, der vom Kunden ausgeht, höchst unterschiedlich. Ersterer hat fast keine Möglichkeit, sich dem Druck des Automobilbauers zu entziehen und letzterer hat eher das Problem, überhaupt die Informationen, die über so große Kundenzahlen vorliegen, zu strukturieren und Transparenz zu schaffen.

### Autor



#### ■ Dipl.-Oec. Guido Kleinhietspaß

Trainer und Partner der Controller Akademie AG, Gauting. Zu seinen Schwerpunkten zählen Vertriebs-Controlling, Businessplanung, Investitionsrechnung, Verrechnungspreise, Kostenmanagement und Lernen mittels Unternehmensplanspiel.

E-Mail: g.kleinhietspass@controllerakademie.de

Diese Differenzierung sollte auch den Startpunkt für die Steuerung der Maßnahmen bilden. Damit schließt sich das Thema nahtlos an das vorige Thema, die Kundenergebnisrechnung, an. Auch die Definition der Rabatte beinhaltet ja gerade „die Differenzierung von einem gegebenen Listenpreis“. Um differenzieren zu können ist also die Ergebnisrechnung über den Kunden zwingende Voraussetzung.

Die **Möglichkeiten** die sich hier ergeben, sind jedoch **in den Branchen höchst unter-**

## Steuerung der Erlösschmälerungen

Dementsprechend ist die folgende Liste von Vorschlägen für die eigene Branche und Firmengröße (entsprechend der Marktmacht des Kunden) zu prüfen:

- 1) „wenn...dann...“- **Beziehungen** prüfen. Das bedeutet, dass für jede Leistung, die erbracht wird in Form einer Erlösschmälerung, eine Gegenleistung verlangt wird.

Diese kann auch nicht-finanziell sein. Z.B. die bevorzugte Entladung der eigenen LKWs, eine bessere Platzierung im Regal, oder die Erlaubnis eine Werbemaßnahme am Point of Sale (POS) ohne weitere Bedingungen und Kosten durchzuführen.

- 2) **Iso-DB-Kurve** prüfen: Die Iso-Deckungsbeitragskurve ist eine besondere Form der Wenn-Dann Beziehung. Die Gegenleistung besteht in einer größeren Einkaufsmenge des Kunden. Ist die Mengenausweitung ausreichend, um den DB-Verfall je Stück zu kompensieren? (Vergleiche Buch Controller-Praxis Band I).
- 3) **Begrenzung der zulässigen Erlösschmälerungsarten**: Definition der von der Firma zulässigen Varianten, die der Vertrieb dem Kunden zugestehen kann. So findet gleichzeitig die Begrenzung von deren Anzahl statt
- 4) **Die Begrenzung sollte auch der Höhe nach erfolgen**, insbesondere in Form einer Budgetierung. An die Budgetierung kann sich dann ein Soll-Ist-Vergleich anschließen und im Idealfalle ist auch der Zielmaßstab des verantwortlichen Produktmanagers oder Außendienstmitarbeiters an die Vergabe der Erlösschmälerung gekoppelt.
- 5) **Zeitliche Begrenzung** von Erlösschmälerungen: Jede Erlösschmälerung sollte nach Ablauf der Zeit darauf überprüft werden, in-

wieweit der gewünschte Erfolg eingetreten ist, also die Menge gestiegen ist, neue Kunden gewonnen wurden, usw.

- 6) **Beenden einer Erlösschmälerung**: Gegebenenfalls muss entschieden werden, wenn der gewünschte Erfolg nicht eintritt, ob die Erlösschmälerung auslaufen soll. Hier droht natürlich sofort Umsatzverlust, weshalb zu prüfen ist, wie sich die Rentabilität darauf verändern wird. Im Sinne einer ganzheitlichen Analyse ist nach dem Prinzip des ROI-Baumes (dto ROCE- oder RONA-Baum) vorzugehen. Wichtig ist, dass nicht nur die Effekte auf der Umsatz- und Ertragsseite beachtet werden, sondern auch die mittelfristig eintretenden Effekte auf der Kostenseite. Was wird sich in der Produktion, in den Beständen und beim Einkauf wie auch bei den Verwaltungskosten ändern. Insbesondere Firmen, die viele kleine Kunden haben, können hier, durch den bewussten Verzicht auf Kunden prüfen, ob die Rendite nicht möglicherweise steigt.
- 7) **Kalkulation**: In den meisten Branchen hat der Kunde noch nicht die Macht, sich die Kalkulation offen legen zu lassen. Dann sollte darauf geachtet werden, dass die Erlösschmälerung bereits in der Kalkulation berücksichtigt ist. Die zu erwartende Erlösschmälerung ist bei der Berechnung des

Ziel-Verkaufspreises dann bereits berücksichtigt.

