

Peter R. Preißler

Die besten Checklisten zur Kostensenkung im Vertrieb

- Absatzwege
- Preis- und Konditionenpolitik
- Steuerung und Motivation des Außendienstes

2. Auflage



Vahlen

Zum Inhalt

Langfristig kann ein Unternehmen nur das operativ nutzen, was es auch langfristig geschaffen hat

Dieses Buch ist ein Leitfaden für Problemlösungen im Vertriebskostenbereich zur Steuerung und Führung des absatzwirtschaftlichen Sektors. Basis bilden eigene Untersuchungen und langjährig gesammelte Erfahrungen des Autors als Praktiker, Berater und Hochschullehrer.

Checklisten, Formulare und konkrete Ablaufmuster geben die Möglichkeit zum Aufdecken von Schwachstellen, Aktivierung von Kosten-Nutzen-Reserven und liefern anwendbare Rezepte für die tägliche Arbeit, um eine durchgehende, permanente Rationalisierung des Vertriebsbereiches sicherzustellen. In diesem Buch werden alle Vertriebsfelder nach Kostenfallen „durchgepflügt“. Dabei liegt die Betonung auf der Nutzenerhöhung und schließt, neben der Sachebene, vor allem auch die emotionale Ebene des Faktors Mensch ein. Auch für den Vertrieb gilt – er kann nur so gut sein, wie es die Führungsverantwortlichen zulassen.

Mit den aktuellen und erprobten Arbeitshilfen können Sie auch versteckte Kosten in Ihrem Unternehmen aufspüren, die Effizienz dauerhaft optimieren und sichern, damit sich der Vertrieb rechtzeitig den notwendigen Veränderungsprozessen anpasst.

Zum Autor

Prof. Dr. Peter R. Preißler gründete 1987 die DGC Deutsche Gesellschaft für angewandtes Controlling mbH. Vor der Promotion zum Dr. rer. pol. und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre (Abschluss Dipl.-Kfm.) und Geschichte an den Universitäten München, Nürnberg und Erlangen schloss er eine Lehre als Industriekaufmann ab. Peter R. Preißler verfügt über langjährige Praxiserfahrungen in der Wirtschaft. Er zählt außerdem in Deutschland zu einem der renommiertesten Unternehmensberatern und Seminarreferenten. Er entwickelte und führte in vielen Ländern Controlling-, Kosten- und Leistungsrechnungskonzepte ein und ist namhafter Autor von zahlreichen Standardwerken zu den Themen Controlling (14. Auflage), Unternehmensführung, Kosten- und Leistungsrechnung (9. Auflage) und Vertriebscontrolling.

Die besten Checklisten zur Kostensenkung im Vertrieb

Kosten- und Nutzenressourcen
im Vertrieb aktivieren

von

Prof. Dr. Peter R. Preißler

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Häufig sind Aktivitäten zur Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, vor allem in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen, unsystematisch, nicht zielgerichtet und nicht koordiniert. Nur selten besteht ein durchgehendes Rationalisierungsprogramm; meist wird mal hier, mal dort rationalisiert. Gewarnt sei vor Kostensenkungen ohne Gesamtkonzept, dadurch entstehen typische „Insellösungen“, die wegen mangelnder Logik, Koordination und Abstimmung das Betriebsgeschehen eher nachteilig beeinflussen. Oft fehlt das Wissen darüber, welche Möglichkeiten es eigentlich gibt, und das Verständnis dafür, wie sie planmäßig zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse eingesetzt werden können. Viele Unternehmen machen im Vertriebsbereich nur vom Kostensparen mit dem Rotstift Gebrauch, ohne sich ausreichend mit den Fragen des Nutzeneffekts zu befassen. So wird oft an den falschen Stellen gespart, während unnötige Kosten oder solche mit schwachen Nutzen weiterhin das Unternehmen belasten.

Ziel dieses Buches ist nicht einen Ratgeber zur Kostensenkung, sondern einen Leitfaden zu erstellen für Problemlösungen im Vertriebskostenbereich und darüber hinaus in der gesamten Steuerung und Führung des absatzwirtschaftlichen Sektors der Unternehmen. Basis dieses Buches sind eigene Untersuchungen und Ergebnisse aufgrund langjähriger Erfahrungen als Hochschullehrer, Unternehmensberater und Controller. Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich vor allem bei Ulrike Heise bedanken für ihren unermüdlichen Einsatz, für die Überprüfung der Inhalte und ihren Beitrag in Bezug auf Innovationen und Anregungen.

