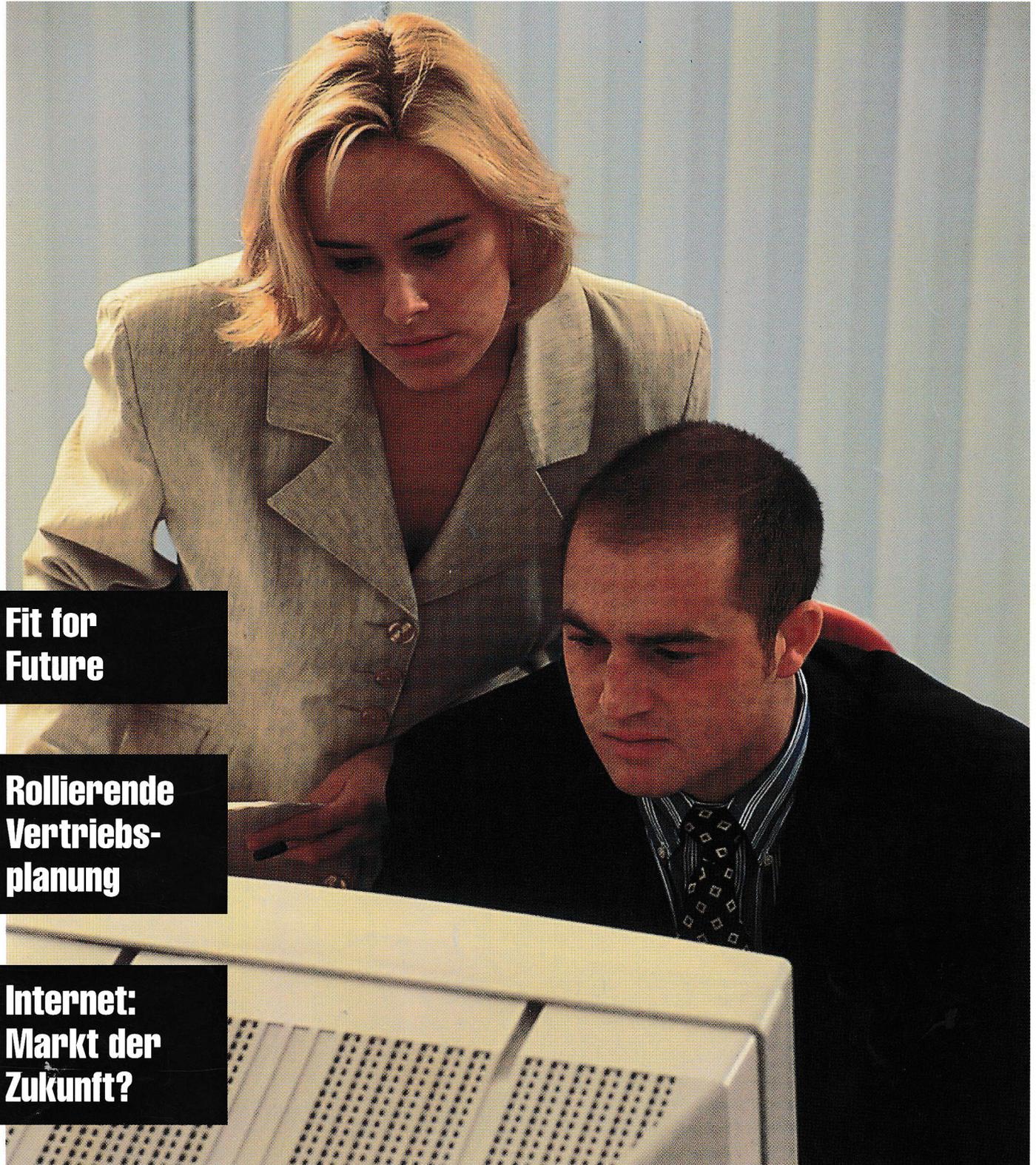


P
P

PLANUNG + PRODUKTION

Fachzeitschrift für: • **Informationsverarbeitung**
• **Organisation** • **Produktionstechnik**
• **Rationalisierung** • **Qualität**



**Fit for
Future**

**Rollierende
Vertriebs-
planung**

**Internet:
Markt der
Zukunft?**

Werner Schölling
und Claudia Schölling*

Rollierende

Nur geordnete
Eingangsgrossen
führen zu geord-
neten, effizienten
Prozessen!