- 8) **Strategische Alleinstellung**: Oft reden wir davon, dass wir als Firma einen Rabatt gewähren, jedoch ist es eher so zu sehen, dass der Kunde einen Rabatt fordert. Die Forderung kann aber nur gestellt werden, wenn wir ein Stück weit „erpressbar“ sind. Es müsste so sein, dass der Kunde auf uns angewiesen ist und nicht wir auf ihn. Es müsste so sein, dass wir eine Problemlösungsfähigkeit besitzen, die er benötigt und nicht von anderen bekommen kann. Das Alleinstellungsmerkmal der eigenen Leistung (USP = unique selling proposition) sollte gestärkt werden. Das ist selbstverständlich ein Prozess, der sehr langfristig wirksam wird. Gleichwohl bleibt das Ziel lohnend, denn gerade im Konsumgüterbereich lässt sich gut zeigen, dass Hersteller mit einem starken Markennamen ihre Artikel deutlich teurer verkaufen können wie Ihre Mitbewerber.

### ISO-DB-Kurve

Der zweite Punkt (ISO-DB-Kurve) soll an einer Rechnung verdeutlicht werden. Die zu beantwortende Frage lautet: **Wie wirkt sich die Veränderung der Erlösschmälerung auf die erforderliche Menge aus**, wenn das Ziel lautet,

den bisherigen Ergebnisbeitrag mindestens konstant zu halten? Dazu sei im Beispiel Auswirkung einer Veränderung der Erlösschmälerungen betrachtet. In der Ausgangssituation sollen sie 10% betragen und in den beiden Varianten jeweils um zehn Prozentpunkte gesenkt bzw. erhöht werden. Dabei wird die Senkung der Erlösschmälerungen bei bestehenden Kunden in der Praxis kaum durchsetzbar sein. Vielmehr können nur Neukunden schlechtere Konditionen erhalten. Nur wird manchmal die Neukundengewinnung als zu mühsam verworfen. Insbesondere weil die Verkaufsmenge bei Neukunden

10% höhere ES	Ausgangssituation	10% niedrigere ES
Listenpreis 100 €	Listenpreis 100 €	Listenpreis 100 €
- ES (20%) 20 €	- ES (10%) 10 €	- ES (0%) 0 €
= Nettopreis 80 €	= Nettopreis 90 €	= Nettopreis 100 €
- Produktkosten 40 €	- Produktkosten 40 €	- Produktkosten 40 €
= DB I / Stk 40 €	= DB I / Stk 50 €	= DB I / Stk 60 €
	Absatz 1.000 Stk	
	DB I 50.000 €	

Wie sieht nun die erforderliche Menge aus, wenn der bisherige DB I von 50 T€ mindestens wieder erreicht werden soll?

$$\frac{50.000\text{€}}{40\text{€ / Stk}} = 1.250 \text{ Stk}$$

$$\frac{50.000\text{€}}{60\text{€ / Stk}} = 834 \text{ Stk}$$

**Zusammenfassung:**

	Veränderung der ES	+ 10%
	Veränderung Nettopreis	+ 11%
	Veränderung DB/Stk	+ 20%
	Veränderung der Menge	+ 17%

oft deutlich geringer ist, als bei bestehenden Kunden. Aus Ergebnissicht kann das aber ein Irrtum sein, wie die folgende Rechnung vom Prinzip her verdeutlichen soll.

Die Veränderung des DB I je Stück fällt immer stärker aus, als die zu Grunde liegende Veränderung des Nettopreises. Im Falle der Preissenkung ist die prozentuale Änderung der erforderlichen Menge (für einen konstanten DB I) größer als die prozentuale Preissenkung. Im Falle der Nettopreiserhöhung ist die Mengenänderung

dagegen prozentual geringer. Für die oben angesprochene Gewinnung neuer Kunden folgt daraus, dass die Absatzmengen deutlich kleiner sein mögen, aber dass daraus noch keine Aussage folgt, welches Geschäft attraktiver ist.

