

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

Vertriebscontrolling im E-Commerce

Bedeutung von Vertriebsprognosen zur operativen Steuerung

Betreuer:

Mag. Dr. Thomas Angerer

vorgelegt von:

Angela Jöller, BA (2010532010)

Graz, 22.04.2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 22.04.2022

Angela Jöller, BA e.h.

Kurzfassung

Als Teil der deutschen OTTO-Group konnte mit der UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH ein erfolgreiches, österreichisches Versandhandelsunternehmen als Kooperationspartnerin dieser Masterarbeit gewonnen werden. Das Unternehmen ist mit den fünf Vertriebsmarken OTTO Österreich, Universal, Quelle, Ackermann und LASCANA über die österreichischen Grenzen hinweg in Deutschland und der Schweiz tätig. Begonnen hat die Erfolgsgeschichte der UNITO-Gruppe als ehemaliger Katalog-Versandhändler. Heute erzielt das Unternehmen knapp 95 % der Umsätze online. Durch die Entwicklung zu einem erfolgreichen Online-Versandhändler haben sich viele Rahmenbedingungen geändert. Aufgrund der zunehmenden Volatilität betreffen diese nicht zuletzt die Planungs- und Steuerungsfunktion des Vertriebscontrollings. Die erhöhte Marktdynamik führt dazu, dass kurzfristige Reaktionszeiten, bedingt durch die Schnelligkeit des Online-Handels, die Voraussetzung für die Sicherstellung des Erfolges darstellen.

Das daraus abgeleitete Ziel dieser Masterarbeit besteht in der intensiven Auseinandersetzung mit der Relevanz des Vertriebscontrollings im E-Commerce und dem vertrieblichen Planungs- und Prognoseprozess am Beispiel der UNITO-Marke LASCANA. Der Fokus liegt dabei auf der Erstellung kurzfristiger Vertriebsprognosen, welche als adaptierte Steuerungsgrundlage fungieren. Die Arbeit behandelt im Zuge dessen die Hauptforschungsfragen, wie der Prozess zur Erstellung von steuerungsoptimaler Vertriebsprognosen aufgebaut ist und welche Informationen und Parameter es für die Antizipation der Zukunft zu berücksichtigen gilt. Als Output dieser Masterarbeit entsteht ein, an die Anforderungen der Kooperationspartnerin abgestimmtes, Vertriebsprognose-Tool, welches für die vertriebliche Steuerung von LASCANA zukünftig einen Mehrwert bietet. Um die Hauptforschungsfragen zu beantworten und den Praxisoutput in Form eines Excel-Tools zu generieren, wird auf die Methoden der Literaturrecherche und der Durchführung eines qualitativen Gruppeninterviews mit den Führungskräften von LASCANA zurückgegriffen.

Die Arbeit hat ergeben, dass der idealtypische Prognoseprozess fünf Phasen umfasst. Diese bestehen in der Definition des Prognoseziels, der Bereitstellung der zugrundeliegenden, entscheidungsrelevanten Informationen, der Auswahl und Durchführung der Prognose, sowie der abschließenden Beurteilung des Prognoseverfahrens. Letzteres stellte sich zur Überprüfung und Sicherstellung der Prognosequalität von essenzieller Bedeutung heraus. Hinsichtlich der im Vertriebsprognose-Tool zu integrierenden Informationen und Parameter wurden im Zuge des Gruppeninterviews steuerungsrelevante Kennzahlen identifiziert. Diese bestehen für LASCANA in der Antizipation der Ansprache und der nachfolgenden Berechnung des Vertriebsergebnisses. Aus diesem Grund empfiehlt sich, das Augenmerk im Dashboard des Vertriebsprognose-Tools vordergründig auf diese vertrieblichen Kennzahlen zu lenken.

Abstract

As part of the German OTTO Group, UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH, a successful Austrian mail order company, could be won as a cooperation partner for this Master's thesis. The company operates across Austrian borders in Germany and Switzerland with its five sales brands OTTO Austria, Universal, Quelle, Ackermann and LASCANA. The success story of the UNITO Group began as a former catalogue mail order company. Today, the company generates almost 95% of its sales online. Due to the development into a successful online mail order company, many general conditions have changed. Due to the increasing volatility, these affect not least the planning and control function of sales controlling. The increased market dynamics mean that short-term reaction times, due to the fast pace of online retailing, are a prerequisite for ensuring success.

The objective of this master's thesis, derived from this, consists of an intensive examination of the relevance of sales controlling in e-commerce and the sales planning and forecasting process using the example of the UNITO brand LASCANA. The focus is on the creation of short-term sales forecasts, which function as an adapted control basis. In the course of this, the thesis deals with the main research questions of how the process for the creation of control-optimal sales forecasts is structured and which information and parameters need to be taken into account for the anticipation of the future. The output of this master's thesis is a sales forecast tool that has been adapted to the requirements of the cooperation partner and will offer added value for the sales management of LASCANA in the future. In order to answer the main research questions and generate the practical output in the form of an Excel tool, the methods of literature research and conducting a qualitative group interview with LASCANA managers were used.

The work has revealed that the ideal-typical forecasting process comprises five phases. These consist of the definition of the forecasting objective, the provision of the underlying, decision-relevant information, the selection and execution of the forecast, and the final assessment of the forecasting process. The latter turned out to be of essential importance for checking and ensuring the quality of the forecast. With regard to the information and parameters to be integrated in the sales forecast tool, key figures relevant to management were identified in the course of the group interview. For LASCANA, these consist of the anticipation of the approach and the subsequent calculation of the sales result. For this reason, it is recommended to focus on these sales-related key figures in the dashboard of the sales forecast tool.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Vorstellung des Unternehmens	1
1.2	Spezifische Ausgangssituation	3
1.3	Zielsetzung und Problemstellung.....	4
1.4	Aufbau und angewandte Methoden.....	5
1.5	Relevanzbegründung und Abgrenzung	7
2	Grundlagen des Vertriebscontrollings im Handel.....	8
2.1	Erscheinungsformen des Handels.....	8
2.2	Definition und Einordnung des Vertriebscontrollings.....	10
2.3	Aufgaben und Funktionen des Vertriebscontrollings.....	11
2.3.1	Ziele des Vertriebscontrollings	12
2.3.2	Planende Funktion	14
2.3.3	Kontrollierende Funktion	19
2.3.4	Steuernde Funktion.....	22
2.4	Kennzahlen des Vertriebscontrollings	23
3	Vertriebsprognosen als Element der vertrieblichen Planung	28
3.1	Chancen und Herausforderungen im E-Commerce	28
3.2	Charakteristika von Vertriebsprognosen.....	29
3.3	Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen.....	30
3.4	Verfahren zur Erstellung von Prognosen	34
3.4.1	Quantitative Prognoseverfahren.....	34
3.4.2	Qualitative Prognoseverfahren.....	43
3.4.3	Kritische Gegenüberstellung der Prognoseverfahren	47
3.5	Optimierungspotenziale für Vertriebsprognosen.....	48

4	Vertriebsprognosesystematik bei UNITO	51
4.1	Unternehmensinterne Terminologie und Kennzahlen	51
4.1.1	Web-Tracking-Kennzahlen	51
4.1.2	Vertriebliche Kennzahlen	56
4.2	Vertriebsprognoseprozess bei UNITO	61
4.2.1	Ist-Analyse	61
4.2.2	Soll-Konstrukt.....	70
4.2.3	Zwischenfazit und Ableitungen für den Praxisoutput	73
5	Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools.....	76
5.1	Ziel und Nutzen des Tools.....	76
5.2	Aufbau des Tools	77
5.2.1	Integration der Input-Daten.....	82
5.2.2	Integration relevanter Parameter und Kennzahlen	83
5.3	Anwendung des Tools.....	83
6	Fazit der Arbeit	90
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	90
6.2	Ausblick in die Zukunft	94
	Literaturverzeichnis	96
	Monographien.....	96
	Sammelwerke	97
	Zeitschriftenaufsätze.....	98
	Sonstige Quellen	99

Anhang	100
A 1: Ansprache- und NUMS-Anteil von LASCANA an UNITO-Portfolio.....	100
A 2: Ansprache- und NUMS-Anteil der Hauptsortimente.....	101
A 3: Retourenquoten der Hauptsortimente.....	102
A 4: Leitfaden des halbstrukturierten Gruppeninterviews	103
A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auftritt der UNITO-Marken	2
Abbildung 2: Revolvierender Management-Regelkreis	12
Abbildung 3: Funktionen der Vertriebsplanung	14
Abbildung 4: Logischer Zusammenhang der Planungsinhalte	17
Abbildung 5: Phasen des Prognoseprozesses.....	30
Abbildung 6: Überblick über Prognoseverfahren.....	32
Abbildung 7: Quantitative Prognoseverfahren.....	35
Abbildung 8: Qualitative Prognoseverfahren.....	44
Abbildung 9: Online-Marketing-Kanäle der Kooperationspartnerin.....	53
Abbildung 10: Übergang der Web-Tracking-Sphäre in Vertriebs-Sphäre	56
Abbildung 11: Prognostizierte Kennzahlen durch das Vertriebscontrolling.....	65
Abbildung 12: Prognostizierte Kennzahlen durch das Zentralcontrolling.....	66
Abbildung 13: Adaptierter Vertriebsprognoseprozess bei LASCANA.....	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen in der Vertriebspraxis.....	25
Tabelle 2: Naiver Forecast.....	36
Tabelle 3: Naiver Forecast mit zeitlich verschobener Prognose	36
Tabelle 4: Vertriebslogik - Von der Ansprache zum Vertriebsergebnis.....	57

Formelverzeichnis

Formel 1: Arithmetischer Mittelwert.....	37
Formel 2: Gleitender Mittelwert.....	38
Formel 3: Exponentielles Glätten.....	40
Formel 7: Grenz-KUR.....	59
Formel 4: KAP-KAR	60
Formel 5: KAP-KUR	60
Formel 6: VF-KUR.....	60

Abkürzungsverzeichnis

AM	Arithmetischer Mittelwert
BRUMS	Bruttoumsatz
DV.	Davon
EBR	Ergebnisbeitragsrechnung
E-Commerce	Electronic Commerce
ES	Exponential Smoothing ¹
FP	Flexplan
FS	Frühjahr-Sommer-Saison
GHJ	Geschäftshalbjahr
HW	Herbst-Winter-Saison
KAPs	Kosten der Angebotspräsentation
KAR	Kosten-Ansprache-Relation
KUR	Kosten-Umsatz-Relation
KPIs	Key Performance Indicators ²
LFC	Last Forecast
MA	Moving Average ³
NINA	Nicht nachlieferbare Artikel
NILI	Nicht lieferbare Artikel
NUMS	Nettoumsatz

¹ Deutsch: Exponentielle Glättung.

² Deutsch: Leistungskennzahl.

³ Deutsch: Gleitender Mittelwert.

PrL	Product Lead
RZR	Restzeitraum
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SL	Strategic Lead
UNITO	UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH
VEK	Verrechneter Einstandspreis
VF-Kosten	Kosten der Verkaufsförderung
VF-KUR	Kosten der Verkaufsförderung-Umsatz-Relation

1 Einleitung

Zu Beginn des Einleitungskapitels erfolgt eine Kurzvorstellung des Unternehmens, welches als Kooperationspartnerin der vorliegenden Masterarbeit gewonnen werden konnte. Die anschließende Ausführung der spezifischen Ausgangssituation dient der thematischen Überleitung zur Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit. Anschließend werden der inhaltliche Aufbau und die angewandten Methoden zur Beantwortung der Forschungsfragen erläutert. Das vorliegende Einleitungskapitel schließt mit der Relevanzbegründung und der Abgrenzung der Themenstellung ab.

1.1 Vorstellung des Unternehmens

2020.

Ein Jahr, das nicht nach Plan verlief.

Ein Jahr mit vielen unerwarteten Ereignissen.

Ein Jahr, das den Online-Handel „boomen“ lässt.

Der starke Trend zum Online-Handel wurde auch seitens der Kooperationspartnerin dieser Arbeit, der UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (UNITO), wahrgenommen. Die UNITO, welche als Tochterunternehmen der deutschen BAUR Versand GmbH & Co KG Teil der OTTO-Group ist, erzielte im Geschäftsjahr 2020/21 Rekord-Umsätze.

Seit der Gründung im Jahr 2003 entwickelte sich die UNITO, mit Sitz in Salzburg und Graz, vom ehemaligen Katalog-Versandhändler zum mittlerweile größten österreichischen Player im Electronic Commerce (E-Commerce). Heute erzielt das Unternehmen knapp 95 % der gesamten Umsätze online. Die UNITO ist mit fünf Vertriebsmarken und acht Online-Shops in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten. Der erfolgreiche Online-Player tritt mit nachfolgenden fünf Vertriebsgesellschaften im DACH-Raum auf. Den österreichischen und deutschen Markt bedient die UNITO mit der OTTO GmbH, der Universal Versand GmbH und im Namen der Quelle GmbH. In der Schweiz operiert die Kooperationspartnerin mit der Quelle Vertriebs AG und der Ackermann Vertriebs AG. Hinter diesen Vertriebsgesellschaften stehen die fünf Vertriebsmarken

- OTTO Österreich
- Universal
- Quelle
- Ackermann und
- LASCANA.

Aufgrund der unterschiedlichen Positionierung der genannten Vertriebsmarken, hält die Kooperationspartnerin ein breit diversifiziertes Markenportfolio.

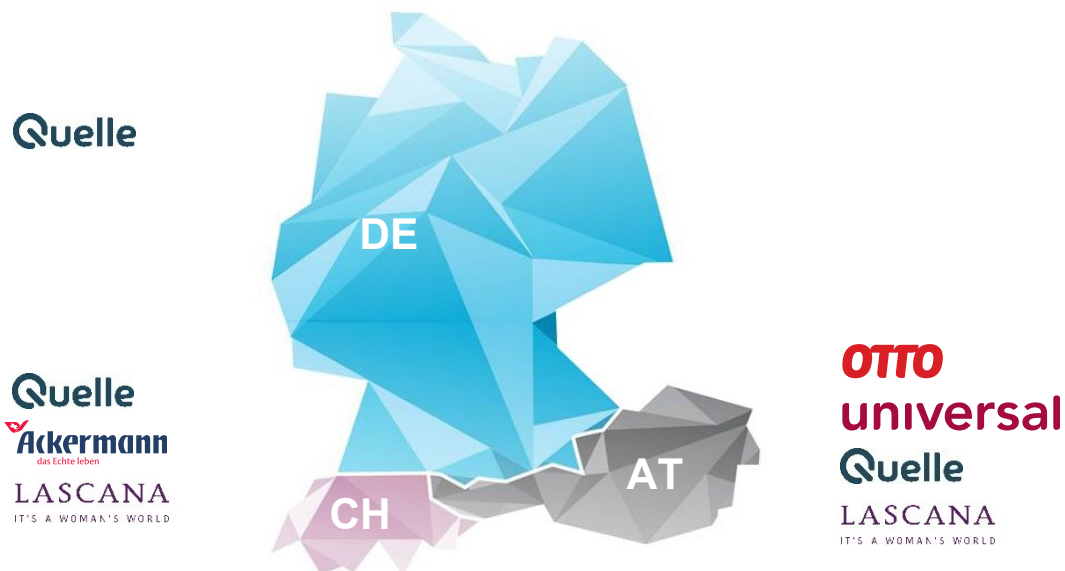


Abbildung 1: Auftritt der UNITO-Marken, Quelle: UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2021), S. 5 (leicht modifiziert)

Im Fokus dieser Arbeit steht die kleinste⁴ und jüngste UNITO-Marke LASCANA. Im Jahr 2015 entwickelten sich unter dieser Marke zwei Online-Shops in Österreich und der Schweiz. LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz spielen im Portfolio der Kooperationspartnerin eine Sonderrolle. Hintergrund ist, dass die LASCANA-Shops ein multiples Angebotskonzept und damit zwei weitere Vertriebskanäle der Stammmarken OTTO Österreich und Ackermann darstellen. Aus diesem Grund ist LASCANA durch keine eigenständige Vertriebsgesellschaft vertreten. UNITO positionierte mit LASCANA in Österreich und der Schweiz eine weitere Textilmarke, mit einem Spezialistentum für die Leitsortimente Bademode und Damen Unterwäsche. Getreu dem Motto „It's a woman's world“ verfolgte die Kooperationspartnerin mit der Markeneinführung von LASCANA die Intention einer zielgerichteten Ansprache weiblicher Kund*innen.

⁴ „Klein“ bezieht sich auf den geringsten Ansprache- und Umsatzanteil, den LASCANA im Vergleich zu den anderen Vertriebsmarken ausmacht.
S. A 1: Ansprache- und NUMS-Anteil von LASCANA am UNITO-Portfolio, S. 100.

1.2 Spezifische Ausgangssituation

Handel bedeutet Wandel. Damit ist nicht die gestiegene Beliebtheit des Online-Handels und die Diversität des Kundenverhaltens gemeint.⁵ Vielmehr spiegelt sich der Wandel auch im Controlling von Handelsunternehmen wieder. Aufgrund der zunehmenden Dynamik in der Handelsbranche, gewinnt der Stellenwert des Vertriebscontrollings wesentlich an Bedeutung,⁶ ebenso bei der Kooperationspartnerin.

Als Versandhändler teilt sich das Kalenderjahr der Kooperationspartnerin in zwei Saisonen. Diese werden durch eine Frühjahr-Sommer-Saison (FS) und eine Herbst-Winter-Saison (HW) bestimmt. Die FS läuft von Januar bis einschließlich Juni, die HW umfasst die Monate Juli bis Dezember. Aus vertrieblicher Sicht erfolgt im Kooperationsunternehmen aktuell ein ausgeprägtes Denken in den genannten Vertriebszeiten. Dies spiegelt sich im Vertriebscontrolling wieder. Die strikte Saisontrennung zur Jahresmitte ist historisch gewachsen und durch das ehemalige Kataloggeschäft des Unternehmens bedingt. Mittlerweile spielt der Katalogversand für die UNITO eine untergeordnete Rolle, die Saison-Trennung besteht bis heute weiterhin. Eine Schwierigkeit, die das Denken in Vertriebszeiten zudem mit sich bringt, ist die Diskrepanz zur UNITO Geschäftsjahres-Logik. Das Unternehmen bilanziert nach einem abweichenden Wirtschaftsjahr, welches sich von März bis Februar erstreckt. Dies führt zu komplexen Abgrenzungen zwischen dem vertrieblichen Kalenderjahr und dem abweichenden Geschäftsjahr.

Aufgrund der ausgeprägten Vertriebsorientierung des Unternehmens hat sich bei der Kooperationspartnerin ein dezentrales Vertriebscontrolling für die fünf Vertriebsmarken etabliert. Dabei steht das Vertriebscontrolling in enger Verbindung mit dem unternehmensinternen Zentralcontrolling. Eine wesentliche Aufgabe des Vertriebscontrollings besteht in der Planung und Steuerung der Vertriebsumsätze und der Werbekosten. Im Rahmen des vertrieblichen Planungsprozesses erstellen die Vertriebscontroller*innen der UNITO-Marken bis heute, getrennt für die FS und die HW, einen saisonalen Vertriebsplan. Dieser Vertriebsplan, welcher ein Kalenderhalbjahr umfasst, wird als Flexplan (FP) bezeichnet. Der FP umfasst die potentielle Nachfrage- und Umsatzentwicklung, welcher das Fundament für steuerungsrelevante Maßnahmen bildet. Aufgrund des ressourcenintensiven Planungsprozesses startet der Auftakt der FP-Erstellung bereits Monate vor Beginn der Saison. Im Zuge dessen werden die im FP global prognostizierten Vertriebsgrößen auf weitere Ebenen wie Hauptsortimente und Online-Marketing-Kanäle heruntergebrochen, sowie anschließend auf Monats- und Wochenbasis kalendarisiert.

⁵ Vgl. GRIMM/TUBBESING (2021), S. 19.

⁶ Vgl. NEUGEBAUER (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 23; PUFAHL (2019b), S. 8.

Diese Kalendarisierung basiert auf groben Annahmen, da zum Zeitpunkt der Erstellung noch kein Online-Vermarktungskalender besteht. Der kalendarisierte Vertriebsplan wird im Rahmen des täglichen und wöchentlichen Reportings zur Erfolgsmessung herangezogen. Anhand von Abweichungen zwischen den Ist- und Plan-Werten wird versucht, Maßnahmen abzuleiten. Besonders im vergangenen Jahr hat sich aufgrund der enormen Schnellebigkeit im Online-Handel das Messen des Erfolgs anhand des FP als obsolet erwiesen. Wenig aussagekräftige Plan-Abweichungen waren das Resultat. Folglich hat sich der zuvor erstellte FP zur operativen Steuerung als wirkungslos herausgestellt. Dies führte dazu, dass kurzfristige Vertriebsprognosen, welche die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich der Nachfrage-Situation ermöglichen, in den Vordergrund gerückt sind. Im Jahr 2020 etablierte sich im Unternehmen auf Basis dessen erstmalig ein regelmäßiger Zyklus zur Erstellung monatlicher Vertriebsprognosen durch die Vertriebscontroller*innen der UNITO-Marken. Hintergrund der Einführung von kurzfristigen Vertriebsprognosen war, realistische Einschätzungen des Restzeitraums (RZR) für die aktuelle Saison zu ermöglichen und diese als Basis für die operative Vertriebssteuerung heranzuziehen. Abgerundet wurde dieser Prognose-Zyklus durch monatliche Durchsprachen der aktuellen Einschätzungen, an der neben den Vertriebscontroller*innen der UNITO-Marken, die Geschäftsführung, sowie verantwortliche Mitarbeiter*innen des Zentralcontrollings teilnahmen. Ab dem Frühjahr 2022 sollen kurzfristige Vertriebsprognosen bei UNITO forciert werden, da sich dadurch das Defizit der mangelnden Flexibilität von Vertriebsplänen ausgleichen lässt. Darüber hinaus wird dieser Zeitpunkt zum Anlass genommen, die Planungs- und Prognosesystematik von der Saison-Logik auf die Geschäftsjahres-Logik der Kooperationspartnerin umzustellen.

1.3 Zielsetzung und Problemstellung

Das zentrale Ziel dieser Arbeit besteht in der intensiven Auseinandersetzung mit dem vertrieblichen Planungs- und Prognoseprozess, sowie dem daraus abgeleiteten, optimalen Vorgehen zu Erstellung regelmäßiger Vertriebsprognosen, welche aufgrund des agilen Wettbewerbsumfelds⁷ für E-Commerce-Händler von besonderer Bedeutung sind. Die vorliegende Arbeit zeigt basierend darauf, wie ein Vertriebsprognose-Tool zur Steuerung des operativen Tagesgeschäfts für die UNITO-Marke LASCANA konzipiert ist.

Der Praxisbezug dieser Masterarbeit besteht in der Adaption bzw. Weiterentwicklung eines bestehenden Excel-Tools zur Simulation monatlicher Vertriebsprognosen, welche auf die konkreten Anforderungen der Kooperationspartnerin abgestimmt werden soll.

⁷ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 383.

Der daraus resultierende Praxisoutput wird durch ein anwenderfreundliches Vertriebsprognose-Tool repräsentiert, mit welchem regelmäßige Vertriebsprognosen der Textilmарке LASCANA nach Geschäftsjahres-Logik ermöglicht werden. Um den Praxisoutput zu generieren, besteht die Herausforderung bzw. Problemstellung dieser Arbeit in der Identifikation und Analyse von Optimierungspotenzialen, welche zur Erstellung steuerungsoptimaler Vertriebsprognosen beitragen. Auf Basis der Problemstellung leiten sich folgende **Hauptforschungsfragen** ab, dessen Beantwortung Inhalt dieser Masterarbeit ist.

Im Zuge der Bearbeitung gilt es zu klären,

- I. wie der Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen aufgebaut ist und
- II. welche Informationen und Parameter zur Erstellung belastbarer Vertriebsprognosen Berücksichtigung finden müssen.

Um diese Hauptforschungsfragen zu erarbeiten, bedarf es im Vorfeld der Beantwortung weiterer **Subforschungsfragen**. Es wird aufgezeigt,

1. welche Relevanz Vertriebscontrolling und dessen Instrumente für den wirtschaftlichen Erfolg von Handelsunternehmen haben,
2. welche Prognoseverfahren in der Literatur vorherrschen, um robuste Vertriebsprognosen abzuleiten,
3. welche Anforderungen seitens der Kooperationspartnerin bei der Erstellung regelmäßiger Vertriebsprognosen bestehen, sowie
4. welchen Nutzen die Marke LASCANA aus präzisen Vertriebsprognosen zieht.

1.4 Aufbau und angewandte Methoden

Die Reihenfolge der Forschungsfragen spiegelt in groben Zügen den Aufbau der Arbeit wieder. An das vorliegende Einleitungskapitel anschließend, beschäftigt sich **Kapitel 2** mit den Grundlagen des Vertriebscontrollings in Handelsunternehmen. Dabei wird ein Überblick über die Kernfunktionen und Aufgaben, sowie über die Instrumente des Vertriebscontrollings vermittelt. Ziel dieses Kapitels ist es, die Relevanz des Vertriebscontrollings für den ökonomischen Erfolg von Handelsunternehmen zu verdeutlichen. Die theoretischen Ausführungen dieses Kapitels basieren auf aktueller Fachliteratur.

Daran anknüpfend thematisiert **Kapitel 3** den Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen, als Element zukunftsgerichteter Vertriebsplanungen. In diesem Kapitel, welches sich auf fach einschlägiger Literaturrecherche stützt, werden quantitative und qualitative Prognoseverfahren aufgezeigt und deren Vor- und Nachteile zur Erstellung operativer Vertriebsprognosen gegenübergestellt. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung von Optimierungspotenzialen zur Erstellung vertrieblicher Prognosen ab.

Auf die Theorie aufbauend erfolgt in **Kapitel 4** eine Auseinandersetzung mit der betrieblichen Praxis der Kooperationspartnerin. Zu Beginn erfolgt die Definition unternehmensinterner Begriffe, um ein Verständnis der Terminologie für die weiterführende Ausarbeitung sicherzustellen. Anschließend daran wird der Status quo der vertrieblichen Planungs- und Prognosesystematik bei UNITO erhoben. Im Zuge dessen erfolgt eine Erläuterung der eingesetzten Planungsinstrumente. Ziel der Ist-Analyse ist es, konkrete Defizite der etablierten Vorgehensweise und des verwendeten Excel-Tools aufzuzeigen. Zur methodischen Vorgehensweise findet aus diesem Grund eine umfassende Dokumentenanalyse Anwendung, welche den Ausgangspunkt zur Weiterentwicklung bzw. Optimierung des Vertriebsprognose-Tools bildet. Um aktuelle Anforderungen an den Prognoseprozess zu eruieren und auf Basis dessen das Vertriebsprognose-Tool zu adaptieren, bedarf es weiters einem qualitativen Gruppeninterview mit den Entscheidungsträgern der Vertriebsmarke LASCANA. Ziel des Interviews stellt die Identifikation von Optimierungspotenzialen und die daran anknüpfende Erarbeitung eines Soll-Konstrukts hinsichtlich des Vertriebsprognoseprozesses und des angewandten Excel-Tools dar.

Bezugnehmend auf das in Kapitel 4 erarbeitete Soll-Konstrukt, erfolgt in **Kapitel 5** die konkrete Umsetzung und Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools, sowie die Definition des dahinterstehenden Prozesses. Dabei steht der spezifische Nutzen von Vertriebsprognosen für die Marke LASCANA im Vordergrund. Weiters findet eine qualitative Erläuterung des Aufbaus, sowie die Anwendung des Vertriebsprognose-Tools anhand eines konkreten Beispiels Eingang in das Kapitel.

Abschließend wird in **Kapitel 6** eine zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen sowie ein Ausblick in die Zukunft gewährt.

1.5 Relevanzbegründung und Abgrenzung

Die im Vergleich zum Kataloggeschäft geringere Planbarkeit des Online-Handels verlangt nach einer intensiven Auseinandersetzung mit zukunftsgerichteten Vertriebsprognosen, was die Relevanz der behandelnden Themenstellung unterstreicht.⁸

Die praxisrelevanten Erkenntnisse, in Bezug auf den vertrieblichen Planungs- und Prognoseprozess, bieten einen Mehrwert für die operative Vertriebssteuerung der UNITO-Marke LASCANA. Der Hauptfokus dieser Masterarbeit liegt auf der Vertiefung in den Prognoseprozess, sowie der Prognoseverfahren und Methoden zur Antizipation der Zukunft. Auf eine intensive Beleuchtung strategischer Vertriebscontrolling-Instrumente wird im Rahmen der Ausarbeitung verzichtet. Weiters stellt die Verarbeitung des Vertriebsprognose-Tools in das bestehende Reporting kein Ziel dieser Arbeit dar. Darüber hinaus grenzt sich die Arbeit klar von der Adaption weiterer Vertriebscontrolling-Tools an die Geschäftsjahres-Logik ab.

⁸ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 148.

2 Grundlagen des Vertriebscontrollings im Handel

Das Umfeld von Handelsunternehmen ist geprägt von volatilen Märkten und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch gestiegene Kundenanforderungen. Inkonstante Rahmenbedingungen, sowie eine komplexe Umwelt fordern Handelsunternehmen permanent heraus. Damit ist kaum eine andere Branche einem solchen Spannungsfeld ausgesetzt, wie der Handel. Folglich etablierten sich in der Handelslandschaft zahlreiche Erscheinungsformen, um die notwendige Wettbewerbs- und Reaktionsfähigkeit zu wahren und den erfolgreichen Abschluss von Geschäften sicherzustellen.⁹

Im nachfolgenden Abschnitt werden unterschiedliche Erscheinungsformen des Handels thematisiert. Bevor diese näher beleuchtet werden, erfolgt zu Beginn eine Definition des Handels aus funktioneller und institutioneller Sicht.

2.1 Erscheinungsformen des Handels

Aus funktioneller Perspektive findet Handel zwischen zwei oder mehreren Marktteilnehmer*innen statt. Gekennzeichnet ist der Handel im funktionellen Sinn durch die Beschaffung von Wirtschaftsgütern unter Marktteilnehmer*innen und die Weiterveräußerung dieser Güter an Dritte. Dagegen werden unter Handel aus institutioneller Perspektive Handelsbetriebe verstanden, deren Geschäftstätigkeit den Handel aus funktioneller Sicht umfasst. Dabei beschaffen Institutionen Handelswaren, welche ohne maßgebliche Verarbeitung am Markt weiterveräußert werden. Im institutionellen Sinn tritt der Handel in vielfacher Weise am Markt auf. Zwei wesentliche Erscheinungsformen des Handels werden durch den Online-Handel und den Offline-Handel repräsentiert.¹⁰ Unabhängig von diesen Erscheinungsformen erfolgt in der Literatur eine weitere Unterscheidung anhand von Kriterien. Beispielhaft werden die Differenzierungsmerkmale *Betriebsform* und *Betriebstyp* genannt. Handelsunternehmen können anhand ihrer Betriebsform in Groß- und Einzelhandelsunternehmen unterschieden werden, welche sich in ihrer Abnehmergruppe bzw. dem Kundenkreis differenzieren. Während Großhandelsunternehmen Waren an gewerbliche Abnehmer*innen veräußern, setzt sich der Kundenkreis von Einzelhandelsunternehmen aus privaten Endverbraucher*innen zusammen. KRISPALKO und MORETTI nennen Institutionen der Textilbranche, so wie es bei der zu beleuchteten Vertriebsmarke des Kooperationsunternehmens der Fall ist, als klassische Beispiele für Einzelhandelsunternehmen.¹¹

⁹ Vgl. NEUGEBAUER (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 16; PUFAHL (2019b), S. 6 ff.

¹⁰ Vgl. SWOBODA/FOSCHT/SCHRAMM-KLEIN (2019), S. 1 f.

¹¹ Vgl. KRISPALKO/MORETTI (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 6 ff.

Für Einzelhandelsunternehmen werden in der Literatur unterschiedliche Möglichkeiten beschrieben, um mit potenziellen Kund*innen in Kontakt zu treten. SCHRÖDER unterscheidet vier Kontaktprinzipien, welche als Residenz-, Treff-, Domizil-, und Distanzprinzip bezeichnet werden. Das Residenz-Prinzip, welches der Erscheinungsform des Stationär- und damit des Offline-Handels zuzuordnen ist, kennzeichnet sich durch das selbstständige Aufsuchen der*des Händlers*in durch interessierte Konsument*innen. Die Form des halbstationären Handels unterliegt dem Treffprinzip, wo Händler*in und Konsument*in außerhalb der Geschäftsstätte aufeinandertreffen. Das Aufsuchen von potenziellen Kund*innen durch die*den Händler*in ist ein Merkmal des Domizilprinzips. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Erscheinungsform des ambulanten Handels. Der Versandhandel unterliegt dem Distanzprinzip, bei welchem der Kontakt zwischen Händler*in und Kund*in ohne physische Präsenz der Parteien erfolgt. Der Versandhandel hat in den letzten Jahren eine enorme Entwicklung durchlaufen. Die Ursprünge des Distanzhandels liegen im Katalogversand, dessen Abwicklung ausschließlich per Post erfolgte.¹² Durch die Weiterentwicklung des Internets von einem Informationsmedium zu einem Multifunktionsmedium, haben sich die Prozesse in das World Wide Web verlagert, was folglich zu einer gesteigerten Präsenz des Online-Handels führte.¹³

Die Begriffe Online-Handel und E-Commerce werden in der Praxis, trotz feiner Unterschiede in ihrer Bedeutung, als Synonyme verwendet. In der Fachliteratur existiert eine abgegrenzte Begriffsdefinition. Unter E-Commerce wird jede Form von Transaktion subsumiert, welche auf elektronische Weise abgewickelt wird. Dabei stellen beispielsweise der Kauf bzw. Verkauf von Waren und Dienstleistungen, die Inanspruchnahme von Kundendienst-Services, sowie die Verwendung von Online-Banking Transaktionen im Sinne des E-Commerce dar. Der Online-Handel ist als Teil des E-Commerce zu verstehen und umfasst den elektronisch erfolgten Kauf und Verkauf von Handelswaren. Die Beteiligten stehen bei der Abwicklung des Geschäftsprozesses sowohl im E-Commerce, als auch im Online-Handel in keinem direkten Austausch miteinander.¹⁴

Unabhängig von der Erscheinungsform haben Handelsunternehmen eine Gemeinsamkeit. Diese besteht in der Form der Handelsleistung. Die Handelsleistung repräsentiert den von der*dem Kund*in wahrgenommenen Output und ist als Kombination von Umsatz- und Dienstleistungen zu verstehen.¹⁵

¹² Vgl. SCHRÖDER (2012), S. 325 f.

¹³ Vgl. HIERNERTH (2010), S. 1.

¹⁴ Vgl. HEINEMANN (2021), S. 58.

¹⁵ Vgl. KRISPALKO/MORETTI (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 8.

Als Komponenten einer Handelsleistung werden beispielhaft genannt:¹⁶

- die Auswahl der Lieferanten,
- die Beschaffung der Handelsware und Auswahl bzw. Präsentation der Sortimente,
- die Unterstützung in der Kaufentscheidung,
- die Betreuung der Kunden nach der Kaufentscheidung.

Aufgrund des umfassenden Leistungsspektrums ergeben sich für Handelsunternehmen unterschiedliche Ansatzpunkte im Controlling. Die vielfältigen Facetten in Handelsunternehmen erfordern in der Praxis ein steuerungsoptimales, Lieferanten-, Beschaffungs-, Sortiments- sowie Kundencontrolling.¹⁷ In klassischen Handelsunternehmen bildet der Vertrieb den Mittelpunkt der Wertschöpfung,¹⁸ weshalb der Fokus dieser Arbeit auf dem vertrieblichen Controlling, sowie dessen Relevanz für Handelsunternehmen liegt.