Checklisten, Formulare, Arbeitsbögen und Ablaufmuster geben nicht nur die Möglichkeit zum Aufdecken von Schwachstellen und Reserven, sondern sollen anwendbare Rezepte für die tägliche Arbeit und eine durchgehende Rationalisierung des Vertriebsbereiches sein. Dabei liegt die Betonung auf der Nutzenerhöhung und schließt neben der Sachebene auch die emotionale Ebene ein. Mit einer aktuellen und wirksamen Arbeitshilfe können Sie Ihre Rationalisierungsmaßnahmen aktiv, systematisch, zielgerichtet und marktorientiert planen, durchführen und kontrollieren und sie mit den übrigen Bereichen des Unternehmens koordinieren.

Von kurzfristigen Strategien, vor allem dem Abbau von Mitarbeitern, ist abzuraten. Langfristig kann ein Unternehmen nur das operativ nutzen, was es auch langfristig geschaffen hat.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Die Grundlagen für eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen	1
1.1 Begriffsinhalt Vertriebskosten	4
1.2 Begriffsinhalt Nutzen	8
1.3 Erfassung und Auswertung der Vertriebskosten	9
1.4 Kontrolle der Vertriebskosten	10
2 Ablauforganisation der Kostensenkung	13
2.1 Leitlinien für Kostensenkungsprogramme	13
2.2 Kostensenkungsmöglichkeiten erkennen	14
2.3 Phasen der Kostensenkung	16
2.4 Kostensenkung durch wen?	22
2.5 Festlegung der Kostenverantwortung für die verschiedenen Unternehmensbereiche	24
2.6 Ablauf eines Kostensenkungsprogramms in der Praxis	24
3 Kommunikation und Change Management bei Kostensenkungsprogrammen	27
3.1 Die richtige Kommunikation	27
3.2 Mögliche Widerstände gegen die Kostensenkung	28
4 Überblick über praktikable Methoden der Verbesserung der Kosten/Nutzen-Relation	35
4.1 Grundlagenanalyse	35
4.2 Arbeiten mit Checklisten	35
4.3 Kennzahlenanalyse und Benchmarking	36
4.4 Wertanalyse (OVA Overhead Value Analysis)	46
4.5 ABC-Analyse	49
4.6 Schwachstellenanalyse in Form der Zoom [®] -Organisationsklimauntersuchung	51
4.7 Überprüfung der Absatzwege	62
4.8 SWOT-Analyse	66
5 Zielgruppen- und Kundenanalyse	69
5.1 Zielgruppenanalyse	69
5.2 Kundenanalysen	71
6 Produktpolitik	87
6.1 Analyse des Verkaufsprogramms	87

VIII Inhaltsverzeichnis

6.2	Artikelerfolgskontrolle	89
6.3	Lebenszyklus von Produkten	92
6.4	Portfolioanalysen	93
6.5	Auftragsgrößenstruktur	95
6.6	Konkurrenzanalyse	97
6.7	Preis- und Konditionenpolitik	100
7	Steuerung des Außendienstes	105
7.1	Ziele für den Außendienst	105
7.2	Beeinflussung der Verkäuferkosten	110
7.3	Was Außendienstmitarbeiter motiviert und demotiviert	122
7.4	Gebietseinteilung	128
7.5	Informations- und Berichtssystem	137
8	Beurteilungs- und Motivationssystem für Verkäufer	141
8.1	Beurteilungssysteme	141
8.2	Vergütungssystem im Außendienst	144
8.2.1	Bedeutung eines zielorientierten Außendienst- Vergütungssystems	144
8.2.2	Gefahren „falscher“ und Vorteile „richtiger“ Verkäufervergütung	145
8.2.3	Generelle Anforderungen an ein Vergütungssystem	147
8.2.4	Systematik des Außendienst-Vergütungssystems	149
8.2.5	Beispiele für neue Vergütungssysteme	152
9	Steuerung des Verkaufsinendienstes	157
9.1	Überprüfung der Aufbauorganisation	157
9.2	Profit-Center-Organisation	158
9.3	Überprüfung der Ablauforganisation	165
9.4	Informations- und Kommunikationssystem	167
9.5	Weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses	169
9.5.1	Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen	170
9.5.2	Einsatz von externen Beratern	173
9.5.3	Senkung der Transport-, Fracht- und Versandkosten	175
9.5.4	Kundendienst	177
10	Einige Gedanken zum Schluss	179
	Autoreninformationen	181
	Literatur	181

1 Die Grundlagen für eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen

Sättigungserscheinungen im Markt und verstärkter Kostendruck zwingen die Unternehmen, auch im Vertriebsbereich alle Möglichkeiten zur Verbesserung der Gesamtsituation auszuschöpfen.