### Steuerung von Außendienstmitarbeitern nach DB

Die Erlösschmälerungen sind damit als eine beispielhafte und zugleich sehr wichtige Kom-

ponente der Kundenergebnisrechnung näher erläutert worden. Nun kommt es im Folgenden darauf an, die Steuerungsmöglichkeiten der Kundenergebnisrechnung zu nutzen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Lenkung der AD-Mitarbeiter. Unabhängig von der Frage, ob die AD-Mitarbeiter die DB's kennen sollen (bzw. dürfen) ist zu prüfen, ob die gerade ermittelten Deckungsbeiträge für die Lenkung überhaupt geeignet sind? Dazu eine Auflistung der wichtigsten Aspekte:

Allgemein wird die notwendige Absatzmengensteigerung in % wie folgt berechnet:

Preissenkung in % vom bisherigen VP

$1 - \text{Preissenkung in \% vom bisherigen VP} - \text{bisherige Proko in \% vom VP}$

Die folgende Übersicht gibt eine schnelle Groborientierung:

Preis- senkung in Prozent	Produktkosten (variable Kosten der Herstellung) in Prozent vom ursprünglichen Verkaufspreis							
	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%
1,00%	1,12%	1,27%	1,45%	1,69%	2,04%	2,56%	3,45%	5,26%
2,00%	2,27%	2,56%	2,94%	3,45%	4,17%	5,26%	7,14%	11,11%
2,50%	2,86%	3,23%	3,70%	4,35%	5,26%	6,67%	9,09%	14,29%
5,00%	5,88%	6,67%	7,69%	9,09%	11,11%	14,29%	20,00%	33,33%
7,50%	9,09%	10,34%	12,00%	14,29%	17,65%	23,08%	33,33%	60,00%
9,00%	11,11%	12,68%	14,75%	17,65%	21,95%	29,03%	42,86%	81,82%
10,00%	12,50%	14,29%	16,67%	20,00%	25,00%	33,33%	50,00%	100,00%
12,50%	16,13%	18,52%	21,74%	26,32%	33,33%	45,45%	71,43%	166,67%
15,00%	20,00%	23,08%	27,27%	33,33%	42,86%	60,00%	100,00%	300,00%
17,50%	24,14%	28,00%	33,33%	41,18%	53,85%	77,78%	140,00%	700,00%
18,00%	25,00%	29,03%	34,62%	42,86%	56,25%	81,82%	150,00%	900,00%
20,00%	28,57%	33,33%	40,00%	50,00%	66,67%	100,00%	200,00%	
25,00%	38,46%	45,45%	55,56%	71,43%	100,00%	166,67%	500,00%	
27,00%	42,86%	50,94%	62,79%	81,82%	117,39%	207,69%	900,00%	
30,00%	50,00%	60,00%	75,00%	100,00%	150,00%	300,00%		
33,33%	58,81%	71,42%	90,89%	124,97%	199,94%	499,70%		
35,00%	63,64%	77,78%	100,00%	140,00%	233,33%	700,00%		
36,00%	66,67%	81,82%	105,88%	150,00%	257,14%	900,00%		
40,00%	80,00%	100,00%	133,33%	200,00%	400,00%			
45,00%	100,00%	128,57%	180,00%	300,00%	900,00%			
50,00%	125,00%	166,67%	250,00%	500,00%				

Abb. 5: Preissenkung / Mengensteigerung

Pro-Argumente:	Contra-Argumente:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Transparenz</li> <li>• Orientierung an Rendite statt an Umsatz</li> <li>• Zielsystem der Firma und des Außendienstlers werden gleichgerichtet</li> <li>• Sensibilisierung des Außendienstes</li> <li>• Fördert unternehmerisches Denken beim Außendienst (AD als „Intrapreneur“)</li> <li>• zentrale Steuerung der Vertriebsphilosophie, bei Flexibilität in Einzelfragen</li> <li>• Entscheidung findet am Engpass Kunde statt</li> <li>• Management bei verbundenen Zielen wird sichtbar und damit auch steuerbar</li> <li>• Ergebnisbeitrag des einzelnen Außendienstlers (Motivationsfunktion)</li> <li>• vereinfacht die Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte</li> <li>• es ist nur noch eine zentrale Steuerungsgröße (Deckungsbeitrag) erforderlich und nicht mehr Menge, Preis, Rabattstaffel, Werbebudget, usw.</li> <li>• Sensibilisierung des Außendienstlers für die Bedeutung der Planung</li> <li>• Konzentration auf renditestarke Produkte bzw. Kunden</li> <li>• gezielter Einsatz von Verkaufsförderungsmaßnahmen durch den AD, da sein Bonus u. a. von der Wirksamkeit der Maßnahmen abhängt</li> <li>• falls die Untergrenze bekannt ist, können auch knapp kalkulierte Geschäfte angenommen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristiges Denken schwächt strategische Ziele (z.B. Mitarbeiter geht bald in Rente)</li> <li>• Schwierigkeiten bei der Umstellung des Bonussystems (z.B. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates)</li> <li>• andere Aspekte, die vom AD beeinflusst werden, wie z.B. Kapitalbindung für FLL, für Vorräte (Stichwort „Planungsgenauigkeit“) oder überlassene Einrichtung, werden vernachlässigt</li> <li>• je ausgefeilter und genauer das Bonussystem ist, desto höher der Verwaltungsaufwand dafür</li> <li>• Gefahr einer Weitergabe sensibler Daten, insbesondere beim Mitarbeiterwechsel gehen diese Daten an die Konkurrenz</li> <li>• möglicherweise Fehlinterpretation der DB-Stufen durch den AD</li> <li>• wie werden Kuppelprodukte beurteilt?</li> <li>• Vernachlässigung des Produktportfoliopedagogs ist möglich</li> <li>• Konzentration auf renditestarke Produkte kann zu einer Sortimentsausdünnung (zu starker Bereinigung des Sortiments) führen</li> <li>• neue Kunden werden zu schlecht bonifiziert</li> <li>• Konzentration auf hochrentable Kunden und Produkte kann zu Ablehnung von Aufträgen und damit Verlust von Marktanteilen führen</li> <li>• daraus können Folgeprobleme z.B. im Einkauf resultieren</li> <li>• eventuell fehlendes Vertrauen bzgl. nicht beeinflussbarer Größen (wird wirklich mit Standardproduktkosten gearbeitet)?</li> <li>• droht mittelfristig eine Erosion des Kundendeckungsbeitrages?</li> </ul>