2.2 Definition und Einordnung des Vertriebscontrollings

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen, welche dem schnelllebigen und dynamischen Markt für Handelsunternehmen geschuldet sind, ist die Relevanz des Vertriebscontrollings so aktuell, wie nie zuvor. Detaillierte Analysen der Vertriebsaktivitäten und die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz dieser, sind für Unternehmen der Handelsbranche unabdingbar. Aus diesem Grund erfolgt in diesem Kapitel eine nähere Beleuchtung des Vertriebscontrollings, welches besonders im E-Commerce von großer Relevanz ist.¹⁹

Der Begriff des Vertriebscontrollings lässt sich in seine zwei Bestandteile *Vertrieb* und *Controlling* spalten. Unter *Vertrieb* werden sämtliche Prozesse des Unternehmens in Zusammenhang mit der Akquisition von Kund*innen und Aufträgen verstanden. Die Begriffe Vertrieb und Absatz können synonym füreinander verwendet werden. Als zentrale Funktion des Vertriebs gilt die operative Umsetzung unternehmensinterner Vermarktungsstrategien, weshalb an dieser Stelle die enge Verbindung zwischen den Unternehmensbereichen Vertrieb und Marketing deutlich wird.²⁰

Neben der Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik ist die Vertriebs- bzw. Distributionspolitik als Teilbereich des Marketing-Mixes zu verstehen, wobei dem Vertrieb, als Brücke zwischen dem Unternehmen und dem Markt, eine wesentliche Bedeutung zukommt.²¹

¹⁶ Vgl. KRISPALKO/MORETTI (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 8.

¹⁷ Vgl. KRISPALKO/MORETTI (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 10 ff.

¹⁸ Vgl. DIETZEL (2020), S. 12.

¹⁹ Vgl. PUFAHL (2019b), S. 8.

²⁰ Vgl. DIETZEL (2020), S. 1 ff; KRAH (2020), S. 30.

²¹ Vgl. DUDERSTADT (2006), S. 3.

Als Übermittler der Werbebotschaft gilt der Vertrieb mit der Verantwortung zur Absatzerzielung als treibender Bestandteil der Wertschöpfungskette und damit der betrieblichen Leistungserstellung.²² Neben der Absatzerzielung kommt dem Vertrieb die Verantwortung der langfristigen Kundenbindung an das Unternehmen unter Berücksichtigung von Kostenaspekten zu.²³

Demgegenüber stellt das klassische *Controlling* für Unternehmen einen integrierten Bestandteil in der Unternehmensführung und -steuerung dar. Dabei steht die effiziente Allokation der Unternehmensressourcen im Vordergrund.²⁴ Controlling findet sich in zahlreichen Bereichen von Handelsunternehmen, welche die Planung, Steuerung und Kontrolle der Ressourcen gemein haben wieder. Eine einheitliche Definition des Begriffs *Controlling* existiert aufgrund seiner umfassenden Ausgestaltungsformen nicht.²⁵

Durch die Kombination vertrieblicher und klassischer Controlling-Tätigkeiten hat sich das Vertriebscontrolling entwickelt. Das Vertriebscontrolling stellt einen spezifischen Teilbereich im Rahmen des Unternehmenscontrollings dar und gilt als wesentliche Schnittstelle zwischen Marketing, Vertrieb und der Unternehmensführung.²⁶

2.3 Aufgaben und Funktionen des Vertriebscontrollings

Nach dem ein Überblick über den Begriff und die Einordnung des Vertriebscontrollings im Unternehmen vermittelt wurde, werden im Anschluss die spezifischen Aufgaben und Funktionen des vertrieblichen Controllings, behandelt.

Die Aufgaben des Vertriebscontrollings sind vielfältig und können grob in marktbezogene und ressourcenbezogene Aufgabenbereiche unterteilt werden. Erstere umfassen externe Aufgaben, wie die Planung und Koordination des Kunden- und Angebotserfolges, der Vertriebswege oder der Vertriebspartner*innen. Die Steuerung und Kontrolle der Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens stellen weitere marktbezogene Aufgaben dar.²⁷

Demgegenüber stehen interne Vertriebscontrolling-Tätigkeiten, wie die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz von Vertriebsprozessen und den verantwortlichen Mitarbeiter*innen.²⁸

²² Vgl. DIETZEL (2020), S. 1 ff.

²³ Vgl. DUDERSTADT (2006), S. 2 f.

²⁴ Vgl. HOMBURG (2020), S. 1300.

²⁵ Vgl. SWOBODA/FOSCHT/SCHRAMM-KLEIN (2019), S. 793.

²⁶ Vgl. HÜNERBERG (2021) in: ZERRES, C. (Hrsg.), S. 467.

²⁷ Vgl. HÜNERBERG (2021) in: ZERRES, C. (Hrsg.), S. 470.

²⁸ Vgl. HÜNERBERG (2021) in: ZERRES, C. (Hrsg.), S. 470.

Daneben sind die enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung dem ressourcenbezogenen Aufgabenbereich des Vertriebscontrollings zuzuordnen.²⁹

2.3.1 Ziele des Vertriebscontrollings

Die Unterstützung des Managements stellt die zentrale Grundlage für die Planung, Kontrolle und Steuerung des Marketing- und Vertriebsgeschehens dar. Zentrale Ziele des Vertriebscontrollings bestehen in der Bereitstellung relevanter Informationen, sowie die Koordination und die Kontrolle des aktuellen Vertriebsgeschehens und der dahinterstehenden Prozesse. Im Zuge der unterstützenden Funktion arbeitet die*der Vertriebscontroller*in steuerungsrelevante Informationen auf, wertet diese anschließend aus und stellt sie der Unternehmensführung als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung. Damit ist die Rolle der*des Vertriebscontrollers*in mit jener einer*eines Sparring-Partners*in im Unternehmen gleichzusetzen, dessen zielführende Aufgabe, basierend auf adäquatem vertrieblischem und betriebswirtschaftlichem Know-How, im Stiften eines Mehrwerts besteht.³⁰ Der in *Abbildung 2* dargestellte Management-Regelkreis veranschaulicht beispielhaft die unterstützende Position der*des Vertriebscontrollers*in.³¹



Abbildung 2: Revolvierender Management-Regelkreis, Quelle: SCHÖN (201), S. 8 (leicht modifiziert).

²⁹ Vgl. HÜNERBERG (2021) in: ZERRES, C. (Hrsg.), S. 470.

³⁰ Vgl. NEUGEBAUER (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 18.

³¹ Vgl. HOMBURG (2020), S. 1301 f.

Aufgrund der Nähe zum operativen Tagesgeschäft verfügt die*der Vertriebscontroller*in gegenüber dem Management über den Vorsprung entscheidungsrelevanter Informationen. Ein zentrales Ziel des Vertriebscontrollings besteht im Abbau der Informationssymmetrien gegenüber der Unternehmensführung und im Sensibilisieren der Vertriebsverantwortlichen hinsichtlich aktueller vertrieblicher Entwicklungen. Um die notwendige Transparenz auf dem Weg zur Zielerreichung zu gewährleisten, liegt es an der*dem Vertriebscontroller*in, Verkaufsprozesse zu quantifizieren und folglich abschätzbar zu machen.³² Dabei trägt die*der Vertriebscontroller*in die Verantwortung für die Effizienz der Controlling-Leistung. Weiters hat die*der Vertriebscontroller*in die Pflicht, auf Abweichungen aufmerksam zu machen und vertriebsinduzierte Kosten auf ein tolerierbares Ausmaß zu reduzieren. Dieses Vorgehen ermöglicht, die Vertriebseffizienz zu steigern und die Vertriebseffektivität zu wahren.³³

Strategisches Vertriebscontrolling

Wie bereits deutlich wurde, ist die*der Vertriebscontroller*in stark in der Vorbereitung von Entscheidungsunterlagen involviert. Vertriebliche Entscheidungen der Unternehmensführung können lang- bis mittelfristig oder kurzfristig orientiert sein. Dies lässt je nach Zeithorizont eine Unterscheidung zwischen dem strategischen und dem operativen Vertriebscontrolling zu. Strategisches und operatives Vertriebscontrolling differenzieren sich weiters in ihrer Zielsetzung. Die vorausschauende, strategische Komponente des Controllings basiert auf den grundlegenden Unternehmenszielen, dessen Vision in der langfristigen Sicherstellung des Unternehmenserfolgs besteht. Folglich liegt das Ziel des strategischen Vertriebscontrollings in der Identifikation zukünftiger Erfolgspotenziale, sowie der langfristige Existenzsicherung des Unternehmens.³⁴

Operatives Vertriebscontrolling

Demgegenüber verfolgt das operative Vertriebscontrolling das Ziel, den kurzfristigen Vertriebs Erfolg sicherzustellen. Im Vergleich zum strategischen Vertriebscontrolling ist das operative Vertriebscontrolling vergangenheitsorientiert. Diese kurzfristig orientierte Komponente des Vertriebscontrollings stützt sich auf ökonomisch messbaren Steuerungsgrößen, wie Umsatz, Kosten und Gewinn. Rückblickende Analysen der Vertriebsaktivitäten anhand dieser Größen tragen zu einem besseren Verständnis und Sicherstellung der Effizienz bei. Weiters besteht durch operative Vertriebscontrolling-Tätigkeiten die Möglichkeit, Optimierungspotenziale zu identifizieren und folglich positiv zur Steigerung der Vertriebseffizienz beizutragen.³⁵

³² Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 21 f.

³³ Vgl. NEUGEBAUER (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 18.

³⁴ Vgl. PUFAHL (2019b), S. 22.

³⁵ Vgl. HELM (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 422 f; PUFAHL (2019b), S. 133 f.

Neben der vertrieblichen Analyse umfasst das operative Vertriebscontrolling weiters die Koordination relevanter Vertriebsinformationen, die Erstellung operativer Vertriebsplanungen, sowie die anschließende vertriebliche Kontrolle und Steuerung.³⁶

Eine moderne und effiziente Vertriebssteuerung zeichnet sich in der Praxis durch ein intensives Zusammenspiel zwischen der operativen Vergangenheits- und der strategischen Zukunftsbeurteilung aus. Dies lässt sich daran erkennen, dass sämtliche Tätigkeiten des operativen Vertriebscontrollings mit den strategischen Zielen des Unternehmens korrelieren, weshalb eine strikte Trennung dieser Komponenten undenkbar ist.³⁷

Die nachfolgenden Unterkapitel widmen sich den Kernfunktionen des Vertriebscontrollings, bestehend aus der Planung, Kontrolle und Steuerung. An dieser Stelle ist anzumerken, dass diese Funktionen nicht als eigenständige Teilbereiche des vertrieblichen Controllings anzusehen sind, sondern integrierte Kernelemente darstellen.³⁸

2.3.2 Planende Funktion

Als wesentliche Kernfunktion nimmt die vertriebliche Planung einen besonderen Stellenwert ein. Diese basiert in der Regel auf rationalen Annahmen und Prämissen.³⁹

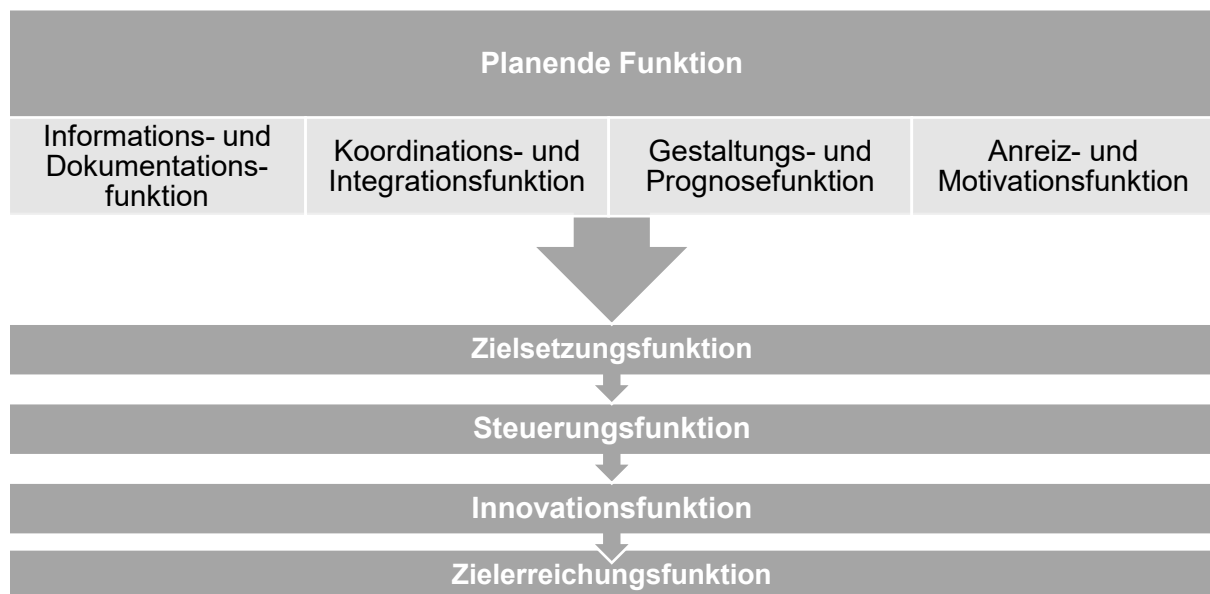


Abbildung 3: Funktionen der Vertriebsplanung, Quelle: SCHÖN (2018), S. 16 (leicht modifiziert).

³⁶ Vgl. HELM (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 422 f; PUFAHL (2019b), S. 133 f.

³⁷ Vgl. GRIMM/TUBESSING (2021), S. 19.

³⁸ Vgl. DIETZEL (2020), S. 14 ff.

³⁹ Vgl. KRISPALKO/MORETTI (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 10.

Die Planung repräsentiert ein umfassendes, der Kontrolle und Steuerung vorgelagertes Instrumentarium, welches den zentralen Ausgangspunkt für das wirtschaftliche Handeln bildet. Sinn und Zweck der Vertriebsplanung besteht in der quantitativen Verarbeitung der geplanten Vertriebsziele, sowie die darauf abgestimmte Allokation der Unternehmensressourcen. Neben der zielgerichteten Orientierungsgrundlage kommen der Vertriebsplanung weitere wesentliche Funktionen zu, welche in *Abbildung 3* ersichtlich sind.⁴⁰ Aus *Abbildung 3* ist zu entnehmen, dass die unternehmerischen Ziele den Ausgangspunkt jeder Planung bilden. Damit gelten die Zielsetzungs-, Steuerungs- und Zielerreichungsfunktion als grundlegende Eigenschaften einer Vertriebsplanung. Weiters dienen Planwerte als Maßstäbe zur Orientierung, welche für die Analyse des Geschäftsverlaufs herangezogen werden. Dem zu Folge kommt dem Vertriebsplan als Vergleichsmaßstab eine Informations- und Dokumentationsfunktion zu. Planungen sind als systematischen, mehrstufigen Prozess der Informationsverarbeitung zu verstehen. Subjektive Wahrnehmungen der Planungsträger finden in der Regel keinen Eingang in die Planung. Stattdessen erfolgt eine objektive Abstimmung und Eingliederung der Teilpläne aus den Unternehmensbereichen zu einem stimmigen Gesamtplan, wodurch Planungen weiters eine Koordinations- und Integrationsfunktion erfüllen. Zudem wird im Planungsprozess das Ziel, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren, angestrebt.⁴¹ Ziel ist es, die dafür erforderlichen Ressourcen zu koordinieren und zu planen. Diese Merkmale sind der Gestaltungs- und Prognosefunktion zuzuordnen. Weitere Kernfunktionen der Planung bestehen in der Motivations- und Anreizwirkung. Realistische Vertriebsplanungen tragen motivierend zur Steigerung der vertrieblichen Leistung bei, wodurch ein maßgeblicher Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit geleistet wird.⁴²

In der Unternehmenspraxis finden diverse Planungsinstrumente und -verfahren Anwendung, auf welche im nachfolgenden Teil des Kapitels eingegangen wird.

Planungsinstrumente

In der Literatur werden strategische Planungen, Mittelfristplanungen, Jahresplanungen und Prognosen, sogenannte Forecasts, unterschieden. Diese Planungsinstrumente verfolgen das Ziel, die Zukunft zu antizipieren. Um eine ganzheitliche Vertriebsplanung zu gewährleisten, ist es von essenzieller Bedeutung, die angewandten Planungsinstrumente optimal aufeinander abzustimmen.⁴³

⁴⁰ Vgl. SCHÖN (2018), S. 10.

⁴¹ Eine hundertprozentige Planungssicherheit kann aufgrund des komplexen Marktes nicht gewährleistet werden.

⁴² Vgl. SCHÖN (2018), S. 15 f.

⁴³ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S.125 ff.

Nachfolgend wird ein Überblick über die Eigenschaften der genannten Planungsinstrumente gewährt. Zu erwähnen ist, dass die Planungsinstrumente analog zur Einordnung des Vertriebscontrollings in strategische und operative Elemente differenziert werden. Diese unterscheiden sich hinsichtlich Zeithorizont und Detaillierungsgrad.⁴⁴

Strategische Planung

Die strategische Vertriebsplanung gibt dem Vertriebsbereich eine grundlegende Stoßrichtung vor und ist damit einem langfristigen Orientierungsrahmen gleichzusetzen. Sie basiert auf qualitativen Planungsprämissen, welche sich aus der Marketingstrategie des Unternehmens ableiten.⁴⁵ Aufgrund der langfristigen Ausrichtung, welche einen Zeithorizont von fünf Jahren oder länger umfasst, ist der Detaillierungsgrad der Planung auf globale Größen, wie beispielsweise groben Umsätzen, beschränkt. HOMBURG beschreibt, dass strategische Vertriebsplanungen für Folgeperioden in der Praxis durch ein rollierendes Fortschreiben der Plan-Werte erfolgt.⁴⁶

Mittelfristplanung

Eine umfangreichere Ausführung der strategischen Vertriebsplanung führt zur Mittelfristplanung. Im Rahmen dieses Planungsinstrumentes werden dieselben Prämissen zugrunde gelegt, welche im Unterschied zur strategischen Planung für eine kürzere Zeitspanne, meist drei bis fünf Jahren, operationalisiert werden. Die Mittelfristplanung stellt damit ein Bindeglied zwischen der strategischen und der operativen Vertriebsplanung dar.⁴⁷

Jahresplanung

Aufbauend auf die Mittelfristplanung erfolgt die operative Jahresplanung. Diese bezieht sich in der Unternehmenspraxis in der Regel auf ein Geschäftsjahr. Für die operative Vertriebsplanung, wird das erste Jahr der Mittelfristplanung herangezogen, welches auf Detailebene spezifiziert wird. Hinsichtlich des Zeithorizonts stellt die Jahresplanung ein kurzfristiges Planungsinstrument dar, welches aufgrund des ausgeprägten Detaillierungsgrades als Orientierungsrahmen für operative Handlungen zu verstehen ist.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. HOMBURG (2020), S. 1302.

⁴⁵ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 125.

⁴⁶ Vgl. GRUND/SCHÖNBOHM/TRAN (2020), S. 7 f; HOMBURG (2020), S. 1302 ff.

⁴⁷ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 125.

⁴⁸ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 125.

Prognosen

Prognosen, als Synonym für Vorausschätzungen und Vorhersagen, bilden ein weiteres vertriebsrelevantes Planungs- bzw. Steuerungsinstrument. Operative Vertriebsprognosen ermöglichen eine realistische Einschätzung des Geschäftsverlaufs, wodurch das rechtzeitige Identifizieren bedrohlicher Frühindikatoren ermöglicht wird.⁴⁹ Aufgrund des vorausschauenden Charakters sind Vertriebsprognosen als flexibles Planungs- und Steuerungsinstrument zur Sicherstellung des vertrieblichen Erfolgs für Handelsunternehmens einsetzbar.⁵⁰

Unabhängig vom Zeithorizont und dem Detaillierungsgrad lässt sich sagen, dass das Fundament aller Planungsinstrumente durch die vertrieblichen Ziele definiert ist. Wie der *Abbildung 4* zu entnehmen ist, haben die erläuterten Planungsinstrumente eine weitere Gemeinsamkeit. Diese besteht in den Planungsinhalten, welche sich aus den drei Komponenten *Zielen*, *Aktivitäten* und *Budgets* zusammensetzen. Dabei weisen die Planungsinhalte untereinander eine enge Verzahnung auf, welche aus der gegenseitigen Abhängigkeit resultieren. Beispielsweise orientiert sich die Planung der Vertriebsaktivitäten an den lang-, mittel- bis kurzfristigen Zielen. Die Planung der Budgets ergibt sich folglich aus den festgesetzten Vertriebsaktivitäten.⁵¹

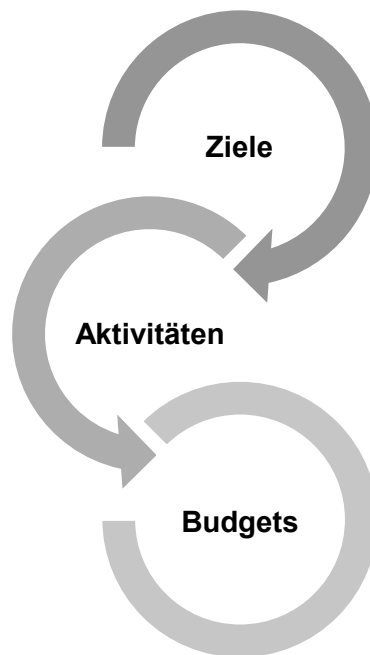


Abbildung 4: Logischer Zusammenhang der Planungsinhalte, Quelle: in Anlehnung an HOMBURG (2020), S. 1304.

⁴⁹ Vgl. GRUND/SCHÖNBOHM/TRAN (2020), S. 8; KÜHNAPFEL (2013), S. 382 ff.

⁵⁰ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 382 ff.

⁵¹ Vgl. HOMBERG (2020), S. 1300 ff.

Planungsverfahren

Die Erstellung von Vertriebsplanungen kann als iteratives Vorgehen verstanden werden, welches retrograd oder progressiv gestaltet sein kann.⁵² Im Detail unterscheiden sich Planungsverfahren durch die Gestaltung der Zielvorgaben. Die Fachliteratur sieht eine Differenzierung zwischen Top-Down-Planungen und Bottom-up-Planung vor. Top-Down-Planungen kennzeichnen sich durch fixe Zielvorgaben, welche von der Unternehmensführung festgelegt werden. Dem operativen Vertriebsbereich ist es nicht möglich die Planungsprämissen zu variieren, wodurch eine konsequente Zielkonvergenz gegeben ist. Weiters führt dieses Planungsverfahren zu einer wirtschaftlich effizienten Ausführung, welche durch den geringen Koordinationsaufwand bedingt ist. Als nachteilig kann die fehlende Berücksichtigung operativer Detailinformationen angesehen werden. Dieses Defizit lässt sich auf die Informationsasymmetrie zwischen der Unternehmensführung und den operativen Einheiten zurückführen. Weiters führt die fehlende Berücksichtigung operativer Aspekte im Rahmen der Top-Down-Planung zu einer mangelnden Akzeptanz bei Mitarbeiter*innen. Die Planergebnisse des Planungsverfahrens führen folglich zu einer fehlenden Anreizwirkung, was sich negativ auf den Erfolg auswirken kann. Im Gegensatz zur Top-Down-Planung werden in dem Verfahren der Bottom-Up-Planung operative Aspekte miteinbezogen. Dieses Planungsverfahren kennzeichnet sich durch die stufenweise Aggregation der Planungsergebnisse. Aufgrund der Berücksichtigung von Detailinformationen aus dem operativen Bereich führt dieses Planungsverfahren zu wirklichkeitsnäheren Prämissen. Jedoch besteht bei Anwendung dieses Planungsverfahrens das Risiko divergierender Einschätzungen zwischen Management und Mitarbeiter*innen. Dies führt dazu, dass Bottom-Up-Planungen eine Vielzahl an Rückkopplungsschleifen initiieren. Ein Grund dafür ist beispielsweise der fehlende Anspruch zur Erreichung der Unternehmensziele. Im Vergleich zur Top-Down-Planung ist dieses Planungsverfahren aufgrund des zeitlichen Ressourceneinsatzes als weniger effizient einzustufen.⁵³

⁵² Vgl. DUDERSTADT (2006), S. 70.

⁵³ Vgl. REINECKE/FUCH (2006) in: REINECKE/TOMCZAK (Hrsg.), S. 802; SCHÖN (2018), S. 269 ff.

In der Praxis hat sich eine Kombination beider Planungsverfahren etabliert, welches als Gegenstromverfahren bezeichnet wird. Die Vorgehensweise im Rahmen des Gegenstromverfahrens ist bestimmt durch einen Top-Down-Vorlauf und einem nachgelagerten Bottom-Up-Rücklauf.⁵⁴ Ausgehend von den perspektivischen Vorgaben des Managements findet operative Informationen Berücksichtigung in den Planungsergebnissen.⁵⁵

Folglich verbindet das Gegenstromverfahren die Vorteile aus der Top-Down- und der Bottom-Up-Planung und ermöglicht eine ganzheitliche Ausgestaltung der Vertriebsplanung. Dies zählt zudem als Voraussetzung für einen belastbaren Plan.⁵⁶ Weiters ist ein guter und robuster Vertriebsplan durch ein gewisses Maß an Stabilität gegenüber unsicheren Einflussfaktoren gekennzeichnet.⁵⁷ Es ist von Vorteil, Inputs unterschiedlicher Akteure in die Planung miteinzubeziehen, da der Plan dadurch an Stabilität gewinnt. Für die*den Vertriebscontroller*in ergibt sich im Zuge dessen die herausfordernde Aufgabe, planungsrelevante Informationen zu koordinieren und in einen stimmigen Vertriebsplan zusammenzuführen.⁵⁸ Weiters liegt es in der Verantwortung des Vertriebscontrollings, die Planergebnisse als Output des Planungsprozesses abzustimmen und hinsichtlich Plausibilität zu überprüfen.⁵⁹

Die erfolgreiche Erstellung eines Vertriebsplans bildet die Grundlage des vertrieblichen Controllings, auf welche die nachfolgenden Funktionen aufsetzen.

2.3.3 Kontrollierende Funktion

Die Planung und Kontrolle stellen unzertrennliche Funktionen des Vertriebscontrollings dar.⁶⁰ Erst durch die Gegenüberstellung eines Ist- und Soll-Zustands wird der Zweck von vertrieblichen Planungen erfüllt. Das Vertriebscontrolling hat im Rahmen der kontrollierenden Funktion ein kontinuierliches Monitoring der aktuellen, vertrieblichen Entwicklung sicherzustellen.⁶¹ Nachfolgend werden Möglichkeiten des Monitorings bzw. der Kontrolle vertriebsrelevanter Steuerungsgrößen beschrieben, welche in der Erfolgsmessung Anwendung finden können.⁶²

⁵⁴ Vgl. DUDERSTADT (2006), S. 71 f.

⁵⁵ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 130 f.

⁵⁶ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 130 f.

⁵⁷ Vgl. DIETZEL (2020), S. 99.

⁵⁸ Vgl. HOMBERG (2020), S. 1300 ff.

⁵⁹ Vgl. DUDERSTADT (2006), S. 69; PUFAHL (2019a), S. 221.

⁶⁰ Vgl. SWOBODA/FOSCHT/SCHRAMM-KLEIN (2019), S. 797.

⁶¹ Vgl. HOMBURG (2020), S. 1307.

⁶² Vgl. DIETZEL (2020), S. 175.

Ist-Ist-Vergleiche

Ist-Ist-Vergleiche kennzeichnen sich durch die Gegenüberstellung zweier identer Zeiträume. Dabei werden beispielsweise zwei Geschäftsjahre, zwei Quartale oder zwei Monate miteinander verglichen. Mit dieser Vorgehensweise lassen sich Veränderungen zum analogen Vergleichszeitraum schnell und einfach feststellen. Weitere Vorteile des Ist-Ist-Vergleichs stellen die verhältnismäßig einfache Ermittlung der Datengrundlage, sowie die Ableitung von Erfahrungswerten für zukünftige Perioden dar.⁶³

Auf der anderen Seite birgt diese Methode der Kontrolle aufgrund ihrer Simplizität Schwächen. Es besteht das Risiko, dass Ist-Werte aufgrund der unterlassenen Bereinigung außerordentlicher Ereignisse, verzerrte Vergleichsmaßstäbe mit geringer Aussagekraft darstellen. Weiters droht die Gefahr, dass historische Ist-Werte von Unvollständigkeit geprägt sind und damit keine belastbaren Aussagen über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zulassen. Darüber hinaus erschwert diese Methode, aufgrund der fehlenden Berücksichtigung von Plan-Werten, eine Zielerreichungsanalyse.⁶⁴

Plan-Ist-Vergleiche

Im Gegenzug zu den Ist-Ist-Vergleichen fließen für die Plan-Ist-Vergleiche festgelegte Zielvorgaben in die Betrachtung ein. Das Vertriebscontrolling hat dabei die Aufgabe Indikatoren, die eine Planabweichung hervorrufen, aufzuzeigen und den damit verbundenen Zielerreichungsgrad zu quantifizieren.⁶⁵ Die Vorteile dieser Methode sind evident. Plan-Ist-Vergleiche geben Aufschluss über die Effizienz bzw. Ineffizienz zum Plan und machen so den Steuerungsbedarf für die Unternehmensführung sichtbar. Um sich die Vorteile zunutze zu machen, ist eine umfangreiche Planung notwendig. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, ist eine ausgeprägte Planung aufgrund des mehrstufigen Prozesses mit Aufwand verbunden, was an dieser Stelle als nachteilig zu erachten ist. Hinzu kommt das Risiko, dass sich der Plan aufgrund unerwarteter Ereignisse nach kurzer Zeit als obsolet herausstellen kann. Mit dieser Kontroll-Methode wird eine Vergangenheitsbetrachtung ermöglicht. Als Schwäche ist die fehlende Sichtweise hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zu nennen.⁶⁶

⁶³ Vgl. SCHÖN (2018), S. 51 f.

⁶⁴ Vgl. SCHÖN (2018), S. 51 f.

⁶⁵ Vgl. DIETZEL (2020), S. 188; GRUND/SCHÖNBOHM/TRAN (2020), S. 4 f.

⁶⁶ Vgl. SCHÖN (2018), S. 52 f.

Plan-Wird-Vergleiche

Die vorab erläuterten Berichtsgrundformen machen deutlich, dass diese mit Stärken und Schwächen verbunden sind. Plan-Wird-Vergleiche stellen eine erweiterte Methode und aussagekräftigere Grundlagen zur Kontrolle und Steuerung des Unternehmens dar. Dabei werden Ist- und Plan-Werte um prognostizierte Zukunftswerte, sogenannte Wird-Werte, erweitert. Diese setzen sich aus den tatsächlichen Ist-Werten und hochgerechneten Restplan-Werten, auch Prognosewerte genannt, zusammen. Um RZR zu schätzen und hochzurechnen, können unterschiedliche Verfahren zur Anwendung kommen.⁶⁷ Den Plan-Wird-Vergleichen werden dieselben Vorteile, wie jenen der Plan-Ist-Vergleiche, zugeschrieben. Zusätzlich ist die integrierte vorausschauende Komponente als vorteilhaft anzusehen.⁶⁸ Als möglicher Nachteil dieser Methode ist die intensive Auseinandersetzung mit dem Planungs- und Prognoseprozess anzumerken.⁶⁹

Die im Zuge der Erfolgsmessung identifizierten Planabweichungen lassen sich in endogene oder exogene Abweichungsursachen klassifizieren. Resultieren die Diskrepanzen aufgrund von marktbezogenen Schwankungen, spricht man von exogenen Ursachen. Unternehmen sind hinsichtlich dieser außerwirtschaftlichen Einflüsse machtlos, da sie diese nicht aktiv beeinflussen können. Der Ausbruch eines Krieges oder einer Pandemie stellen weitere Beispiele exogener Faktoren dar. Im Gegenzug dazu können die Qualifikationen von Vertriebsmitarbeiter*innen, der Erfolg von Vertriebsaktivitäten und die Qualität des Vertriebsplans als Beispiele für endogene Parameter genannt werden. Diese sind durch das Unternehmen selbst bedingt.⁷⁰ Es ist daher von Relevanz, die Ursachen der Abweichungen zu ergründen, um mögliche Maßnahmen für die Vertriebssteuerung abzuleiten.⁷¹ Die*der Vertriebscontroller*in trägt die Verantwortung, exogene Faktoren im Überblick zu bewahren und endogene Einflüsse bestmöglich zu steuern.⁷²

⁶⁷ S. Kapitel 3.4.

⁶⁸ Vgl. SCHÖN (2018), S. 53 ff.

⁶⁹ Vgl. SCHÖN (2018), S. 53 ff.

⁷⁰ Vgl. PUFAHL (2019b), S. 161 ff.

⁷¹ Vgl. ZERRES, C./ZERRES, M. (2021) in: ZERRES, C. (Hrsg.), S. 4 ff.

⁷² Vgl. PUFAHL (2019b), S. 14.

2.3.4 Steuernde Funktion

Nachdem Soll-Ist-Vergleiche Hinweise auf den Zielerreichungsgrad und dem damit verbundenen Vertriebserfolg geben, kann das Vertriebscontrolling in seiner steuernden Funktion aktiv eingreifen. Die*der Vertriebscontroller*in unterstützt die Unternehmensführung bei der Identifikation und Analyse endogener Abweichungsursachen. Im Fokus sollte die optimale Einflussnahme der Vertriebsaktivitäten stehen, um die Erfüllung der vertrieblichen Zielvorgaben durch minimalen Ressourceneinsatz zu gewährleisten.⁷³

Dafür ist es im Rahmen der Erfolgsmessung essenziell, die endogenen Abweichungsursachen im Detail zu diskutieren, um die notwendige Transparenz für die optimale Gegensteuerung zu schaffen. Durch eine intensive Auseinandersetzung und einer objektiven Analyse des Vertriebsgeschehens kann eine zielgerichtete Steuerung erfolgen. Das Aufdecken von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen endogener Faktoren bildet den Ausgangspunkt zur Maßnahmenableitung und den Grundstein für zukünftige Entscheidungen der Vertriebsleitung. Die Maßnahmenableitung bildet die Resultante der Diskussion, um Effizienzlücken zu schließen und die Zielerreichung positiv zu beeinflussen. Zur Identifikation der Handlungsfelder und der Benennung der konkreten Maßnahmen sind meist mehrere Entscheidungsrunden notwendig.⁷⁴

Es ist von Bedeutung, die Maßnahmen für deren Umsetzung ausreichend zu konkretisieren. Dazu zählen das übergeordnete Ziel, welches angestrebt wird, sowie die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die Allokation der notwendigen Ressourcen. Bei Bedarf sollte ebenfalls eine Risikoabschätzung der Maßnahmen erfolgen.⁷⁵

Um einen strukturierten Überblick über die Maßnahmen zu bewahren ist es sinnvoll, geeignete Key Performance Indicators (KPIs) bzw. steuerungsrelevante Kennzahlen zu definieren, welche im Zuge der Erfolgsmessung analysiert werden. KPIs bilden ein ideales Controlling-Instrument zur Planung, Kontrolle und Steuerung des Vertriebsgeschehens.⁷⁶

Im Folgenden werden Kennzahlen des Vertriebscontrollings thematisiert.

⁷³ Vgl. DIETZEL (2020), S. 133.

⁷⁴ Vgl. SCHÖN (2018), S. 284 ff.

⁷⁵ Vgl. SCHÖN (2018), S. 284 ff.

⁷⁶ Vgl. PUFAHL (2019b), S. 163.

2.4 Kennzahlen des Vertriebscontrollings

Kennzahlen bzw. KPIs repräsentieren ein klassisches Instrumentarium, welches in der Regel von der*dem Vertriebscontroller*in bereitgestellt wird. Vertriebskennzahlen bilden im Zuge dessen die Basis für weitere Methoden im Vertriebscontrolling. KPIs ermöglichen eine quantifizierte Darstellung ökonomischer Fakten und schaffen notwendige Transparenz über komplexe Sachverhalte.⁷⁷ Kennzahlen dienen der vereinfachten Dokumentation von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Um basierend auf Vertriebskennzahlen verlässliche Aussagen zu treffen, müssen diese bestimmte Anforderungen erfüllen. Diese bestehen in der mathematischen Eindeutigkeit, der simplen Verständnisqualität, der Aktualität, sowie der Zuverlässigkeit der Kennzahlen.⁷⁸

Der Aussagegehalt von Vertriebskennzahlen determiniert Managemententscheidungen. Hierfür ist es notwendig, steuerungsrelevante KPIs kontinuierlich zu messen und zu interpretieren, sowie die Unternehmensführung im regelmäßigen Reporting hinsichtlich der aktuellen Entwicklung zu informieren und sensibilisieren.⁷⁹ Damit erfüllen Kennzahlen zum einen eine Analyse- und Entscheidungsfunktion und zum anderen eine Lenkungs- und Steuerungsfunktion.⁸⁰ HIERNERTH spricht Kennzahlen erweiternd eine Operationalisierungs-, sowie Anregungs- und Kommunikationsfunktion aus.⁸¹

Durch die Implementierung von Kennzahlen und die damit gewonnene Transparenz, kann ein positiver Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sichergestellt werden.

