

Modernes Vertriebscontrolling bewussten Brauerei

MODERNES VERTRIEBSCONTROLLING | Eine strategische Steuerung der Vertriebsaktivitäten ist eine wachsende Herausforderung für Hersteller in der Brauerei- und Softdrink-Branche. Auch die Traditionsbrauerei Pöllinger aus der Hallertau stellt sich den heutigen Marktanforderungen und erarbeitete sich konsequent ein softwaregestütztes Vertriebscontrolling. Nachdem der 1405 gegründete Brauereibetrieb und Getränkehersteller in den letzten Jahren auf modernste Technik in Produktion und Umweltschutz gesetzt hat, sind in der Zwischenzeit auch die zeitgemäßen kaufmännischen und strategischen Themen umgesetzt.

NACH DER WANDLUNG des Marktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt und der starken Konzentration innerhalb der Branche, ist eine konsequente Planung und Beobachtung des Marktes unumgänglich. Langfristige Lieferverträge werden zunehmend zurückgedrängt, dafür ist die Beschaffung in Getränkehandel und Gastronomie zugunsten einer margengetriebenen Einkaufspolitik flexibler geworden. Um dabei den Überblick zu behalten, hat sich die

Brauerei Pöllinger, neben ihrer Warenwirtschaft, eine onlinegestützte Erfassungs-, Auswertungs- und Planungslösung geschaffen. Hierdurch werden Benchmarkdaten, Absatzwerte oder Zielerreichungen transparent dargestellt und Maßnahmen können fundiert ergriffen werden.

Breites Sortiment und heterogene Abnehmer managen

Neben einer breiten Produktpalette mit Bieren, Mineralwässern, Limonaden und weiteren Erfrischungsgetränken müssen Regionen, Kundengruppen und Mengenoptimierungen ständig beobachtet werden. Während in vergangenen Tagen eine Planung mittels Tabellenkalkulationsprogrammen in unregelmäßigen Abständen nach den verschiedenen Teilaspekten erfolgte, ist nun ein ganzheitliches, in sich geschlossenes System entstanden. Dabei können jetzt auch die aktuellen Ist-Werte nach Aspekten wie Postleitzahlenbereiche, Außendienstmitarbeiter, Artikel oder Kundendeckungsbeitrag konsistent abgeglichen werden. Dies ermöglicht einen schnellen Überblick über Änderungen im Markt und ein zuverlässiges Forecasting (Abb. 1).

Nur durch das Erkennen der detaillierten Entwicklungen können eine zuverlässige Prognose und die Planung von Aktionen, Werbemaßnahmen und auch Touren für den Außendienst erfolgen. „Weiße Flecken“ in Vertriebsregionen gehören der Vergangenheit an.

Online statt Papier und Mail

Die Bestellungen, Beobachtungen und Besuchsberichte der Vertriebsmitarbeiter wurden in der Brauerei Pöllinger früher in standardisierten Berichtsformularen oft nach Abschluss einer Besuchstour erfasst und der Administration übermittelt. Dort wurden die Daten händisch in unterschiedliche Systeme eingegeben. Es entstand ein erheblicher Verwaltungsaufwand. Eine zeitnahe Auswertung war nicht ohne weiteres möglich. Um die Arbeit für die Mitarbeiter vor Ort, die Verwaltung und das Controlling zu erleichtern, hat die Brauerei ein online-basiertes System implementiert. Direkt nach dem Besuch kann der Außendienst alle relevanten Informationen direkt in der Datenbank in der Zentrale hinterlegen. Das abendliche Sammeln der Informationen, Verschicken oder Aufbewahren bis zum nächsten Aufenthalt in der Produktionsstätte entfällt. Somit ist der Vertrieb entlastet und der Hersteller erkennt die aktuelle Situation auf einen Blick.

Von der Erfassung zum Controlling

Die Grunddaten wie Bestellvolumen in Menge und Umsatz, Benchmark, regionale Verteilung oder qualitative Informationen stehen nun dem Controlling zur Verfügung. Controlling steht für eine Steuerung der Vertriebsaktivitäten, für einen nachhaltigen Erfolg und eine kurzfristige und mittelfristige Planung der Artikel und Märkte. Die Brauerei Pöllinger greift für diese Prozesse auf das webbasierte Seneca Controlling-System zurück. Nach der Erfassung kann in



Autoren: Hans Hasenberger, Vertriebsleiter Anton Pöllinger Brauerei e.K., Pfeffenhausen, und Dirk Freiherr von Pechmann, CEO Seneca Business Software GmbH, München

ng in einer traditions-

Adhoc-Vergleichen der Forecast verifiziert werden. Fragen wie:

- Treffen die Annahmen zu den Produkten und kalkulierten Konditionen zu?
- Wie entwickelt sich ein Gebiet?
- Hat sich das Kundenverhalten geändert, bestehen neue Trends?
- Welche Stärken und Schwächen haben Vertriebsprozess und Organisation?
- Sind die bestehenden Vertriebswege ggf. anzupassen?
- Wie ist die Angebots- und Erfolgsquotenentwicklung?
- Gibt es Änderungen in den ABC-Analysen?

sind sehr schnell und transparent zu beantworten (vgl. Abb. 2).

Durch die Verbindung der Finanzzahlen mit einem aktuellen Vertriebsdatenbestand wird die Möglichkeit geschaffen, eine aussagekräftige Kundendeckungsbeitragsrechnung zu generieren.

Umsatz als Treiber im Vertriebsprozess?

Nicht der Umsatz sollte die Messgröße für den Erfolg sein, sondern der realisierbare Deckungsbeitrag. Nur dieser kann das langfristige Erreichen der gesetzten Ziele sichern. Als Anreiz wird im Vertrieb oftmals ein Bonussystem genutzt, welches umsatzbasiert ist. Dieses hat den großen Vorteil, dass es sehr leicht zu ermitteln und abzurechnen ist. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Geschäfte forciert werden, die auf den ersten Blick aufgrund der Umsatzhöhe attraktiv, tatsächlich jedoch nicht kostendeckend sind. Dies sollte nur bei strategischen Überlegungen vorübergehend toleriert werden. Aktuelle Nachrichten aus der Branche des Baustoffhandels lassen erkennen, dass ausschließlich umsatz- und mengengetriebene Vertriebsplanung ein falscher Weg sein kann.

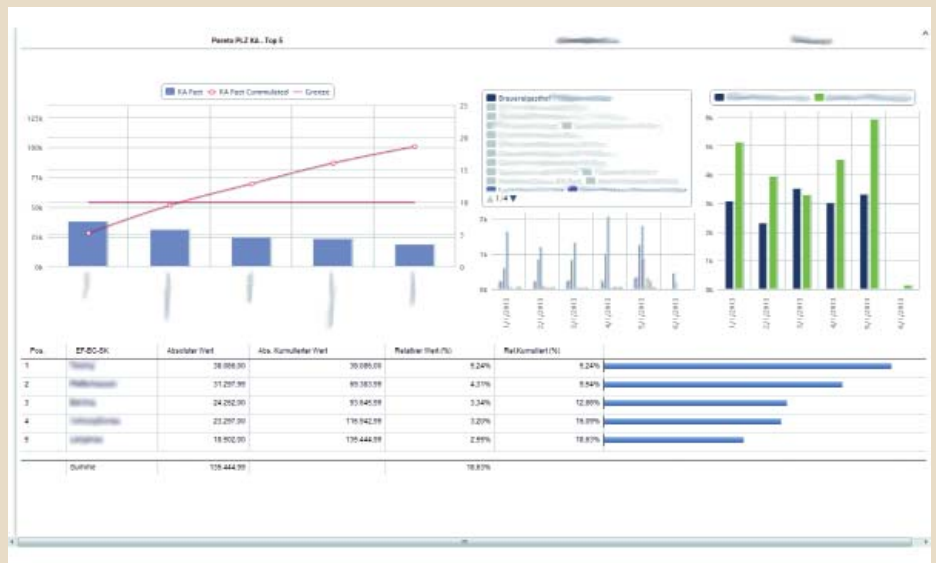


Abb. 1 Alle Dimensionen im Blick

Eine zeitgemäße Regelung und Steuerung sollte auf der Basis der Vertriebs-erfolgsrechnung erfolgen. Hier bietet das Seneca Controlling-System für die Brauerei die Möglichkeit, mehrstufige Deckungsbeiträge in verschiedenen Szenarien aufzuzeigen. Der Blick kann dabei auf die klassischen Sichtweisen erfolgen: Wie entwickeln sich die Vertriebswege (Einzelhandel, Großhandel, Gastronomie) in Summe und nach Kunden? Wie erfolgreich sind die Regionen unter Einbeziehung von Transport- und Reisekosten? Welche Auswirkungen haben Aktionen auf die Erfolgsrechnung? Mit diesen Informationen kann gezielt, gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern, eine optimierte Touren-, Segment- und Absatzplanung erfolgen.