### Bekanntgabe des DBs an Außendienstmitarbeiter

Auch wenn die obigen Argumente immer vor dem Hintergrund der eigenen Firma gewichtet werden müssen, so ergibt sich für die meisten Branchen wohl eine deutliche Entscheidung zu Gunsten einer Ergebnisorientierten Steuerung nach Deckungsbeiträgen. Das gilt umso mehr, als einige Contra-Argumente bei sorgfältiger Gestaltung vermieden werden können. Da nun für die folgenden Überlegungen von einer DB-Steuerung ausgegangen wird, ist die nächste Frage, ob die Höhe der Deckungsbeiträge den AD-Mitarbeitern bekannt geben soll?

Für zahlreiche Branchen dürfte das wichtigste Ziel die Geheimhaltung des Deckungsbeitrags sein. Insofern ist es die Kunst, die Mitarbeiter nicht nur grundsätzlich nach einer unbekanntem Größe zu steuern, sondern die Mitar-

beiter im Einzelfall auch nach dieser unbekanntem Größe Entscheidungen treffen zu lassen. Es gilt also ein geeignetes (alternatives) Steuerungskonzept zu entwickeln. Am einfachsten dürfte die Steuerung nach dem DB I sein, wobei methodisch eine höhere Stufe in der Ergebnisrechnung vorzuziehen wäre. Zumindest die Werbekosten sollten noch einbezogen werden. Da in den meisten Firmen aber mehrere Komponenten in den Bonus einfließen, sei aus Gründen der Einfachheit vom DB II ausgegangen.

Das Prinzip lässt sich so gut zeigen. Fast selbstverständlich sollte sein, dass nur im Großkunden-Geschäft die Kundenergebnisrechnung die richtige Bezugsbasis ist. Bei vielen kleinen Kunden sollte zumindest die Summe aller Kunden betrachtet werden. Dann gibt es andere Ergebnisrechnungsvarianten, die ebenfalls verwendet werden können. Das soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

### Vergütung nach Deckungsbeitrag

Bei der Konzeption des Modells muss zuallererst überlegt werden, dass es möglichst einfach sein sollte, damit es die gewünschte **Motivationswirkung** entfaltet. Das System sollte quasi „selbsterklärend“ sein und dem AD beim Kunden sofort eine Handlungsempfehlung geben. Eine längere Rechnung kann in Gegenwart des Kunden ohnehin nicht durchgeführt werden. Erst danach stellt sich die Frage nach der Ausgestaltung. Es gibt **fünf prinzipielle Möglichkeiten**, die nachfolgend dargestellt werden:

- 1) Erlösschmälerungen vom Listenpreis
- 2) Vorgabe von Zielpreisen
- 3) Vorgabe einer Relation zwischen den Produkten
- 4) Verschleierung des DB durch Verrechnungspreise
- 5) Verfremdung des DB durch Verwendung von Herstellungskosten