Folgende Prämissen werden zugrunde gelegt:

- Es gilt, ohne wesentlichen Abbau der Dienstleistungsfunktion des Vertriebes die Kostenbereiche besser zu gestalten, das heißt, ohne wesentlich steigende Kosten zusätzliche Leistungsreserven im Vertriebsbereich freizusetzen.
- Alle Ansatzpunkte zur Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses im Vertriebsbereich, die latent in jedem Unternehmen vorhanden sind, zu erkennen.
- Besonders im Vertriebsbereich sind Checklisten hilfreich, da sie Schwachstellen rasch aufdecken helfen.
- Vertriebskosten sind in vielen Branchen eine besondere und wichtige Kostenkategorie; die Kosten für Vertriebspersonal (Außendienst, Innendienst inkl. Reisekosten und Fuhrpark, Marketing, Werbung, Messeauftritte usw.) können zwischen 10 % und 20 % des Umsatzes ausmachen.
- Nachhaltig die Vertriebskosten zu optimieren bedeutet, aus allen angebotenen Vertriebsleistungen die für die jeweiligen Kundengeschäftsmodelle notwendigen und differenzierten Leistungen herauszufinden und zu optimieren.
- Deshalb sollten auch Vertriebservice und -Kosten erfasst und vor allem die Kunden und Produkte analysiert und segmentiert werden.
- Vertriebskosten sollten kunden-/produktspezifisch analysiert und notfalls neu justiert werden mit der Konsequenz, dass Vertriebsmitarbeiter möglicherweise auf neue oder andere Kunden fokussiert werden.
- Vertriebskostenoptimierung muss nachhaltig sein, um die Kunden nicht übermäßig mit falsch zugewiesenen Vertriebskosten zu belasten.

Obwohl es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verbessern, sollte man sich bewusst sein, dass im Vertriebsbereich immer gewisse Risiken eingegangen werden müssen, um das Wachstum des Unternehmens sicherzustellen. Allerdings sollen diese mithilfe der vorgeschlagenen Maßnahmen transparenter gemacht werden. Keinesfalls dürfen falsche Aktivitäten die Kreativität und die Spontaneität des Entscheidungs- und Dispositionsgeschehens im Vertriebsbereich unnötig einschränken.

2 1 Grundlagen für eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen

Begehen Sie nicht den Fehler vieler Firmen, die sich ausschließlich von absoluten Kostensenkungszielen leiten lassen.

Die gegenwärtigen strukturellen und konjunkturellen Anpassungsprozesse zeigen, dass viele Unternehmen nur noch *reagieren*, aber nicht mehr *agieren* können. Das weist auf Fehlentwicklungen im Unternehmen hin. Die unerlässliche ständige Bereitschaft zur Anpassung an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen erfordert erhöhte Entscheidungsbereitschaft, auch im Vertriebsbereich.

Gerade der Vertrieb, der meist unter starkem Erfolgszwang und Zeitdruck steht, hat in der Vergangenheit eine „Verkäufermentalität“ entwickelt, was sich teilweise in einer Überbetonung der Umsatzseite, dem Denken in Umsatzzuwächsen, niederschlägt.

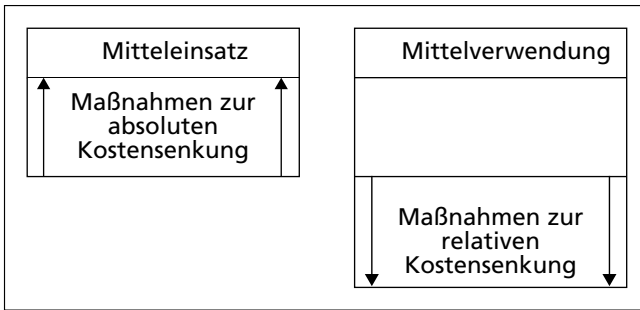
Diese starke Akzentuierung auf den Umsatzaspekt ist jedoch in vielen Branchen wegen der sich verschlechternden konjunkturellen Bedingungen nicht mehr zielführend. Man entsinnt sich nun auch wieder der beiden anderen Einflussmöglichkeiten auf den Erfolg des Unternehmens: der Überprüfung des Mitteleinsatzes und der Mittelverwendung. Unterstellen wir, dass die meisten Betriebe nach dem ökonomischen Prinzip (Rationalprinzip, Wirtschaftlichkeitsprinzip) ausgerichtet sind (wenngleich das manchmal schwer zu glauben ist), so lässt sich hieraus die permanente Forderung nach Kostensenkungsprogrammen ableiten, das heißt entweder nach dem größtmöglichen Nutzen bei gegebenem Aufwand (Maximalprinzip) oder nach dem geringstmöglichen Aufwand bei gegebenem Nutzen (Sparprinzip). Kostensenkung wird unter Berücksichtigung zweier verschiedener Aspekte erreicht:

- Degression des Werteverzehrs bei konstanter Leistung = absolute Kostensenkung, das heißt, die Gesamtkosten werden verringert.
- Konstanter Werteverzehr bei Leistungsprogression = relative Kostensenkung; sie wird auch bei steigenden Gesamtkosten erreicht, da in diesem Fall die Gesamtleistung im Verhältnis zu den Gesamtkosten eine überproportionale Steigerung ergibt.