Vertriebs-

planung

* Dr. oec. habil. Dr.-Ing.
Werner Schölling;
Claudia Schölling, PI
Consulting Gesellschaft
für Prozess- und Innova-
tionsmanagement mbH
Mannheim.

Der härter und globaler werdende Wettbewerb erfordert in den Unternehmen eine wesentlich stärkere Orientierung auf die Erfüllung von Kundenerwartungen und die Erhöhung des Kundennutzens der zu verkaufenden Produkte und Leistungen in den Prozessen, der Organisation und im Verhalten von Management und Mitarbeitern (kundenorientierte Unternehmenskultur). Die Kundenerwartungen an die Unternehmensprozesse zeigen sich vor allem in kürzer werdenden Lieferfristen, das heisst geringerer Durchlaufzeit eines Kundenauftrages im Auftragsabwicklungsprozess, und einer hundertprozentigen Liefertermintreue für die vertraglich vereinbarten Produkte und Leistungen. Sie stellen damit hohe Anforderungen an die Schnelligkeit und Qualität der Auftragsabwicklungsprozesse [1]. Ausserdem ist die Menge der abzuwickelnden Kundenaufträge pro Zeiteinheit (Monat, Woche) nicht konstant, da die Kaufwünsche der Kunden nicht deterministischen, sondern stochastischen Funktionen unterliegen [2]. Deshalb sind auch die Auftragsabwicklungsprozesse im Unternehmen nicht deterministisch [1]. Damit entstehen, wie unsere Pro-

jekterfahrungen zeigen, im Auftragsabwicklungsprozess zeiteinheitenbezogen je nach Auftragslage kapazitive Probleme – Unter- oder Überdeckung der Prozesskapazität. Überdeckung der Prozesskapazität führt aber zu längeren Durchlaufzeiten, gleichzeitig zu einer Verschlechterung der Liefertermintreue und damit zur Kundenunzufriedenheit. Unterdeckung der Prozesskapazität bedeutet im allgemeinen Qualitätsverlust bei den Produkten und Leistungen, damit verbunden Kundenunzufriedenheit und Ertragsausfall für ein Unternehmen. Für die Lösung dieses Grundsatzproblems in den Unternehmen, das aus der veränderten Markt- und Wettbewerbssituation resultiert, gibt es für den Auftragsabwicklungsprozess (Vertrieb, Engineering, Produktion usw.) drei grundsätzliche Lösungsstrategien:

- Orientierung der im Unternehmen vorhandenen Prozesskapazität (Personal, Maschinen und Anlagen) an dem maximal pro Zeiteinheit auftretenden Kapazitätsbedarf. Das bedeutet für den Vertriebsbereich bezüglich der Produkte und Leistungen nahezu unbegrenzte Kapazität (Prinzip der unbegrenzten Prozesskapazität, Bild 1). Diese Strategie, die in vielen Unter-

nehmen in der Vergangenheit benutzt worden ist und teilweise noch wird, führt aufgrund grosser Kapazitätsunterdeckungszeiträume zu Kosten, die die Produkte und Leistungen zusätzlich belasten. Deshalb ist diese Strategie aus der Sicht der Kundenorientierung und des Wettbewerbes mit ihrem wirtschaftlich negativen Ergebnisbeitrag nicht zweckmässig.

- Orientierung der im Unternehmen vorhandenen Prozesskapazität an ca. 80% des durchschnittlich benötigten Kapazitätsbedarfes und flexible Gestaltung dieser Kapazität durch flexible Arbeitszeitsysteme, multifunktionalen Personal- und Maschineneinsatz sowie partnerschaftliche, vertraglich geregelte Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen, mit denen Kapazitätsspit-

zen bei Einhaltung der Liefertermine abgearbeitet werden können (Prinzip der unbegrenzt flexibel-dynamischen Prozesskapazität, Bild 2). Damit wird die vorhandene Prozesskapazität zeitperiodenbezogen dem tatsächlich benötigten Kapazitätsbedarf angepasst. Das heisst, die im Unternehmen vorhandene Kapazität folgt dem sich aus der Kundenauftragsmenge ergebenden Kapazitätsbedarf. Problematisch dabei ist, dass die Flexibilität der Prozesskapazität innerhalb kurzer Zeiträume sehr stark schwanken kann und deshalb kurze Reaktionszeiten bezüglich der Anpassung der Prozesskapazität an den Bedarf notwendig sind. Das Gewährleisten solcher kurzer Reaktionszeiten führt zu zusätzlichen Kosten bezüglich der Produkte und Leistungen. Das heisst, unbegrenzte Prozessflexibilität ist in der Praxis in vielen Fällen wirtschaftlich nicht bezahlbar und damit nicht realisierbar. Auch eine eventuelle