In der Literatur erfolgt eine Differenzierung von Kennzahlen nach formalen und inhaltlichen Kriterien. Unter den Aspekten der formalen Abgrenzung werden absolute von relativen Kennzahlen unterschieden. Während bei absoluten Kennzahlen auf kein Verhältnis zwischen zwei Größen abgestellt wird, können relative Kennzahlen in ihrer Ausgestaltung weiter in Gliederungskennzahlen, Beziehungskennzahlen und Indexkennzahlen unterteilt werden. Zur Berechnung von Gliederungskennzahlen wird eine ausgewählte Teilgröße in Relation zu einer übergeordneten Gesamtgröße gesetzt. Als Beispiel sei der Anteil der Vertriebskosten an den Gesamtkosten genannt.⁸²

⁷⁷ Vgl. DEGES, (2020) S. 207 f; DIETZEL (2020), S. 176; KÜHNAPFEL (2021), S. 25; PUFAHL (2019b), S. 163.

⁷⁸ Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 7 ff.

⁷⁹ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 53; PUFAHL (2019a), S. 4.

⁸⁰ Vgl. HOMBURG (2020), S. 1329; LANGER/SEUFERT (2016), in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 218.

⁸¹ Vgl. HIERNERTH (2010), S. 36 f.

⁸² Vgl. HOMBURG (2020), S. 1329 f.

Im Vergleich dazu werden für Beziehungsgrößen zwei unterschiedlich definierte Größen ins Verhältnis gesetzt, beispielsweise die Vertriebskosten im Verhältnis zum Vertriebsumsatz. Indexkennzahlen, wie beispielsweise der Preisindex eines Unternehmens, charakterisieren sich durch die zeitliche Betrachtung zweier gleichartiger Merkmale. Ferner können Kennzahlen nach inhaltlichen Gesichtspunkten unterschieden werden. Dabei besteht die Möglichkeit, Marketing- und Vertriebskennzahlen in jene zur Berechnung der Effektivität und jene zur Berechnung von Effizienzen abzugrenzen. Während effektivitätsbezogene Kennzahlen das Maß der Zielerreichung widerspiegeln, geben effizienzbezogene Kennzahlen, als relative Beziehungsgröße, Aufschluss über die Relation von Ergebnis und Aufwand.⁸³

In der betrieblichen Praxis können Kennzahlen im Vertriebskontext grob in finanzielle Kennzahlen zur Ermittlung von Wachstum und Produktivität, und nicht-finanzielle Kennzahlen wie beispielsweise Kundenkennzahlen und Prozesskennzahlen unterteilt werden.⁸⁴

Die nachfolgende *Tabelle 1* vermittelt, basierend auf dieser Gliederung, einen groben Überblick über praxisrelevante Vertriebskennzahlen.

⁸³ Vgl. HOMBURG (2020), S. 1329 f.

⁸⁴ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 224 ff; PUFAHL (2019a), S. 192 ff.

FINANZKENNZAHLEN

Wachstum

- Umsatzvolumen in EUR
- Umsatzentwicklung in %
- Umsatzstruktur in %

Produktivität

- Deckungsbeitrag in %
- Auftragseffizienz in %
- Rabattstruktur in %
- Vertriebskostenstruktur in %

KUNDENKENNZAHLEN

- Neu-/Verlustkunden in %
- Durchschnittlicher Kundenwert in EUR
- Kundenrentabilität in %

PROZESSKENNZAHLEN

- Abschlussquote in %
- Reklamationsquote in %

Table 1: Kennzahlen in der Vertriebspraxis, Quelle: in Anlehnung an PUFAHL (2019a), S. 193 ff.

PUFAHL nennt das Brutto- bzw. Nettoumsatzvolumen, die Auftragseingangseffizienz, den Deckungsbeitrag, sowie die Kundenwertigkeit als zentrale KPIs in der Vertriebspraxis, weshalb diese nachfolgend genauer erläutert werden.⁸⁵

Umsatzvolumen

Das Umsatzvolumen stellt eine absolute, effektivitätsbezogene Kennzahl aus dem Finanzbereich dar. Sie berechnet sich durch die Multiplikation des Preises mit der abgesetzten Menge und gibt Aufschluss über die Erreichung der Umsatzziele. Der Bruttoumsatz wird in diesem Kontext inklusive Umsatzsteuer verstanden. Nach Abzug der Umsatzsteuer ergibt sich folglich das Nettoumsatzvolumen.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. PUFAHL (2019a), S. 192 f.

⁸⁶ Vgl. PUFAHL (2019a), S. 193.

Auftragseffizienz

Die Auftragseffizienz im Bereich der Finanzkennzahlen, zur Messung der Produktivität, gibt die Relation von Umsatz und den dafür verursachten Vertriebskosten wieder. Es ist als Rentabilitätsmaß zu verstehen. Je höher die Auftragseffizienz, desto besser ist die Rentabilität des Auftrags.⁸⁷

Deckungsbeitrag

Ausgehend vom Nettoumsatz ergibt sich der Deckungsbeitrag nach Berücksichtigung der Kosten für Rabatte bzw. den variablen Selbstkosten. Ein hoher Deckungsbeitrag ist ein Indikator für eine günstige Profitabilität des Unternehmens.⁸⁸

Kundenrentabilität

Die Kundenrentabilität trägt zur Transparenz der Kundenwertigkeit bei. Diese Kennzahl ähnelt in ihrer Berechnung jener der Auftragseffizienz. Das Verhältnis zwischen Vertriebskosten und Umsatz je Kund*in spiegelt die Rentabilität wider. Je geringer das Ergebnis dieser Kennzahl, desto höher ist die Kundenrentabilität.⁸⁹

Eben genannte Beispiele stellen weit verbreitete Vertriebskennzahlen dar. Die konkrete Ausgestaltung und Implementierung ist dabei stark branchenabhängig. Jedes Unternehmen sollte individuelle Kennzahlen entwickeln, dessen Monitoring den Weg zur Zielerreichung unterstützen.⁹⁰

Für das Vertriebscontrolling im E-Commerce stellt der Nettoumsatz analog zu anderen Branchen die relevanteste Steuerungsgröße für das operative Tagesgeschäft dar. Dieser kann nach Bedarf für einzelne Artikelgruppen oder Online-Marketing-Kanäle betrachtet werden. Nicht zu unterschätzen ist im Online-Handel die Retourenquote, welche zu einer zeitlich verzögerten Korrektur des Nettoumsatzes führt und somit keine aussagekräftige Umsatzbetrachtung auf isolierter Basis zulässt. Eine sinnvolle Interpretation des Umsatzes im E-Commerce-Kontext kann nur durch die Kenntnis und Berücksichtigung der durchschnittlichen Retourenquote bzw. durch die Betrachtung des kumulierten Nettoumsatzes ermöglicht werden.⁹¹

⁸⁷ Vgl. PUFAHL (2019a), S. 194.

⁸⁸ Vgl. PUFAHL (2019a), S. 194.

⁸⁹ Vgl. PUFAHL (2019a), S. 196.

⁹⁰ Vgl. GRIMM/TUBBESING (2021), S. 21.

⁹¹ Vgl. DEGES (2020), S. 209 ff.

Neben den klassischen vertrieblichen Kennzahlen tragen im E-Commerce sogenannte Web-Metriken zu Informationszwecken bei. Web-Metriken sind als websitebasierte, quantitative Kennzahlen zu verstehen, welche mithilfe von Informationstechnologien gewonnen werden. Sie ermöglichen eine detaillierte Auskunft in Bezug auf den Kaufprozess und den Präferenzen der Konsument*innen.⁹² Als Beispiel für eine performancebasierte Metrik im E-Commerce ist die Conversion-Rate zu nennen. Die Conversion-Rate spiegelt den Anteil der Besucher*innen wieder, dessen Transaktion mit dem Tätigen der Bestellung endet. Eine hohe Conversion-Rate ist folglich ein Indikator für einen überzeugenden Auftritt des E-Commerce-Händlers. Weiters stehen der*dem Vertriebscontroller*in im Online-Handel eine Vielzahl von Besucherkennzahlen, angefangen von den Seitenaufrufen, der durchschnittlichen Verweildauer, bis hin zur Absprungrate und der Kenntnis von Ausstiegseiten, zur Verfügung. Die gewonnenen Informationen auf Basis eines integrierten Web-Trackings können bei Entscheidungen unterstützend im Hinblick auf die Gestaltung des Online-Shops bzw. der Marketingaktivitäten beitragen.⁹³ Hinsichtlich der operativen Erfolgsmessung kommt den websitebasierten Kennzahlen eine untergeordnete Rolle zu, vielmehr spielen Web-Metriken in strategischer Hinsicht eine Bedeutung.⁹⁴

Trotz vieler Vorteile bringen Kennzahlen auch Tücken mit sich. Das vertriebliche Controlling sollte nicht ausschließlich auf Kennzahlen basieren. Bei einer isolierten Betrachtung können diese aufgrund des eingegrenzten Realitätsausschnitts zu Fehlinterpretationen führen. Es empfiehlt sich daher im Rahmen der Steuerung eine Betrachtung der Vertriebskennzahlen im Gesamtkontext.⁹⁵

Im Anschluss an dieses Grundlagen-Kapitel erfolgt auf diesem Wissen aufbauend eine detaillierte Auseinandersetzung mit vertrieblichen Prognosen. Der Fokus liegt auf dem vertrieblichen Prognoseprozess und den in der Literatur behandelten Prognoseverfahren.

⁹² Vgl. HIENERTH (2010), S. 5; HOLFORTH/GEIBEL/KRACHT (2020), S. 25 f.

⁹³ Vgl. DEGES (2020), S. 209 ff.

⁹⁴ Vgl. HIENERTH (2010), S. 165.

⁹⁵ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 40 f.

3 Vertriebsprognosen als Element der vertrieblichen Planung

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, ist die Planung und Steuerung des Vertriebsgeschehens durch die*den Vertriebscontroller*in für den vertrieblichen Erfolg des Unternehmens essenziell. In komplexen, dynamischen Branchen reichen langfristige Vertriebspläne für die erfolgsorientierte operative Steuerung nicht mehr aus, was zur zunehmenden Bedeutung kurzfristiger Prognosen als Planungs- und Steuerungsgrundlage führt.

Um die konkrete Bedeutung von Vertriebsprognosen, bezogen auf den E-Commerce zu beleuchten, werden zu Beginn des Kapitels einleitend die Herausforderungen, mit welchen der E-Commerce konfrontiert ist, aufgegriffen. Basierend darauf wird auf die Relevanz von Vertriebsprognosen übergeleitet und ein Überblick über die Charakteristika und Merkmale dieses operativen Controllinginstruments übermittelt. Anschließend wird der Prozess zur Erstellung vertrieblicher Prognosen aufgezeigt. Darauf aufbauend wird auf unterschiedliche Prognoseverfahren und deren Stärken und Schwächen eingegangen. Am Ende dieses Kapitels erfolgt eine kritische Gegenüberstellung der Prognoseverfahren, sowie ein Überblick über die recherchierten Erfolgsfaktoren und Optimierungspotenziale zur Erstellung kurzfristiger Vertriebsprognosen.

3.1 Chancen und Herausforderungen im E-Commerce

Aufgrund des schnelllebigen Marktumfelds stehen E-Commerce-Händler vor der Herausforderung, aktuelle Entwicklungen und Trends zeitnah zu identifizieren und auf diese optimal zu reagieren. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, hat der E-Commerce aufgrund umfassender Tracking-Möglichkeiten Vorteile im Hinblick auf den Informationsgewinn. Die zahlreichen Möglichkeiten zur Nutzung von Echtzeit-Daten im Online-Handel sind enorm. Die Vielzahl an Daten, welche E-Commerce-Händler zur Verfügung stehen, können bei optimaler Nutzung die Herausforderungen, welche dem dynamischen Wettbewerbsumfeld geschuldet sind, eliminieren. Basierend auf der Interpretation tagesaktueller Transaktionsdaten und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen kann das Vertriebscontrolling qualitativ nützliche und aussagekräftige Analysen erstellen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem umfassenden Datenmaterial können zur frühzeitigen Identifikation von Änderungen im Konsumentenverhalten beitragen. Verglichen mit anderen Branchen können Erkenntnisse aufgrund der Flexibilität schneller umgesetzt und damit zur Steigerung des Vertriebs Erfolgs beitragen.⁹⁶

⁹⁶ Vgl. KREUTZER (2012), S. 159.

Weiters können die gewonnenen Informationen dabei helfen, Entwicklungen vorauszusagen und Prognosen hinsichtlich der Konsument*innen, der Produkte und Leistungen erstellen.⁹⁷ Um dies zu ermöglichen, ist ein fundiertes Wissen über die Erstellung kurzfristiger Vertriebsprognosen relevant, weshalb diese in den nachfolgenden Kapiteln thematisiert werden.

3.2 Charakteristika von Vertriebsprognosen

Aufgrund des dargestellten Problembereichs und dem Bedarf nach kurzen Reaktionszeiten verfolgt dieses Kapitel das Ziel, ein fundiertes Wissen über den Prozess zur Erstellung vertrieblicher Prognosen zu vermitteln. Die Begriffe Vertriebsprognose und Vertriebs-Forecast bzw. Forecast werden in der nachfolgenden Ausarbeitung synonym füreinander verwendet.

Vertriebsprognosen gelten als Element der Vertriebsplanung, dessen Wesen in der kurzfristigen Antizipation der Zukunft besteht. Vertriebsprognosen repräsentieren ein operatives Controlling-Instrument, dessen Entwicklung und laufende Pflege im Aufgabenbereich des Vertriebscontrollings liegt. Basierend auf aktuellen Entwicklungen werden durch Vertriebscontroller*innen sachlogische Prognosen in Zusammenhang mit der zukünftigen Umsatzentwicklung bzw. des Verkaufserfolgs abgegeben. Aufgrund der kurzfristigen und vorausschauenden Charakteristik gleichen Vertriebsprognosen die fehlende Flexibilität und Innenorientierung langfristiger Vertriebsplanungen aus. Folglich ist die Vertriebsprognose einem Frühwarninstrument gleichzusetzen, welche sich als adaptierte Planungs- und Steuerungsgrundlage auf sämtliche Unternehmensbereiche auswirkt. Robuste Vertriebsprognosen liefern qualitative bzw. quantitative Fakten, welche als Adaptierung der langfristigen Vertriebsplanung die Grundlage vertrieblichen Entscheidungssituationen darstellen. Je verlässlicher eine Vertriebsprognose die Zukunft repräsentiert, desto besser lässt sich der operative Geschäftsverlauf skizzieren. Die verbesserte Planbarkeit bedingt eine Reduktion der Kosten für Risikopuffer, was sich positiv auf den kurzfristigen Erfolg des Unternehmens auswirkt.⁹⁸

⁹⁷ Vgl. SCHÖNING/REUPERT (2021), S. 10 f.

⁹⁸ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 382 ff; KÜHNAPFEL (2019b), S.3 ff.

Laut KÜHNAPFEL setzt sich jede Prognose aus drei Bestandteilen zusammen:⁹⁹

- dem angewandten Verfahren zur Entwicklung von Prognosen¹⁰⁰
- der Prognose zugrundeliegenden Input-Daten und¹⁰¹
- den Einflussfaktoren, welche die zukünftige Realität determinieren.¹⁰²

Ziel ist es, durch die Erstellung von Vertriebsprognosen präzise und realitätsnahe Prognoseergebnisse zu erzielen, um damit den vertrieblichen Erfolg sicherzustellen. Um die Entwicklung plausibler Vertriebsprognosen zu gewährleisten, wird im nachfolgenden Kapitel der standardmäßige Prognoseprozess erläutert.

3.3 Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen

Dieses Unterkapitel behandelt den Prozess zur Entwicklung vertrieblicher Prognosen. Wie der *Abbildung 5* zu entnehmen ist, setzt sich dieser Prozess aus fünf Phasen zusammen, welche anschließend im Detail behandelt werden.

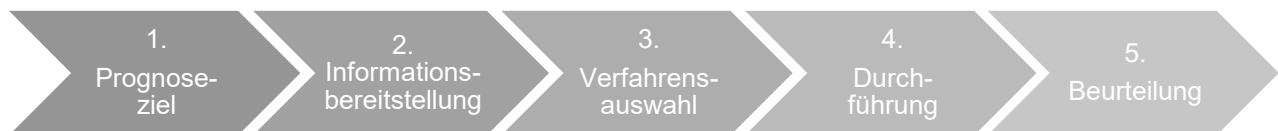


Abbildung 5: Phasen des Prognoseprozesses, Quelle: CRONE (2010), S. 144 (leicht modifiziert).

1. Bestimmung des Prognoseziels

Im ersten Schritt des Prognoseprozesses gilt es, den Zweck der Vorhersage zu bestimmen. Dies erfordert die Definition des Prognoseziels, die darauf abgestimmte Festlegung des zeitlichen Prognosehorizonts, sowie des Prognoseintervalls. Die Gestaltung des Prognosehorizonts und des -zyklus ist abhängig von den vertrieblichen Entscheidungsintervallen, weshalb dieser erste Schritt im engen Zusammenhang mit dem Entscheidungsprozess steht. Weiters ist in dieser Phase der Aggregationsgrad der Prognose festzulegen. An dieser Stelle stellt sich vordergründig die Frage, auf welcher Detailebene die Vertriebsprognose erfolgen und auf welche Ebene die Prognoseergebnisse zusammenzufassen sind. Diese Entscheidung orientiert sich ebenfalls an den betrieblichen Anforderungen bzw. an der Intention der Vertriebsprognose.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019a), S. 37 ff.

¹⁰⁰ S. Kapitel 3.4.

¹⁰¹ S. Kapitel 3.3, Punkt 2.

¹⁰² S. Kapitel 3.3, Punkt 2.

¹⁰³ Vgl. CRONE (2010), S. 142 ff; MEIER (2020), S. 25.

Den Output dieser Phase bildet die Definition des Prognosegegenstandes in zeitlicher und mengenmäßiger Form. Die erste Phase des Prognoseprozesses schafft folglich den Rahmen für die weiterführenden Phasen.¹⁰⁴

2. Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen

Im zweiten Schritt des Prognoseprozesses werden entscheidungsrelevante Informationen identifiziert, gesammelt und aufbereitet. Diese bilden die Grundlage der Prognose. Da die Qualität der Vertriebsprognose stark von den zugrundeliegenden Input-Daten abhängt, sind diese vorab hinsichtlich des Informationsgehalts, der Validität und der Reliabilität zu selektieren. Zur Gewinnung prognoserelevanter Informationen können neben unternehmensinternen Input-Daten, wie beispielsweise historische Absatzentwicklungen, auch unternehmensexterne Daten über das Unternehmensumfeld herangezogen werden.¹⁰⁵ Die gewonnenen Informationen werden sukzessive um weitere Faktoren, welche die Zukunft determinieren, erweitert. Dabei können exogene Einflussfaktoren, wie beispielsweise Jahres- bzw. Urlaubszeiten und Feiertage zur Vorhersage der Zukunft berücksichtigt werden. Weiters spielen endogene Einflussgrößen, wie Preisreduktionen, sowie Werbe- und Promotionsmaßnahmen des Unternehmens im Rahmen der Prognoseerstellung eine entscheidende Rolle.¹⁰⁶

3. Auswahl des Prognoseverfahrens

Als Prognoseverfahren werden systematische Handlungsschritte und Prinzipien verstanden, welche eine gezielte Antizipation der Zukunft ermöglichen. In der Literatur erfolgt eine Unterscheidung zwischen quantitativen¹⁰⁷ und qualitativen¹⁰⁸ Prognoseverfahren. Quantitative Prognoseverfahren stützen sich auf mathematisch-statistische Methoden, weshalb diese den objektiven Prognosemodellen zuzuordnen sind. Objektive Prognosemodelle können weiters in zeitreihenanalytische und kausalanalytische Verfahren gegliedert werden. Zeitreihenanalytische Prognoseverfahren basieren auf beobachteten Vergangenheitsdaten, welche in die Zukunft fortgeschrieben bzw. extrapoliert werden. In der Literatur werden Zeitreihenprognosen auch als Entwicklungsprognosen bezeichnet. Bei Erstellung von Entwicklungsprognosen wird die zeitliche Entwicklung der Nachfrage prognostiziert. Dabei wird die Annahme eines konstanten Marketing-Instrumentariums unterstellt.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Vgl. CRONE (2010), S. 142 ff.

¹⁰⁵ Die Berücksichtigung externer Informationen ist vor allem zur Erstellung langfristiger Prognosen relevant. Für kurzfristige Vertriebsprognosen sind diese Informationen von untergeordneter Bedeutung.

¹⁰⁶ Vgl. CRONE (2010), S. 145 ff; DEISTLER/NEUSSER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 256.

¹⁰⁷ S. Kapitel 3.4.1

¹⁰⁸ S. Kapitel 3.4.2.

¹⁰⁹ Vgl. CRONE (2010), S. 79 ff; DIETZEL (2020), S. 105 ff; PUFAHL (2019a), S. 35.

Im Vergleich dazu liegt der Fokus von kausalanalytische Prognoseverfahren auf konkreten Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Diese sogenannten Wirkungsprognosen spielen vor allem im vertrieblichen Kontext eine relevante Rolle. Im Rahmen dieser Prognoseverfahren werden Einflüsse exogener Variablen, wie beispielsweise die Auswirkungen von Marketing-Aktivitäten prognostiziert. Neben den quantitativen Prognoseverfahren besteht weiters die Möglichkeit, Vertriebsprognosen mithilfe qualitativer Prognoseverfahren zu entwickeln. Diese kennzeichnen sich durch die Berücksichtigung qualitativer Informationen in Form von Erfahrungswerten und Expertenwissen, weshalb diese Verfahren den subjektiven Prognosemodellen zuzuordnen sind.¹¹⁰

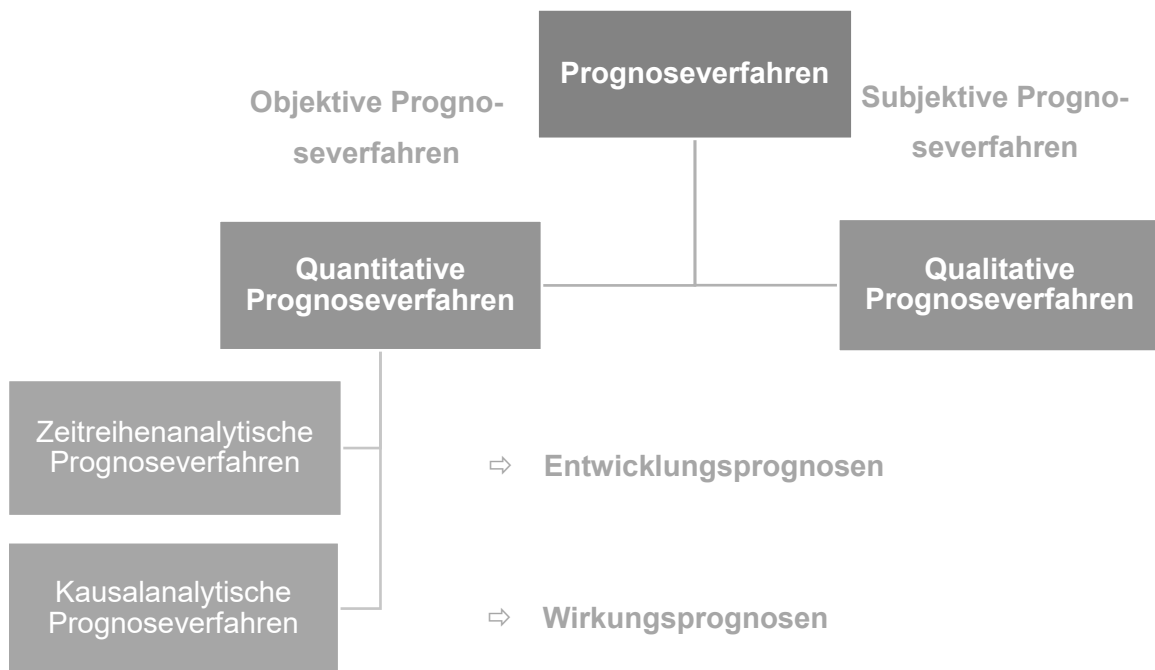


Abbildung 6: Überblick über Prognoseverfahren, Quelle: in Anlehnung an CRONE (2010), S. 79 ff.

4. Durchführung der Prognose

Die Durchführung einer Prognose setzt die Wahl eines geeigneten Prognoseverfahrens voraus. Wie bereits erläutert können zukunftsorientierte Prognosen nach den Prinzipien der Mathematik oder mithilfe subjektiver Erfahrungen erstellt werden. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Wahl des Prognosemodells unternehmensindividuell an die betriebliche Entscheidung angepasst werden muss.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. CRONE (2010), S. 79 ff; DIETZEL (2020), S. 105 ff; PUFAHL (2019a), S. 35.

¹¹¹ Vgl. CRONE (2010), S. 83 f; MEIER (2020), S. 25.

Weiters sei genannt, dass komplexe Entscheidungen nicht zwingend die Anwendung komplexer Prognoseverfahren erfordern. Im Zuge der Verfahrenswahl können stark vereinfachte Annahmen, je nach Prognoseziel, gerechtfertigt erscheinen.¹¹²

5. Beurteilung des Prognoseverfahrens

Um konstant reliable Prognoseergebnisse sicherzustellen, ist es von Bedeutung, Prognosen regelmäßig hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Prognosegenauigkeit zu evaluieren. Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit gilt es, Kosten-Nutzen-Analysen anzustellen. Kosten sind in diesem Zusammenhang als betrieblicher Ressourcenaufwand, welcher aus der Entwicklung der Vertriebsprognose resultiert, zu verstehen. Der Ressourcenaufwand variiert je nach Komplexität des angewandten Prognoseverfahrens. Demgegenüber steht der Nutzen einer Vertriebsprognose. Dieser wird repräsentiert durch ein verlässliches Prognoseergebnis, welches eine verbesserte Entscheidungsgrundlage bedingt. Der spezifische Nutzen lässt sich anhand der Prognosegüte messen. Eine valide Beurteilung der Prognosegüte gibt Aufschluss über die Robustheit und somit über die Qualität der Prognose.¹¹³ Da die Güte einer Prognose abhängig von dem angewandten Verfahren, der zugrundeliegenden Input-Daten, sowie der Einflussfaktoren sind, erscheint es sinnvoll, die Qualitätsprüfung auf die drei Bestandteile der Prognose aufzuteilen. Die Evaluierung der Prognosegenauigkeit kann ex-ante oder ex-post erfolgen, wobei die Beurteilung des Verfahrens ex-ante nur näherungsweise möglich ist. Zur Beurteilung des Prognoseverfahrens stellt sich die Frage, ob sich die Aussage der Prognose bewährt und diese zweckmäßig zur Erreichung des Prognoseziels beiträgt. Dabei wird das Prognoseverfahren im Hinblick auf die Anwendbarkeit und Eignung zur Lösung der betrieblichen Entscheidungssituation beurteilt. Ein weiteres Qualitätsmerkmal besteht in einem geeigneten Maß an Robustheit hinsichtlich Veränderungen der Umwelt. Weiters ist den Input-Daten ein maßgeblicher Einfluss auf die Prognosequalität nachzusagen. Wie bereits in Phase zwei des Prognoseprozesses beschrieben, ist es von Bedeutung, die zugrundeliegenden Daten auf Entscheidungsrelevanz zu untersuchen. Ein weiteres Qualitätsmerkmal der Input-Daten besteht in der Verlässlichkeit der Datenquelle, der Validität, sowie der Konsistenz und Redundanzfreiheit. Zur Beurteilung der Einflussfaktoren muss sichergestellt werden, dass die entscheidenden Parameter in der Antizipation der Zukunft Berücksichtigung finden.¹¹⁴

¹¹² Vgl. CRONE (2010), S. 83 f.

¹¹³ Vgl. CRONE (2010), S. 128.

¹¹⁴ Vgl. CRONE (2010), S. 128 ff; NIEDERHÜBNER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 210.

Für Wirkungsprognosen bedeutet dies, dass im Zuge der Beurteilung Rückschlüsse über die Wahl exogener Variablen und deren Einflüsse gezogen werden. Zur Überprüfung von Entwicklungsprognosen werden die getroffenen Annahmen über den Beobachtungszeitraum bzw. die Zeitstabilitätshypothese untersucht.¹¹⁵ Die laufende Beurteilung der getroffenen Prämissen ist von Bedeutung, da das Prognoseergebnis stark von der vorab angenommenen Ausprägung der Einflussfaktoren abhängt. Eine präzise Beurteilung der Prognosequalität kann durch eine ex-post-Kontrolle ermöglicht werden. Im Zuge der ex-post-Beurteilung erfolgt die Berechnung des Prognosefehlers anhand der Differenz zwischen dem Prognosewert und dem tatsächlich beobachteten Ist-Wert. Die Minimierung der Abweichungen stellt das angestrebte Ziel der laufenden Beurteilung der Prognosen dar.¹¹⁶

Basierend auf der kritischen Evaluierung der einzelnen Prognosebestandteile ist es möglich, Lerneffekte für weitere Prognosen abzuleiten. Diese umfassen beispielsweise das zukünftige Einschätzen von Effekten und Ausprägungen relevanter Einflussfaktoren, sowie möglicher wechselseitigen Beziehungen. Eine kontinuierliche Evaluierung der erstellten Prognose trägt folglich zu einer verbesserten Prognosegüte bei.¹¹⁷

Nachdem ein Überblick über den Ablauf des Prognoseprozesses gegeben wurde, wird in den nachfolgenden Kapiteln ein detailliertes Wissen über quantitative und qualitative Prognoseverfahren vermittelt.

3.4 Verfahren zur Erstellung von Prognosen

Dieses Kapitel gliedert sich in drei Unterkapitel mit dem Ziel, die unterschiedlichen Vorgehensweisen zur Erstellung von Prognosen näher zu erörtern. Abschließend erfolgt eine Gegenüberstellung der beschriebenen Verfahren, sowie ein Einblick über die Anwendung der Methoden in der betrieblichen Praxis.

3.4.1 Quantitative Prognoseverfahren

Dieses Unterkapitel widmet sich den quantitativen bzw. objektiven Prognoseverfahren. Es erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit, in *Abbildung 7* dargestellten, zeitreihenanalytischen und kausalanalytischen Prognoseverfahren.

¹¹⁵ Vgl. CRONE (2010), S. 128 ff; NIEDERHÜBNER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 210.

¹¹⁶ Vgl. CRONE (2010), S. 128 ff.

¹¹⁷ Vgl. KÜHNAPFEL (2019a), S. 45 ff.

Zu Beginn erfolgt zunächst eine Erläuterung der zeitreihenanalytischen Prognoseverfahren. Behandelt werden in diesem Zusammenhang

- Vertriebsprognosen basierend auf dem naiven Forecast,
- Vertriebsprognosen basierend auf der Mittelwertbildung, sowie
- Vertriebsprognosen basierend auf der Trendextrapolation.

Die Gemeinsamkeit dieser Entwicklungsprognoseverfahren besteht in der Extrapolation von Vergangenheitswerten.¹¹⁸ Kausale Einflüsse finden keine Berücksichtigung in der Prognose.

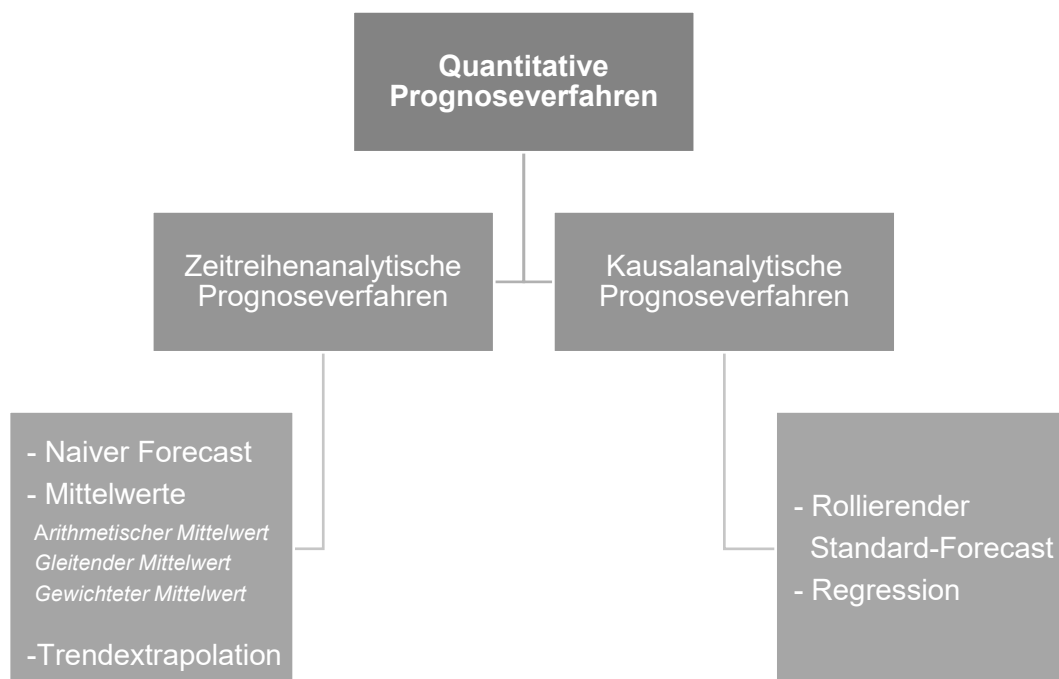


Abbildung 7: Quantitative Prognoseverfahren, Quelle: in Anlehnung an KÜHNAPFEL (2019b), S. 17 ff.

¹¹⁸ Vgl. HELM (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 424 f.

Vertriebsprognosen basierend auf dem naiven Forecast

Der naive Forecast repräsentiert ein Standardmodell der quantitativen Prognoseverfahren. Bei diesem zeitreihenanalytischen Modell wird die Prämisse der Zeitstabilitätshypothese bzw. ein konstantes Nachfrageniveau unterstellt. Der naive Forecast unterliegt der Annahme, dass der prognostizierte Auftragseingang der Folgeperiode dem tatsächlichen Auftragseingang der abgeschlossenen Periode entspricht. Eine Anpassung der Ist-Nachfrage, mittels Steigerungsraten für Perioden in der Zukunft, wird unterlassen. Aus diesem Grund erfordert die Erstellung eines naiven Forecasts wenig Aufwand. Eine modifizierte Form dieses Verfahrens bildet der zeitlich verschobene naive Forecast.¹¹⁹

Diese Variante kommt zur Anwendung, wenn das Ergebnis der aktuellen Periode zum Zeitpunkt der Prognoseerstellung noch nicht vorliegt. Folglich bilden bei dieser Modifikation die tatsächlichen Ist-Werte der aktuellen Periode, die Prognose-Werte der übernächsten Periode.¹²⁰

Periode	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jän	Feb
Ist-Werte	15	17	16	20	22	21	17	16	15	15	14	15
Naiver Forecast		15	17	16	20	22	21	17	16	15	15	14

Tabelle 2: Naiver Forecast, Quelle: KÜHNAPFEL (2019b), S. 18 (leicht modifiziert).

Periode	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jän	Feb
Ist-Werte	15	17	16	20	22	21	17	16	15	15	14	15
Naiver Forecast			15	17	16	20	22	21	17	16	15	15

Tabelle 3: Naiver Forecast mit zeitlich verschobener Prognose, Quelle: KÜHNAPFEL (2019b), S. 18 (leicht modifiziert).

Die Methode des naiven Forecasts setzt aufgrund der vereinfachten Annahmen einen konstanten Nachfrageverlauf ohne erkennbaren Trend¹²¹ und Saisonschwankungen voraus. Das Verfahren ist für kurzfristige Prognosen zukünftiger Auftragseingänge, welche in der Regel nur minimalen Schwankungen unterliegen, geeignet.¹²²

¹¹⁹ Vgl. CRONE (2010), S. 111 f; KÜHNAPFEL (2013), S. 405 f; KÜHNAPFEL (2019b), S. 17 f.

¹²⁰ Vgl. CRONE (2010), S. 111 f; KÜHNAPFEL (2013), S. 405 f; KÜHNAPFEL (2019b), S. 17 f.

¹²¹ SCHUHR definiert Trends als nachhaltige Änderung in der Datenstruktur. Vgl. SCHUHR (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 39.