Man sollte nicht den Fehler vieler Unternehmen begehen, sich ausschließlich von absoluten Kostensenkungszielen leiten zu lassen. Grundsätzlich sind auch immer Nutzenüberlegungen anzustellen, das heißt, das Unternehmen muss sich auch von relativen Kostensenkungszielen leiten lassen.

Oft ist es wesentlich zielführender, mit bestehenden Kostenstrukturen einen höheren Nutzen zu erzielen (Zielsetzung: Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation = ertragswirtschaftliches Denken), **als mit allen Mitteln zu versuchen, Kosten zu senken** (Zielsetzung: absolute Kostensenkung = kostenwirtschaftliches Denken) **und dabei den möglichen Nutzen zu gefährden.**

Maßnahmen zur Kostensenkung



Die alternative Optimierung der Kosten/Nutzen-Relation durch die relative Kostensenkung beinhaltet die Forderung, den größtmöglichen Nutzen bei gegebenem Aufwand zu erreichen (Maximalprinzip). Dieses ertragswirtschaftliche Denken kann durch folgende Maßnahmen realisiert werden:

- Erhöhung der funktionellen Leistungsstrukturen
- Kostenumstrukturierung

Man sollte sich immer vor Augen halten, dass jedes Unternehmen drei gleichwertige Möglichkeiten hat, den Unternehmenserfolg zu steuern:

Wege der Unternehmenssteuerung

1.	über den Mittleinsatz	Kosten
2.	über die Mittelverwendung	Nutzen
3.	über die Absatzleistung	Umsatz

Wenn man das Kosten-/Nutzen-Verhältnis verbessern will, muss man alle drei Einflussfaktoren gleichermaßen berücksichtigen.

Es ist eine Tatsache, dass von diesen drei Möglichkeiten häufig die beiden ersten vernachlässigt werden – wohl eine Folge des „Wachstumsfetischismus“. Schlagworte wie „Wachsen und Weichen“ haben sicherlich dazu beigetragen, den Umsatzaspekt unangemessen zu überbetonen. Eine alleinige Fokussierung auf den Umsatzaspekt ist aber nicht zielführend.

Wenn man das Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessern will, muss man alle drei Einflussfaktoren gleichermaßen berücksichtigen.

Es ist keine Kunst, Arbeitskräfte abzubauen; viel anspruchsvoller ist es, neue Zukunftsmärkte zu erschließen, neue Ideen und Produkte durchzusetzen.

Man sollte aber auch nicht in das andere Extrem verfallen, den Mittleinsatz als den alleinigen Weg zu betrachten. In letzter Zeit betreiben gerade Großbetriebe nur die absolute Kostensenkung, das heißt die Kostensenkung über den Mittleinsatz. Sicherlich der einfachste Weg, aber er geht meist zulasten der Beschäftigten. Es ist keine Kunst, Arbeitskräfte abzubauen; viel anspruchsvoller ist es, über die Mittelverwendung neue Zukunftsmärkte zu erschließen, neue Ideen und Produktentwicklungen durchzusetzen. Ein ausgewogenes Maß zwischen diesen drei Einflussgrößen ist ideal.

4 1 Grundlagen für eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen

Wenn auch auf theoretische Ausführungen möglichst verzichtet werden soll, so sind dennoch einige Begriffsbestimmungen an dieser Stelle unerlässlich.

1.1 Begriffsinhalt Vertriebskosten

Geht man von der allgemeinen Kostendefinition aus, so entstehen Kosten durch die Erstellung von Leistungen, in Geldeinheiten ausgedrückter Verzehr an Gütern und Dienstleistungen sowie öffentlicher Abgaben (Werteverzehr). Danach können die Vertriebskosten wie folgt definiert werden:

Vertriebskosten =
bewerteter Güter- und Dienstleistungsverkehr sowie öffentliche Abgaben, die zur Erzielung von Verkaufsleistungen (Umsätzen) verursacht werden

Vertriebskosten werden eingesetzt, um Umsätze und Ziele zu erreichen (zum Beispiel um Gewinn zu erzielen).

Folgende Vertriebskostengliederung ist nach Priorität (Kostenhöhen) im Allgemeinen üblich:

- Personalkosten
- Materialkosten
- Logistikkosten
- Werbekosten
- Schulungs-/SeminarKosten
- Reisekosten
- Mieten und Pachten
- Beiträge, Steuern, Gebühren, Beratungskosten
- Kalkulatorische Kosten
- Umlage aus der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Die Unterteilung der Vertriebskosten könnte auch nach Vertriebsbereichen erfolgen:

- Direkte Verkaufskosten (Außendienst)
- Kommunikations- und Informationskosten (Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit)
- Distribution, Logistik
- Kundendienst/Service
- Verwaltungskosten des Vertriebsbereiches (Innendienst)
- Sonstige Vertriebskosten (zum Beispiel Messen, Schulungen)

oder nach dem Verhalten bei Beschäftigungsgradänderungen:

- Fix
- Variabel
- Semivariabel (Mischkosten)

sowie nach der Zuordnung auf Kostenträger (Produktgruppen):

- Einzelkosten
- Gemeinkosten

Die beiden letzten Unterscheidungsmöglichkeiten sind besonders wichtig, da dadurch einerseits Aussagen über das Kostenverhalten bei Beschäftigungsgradänderungen gemacht werden und andererseits untersucht wird, welche Kosten den Kostenträgern (den Absatzleistungen) direkt zugeordnet werden können. Diese Unterteilung ist Hauptvoraussetzung für Teilkostenrechnungssysteme mit den damit verbundenen Informationsvorteilen.¹ Statt des Kostenträgers „Produkt“ können grundsätzlich auch andere Bezugsgrößen verwendet werden, zum Beispiel Produktgruppen, Absatzgebiete, Kundengruppen, Auftragsgrößen, Verkaufsbezirke, Verkaufsbüros. Ein interessanter Denkanstoß ist folgende Bezugsgrößenhierarchie:

Hierarchie 1

- Gesamtumsatz
- Artikelgruppen
- Artikel
- Auftragsposten

Hierarchie 2

- Gesamtumsatz
- Verkaufsgebiete
- Verkaufsbezirke
- Aufträge

Hierarchie 3

- Gesamtumsatz
- Kundengruppen
- Verkaufsgebiete
- Kunden
- Aufträge

Hierarchie 4

- Gesamtumsatz
- Verkaufsgebiete
- Verkaufsbezirke
- Kundengruppen
- Kunden
- Aufträge

Die einzelnen Vertriebskostenarten sollten nach *Riebel* auf der untersten Stufe der jeweiligen Hierarchie als Einzelkosten erfasst werden. So

¹ Vgl. Preißler: *Entscheidungsorientierte Kostenrechnung*, S. 47.

6 1 Grundlagen für eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen

können sie in die oberen Stufen übernommen werden, da sie für diese Oberstufen ebenfalls direkt zu den Einzelkosten gehören.

Unterteilungskriterien der Vertriebskosten nach Zielen:

- Erlangung von Aufträgen
- Abwicklung von Aufträgen nach Funktionen
- Akquisition (Werbung, Verkauf, Verkaufsförderung)
- Abwicklung (Auftragsbearbeitung, Fakturierung, Versand, Verpackung etc.)
- Leitung (Vertriebsführung, Marktforschung)

Die folgende Gesamtübersicht zeigt eine mögliche Kostenartengliederung für die Praxis:

Kostenarten	Beispiele
Primäre Kostenarten	
1 Einzelkosten (direkt zurechenbare Kosten)	
1.1 Personalkosten	
1.1.1 Einzellöhne	Verpackung, Kundendienst (direkt dem Auftrag zurechenbar)
1.1.2 Einzelgehälter	Werbeaktionen
1.1.3 Provisionen und umsatzabhängige Vergütungen	Prämien, Provisionen, Tantiemen für Reisende und Handelsvertreter
1.2 Einzelmaterialkosten	zurechenbares Verpackungs- und Werbematerial
1.3 Sondereinzelkosten des Vertriebs	
1.3.1 Verpackungskosten	Spezialverpackung, die nicht in die Herstellkosten eingeht
1.3.2 Ausgangsfrachten	Rollgelder, Frachten, Speditionskosten, Porti
1.3.3 Zustellkosten	zurechenbare Kfz-Kosten für Zustellungen von Sendungen
1.3.4 Zinskosten	spezielle Absatzfinanzierungskosten
1.3.5 Provisionen, Prämien an Reisende und Handelsvertreter	(falls nicht bereits unter Personalkosten erfasst)
1.3.6 Spezielle Gebühren	auch sog. „Sonderverwendungen“
1.3.7 Ausfuhrkosten	Zölle, Gebühren, Spesen, Exportprovisionen
1.3.8 Sonderwerbekosten	spezielle Werbung für einzelne Aufträge
1.3.9 Reisekosten	für einzelne Aufträge angefallene Reisekosten