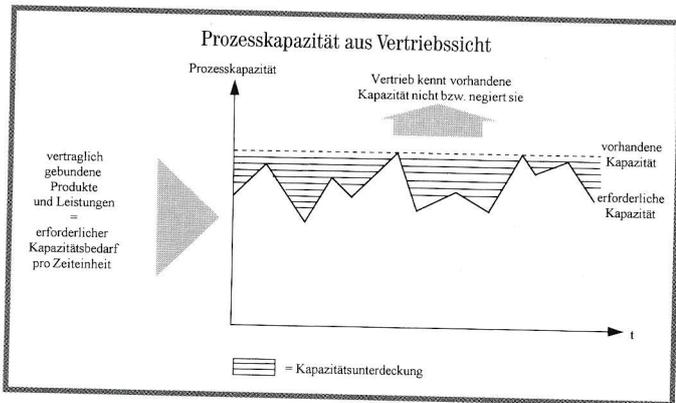


Bild 1: Prinzip der unbegrenzten Prozesskapazität.

Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund kurzfristiger und stark variierender Arbeitszeitänderungen ist nicht auszuschließen und bewirkt negative Effekte bezüglich der Kundenorientierung im Unternehmen [3].

Die Prozesskapazität wird, aufgebaut nach den Grundsätzen des Prinzips der unbegrenzt flexibel-dynamischen Prozesskapazität, durch Grenzwerte zum Produktionssortiment und den dazugehörigen Vertriebs- und Produktionsstückzahlen pro Zeiteinheit (Monat, Quartal, Halbjahr, Jahr) definiert und damit begrenzt (Prinzip der definierten flexibel-dynamischen Prozesskapazität, Bild 3). Diese Grenzwerte zu den Produktstückzahlen sind durch den Vertriebsbereich auf der Grundlage seiner Informationen über die Kunden und den Markt rollierend, das heisst zeitlich fortgeschrieben, zu planen. Dadurch sind grosse erforderliche Kapazitätsschwankungen frühzeitig erkennbar und die Reaktionszeiten bezüglich der Anpassung der Prozesskapazität an den tatsächlichen Kapazitätsbedarf sind damit länger. Die Qualität der Vertriebsplanung, das heisst der Grad des tatsächlichen Eintreffens der geplanten Produktstückzahl in der entsprechenden Zeiteinheit, und die erforderliche Prozessflexibilität stehen in einer direkten Beziehung zueinander. Denn die Unsicherheiten in der Vertriebsplanung müssen durch die Flexibilität der Prozesskapazität ausgeglichen werden. Nur dann werden bei der Planung und Steuerung von Kundenaufträgen im Auftragsabwicklungsprozess neue Kundenaufträge bereits in Arbeit befindliche

Kundenaufträge nicht stören. Das ist eine Grundvoraussetzung für kundenorientierte kurze Lieferfristen und eine hundertprozentige Lieferermittreue.

Von diesen drei grundsätzlich möglichen Strategien ist in der gegenwärtigen und zukünftigen Wettbewerbssituation sowie zur Erreichung einer hohen Kundenorientierung im Unternehmen das Prinzip der definierten flexibel-dynamischen Prozesskapazität in vielen Fällen, wie unsere umfangreichen Projekterfahrungen zeigen, am wirtschaftlichsten. Dazu ist eine qualitätsgerechte Vertriebsplanung, die gegenwärtig vor allem in mittelständischen Unternehmen mit bis zu ca. 1000 Mitarbeitern fehlt bzw. in nicht ausreichender Qualität vorhanden ist, notwendig. Eine qualitätsgerechte Planungsbasis aus dem Vertriebsbereich bezüglich des Produktionssortimentes und der dazugehörigen Produktstückzahlen ist im Unternehmen entscheidend für