Pro-Argumente:	Contra-Argumente:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensbeweis an die Mitarbeiter</li> <li>• Ergebnisbeitrag des einzelnen Mitarbeiters wird bekannt und das wirkt motivierend</li> <li>• die Delegation von Verantwortung entlastet die Führungskräfte und die Controller (der AD entscheidet selber und muss nicht rückfragen)</li> <li>• der Außendienst kann Aufträge bis zur „Preisuntergrenze“ annehmen und das führt in schlechten Zeiten dazu, dass er mehr Aufträge annimmt, was die Auslastung stabilisiert</li> <li>• in guten Zeiten verhandelt der Außendienst härter, da er die Auswirkung auf seine Zielerreichung besser einschätzen kann und damit auch die Auswirkung auf seinen Bonus</li> <li>• der Außendienst macht eine effizientere Tourenplanung, da er gezielt die Kunden anfährt, bei denen er einen höheren Deckungsbeitrag machen kann</li> <li>• die geschaffene Transparenz ermöglicht dem Außendienstler ein „Self-Controlling“, im Sinne eines PIV (Plan-Ist-Vergleich), der über die reine Betrachtung von Menge oder Umsatz hinaus geht</li> <li>• das Kostenbewusstsein des Außendienstlers (z. B. für direkte Kundenpromotion) wird geschärft</li> <li>• das Übertragen von Aufgaben im Sinne eines „job enrichment“ steigert ebenfalls die Motivation des Außendienstes</li> <li>• er wird deshalb ein Stück weit mehr „Intrapreneur“, d.h. Eigeninitiative und Ideen werden gefördert</li> <li>• der Außendienstler versucht mehr DB I - starke Produkte zu verkaufen</li> <li>• die stärkere Integration des einzelnen Außendienstmitarbeiters fördert die Identifikation mit Produkten und mit der Strategie</li> <li>• alle Einzelfertiger benötigen unbedingt die Kenntnis des Deckungsbeitrags, sonst ist keine sinnvolle Angebots- und Leistungserstellung möglich</li> <li>• in manchen Branchen herrscht „open book“-Kalkulation, deshalb muss der Key-Accounter über (mind.) dieselben Infos verfügen</li> <li>• Management by Objectives (MbO) verlangt die Kenntnis des Ziels, sonst ist es kein MbO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der AD muss geschult werden (kostet Geld)</li> <li>• hohe Komplexität der Deckungsbeitrags-Steuerung: kann das jeder AD-Mitarbeiter umsetzen? Fehlinterpretation? (z.B. Deckungsbeitrag ist noch nicht EBIT)</li> <li>• ein hoher Deckungsbeitrag weckt „Begehrlichkeiten“ beim AD nach mehr Bonus</li> <li>• schaut der Außendienst nur noch auf den DB als kurzfristige Ergebnismaximierung, weil dies seinen Bonus beeinflusst? Vernachlässigt er dadurch strategische Ziele?</li> <li>• zu viel Konkurrenz zerstört den Teamgedanken unter den AD'lern und das hat negative Auswirkungen auf den Informationsaustausch (z.B. bzgl. des Marktes)</li> <li>• bei Wechsel zur Konkurrenz wird die Information über den Deckungsbeitrag mitgenommen</li> <li>• werden schwache Produkte vernachlässigt und führt das eventuell mittelfristig zu einer übermäßigen Sortimentsbereinigung?</li> <li>• führt dies zu weiteren Umsatzeinbußen, weil der Kunde alles in einer Hand einkaufen will (single sourcing)?</li> <li>• Problematik der Ermittlung der richtigen DB-Stufe als Zielmaßstab (evtl. sind einige Kostenpositionen nicht durch den AD beeinflussbar)</li> <li>• neue, strategische Produkte könnten evtl. einen geringeren DB bei der Einführung haben (das gilt insbesondere für die Steuerung über den DB II, wenn viel Werbeaufwand getrieben wird)</li> <li>• die Einführung des Systems erfordert höheren Aufwand, denn jedem Außendienstler müssen seine direkten Kosten zugeordnet werden</li> <li>• der starke Drang des Außendienstlers, DB-starke Produkte zu verkaufen, kann beim Kunden die Zufriedenheit senken, da der Ansatzpunkt nicht mehr der Kundennutzen, sondern die Rendite der Firma ist</li> <li>• bei sehr vielen Produkten kann sich der Außendienstler nicht alle DBs merken</li> <li>• wie aktuell müssten die Daten sein, damit der Außendienst danach steuern kann? Genügen Standards?</li> <li>• die Konzentration auf DB-starke Produkte kann dazu führen, dass der Umsatz zurückgeht und somit die Marktbedeutung sinkt; evtl. merkt es der Kunde</li> <li>• wie soll die mittelfristige Anpassung des DB geschehen? Wie können insbesondere der Preisverfall am Markt und die Gewinne aus der Erfahrungskurve berücksichtigt werden?</li> <li>• der Außendienst verhandelt die Verkaufspreise härter und daraus können gelegentlich auch Geschäfte abgelehnt werden. Die ISO-Deckungsbeitrags-Kurve zeigt dem Außendienstler aber nur die Ergebnis-Verbesserung auf Basis von Standardkosten. Eine evtl. drohende Unterauslastung der Fertigung wird nicht berücksichtigt.</li> </ul>