¹²² Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 17 f.

Vertriebsprognosen basierend auf der Mittelwertbildung

Aufgrund der simplen Logik stellen Vorgehensweisen, welche auf der Berechnung von Mittelwerten basieren, ein beliebtes Prognoseverfahren zur Fortschreibung von Zeitreihen dar. Da diese Methode ausschließlich auf vergangene Zeitreihen abstellt, sind Prognoseverfahren dieser Art als zeitreihenanalytische Verfahren zu klassifizieren. In der Literatur werden unterschiedliche Formen der Mittelwertbildung differenziert. Beispielhaft seien folgende Varianten der Mittelwertbildung genannt:¹²³

- Arithmetischer Mittelwert
- Gleitender Mittelwert
- Gewichteter Mittelwert.

Arithmetischer Mittelwert

Zur Extrapolation einer Zeitreihe basierend auf dem arithmetischen Mittelwert (AM) finden sämtliche, seit Beginn der Aufzeichnung, beobachteten Vergangenheitswerte Berücksichtigung.¹²⁴ Der Prognosewert für die Folgeperiode ergibt sich durch die Berechnung des AM aller bis dahin verarbeiteten Beobachtungswerte. Unter der Voraussetzung eines konstanten Niveaus ohne Ausreißer und Extremwerte führt diese Methode der Mittelwertbildung zu einer bestmöglichen Schätzung. Minimale und zufallsbedingte Schwankungen werden durch die Anwendung des AM geglättet. Liegen in der vorhandenen Zeitreihe außerordentliche Extremwerte vor, führt dieses Verfahren zu verzerrenden Prognoseergebnissen, weshalb der AM aufgrund der stark vereinfachten Prämissen schnell an Grenzen stößt.¹²⁵

Die nachstehende *Formel 1* zeigt das Schema zur Berechnung des AM. In dieser Formel ist x^* als Prognosewert für die Folgeperiode und die x -Variablen ohne Kennzeichen als tatsächliche Ist-Werte zu verstehen.¹²⁶

$$\text{Prognosewert } (x_{AM}^*) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Formel 1: Arithmetischer Mittelwert, Quelle: CRONE (2010), S. 101 (leicht modifiziert).

¹²³ Vgl. CRONE (2010), S. 112.

¹²⁴ Vgl. CRONE (2010), S. 112.

¹²⁵ Vgl. CRONE (2010), S. 112.

¹²⁶ Die weiterführenden Formeln dieser Arbeit folgen demselben Prinzip.

Gleitender Mittelwert

Der gleitende Mittelwert, welcher auch als Moving Average (MA) bezeichnet wird, ähnelt in den grundlegenden Prinzipien jenen des AM. Ein feiner Unterschied besteht in der Berechnungslogik. Während die Berechnung des AM die Zeitreihenwerte aller vergangener Perioden einschließt, berücksichtigt der MA die Vergangenheitswerte einer festgelegten Anzahl an Perioden. Grundsätzlich gilt, je mehr Daten zur Durchschnittsbetrachtung herangezogen werden, desto aussagekräftiger ist das Prognoseergebnis.¹²⁷ Da zur Berechnung des MA nur ein definiertes Zeitfenster und somit eine limitierte Anzahl an Vergangenheitsperioden berücksichtigt wird, kommt es durch die Anwendung dieses Verfahrens zu einer verstärkten Glättung der Vergangenheitsdaten. Die Intensität der Glättung bestimmt sich dabei durch die Anzahl der einbezogenen Perioden. Voraussetzung zur Anwendung des MA besteht im Vorliegen konstanter Zeitreihen ohne Ausreißer. Das Vorliegen von Saisonschwankungen, Extremwerten und Trends schließt die Anwendung des MA zur Erstellung plausibler Vertriebsprognosen aus.¹²⁸

Nachfolgende *Formel 2* zeigt die schematische Berechnung des MA. Zur Berechnung des Prognosewerts x^* werden in diesem Beispiel die Ist-Werte dreier Vergangenheitsperioden herangezogen.

$$\text{Prognosewert } (x_{MA}^*) = \frac{x_1 + x_2 + x_3}{3}$$

Formel 2: *Gleitender Mittelwert, Quelle: SCHRÖDER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 16 (leicht modifiziert).*

Die Schwächen von Vertriebsprognosen basierend auf dem AM und MA liegt in der Annahme der Zeitstabilitätshypothese. In der Realität kann diese nur eingeschränkt unterstellt werden. Bei unvorhergesehenen Änderungen der Marktsituation führen diese Prognoseverfahren zu unbrauchbaren Prognoseaussagen. Weiters führen außerordentliche Ereignisse in der Zeitreihe dazu, dass die Methode des MA erst nach Vorliegen neuer, konstanter Zeitreihen¹²⁹ angewandt werden kann.¹³⁰

¹²⁷ Vgl. CRONE (2010), S. 112; DIETZEL (2020), S. 107 ff; SCHRÖDER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 16.

¹²⁸ Vgl. CRONE (2010), S. 112; DIETZEL (2020), S. 107 ff; SCHRÖDER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 16.

¹²⁹ Vgl. SCHÖN (2018), S. 57.

¹³⁰ Vgl. SCHRÖDER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 17 ff.

Folglich reduziert sich die Länge eines aussagekräftigen Zeitfensters, wodurch das Verfahren basierend auf dem MA anfälliger für Zukunftsschwankungen wird. Weitere Nachteile des AM und des MA bestehen im zunehmenden Aufwand aufgrund der Speicherung und Verarbeitung der Datensätze, da diese Prognoseverfahren eine Vielzahl an Zeitreihen erfordern.¹³¹

Gewichteter Mittelwert

Das Ziel des gewichteten Mittelwerts besteht im Ausgleichen der vereinfachten Annahmen und den daraus resultierenden Schwächen des AM und des MA. Aufgrund der unterschiedlichen Gewichtung der Zeitreihenwerte führt dieses Prognoseverfahren zu realitätsnäheren Prognosewerten. Weiters ist die Anwendung des gewichteten Mittelwerts für die Extrapolation von Zeitreihen, welche Trend- und Saisonschwankungen aufweisen, geeignet. Durch die exponentielle Glättungsverfahren besteht die Möglichkeit, Trend- und Saisonschwankungen je nach Ausprägung des Glättungsfaktors zu minimieren oder fortzuschreiben. Dabei werden in der Literatur unterschiedliche Verfahren der exponentiellen Glättung, welche auch als Exponential Smoothing (ES) bezeichnet wird, behandelt. Man unterscheidet exponentielle Glättungsverfahren erster Ordnung von exponentiellen Glättungsverfahren zweiter Ordnung. Das zugrundeliegende Prinzip ist dasselbe. Bei allen Methoden der ES finden Zeitreihenwerte der Vergangenheit, je nach Glättungsfaktors, eine unterschiedliche Berücksichtigung für die Antizipation der Zukunft. Um valide Vertriebsprognosen zu erstellen empfiehlt es sich, Zeitreihenwerte höherer Aktualität stärker zu gewichten, als ältere Zeitreihenwerte.¹³²

Exponentielle Glättung erster Ordnung

Das Ziel von Vertriebsprognosen basierend auf der ES erster Ordnung, besteht in der Regel im Kompensieren von trendbasierten, historischen Zufallsschwankungen. Bei diesem Verfahren werden Prognosewerte der Vergangenheit mit den tatsächlichen Ist-Werten verglichen. Durch die Gegenüberstellung des prognostizierten und tatsächlichen Wertes werden Prognosefehler identifiziert, welche in der Vorhersage der Folgeperiode Berücksichtigung finden. Der Prognosewert der Folgeperiode berechnet sich anhand des alten Vorhersagewerts, welcher mit dem Prozentsatz des Prognosefehlers gewichtet wird. Dieser Prozentsatz ist als Glättungsfaktor Alpha zu verstehen. Der Glättungsfaktor Alpha kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Je höher der Alpha-Faktor gewichtet wird, desto stärker werden Werte der jüngeren Vergangenheit berücksichtigt. Der Prognosewert wird dabei weniger stark geglättet.¹³³

¹³¹ Vgl. SCHRÖDER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 17 ff.

¹³² Vgl. KÜSTERS/BECKER (2005), in MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 343; SCHRÖDER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 18.

¹³³ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 400 ff.

Liegt Alpha näher bei 0, bedeutet dies im Umkehrschluss, dass Zeitreihenwerte von geringer Aktualität stärker in der Vorhersage der Folgeperiode einfließen. Der Prognosewert wird dadurch stärker geglättet.¹³⁴

Die Anwendung dieses Verfahrens setzt die Verfügbarkeit ausreichender Vergangenheitswerte voraus. Folglich stellen sich Verfahren der ES für Vertriebsprognosen neuartiger Produkte als ungeeignet heraus.¹³⁵

Exponentielle Glättung zweiter Ordnung

Von dem Verfahren der ES zweiter Ordnung spricht man, wenn das Verfahren der ES auf bereits geglättete Daten angewendet wird. Dieses Prognoseverfahren reagiert aus diesem Grund schneller auf Änderungen von Trends.¹³⁶

Das Prinzip zur Berechnung von Prognosen basierend auf der ES wird in der nachstehenden *Formel 3* zusammengefasst. Zu erwähnen ist, dass die Festlegung des Alpha-Faktors einen maßgeblichen Einfluss auf die Ausprägung des Prognosewerts x^* besitzt. Je nach Gewichtung des Glättungsfaktors ist den Ist-Werten der Vorperioden ein stärkerer oder schwächerer Einfluss auf x^* zuzuschreiben. Die Berechnung des Prognosewertes für die Folgeperiode ergibt sich durch die Multiplikation des vorab festgelegten Alpha-Faktors mit dem tatsächlich beobachteten Ist-Wert der Vorperiode, welcher mit der Differenz aus 1 minus Alpha addiert und mit dem Prognosewert der Vorperiode multipliziert wird.¹³⁷

$$\text{Prognosewert } (x_{ES}^*) = (\alpha * x_{(t-1)}) + (1 - \alpha) * \text{Prognosewert } (x_{(t-1)}^*)$$

Formel 3: Exponentielles Glätten: Quelle: SCHRÖDER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 20 ff (leicht modifiziert).

Die adaptive Glättung, die erweiterte exponentielle Glättung, sowie die Zweiparameterglättung stellen weitere Varianten dieses Prognoseverfahrens dar.¹³⁸ Aufgrund der mathematisch-statistischen Komplexität spielen diese Prognoseverfahren in der Praxis eine untergeordnete Rolle, weshalb an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen wird.

¹³⁴ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 400 ff.

¹³⁵ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 400 ff.

¹³⁶ Vgl. SCHRÖDER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 28.

¹³⁷ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 401 ff.

¹³⁸ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 401 ff.

Vertriebsprognosen basierend auf der Trendextrapolation

Die Trendextrapolation stellt ein zeitreihenanalytisches Prognoseverfahren dar, welches die historischen Auftragseingänge hinsichtlich trendbasierter Entwicklung untersucht. Bei Anwendung der Trendextrapolation wird die Prämisse unterstellt, dass ein in der Vergangenheit feststellbarer Trend in der Zukunft weiterhin besteht. Eine Möglichkeit zur Identifikation von Trends in der Vergangenheit besteht in der Analyse der Auftragseingänge.¹³⁹

Diese Analyse kann beispielsweise auf Basis von Kalendermonaten erfolgen. Zeichnet sich in Summe der Aufträge je Kalendermonat eine stetige Steigung ab, kann von einem Trend gesprochen werden. Durch die Anwendung bereits beschriebener Glättungsverfahren ist es möglich, verzerrende Extremwerte zu eliminieren. Implizieren historische Werte nach Eliminierung außerordentlicher Schwankungen einen Trend und liegen zum Zeitpunkt der Prognoseerstellung keine Hinweise auf trendbrechende Ereignisse vor, wird die Entwicklung nach dem Prinzip der Trendextrapolation mithilfe mathematischer Methoden fortgeschrieben. Ein Nachteil der Trendextrapolation besteht in der ausschließlichen Betrachtung historischer Daten. Kausalbeziehungen werden in der Prognose nicht berücksichtigt. Nichtsdestotrotz stellt die Trendextrapolation zur Erstellung von Vertriebsprognosen ein, in der Praxis, beliebtes Prognoseverfahren dar.¹⁴⁰

Nachdem ein Überblick über zeitreihenanalytische Prognoseverfahren gegeben wurde, wird der nachfolgende Fokus auf kausalanalytischen Verfahren gelenkt.

Vertriebsprognosen basierend auf rollierenden Forecasts

Der rollierende Forecast stellt ein zyklisches Prognoseverfahren dar, welcher in der Entwicklung kausaler Wirkungsprognosen Anwendung findet. KÜHNAPFEL unterstreicht die beliebte Anwendung rollierende Forecasts in der vertrieblichen Praxis und definiert diese als Standardmodell zur Entwicklung von Vertriebsprognosen.¹⁴¹ Rollierende Forecasts können auf unterschiedliche Weise erstellt werden. Im Vergleich zu den zeitreihenanalytischen Prognoseverfahren stellt das Vorliegen historischer Daten keine Voraussetzung zur Erstellung rollierender Wirkungsprognosen dar.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 400; KÜHNAPFEL (2019b), S. 18 f; SCHRÖDER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 8.

¹⁴⁰ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 400; KÜHNAPFEL (2019b), S. 18 f; SCHRÖDER (2005), in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 8.

¹⁴¹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 20.

¹⁴² Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 394 ff; KÜHNAPFEL (2019b), S. 20 ff.

Rollierende Wirkungsprognosen beziehen sich in der Regel auf konkrete Zukunftseinschätzungen, welche aus den Marketing-Aktivitäten des Unternehmens abgeleitet werden. Die zugrundeliegenden Einschätzungen können einerseits durch die operativen Instanzen prognostiziert werden oder mithilfe von Algorithmen auf automatisierte Weise erfolgen.¹⁴³ Erfolgt die Prognose auf Basis der Einschätzungen operativer Einheiten, erfordert dies das manuelle Einpflegen der Input-Daten in einen Datensatz. Dabei wird von den Verantwortlichen das zukünftige Auftragsvolumen und die dazugehörige Eintrittswahrscheinlichkeit geschätzt. Durch die Multiplikation des Auftragsvolumens und der Wahrscheinlichkeit des Eintretens ergibt sich der Prognosewert. Dieser ist dem Erwartungswert gleichzusetzen ist.¹⁴⁴ Anschließend daran erfolgt die Überarbeitung und Konsolidierung der Prognosewerte durch das Vertriebscontrolling, um eine ganzheitliche Vertriebsprognose zu gewährleisten.¹⁴⁵

Die Vorteile kausaler, rollierender Forecasts bestehen in der Integration der operativen Mitarbeiter*innen und der intensiven Auseinandersetzung mit dem Einfluss exogener Variablen auf den vertrieblichen Erfolg.¹⁴⁶ Aufgrund von Erfahrungswerten und der Nähe zum operativen Geschäft¹⁴⁷ werden sachlogische Einschätzungen über den zukünftigen Auftragseingang ermöglicht. Mögliche Nachteile dieses Verfahrens bestehen in unbewussten Fehleinschätzungen bzw. Wahrnehmungsverzerrungen durch die operativen Instanzen.¹⁴⁸

Vertriebsprognosen basierend auf Regressionsverfahren

Das Ziel von Vertriebsprognosen basierend auf Regressionsverfahren ist es, die zukünftige Ausprägung einer abhängigen Variable durch eine oder mehrere unabhängige Variablen zu beschreiben. Der kausale Zusammenhang zwischen einer abhängigen und ein oder mehrere unabhängigen Variable kann mithilfe von Regressionsanalysen ermittelt werden. Basierend auf dem Ergebnis der Regressionsanalyse werden Rückschlüsse hinsichtlich der Auswirkungen von unabhängigen auf eine abhängige Variable ermöglicht. Daraus lässt sich schlussfolgern, welche unabhängigen Variablen am geeignetsten zur Beschreibung der abhängigen Variable und damit der Prognose der Zukunft erscheint.¹⁴⁹

¹⁴³ Auf die Erstellung automatisierter, rollierender Forecasts wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen.

¹⁴⁴ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 394 ff; KÜHNAPFEL (2019b), S. 20 ff.

¹⁴⁵ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 394 ff; KÜHNAPFEL (2019b), S. 20 ff.

¹⁴⁶ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 394 ff.

¹⁴⁷ Vgl. ARZUMAN (2021), S. 26.

¹⁴⁸ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 394 ff.

¹⁴⁹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 29 f.

Bei diesem Verfahren werden einfach lineare Regressionsverfahren von multivariaten Regressionsverfahren unterschieden. Während in der einfach linearen Regression nur eine unabhängige Variable zur funktionalen Beschreibung der abhängigen Variable einfließt, finden bei multivariaten Regressionsverfahren mehrere unabhängige Variablen Berücksichtigung.¹⁵⁰

Als abhängige Variable kann im vertrieblichen Kontext beispielsweise die Anzahl der Bestellungen oder der Auftragseingang genannt werden. Die dafür aufgewendeten Werbekosten bzw. Kosten der Angebotspräsentation sind in diesem Zusammenhang ein Beispiel für eine unabhängige Variable. Aus der vorhandenen Regression lässt sich folglich ein funktionaler Zusammenhang ableiten, welcher mithilfe mathematischer Verfahren die Berechnung von Prognosen der abhängigen Variable ermöglicht.¹⁵¹

3.4.2 Qualitative Prognoseverfahren

Unter bestimmten Voraussetzungen stoßen mathematisch-statistische Prognoseverfahren an ihre Grenzen. Beispielsweise führen quantitative Prognoseverfahren bei Vorliegen lückenhafter Vergangenheitsdaten und fehlerhaften Berechnungen zu unbrauchbaren Prognoseergebnissen. Aus diesem Grund sollte die Unternehmensführung bezugnehmend auf das Prognoseziel abschätzen, ob eine Vertriebsprognose durch die Einbeziehung qualitativer Informationen sinnvoll erscheint.¹⁵² In der Literatur werden qualitative Prognoseverfahren unter dem Begriff der Expertenmodelle subsumiert.¹⁵³ Da im Zuge der Expertenmodelle auf die menschliche Intuition und Erfahrungswerte zurückgegriffen wird, fallen diese in die Kategorie der subjektiven Prognoseverfahren.¹⁵⁴

Nachfolgend werden qualitative Prognoseverfahren erläutert. Näher behandelt werden infolgedessen

- Vertriebsprognosen basierend auf Expertisen,
- Vertriebsprognosen basierend auf der Delphi-Befragung,
- Vertriebsprognosen basierend auf Kundenbefragungen, sowie
- Vertriebsprognosen basierend auf der Forecast Estimation Group.

¹⁵⁰ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 29 f.

¹⁵¹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 29 f.

¹⁵² Vgl. JANETZKE/FALK (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 312; MERTENS/RÄSSLER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 2; SCHRÖDER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 7 ff.

¹⁵³ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 406.

¹⁵⁴ Vgl. CRONE (2010), S. 95.

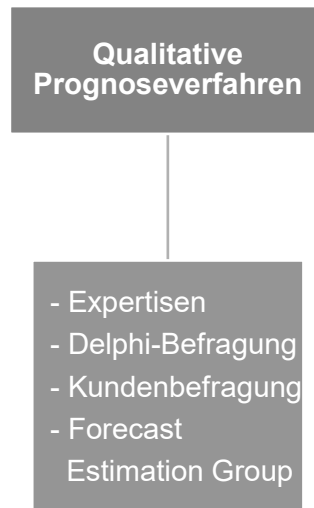


Abbildung 8: Qualitative Prognoseverfahren, Quelle: in Anlehnung an KÜHNAPFEL (2019b), S. 30 ff.

Vertriebsprognosen basierend auf Expertisen

Für dieses Prognoseverfahren wird auf Erfahrungswerte fachlicher Expert*innen zurückgegriffen. Die involvierten Expert*innen können unternehmensexterne oder unternehmensinterne Personen, wie beispielsweise die verantwortliche Geschäftsführung, die Vertriebsleitung oder Mitarbeiter*innen des Controllings, sein. Im Rahmen des Prognoseverfahrens werden Expert*innen in einer formalen, unabhängigen Befragung gebeten, begründete Einschätzungen über die Zukunft zu liefern. Das Ziel dieses Verfahrens ist es, basierend auf Expertisen, plausible Zukunftseinschätzungen zu erarbeiten. Von einer detailorientierten Vertriebsprognose wird bei diesem Verfahren abgesehen. Der Output besteht in der begründeten Zukunftseinschätzung, welche sich in der Praxis häufig auf Ergebnisse von Marktforschungen stützt. Die erfragte Einschätzung der Expert*innen kann bereits eine finale Vertriebsprognose sein oder Anhaltspunkte und Informationen zur Entwicklung von Vertriebsprognosen darstellen.¹⁵⁵

Vertriebsprognosen basierend auf der Delphi-Befragung

Eine weitere Möglichkeit, interne und externe Expertenmeinungen zur Prognoseerstellung einzuholen, besteht durch die Anwendung der Delphi-Befragung. Die Delphi-Befragung zählt zu den qualitativen Methoden, welche zur Erstellung von Prognosen Anwendung finden kann.

¹⁵⁵ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 406 f; KÜHNAPFEL (2019b), S. 31.

Dieses Verfahren kennzeichnet sich durch eine mehrstufige Befragung ausgewählter Fachpersonen. Die befragten Personen werden gebeten, auf Basis ihres Expertenwissens, Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung des behandelten Themas zu treffen. Es ist von Relevanz, eine unabhängige Befragung der Personen zu gewährleisten, um gegenseitige Manipulationen der involvierten Expert*innen zu vermeiden. Durchgeführt wird die Delphi-Befragung durch eine*n Moderator*in, welche*r anschließend für das systematische Zusammenführen der Antworten verantwortlich ist. Das Ziel der nachgelagerten Auswertung besteht in der Durchschnittsberechnung der abgegebenen Prognosen und im Konsolidieren der Ergebnisse zu aussagekräftigen Konsensmeinungen. In der zweiten Stufe der Delphi-Methode werden den befragten Personen die Ergebnisse der ersten Auswertung zur Verfügung gestellt. Hintergrund dieser zweiten, nachgelagerten Phase im Zuge der Delphi-Befragung besteht im Inspirieren der Expert*innen durch die aufbereitete Konsensmeinung. In diesem Schritt wird den involvierten Personen die Möglichkeit geboten, Aussagen zu überarbeiten. Anschließend erfolgt eine erneute Auswertung der abgegebenen Einschätzungen und die Konsolidierung zu einer Gruppenmeinung. Das iterative Vorgehen im Rahmen der Delphi-Befragung ermöglicht damit die Erarbeitung einer konsensualen Prognose.¹⁵⁶

Vertriebsprognosen basierend auf Kundenbefragungen

Ein verbreitetes Verfahren zur Erstellung von Vertriebsprognosen im Marketing-Bereich, bildet die Befragung relevanter Zielgruppen. Die Ergebnisse der Kundenbefragungen fließen in weiterer Folge in die Prognose der Absatzzahlen ein.¹⁵⁷ Zudem können Ergebnisse aus Marktforschungen interessante Inputs und Informationen zur Erstellung von Vertriebsprognosen liefern.¹⁵⁸ Aufgrund des hohen Ressourceneinsatzes stellen Kundenbefragungen eine wenig gebräuchliche Methode zur Erstellung regelmäßiger, operativer Vertriebsprognosen dar.¹⁵⁹

Vertriebsprognosen basierend auf der Forecast Estimation Group

Bei dieser Methode handelt es sich, ähnlich wie bei den vorangegangenen Verfahren, um ein Verfahren zur Erarbeitung einer Absatzprognose durch eine Gruppe von Expert*innen. Die Mitglieder dieser Expertengruppe können sich, wie bereits erläutert, aus unternehmensinternen Mitarbeiter*innen oder unternehmensexternen Personen zusammensetzen.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 31 f.

¹⁵⁷ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 32.

¹⁵⁸ Kundenbefragungen bzw. Marktforschungen eignen sich eher für langfristige Prognosen. Für kurzfristige Vertriebsprognosen werden Marktforschungen in der Regel nicht herangezogen

¹⁵⁹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 32.

¹⁶⁰ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 33.

Im Vergleich zu Vertriebsprognosen basierend auf Expertisen und der Delphi-Befragung besteht der Unterschied im Rahmen dieses Verfahrens im direkten Meinungs austausch der involvierten Personen, sowie der Möglichkeit an Diskussionen zu partizipieren. Die Diskussion wird meist von der*dem Vertriebsmanager*in oder der*dem Vertriebscontroller*in moderiert. Output der Diskussion besteht in der erarbeiteten Vertriebsprognose, bei deren Entwicklung die Expert*innen gleichermaßen beteiligt waren. Die Vorteile dieser Methode bestehen in der Mitwirkung verantwortlicher Mitarbeiter*innen, sowie im Meinungs austausch unter den Beteiligten. Dies wirkt sich folglich positiv auf die Akzeptanz der Prognoseergebnisse aus. Ein weiterer Vorteil besteht in der kritischen Auseinandersetzung unterschiedlicher Gesichtspunkte und dem Austausch von Erfahrungswerten, wovon die Mitglieder der Expertengruppe für weitere Prognose Tätigkeiten lernen und profitieren können.¹⁶¹

Nachdem ein Überblick über die qualitativen Prognoseverfahren gewährt wurde, werden im Anschluss die Stärken und Schwächen subjektiver Prognoseverfahren aufgezeigt.

Aufgrund der menschlichen Fähigkeit, Informationen und Entwicklungen sinngemäß zu interpretieren, tragen qualitative Prognoseverfahren dazu bei, die Validität und Reliabilität der Prognoseergebnisse zu verbessern. Da die Prognoseverfahren in Bezug auf historische Zeitreihen eine Unabhängigkeit aufweisen, können diese auch bei Mangel von Vergangenheitsdaten oder bei vorhandenen Strukturbrüchen von Zeitreihen angewandt werden. Neben den genannten Vorteilen sind den qualitativen Verfahren auch Nachteile zuzuschreiben. Die Anwendung dieser Verfahren birgt das Risiko, subjektiv verzerrte Prognoseergebnisse aufgrund der individuellen Einstellungen der involvierten Parteien zu erhalten. Weitere Nachteile liegen im zeit- und kostenintensiven Aufwand, bedingt durch die persönliche Abwicklung, sowie der fehlenden Möglichkeit zur Automatisierung der Prognoseverfahren. Aus diesen Gründen kommen subjektive Prognoseverfahren zur Erstellung kurzfristiger, regelmäßiger Vertriebsprognosen nur in seltenen Fällen zur Anwendung.¹⁶²

¹⁶¹ Vgl. KÜHNAPEL (2019b), S. 33.

¹⁶² Vgl. CRONE (2010), S. 92 ff; SCHRÖDER (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 8.

3.4.3 Kritische Gegenüberstellung der Prognoseverfahren

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, weisen sowohl quantitative als auch qualitative Prognoseverfahren Stärken und Schwächen auf.

Es ist von Relevanz, dass Prognoseverfahren im Einklang mit der Erreichung des Prognoseziels stehen. Die Entscheidung für oder gegen ein spezifisches Prognoseverfahrens sollte daher mit der Aufbereitung der unternehmensindividuellen Entscheidungsgrundlage fallen. Aus diesem Grund variiert die Anwendung der Prognoseverfahren in der Praxis je nach Branche und Intention. Neben diesen unternehmensindividuellen Faktoren beeinflussen die allgemeine Marktpopularität, sowie die Flexibilität die Wahl für oder gegen ein bestimmtes Prognoseverfahren.¹⁶³

CRONE gibt in seinem Werk Einblick über den Einsatz von Prognoseverfahren in der betrieblichen Praxis. Die Ergebnisse basieren auf einer durchgeführten Studie an Prognostikern, welche hinsichtlich der praktischen Anwendung der Verfahren befragt wurden. Dabei wurde der Einsatz der Verfahren in unterschiedlichen Branchen mit jenen, die in der Handelsbranche Anwendung fanden, verglichen und gegenübergestellt. Im Zuge dessen hat sich herausgestellt, dass in der allgemeinen betrieblichen Praxis vorwiegend quantitative Prognoseverfahren zur Anwendung kamen.¹⁶⁴

Von besonderer Beliebtheit waren in diesem Zusammenhang zeitreihenanalytische Prognoseverfahren, wie beispielsweise die Trendextrapolation, Prognosen basierend auf der Mittelwertbildung, sowie exponentielle Glättungsverfahren. Kausale Prognoseverfahren wurden im Rahmen der quantitativen Verfahren deutlich seltener verwendet. Qualitative bzw. subjektive Verfahren fanden stattdessen kaum Anwendung. Ein konträres Bild ergibt sich im Hinblick auf die Handelsbranche. Hier überwog der Einsatz qualitative Prognoseverfahren, wie die Experten- oder Delphi-Befragung.¹⁶⁵

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen in der Praxis vorwiegend auf einfache Prognoseverfahren zurückgreifen. Diese sorgen für ein einfaches Verständnis, was sich zudem positiv auf die Akzeptanz der Vertriebsprognose auswirkt.¹⁶⁶

¹⁶³ Vgl. KÜSTERS (2005) in: MERTENS/RÄSSLER (Hrsg.), S. 367.

¹⁶⁴ Vgl. CRONE (2010), S. 90 ff.

¹⁶⁵ Vgl. CRONE (2010), S. 90 ff.

¹⁶⁶ Vgl. REUSE/SCHOEB/TEUSCHER (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 152.

3.5 Optimierungspotenziale für Vertriebsprognosen

Aufbauend auf den bisherigen Ausführungen, mit dem Fokus auf den Prognoseprozess und diversen Verfahren zur Erstellung von Prognosen, werden in diesem Unterkapitel die Erfolgsfaktoren und Optimierungspotenziale für steuerungsoptimale Vertriebsprognosen aufgezeigt.

Zu erwähnen ist, dass der Prozess zur Erstellung systematischer Vertriebsprognosen auf der einen Seite sorgfältige Überlegungen über die Entwicklungen der Zukunft erfordert. Auf der anderen Seite setzt die Entwicklung belastbarer Prognosen ein adäquates betriebswirtschaftliches und mathematisches Wissen der Vertriebscontroller*innen voraus. In der Praxis sind Vertriebsprognosen geringer Prognosequalität meist auf mangelndes Wissen geeigneter Prognoseverfahren zurückzuführen. KÜHNAPFEL spricht in diesem Zusammenhang von zwei Kritikpunkten. Aufgrund fehlenden Prognosewissens werden Vertriebsprognosen häufig durch intuitive Trendfortschreibungen erstellt. In den meisten Fällen wird das Prognoseergebnis im Anschluss manuell nachjustiert, damit dieses im Einklang mit der Zielvorstellung steht. Dieses Vorgehen hat zur Folge, dass die Vertriebsprognose kein realistisches Zukunftsszenario widerspiegelt, und damit das Risiko zu Fehlentscheidungen bedingt. Weiters wird von dem Phänomen der Überverkomplizierung gesprochen. Im Vergleich zu simplen Prognoseaussagen, werden mathematisch-statistisch fundierte Prognoseaussagen mehr Glauben geschenkt.¹⁶⁷ Es gilt zu erwähnen, dass die Anwendung komplexer Prognoseverfahren nicht automatisch zu präziseren Vertriebsprognosen führt. CRONE spricht in diesem Zusammenhang sogar von einem abnehmenden Grenznutzen bei zunehmender Komplexität des Prognoseverfahrens. Eine Steigerung der Prognosequalität kann durch die adäquate Berücksichtigung von Input-Daten in ausreichender Menge und Qualität erzielt werden.¹⁶⁸ Als weitere Möglichkeit zur Steigerung der Prognosequalität verweist die Literatur auf die Kombination unterschiedlicher Prognoseverfahren. Es empfiehlt sich, die Vorteile quantitativer mit jenen der qualitativen Prognoseverfahren zu verbinden. Um die vertriebliche Zukunft bestmöglich zu antizipieren, sollten je nach Prognoseziel objektive und subjektive Verfahren parallel angewandt und deren Ergebnisse verglichen werden. Weiters besteht die Möglichkeit, quantitativ erstellte Prognosen um qualitative Informationen, welche beispielsweise basierend auf Expertisen gewonnen werden, zu erweitern. Dies kann ebenfalls zur Optimierung von Vertriebsprognosen beitragen.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 8 ff.

¹⁶⁸ Vgl. CRONE (2010), S. 83 f.

¹⁶⁹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 35 ff; MÄRTIN (2018), S. 30.

Zu erwähnen ist an dieser Stelle jedoch, dass die Berücksichtigung subjektiver Informationen das Risiko von Wahrnehmungsverzerrungen, Bestätigungsverzerrungen oder Überoptimismus birgt. Bereits die Anwendung von Mustern stellt in diesem Zusammenhang eine Form der Prognoseverzerrung dar. Die Kenntnis möglicher verzerrenden Wahrnehmungen bildet die Grundlage zur Vermeidung individueller Einflüsse.¹⁷⁰

Eine Möglichkeit zur Vermeidung von Wahrnehmungsverzerrungen besteht in der Definition eines Korridors, welcher als Richtwert für die zugrundeliegenden Einschätzungen fungiert. Das Risiko subjektiver Beeinflussung unterstreicht die Notwendigkeit, Prognosen nicht ausschließlich aus qualitativen Verfahren abzuleiten, sondern diese mit quantitativen Prognoseverfahren zu kombinieren. KÜHNAPFEL verweist darauf, dass die Berechnung eines Mittelwerts aus unterschiedlichen Prognosewerten zur genauesten Prognoseaussage führt.¹⁷¹ Um den steuerungsoptimalen Einfluss von Vertriebsprognosen auf den operativen Vertriebs Erfolg sicherzustellen und Optimierungspotenziale zu identifizieren, ist eine laufende Evaluierung der Prognoseergebnisse essenziell. Diese sind von der Gestaltung des Prognoseprozesses, sowie des angewandten Verfahrens abhängig,¹⁷² weshalb eine kritische Beurteilung die Voraussetzung zur Steigerung der Prognosegüte schafft.¹⁷³

Im Rahmen zyklischer ex-post-Kontrollen empfiehlt es sich, außergewöhnliche Ereignisse zu dokumentieren und deren Auswirkungen auf die Vertriebsprognose zu analysieren. Dies gelingt durch eine laufende Gegenüberstellung prognostizierter und tatsächlich eingetretener Daten. Dadurch wird in weiterer Folge die Identifikation systematischer Fehleinschätzungen und das Ableiten von Lerneffekten ermöglicht, was zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Prognoseprozesses und zur Entwicklung robuster Vertriebsprognosen beiträgt. Eine nachhaltige Optimierung von Vertriebsprognosen kann nur durch eine langfristige Beobachtung der Prognoseentwicklung ermöglicht werden.¹⁷⁴

Nachdem konkrete Optimierungspotenziale erörtert wurden, gilt es unabhängig davon zu erwähnen, dass Vertriebsprognosen erst durch die allgemeine Akzeptanz der involvierten Einheiten einen wertvollen Beitrag zur operativen Steuerung liefern.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 8 ff.

¹⁷¹ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 8 ff.

¹⁷² S. Kapitel 3.2, Punkt 5.

¹⁷³ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 22 ff.

¹⁷⁴ Vgl. KÜHNAPFEL (2019b), S. 22 ff.

¹⁷⁵ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 139 f.

Angewandte Planungs- und Prognoseverfahren und der dahinterstehende Prozess erfordern eine feste Verankerung in der operativen Steuerung, sowie den Zuspruch aller beteiligten Mitarbeiter*innen. Zudem setzt die Nutzung operativer Vertriebsprognosen als adaptierte Steuerungsgrundlage die Kenntnis des spezifischen Mehrwerts für die Unternehmung voraus. Eine adäquate Kommunikation des unternehmensindividuellen Nutzens stellt folglich die Voraussetzung für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung dar.¹⁷⁶

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit einschlägiger Fachliteratur erfolgt im Anschluss die Behandlung des vertrieblichen Controllings aus praktischer Perspektive. Dies führt im anknüpfenden Kapitel zur Analyse der Planungsinstrumente und deren Prozesse bei der Kooperationspartnerin.

¹⁷⁶ Vgl. BUTTKUS (2016) in: BUTTKUS/NEUGEBAUER/KALAND (Hrsg.), S. 139 f.

4 Vertriebsprognosesystematik bei UNITO

In diesem Kapitel erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Kooperationspartnerin, der UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH. Im Mittelpunkt der Ausarbeitung steht die Vertriebsmarke LASCANA. Folglich stellt dieses Kapitel den praxisrelevanten Kern der Arbeit dar.