das Bestimmen der notwendigen wirtschaftlichen Prozessflexibilität,

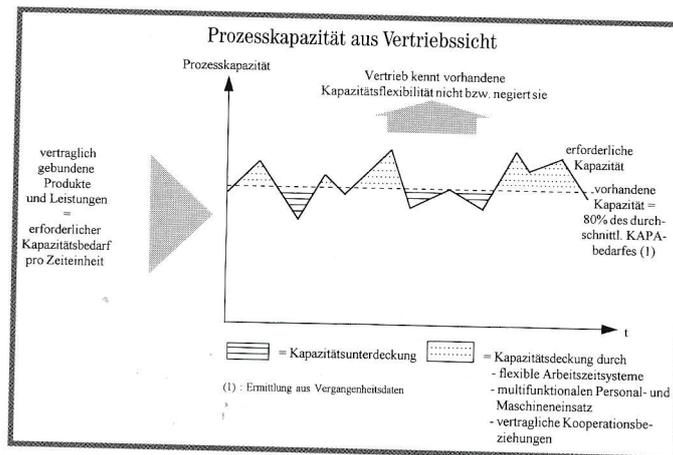


Bild 2: Prinzip der unbegrenzt flexibel-dynamischen Prozesskapazität.

die Qualität der Planung und Steuerung von Kundenaufträgen im Auftragsabwicklungsprozess (Kundenauftragsmanagement [2]) und das zielorientierte Planen und Steuern der Vertriebsaktivitäten zur Verbesserung des Kundennutzens und damit zur zielgerichteten Steigerung des Umsatzes und Ergebnisses.

Ausserdem stellt der Vertriebsplan den Ausgangspunkt und die Basis für die gesamte Unternehmensplanung von der Produktionsplanung bis hin zur Ergebnis- und Liquiditätsplanung dar (Bild 4). Darin ist seine zentrale Bedeutung für ein Unternehmen begründet.

ten (Zeithorizont = 12 Monate) (Bild 5):

- das zu vertreibende Produktsortiment, gegliedert nach Produktgruppen,
- den erwarteten Auftragseingang pro Produktgruppe, gesamt und nach Vertriebsregionen (Kunden, Marktgebiete) wert- und stückzahlmässig sowie

- den erwarteten Umsatz pro Produktgruppe, gesamt und nach Vertriebsregionen wert- und stückzahlmässig.

Der Jahresvertriebsplan ist durch den Vertriebsbereich in Zusammenarbeit mit dem Controlling, den Auftragsabwicklungsbereichen (Engineering, Produktion,

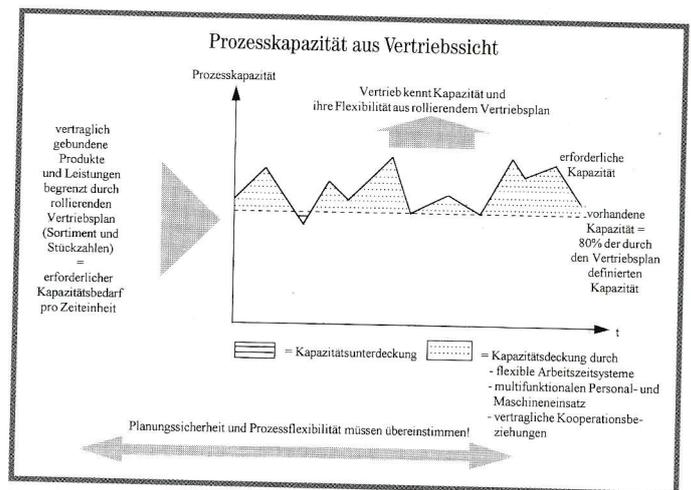


Bild 3: Prinzip der definiert flexibel-dynamischen Prozesskapazität.

Inhalt und Struktur der rollierenden Vertriebsplanung

Basis für eine rollierende Vertriebsplanung ist der Jahresvertriebsplan (auch Vertriebsbudgetplan). Er beinhaltet jahresbezogen und strukturiert nach Mona-

Einkauf usw.) und dem F&E-Bereich zu erarbeiten. Grundlage dafür sind die Geschäfts- und Vertriebsstrategie des Unternehmens, neu einzuführende Produkte aus dem F&E-Plan, rollierende Vertriebspläne aus den Vorjahren, vorhandene Kundenaufträge für das Planjahr und an Kunden gemachte Angebote, die eine Auftragswahrscheinlichkeit von >70% besitzen. Rollierende Vertriebsplanung bedeutet nun, dass der Jahresvertriebsplan monatlich mit einem Zeithorizont von jeweils 12 Monaten durch den Vertriebsbereich aktualisiert und fortgeschrieben wird. Inhalt und Struktur der monatlichen Daten (Stückzahlen und Wert pro Produktgruppe) in der rollierenden Vertriebsplanung sind (Bild 6):