Kostenarten	Beispiele
2 Gemeinkosten (nicht direkt zurechenbare Kosten)	
2.1 Gehälter von Angestellten und Reisenden	in den einzelnen Vertriebsbereichen anfallende Gehaltskosten (Lager, Versand, Verpackung, Kundendienst, Verwaltung, angestellte Verkäufer usw.)
2.2 Löhne	Kundendienst, Versand, Verpackung usw.
2.3 Materialkosten	soweit nicht direkt zurechenbar
2.3.1 Hilfs- und Betriebsstoffe	Verpackungsmaterial, Ersatzteile für Einrichtungen usw.
2.3.2 Büro- und Werbematerial	Vordrucke, Prospekte usw.
2.4 Energiekosten	Brennstoffe, Treibstoffe, Strom, Gas usw.
2.5 Mieten und Pachten	Miete für Außenlager, Zweigstellen, Ausstellungsflächen usw.
2.6 Abschreibung	Gebäude, Einrichtungen, Fahrzeuge, Forderungen, Vorräte usw.
2.7 Transportkosten	Fremdtransporte
2.8 Reparatur-/Instandhaltungskosten	fremde Reparatur- und Instandhaltungskosten an Gebäuden und Einrichtungen
2.9 Telekommunikations- und Portokosten	Telefon, Fax, Internetanschluss, Porti in Verkauf, Versand und Fertigwarenlager
2.10 Steuern, Beiträge, Gebühren, Versicherungen	anteilige Steuern, Beiträge, Mitgliedschaften, spezielle Haftpflichtversicherungen, Ausgangsversicherungen usw.
2.11 Werbe- und Repräsentationskosten	Kosten für Werbemaßnahmen und Werbemittel einschließlich der anfallenden Beratungs-, Entwurfs- und Gestaltungskosten, Ausstellungskosten, Raummieten, Außenwerbung, Bewirtungen, Geschenke usw.
2.12 Rechts- und Beratungskosten	Anwalts- und Gerichtskosten, Mahnkosten, Beratungs- und Prüfkosten (Honorare für Marktforschungs-, Werbe- und Organisationsberatungen, Außenprüfungen usw.)
2.13 Dokumentationskosten/Fotokopierkosten	Bücher, Zeitschriften und Dokumentationskosten, Fachzeitschriften, Auskunft- und Informationskosten, Kosten für den Fotokopierer usw.
2.14 Reisekosten	Reisekosten für die Verkaufsverwaltung und angestellte Verkäufer
2.15 Weiterbildungs- und Schulungskosten	Seminare, Kurse, Verkäufertraining
2.16 Kalkulatorische Zinsen	Zinsen für Fahrzeuge, Vorräte, Anlagen usw.

Kostenarten	Beispiele
2.17 Kalkulatorisches Wagnis	Lagerhaltung, Gewährleistungs- und Garantieleistungen, Transport-, Kreditwagnis
Sekundäre Kostenarten	
1 Umlage aus Gebäuden und Grundstücken	Anteile Raumkosten für in Anspruch genommene Räume
2 Umlage Hilfsbetriebe	Inanspruchnahme von Leistungen der eigenen Schreinerei, Hauselektriker usw.
3 Umlage Fuhrpark	Inanspruchnahme von innerbetrieblichen Transporten usw.
4 Umlage Energie	anteilige Energiekosten
5 Umlage Verwaltung	Inanspruchnahme von Verwaltungsleistungen, z. B. EDV

Jede Information darf nur bis zur Grenze der Wirtschaftlichkeit gehen.

Grundsätzlich gilt: Je weiter man Vertriebskosten unterteilt, desto besser werden Transparenz und Einflussmöglichkeiten, desto höher werden aber auch die Kosten der Informationserfassung und -verarbeitung.

Bei der Vertriebskostenartengliederung sollte man sich deshalb immer vom notwendigen Erkenntniswert der Kostenrechnung leiten lassen. Man sollte objektiv prüfen, ob eine zusätzliche Unterteilung des Kostenblocks wirklich mehr Informationen liefert, also ob der gewonnene Erkenntniswert die zusätzlichen Kosten für die Informationserfassung und -verarbeitung rechtfertigt.

1.2 Begriffsinhalt Nutzen

Im Gegensatz zum Produktionsbereich, wo das kostenwirtschaftliche Denken im Mittelpunkt steht, erfordert der Vertriebsbereich nutzenorientiertes Denken!

Bei Überprüfung des Kosten/Nutzen-Verhältnisses darf man nicht den Fehler machen, nur die Kostenseite zu sehen. Im Gegensatz zum Produktionsbereich, wo sicherlich das *kostenwirtschaftliche* Denken im Mittelpunkt steht (Zielsetzung: Kostensenkung der Produktion), erfordert der Vertriebsbereich vor allem *nutzenorientiertes* Denken (Zielsetzung: optimale Kosten/Leistungs-Relation); das heißt, während im produktionswirtschaftlichen Bereich die Kostensenkung/-ersparnis primäres Ziel ist, wird im Vertriebsbereich vor allem die Ertragssteigerung angestrebt (= relative Kostensenkung).