Zu Beginn des Praxiskapitels erfolgt eine Erläuterung der unternehmensinternen Begriffe und Kennzahlen. Dies erscheint sinnvoll, da sich die verwendete Terminologie durch die gesamte Arbeit hindurchzieht. Im Anschluss wird auf die Vertriebsplanungs- und Prognosesystematik bei UNITO bzw. bei LASCANA übergeleitet. Es erfolgt eine Analyse des aktuellen Vertriebsprognoseprozesses, sowie des bis dato für die Prognose angewandten Excel-Tools. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Zwischenfazit und den gewonnenen Erkenntnissen für die Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools ab.

4.1 Unternehmensinterne Terminologie und Kennzahlen

Das Ziel dieses Unterkapitels besteht in der Vermittlung eines grundlegenden Verständnisses im Hinblick auf die unternehmensinterne Terminologie und der relevanten Kennzahlen. Diese gliedern sich in der vertrieblichen Praxis der Kooperationspartnerin in Web-Tracking-Kennzahlen und vertriebliche Kennzahlen.

4.1.1 Web-Tracking-Kennzahlen

Wie bereits im Kapitel 2.4 erläutert, nehmen Web-Tracking-Kennzahlen eine informative Rolle im Hinblick auf die Analyse und Steuerung eines Online-Shops ein. Aus diesem Grund finden für die Online-Shops im UNITO-Markenportfolio diverse Tracking-Tools, zur Gewinnung kunden- und produktbezogener Informationen, Anwendung. Um Aufrufe des Online-Shops, sowie Interaktionen und Transaktionen der Internetnutzer zu verzeichnen, kommt im LASCANA-Kontext dem Tracking-Tool Google Analytics ein besonderer Stellenwert zu.

Google Analytics gilt in der Praxis als meistgenutztes Standardtool für Web-Tracking-Aktivitäten. Als Web-Analytics-Tool bietet Google Analytics zahlreiche, anwenderfreundliche Funktionalitäten zur Messung, Aufbereitung und Interpretation von Web-Tracking-Daten.¹⁷⁷

Nachfolgend erfolgt eine kurze Erläuterung wesentlicher Web-Tracking-Kennzahlen, welche im operativen Geschäft zur Informationsgewinnung bei LASCANA beitragen.

¹⁷⁷ Vgl. DEGES (2020), S. 209.

Visit

Als Visits¹⁷⁸ sind die zahlenmäßigen Aufrufe des LASCANA Online-Shops zu verstehen. Dabei gilt jeder Klick auf der LASCANA-Seite als Visit bzw. Aufruf. Weitere Interaktionen innerhalb des Online-Shops stellen keine Voraussetzung zur Aufzeichnung von Visits dar. Aus diesem Grund ist es möglich, dass ein*e Kund*in zu mehreren Visits führt.

Qualified Visit

Interagieren Besucher*innen weiters im LASCANA-Shop, entwickelt sich ein Visit zu einem qualified Visit. Eine hohe Anzahl an qualified Visits ist ein Indiz dafür, dass der Online-Shop das Interesse der*des Kund*in geweckt hat.

Click Through Rate

Die Click Through Rate spiegelt die Relation zwischen qualified Visits und Visits wieder. Diese Web-Tracking-Kennzahl gibt Auskunft über den prozentuellen Anteil der Visits, welche im Online-Shop weiterklicken bzw. interagieren.

Warenkorbfüllerquote

Um das Bestellverhaltens der Kund*innen zu analysieren stellt die Warenkorbfüllerquote eine informative Kennzahl dar. Sie gibt Aufschluss darüber, wie viele Visits in weiterer Folge Artikel in den Warenkorb legen.

Warenkorbabbruchquote

Die Warenkorbabbruchquote stellt eine sehr sensible Web-Tracking-Kennzahl dar, welche in der vertrieblichen Praxis der Kooperationspartnerin von essenzieller Bedeutung ist. Sie gibt Auskunft darüber, welcher Anteil an Warenkörben zu keiner Bestellung konvertiert haben. Bei einer hohen Warenkorbabbruchquote gilt es die Ursachen und Gründe zu eruieren, da sich eine negative Entwicklung dieser Kennzahl maßgeblich auf den Vertriebs Erfolg auswirkt.

Conversion Rate

Weiters gibt die Conversion Rate an, wie viele der zuvor gemessenen Visits Bestellungen getätigt haben.

Wie deutlich wurde, sind viele Kennzahlen in ihrer Interpretation von der Entwicklung der Visits abhängig. Web-Tracking-Kennzahlen bieten zudem die Möglichkeit, die Attraktivität des Online-Shops und das Einkaufs- bzw. Bestellverhalten der Kund*innen zu messen und zu interpretieren.

¹⁷⁸ Deutsch: Besucher.

Weiters ist das Web-Tracking für Online-Shops essenziell, um technische Fehler zu identifizieren und zu beheben.

Um Visits auf der LASCANA-Seite zu generieren, gilt es Kund*innen mit Kaufinteresse über unterschiedliche Kommunikationskanäle anzusprechen. Hierfür werden bei LASCANA sieben Kommunikationskanäle betreut. Dabei liegt bei der Kooperationspartnerin jeweils ein Online-Marketing-Kanal in der Verantwortung eines*r Mitarbeiters*in. Diese Online-Marketing-Kanäle gliedern sich in E-Mail, Search Engine Advertising¹⁷⁹ (SEA), Search Engine Optimization¹⁸⁰ (SEO), Anzeigen über externe Partner*innen, sogenannte Affiliates, Anzeigen über Display bzw. soziale Medien und URL Direkt. Große Kommunikationskanäle, wie beispielsweise E-Mail, SEA, SEO, Affiliate und Display gliedern sich in weitere Sub-Kanäle. Diese sind in *Abbildung 9* mit einem davon-Vermerk (dv.) ersichtlich.

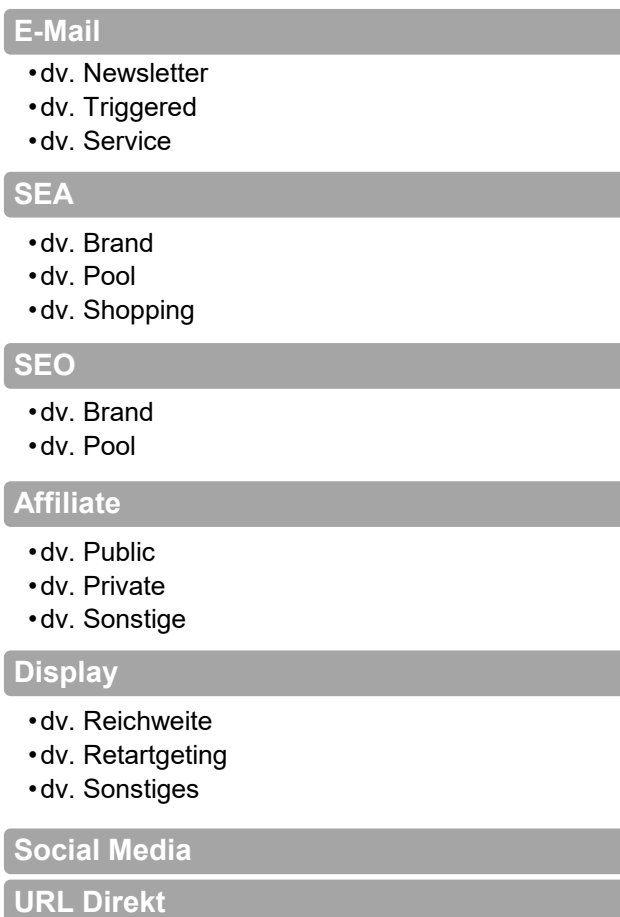


Abbildung 9: Online-Marketing-Kanäle der Kooperationspartnerin, Quelle: in Anlehnung an UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022a).

¹⁷⁹ Deutsch: Suchmaschinenwerbung.

¹⁸⁰ Deutsch: Suchmaschinenoptimierung.

E-Mail-Marketing

Aufgrund der hohen Reichweite spielt der klassische E-Mail-Kanal eine maßgebliche Rolle für den vertrieblichen Erfolg von LASCANA. Unter E-Mail-Marketing wird das werbliche Kontaktieren von Kund*innen durch den Versand von E-Mails verstanden. Neben der Reichweite liegen die Vorteile des E-Mail-Marketings in den geringen Kosten, die der Versand von kundenspezifischen E-Mails mit sich bringt. Neben dem regelmäßigen Versand von Newslettern, in welchen Artikel beworben und Werbeaktionen kommuniziert werden, kommt es weiters zum Einsatz von Triggered- und Service-Mails. Unter Triggered-Mails werden datums- bzw. aktionsbezogene E-Mails verstanden, welche beispielsweise zu Anlässen wie Geburtstagen oder Weihnachten an registrierte LASCANA Kund*innen versendet werden. Service-Mails stellen automatisierte E-Mails dar, welche vom Online-Shop im Anschluss an erfolgreich abgeschlossene Bestellvorgänge angesteuert werden. Automatisierte E-Mails in Form von Bestell- oder Zahlungsbestätigungen sind als typische Beispiele für Service-Mails zu nennen.

SEA

Ein weiterer Marketing-Kanal mit großer Wirkung auf das Bestellvolumen stellt das Ausspielen von SEA-Anzeigen auf Ergebnisseiten von Suchmaschinen dar. SEA-Anzeigen verfolgen das Ziel, Kund*innen in den LASCANA-Shop zu verlinken, welche in Suchmaschinen nach Bade-mode- oder Wäsche-Artikeln suchen. Bei LASCANA stellt der Marketing-Kanal SEA eine Verdichtung aus den Sub-Kanälen SEA Brand, SEA Pool und SEA Shopping dar. Die Zuordnung zu den Sub-Kanälen ist abhängig von der Art der geschalteten Werbeanzeige.

SEO

Im Vergleich zur Suchmaschinenwerbung werden über die Suchmaschinenoptimierung keine kostenpflichtigen Werbeanzeigen geschaltet. SEO strebt das Erreichen einer attraktiven Position des LASCANA-Shops in den Suchergebnissen an, um das Besuchervolumen bzw. den Traffic im Online-Shop zu steigern. Das Ziel besteht darin, Kund*innen passend zu ihren Suchbegriffen, in den LASCANA-Shop zu führen. Um möglichst präsent in den Suchergebnissen der Suchmaschine zu erscheinen, ist eine laufende Pflege der Online-Shop-Inhalte und -Struktur von enormer Bedeutung.

Affiliate-Marketing

Affiliate-Marketing basiert auf Kooperationen mit externen Vertriebspartner*innen. Diese spielen in weiterer Folge Werbeanzeigen und Links auf unterschiedlichen Websites aus. Dem werbenden Unternehmen bzw. LASCANA wird durch Affiliate-Programme der Zugang zu relevanten Zielgruppen ermöglicht, wodurch eine hohe Reichweite erzielt wird.

Vergütet werden Affiliate-Partner*innen meist auf Provisionsbasis. Kaufen Kund*innen über die ausgespielten Affiliate-Anzeigen, erhalten die externen Partner*innen einen prozentuellen Anteil des Umsatzes.¹⁸¹

Je nach Affiliate-Partner*in erfolgt die Zuordnung bei der Kooperationspartnerin zu Affiliate Public, Affiliate Private und Affiliate Sonstige.

Display-Marketing

Das Ausspielen von Online-Werbung auf unterschiedlichen Plattformen wird bei der Kooperationspartnerin als Display-Marketing verstanden. Bei dieser Form des Online-Marketings bieten werbetreibende Unternehmen in Auktionen der Publisher¹⁸², gegen die Konkurrenz für das Ausspielen der Bildschirmwerbung.¹⁸³ Im LASCANA-Kontext wird Display-Marketing weiters in Display Reichweite, Display Retargeting und Display Sonstiges unterteilt. Unter Display Reichweite wird beispielsweise das Ausspielen von Werbevideos auf prominenten Portalen wie YouTube subsumiert. Display Retargeting kennzeichnet sich durch das Ausspielen kundenspezifischer Werbeanzeigen. Die Werbeanzeigen enthalten für die*den Kund*in relevante Artikel, welche zuvor im Online-Shop angesehen wurden. Unter den Sub-Kanal Display Sonstiges fallen jene Werbeanzeigen, welche nicht unter Retargeting zuzuordnen sind. Als Beispiele sind Werbeanzeigen über soziale Medien wie Facebook zu nennen.

Social Media

Verglichen mit den anderen Kommunikationskanälen steht die Umsatzgewinnung nicht im Vordergrund des Online-Marketing-Kanals Social Media. Über diesen Kanal strebt LASCANA das Erzielen von Aufmerksamkeit und Reichweite an.

URL Direkt

Gelangen Kund*innen direkt über die LASCANA-Seite in den Online-Shop oder bestellen sie auf telefonischem Weg, ist der Aufruf bzw. die Bestellung dem Kanal URL Direkt zuzuordnen.

Ein steuerungsrelevanter Faktor des Web-Trackings besteht in der Performance-Messung dieser Kommunikationskanäle. Auf Basis hinterlegter Tracking-Links wird die Zuordnung der Interaktionen und Transaktionen zu den Online-Marketing-Kanälen bzw. Sub-Kanälen ermöglicht.

¹⁸¹ Vgl. KREUTZER (2012), S. 214 ff.

¹⁸² Unter Publisher werden jene Akteure*innen verstanden, die die Werbeanzeigen veröffentlichen.

¹⁸³ Vgl. KREUTZER (2012), S. 230 ff.

Weiters besteht aufgrund der Tracking-Links die Möglichkeit, vertriebliche Kennzahlen auf Ebene der Online-Marketing-Kanäle auszuwerten und zu analysieren. Dies ist relevant, um die Performance der Kommunikationskanäle zu quantifizieren und folglich zu steuern.

4.1.2 Vertriebliche Kennzahlen

Wie bereits deutlich wurde, führen Web-Tracking-Kennzahlen zu relevanten Erkenntnissen im Hinblick auf die Attraktivität des Online-Shops, sowie der Performance der Online-Marketing-Kanäle. Diese Daten bilden die Vorstufe zu den vertrieblichen Kennzahlen, da ein Visit die Voraussetzung für das Tätigen einer Bestellung und die Bestellung in weiterer Folge die Voraussetzung zur Umsatzerzielung darstellt. Durch den Bestellvorgang kommt es zur Überleitung aus der Web-Tracking-Sphäre in die Vertriebs-Sphäre. An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass ausschließlich die vertriebliche Sphäre in den unternehmensinternen Systemen abgebildet wird. *Abbildung 10* zeigt die Entwicklung eines Visits aus der Web-Tracking-Perspektive, welcher sich über die Bestellung zum Umsatz aus vertrieblicher Perspektive entwickelt.

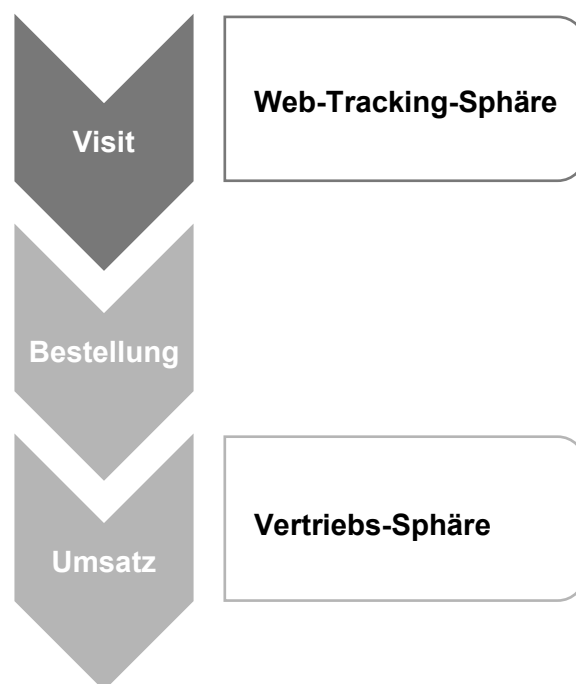


Abbildung 10: Übergang der Web-Tracking-Sphäre in Vertriebs-Sphäre, Quelle: eigene Darstellung.

Die vertriebliche Steuerung im Rahmen des Vertriebscontrollings basiert weniger auf Web-Tracking-Kennzahlen wie Visits und qualified Visits, sondern auf vertrieblichen Kennzahlen, wie beispielsweise dem Umsatz.

Diese vertrieblichen Daten sind täglich in den unternehmensinternen Datenbanken verfügbar und werden bei LASCANA primär für die Planung und Steuerung herangezogen.

Zu den zentralen vertrieblichen Kennzahlen zählen die Ansprache, der Nettoumsatz¹⁸⁴ (NUMS), Kosten der Angebotspräsentationen (KAPs), sowie Kosten-Ansprache-Relationen (KAR) und Kosten-Umsatz-Relationen (KUR).

Nachfolgende *Tabelle 4* gibt einen Überblick über die vertrieblichen Kennzahlen, welche ausgehend von der Ansprache definiert werden. Weiters zeigt *Tabelle 4* zeitgleich das grobe Berechnungsschema von der Ansprache bis zum Vertriebsergebnis, welches aus operativer Perspektive den vertrieblichen Gewinn bzw. Verlust definiert.



Tabelle 4: Vertriebslogik - Von der Ansprache zum Vertriebsergebnis, eigene Darstellung.

Ansprache

Das vertriebliche Controlling bei UNITO stützt sich in der Vertriebssteuerung primär auf die Ansprache, welche als erster Indikator für den vertrieblichen Erfolg zu verstehen ist. Diese zentrale Steuerungsgröße ist definiert als der Bruttobestellwert. In anderen Worten stellt die Ansprache die Kundennachfrage abzgl. Kreditsperren¹⁸⁷ dar, welche den Ausgangspunkt für weitere vertriebliche Kennzahlen bildet.

¹⁸⁴ Die Bezeichnung Brutto bzw. Netto steht in diesem Zusammenhang in keiner Verbindung mit der Umsatzsteuer.

¹⁸⁵ Artikel gelten als nicht lieferbar, wenn sie ausverkauft sind.

¹⁸⁶ Das Grenzergebnis wird indirekt über die Grenz-KUR ermittelt.

¹⁸⁷ Während des Bestellvorgangs läuft im Hintergrund ein automatischer Kreditprüfungsprozess ab. Wird der Kunde im Rahmen dieses Prozesses als „riskant“ eingestuft, kann das eine Kreditsperre auslösen. Der Bestellvorgang kann in diesem Fall nicht abgeschlossen werden.

Aufgrund der täglichen Laufverkettung innerhalb des Konzerns stehen Ansprache-Zahlen bereits am nächsten Werktag auf niedrigster Ebene¹⁸⁸ zur Verfügung.

Bruttoumsatz

Der BRUMS ist näherungsweise der Ansprache gleichzusetzen. In Ausnahmefälle kommt es aufgrund nicht lieferbarer oder nicht nachlieferbarer Artikel zu Lieferausfällen, welche sich folglich auf die Höhe des BRUMS auswirken.

Nettoumsatz

Nach Berücksichtigung von Retouren, erhält man aus dem BRUMS den NUMS. Da der Online-Handel, vor allem bei LASCANA aufgrund des Textilsortiments, mit hohen Retourenquoten belastet ist¹⁸⁹, stellt der NUMS in seiner isolierten Betrachtung eine sensible Steuerungsgröße dar. Aus diesem Grund ist es essenziell, den NUMS in Kombination mit den durchschnittlichen Retouren zu interpretieren. Zudem ist es sinnvoll, eine kumulierte Bewertung des NUMS über einen bestimmten Zeitraum anzustellen.

Konzern- und Abwicklungskosten

Um aus dem NUMS folglich ein Grenzergebnis¹⁹⁰ zu berechnen, gilt es laut *Tabelle 4*, die Konzern- bzw. Abwicklungskosten zu berücksichtigen. Diese Kostenpositionen setzen sich zum überwiegenden Teil aus Personalkosten, welche aus der Warenannahme und Einlagerung von Artikel oder aus Kosten der Retourenbearbeitung resultieren, zusammen. Neben den beschriebenen Wareneingangs-, und Retourenannahmeken sind weiters Versandkosten sowie Servicekosten Teil der Abwicklungskosten. Nach Berücksichtigung eben genannter Kostenpositionen gelangt man zum Grenzergebnis von LASCANA. Dieses wird nicht, wie in *Tabelle 4* dargestellt, durch Subtraktion der Kosten berechnet, sondern indirekt über einen anteiligen Prozentsatz ermittelt.

Grenzergebnis

Zur Ermittlung des Grenzergebnisses besteht im Rahmen des Vertriebscontrollings eine Abhängigkeit vom UNITO-Zentralcontrolling. Da ausschließlich das Zentralcontrolling einen Überblick über sämtliche Konzern- und Abwicklungskosten besitzt, ist das Zusammenspiel der beiden Controlling-Einheiten zur Berechnung des Grenzergebnisses unerlässlich. Wie bereits in *Tabelle 4* angemerkt, wird das Grenzergebnis indirekt über eine Grenz-KUR ermittelt.

¹⁸⁸ Bei UNITO stellt die Artikel- bzw. Kundenebene die niedrigste Ebene dar.

¹⁸⁹ S. A 3: Retourenquoten der Hauptsortimente, S. 102.

¹⁹⁰ Das Grenzergebnis stellt eine Zwischengröße dar.

Diese vertriebliche Kennzahl wird vom Zentralcontrolling unter Berücksichtigung des NUMS exklusive Umsatzsteuer¹⁹¹ im Rahmen der Ergebnisbeitragsrechnung (EBR) kalkuliert. Die Grenz-KUR spiegelt die Relation der Konzern- und Abwicklungskosten zum Netto-NUMS der Vertriebsmarke wieder.

Nach erfolgreicher Kalkulation der Grenz-KUR wird diese Kennzahl an das Vertriebscontrolling gemeldet. Durch Multiplikation der vom Zentralcontrolling bereitgestellten Grenz-KUR und dem Netto-NUMS ergibt sich das Grenzergebnis. Interpretiert wird das Grenzergebnis als Anteil des NUMS exklusive Umsatzsteuer, welcher nach Abzug der Konzern- bzw. Abwicklungskosten zur Deckung der Werbekosten verbleibt.

$$\text{Grenz-KUR} = \frac{\text{Konzern- und Abwicklungskosten}}{\text{NUMS exklusive Umsatzsteuer}}$$

Formel 4: Grenz-KUR, Quelle: UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022a), eigene Darstellung.

Werbekosten

Im Zuge der Werbegestaltung entstehen laufende Kosten. Diese Werbekosten gliedern sich in Kosten der Angebotspräsentation, sowie in Kosten der Verkaufsförderung. Erstere fallen für die Auslieferung von Werbeanzeigen über diverse Online-Marketing-Kanäle an und werden an die Publisher bzw. externen Partner*innen bezahlt¹⁹². Die Höhe der KAPs sind unabhängig vom erzielten Umsatz und machen den Großteil der Werbekosten aus. VF-Kosten sind ebenfalls Teil der Werbekosten. Darunter werden jene Kosten verstanden, die durch gewährte Rabatte bzw. Werbeaktionen entstehen. Aus diesem Grund stellen VF-Kosten im Gegensatz zu den KAPs eine umsatzabhängige Kostenposition dar. Dies hat zur Folge, dass VF-Kosten ausschließlich im Fall der Umsatzgenerierung entstehen und bei retournierten Bestellungen wieder gutgeschrieben werden.

Kosten-Ansprache-Relation

Die Kosten-Ansprache-Relation stellt ein Maß für die Rentabilität der Werbemaßnahmen dar. Zur Berechnung der KAR werden ausschließlich KAPs herangezogen. Wie *Formel 5* zu entnehmen ist, werden die KAPs in Relation zur erzielten Ansprache exklusive Umsatzsteuer gesetzt.

¹⁹¹ Der zu berücksichtigende Umsatzsteuersatz beträgt in Österreich 20 %. In der Schweiz liegt der Umsatzsteuersatz bei 7,7 %.

¹⁹² S. Kapitel 4.1.1, Beschreibung der Online-Marketing-Kanäle.

Je niedriger die KAP-KAR, desto wirksamer sind die Werbekosten im Hinblick auf die Erzielung der Kunden-Ansprache zu interpretieren.

$$KAP - KAR = \frac{\text{Kosten der Angebotspräsentation}}{\text{Ansprache exklusive Umsatzsteuer}}$$

Formel 5: KAP-KAR, Quelle: UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022a), eigene Darstellung.

Kosten-Umsatz-Relation

Verglichen mit der KAR stellt die Kosten-Umsatz-Relation ein aussagekräftigeres Bild über die Werbeeffizienz dar. Sie spiegelt das Verhältnis der Werbekosten zum erzielten und retourenbereinigten NUMS exklusive Umsatzsteuer wieder. In der operativen Steuerung erfolgt eine Betrachtung der Werbeeffizienz anhand von KAPs und VF-Kosten. Folglich ergeben sich zwei vertriebliche Kennzahlen, welche als KAP-KUR und VF-KUR bezeichnet werden. Allgemein lässt sich sagen, je niedriger die KUR, desto effizienter sind die Werbemaßnahmen anzusehen.

$$KAP - KUR = \frac{\text{Kosten der Angebotspräsentation}}{\text{Nettoumsatz exklusive Umsatzsteuer}}$$

Formel 6: KAP-KUR, Quelle: UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022a), eigene Darstellung.

$$VF - KUR = \frac{\text{Kosten der Verkaufsförderung}}{\text{Nettoumsatz exklusive Umsatzsteuer}}$$

Formel 7: VF-KUR, Quelle: UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022a), eigene Darstellung.

Vertriebsergebnis

Werden ausgehend vom Grenzergebnis die Werbekosten subtrahiert, gelangt man zum Vertriebsergebnis, welches den erwirtschafteten vertrieblichen Gewinn bzw. Verlust darstellt. Aufgrund des ressourcenaufwendigen Zusammenspiels zwischen Vertriebscontrolling und Zentralcontrolling erfolgt eine Gesamt-Durchrechnung inklusive Kalkulation des Grenz- bzw. Vertriebsergebnisses nur zu bestimmten Zeitpunkten. Dies führt dazu, dass eine EBR ausschließlich für die halbjährliche Vertriebsplanung und die monatlichen Vertriebsprognosen erstellt wird.

Nachdem ein ausführlicher Überblick über die Terminologie und die Kennzahlen in der vertrieblichen Praxis vermittelt wurde, bedient sich die weiterführende Arbeit den erläuterten Begriffen.

4.2 Vertriebsprognoseprozess bei UNITO

In diesem Teil des Praxiskapitels erfolgt die Auseinandersetzung mit dem vertrieblichen Planungs- und Prognoseprozess bei UNITO. An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass jede Form der Vertriebsplanung bzw. Vertriebsprognose für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz getrennt erfolgt. Im Anschluss wird jede Planung bzw. Prognose auf LASCANA-Gesamtebene aggregiert, um einen Überblick über die vertriebliche Performance der Textilarke zu bewahren.

4.2.1 Ist-Analyse

Dieses Unterkapitel gliedert sich in die vertrieblichen Planungsinstrumente¹⁹³, welche im Vertriebscontrolling bei UNITO bzw. LASCANA Anwendung finden. Hauptaugenmerk dieses Unterkapitels liegt auf der praktischen Anwendung von Vertriebsprognosen bei LASCANA. Aus diesem Grund erfolgt zu Beginn eine kurze Erläuterung aller angewandten Planungsinstrumente, um anschließend den Fokus auf die Analyse operativer Vertriebsprognosen zu lenken.

Strategische Planung

Strategische Ziele bildet den Ausgangspunkt für das Vertriebscontrolling. Infolgedessen ist dieses Planungsinstrument bei der Kooperationspartnerin von essenzieller Bedeutung. Im LASCANA-Kontext gilt die grundlegende Markenstrategie von UNITO als Orientierung für die strategische Planung. Aufgrund der engen Verzahnung mit der UNITO-Strategie und deren Prämissen stellt die strategische Planung eine Top-Down-Planung dar. Betrachtet werden im Zuge dessen die Entwicklung der Ansprache, des NUMS und der KAPs über einen Zeitraum von fünf Jahren. Diese werden für den Planungszeitraum global mittels Wachstumsfaktoren fortgeschrieben.

¹⁹³ S. Kapitel 2.3.2, Planungsinstrumente.

Eine detailliertere Unterteilung der Planzahlen auf Ebene der Online-Marketing-Kanäle oder Hauptsortimente¹⁹⁴ wird unterlassen.

Mittelfristplanung

Die Mittelfristplanung, welche einen Planungshorizont von drei Jahren umfasst, findet in der vertrieblichen Praxis der Kooperationspartnerin ebenfalls Anwendung. Anzumerken ist, dass die Mittelfristplanung aufgrund des höheren Umsatz- und Vertriebsergebnisanteils für die LASCANA-Stammmarken OTTO Österreich und Ackermann bedeutsam ist. Da LASCANA ein Vertriebskonzept dieser beiden Marken darstellt, werden die Ansprache- und Umsatzzahlen für LASCANA im Zuge der Mittelfristplanung von den Vertriebscontroller*innen der Stammmarken mit geplant und berücksichtigt.

Folglich liegt die Planung dieser Größen nicht in der Verantwortung der*des Vertriebscontroller*in von LASCANA. Im Rahmen dieses Prozesses kommt LASCANA die Aufgabe der mittelfristigen Planung der KAPs auf Online-Marketing-Kanal-Ebene zu.

Jahresplanung

Im Vergleich zur Mittelfristplanung ist die operative Jahresplanung für jede UNITO-Marke von Relevanz. Dieses Planungsinstrument bildet für UNITO bzw. LASCANA den Ausgangspunkt für die operative Steuerung des Vertriebs Erfolgs. Bei der Kooperationspartnerin erfolgt die operative Vertriebsplanung nicht, wie in der Theorie beschrieben, auf Jahresebene¹⁹⁵, sondern auf Halbjahresebene. Bis Dezember 2021 wurde die operative Vertriebsplanung, welche als FP bezeichnet wurde, nach halbjährlicher Vertriebsaison-Logik erstellt. Es gab einen FP für die FS und die HW. Ab März 2022 wird die Planung unternehmensweit an die Geschäftsjahres-Logik angepasst. Die FS, welche sich von Jänner bis Juli erstreckt, wird durch die Planung des ersten Geschäftshalbjahres (GHJ), von März bis August, ersetzt. Die Monate August bis Dezember aus der früheren HW, werden durch das zweite GHJ, bestehend aus September bis Februar, abgelöst.¹⁹⁶

Im Vergleich zur strategischen Planung und der Mittelfristplanung, findet bei der operativen Halbjahresplanung das Gegenstromverfahren Anwendung. Dabei wird auf das Know-How der verantwortlichen Mitarbeiter*innen der Online-Marketing-Kanäle zurückgegriffen, welche relevante Inputs und vorläufige Planzahlen für die vertriebliche Planung liefern.

¹⁹⁴ Die Hauptsortimente gliedern sich bei LASCANA in Damen Oberbekleidung, Bademode, Wäsche, Schuhe, Sporttextilien und Schmuck.

¹⁹⁵ S. Kapitel 2.3.2, Jahresplanung.

¹⁹⁶ S. Kapitel 1.2.

Aufgrund der Anwendung des Gegenstromverfahrens führt die operative Halbjahresplanung zu einer Vielzahl an Rückkoppelungsschleifen. Aus diesem Grund findet der Auftakt zur vertrieblichen Halbjahresplanung einige Monate vor Beginn der Planungsperiode statt. Diese Vorgehensweise bedingt einen zeitintensiven Planungsprozess. Neben der bereits erläuterten Planungsinstrumente stellt die Halbjahresplanung eine wesentlich umfangreichere Planung dar. Ausgehend von der Ansprache werden weitere Faktoren und vertriebliche Kennzahlen geplant. In diesem Zusammenhang werden beispielsweise Retourenquoten und Lieferausfallsquoten antizipiert, welche enorme Auswirkungen auf den NUMS aufweisen. Darüber hinaus kommt es zu einer detaillierten Planung der KAPs, welche auf Ebene der Online-Marketing-Kanäle erfolgt. Um die Effizienz der Werbekosten sicherzustellen, erfolgt die Planung der KAPs nicht anhand eines Bottom-Up-Verfahrens, sondern wird von einer Top-Down vorgegebenen Ziel-KUR abgeleitet.

Nachdem die Planung der vertrieblichen Kennzahlen auf Online-Marketing-Kanal-Ebene vorgenommen wurde, erfolgt die Umlage der Planzahlen auf Ebene der Hauptsortimente. Im Anschluss an die Verarbeitung der Halbjahresplanung auf die 16 Online-Marketing-Kanäle und die sechs Hauptsortimente, erfolgt eine Kalendarisierung der Planzahlen auf Kalenderwochen. Diese sind für die wöchentliche Erfolgsmessung relevant.

Aufgrund des zeitintensiven Planungsprozesses hat sich in den letzten Jahren herausgestellt, dass die in der Planung festgelegten Prämissen zu Beginn der Planungsperiode bereits überholt sind. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sich die halbjährliche Planung für die kurzfristige Steuerung nur bedingt eignet. Auf Basis dieser Erkenntnis hat sich der Einsatz kurzfristiger Vertriebsprognosen bewährt, um die Defizite der starren Vertriebsplanung auszugleichen. Anlässlich der gestiegenen Relevanz ist es notwendig, sich intensiver mit dem Thema Prognosen in der vertrieblichen Praxis auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund gilt es im anschließenden Teil des Kapitels den vertrieblichen Prognoseprozess und das bis dato verwendete Excel-Tool zur Erstellung von Vertriebsprognosen kritisch zu analysieren und auf Optimierungspotenziale zu prüfen. Ziel dieser Analyse ist es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren, um eine aus Vertriebscontrolling-Sicht, bestmögliche operative Steuerung zu gewährleisten.

Prognose

Wie bereits deutlich wurde, rückt aufgrund der gestiegenen Steuerungsrelevanz die vertriebliche Prognose, als operatives Planungsinstrument in den Mittelpunkt der Kooperationspartnerin. Um aus dem Status Quo Optimierungspotenziale zu identifizieren, erfolgt zunächst eine verbale Beschreibung des Vertriebsprognoseprozesses und des Vertriebsprognose-Tools.

Vertriebsprognoseprozess

Im Geschäftsjahr 2020/21 hat sich bei der Kooperationspartnerin ein regelmäßiger Vertriebsprognoseprozess etabliert. Dieser unternehmensinterne Prozess, an welchem die Vertriebscontroller*innen der UNITO-Marken, sowie das Zentralcontrolling beteiligt sind, startet mit einer monatlichen Neueinschätzung der vertrieblichen Kennzahlen für die aktuelle Vertriebsaison. Es handelt sich dabei um eine adaptierte Einschätzung basierend auf den aktuellen Erkenntnissen des Geschäftsverlaufs. Das Hauptaugenmerk der Prognose liegt primär auf der Antizipation der Ansprache-Entwicklung und des daraus ableitbaren NUMS für den gegebenen RZR. Um den NUMS aus der Ansprache zu berechnen, kommt der Entwicklung der Retourenquote eine wesentliche Bedeutung zu. Dabei erfolgt durch die*den Vertriebscontroller*in im Vorfeld eine detaillierte Analyse der Retouren, sowie eine Ableitung konkreter Annahmen, um die zukünftige Retourenquote für den RZR so realistisch wie möglich zu antizipieren. Für LASCANA ist die Retouren-Prognose aufgrund des Bademode- und Wäsche-Fokus von enormer Bedeutung, da besonders die Bademode mit hohen Retourenquoten belastet ist.¹⁹⁷ Diese wirken sich über den NUMS und folglich auf das Vertriebsergebnis aus. Im Vergleich zur Retourenquote ist der Lieferausfallsquote im LASCANA-Kontext eine untergeordnete Bedeutung zuzuschreiben. Diese Kennzahl wird nur bei Vorliegen konzerninterner Informationen hinsichtlich die Artikelverfügbarkeit prognostiziert. Liegen keine konkreten Informationen betreffend der Verfügbarkeiten vor, wird diese Kennzahl nicht näher berücksichtigt. Als weiterer Prognoseinhalt ist die Antizipation der Werbekosten zu nennen. Hierfür erfolgt eine Neueinschätzung der KAPs, sowie die Prognose noch anfallender VF-Kosten. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Einschätzung der VF-Kosten, zum Zeitpunkt der monatlichen Prognoseerstellung wesentlich erleichtert ist. Der Grund liegt im bereits grob vorausgeplanten Online-Vermarktungskalender, welcher bei Erstellung der operativen Halbjahresplanung noch nicht vorlag. Aus dem Online-Vermarktungskalender lassen sich näherungsweise noch anfallende Werbekosten aus den geplanten Vertriebsaktivitäten und Werbemaßnahmen ableiten.