- alle aktuellen Kundenaufträge, die damit eine Auftragswahrscheinlichkeit von 100% haben,
- alle aktuellen Angebote, die eine Auftragswahrscheinlich-

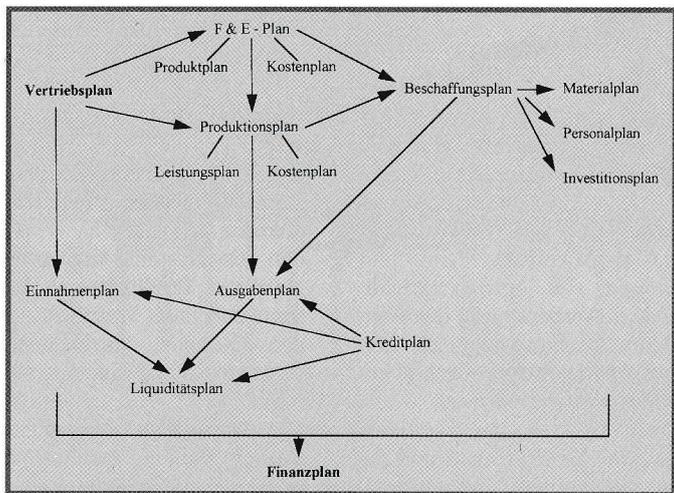


Bild 4: Vertriebsplan als Basis für andere Unternehmenspläne.

keit von grösser als 70% besitzen, wobei mindestens 30% der gesamten Angebote in die rollierende Vertriebsplanung einbezogen sein müssen, und

- Schätzungsdaten für das Delta zwischen den Budgetzahlen des Jahresvertriebsplanes und den aktuellen Kundenauftrags- sowie Angebotsdaten, wobei diese Schätzungsdaten eine Wahrscheinlichkeit bezüglich ihres Eintreffens von mindestens 50 bis 70% haben sollen.

Ziel der rollierenden Vertriebsplanung muss es sein, durch die Qualität der Daten eine Voraussagegenauigkeit von mindestens 60 bis 70% zu erreichen. Grundlage für das monatliche Fortschreiben des Vertriebsplanes sind

- die rollierende Vertriebsplanung des Vormonates inklusive des Ist-Zustandes bezüglich der Abweichungen zwischen den geplanten und tatsächlich realisierten Daten (Stückzahlen und Wert),
- der Jahresvertriebsplan,
- im letzten Monat eingegangene Kundenaufträge, das heisst neue, geänderte und/oder stornierte Kundenaufträge sowie
- versandte und/oder verhandelte Angebote – das heisst neue, geänderte und/oder stornierte Angebote, die eine Auftragswahrscheinlichkeit von grösser als 70% zum Planungszeitpunkt haben.

Die durch den Vertriebsbereich erarbeiteten rollierenden Vertriebsplandaten sind in einer monatlich durchzuführenden Vertriebsbesprechung mit den anderen Bereichen im Auftragsabwicklungsprozess – beispielsweise Kundenauftragsmanagement [2], Engineering, Einkauf, Fertigung usw. – und dem Controlling-Bereich hinsichtlich sachlicher Schwerpunkte und Probleme so-

wie daraus resultierender Massnahmen in den verschiedenen Abwicklungsbereichen zu besprechen.

Der Detaillierungsgrad der rollierenden Vertriebsplanung ist eine Funktion der Zeit (Bild 7), da die Genauigkeit der Planungsdaten mit zunehmendem Zeitraum logischerweise abnimmt. Deshalb werden die dem Planungszeitpunkt näherliegenden Monate detaillierter geplant als die folgenden Zeiträume. In der Praxis hat es sich in den meisten Fällen als zweckmässig erwiesen, die ersten sechs Monate monatsbezogen und danach quartalsorientiert zu planen. Allerdings sollte der Zeitraum der monatsbezogenen Planung mindestens der längsten Durchlaufzeit eines Kundenauftrages im Auftragsabwicklungsprozess entsprechen.