**Variante 1: ES vom Listenpreis**

Diese Variante eignet sich für alle Branchen, die einen festen Listenpreis durch Erlösschmälerungen modifizieren. Dieses Modell ist so einfach, dass der AD seinen Bonus „auf dem Bierdeckel errechnen“ kann. Er erkennt sofort die Auswirkung einer höheren Erlösschmälerung auf seinen Bonus. Entsprechend hart wird er verhandeln. Gleichzeitig wird er lieber einen schlechten Bonus realisieren als gar keinen. Darum wird er rentable Geschäfte weiterhin annehmen. Gerade weil das System so einfach überschaubar ist, erreicht es eine hohe Akzeptanz, die für die Motivation wichtig ist.

Σ Erlösschmälerung in % vom Listenpreis	Bonus für Produkt(-gruppe)		
	A	B	C
0%	10 €	7 €	4 €
1%	9 €	5 €	3 €
2%	8 €	3 €	2 €
3%	7 €	1 €	1 €
4%	6 €	-	-
5%	5 €	-	-
usw.	usw.	-	-

Abb. 6: ES vom Listenpreis

**Variante 2: Vorgabe von Zielpreisen**

Sehr ähnlich ist die Arbeit mit Zielpreisen, die den nicht vorhandenen (offiziellen) Listenpreis zumindest intern ersetzen.

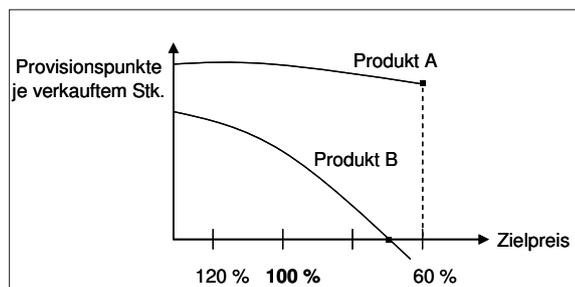


Abb. 7: Vorgabe von Zielpreisen

Sofern der Preis frei verhandelt wird, ist ein Preis über 100% (bezogen auf den Plan) möglich. Außerdem zeigt die Grafik, dass ab 70% des Zielpreises für Produkt B eine negative Provision anfällt. Diese Variante ermöglicht also die Koppelung eines relativ freien Anreizsystems mit festen Mengenvorgaben. Denn unter normalen Umständen würde der Außendienstler ein Geschäft, das für ihn eine Minderung seiner Prämie bedeutet, nicht durchfüh-

ren. Wenn er aber zugleich ein festes Mengenziel erreichen muss (z.B. typischerweise bei Autohändlern der Neuwagenabsatz), kann er die Zielerreichung verschiedener Teilziele gegeneinander abwägen.

Ein ähnliches Problem ergibt sich wenn der Kunde mehrere Produkte kauft. Dann kann es vorkommen, dass ein Produkt „als Türöffner“ (mit schlechtem Ergebnisbeitrag) fungiert und mit den übrigen Produkten Geld verdient wird. Sofern die Mengenrelation zwischen Produkt A und Produkt B in unserer Grafik stimmt, würde der Außendienstler also auch Produkt B zum schlechten Zielpreis verkaufen, weil er gleichzeitig Produkt A mit einer sehr guten

Marge und für ihn einem guten Bonus verkaufen kann.

Ein Punktesystem (das gilt auch für direkte EUR-Beträge) kann selbstverständlich

auch gewichtet werden, so dass zwischen alten und neuen Kunden, alten und neuen Branchen, etc. unterschieden werden kann. Ebenfalls gut möglich sind Sonderpunkte für Auslaufprodukte oder für die Einführung von neuen Produkten.

Bevor jedoch für alle diese Sonderfälle eigene Punkteregeln (bzw. EUR-Beträge) eingeführt werden, sollte lieber eine Indizierung, d. h. eine allgemeine **Gewichtungszahl** für eine Branche bzw. ein neues Produkt heraus gegeben werden. Das

vereinfacht die Bonusermittlung und erhöht die Transparenz.