¹⁹⁷ S. A 3: Retourenquoten der Hauptsortimente, S. 102.

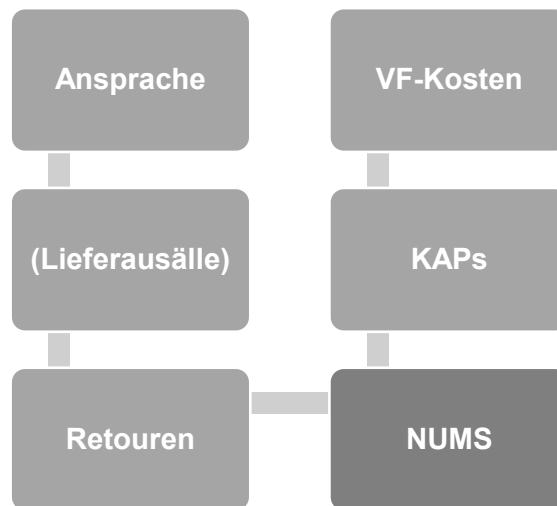


Abbildung 11: Prognostizierte Kennzahlen durch das Vertriebscontrolling, Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 11 zeigt einen zusammenfassenden Überblick über die vertrieblichen Kennzahlen, welche im Zuge der monatlichen Vertriebsprognosen, basierend auf Prämissen antizipiert werden.

Um aus diesen vertrieblichen Kennzahlen die Ergebniskennzahlen für LASCANA zu eruieren, wird das Zentralcontrolling im nachfolgenden Teil des Prognoseprozesses involviert. Die Mitarbeiter*innen des Zentralcontrollings besitzen die Kenntnis im Hinblick auf angefallene Konzern- und Abwicklungskosten, welche für die Berechnung des Grenzergebnisses essenziell sind. Die konzerninternen Kosten werden im Zuge der EBR an die Vertriebsmarken weiterverrechnet, um das Grenzergebnis und in weiterer Folge das Vertriebsergebnis zu ermitteln. Dieses stellt besonders für LASCANA eine relevante Größe im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit dar. Im oberen Abschnitt wurde die indirekte Ermittlung des Grenzergebnisses anhand der Grenz-KUR erläutert.¹⁹⁸ Um eine Kalkulation der Grenz-KUR durch das Zentralcontrolling zu ermöglichen, erfordert dies einen vorgelagerten Schritt. Die Vertriebscontroller*innen stehen in der Verpflichtung, die aktuelle Einschätzung der vertrieblichen Kennzahlen monatlich an das Zentralcontrolling zu melden. Auf Basis dieser Informationen können die Mitarbeiter*innen des Zentralcontrollings die angefallenen Konzern- und Abwicklungskosten in Relation zum Netto-NUMS kalkulieren. Es gilt zu erwähnen, dass die Prognose des NUMS ausschlaggebend für die Ermittlung der Grenz-KUR ist. Aus diesem Grund ist diese vertriebliche Kennzahl im Rahmen der monatlichen Vertriebsprognose von essenzieller Bedeutung, weshalb diese in *Abbildung 11* farblich hervorgehoben wurde.

¹⁹⁸ S. Kapitel 4.1.2, Grenzergebnis.

Das Verhältnis der Kosten zum Netto-NUMS wird vom Zentralcontrolling in Form der Grenz-KUR an das Vertriebscontrolling rückgemeldet, um den markeninternen Prognoseprozess mit der Berechnung des Grenz- bzw. Vertriebsergebnisses abzuschließen.

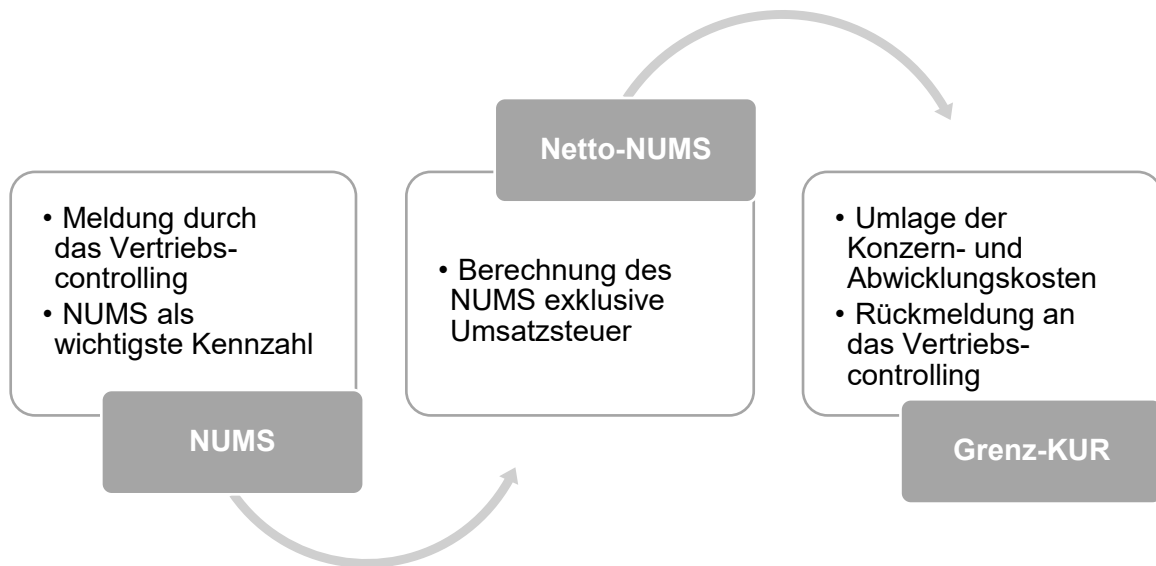


Abbildung 12: Prognostizierte Kennzahlen durch das Zentralcontrolling, Quelle: eigene Darstellung.

Wie *Abbildung 12* erkennen lässt, stellt der Vertriebsprognoseprozess bei der Kooperationspartnerin ein intensives Zusammenspiel zwischen Vertriebscontrolling und Zentralcontrolling dar. Nachdem die aktuelle Grenz-KUR durch das Zentralcontrolling übermittelt wurde, erfolgt bei LASCANA eine interne Durchsprache der Prognoseergebnisse. Der Personenkreis dieser monatlichen Durchsprache setzt sich aus der*em Vertriebscontroller*in und dem Führungsteam von LASCANA, bestehend aus Product Lead (PrL)¹⁹⁹ und Strategic Lead (SL)²⁰⁰ zusammen. Im Zuge des Gesprächs wird der aktuelle Geschäftsverlauf diskutiert und die Auswirkungen der Bademode- und Wäsche-Entwicklung auf das Vertriebsergebnis analysiert. Die Mitarbeiter*innen des operativen Bereichs sind in diesem Prozess nicht involviert.

¹⁹⁹ Diese Position ist bei der Kooperationspartnerin vergleichbar mit der Teamleitung.

²⁰⁰ Diese Position ist bei der Kooperationspartnerin vergleichbar mit der Bereichsleitung.

Vertriebsprognose-Tool

Nach der verbalen Erläuterung des vertrieblichen Prognoseprozesses bei LASCANA, wird nachfolgend das bis dato angewandte Vertriebsprognose-Tool analysiert, mit welchem das beschriebene Vorgehen umgesetzt und prognostiziert wird.

Um die vertrieblichen Kennzahlen für den RZR zu prognostizieren, besteht für das vertriebliche Controlling bei LASCANA aktuell eine provisorische Excel-Datei. Diese gliedert sich in zwei Hauptregisterblätter für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz, um einen getrennten Überblick über die Entwicklung zu bewahren. Prognostiziert wird für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz bis dato auf Ebene der Hauptsortimente. Analog zu den bereits bekannten Hauptsortimenten Damen Oberbekleidung, Bademode, Wäsche, Schuhe, Sporttextilien und Schmuck, gliedert sich das Vertriebsprognose-Tool jeweils für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz in sechs Tabellenblätter. Jedes Registerblatt repräsentiert ein Hauptsortiment, was an der Sortimentsbezeichnung und dem Länderkürzel erkenntlich ist. Die Summe der sechs Tabellenblätter wird in dem Hauptregisterblatt getrennt für Österreich und die Schweiz zusammengeführt und ergibt ein Gesamtbild über die Entwicklung der beiden Shops.

Hinsichtlich der Prognose auf Ebene der Hauptsortimente ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass das Bademode- und Wäsche-Sortiment mit einem Ansprache- bzw. NUMS-Anteil von 96 %²⁰¹ für den operativen Vertriebs Erfolg von LASCANA im Vordergrund steht. Die übrigen 4 % entfallen auf die Sortimente Damen Oberbekleidung, Schuhe, Sporttextilien und Schmuck. Folglich liegt der Fokus im Prognoseprozess primär auf der Antizipation der Bademode- und Wäsche-Entwicklung. Von einer detaillierten Prognose der weiteren vier Hauptsortimente wird aufgrund der untergeordneten Bedeutung abgesehen.

²⁰¹ S. A 2: Ansprache- und NUMS-Anteil der Hauptsortimente, S. 101.

Jedes Registerblatt der Excel-Datei gliedert sich in nachfolgende Spalten bestehend aus

- Ansprache,
- Lieferausfallsquote,
- BRUMS,
- Retourenwert,
- Retourenquote,
- Ausschöpfung,
- NUMS,
- verrechneter Einstandspreis (VEK),
- Kalkulation,
- Warenrohertrag,
- VF-Kosten und
- VF-KUR.

In Kapitel 4.1.2 wurden bereits zentrale vertriebliche Kennzahlen erläutert. Bisher nicht definierte Kennzahlen stellen die Lieferausfallsquote, der Retourenwert, die Ausschöpfung, die Kalkulation und der Warenrohertrag dar, weshalb diese nachfolgend kurz erklärt werden, um im Anschluss deren Relevanz für die monatlichen Vertriebsprognosen von LASCANA zu eruieren.

Lieferausfallsquote

Diese Kennzahl drückt den Anteil der Lieferausfälle bezogen auf die Kunden-Ansprache aus.

Retourenwert

Der Retourenwert spiegelt den Wert der retournierten Artikel in absoluten Zahlen wieder.

Ausschöpfung

Die Ausschöpfung gibt an, wie viel Prozent der Ansprache als NUMS verbleibt.

Kalkulation

Die Kalkulation ist als prozentueller Aufschlag auf den VEK zu verstehen.

Warenrohertrag

Der Warenrohertrag für einen Artikel errechnet sich aus dem NUMS exklusive Umsatzsteuer abzüglich verrechneten Einstandspreis und gibt an, wie viel Umsatz aus dem Verkauf des Artikels zur Deckung der Kosten verbleibt. Der Warenrohertrag ist somit mit dem Deckungsbeitrag vergleichbar.

Die grundlegende Darstellung sämtlicher KPIs basiert auf Kalenderwochen-Ebene. Um diese Kennzahlen zu prognostizieren, enthält die Excel-Datei eine Darstellung der jeweiligen Kennzahl auf Vorjahres- und FP-Niveau. Die Vorjahreswerte stammen aus einer Verknüpfung zu DATAB. DATAB repräsentiert ein Tool bzw. eine Abfragemaske zum Daten-Abwurf aus der unternehmens-internen Datenbank. Die FP-Werte stammen aus dem kalendarisierten Vertriebsplan der aktuellen Saison.

Bis dato wurde die Prognose auf intuitive Weise in Anlehnung an die Vorjahreswerte erstellt. Eine transparente Darstellung der Prämissen wurde unterlassen. Weiters lässt die umfangreiche Darstellung der vertrieblichen Kennzahlen, sowie der komplexe Aufbau die Excel-Datei sehr unübersichtlich wirken. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob sämtliche in der Excel-Datei berücksichtigten Kennzahlen für monatliche Vertriebsprognosen essenziell sind. Festzuhalten ist, dass die in der Excel-Datei integrierten Kennzahlen für eine ganzheitliche Betrachtung hinsichtlich der Rentabilität von LASCANA von Bedeutung, jedoch für kurzfristige Betrachtungen im Rahmen von Vertriebsprognosen zu vernachlässigen sind. Für die Zwecke der vertrieblichen Steuerung erweisen sich diese als zu granular und nicht steuerungsrelevant. Grund dafür ist, dass die operative Steuerung stets nach denselben Kennzahlen wie Ansprache und NUMS erfolgt.

Ein weiteres Defizit der Excel-Datei besteht in der fehlenden Darstellung der KAPs. Um den Überblick über diesen Anteil der Werbekosten zu bewahren wird eine zusätzliche Excel-Datei gepflegt. Das vorhandene Vertriebsprognose-Tool dient rein zur Prognose der Ansprache- und NUMS-Entwicklung für zukünftige Kalenderwochen. Diese werden nach Abschluss der Prognose in eine zentrale Planungs- und Prognosedatei überführt und auf monatlicher Ebene und nach Online-Marketing-Kanälen dargestellt. Diese Vorgehensweise unterstreicht den enormen Ressourcenaufwand und die zahlreichen Dateien, welche für den monatlichen Prognoseprozess benötigt werden. Im Zuge der Ist-Analyse wurde weiters die fehlende Darstellung der Entwicklung auf LASCANA-Gesamtebene als Optimierungspotenzial identifiziert.

Die bereits in der Ist-Analyse aufgedeckten Defizite werden zum Anlass genommen, den Vertriebsprognoseprozess und das vorhandene Excel-Tool weiterzuentwickeln und benutzerfreundlicher zu gestalten. Im Nachfolgenden gilt es weiters, die subjektive Meinungen und Anforderungen der Entscheidungsträger von LASCANA einzuholen, um den gesamten Prognoseprozess steuerungsoptimaler und effizienter zu gestalten.

4.2.2 Soll-Konstrukt

Auf Basis den Erkenntnissen der Ist-Analyse gilt es in einem weiteren Schritt, ein Soll-Konstrukt des Vertriebsprognose-Tools und des dahinterstehenden Prozesses zu definieren. Um konkrete Anforderungen seitens der Kooperationspartnerin zu berücksichtigen, wird in der anschließenden Ausarbeitung das verantwortliche Führungsteam von LASCANA involviert. Im Mittelpunkt steht das Erarbeiten konkreter Anforderungen an den internen Vertriebsprognoseprozess bzw. des Vertriebsprognose-Tools.

Wahl der qualitativen Methode

Für diesen Zweck hat sich die Autorin für ein qualitatives Interview mit den Führungskräften von LASCANA entschieden. Diese Methode erscheint als geeignet, da Interviews die Möglichkeit bieten, subjektive Meinungen zu erfragen. Zudem wird ein tiefergehendes Verständnis der Materie erlangt. Die Literatur unterscheidet zwischen drei Formen von Interviews²⁰²

- Unstrukturiertes Interview
- Halbstrukturiertes Interview
- Strukturiertes Interview.

Aufgrund der dynamischen Eigenschaften wurde auf die Methode des halbstrukturierten Interviews zurückgegriffen. Diese Erhebungsmethode bietet aufgrund der teilstrukturierten und offenen Fragestellungen der zu behandelnden Themenfelder einen hohen Grad an Freiheits- und Reaktionsspielraum.²⁰³

Das halbstrukturierte Interview wurde in Form eines Gruppeninterviews geführt. Diese Form des Interviews erweist sich als sinnvoll, da der teilnehmende Personenkreis, bestehend aus zwei Interviewpartnern, in einer symmetrischen Beziehung zueinandersteht. Zudem liegt das Erkenntnisinteresse in der Ableitung einer konsensualen Meinung beider Interviewpartner hinsichtlich der Gestaltung eines internen Vertriebsprognoseprozess.²⁰⁴

Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass das qualitative Gruppeninterview, welches am 13.01.2022 mit PrL und SL durchgeführt wurde, online via Microsoft-Teams abgehalten wurde. Aufgrund der weit verbreiteten Online-Kommunikation sieht MISOCH die Durchführung eines Online-Interviews vergleichbar mit einem persönlichen Interview. Daneben beschreibt MISOCH die erhöhte Teilnahmebereitschaft, sowie die Selbstoffenbarung als Vorteile dieser Erhebungsmethode.²⁰⁵

²⁰² Vgl. ATTESLANDER (2010), S. 144 f; DANNER-SCHRÖDER/MÜLLER-SEITZ (2017), S. 48 f.

²⁰³ Vgl. DANNER-SCHRÖDER/MÜLLER-SEITZ (2017), S. 49.

²⁰⁴ Vgl. MISOCH (2019), S. 160 ff.

²⁰⁵ Vgl. MISOCH (2019), S. 177 ff.

Die Fragestellungen aus dem Gruppeninterview gliedern sich grob in drei Themenblöcke. Zum einen wurden die Interviewpartner zu deren Meinung hinsichtlich der Relevanz von Planung und Prognose im E-Commerce befragt.²⁰⁶ Zum anderen wurden Fragestellungen im Hinblick auf den aktuellen Prognoseprozess und den möglichen Optimierungspotenzialen vorbereitet. Während des Gesprächsverlaufs wurden weiters Inputs zur Adaptierung des Vertriebsprognose-Tools eingeholt.

Ergebnisse aus dem qualitativen Gruppeninterview

Vertriebsprognoseprozess

Zu Beginn des Gruppeninterviews wurden die Anforderungen betreffend den zeitlichen Horizont geklärt. Die Interviewerin befragte die Interviewpartner im Gespräch, ob diese den monatlichen Prognosezyklus als ausreichend erachten oder ob eine regelmäßiger Erstellung von Vertriebsprognosen aufgrund der Schnellebigkeit im E-Commerce sinnvoller erscheint. SL sehe die Antwort auf diese Frage in der organisatorischen Natur des Vertriebsprognoseprozesses.²⁰⁷ Seinem Empfinden nach wäre ein kürzerer Prognosezyklus zwar sinnvoller, aber aufgrund der prozessualen Abhängigkeit zwischen dem Vertriebscontrolling und dem Zentralcontrolling nur schwer umsetzbar. Weiters sei aus seiner Sicht ein kürzerer Zyklus aufgrund von Vorlaufzeiten in der Planung und Umsetzung von Werbemaßnahmen und Werbemitteln nicht möglich. Zudem wäre ein wöchentlicher Prognosezyklus in seinen Augen zu granular. Aus Sicht von SL fühle sich ein monatlicher Prognosezyklus ideal an. Der Interviewpartner gibt im Zuge des Gesprächs den Denkansatz, dass sich der zeitliche Prognosehorizont in Zukunft ändern bzw. verkürzen könne.²⁰⁸

Die nächste Frage widmete sich der Verantwortlichkeit in der Erstellung von Vertriebsprognosen. Es wurde erörtert, ob die Erstellung der monatlichen Prognosen aus der Auffassung der Interviewpartner ausschließlich im Aufgabenbereich des Vertriebscontrollings liege, oder ob ein Bottom-Up-Verfahren, wie es bei der halbjährlichen Vertriebsplanung der Fall ist, als geeigneter erscheine. PrL ist der Meinung, eine realistische Vertriebsprognose könne nur im Austausch beider Parteien, dem Vertriebscontrolling und den verantwortlichen Mitarbeiter*innen der Online-Marketing-Kanäle, erfolgen. Als Grund gibt PrL an, dass diese aufgrund der Nähe zum operativen Geschäft eine genauere Performance-Entwicklung der Online-Marketing-Kanäle prognostizieren würden. Argumentiert wurde die Antwort weiters, dass jede*r Mitarbeiter*in auf einen Kanal bzw. deren Sub-Kanäle fokussiert sei und dies folglich aufgrund des gebündelten Know-How eine bessere Prognose ermögliche.²⁰⁹

²⁰⁶ S. Kapitel 5.1.

²⁰⁷ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 107.

²⁰⁸ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 107.

²⁰⁹ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 108.

SL schloss sich dem Gesagten an und unterstrich, dass die inhaltliche Ausgestaltung der Vertriebsprognose über ein Bottom-Up-Verfahren entstehen solle. In der Steuerung des gesamten Prozesses und somit der Konsolidierung der Teilergebnisse sehe er die Verantwortung jedoch zentral beim Vertriebscontrolling.²¹⁰

Im weiteren Gesprächsverlauf wurden weitere Potenziale zur Optimierung des Prognoseprozesses diskutiert. Die Interviewerin wies als Diskussionsgrundlage auf eine mögliche Verbesserung hinsichtlich Kommunikation und der Akzeptanz der Prognoseergebnisse hin. SL bezieht sich in seiner Antwort auf die Integration der Vertriebsprognose als Teil der operativen Steuerung.

*„Die Vertriebsprognose darf nichts sein, was gedanklich außerhalb des Geschäfts stattfindet. Eigentlich ist eine Prognose nichts anders als die Abbildung des operativen Tagesgeschäfts, an der alle mit beteiligt sind und das, was jeder tun, eine Auswirkung zeigt. Eigentlich sollte hier eine noch stärkere, volle Transparenz vorherrschen. Dabei sollte jeder*in klar sein, welche Auswirkungen ihr*sein individuelles Handeln hat. Das könnte man noch viel intensiver beleuchten. Beispielsweise welche Prämissen man unterstellt und welche Einflussfaktoren man sich ansieht. Dabei sollte natürlich die Balance zwischen Detailverliebtheit und Praktikabilität hergestellt sein. Bei UNITO sehe ich oft die extreme Detailorientierung.“²¹¹*

PrL sah zudem Verbesserungsmöglichkeiten in der Wahrnehmung der Prognoseergebnisse und der daran angepassten Maßnahmenableitung. SL schlussfolgerte, dass dies vor allem aus der mangelnden Analyse von Abweichungen zwischen der tatsächlichen und der geplanten bzw. prognostizierten Entwicklung resultiere und sah in diesem Aspekt Luft nach oben.²¹²

Vertriebsprognose-Tool

In weiterer Folge wurde das von der*dem Vertriebscontroller*in verwendete Vertriebsprognose-Tool näher beleuchtet. Hierfür stellte die Interviewerin die Frage nach den wesentlichen Kennzahlen bzw. welche für die operative Steuerung im LASCANA-Kontext von maßgeblicher Bedeutung seien. SL zu Folge lasse sich diese Frage pauschal schwer beantworten. Auf welchen vertrieblichen Kennzahlen der Fokus von LASCANA liegen sollte, sei seinem Anschein nach abhängig von der strategischen Ausrichtung und den langfristigen Zielen, welche UNITO verfolge. Für die Marke LASCANA seien zwar die Entwicklung der Ansprache und des NUMS relevante Vertriebskennzahlen, aber im Zweifel stelle das Vertriebsergebnis die steuerungsrelevanteste Kennzahl dar.²¹³

²¹⁰ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 108.

²¹¹ S. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 108.

²¹² Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 108 f.

²¹³ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 109 f.

Aufgrund der Ergebnis-Abhängigkeit lässt sich ableiten, dass den Werbekosten bzw. deren Effizienz in Form von KURen im Zuge der Prognose besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Im Zuge des Gesprächs wurde mehrmals die Kritik im Hinblick auf die Detailverliebtheit der Kooperationspartnerin deutlich.²¹⁴

Infolgedessen stellte sich heraus, dass das verwendete Vertriebsprognose-Tool, welches sämtliche vertriebliche Kennzahlen abbildet, zu granular bzw. unübersichtlich und somit wenig effizient sei. Während des Gesprächs konnten zudem Kennzahlen identifiziert werden, welche in der Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools zukünftig unberücksichtigt bleiben sollten.²¹⁵

Nachdem die wesentlichen Kennzahlen für die Vertriebsprognose identifiziert wurden, galt es die Anforderungen hinsichtlich der Prognoseebene zu eruieren. Bisher erfolgt die Vertriebsprognose auf Ebene der Hauptsortimente, mit dem Kernfokus auf die Entwicklung der Bademode- und Wäsche-Sortimente. Es stellte sich die Frage, ob dies beibehalten oder umstrukturiert werden sollte. PrL argumentierte, die bis dato verwendete Vorgehensweise sei für LASCANA gut geeignet, da diese für Zwecke des Sortimentsmarketings sinnvolle Erkenntnisse liefere. Trotzdem sei ihrer Meinung nach einer Übersicht auf Kalenderwochen und Online-Marketing-Kanal-Ebene sinnvoll. Es gilt somit einen Mittelweg zu finden, und die aktuelle Geschäftsentwicklung sowohl auf Ebene der Hauptsortimente als auch auf Online-Marketing-Kanal-Ebene darzustellen.²¹⁶

4.2.3 Zwischenfazit und Ableitungen für den Praxisoutput

Das Kapitel 4.2 schließt mit einem Zwischenfazit, resultierend aus der Ist-Analyse und den Anforderungen an den Soll-Prozess ab. Die gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend, in Anlehnung an die theoretischen Ausführungen, den fünf Prognosephasen²¹⁷ zugeordnet und zusammengefasst.

1. Bestimmung des Prognoseziels

Wie der verbalen Beschreibungen aus Kapitel 4.2.1 zu entnehmen ist, besteht das Prognoseziel in der kurzfristigen Sicherstellung des operativen Vertriebserfolgs. Der Prognosehorizont umfasst im Konkreten die aktuelle Saison bzw. das aktuelle GHJ und wird in monatlichen Intervallen erstellt. Aus Steuerungsperspektive von LASCANA liegt der Fokus auf der Prognose des Vertriebsergebnisses.

²¹⁴ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 109 f.

²¹⁵ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 109 f.

²¹⁶ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 110.

²¹⁷ S. Kapitel 3.3.

Durch die monatliche Neueinschätzung der vertrieblichen Kennzahlen auf Ebene der Hauptsortimente und die monatliche Kalkulation des Vertriebsergebnisses, wird das kurzfristige Ausnützen von Chancen im Sortimentsmarketing ermöglicht und der Vertriebs Erfolg kontrolliert. Zudem trägt die monatliche Vertriebsprognose zum Aufdecken von Risiken, im Hinblick auf mögliche Ineffizienzen der Werbekosten bei.

2. Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen

Die der Prognose zugrundeliegenden Informationen sind im Hinblick auf die Qualität des Prognoseergebnisses ausschlaggebend. Externe Informationen über das Unternehmens- und Wettbewerbsumfelds von LASCANA finden bei der monatlichen Prognose kaum Berücksichtigung. Im Zuge der Prognoseerstellung wird vorwiegend auf unternehmensinterne Informationen, wie beispielsweise die Performance vergangener Werbemaßnahmen und daraus ableitbare Erkenntnisse für die Zukunft zurückgegriffen. Aus dem qualitativen Gruppeninterview hat sich herausgestellt, dass für die monatliche Prognoseerstellung zusätzliche Aspekte und Denkanstöße von operativen Kolleg*innen wünschenswert wären. Diese würden zukünftig zu präziseren, realistischeren Ansprache- und NUMS-Prognosen, sowie einer plausibleren Neueinschätzung der KAPs führen.

3. Auswahl des Prognoseverfahrens

Zur Auswahl des Prognoseverfahrens lässt sich sagen, dass bis dato eine Kombination aus einem einfachen Entwicklungs- und Wirkungsprognoseverfahren Anwendung gefunden hat. Genau lässt sich das Prognoseverfahren aufgrund der intuitiven Anwendung schwer unter jene, welche in Kapitel 3.4 behandelt wurden, subsumieren. Das Prognoseverfahren stellt eine Mischform aus dem naiven Forecast, der Trendextrapolation bzw. einer einfachen, kausalen Wirkungsprognose dar. Qualitative Informationen aus Sicht von Kolleg*innen bzw. des Führungsteams wurden im Erstellungsprozess nicht berücksichtigt. Durch das Einholen qualitativer Inputs kann dies in Zukunft optimiert, um zukünftig eine Verbesserung der Prognosequalität zu gewährleisten.

4. Durchführung der Prognose

Wie bereits beschrieben wurde, besteht das grundlegende Defizit vor allem in der ausschließlichen Erstellung der Prognose durch die*den Vertriebscontroller*in von LASCANA. Das zukünftige Vertriebsprognose-Tool soll auf Basis dieser Erkenntnis ein Tabellenblatt zur transparenten Darstellung der Prämissen enthalten. Diese werden für quantitative und qualitative Inputs der Kolleg*innen adaptierbar sein, um eine inhaltlich realistische Ausgestaltung der Vertriebsprognose zu ermöglichen.

5. Beurteilung des Prognoseverfahrens

Nach der Beschreibung des Vertriebsprognoseprozesses in Kapitel 4.2.1 ist auffallend, dass eine laufende Evaluierung der Prognoseergebnisse nicht Teil des unternehmensinternen Prozesses ist. Diese Phase des Prognoseprozesses dient der Sicherstellung reliabler Vertriebsprognosen und trägt zur Erreichung des Prognoseziels bei. Dieses Vorgehen bildet die Voraussetzung, die Prognosequalität aufrecht zu erhalten bzw. zu steigern, weshalb diese Phase des Prognoseprozesses unerlässlich erscheint. Neben der regelmäßigen Sicherung der Prognoseergebnisse soll in dem Vertriebsprognose-Tool weiters ein Berechnungsfeld zur Ermittlung des Prognosefehlers integriert werden, um Abweichungen zwischen Ist- und Prognosewerte zu identifizieren. Dies trägt dazu bei, Erfahrungswerte zu sammeln und ermöglicht folglich eine kontinuierliche Verbesserung hinsichtlich der Antizipation des Vertriebserfolgs. Zudem wurde aus dem Gruppeninterview deutlich, dass eine laufende Beurteilung der getroffenen Prämissen dazu beitragen soll, zukünftige Vertriebsprognosen realistisch abzubilden und Transparenz zu schaffen.²¹⁸

Die Autorin nimmt die identifizierten Defizite zum Anlass, die behandelten Aspekte im Vertriebsprognose-Tool zu integrieren, um zukünftig einen Mehrwert für die operative Steuerung von LASCANA zu schaffen.

²¹⁸ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 108.

5 Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools

Die im vorangegangenen Kapitel identifizierten Verbesserungspotenziale hinsichtlich des Vertriebsprognoseprozesses und des Vertriebsprognose-Tools finden in diesem Teil der Arbeit Berücksichtigung. Das vorliegende Kapitel widmet sich der Umsetzung und Weiterentwicklung der Vertriebsprognose-Tools, welches den Praxisoutput für die UNITO-Marke darstellt.

Zu Beginn des Kapitels wird das Ziel und der Nutzen des adaptierten Vertriebsprognose-Tools für LASCANA aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt eine qualitative Beschreibung des Vertriebsprognose-Tools hinsichtlich Aufbau und Umsetzung der einzelnen Optimierungsschritte. Abschließend wird anhand eines konkreten Beispiels gezeigt, wie der adaptierte, interne Vertriebsprognoseprozess gestaltet ist und wie das vorhandene Vertriebsprognose-Tool angewendet wird. Zur Veranschaulichung der integrierten Kennzahlen und Parameter erfolgt eine Interpretation ausgewählter KPIs. Am Ende der Ausarbeitung resultiert ein anwenderfreundliches, an die Geschäftsjahres-Logik des Unternehmens angepasstes, Vertriebsprognose-Tool, welches die optimale Grundlage für die vertriebliche Steuerung von LASCANA darstellt.

5.1 Ziel und Nutzen des Tools

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit der Vertriebsplanungs- und Prognosesystematik wird in diesem Unterkapitel der konkrete Nutzen des Vertriebsprognose-Tools für LASCANA aufgezeigt.

Ziel des Vertriebsprognose-Tools besteht in der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Entwicklung vertrieblicher Kennzahlen. Das Tool dient für diesen Zweck als zentrales Informationsmedium für das Führungsteam von LASCANA, sowie den operativen Mitarbeiter*innen. Im Zuge der Adaption wurde die Integration aller steuerungsrelevanter Kennzahlen in einem zentralen Vertriebsprognose-Tool angestrebt, um einen ganzheitlichen Überblick der Performance zu ermöglichen. Das adaptierte Vertriebsprognose-Tool soll dazu beitragen, die monatlichen Prognoseergebnisse stärker in den operativen Tätigkeiten zu berücksichtigen. Dies führt zum konkreten Nutzen des adaptierten Vertriebsprognose-Tools, welcher in der Sicherstellung des vertrieblichen Erfolgs von LASCANA liegt. Als Reaktion auf kurzfristig geändertes Konsumverhalten soll das verwendete Excel-Tool die Basis zur Ableitung von Maßnahmen und korrigierenden Handlungen bilden und die Zielerreichung von LASCANA unterstützen.²¹⁹

²¹⁹ Vgl. A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews, S. 105 f.

Im Rahmen der theoretischen Abhandlung stellte sich die Sicherstellung der Prognosegüte als zentraler Aspekt heraus. Diese Berechnungsspalte wurde in dem Excel-Tool integriert und ermöglicht fortan, die Prognoseergebnisse im Anschluss kritisch zu beleuchten und Analysen abzuleiten. Langfristig soll dieser Optimierungsschritt im vertrieblichen Prognoseprozess dazu beitragen, eine Steigerung der Prognosegüte zu erzielen, um die Qualität operativer Vertriebsprognosen für LASCANA zu gewährleisten.

Weiters soll das Vertriebsprognose-Tool zukünftig dazu beitragen, einen monatlichen Überblick über die Performance der Hauptsortimente bzw. Online-Marketing-Kanäle zu bewahren und basierend darauf die Steuerung der Werbekosten abzustimmen. Da das Tool Informationen hinsichtlich Höhe und Rentabilität der Werbekosten liefert, soll es dabei helfen, die Entwicklung der Werbekosten im Auge zu behalten, sowie Plan-Überschreitungen frühzeitig entgegenzuwirken. Je nach Rentabilität sollte auf Basis dieser Darstellung die Frage gestellt werden, ob Werbebudget umgeschichtet oder gestrichen werden sollte, um die vorgegebenen Vertriebsergebnisziele zu erreichen. Aus diesem Grund besteht der Nutzen des Vertriebsprognose-Tools neben der Sortimentssteuerung, in der adäquaten Steuerung der Werbemaßnahmen bzw. der für die Zwecke erforderlichen Kosten durch die operativen Mitarbeiter*innen.

5.2 Aufbau des Tools

Nach der Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools besteht die Excel-Datei aus 25 Tabellenblättern. Die hohe Anzahl resultiert aus den für die Prognose getrennt vorgesehenen Tabellenblättern, welche für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz erforderlich sind. Weiters unterscheiden sich die Registerblätter des Vertriebsprognose-Tools durch drei Farben. In hellrosa gekennzeichnet sind jene Tabellenblätter, welche durch die Nutzer*innen des Excel-Tools zur Erstellung der Vertriebsprognose monatlich adaptiert werden müssen. Nachfolgende Auflistung gibt einen Überblick über die rosafarbenen Tabellenblätter, welche im Anschluss näher erläutert werden.

- Parameter
- Sortimentsprämissen
- Kanalprämissen
- Sicherung AT
- Sicherung CH
- Daten DATAB AT
- Daten DATAB CH.

Parameter

Das rosa Tabellenblatt *Parameter* enthält eine Übersicht über die Basisdaten, welche mittels Drop-Down-Menü auszuwählen sind. Bei der Auswahl der Basisdaten ist sicherzustellen, dass das korrekte Vorjahres-GHJ, das laufende GHJ sowie das dazu analog geplante GHJ ausgewählt sind. Weiters ist die erste Kalenderwoche des laufenden GHJ zu definieren, da diese den Ausgangspunkt für die wöchentliche Prognose-Übersicht darstellt. Diese Basisdaten verknüpfen sich auf alle Registerblätter im Vertriebsprognose-Tool und sind einmalig zu Beginn eines neuen Vertriebsprognosezeitraums festzulegen. Im Vergleich dazu sind die Prognosedaten monatlich zu adaptieren. Dabei gilt es im vorgesehenen Feld jene Kalenderwoche auszuwählen, welche zum Zeitpunkt der Prognoseerstellung bereits abgeschlossen ist und die kumulierten Ist-Werte widerspiegelt. Dieser Schritt ist erforderlich, da die Vertriebsprognose auf den kumulierten Ist-Werten aufsetzt. Neben den Basis- und Prognosedaten enthält dieses Registerblatt weitere Informationen und Abkürzungen, welche sich im Vertriebsprognose-Tool wiederfinden.