Aufgaben des Vertriebes und Nutzung der rollierenden Vertriebsplanung

Ausgangspunkt für eine rollierende Vertriebsplanung in einem Unternehmen ist eine definierte, mindestens mittelfristige Ver-

triebs- und Produktstrategie inklusive der notwendigen Massnahmen zur Verbesserung des Kundennutzens (Kundennutzensteigerungsprogramme und Produktpositionierungsmassnahmen im Markt [4] für die Produktgruppen eines Unternehmens). Für diese Strategien sind der Vertrieb und das Produktmanagement [6] in Abstimmung mit der Geschäftsführung (Vorstand) im Unternehmen verantwortlich. Um die notwendigen Daten (Stückzahlen, Umsatz- und Ergebniswerte) pro Produktgruppe für die Vertriebsplanung in der erforderlichen Qualität zu bestimmen, sind folgende Aktivitäten durch den Vertriebsbereich eines Unternehmens zu realisieren:

- exakte Kenntnisse über Kundenvorhaben, Kundenprojekte, Instandhaltungsbudgets, Instandhaltungsmassnahmen bei Kunden u.ä. inklusive der Kaufentscheidungsprämissen und der verantwortlichen Beratungs- und Entscheidungsverantwortlichen bei den Kunden,
- exakte und kontinuierliche Einschätzung der Auftragswahrscheinlichkeit für die abgegebenen Angebote, beispielsweise unter Nutzung der Methode des Verkaufstrichter-Modells [5], damit Angebote mit einer Auftragswahrscheinlichkeit von grösser als 70% in die rollierende Vertriebsplanung einbezogen werden können,
- Einbeziehung geplanter Marketing-Massnahmen (Messen, Kundenforen u.ä.) mit den dazugehörigen Umsatz-, Ergebnis- und Stückzahlzielsetzungen sowie
- Unternehmenspläne zur Einführung neuer Produkte und zum Auslauf bisheriger Produkte.

Literatur

- [1] Schölling, Werner: Kundenorientierte Prozessorganisation: Schnelligkeit und Flexibilität – wichtige Wettbewerbsvorteile. Maschinenbau 26 (1997) 4, S. 12–15.
- [2] Schölling, Werner; Ripperger, Andreas: Kundenorientierte Prozessorganisation und Prozessflexibilität. Planung+Produktion 43 (1995) 3, S. 7–11.
- [3] Schölling, Werner: Erfolgreiche Verbesserungsprojekte – Der Weg vom Wissen zum erfolgreichen Handeln. Planung+Produktion 44 (1996) 11, S. 19–21.
- [4] Möllmer, Ralf; Schölling, Claudia; Schölling, Werner: Kundenorientiertes Produktmanagement – Methoden zur erfolgreichen Produktpositionierung im Markt. Planung+Produktion 45 (1997), in Vorbereitung.
- [5] Schölling, Werner: Kundenorientierte Prozessorganisation – Sales- und Angebotsprozess. Planung+Produktion 43 (1995) 10, S. 21–24.
- [6] Schölling, Werner: Produktmanagement – eine Voraussetzung für kunden- und prozessorientierte Innovation. Planung+Produktion 45 (1997), in Vorbereitung.

Die Ergebnisse der rollierenden Vertriebsplanung stellen eine zentrale Datenbasis im Unternehmen dar und bestimmen sehr wesentlich die Qualität und damit die Kosten der Planung und Durchführung der Kundenauftragsabwicklungs- und Serviceprozesse. Sie werden im Unternehmen vorrangig genutzt für die Planung und das Controlling der Vertriebsaktivitäten, für die Planung und Steuerung der Kundenaufträge im Auftragsabwicklungsprozess durch das Kundenauftragsmanagement [2], für die Prozess- und Mengenplanung für alle Funktionen (Engineering, Arbeitsvorbereitung, Beschaffung, Produktion usw.) im Auftragsabwicklungsprozess sowie im Controlling-Bereich als Ausgangspunkt für ein durchgängiges und integriertes Planen und Controllen aller betriebswirtschaftlich relevanten Kennzahlen (Bild 8).

Planung und Controlling der Vertriebsaktivitäten

Der jährliche Vertriebsplan beinhaltet die Zielsetzungen (Umsatz, Produktsortiment und Stückzahlen) für den Vertrieb, gesamtheitlich und für die einzelnen Vertriebsgebiete eines Unter-

Auftragseingangs- / Umsatzplan, Unternehmen - gesamt		Monate												gesamt	
		01	02	03	04	05	06	...	12						
Produkt-															
sortiment															
PG 1															
PG 2															
PG 3															
...															
PG N															
gesamt															

Angaben in TDM und Stück

PG = Produktgruppe

Bild 5: Grundstruktur des Vertriebsplanes.