Zeitnahes Messen und Führen mit Kennzahlen

Um das Unternehmen auf einen Blick zu betrachten, stellen Kennzahlen ein veritables Hilfsmittel dar. Auf das Vertriebscontrolling

bezogen werden in Pfeffenhausen verschiedene Indikatoren definiert und abgebildet. Wichtig sind hier unter anderem Werte wie die Neukundenquote, Besuche pro Tag und Monat, Angebotserfolgsquoten, Quote der aktiv betreuten Kunden, Werbeaufwandsquote und Deckungsbeitragsquote der verschiedenen Kategorien. Diese Daten können tabellarisch, graphisch im Zeitverlauf und als Cockpit dargestellt werden. Eine durchdachte Visualisierung zeigt Mitarbeitern und Geschäftsleitung entweder punktuell (Tachos, Ampeln, etc.) oder im Kontext (Charts) den aktuellen Stand und die zukünftige Entwicklung. Ebenfalls auf einen Blick zu erkennen ist, welche A-Kunden gefördert werden müssen und welche B- oder C-Kunden forciert werden sollten.

Vertriebscontrolling im Alltag

Entscheidend ist im Einsatz dieser Werkzeuge grundsätzlich eine zeitnahe und valide Datensammlung. Aus diesem Grunde hat man sich im Hause Pöllinger für online- bzw. webbasierte Lösungen entschieden.