Gleichzeitig kann ein Punktesystem auch mit weiteren Parametern ergänzt werden, so dass nicht nur der Deckungsbeitrag, sondern auch die klassischen Ziele Absatz, Umsatz, etc. in die Bonusberechnung eingehen können. Der Nachteil daran ist, dass das

Deckungsbeitrags-Ziel dadurch wieder „verwässert“ wird. Nicht verwässert wird der DB, wenn die zusätzlichen Ziele in die **Kundendeckungsbeitragsrechnung** integriert werden. Dazu zählen z.B. veränderte Verhaltensweisen des Kunden, die sich intern in geringeren Prozesskosten niederschlagen. Insbesondere die Bestellhäufigkeit und die Bestellmenge sind hier gemeint.

**Variante 3: Vorgabe einer Relation zwischen den Produkten**

Nicht zu Letzt kann das Bonussystem auch danach aufgebaut werden, wie die Auslastung der Produktion optimiert werden kann. Schließlich bestehen die Produktkosten aus einer Material und einer Fertigungskomponente und sind damit auch beide Losgrößenabhängig (z. Bsp. Rabattstaffel im Einkauf oder optimale Fertigungszeit). Ein Beispiel dafür könnte in einer Brauerei die optimale Relation von Fass- zu Flaschenbier sein. Angenommen,

Relation		Gewichtungsfaktor Bonus
Faß-	Flaschenbier	
0%	100%	0,9
10%	90%	1,1
20%	80%	1,4
<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>1,5</b>
40%	60%	1,4
50%	50%	1,1

Abb. 8: Vorgabe einer Relation zwischen den Produkten

das optimale Verhältnis betrage 30% Fass- und 70% Flaschenbier. Dann sollte auch das Bonussystem des Außendienstlers das widerspiegeln. Am einfachsten lässt sich das durch einen Gewichtungsfaktor erreichen, mit dem die erreichten Bonuspunkte (EUR-Beträge) multipliziert werden. Die folgende Tabelle verdeutlicht das Vorgehen:

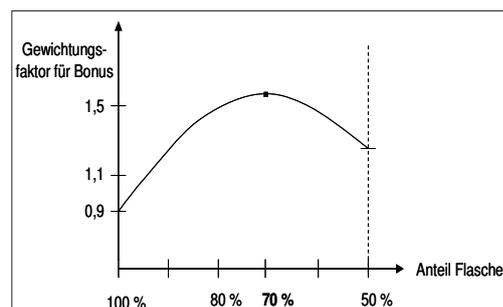


Abb. 9: Gewichtungsfaktor / Anteil Flaschenbier

Dabei ist zu beachten, dass die Abnahme des Gewichtungsfaktors für den Bonus weder linear erfolgen muss, noch dass die Senkung auf beiden Seiten des Optimalpunktes gleich weit zu erfolgen hat. Die obige Tabelle wäre sinnvoll, wenn die Kapazität für Flaschenbier deutlich höher ist als die Kapazität für Fassbier. Entsprechend größer wäre der Auslastungsdruck für die Firma, weshalb sie asymmetrisch den Bonus gewährt.

#### Variante 4: Verschleierung durch Verrechnungspreise

Der Außendienstler kennt dadurch nicht mehr den echten Deckungsbeitrag, sondern nur noch einen „Quasi-DB“. Dies verlangt eine angepasste, d.h. reduzierte DB-Vorgabe für den AD. Andererseits ist so gleichzeitig sichergestellt, dass ein Teil des DB gesichert ist (z.B. für die Deckung zentraler Strukturkosten). Auch ist der Spielraum des Außendienstlers begrenzt, der durch die erhöhten (scheinbaren) Produktkosten dem Kunden nicht mehr so weit entgegenkommen kann. Ansonsten würde er seine eigenen Kosten nicht mehr decken und keinen Beitrag zum Ergebnis der Firma leisten.

Mehr noch als bei den anderen Varianten ist es wichtig, dass für den angestrebten Marktpreis eine klare Mengenerwartung existiert. Nur so können unnötige Diskussionen um die Höhe des Verrechnungspreises unterbunden werden. Jede Änderung des Verrechnungspreises führt so dann zu einer anderen Zielvereinbarung. Wenn bei dem als realistisch eingestuftem Preis von 28,- Euro 10.000 Stück absetzbar sind, dann heißt das Deckungsziel, das mit dem Außendienstler vereinbart wird 30.000 Euro, da er einen „gestutzten DB“ von 3,- Euro je Stück erhält.