nehmens. Bei der monatlichen Erstellung des rollierenden Vertriebsplanes muss ein Controlling (Soll-Ist-Vergleich) der Erfüllung der Vertriebszielsetzungen gesamt und nach Vertriebsgebieten erfolgen. In Abhängigkeit vom Erfüllungsgrad sind die erforderlichen Marketing- und Akquisitionsmassnahmen produktgruppenbezogen für die einzelnen Vertriebsgebiete festzulegen und ihre Wirkung in den folgenden monatlichen Plänen zu ermitteln. Ausserdem dient das Bestimmen der Auftragswahrscheinlichkeit von Angeboten, die ab einer Auftragswahrscheinlichkeit grösser als 70% in den rollierenden Vertriebsplan aufzunehmen sind, dazu, Angebote in ihrem Prozess der Abstimmung mit dem Kunden zu verfolgen und ausgehend vom aktuellen Status die erforderlichen Massnahmen zur aktiven Arbeit mit den Kunden definiert (Aktion, Termin, Verantwortlichkeit) festzulegen. Bei vorausschauendem Nichterreichen der Jahresbudgetzielsetzungen durch Kundenaufträge und Angebote sind erforderliche Akquisitionsmassnahmen zu bestimmen und ihre Realisierung konsequent zu kontrollieren.

Planung und Steuerung der Kundenaufträge im Auftragsabwicklungsprozess

Der rollierende Vertriebsplan stellt für die Planung und Steuerung des Kundenauftragsabwicklungsprozesses auf der Grobplanungsebene durch das Kundenauftragsmanagement die entscheidende Grundlage dar. Ausgehend von den Ergebnissen der rollierenden Vertriebsplanung wird die Kapazitäts-, Termin-

(Eckterminplanung) und Materialgrobplanung für den gesamten Auftragsabwicklungsprozess (Engineering, Arbeitsvorbereitung, Beschaffung, Produktion usw.) durchgängig auf einer einheitlichen Bezugsbasis durchgeführt und die grundsätzliche Machbarkeit der geplanten Stückzahlen geprüft bzw. mögliche Realisierungsvarianten unter Termin- und Kostenaspekten untersucht. Ausserdem können damit rechtzeitig auftretende Engpässe (Termine, Kapazitäten, Material) im gesamten Auftragsabwicklungsprozess erkannt werden und frühzeitig erforderliche Prozessflexibilitätsmassnahmen – beispielsweise Nutzung flexibler Arbeitssysteme, Überstunden und Kooperation mit Fremdfirmen – eingeleitet werden.

Prozess- und Mengenplanung für alle Funktionen im Auftragsabwicklungsprozess

Auf der Grundlage der rollierenden Vertriebsplanung und der Grobplanung des Kundenauftragsmanagements ist in allen Funktionsbereichen des Auftragsabwicklungsprozesses eine

Prozess- und Mengenplanung vorzunehmen. Prozess- und Mengenplanung umfasst dabei das produktgruppen- und kundenauftragstypbezogene [2] Planen der notwendigen Prozessschritte mit den dazugehörigen Mengen (Kapazitäten, Materialarten und

Zusammenfassung

Eine rollierende Vertriebsplanung stellt in einem modernen, wirtschaftlich effizient geführten Unternehmen eine sehr bedeutende Planungs- und Controlling-Methode sowie gleichzeitig integrierte Datenbasis für viele Prozesse im Unternehmen dar. Sie ermöglicht das vorausschauende Planen und Steuern von Vertriebs- und Kundenauftragsabwicklungsprozessen und damit das Erreichen einer wirtschaftlich notwendigen Prozessflexibilität zur termin- und kostengerechten Realisierung von Kundenaufträgen. Ausserdem ist die rollierende Vertriebsplanung ein Instrument zur kunden- und zielorientierten gesamtheitlichen Planung und Steuerung aller Vertriebsaktivitäten. Die gegenwärtig

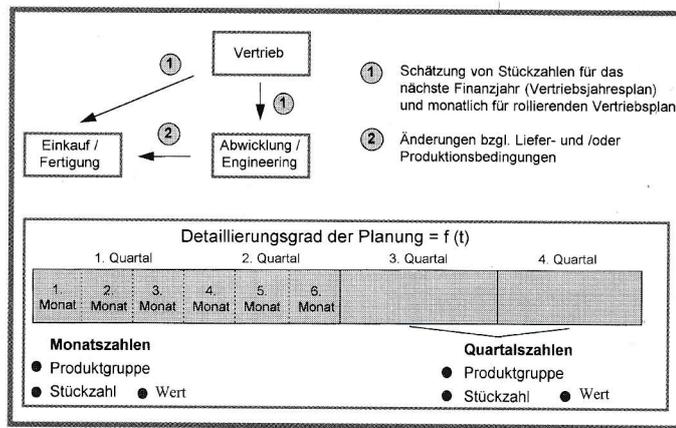


Bild 7: Rollierende Vertriebsplanung – Informationsfluss und Detaillierungsgrad der Planung.