Sortimentsprämissen

Im Zuge der Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools fiel die Entscheidung der Autorin darauf, die Prognose auf Ebene der Hauptsortimente beizubehalten. Der Hauptgrund liegt in der geringeren Komplexität, welche durch die beschränkte Anzahl der Hauptsortimente im Vergleich zu den Online-Marketing-Kanälen bedingt ist. Diese Vorgehensweise erfordert folglich weniger Tabellenblätter im Vertriebsprognose-Tool. Aufgrund des gewählten Vorgehens auf Hauptsortiment-Ebene wird eine ressourcenschonende Prognoseerstellung ermöglicht. Ein weiteres Argument, welches für die Auswahl Hauptsortimente als Prognoseebene spricht, besteht in der vereinfachten Einschätzung der vertrieblichen Kennzahlen wie Ansprache und Retourenquote. Zudem bietet die Prognose auf Ebene der Hauptsortimente eine informative Grundlage für das Sortimentsmarketing. Um die operative Vertriebsprognose auf Ebene der Hauptsortimente durchzuführen, ist in einem vorgelagerten Schritt eine Unterstellung der Prämissen hinsichtlich Ansprache-, Retourenquoten- und NUMS-Entwicklung, sowie der zur Bewerbung der Hauptsortimente notwendigen VF-Kosten erforderlich. Der Reiter Sortimentsprämissen bietet die Möglichkeit, Annahmen über die Entwicklung dieser vertrieblichen Größen zu treffen. Diese können mittels Drop-Down-Menü für die Hauptsortimente Damen Oberbekleidung, Bademode, Wäsche, Schuhe, Sporttextilien und Schmuck getrennt für Österreich und Schweiz vorgenommen werden. Die ausgewählten Prämissen verknüpfen sich in weiterer Folge auf die gelben Tabellenblätter, welche für die, auf Kalenderwoche basierende, Prognose der Hauptsortimente benötigt werden. Die getroffenen Prämissen schaffen Transparenz über die zugrundeliegenden Annahmen für den gegebenen RZR und sollen als Hilfestellung für die Prognoseerstellung dienen.

Kanalprämissen

Neben Sortimentsprämissen spiegeln die Kanalprämissen die zweite Steuerungskomponente im Vertriebscontrolling wieder. Dieser Reiter dient zur Einschätzung der KAPs bzw. der KAP-KUR, welche für jeden Online-Marketing-Kanal zu treffen sind. Es gilt eine Entwicklung der umsatzunabhängigen Werbekosten für die Kanäle E-Mail, SEA, SEO, Affiliate, Display und Social Media zu unterstellen, um in weiterer Folge im gelben Prognoseregister eine transparente Einschätzung der KAPs für den RZR zu ermöglichen.

Sicherung AT/CH

Dieses Tabellenblatt ähnelt im Aufbau jenen, zur Prognose der Hauptsortimente. Das Registerblatt dient zur Überprüfung der Prognosegüte und verfolgt den Zweck, die getroffene Einschätzung je Prognosezyklus zu speichern und die Veränderungen der Prognoseergebnisse zu überprüfen. Nach Durchführung der monatlichen Vertriebsprognose empfiehlt sich die Erstellung von Wertekopien der Prognoseergebnisse per Saisonende²²⁰, welche in der vorgesehenen Kalenderwoche eingefügt werden. In weiterer Folge wird die Berechnung von Abweichungen der Ansprache im Vergleich zur letzten Vertriebsprognose²²¹ ermöglicht, um die Einschätzung im Vergleich zum Vormonat zu beurteilen.

Daten DATAB AT/CH

Kernelement des Vertriebsprognose-Tools bilden die zugrundeliegenden Daten, auf welchen die Prognose aufbaut. Dieses finden sich im Registerblatt *Daten DATAB*, welches die Vorjahres- und Ist-Werte der vertrieblichen Kennzahlen getrennt nach Hauptsortimenten enthält. Die Daten, welche in Form einer Pivot-Tabelle dargestellt sind, werden im monatlichen Prognosezyklus aktualisiert. Diese Input-Daten verknüpfen sich auf die gelben, für die Prognose relevanten Tabellenblätter, in die vorgesehene Vorjahres- und Ist-Spalten.

Im Vergleich zu den rosafarbenen Tabellenblättern dienen die Reiter in violett für Zwecke der Übersicht. Die Übersichtsregister setzen sich aus vier Tabellenblätter zusammen.

- Dashboard
- LASCANA
- LASCANA AT
- LASCANA CH.

²²⁰ S. Vertriebsprognose-Tool, Registerblatt LASCANA AT/LASCANA CH, Zeile 41.

²²¹ Englisch: Last Forecast (LFC).

Dashboard

Das eingeführte Dashboard ermöglicht einen Überblick über die Entwicklung der für die operative Steuerung wesentlichen vertrieblichen Kennzahlen. Dabei sind die Prognoseergebnisse getrennt nach kumulierter Kalenderwoche und per Saisonende ersichtlich. Weiters besteht die Möglichkeit, die kumulierte Entwicklung ausgewählter Kennzahlen grafisch anhand eines Säulendiagramms einzublenden. Zu erwähnen gilt, dass die Informationen zur Entwicklung der Ansprache, der Retourenquote, des NUMS, sowie den Werbekosten, bestehend aus KAPs und VF-Kosten, aus dem Vertriebsprognose-Tool entnommen werden. Um die Grenz-KUR bzw. das Grenzergebnis und folglich das Vertriebsergebnis in diesem Tool zu integrieren, ist aufgrund der Abhängigkeit zum Zentralcontrolling eine weitere zentrale Planungsdatei mit dem vorliegenden Excel-Tool verknüpft.

LASCANA

Neben dem Dashboard bietet der Reiter *LASCANA* einen Überblick über die im Excel-Tool integrierten vertrieblichen Kennzahlen auf Kalenderwochenebene. Dieses detaillierte Tabellenblatt stellt eine aggregierte Darstellung aus den Registerblättern *LASCANA AT* und *LASCANA CH* dar.

LASCANA AT/CH

Demselben Prinzip zufolge repräsentieren die Registerblätter *LASCANA AT* und *LASCANA CH* eine Verdichtung aus den Reitern der, für Österreich und der Schweiz, getrennt dargestellten sechs Hauptsortimente.

Während die violetten Tabellenblätter ausschließlich auf Verknüpfungen basieren und eine Zusammenfassung der Prognoseergebnisse repräsentieren, sind die gelben Tabellenblätter zur Erstellung der Vertriebsprognose essenziell. Diese bestehen aus nachfolgenden Registerblättern.

- Damen Oberbekleidung
- Bademode
- Wäsche
- Schuhe
- Sporttextilien
- Schmuck
- KAPs.

Die Tabellenblätter stehen in zweifacher Form für Österreich und die Schweiz zur Verfügung. Im Aufbau sind die Registerblätter der Hauptsortimente ident.

Jedes Tabellenblatt beinhaltet folgende Kennzahlen

- Ansprache
- Lieferausfallsquote,
- BRUMS,
- Retourenwert,
- Retourenquote,
- Ausschöpfung,
- NUMS inklusive Umsatzsteuer,
- NUMS exklusive Umsatzsteuer,
- sowie VF-Kosten

auf Kalenderwochenebene. Während die Ausschöpfung und der NUMS exklusive Umsatzsteuer auf hinterlegten Berechnungen basieren, gilt es die Formeln, welche mit Pfeilen markiert sind, für den abgeschlossenen kumulierten Ist-Zeitraum nachzuziehen. Nachdem die Ist-Daten für den kumulierten Zeitraum vollständig dargestellt wurden, gilt es die Ansprache, die Lieferausfallsquote, die Retourenquote, sowie die VF-Kosten für den RZR in den gelb hinterlegten Spalten zu antizipieren. Die Verknüpfung zu den getroffenen Sortimentsprämissen in Zeile 3 soll die Prognose der genannten Kennzahlen erleichtern. Im Zuge der Prognoseerstellung kommt der Ansprache-Prognose eine besondere Bedeutung zu. Sie lässt sich am einfachsten voraussagen und stellt die Basis für die Entwicklung der weiteren Kennzahlen dar. Um einen Orientierungsrahmen für die Prognose zu gewährleisten, sind weiters die Vorjahres- und Plan-Werte der einzelnen Kennzahlen eingeblendet. Diese sogenannten Input-Daten werden im nachfolgenden Unterkapitel genauer beschrieben.

Neben der Prognose der Hauptsortimente stellt die Antizipation der KAPs für den RZR einen weiteren wesentlichen Prognoseinhalt dar. Aus diesem Grund wird in dem dafür vorgesehenen Tabellenblatt eine Einschätzung der KAPs ermöglicht. Diese wird auf Ebene der Online-Marketing-Kanäle getroffen und soll zur frühzeitigen Identifikation von Abweichungen zum Vorjahr bzw. Vertriebsplan beitragen.

5.2.1 Integration der Input-Daten

Dieses Unterkapitel widmet sich den zugrundeliegende Input-Daten des Vertriebsprognose-Tools. Im Zuge der monatlichen Vertriebsprognosen von LASCANA werden zum überwiegenden Teil unternehmensinterne Input-Daten herangezogen.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools fanden in Anlehnung an SCHÖN die Datenqualitätskriterien Berücksichtigung. Die quantitativen Input-Daten, welche in dem Vertriebsprognose-Tool Integration finden, sind an das unternehmensinterne Prognoseziel angepasst und auf Vollständigkeit, inhaltliche Richtigkeit, Relevanz, sowie Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit geprüft.²²² Dabei gelten die unternehmensinternen Vorjahres-Werte der Hauptsortimente als grundlegende Daten. Sie dienen als Basis zur Orientierung der vergangenen Entwicklung und ermöglichen die Identifikation von Trends im Vorjahrszeitraum. Folglich können Vorjahres-Werte dazu beitragen, wesentliche Erkenntnisse abzuleiten, welche für die aktuelle Einschätzung hilfreich sein können. Wie bereits erwähnt, stammt das Vorjahres-Datenmaterial aus der unternehmensinternen Datenbank DATAB. Als weitere Input-Daten liegen Plan-Werte für die Hauptsortimente des aktuellen GHJ vor. Diese leiten sich aus der Vertriebsplan-Kalendarisierung ab und dienen als Anhaltspunkt in Bezug auf die vorzunehmende Neueinschätzung des Vertriebsplans. Neben den Vorjahres- und Plan-Werten enthält die dritte Spalte eine Übersicht über die Ist-Entwicklung einerseits, sowieso über die getroffene Prognose andererseits. Dies ermöglicht nach Erstellung der Ansprache-Prognose eine laufende Berechnung des Prognosefehlers, indem die tatsächlichen Ist-Werte den Prognose-Werten gegenübergestellt werden. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass der detaillierte Vergleich zwischen Ist- und Prognose-Entwicklung ausschließlich für die vertriebliche Kennzahl der Ansprache Anwendung findet. Als Grund ist zu nennen, dass die übrigen vertrieblichen Kennzahlen auf isolierter Kalenderwochen-Ebene schwer zu interpretieren bzw. einzuschätzen sind. Weitere Input-Daten, finden sich im Dashboard des Vertriebsprognose-Tools wieder. Hierzu zählt die kalkulierte Grenz-KUR, welche vom Zentralcontrolling gemeldet wird.

Neben diesen quantitativen Input-Daten fließen weiters qualitative Informationen in die monatliche Prognoseerstellung ein. Diese werden aus dem internen Online-Vermarktungskalender entnommen. Der Vermarktungskalender von LASCANA beinhaltet sämtliche Informationen über die, auf Wochenbasis geplanten, Vermarktungsaktivitäten und ermöglicht so eine Vorhersage der Ansprache-Entwicklung für die sechs Hauptsortimente. Weitere relevante Daten, die in die Prognose einfließen bestehen in den geplanten Print-Werbemittel.

²²² Vgl. SCHÖN (2018) S. 291.

Zudem fließen konzerninterne Informationen und Analysen in Bezug auf identifizierte Trends in die monatliche Prognoseerstellung ein. Als Beispiel für Trends sind konkrete Erkenntnisse im Hinblick auf die Retouren-Entwicklung oder Informationen über die Lieferverfügbarkeiten bzw. -ausfällen zu nennen.

5.2.2 Integration relevanter Parameter und Kennzahlen

Wie bereits im Aufbau des Vertriebsprognose-Tools thematisiert wurde, beschränkt sich die Prognose der Hauptsortimente auf die Entwicklung von neun wesentlichen vertrieblichen KPIs. Während drei²²³ bzw. vier²²⁴ der neun Kennzahlen von der*dem Nutzer*in des Vertriebsprognose-Tools aktiv prognostiziert werden, berechnen sich die übrigen fünf Kennzahlen auf Basis der getroffenen Prognosen automatisch. Wie bereits im vorangegangenen Unterkapitel erwähnt, lassen Kennzahlen wie die Lieferausfallsquote, der Retourenwert, die Retourenquote, die Ausschöpfung, sowie der NUMS keine aussagekräftige isolierte Interpretation zu. Dies ist zudem der Grund, weshalb einige Kennzahlen nicht auf Kalenderwochenebene geplant wurden. Folglich führt dies für die genannten Kennzahlen im Zuge der Prognoseerstellung dazu, das Augenmerk auf die kumulierte Darstellung des Ist-Zeitraums bzw. des RZR zu lenken.²²⁵

Für die Entwicklung der KAPs wird ein separates Registerblatt gepflegt, welches zudem die KAP-KUR je Online-Marketing-Kanal widerspiegelt. Die Gegenüberstellung anhand der Vorjahres- und Plan-Kosten lässt eine Betrachtung der Effizienz zu. Weiters sind Abweichungen der Werbekosten in absoluten Zahlen ersichtlich.

5.3 Anwendung des Tools

In diesem Teil des Kapitels wird die Anwendung des Vertriebsprognose-Tools anhand eines konkreten Beispiels erläutert. Zur Veranschaulichung wird zu Beginn dieses Unterkapitels der interne Vertriebsprognoseprozess für LASCANA abgebildet. Anschließend werden die Prognoseschritte mithilfe des adaptierten Vertriebsprognose-Tools am Beispiel einer konkreten Kalenderwoche durchgespielt.

²²³ Für die Hauptsortimente Damen Oberbekleidung, Schuhe, Sporttextilien und Schmuck werden Ansprache, Lieferausfallsquote und Retourenquote prognostiziert.

²²⁴ Für die Hauptsortimente Bademode und Wäsche werden Ansprache, Lieferausfallsquote, Retourenquote und VF-Kosten prognostiziert.

²²⁵ S. Vertriebsprognose-Tool, Registerblatt Hauptsortimente, Zeile 37-41.

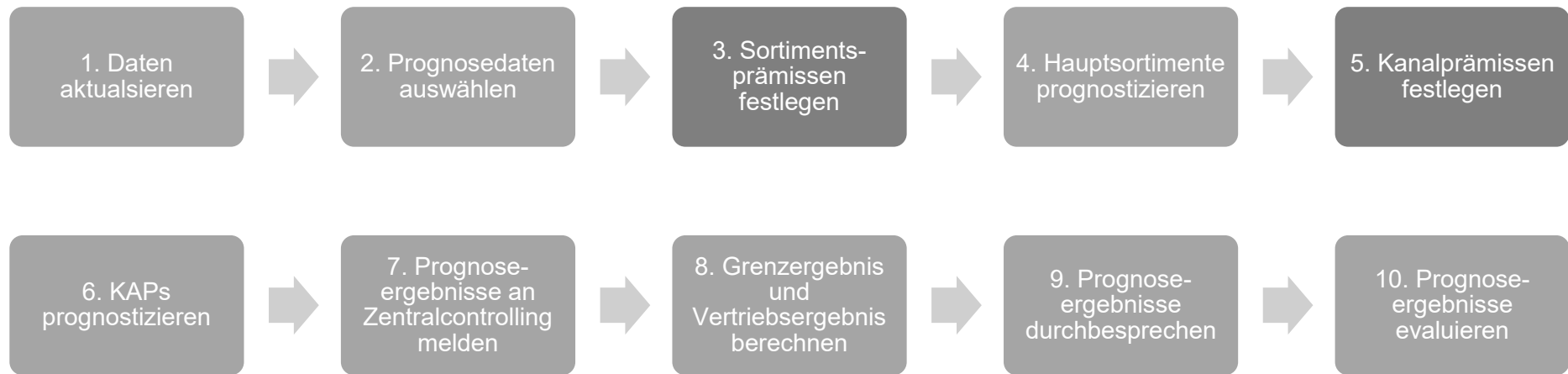


Abbildung 13: Adaptierter Vertriebsprognoseprozess bei LASCANA, Quelle: eigene Darstellung.

Erstellung der Vertriebsprognose anhand einer ausgewählten Kalenderwoche

Für diesen Zweck erfolgt die Anwendung des Excel-Tools beispielhaft anhand der Kalenderwoche 11. Um die Vertriebsprognose mit dem Datenstand per Kalenderwoche 11 zu erstellen, gilt es in einem ersten Schritt die aktuellen Ist-Werte für den genannten Zeitraum abzurufen. Für diesen Zweck ist ein Einstieg in die Datenbank DATAB erforderlich, um die Abfrage auszuführen. In einem zweiten Schritt werden die Werte in das Vertriebsprognose-Tool importiert. Aufgrund der automatischen Verknüpfung ist eine Aktualisierung der Pivot-Tabellen nach Ausführung der Datenabfrage in den Registerblättern *Daten DATAB AT/CH* ausreichend. Um in weiterer Folge die korrekten Daten in dem Tool zu verarbeiten, ist im Register *Parameter* in Zelle 24 die Kalenderwoche, für die bereits vollständige Ist-Werte vorliegen, auszuwählen. In diesem Fall wird mit dem Drop-Down-Menü die Kalenderwoche 11 ausgewählt. Die Auswahl der für die Prognoseerstellung betroffenen Kalenderwoche ist essenziell, da sich die Formeln in den gelben und violetten Registerblättern zur kumulierten Ansicht bzw. die Ansicht für den RZR auf die bis dahin ausgewählte Kalenderwoche beziehen.

Festlegung der Sortimentsprämissen

Im nächsten Schritt werden Sortimentsprämissen für den RZR festgelegt. Dabei werden Überlegungen zur Entwicklung der vertrieblichen Kennzahlen für die sechs Hauptsortimente angestellt. In diesem Prozess werden zu Beginn Annahmen hinsichtlich der zukünftigen Ansprache-Entwicklung unterstellt. Wie in *Abbildung 13* veranschaulicht, werden im Zuge der Prämissen-Wahl qualitative Inputs der operativen Kolleg*innen, sowie dem Führungsteam eingeholt, da diese Vorgehensweise zu einer belastbareren Vorhersage der Zukunft beiträgt. In dem konkreten Fall wird aufgrund beobachtbarer Nachfragesteigerung, welche auf den Frühlingsbeginn zurückzuführen ist, von einem leichten Anstieg der Ansprache in der Bademode ausgegangen. Für die restlichen Hauptsortimente werden keine konkreten Prämissen unterstellt, weshalb die aktuelle Entwicklung der Ansprache für die Sortimente fortgeschrieben wird. In der Retourenquote wird analog zur Ansprache-Entwicklung ein leichter Anstieg dieser Kennzahl unterstellt, da die Frühlingsmonate aufgrund der hohen Nachfrage der Textilsortimente eine Steigerung der Retouren mit sich ziehen. Für die übrigen Hauptsortimente wird zum aktuellen Zeitpunkt eine gleichbleibende Retourenquote angenommen. Die Prämissen zur Entwicklung des NUMS sind der Retourenquote gleichzusetzen, da diese vertriebliche Kennzahl von der Entwicklung der retournierten Artikel abhängig ist. Da VF-Aktionen und Rabatte vorwiegend auf das Bademode- und Wäsche-Sortiment gewährt werden, werden die VF-Kosten im Zuge der Prämissen-Wahl ausschließlich für das Bademode- und Wäsche-Sortiment vorgenommen. Für die übrigen vier Hauptsortimente sind aus diesem Grund keine Annahmen hinsichtlich der VF-Kosten-Entwicklung notwendig. Nachdem die Sortimentsprämissen festgelegt wurden, kann die vertriebliche Prognose auf Ebene der Hauptsortimente vorgenommen werden.

Der Fokus liegt aufgrund des Ansprache- und NUMS-Anteils auf der Antizipation der Bademode- und Wäsche-Entwicklung. Weiters wird im Zuge der Prognoseerstellung die Entwicklung der Damen Oberbekleidung prognostiziert. Die konkrete Prognose der Schuhe-, Sporttextilien- und Schmuckentwicklung ist vernachlässigbar, weshalb diese Tabellenblätter ausgeblendet sind.

Prognose der vertrieblichen Kennzahlen anhand eines ausgewählten Hauptsortiments

Die nachfolgenden Prognoseschritte werden aufgrund der übergeordneten Bedeutung anhand des Hauptsortiments Bademode durchgeführt.

Prognose der Ansprache am Beispiel des Hauptsortiments Bademode

Aufgrund der unmittelbaren Steuerungsrelevanz erfolgt in einem ersten Schritt zur Prognose der Bademode eine Betrachtung des kumulierten Ansprache-Verlaufs. Für diesen Zweck empfiehlt es sich zu Beginn die aktuelle Entwicklung zu analysieren und Trends abzuleiten. Sind aus der Analyse der Ist-Werte keine außerordentlichen Erkenntnisse für die zukünftige Ansprache-Entwicklung identifizierbar, bietet der Online-Vermarktungskalender nähere Anhaltspunkte zur Vorhersage der zukünftigen Kalenderwochen. Der Online-Vermarktungskalender enthält konkrete Informationen hinsichtlich der geplanten Sortimentsbewerbung, welche zur Erstellung der Wirkungsprognosen beitragen. Für dieses konkrete Beispiel zur Prognose des Bademode-Sortiments ist die in der Kalenderwoche 14 geplante 20-25% Aktion²²⁶ auf Bademode relevant. Dies führt in der Vertriebsprognose zu einem Anstieg der Ansprache. Weiters plant LASCANA in der Kalenderwoche 15 eine Online-Shopping-Week mit 25-30% auf das gesamte Sortiment²²⁷, was sich in der Vertriebsprognose in Form einer erhöhten Ansprache niederschlägt. In der Kalenderwoche 18 wird der Fokus der Sortimentsbewerbung erneut auf das Bademode-Sortiment²²⁸ gelenkt. Um die drei beispielhaft genannten VF-Aktionen in der Vertriebsprognose quantitativ wieder zu spiegeln, sind die Auswirkungen von der*dem Nutzer*in des Excel-Tools in Spalte N mit dem Vertriebsplan gegenüberzustellen und den Plan in Form von Steigerungsfaktoren zu adaptieren. In diesem Zusammenhang ist Spalte N als Neueinschätzung des Vertriebsplans zu verstehen. Um den Schritt der Quantifizierung der zukünftigen Ansprache-Entwicklung durchzuführen, empfiehlt es sich zudem, das Ansprache-Niveau des Vorjahres in der Vertriebsprognose mitzuberücksichtigen.

²²⁶ Vgl. UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022b), Interner Online-Vermarktungskalender von LASCANA, Tabellenblatt 2022.

²²⁷ Vgl. UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022b), Interner Online-Vermarktungskalender von LASCANA, Tabellenblatt 2022.

²²⁸ Vgl. UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH (2022b), Interner Online-Vermarktungskalender von LASCANA, Tabellenblatt 2022.

Aufgrund der geplanten VF-Aktionen wird in Kalenderwoche 14 mit einer Planüberschreitung von 5 % gerechnet. In Kalenderwoche 15 wird mit einer Ansprache von 3,5% über dem Planniveau ausgegangen. In Kalenderwoche 18 liegt bereits ein hoher Plananspruch für das Bademodesortiment vor, weshalb in Spalte N keine Änderungen zum Vertriebsplan vorgenommen werden. Für den übrigen RZR kann nur eine globale Prognose der Ansprache-Zahlen erfolgen, da für diesen Zeitraum zum Zeitpunkt der Prognoseerstellung kein detaillierter Online-Vermarktungskalender existiert.

Ein Optimierungsschritt, der im Zuge der Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools vorgenommen wurde, besteht in der Einführung einer dritten Spalte, welche als Prognose-Spalte bezeichnet wird. Die eingeführte Spalte dient zur Gegenüberstellung der Ist-Entwicklung und der Prognose-Entwicklung und ist für die Berechnung des Prognosefehlers essenziell.

Prognose der Lieferausfalls- und Retourenquote am Beispiel des Hauptsortiments Bademode

Neben der Ansprache lassen sich in dem vorliegenden Vertriebsprognose-Tool die Kennzahlen Lieferausfallsquote- und die Retourenquote für den gegebenen RZR beeinflussen. Diese sind im Vergleich zur Ansprache nicht unmittelbar steuerungsrelevant. Deren Prognose ist dennoch von wesentlicher Bedeutung, da sich die Entwicklung dieser Kennzahlen ausgehend von der Ansprache auf die Höhe des BRUMS und des NUMS auswirken. Diese umsatzbezogenen Informationen sind für die vertriebliche Steuerung von LASCANA von maßgeblicher Bedeutung. Da sich die Entwicklung des BRUMS und des NUMS automatisch durch die Antizipation der Lieferausfalls- und Retourenquote ergeben, sind für diese Kennzahlen keine Prognosespalten vorgesehen. Um die Lieferausfallsquote vorausszusagen, werden konzerninterne Informationen hinsichtlich der Sortimentsverfügbarkeit benötigt. Liegen keine konkreten Informationen vor, wird die Entwicklung des Vorjahres angenommen, weshalb sich die Prognosespalte V auf die Vorjahres-Werte bezieht. Verglichen mit der Lieferausfallsquote, ist die Antizipation der Retourenquote als leichter zu erachten, da zur Prognose dieser Kennzahl eine Analyse des kumulierten Ist-Zeitraums Auskunft über das Retouren-Verhalten der Kund*innen gibt. Spiegelt die Entwicklung der Retouren einen Trend wieder, ist diese für den RZR fortzuschreiben.

Prognose der VF-Kosten am Beispiel des Hauptsortiments Bademode

Um die VF-Kosten für den RZR zu prognostizieren, wird der Online-Vermarktungskalender herangezogen. Anhand der kurzfristig geplanten VF-Aktionen können in dem Vertriebsprognose-Tool Änderungen zu den VF-Kosten des Vorjahres vorgenommen werden. Wie bereits erwähnt ist dieser Prognoseschritt ausschließlich für die Hauptsortimente Bademode und Wäsche relevant.

Hinsichtlich der Vorhersage der zukünftigen Entwicklung am Beispiel des Hauptsortiments Bademode lässt sich zusammenfassend sagen, dass durch der*den Nutzer*in des Vertriebsprognose-Tools vier vertrieblichen Kennzahlen zu antizipieren sind. Dabei erfolgt die beschriebene Vorgehensweise durch die*den Vertriebscontroller*in von LASCANA im Austausch mit dem Führungsteam bzw. den operativen Kolleg*innen. Die anhand der Bademode beschriebene Vertriebsprognose ist weiters für die übrigen Hauptsortimente, sowie getrennt für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz vorzunehmen.

Festlegung der Kanalprämissen

Nachdem die Prognose auf Sortimentsebene vorgenommen wurde, finden weitere Prognoseinhalte Eingang in das Vertriebsprognose-Tool. Hierfür wurde die KAPs auf Ebene der Online-Marketing-Kanäle integriert. Dies ist von Relevanz, um eine ganzheitliche Vertriebsprognose und anschließende Berechnung von Ergebnisgrößen zu gewährleisten. Um die Voraussage der KAPs zu erstellen, sind unter dem Reiter Kanalprämissen Annahmen hinsichtlich der zukünftigen Kostenentwicklung vorzunehmen. Dieser Schritt ist vergleichbar mit der Festlegung der Sortimentsprämissen, weshalb für diesen Zweck das Know-How bzw. qualitative Informationen der verantwortlichen Mitarbeiter*innen benötigt werden. Der Prozess sieht das Einholen von Inputs hinsichtlich der Entwicklung der zukünftigen Werbekosten vor.

Prognose der KAPs anhand eines ausgewählten Online-Marketing-Kanals

Im nachfolgenden Teil wird die Vorgehensweise zur Prognose der KAPs für den Online-Marketing-Kanal SEA beschrieben.

Prognose der KAPs am Beispiel des Online-Marketing-Kanals SEA

Im vorgesehenen Tabellenblatt zur Prognose der KAPs wird Bezug auf die, im Vertriebsplan unterstellten, Werbekosten genommen. In der Spalte Q wird eine Neueinschätzung der KAPs ermöglicht. Im Vergleich zur Prognose der Hauptsortimente, erfolgt die Vorhersage nicht auf Kalenderwochen-Ebene, sondern wird global für den gesamten Prognosezeitraum betrachtet. Grund dafür ist, dass die Steuerung der KAPs im Vergleich zu anderen vertrieblichen Kennzahlen, wie beispielsweise der Ansprache, nicht wöchentlich erfolgt. Für die Prognose der KAPs gilt es, die in Zukunft anfallenden Kosten in absoluten Zahlen einzuschätzen. In dem konkreten Prognosebeispiel mit dem Datenstand per Kalenderwoche 11 wird aufgrund der Input-Daten der SEA-Kolleg*innen von einer Überschreitung der geplanten KAPs für den Online-Marketing-Kanal SEA ausgegangen. Bei gleichbleibendem NUMS führt diese Annahme zur Verschlechterung der KAP-KUR.

Nachdem die Neueinschätzung der KAPs sowie die Prognose der Hauptsortimente abgeschlossen ist, ist die Entwicklung der vertrieblichen Kennzahlen in aggregierter Form in den Tabellenblättern LASCANA AT und LASCANA CH ersichtlich. Um die monatlichen Prognoseergebnisse zu dokumentieren und Abweichungen zu analysieren, wurde im Zuge der Weiterentwicklung ein Registerblatt für die monatliche Sicherung der Prognosestände integriert. Für diesen Zweck empfiehlt es sich, Zeile 41 des aggregierten Übersichtsblatts für LASCANA Österreich und LASCANA Schweiz zu kopieren und in der vorgesehenen Kalenderwoche einzufügen. Dies dient dazu, den Prognosestand für spätere Analysen zu sichern und ermöglicht die Berechnung von Abweichungen im Vergleich zu vorangegangener Vertriebsprognosen. Dieser Optimierungsschritt trägt zur Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Prognoseentwicklungen bei.

Weiters kann die zusammenfassende Darstellung der vertrieblichen Kennzahlen per Saisonende für die monatliche Meldung an das Zentralcontrolling verwendet werden. Hierfür werden die Prognoseergebnisse der neun vertrieblichen Kennzahlen in einer zentralen Datei an die Kolleg*innen des Zentralcontrollings gemeldet. Wie bereits erwähnt, ist der NUMS per Saisonende ausschlaggebend, um die Konzern- und Abwicklungskosten in Relation zum prognostizierten NUMS zu setzen und in weiterer Folge eine Grenz-KUR für den Prognoseprozess bereitzustellen. Dies ist erforderlich, um durch die*den Vertriebscontroller*in von LASCANA Ergebnisgrößen wie Grenzergebnis und Vertriebsergebnis zu berechnen und für die Ableitung von Steuerungsmaßnahmen zu integrieren.

Nachdem die Rückmeldung der Grenz-KUR durch die Kolleg*innen des Zentralcontrollings an LASCANA erfolgte und die Berechnung des Grenz- und Vertriebsergebnisses durchgeführt wurde, finden diese Informationen aufgrund der Verknüpfungen Eingang in das übersichtliche Dashboard des Vertriebsprognose-Tools. Dies lässt als vorletzten Schritt des Vertriebsprognoseprozesses eine Gesamtbetrachtung der zukünftigen Entwicklung der, für die operative Steuerung von LASCANA wesentlichen, KPIs zu. Dabei wird im Dashboard die Entwicklung der vertrieblichen Kennzahlen per Kalenderwoche 11, sowie per Saisonende ersichtlich und gibt Auskunft über mögliche Abweichungen zum Vorjahr und dem Vertriebsplan. Dies bietet fortan die kurzfristige Diskussions- bzw. Entscheidungsgrundlage für das Führungsteam und der*den Vertriebscontroller*in von LASCANA und soll zur Ableitung adäquater Steuerungsmaßnahmen beitragen. Weiters sieht der adaptierte Vertriebsprognoseprozess eine kontinuierliche Evaluierung und kritische Beurteilung der Prognoseergebnisse vor, um Fehlerquellen zu identifizieren, Lerneffekte abzuleiten und folglich reliable Vertriebsprognosen sicherzustellen.

6 Fazit der Arbeit

Bedingt durch die Entwicklung des Internets von einem reinen Informationsmedium zu einem vertriebsrelevanten Absatzkanal ist die gewählte Themenstellung dieser Arbeit *Vertriebscontrolling im E-Commerce - Bedeutung von Vertriebsprognosen zur operativen Steuerung* von gegenwärtiger Bedeutung. Als Folge dieser Entwicklung und der daraus resultierenden Marktdynamik ist der kurzfristige Reaktions- und Steuerungsbedarf für Online-Player, wie die UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH, so aktuell wie nie zuvor. Diese Schnelllebigkeit des Online-Handels bedingt, dass sich langfristige Vertriebspläne für die operative Steuerung in der Praxis der Kooperationspartnerin als ungeeignet erweisen. Infolgedessen ist der Bedarf nach kurzfristigen Vertriebsprognosen, welche als adaptierte Steuerungsgrundlage fungieren, gestiegen, was die Relevanz der behandelten Thematik verdeutlicht.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, die steuerungsrelevante Bedeutung kurzfristiger Vertriebsprognosen für E-Commerce-Händler aufzuzeigen. Um basierend auf der spezifischen Ausgangssituation des Unternehmens einen Mehrwert für die UNITO-Marke LASCANA, dessen Schwerpunkt im Vertrieb der Textilsortimente Bademode und Damen Unterwäsche liegt, zu stiften, erfolgte im Zuge dieser Masterarbeit eine intensive Auseinandersetzung mit dem vertrieblichen Controlling und der Planungs- und Prognosesystematik der Kooperationspartnerin. Im Zuge der Ausarbeitung galt es vordergründig zu klären, wie der idealtypische Prozess zur Erstellung kurzfristiger Vertriebsprognosen in der Theorie bzw. der Praxis aufgebaut ist und welche Informationen und Parameter es für die Ableitung reliabler Prognosen zu berücksichtigen gilt.

Um sich diesen Hauptforschungsfragen zu nähern, stellt die Beantwortung weiterer Subforschungsfragen Inhalte der Arbeit dar.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der ersten Subforschungsfrage der Arbeit,

1. welche Relevanz Vertriebscontrolling und dessen Instrumente für den wirtschaftlichen Erfolg von Handelsunternehmen haben.

Zu Beginn wurde die Frage, nach der Rolle und Einordnung des Vertriebscontrollings für die Handelsbranche aufgegriffen. Dabei stellte sich heraus, dass für eine ganzheitliche Vertriebssteuerung sowohl vergangenheitsorientierte, operative Aspekte als auch zukunftsorientierte, strategische Aspekte Berücksichtigung finden. Weiters konnte im Zuge der Auseinandersetzung mit den Aufgaben des vertrieblichen Controllings festgestellt werden, dass ein transparentes Vertriebscontrolling einen relevanten Beitrag zur Steigerung der Vertriebseffizienz und Sicherstellung der Vertriebseffektivität leistet.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das Vertriebscontrolling einen besonderen Stellenwert für den wirtschaftlichen Erfolg von Handelsunternehmen einnimmt. Als thematische Überleitung wurde der Fokus auf die ineinanderfließenden Funktionen des Vertriebscontrollings gelenkt. Dabei konnte die planende Funktion, neben der kontrollierenden und steuernden Funktion, als essenzielle Kernfunktion des vertrieblichen Controllings identifiziert werden. Als Grund ist anzuführen, dass die vertriebliche Planung den Ausgangspunkt für sämtliche Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen bildet. An dieses Grundlagenkapitel anknüpfend wurde in Kapitel drei im Detail auf die Planungs- und Prognosefunktion eingegangen. In diesem Teil der Arbeit galt es zu klären,

2. welche Prognoseverfahren in der Literatur vorherrschen, um robuste Vertriebsprognosen abzuleiten.