Es müssen deshalb im Vertriebsbereich folgende Alternativen unterschieden werden:

- Verbesserung des Kosten/Nutzen-Verhältnisses durch Kostensenkung bei gleich bleibender Leistung (absolute Kostensenkung)

- Verbesserung des Kosten/Nutzen-Verhältnisses durch Steigerung der Leistung bei gleich bleibenden Kosten (relative Kostensenkung)

Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei gleich bleibender Leistung:

Diese Alternative, die in der Praxis oft im Mittelpunkt von Reorganisationsbemühungen steht, strebt den geringstmöglichen Aufwand bei gegebenem Nutzen (Minimalprinzip) an. Wenn wir uns noch einmal die drei großen Möglichkeiten zur Beeinflussung des Unternehmenserfolges vor Augen führen, so wird bei der Alternative Kostensenkung bei definierter Leistung versucht, über Steuerung und Kontrolle des Mitteleinsatzes und der Mittelverwendung das Kosten/Nutzen-Verhältnis zu verbessern. Man sollte aber nicht den Fehler machen, nur diese Alternative – den Spareffekt – zu sehen, sondern auch generell die andere Möglichkeit prüfen, die oft wesentlich schneller und ohne große Reibungsverluste das Kosten-Nutzen-Verhältnis optimiert.

Verbesserung des Kosten/Nutzen-Verhältnisses bei gleich bleibenden Kosten:

Diese Alternative beinhaltet die Forderung, den größtmöglichen Nutzen bei gegebenem Aufwand (Maximalprinzip) zu erreichen. Dieses vertragswirtschaftliche Denken kann durch folgende Maßnahmen realisiert werden:

- Erhöhung der funktionellen Leistungsstruktur
- Kostenumstrukturierung
- Veränderung der Kostenstruktur durch zielorientierte Maßnahmen
- Ansprechen anderer Zielgruppen/Kundengruppen
- Absatzstrukturveränderungen

1.3 Erfassung und Auswertung der Vertriebskosten

Für das einzelne Unternehmen stellt sich zunächst die Frage, wie die Vertriebskosten erfasst und ausgewertet werden sollen. In der Praxis findet man folgende Alternativen:

- Unregelmäßige, stichprobenhafte Überwachung
- Regelmäßige, ständige Überwachung (halb-, vierteljährliche, aber auch monatliche Erfassung und Auswertung) durch Soll/Ist-Vergleich

Die oft geforderte monatliche Kontrolle würde die meisten Klein- und Mittelbetriebe verwaltungsmäßig überfordern. Ein regelmäßiger monatlicher Soll/Ist-Vergleich gehört dort häufig zu den Ausnahmen. Zwar sind die zeitlichen Abstände der Auswertungen wichtig – sie sollen mindestens vierteljährlich erfolgen –, noch bedeutsamer ist jedoch, *wie* die Vertriebskosten analysiert werden. Hierbei empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

10 1 Grundlagen für eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen

- Ermittlung der Relation der Vertriebskosten zum Gesamtumsatz
- Unterteilung der Vertriebskosten nach einzelnen Kostenarten
- Darstellung der Vertriebskosten je Abnehmergruppe
- Zuordnung der Vertriebskostenarten nach Verantwortungsbereichen (z. B. nach Verkaufsbezirken)

Hier hilft die folgende Checkliste:

Checkliste: Erfassung und Auswertung von Vertriebskosten

- Welche Außendienstmitarbeiter verursachen überdurchschnittliche Vertriebskosten?
- Welche Produkte belasten das Vertriebskostenbudget relativ stark?
- Wie verteilen sich die eingesetzten Verkaufsförderungsaktionen auf die einzelnen Verkaufsbezirke?
- Wie setzen sich die auftragsfixen, die fixen und die variablen Kosten zusammen?
- Welches sind die Ursachen für eventuell überdurchschnittlich gestiegene Vertriebskosten in einzelnen Absatzgebieten/Kundengruppen etc.?
- Welche Vertriebskosten können gesenkt werden, ohne dass wesentliche Umsatzrückgänge zu befürchten sind?

1.4 Kontrolle der Vertriebskosten

Kontrolle muss zukunftsbezogen gesehen werden!

Erfassung und Auswertung der Vertriebskosten sind vorbereitende Arbeiten für eine wirksame Vertriebskostenkontrolle. Die Kontrolle muss hierbei zukunftsbezogen gesehen werden. Diese ist wesentlich mehr als ein nachträgliches Überprüfen, ob die Pläne eingehalten wurden. Nur durch dieses Verständnis von Kontrolle kann eine Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erreicht werden, da

- ein großer Teil der Vertriebskosten bei sinkendem Umsatz kurzfristig nicht abgebaut werden kann (Phänomen der Kostenremanenz),
- mit zunehmender Konsumnähe und immer stärker werdendem Marktdruck der Anteil der Vertriebskosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens – relativ gesehen – gewichtiger wird.