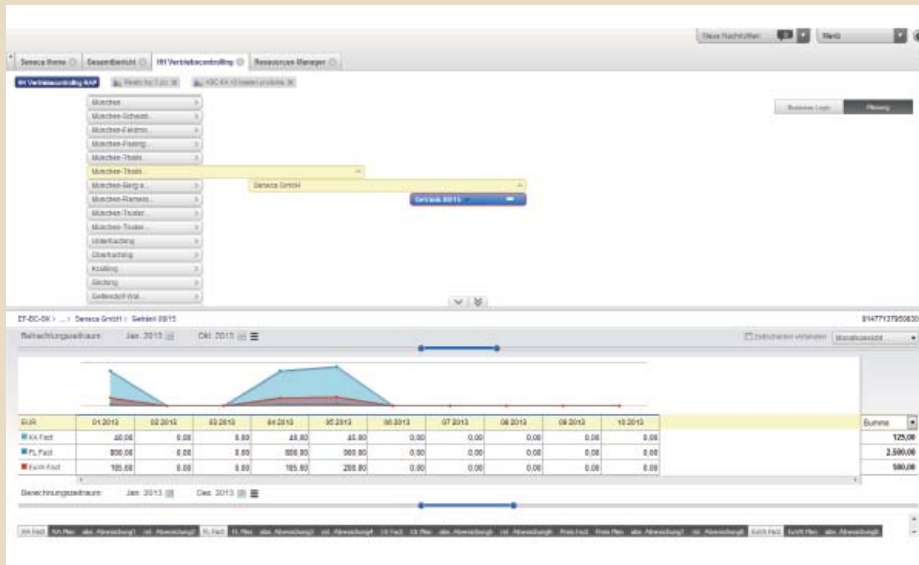


Abb. 2 Darstellung von Regionen und Kunden

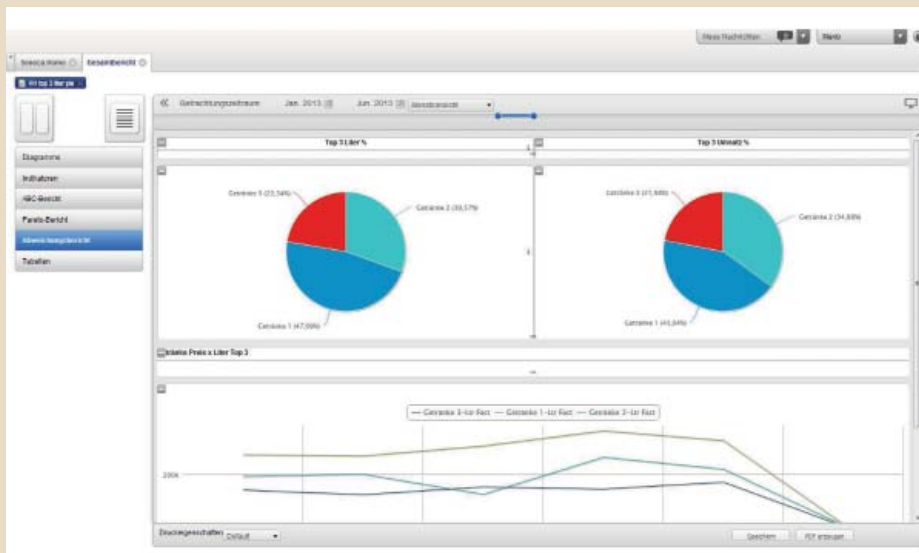


Abb. 3 Individuelle Auswertung der Umsatztreiber

Alle Funktionen können über sämtliche Endgeräte, vom Desktop über das Notebook bis zu Tablet und Smartphone genutzt werden. So kann sich der Mitarbeiter vor einem Termin über die aktuelle Situation informieren und direkt nach den Gesprächen seine Resultate kommunizieren. Hierfür ist jeder im Außendienst befindliche Mitarbeiter des Unternehmens mit einem Tablet und mobiler Anbindung ausgestattet. Die Informationen werden mit den Datenbanken der Warenwirtschaft, des Rechnungswesens und einer Accesslösung im Seneca Controlling-System zusammengefasst und aufbereitet (Abb. 3). Auswertungsmöglichkeiten bieten, neben den bereits genannten Optionen, ebenfalls im Controlling implementierte, individualisierte Landkarten. Hierdurch wer-

den die Tourenplanungen und Gebietsabdeckungen – auch „on the fly“ – transparent abgebildet und gesteuert. Dies ermöglicht es dem Vertrieb beispielsweise, sofort zu erkennen, welche Gebiete verstärkt besucht werden sollten oder ob ein Kollege erst kürzlich einen Markt besucht hat. Im Controlling-System wird anschließend nachvollzogen, ob die prognostizierten Ziele nach den verschiedenen Kategorien erreicht wurden oder angepasst werden sollten.

Nächste Schritte

Controlling hat stets operative und strategische Aspekte. Zunächst wird im Hause Pöllinger die Leitung Vertrieb die operativen Prozesse in kurzer Zeit gestalten und umsetzen. In weiteren Schritten werden strategi-

sche Fragestellungen beantwortet. Hierbei spielen, neben erweiterten ABC-Analysen, die Themen Produktlebenszyklen, Portfolioanalysen, erweitertes Benchmarking und Gap-Analysen eine Rolle. Mit dem eingeführten webbasierten Controlling-System sind diese Dinge abbildbar. Die hierfür notwendige Datenerhebung erfolgt in späteren Schritten, da hier auch viele qualitative Einschätzungen und externe Marktdaten notwendig sind. Für langfristige Entscheidungen sind diese Hilfsmittel eine große Unterstützung. In der Portfolioanalyse kann sehr plastisch die eigene Positionierung gegenüber anderen Herstellern, verwandten Branchen oder Distributionskanälen dargestellt und simuliert werden.

Tradition und Moderne

Das Beispiel der Einführung eines modernen, webbasierten Vertriebscontrollings in der Brauerei Pöllinger hat unter Beweis gestellt, dass moderne Technik und moderne Betriebswirtschaft nicht im Widerspruch zu handwerklicher Expertise und einer langen unternehmerischen Tradition stehen.

Nach einer beispielhaften Untersuchung von ec4u aus dem Jahre 2010 haben – eigenen Angaben nach – 27 Prozent der Unternehmen (n= 311) mit einem Umsatz von über 50 Mio EUR ein durchgängiges Vertriebscontrolling. In kleineren Unternehmen ist ein integriertes Vertriebscontrolling in einem noch weit geringeren Ausmaß anzutreffen. In einer Zeit großer Marktbewegungen und rasch wechselnder Preis- und Margenkalkulation ist die Einführung eines strategischen und operativen Vertriebscontrollings ein wirksames Mittel zur Unternehmenssicherung. Wichtig sind dabei grundsätzlich die Akzeptanz der Mitarbeiter und der Rückhalt durch die Geschäftsleitung. Ein gelebtes Controlling ist ein erfolgreiches Werkzeug! Controlling soll nicht die Vergangenheit bewältigen und Mitarbeiter „kontrollieren“, sondern für Vertrieb und Unternehmen den Blick nach vorne ermöglichen. Im Hause Pöllinger ist die Tradition lebendig – prämierte Produkte seit dem 15. Jahrhundert bezeugen dies. Zugleich stehen durch Einsatz innovativer, CO₂-eduzierender Maßnahmen, energie- und ressourcensparender Produktionserneuerungen, zukunftsweisen der Finanzwirtschaft und eines modernen Controllings die Zeichen auf Grün für eine erfolgreiche Kontinuität dieser traditionsreichen Brauerei.