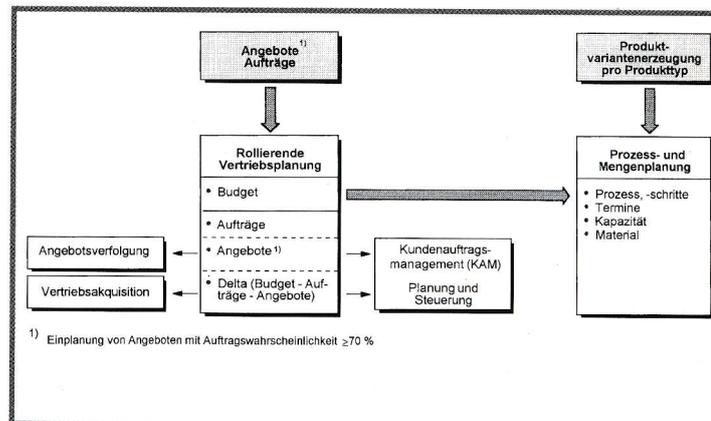


Bild 8: Nutzung der rollierenden Vertriebsplanung für den Vertriebs- und Auftragsabwicklungsprozess.

-mengen). Diese Planung schliesst das rechtzeitige Veranlassen der erforderlichen Massnahmen zur Prozessflexibilität und zur Sicherung der erforderlichen Mengen ein.

Planung und Controlling betriebswirtschaftlich relevanter Unternehmenskennzahlen

Der Jahresvertriebsplan und der monatliche rollierende Vertriebsplan sind im betrieblichen Controlling-Bereich Ausgangspunkt für die betriebliche Unternehmensplanung und das Unternehmenscontrolling bis hin zur Ergebnis- und Liquiditätsplanung. Bei gravierenden Soll-Ist-Abweichungen sind durch das Controlling die notwendigen Massnahmen produktgruppen-, prozess- und bereichsbezogen zur Gegensteuerung zu veranlassen.

ge Praxis und unsere Projekterfahrungen zeigen, dass vor allem in mittleren und kleineren Unternehmen die vorgestellte grundlegende Methode wenig zur Anwendung kommt. Der sich internationalisierende Wettbewerb verlangt aber, wenn ein Unternehmen wirtschaftlich überleben und wachsen will, eine wesentlich grössere Kundenorientierung und damit Prozessflexibilität. Diese Zielsetzungen sind wirtschaftlich nur mit einer verbesserten, vorausschauenden Planung und Steuerung im Unternehmen beginnend im Vertrieb zu erreichen. Wenn ein Unternehmen seine Kunden und den Markt wirklich kennt und damit sein Geschäft beherrscht, dann ist eine rollierende Vertriebsplanung kein «Hexen»-Werk, sondern ein wichtiges und willkommenes Hilfsmittel!

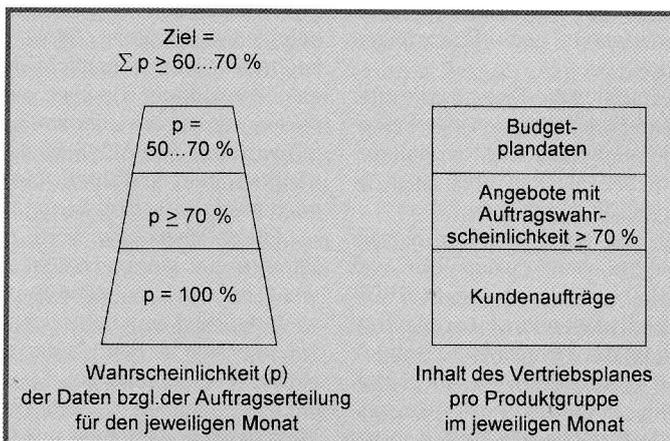


Bild 6: Rollierende Vertriebsplanung – Planungsinhalt und -struktur pro Monat.