Häufig wird seitens der Außendienstleitung versucht, in innerbetrieblichen Verhandlungen den Verrechnungspreis zu „drücken“, wird doch so das Ziel leichter erreichbar. Das kann nicht im Interesse der Firma sein und vernünftig ist es ohnehin nicht. Sollte der Verrechnungspreis im obigen Beispiel auf 24,- Euro je Stück gesenkt werden, dann erhöht sich der „gestutzte DB“ auf 4,- Euro/Stück. Konsequenter Weise muss

auch das Ziel angepasst werden auf 4.000 Euro. Schließlich ist weder der Marktpreis von 28,- Euro noch die Menge von 1.000 Stück unrealistisch geworden. Mit dem Verrechnungspreis ist eine Größe geändert worden, die der Kunde überhaupt nicht kennt. Deshalb ist das neue Ziel mit 4.000 Euro in Wirklichkeit nur das „Alte“.

#### Variante 5: Verfremdung durch Herstellungskosten

Vorteil dieser Variante ist die einfache Handhabung, da die Herstellungskosten für die Bestandsbewertung ohnehin vorliegen. Sofern die Firma das UKV verwendet, liegt das Brutto-Er-

gebnis vom Umsatz und nicht die Gesamtdeckung der Strukturkosten in Höhe des DB I. Insbesondere bei größeren Unterschieden bzgl. der anteiligen MGK zwischen den Produkten kann sich dadurch eine systematische Fehlsteuerung ergeben.

#### **Fazit:**

Mit den angesprochenen Instrumenten sind drei zentrale Bausteine der Vertriebssteuerung mit-

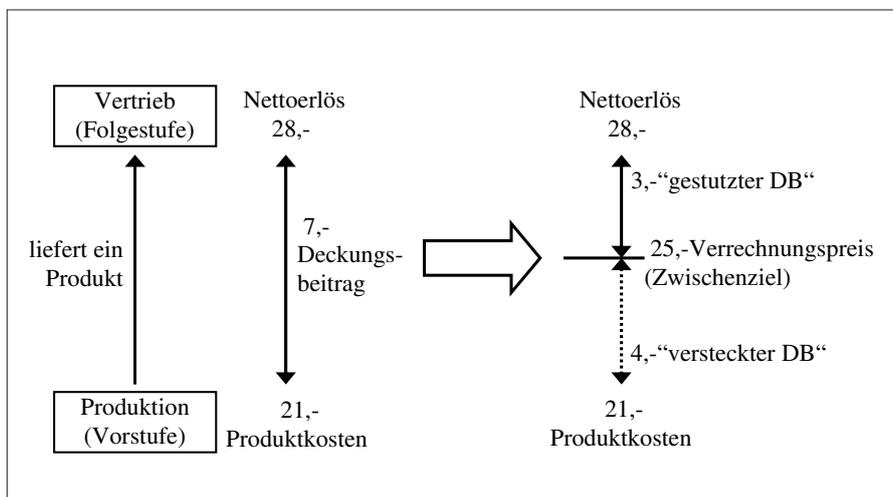


Abb. 10: Verschleierung durch Verrechnungspreise

ergebnis vom Umsatz ebenfalls bereits vor. Dann kann als Zielmaßstab anstelle des DB I das Brutto-Ergebnis vom Umsatz (engl. „gross profit“) verwendet werden. Die Verwendung der Herstellungskosten hat den Bonus scheinbarer Objektivität, da diese Bestandteil des Jahresabschlusses sind. In Wirklichkeit ist dies ein Nachteil, weil die Herstellungskosten auch von der Auslastung, veränderten Einkaufspreisen, Fertigungszeiten, etc. beeinflusst werden. Herstellungskosten müssen gesetzlich auf Ist-Datenbasis errechnet werden. Standardkosten sind nicht zulässig. Das hemmt die Motivation, weil der Zielmaßstab teilweise von Dritten beeinflusst ist.

Außerdem führt die Steuerung mit Herstellungskosten nicht immer zum maximalen Gewinn der Firma, weil nicht die maximale Strukturkostendeckung erkannt wird. Mit den Mate-

einander vernetzt. Die Kundenergebnisrechnung als Kernelement bildet nicht nur das eingetretene Ergebnis ab, sondern bietet zahlreiche Ansatzpunkte zur Ergebnisverbesserung. Um diese Ideen ohne Umwege in Handlungen des Außendienstes umzusetzen, bietet es sich an, auch den Bonus der Mitarbeiter direkt an die Ergebnisrechnung zu knüpfen. ■