Systematische Schwachstellenanalyse des Vertriebs:

Kosten/Erlöse	Prüffelder für Schwachstellenanalysen
Bruttoerlöse	Preispolitik, Kundenanalyse
./ Erlösschmälerungen (zum Beispiel Rabatte, Boni, Skonti usw.)	Preispolitik, Kundenanalyse, Außendienstanalyse

Kosten/Erlöse	Prüffelder für Schwachstellenanalysen
= Nettoerlöse	Preiskonditionen, Produktanalyse, Außendienstanalyse
./ direkt zuzurechnende Herstellkosten	Fertigungsanalyse, Produkt- und Sortimentsanalyse
./ direkt zuzurechnende Sonderkosten des Vertriebs	Werbeerfolgskontrolle, Innendienstorganisation, Außendienstorganisation, Auftragsbearbeitung, Logistik, Verkaufsförderungsaktivitäten, Kundenanalyse, Produktanalyse
= Deckungsbeitrag II	Produktanalyse
./ sonstige direkt zuzurechnende Kosten	Einzelkostenanalyse
= Deckungsbeitrag III	Produktprioritäten

Bei der folgenden Schwachstellenanalyse versucht man, z. B. folgende Prüffragen zu beantworten:

Checkliste: Analyse von Vertriebskosten

- Wie haben sich die Vertriebskosten heute im Vergleich zu früheren Perioden (am besten die drei letzten Jahre) entwickelt?
- Wie hoch ist der Anteil der Vertriebskosten am Gesamtumsatz?
- Wie verteilen sich die Vertriebskosten auf einzelne Kostenarten?
- Wie haben sich die Vertriebskosten pro Kostenträger (Kostenträgergruppen) entwickelt?
- Wie hoch ist der Anteil der Vertriebskosten, der auf die einzelnen Abnehmergruppen entfällt?
- Wie haben sich die einzelnen Verkaufsbezirke, gegliedert nach Kostenarten, entwickelt?
- Wie hoch sind die Kosten von Kunden/Kundengruppen?
- Wie hoch sind die auftragsfixen Kosten?
- Wie haben sich die Kosten von Reisenden/Handelsvertretern entwickelt?
- Wie haben sich Rabatte, Boni, Skonti entwickelt?
- Wie haben sich die Auftragsbearbeitungs- und Fakturierungskosten entwickelt?
- Wie haben sich die Kosten einzelner Abteilungen (z. B. Außendienst, Kundendienst), gegliedert nach Kostenarten, verändert?

Transparenz schafft man, indem man für die einzelnen Vertriebsbereiche die jeweiligen Kostentreiber definiert:

Kostentreiber im Vertriebsbereich:

Bereiche	Kostentreiber	Kostenverantwortung in %
<i>z. B. Außendienst</i>	<i>Zahl der Außendienstmitarbeiter</i>	<i>Vertriebsleitung 20 %</i>

2 Ablauforganisation der Kostensenkung

2.1 Leitlinien für Kostensenkungsprogramme

Als Hauptleitlinie bei jedem Kostensenkungsprogramm sollte man die Behauptung *Radkes* voranstellen:

- „Der Kostensenkungserfolg entsteht zwangsläufig, wenn konkrete Kostensenkungsziele mithilfe geeigneter Maßnahmen systematisch angesteuert werden.“²

Neben diesem Leitsatz sind noch die folgenden Grundsätze für jedes Kostensenkungsprogramm wichtig:

- Kostensenkungspotenzial ist (mit verschwindend geringen Ausnahmen) in jedem Unternehmen möglich, unabhängig von der Branche, der Betriebsgröße und der Unternehmensform.
- Die Kostensenkung sollte institutionalisiert und ständig ausgeübt werden. Wenn es einem Unternehmen bereits schlecht geht, kommen Kostensenkungsmaßnahmen meist zu spät!
- Kostensenkung kann nur ein Begleitinstrument sein. Mit Kostensenkung allein kann man ein Unternehmen meist nicht aus den roten in die schwarzen Zahlen führen.
- Kostensenkung setzt realisierbare Kostensenkungsmöglichkeiten und den echten (eindeutig dokumentierten) Willen zur Kostensenkung voraus.
- Es gibt natürliche Grenzen der Kostensenkung (z. B. Umweltbedingungen, Rechtsnormen, soziale Gesichtspunkte usw.).
- Kostensenkung geht immer von oben nach unten, muss gewissermaßen „vorgelebt“ werden, also nicht in den unteren Hierarchiestufen mit der Kostensenkung beginnen, sondern in den oberen Führungsebenen.
- Kostensenkung nicht nach dem „Rasenmäher-Prinzip“. Es ist nicht nur unsinnig, sondern vor allem auch ungerecht, beispielsweise von allen Abteilungen 10% Kostensenkung gleichermaßen zu fordern.

Kostensenkung beginnt „oben“.

Grundsätze:

- Es gilt, ohne wesentlichen Abbau der Dienstleistungen des Unternehmens die Kostenbereiche besser zu gestalten, das heißt mit weniger oder ohne wesentlich steigende Kosten zusätzliche Leistungsreserven im Unternehmensbereich freizusetzen.

2 Vgl. Radke: *Kosten senkt man heute so*, Landsberg 1988.