Die Literaturrecherche ergab eine Unterscheidung der Prognoseverfahren in quantitative und qualitative Verfahren. Quantitative Prognoseverfahren stützen sich auf mathematisch-statistische Grundlagen, weshalb diese als objektive Prognoseverfahren zu erachten sind. Diese objektiven Verfahren zur Antizipation der Zukunft werden weiters in Entwicklungsprognosen und Wirkungsprognosen untergliedert. Entwicklungsprognosen stellen auf vergangene Zeitreihen ab und schreiben diese fort. Dies führt dazu, dass Entwicklungsprognosen als zeitreihenanalytische Verfahren bezeichnet werden. Im Unterschied dazu basieren Zukunftsvorhersagen, welche in Form von Wirkungsprognosen erstellt werden, auf kausalen Zusammenhängen. Neben den quantitativen Prognoseverfahren finden sich in der Literatur weiters qualitative Verfahren wieder. Qualitative Prognoseverfahren, welche subjektiven Charakter vorweisen, kennzeichnen sich durch die Integration qualitativer Informationen in Form von Erfahrungswerten und Expertenwissen.

Neben der detaillierten Erläuterung unterschiedlicher Prognoseverfahren wurde in Kapitel drei weiters eine theoretisch fundierte Antwort auf die erste Hauptforschungsfrage,

- I. wie der Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen aufgebaut ist,

erarbeitet. Der Literatur zufolge besteht der idealtypische Prognoseprozess aus fünf Phasen. Diese setzen sich aus der Festlegung des Prognoseziels, der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen, der Auswahl des Prognoseverfahrens, der Durchführung der Prognose, sowie der abschließenden Beurteilung des Prognoseverfahrens zusammen.

Dabei stellte sich heraus, dass die der Prognose zugrundeliegenden Input-Daten essenziell für die Qualität und Aussagekraft der Prognose sind. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass eine kontinuierliche Evaluierung der getroffenen Prognosen eine zentrale Phase des Prognoseprozesses darstellt. Diese dient der kritischen Beurteilung der getroffenen Vorhersagen und bildet folglich die Voraussetzung zur Sicherstellung reliabler Prognoseergebnisse.

Die theoretische Beantwortung der ersten Hauptforschungsfrage fand im weiterführenden praktischen Teil der Arbeit, wo es den Vertriebsprognoseprozess von LASCANA zu analysieren galt, Berücksichtigung. In diesem Zusammenhang rückte in Kapitel vier die Subforschungsfrage,

3. welche Anforderungen seitens der Kooperationspartnerin bei der Erstellung regelmäßiger Vertriebsprognosen bestehen,

in den Vordergrund. Hierfür wurde zu Beginn der gegenwärtige Vertriebsprognoseprozess der UNITO-Marke LASCANA erhoben. Im Zuge der Ist-Analyse des monatlichen Prognoseprozesses wurde ein enges Zusammenspiel zwischen dem Vertriebscontrolling und dem unternehmensinternen Zentralcontrolling deutlich. Weiters konnte im Rahmen der Ist-Analyse festgestellt werden, dass ein vorab definiertes Prognoseziel, welches in der kurzfristigen Sicherstellung des operativen Vertriebserfolgs, den grundlegenden Rahmen für den internen Prozess bei LASCANA darstellt. Im Rahmen der Gegenüberstellung der Ist-Analyse mit dem in der Literatur abgebildeten Prognoseprozess, konnte im zweiten Schritt der bereitzustellenden entscheidungsrelevanten Informationen identifiziert werden, dass für die Antizipation der Zukunft ausschließlich vergangenheitsbezogene, quantitative Daten herangezogen wurden. Qualitative Inputs von operativen Kolleg*innen wurden in der vertrieblichen Prognose bis dato nicht berücksichtigt. Dies führt dazu, dass die Auswahl und Durchführung der Prognose in der alleinigen Verantwortung der*des Vertriebscontroller*in lag. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass eine laufende Beurteilung der Prognoseergebnisse bei der Kooperationspartnerin unterlassen wurde.

Die Ergebnisse der Ist-Analyse, welche mit den theoretischen Erkenntnissen gegenübergestellt wurden, bildeten die Ausgangslage für das weiterführende qualitative Gruppeninterview, in welchen die konkreten Anforderungen an den internen Vertriebsprognoseprozess bzw. an das Vertriebsprognose-Tool diskutiert wurden. Der teilnehmende Personenkreis des halbstrukturiert geführten Gruppeninterviews setzte sich aus dem Führungsteam von LASCANA, bestehend aus PrL und SL, zusammen. Ziel des Gruppeninterviews war es, den bis dato durchgeführten Prognoseprozess und das provisorisch angewandte Vertriebsprognose-Tool kritisch zu beleuchten und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Für diesen Zweck wurden den Interviewpartnern Fragen hinsichtlich der zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung der vertrieblichen Prognosen gestellt. Aus dem Interview trat hervor, dass der Prognoseprozess, welcher monatlich durchläuft, in Bezug auf die zeitliche Dimension aus organisatorischen Gründen als ideal erscheint. Im Hinblick auf die Durchführung der Vertriebsprognose wurde in einer weiteren Fragestellung eruiert, ob die Vorgehensweise, zur Antizipation der Entwicklung auf Ebene der Hauptsortimente beibehalten oder auf Online-Marketing-Kanäle adaptiert werden sollte.

Das Gespräch ergab, dass die aktuell angewandte Vorgehensweise auf Ebene der Hauptsortimente für weiterführende Zwecke, wie beispielsweise der Gestaltung des Sortimentsmarketings, wichtige Erkenntnisse liefere und aus diesem Grund sinnvoll erscheint. Zwar wäre im Vertriebsprognose-Tool eine detaillierte Darstellung auf Ebene der Online-Marketing-Kanäle wünschenswert, aber aufgrund der Komplexität im Hinblick auf die Zukunftsvorhersage nicht zielführend. Folglich wurde die Prognoseebene der Hauptsortimente im Zuge der Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools beibehalten. Die offene Diskussion im Rahmen des qualitativen Gruppeninterviews ergab weiters, dass sich die Führungskräfte zukünftig im Rahmen des Prognoseprozesses einen intensiveren Austausch zwischen der*dem Vertriebscontroller*in und den operativen Mitarbeiter*innen wünschen würden. Dies würde die Erstellung realistischerer Prognosen ermöglichen. Ein weiteres Thema, welches im Gruppeninterview behandelt wurde, bestand in der Analyse von Verbesserungspotenzialen im Hinblick auf die quantitative Gestaltung des angewandten Vertriebsprognose-Tools. In dem Gespräch wurde eine Antwort auf die zweite Hauptforschungsfrage,

- II. welche Informationen und Parameter zur Erstellung belastbarer Vertriebsprognosen Berücksichtigung finden müssen,

gefunden. Um zukünftig ein übersichtliches, benutzerfreundliches Vertriebsprognose-Tool zu gewährleisten, wurde den Führungskräften die Frage nach den aus ihrer Sicht für LASCANA steuerungsoptimalen Kennzahlen gestellt. Hintergrund war, das alte Vertriebsprognose-Tool, welches eine Reihe an Kennzahlen beinhaltete, zu adaptieren und auf wesentliche KPIs zu beschränken. Dies erschien sinnvoll, um den Ressourcenaufwand in Verbindung mit der Anwendung des Vertriebsprognose-Tools zu minimieren. Im Zuge dessen war es von Bedeutung, ein adäquates Mittelmaß zwischen einer oberflächlichen Meta-Ebene und der Detailverliebtheit im Hinblick auf die vertrieblichen Kennzahlen zu finden. Granulare KPIs, welche sich für LASCANA als nicht steuerungsrelevant erwiesen, wurden aus dem vorhandenen Vertriebsprognose-Tool eliminiert. Stattdessen galt es, den Fokus auf steuerungsrelevante KPIs zu lenken. Im LASCANA-Kontext stellte sich die Ansprache, sowie das Vertriebsergebnis als relevanteste KPIs für die vertriebliche Steuerung heraus.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem qualitativen Gruppeninterview wurden in Kapitel fünf, welches die Weiterentwicklung des Vertriebsprognose-Tools behandelt, berücksichtigt. Um fortan Inputs der operativen Kolleg*innen stärker in den monatlichen Vertriebsprognosen zu berücksichtigen, besteht für die Mitarbeiter*innen im adaptierten Vertriebsprognose-Tool die Möglichkeit, Prämissen hinsichtlich der Sortimentsentwicklung und der Entwicklung der Werbekosten zu treffen und folglich einen relevanten Beitrag bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Vertriebsprognose zu leisten.

Nach Beantwortung der zweiten Hauptforschungsfrage behandelt die letzte Subforschungsfrage abschließend,

4. welchen Nutzen die Marke LASCANA aus präzisen Vertriebsprognosen zieht.

Die im Rahmen der Weiterentwicklung integrierten Funktionen zur Berechnung der Prognosegüte sollen zukünftig dazu beitragen, Prognoseergebnisse in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und eine anschließende ex-post Beurteilung ermöglichen. Eine kontinuierliche Evaluierung der Prognoseergebnisse ist essenziell, um Lerneffekte und Erkenntnisse für zukünftige Prognosen abzuleiten. Dieser Optimierungsschritt soll zukünftig einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung präziser Vertriebsprognosen leisten. Für LASCANA haben präzise Zukunftsvorhersagen eine bedeutende Informations- und Steuerungsfunktion. Durch die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Entwicklung vertrieblicher Kennzahlen trägt das Vertriebsprognose-Tool zukünftig dazu bei, notwendigen Steuerungsbedarf frühzeitig zu identifizieren. Weiters sollen präzisen Vertriebsprognosen das unternehmerische Ziel, welches in der Sicherstellung des Erfolgs liegt, unterstützen.

6.2 Ausblick in die Zukunft

Das im Rahmen der Masterarbeit adaptierte Vertriebsprognose-Tool steht dem Unternehmen fortan ab März 2022 für monatliche Vertriebsprognosen zur Verfügung. Anstelle der Saison-Betrachtung wurde das Vertriebsprognose-Tool im Zuge der Weiterentwicklung an die Geschäftsjahres-Logik der UNITO adaptiert. Nach erfolgreicher Übergabe des Praxisoutputs an die Kooperationspartnerin sind weiterführende Schritte notwendig. Es ist von Relevanz, das im Rahmen dieser Ausarbeitung adaptierte Vertriebsprognose-Tool dem beteiligten Personenkreis vorzustellen und die Akzeptanz als adaptierte Steuerungsgrundlage zu erlangen. Zudem besteht die Notwendigkeit, den umstrukturierten Vertriebsprognoseprozess für die involvierten Mitarbeiter*innen transparent zu machen und die dahinterliegende Termschiene im Hinblick auf die Bereitstellung notwendiger Input-Daten zu kommunizieren.

Zukünftig liegt es in der Verantwortung der*des Vertriebscontrollers*in, das Vertriebsprognose-Tool laufend zu pflegen und für die aktuellen GHJ anzupassen. Weiters ist es von Relevanz, die Gestaltung des Prognosezyklus regelmäßig zu evaluieren. Wie sich im Zuge der Arbeit herausgestellt hat, ist der monatlich gestaltete Prognosezyklus aktuell sinnvoll. Für die Zukunft könnte sich dies je nach Steuerungsbedarf ändern. Es gilt somit, Flexibilität im Hinblick auf den vertrieblichen Prognoseprozess zu wahren.

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung könnten sich weiterführende, wissenschaftliche Arbeiten mit dem Thema Predictive Analytics²²⁹ beschäftigen. Dabei könnte sich die Frage gestellt werden, wie maschinelles Lernen zur Antizipation der Zukunft genutzt werden kann. Als weiteres mögliches Forschungsprojekt könnte ein Vergleich zwischen der Anwendung künstlicher Intelligenz im Unterschied zu manuellen Prognoseverfahren erstellt werden. Dies lässt die Fragen offen, wie sich automatisierte Prozessschritte verglichen mit manuellen Methoden auf die Qualität von Prognosen auswirken. Im Detail könnte auf die Bedeutung von Algorithmen eingegangen, sowie Vor- und Nachteile die Digitalisierung thematisiert werden.

Die im Rahmen dieser Masterarbeit beschriebene Notwendigkeit nach kurzen Reaktionszeiten, welche der Schnelligkeit am Markt geschuldet ist, wird für viele Branchen in der Zukunft die Voraussetzung zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs darstellen. Diese Entwicklung führt dazu, dass langfristige Planungen zu Steuerungszwecken in vielen Unternehmen ausgedient haben und kurzfristige Prognosen in den Vordergrund der Unternehmenssteuerung rücken werden. Aus diesem Grund scheint eine Vertiefung mit dieser Thematik lohnenswert.

²²⁹ Deutsch: Prädiktive Analytik.

Literaturverzeichnis

Monographien

- ATTESLANDER, P. [2010]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010.
- CRONE, S. [2010]: Neuronale Netze zur Prognose und Disposition im Handel, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- DANNER-SCHRÖDER, A./MÜLLER-SEITZ, G. [2017]: Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung: Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse, München: Franz Vahlen, 2017.
- DEGES, F. [2020]: Grundlagen des E-Commerce: Strategien, Modelle, Instrumente, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- DIETZEL, A. [2020]: Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis, 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- DUDERSTADT, S. [2006]: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling: Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden: Gabler, 2006.
- GRUND, T./SCHÖNBOHM, A./TRAN, K. [2020]: Unternehmensplanung im Zeitalter der Digitalisierung: Ansätze und Erfolgsfaktoren in der Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- HEINEMANN, G. [2021]: Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce, 12., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- HOMBURG, C. [2020]: Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 7., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- HOLFORTH, D./GEIBEL, R./KRACHT, R. [2020]: Schlüsselfaktoren im E-Commerce: Innovationen, Skaleneffekte, Datenorientierung und Kundenzentrierung, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- HIENERTH, C. [2010]: Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce: Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- KREUTZER, R. [2012]: Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte - Instrumente - Checklisten, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- KÜHNAPFEL, J. [2013]: Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- KÜHNAPFEL, J. [2019a]: Die Macht der Vorhersage: Smarter leben durch bessere Prognosen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- KÜHNAPFEL, J. [2019b]: Vertriebsprognosen, 2., verb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- KÜHNAPFEL, J. [2021]: Vertriebskennzahlen: Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 3., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.

- MISOCH, S. [2019]: Qualitative Interviews, 2., Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019.
- PUFAHL, M. [2019a]: Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- PUFAHL, M. [2019b]: Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- SCHÖN, D. [2018]: Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling: Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI und Big-Data-Analytics, 3., erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- SCHRÖDER, H. [2012]: Handelsmarketing: Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops mit Praxisbeispielen, 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- SWOBODA, B./FOSCHT, T./SCHRAMM-KLEIN, H. [2019]: Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel, 4., vollst. überarb. Aufl., München: Franz Vahlen, 2019.

Sammelwerke

- BUTTKUS, M. [2016]: Planung im Handel - schlank, robust, flexibel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 125-140.
- DEISTLER, M./NEUSSER, K. [2005]: Prognose uni- und multivariater Zeitreihen, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 239-260.
- HELM, M. [2005]: Die Verbindung von Absatzplanung und Prognoserechnung - ein Beispiel aus der Praxis, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 419-430.
- HÜNERBERG, R. [2021]: Vertriebscontrolling, in: Handbuch Marketing-Controlling: Grundlagen-Methoden-Umsetzung, hrsg. ZERRES, C., 5., erw. und überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021, S. 467-491.
- JANETZKE, P./FALK, J. [2005]: Der Beitrag der Künstlichen Intelligenz zur betrieblichen Prognose, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 305-333.
- KISPALKO, S./MORETTI, V. [2016]: Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 3-14.
- KÜSTERS, U. [2005]: Evaluation, Kombination und Auswahl betriebswirtschaftlicher Prognoseverfahren, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 367-400.

- KÜSTERS, U./BECKER, C. [2005]: Monitoring von Prognosemodellen, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 335-365.
- LANGER, T./SEUFERT, B. [2016]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 217-230.
- MERTENS, P./RÄSSLER, S. [2005]: Prognoserechnung - Einführung und Überblick, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 1-5.
- NEUGEBAUER, A. [2016]: Typische Schwachstellen im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 15-25.
- NIEDERHÜBNER, N. [2005]: Indikatorprognosen, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 205-214.
- REINECKE, S./FUCHS, D. [2006]: Marketingbudgetierung, in: Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, hrsg. REINECKE, S./TOMCZAK, T., 2., Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 796-814.
- REUSE, D./SCHOEB, M./TEUSCHER, U. [2016]: Kürzer planen, besser steuern, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 143-152.
- SCHUHR, R. [2005]: Einführung in die Prognose saisonaler Zeitreihen mithilfe exponentieller Glättungstechniken und Vergleich der Verfahren von Winters und Harrison, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 39-59.
- SCHRÖDER, M. [2005]: Einführung in die kurzfristige Zeitreihenprognose und Vergleich der einzelnen Verfahren, in: Prognoserechnung, hrsg. MERTENS, P./RÄSSLER, S., 6., erw. Aufl., Heidelberg: Physica, 2005, S. 7-37.
- ZERRES, C./ZERRES, M. [2021]: Einführung in das Marketing-Controlling, in: Handbuch Marketing-Controlling: Grundlagen-Methoden-Umsetzung, hrsg. ZERRES, C., 5., erw. und überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021, S. 3-14.

Zeitschriftenaufsätze

- ARZUMAN, O. [2021]: Eigene DNA für die Vertriebssteuerung, in: Sales Excellence, 30, 2021, 6, S. 26-27.
- GRIMM, R./TUBBESING, F. [2021]: Mit klaren Kennzahlen den Geschäftserfolg verbessern, in: Sales Excellence, 30, 2021, 6, S. 19-21.
- KRAH, S. [2020]: Mit Vertriebsplanung die Umsatzweichen stellen, in: Sales Excellence, 29, 2020, 2, S. 30-31.
- MÄRTIN, M. [2018]: Zeit für ein transparentes Vertriebscontrolling, in: Sales Excellence, 27, 2018, 12, S. 28-31.

MEIER, S. [2020]: Gute Planung entscheidet über den Vertriebs Erfolg, in: Sales Excellence, 29, 2020, 4, S. 24-27.

SCHÖNING, L./REUPERT, A. [2021]: Digitale Tools treiben den Verkaufsprozess, in: Sales Excellence, 30, 2021, 6, S. 10-13.

Sonstige Quellen

UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH [2021]: Interne Dokumente zur Präsentation des Unternehmens, 2021.

UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH [2022a]: Interne Planungs- und Prognosedatei von LASCANA, 2022.

UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH [2022b]: Interner Online-Vermarktungskalender von LASCANA, 2022.

Anhang

A 1: Ansprache- und NUMS-Anteil von LASCANA an UNITO-Portfolio

Die nachstehende Auswertung bezieht sich auf das Kalenderjahr 2021.

UNITO-Portfolio exkl. LASCANA

Marken	Summe von Ansprache	Summe von Numms	
ACH	71.117.319	43.070.560	Ackermann Schweiz
OVA	190.193.817	123.580.064	OTTO Österreich
QAT	28.792.423	24.542.663	Quelle Österreich
QCH	16.474.719	10.692.224	Quelle Schweiz
QDE	51.384.687	43.298.233	Quelle Deutschland
UVS	196.841.400	137.894.276	Universal
Gesamtergebnis	554.804.364	383.078.020	

UNITO-Portfolio inkl. LASCANA

Marken	Summe von Ansprache	Summe von Numms	
ACH	77.490.197	45.841.837	enthält LASCANA Schweiz
OVA	196.244.418	126.314.725	enthält LASCANA Österreich
QAT	28.792.423	24.542.663	
QCH	16.474.719	10.692.224	
QDE	51.384.687	43.298.233	
UVS	196.841.400	137.894.276	
Gesamtergebnis	567.227.843	388.583.958	

Marken	Summe von Ansprache	Summe von Numms	
LAT Onlineshop	6.050.601	2.734.661	LASCANA Österreich
LCH Onlineshop	6.372.878	2.771.277	LASCANA Schweiz
Gesamtergebnis	12.423.479	5.505.938	

Anteil LASCANA an UNITO-Portfolio

Ansprache-Anteil	2,19%
NUMS-Anteil	1,42%

A 2: Ansprache- und NUMS-Anteil der Hauptsortimente

Die nachstehende Auswertung bezieht sich auf das Kalenderjahr 2021.

Device LAT Onlineshop

Hauptsortimente	Ansprache in EUR	Ansprache in %	NUMS in EUR	NUMS in %
01 Damen Oberbekleidung	85.096	1,41%	42.836	1,57%
04 Bademode	3.810.365	62,98%	1.456.285	53,25%
05 Wäsche	1.999.995	33,06%	1.157.146	42,31%
06 Schuhe, Reisegepäck/Taschen	104.832	1,73%	51.156	1,87%
07 Schmuck/Uhren	1.436	0,02%	982	0,04%
08 Sporttextilien	48.697	0,80%	26.257	0,96%
Gesamtergebnis	6.050.421	100,00%	2.734.661	100,00%

Device LCH Onlineshop

Hauptsortimente	Ansprache in EUR	Ansprache in %	NUMS in EUR	NUMS in %
01 Damen Oberbekleidung	95.062	1,49%	44.901	1,62%
02 Herren Oberbekleidung	93	0,00%	93	0,00%
04 Bademode	4.280.558	67,17%	1.585.839	57,22%
05 Wäsche	1.872.089	29,38%	1.075.842	38,82%
06 Schuhe, Reisegepäck/Taschen	85.860	1,35%	40.762	1,47%
07 Schmuck/Uhren	1.473	0,02%	984	0,04%
08 Sporttextilien	37.745	0,59%	22.857	0,82%
Gesamtergebnis	6.372.878	100,00%	2.771.277	100,00%

A 3: Retourenquoten der Hauptsortimente

Die nachstehende Auswertung bezieht sich auf das Kalenderjahr 2021.

Device LAT Onlineshop 

Hauptsortimente	Summe von Retourenquote
01 Damen Oberbekleidung	49,5%
04 Bademode	61,4%
05 Wäsche	41,7%
06 Schuhe, Reisegepäck/Tasc	50,9%
07 Schmuck/Uhren	31,7%
08 Sporttextilien	45,5%

Device LCH Onlineshop 

Hauptsortimente	Summe von Retourenquote
01 Damen Oberbekleidung	52,7%
04 Bademode	62,6%
05 Wäsche	42,0%
06 Schuhe, Reisegepäck/Tasc	52,2%
07 Schmuck/Uhren	33,2%
08 Sporttextilien	39,2%

A 4: Leitfaden des halbstrukturierten Gruppeninterviews

Der nachfolgende Leitfaden, welcher für die Durchführung des qualitativen Gruppeninterviews am 13.01.2022 zur Hand genommen wurde, enthält stichpunktartig die behandelten Themen und Aspekte, welche Teil des Gesprächs waren. Das Gruppeninterview ließ folglich Platz für freie Diskussionen.

Ziel des Gruppeninterviews:

- Kritische Hinterfragung des internen Vertriebsprognoseprozesses
- Erarbeitung von Optimierungspotenzialen hinsichtlich Prognoseprozess und der Anwendung des Vertriebsprognose-Tools

Grober Ablauf des Gruppeninterviews:

geplante Dauer: 1h

1. Erläuterung des Zielvorhabens und Einordnung des Interviews
2. Formalitäten und Genehmigung zur Aufzeichnung des Gesprächs
3. Vorstellung der Themenblöcke
4. Danksagen und Abschluss des Gesprächs

Erläuterung des Zielvorhabens und Einordnung des Interviews

Ziel der Masterarbeit:

- Auseinandersetzung mit vertrieblichen Planungs- und Prognoseprozess und dem daraus abgeleiteten optimalen Vorgehen zur Erstellung regelmäßiger Vertriebsprognosen
- Weiterentwicklung bzw. Optimierung des Prognoseprozesses und des Vertriebsprognose-Tools

Formalitäten und Genehmigung zur Aufzeichnung des Gesprächs

- Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs

Vorstellung der Themenblöcke

- Relevanz von Vertriebsplanungen und Vertriebsprognosen
- Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen
- Vertriebsprognose-Tool

Relevanz von Planung und Prognose

- Stellenwert von Vertriebsplanung und Vertriebsprognose
- Bedeutung in aktuellen Zeiten wie Corona
- Vorteile und Nutzen von Vertriebsprognosen für LASCANA

Prozess zur Erstellung von Vertriebsprognosen

- Rolle der*des Vertriebscontrollers*in
- Verantwortlichkeit in der Erstellung
- Verbesserungspotenzial im Prognoseprozess
- Steuerungsrelevanz der vertrieblichen Kennzahlen

Vertriebsprognose-Tool

- Dimension gegliedert nach Hauptsortimenten oder Online-Marketing-Kanälen
- Dashboard
- Integration der vertrieblichen Kennzahlen und Parameter
- Nutzen für LASCANA

A 5: Transkript des halbstrukturierten Gruppeninterviews

Datum: 13.01.2022

Uhrzeit: 15:00-16:00 Uhr

Ort: Microsoft-Teams-Besprechung

Teilnehmer*innen: Product Lead LASCANA (PrL)
Strategic Lead Business Development (SL)

Interviewer: Angela Jöller, BA (AJ)

AJ: Hallo ihr Beiden. Vielen Dank, dass ihr euch heute die Zeit genommen habt und mit mir im Rahmen meiner Masterarbeitserstellung gemeinsam den vertrieblichen Prognoseprozess beleuchtet und diskutiert.

AJ: (Gibt Einführung über aktuellen Stand der Masterarbeit und Ziele des Gruppeninterviews)

AJ: Zu Beginn würde mich eure grundlegende Meinung zum Thema Vertriebsprognosen im E-Commerce interessieren. Welchen Stellenwert besitzen vertriebliche Prognosen im täglichen Doing bei UNITO bzw. LASCANA und seid ihr der Meinung, dass sich dieser in der vergangenen Zeit geändert hat? Stichwort „Corona“?

PrL: Meiner Meinung nach sind Vertriebsprognosen wahnsinnig wichtig, da wir versuchen das Geschäft danach zu steuern. Ohne diese wäre es überhaupt nicht möglich etwas zu planen und oder an etwas zu arbeiten. Das Schwierige mit Corona ist aber, dass das, was wir früher geplant haben nicht mit dem aktuellen Kundenverhalten übereinstimmt. Wir planen meist auf Basis der Zahlen der letzten Jahre. Es ist daher sehr schwierig etwas vorherzusehen. In den letzten Monaten sind die Plan- und Prognosezahlen in der Form leider nicht eingetreten, da sich das Kundenverhalten ständig ändert. Wir sind leider keine Hellseher, so dass wir dann sagen können in dem Monat passiert Folgendes oder das tritt zu diesem Zeitpunkt ein. Es ist unmöglich solche Schwankungen im Konsumentenverhalten zu berücksichtigen und daher Prognosen korrekt zu planen und zu erstellen. Aber für die operative Steuerung, sind sie dennoch sehr sehr wichtig.

SL: Dem kann ich nur zustimmen. Ich glaube auch, dass uns bei der UNITO gerade das geänderte Konsumentenverhalten dazu veranlasst hat, den Prognoseprozess zu ändern. Früher haben wir einen Plan erstellt. Da hat es damals mit einer langen Vorlaufzeit einen ersten vertrieblichen Plan, diesen berühmten Werbeplan, gegeben. Der war bereits ein halbes Jahr bevor die Saison überhaupt anfang, fertig. Anschließend daran hat man einen zweiten Plan - den sogenannten Flexplan - erstellt, der kurz vor Beginn des Planungszyklus begonnen hat. Warum hat man das gemacht? Naja, man war zu diesem Zeitpunkt einfach vier Monate schlauer, und hat versucht neuere Erkenntnisse im Plan zu verarbeiten. Das Endergebnis war dann ein endgültiger Vertriebsplan. Und wie viele Prognosen haben wir früher gehabt? Die erste Prognose hatten wir, glaube ich erst nach drei Monaten, Nach vier Monaten hat es dann eine zweite Prognose gegeben. Aber wie wir schon gehört haben, das Konsumentenverhalten hat sich bei allen Marken in allen Sortimentsbereichen tatsächlich geändert. Nicht zuletzt wegen Corona und weiteren Einflussfaktoren wie Lockdowns bzw. dem geschlossenen Einzelhandel. Im vergangenen Jahr haben massive Einflussfaktoren eingewirkt, und wir bei UNITO haben insofern darauf reagiert - und das ist glaube ich klug - den Prognosezyklus immer kürzer zu halten. Um quasi in so etwas wie eine rollierende Planung zu kommen, nach dem Motto, ein Monat später sind wir schlauer als ein Monat davor. Und genau das versuchen wir durch die kürzeren Zyklen genauer hinzubekommen, indem man versucht alle Erkenntnisse, die man gewonnen hat, zu verarbeiten. Das Ziel vertrieblicher Prognosen ist ein aktueller Blick auf den Geschäftsverlauf zu haben. Und das nicht, weil wir so wissbegierig sind, sondern weil wir tatsächlich, und das tun wir bei der UNITO wirklich, unsere operativen Werbebudgets an diesen Prognosen orientieren. Wenn wir sehen, das Geschäft ist in den letzten zwei bis drei Wochen besser gelaufen, als zuvor gedacht und das hat zur Konsequenz, dass wir in dem Planungszeitraum etwas mehr Vertriebsergebnis erwirtschaften. Aber eigentlich brauchen wir gar nicht mehr Ergebnis, also lass' uns das in Maßnahme XY investieren. Oder umgekehrt, wir sehen, es wird knapp, und wir müssen Ergebnis-Vorgaben erreichen, wir müssen zu sparen beginnen oder Budgets umschichten. Durch diese Kurzfristigkeit ist das viel genauer geworden auf der einen Seite und auf der anderen Seite ist der Bedarf für Genauigkeit gesunken, da wir in vier Wochen ohnehin die nächste Prognose erstellen. Das ist in beide Richtungen glaube ich eine Entwicklung, die einfach wichtig ist, um dieses Gefühl für dieses Geschäft - was tun wir eigentlich und was bewirkt das, was wir tun - zu bekommen. Und genau dafür machen wir das. Um jeden Tag sagen zu können, ob wir am Ende des Geschäftsjahres unsere Ziele erreichen oder nicht. Damit haben wir immer wieder die Möglichkeit korrigierend einzugreifen. Und das ist der wesentliche Nutzen von Vertriebsprognosen als Reaktion auf das geänderte Konsumverhalten. Weil, wie war es denn früher? Vor 10 oder 20 Jahren, als es noch kein Online-Shopping gab? Da wusste man tatsächlich bereits zwei Wochen nach Saisonbeginn, wie geht es am Ende der Saison für das Geschäft aus. Grund dafür ist, dass in der Vergangenheit im Wesentlichen nur ein Hauptkatalog verschickt wurde.

SL: Nach zwei Wochen hat man bereits gewusst, ob die Ansprache-Spitze kommt oder nicht. Wenn die Ansprache gekommen ist, war alles für die Saison erledigt. Man hat genau gewusst, wie sich die restliche Saison weiterentwickelt. Damals war es ein viel konstanteres Konsumentenverhalten. Man hatte alle sechs Monate die Chance, in den Geschäftsverlauf einzugreifen, indem ein Hauptkatalog ausgestaltet wurde. Und das hat sich massiv geändert in dieser Kurzlebigkeit, im E-Commerce, in der wir aktuell zu Hause sind.

AJ: Genau diese Kurzlebigkeit ist in gewissem Maße tatsächlich eine Herausforderung in der operativen Steuerung. Wir merken jetzt schon, dass die Plan-Zahlen des halbjährlichen Flexplans schnell überholt sind. Um die Defizite langfristiger Planung sind Vertriebsprognosen definitiv wertvoll. Seht ihr in diesem Zusammenhang die Erstellung von Vertriebsprognose auf monatlicher Ebene als ausreichend?

SL: Ich glaube der Prognoseprozess auf Monatebene hat sich vor allem aufgrund organisatorischer Natur etabliert. Eigentlich müssten wir viel öfters unsere Maßnahmen überdenken und etwas anders tun, als es aufgrund unserer Organisation überhaupt möglich ist. Wie oft diskutieren wir denn montags über den schlechten Verlauf des Wochenendes? Eigentlich müssten wir etwas dagegen tun, aber wir können oftmals so kurzfristig nicht mehr eingreifen, weil schon alles geplant bzw. vorproduziert wurde. In der Theorie müssten wir eigentlich noch viel kurzfristiger denken, beispielsweise auf Basis dessen, was am Vortag passiert ist. Aber irgendwo hat das System und die Organisation dahinter seine Grenzen. Ich glaube momentan, so wie wir es jetzt tun, einmal pro Monat eine rollierende Prognose erstellen, fühlt sich aus heutiger Sicht ideal und richtig an. Ob das in zwei Jahren auch noch der Fall ist, oder ob wir noch viel kurzfristiger prognostizieren, sei zum aktuellen Zeitpunkt dahingestellt. Diese Entwicklung ist einfach der Schnelllebigkeit des Geschäftes geschuldet.

AJ: Wie man sieht schwanken bereits tägliche Prognosen, welche sich rein auf die Ansprache beziehen. Man sieht dadurch, wie viel sich bereits innerhalb eines Tages bzw. einer Woche eigentlich tun kann.

SL: Ja, da hast du recht. Eigentlich machen wir bereits täglich bzw. wöchentlich einen oberflächlichen Prognoseprozess durch. Aber grundsätzlich macht das Ganze nur insoweit Sinn, solange eine Organisation auch bereit ist, daraus Maßnahmen abzuleiten und Dinge umzusetzen. Oftmals ist die Bereitschaft in einer Organisation gar nicht da oder aufgrund von planerischen Vorlaufzeiten gar nicht möglich. Eigentlich setzt der Sinn und Zweck von Vertriebsprognosen die Bereitschaft, daraus etwas abzuleiten und ändern voraus.

AJ: Mit der nächsten Frage möchte ich auf den Vertriebsprognoseprozess überleiten. Seht ihr hier die Verantwortlichkeit in der Erstellung rein beim Vertriebscontrolling? Oder wäre hier ein intensiveres Bottom-up-Verfahren mit Inputs der operativen Online-Marketing-Kanal-Verantwortlichen sinnvoller?

PrL: Aus meiner Sicht sollten beide Parteien stark an der Prognoseerstellung beteiligt sein. Das Vertriebscontrolling kann die Prognose zwar auf Basis der Vergangenheitsdaten einschätzen. Nichtsdestotrotz bin ich der Meinung, dass die Online-Marketing-Kanal-Verantwortlichen einen wesentlichen Input zur Vertriebsprognose liefern sollten. Diese Inputs können aufgrund der Nähe zum operativen Geschäft zu einem noch realistischeren Prognoseergebnis führen. Zusammenfassend sehe ich das Zusammenspiel mehrerer Parteien als notwendig, um realistische Vertriebsprognosen zu liefern.

SL: Ich schließe mich hier an. Vor allem um die Prognose inhaltlich auszugestalten und die Qualität der Prognose zu verbessern ist ein Zusammenspiel von allen notwendig. Wo ich aber schon die Verantwortlichkeit beim Vertriebscontrolling sehe, ist es, den Prozess zu steuern. Aber die inhaltliche Erstellung einer Prognose funktioniert nur im Miteinander, weil dadurch die Qualität steigt. Ohne zu wissen, was die Kolleg*innen der Online-Marketing-Kanäle planen ist es unmöglich, die Ansprache und den Umsatz vorauszusagen. Das Miteinander ist an dieser Stelle ganz zentral. Die Prognoseerstellung sollte in der Zusammenarbeit immer nach bestem Wissen und Gewissen erfolgen. Und natürlich spielen hier auch Erfahrungswerte eine wesentliche Rolle.

AJ: Seht ihr weiters noch Optimierungspotenziale im Prognoseprozess? Ich denke jetzt beispielsweise an die Kommunikation und der Akzeptanz der Vertriebsprognose als steuerungsrelevante Orientierungsgrundlage?

SL: Die Vertriebsprognose darf nichts sein, was gedanklich außerhalb des Geschäfts stattfindet. Eigentlich ist eine Prognose nichts anders als die Abbildung des operativen Tagesgeschäfts, an der alle mit beteiligt sind und das, was jeder tut, eine Auswirkung zeigt. Eigentlich sollte hier eine noch stärkere, volle Transparenz vorherrschen. Dabei sollte jeder*m klar sein, welche Auswirkungen ihr*sein individuelles Handeln hat. Das könnte man noch viel intensiver beleuchten. Beispielsweise welche Prämissen man unterstellt und welche Einflussfaktoren man sich ansieht. Dabei sollte natürlich die Balance zwischen Detailverliebtheit und Praktikabilität hergestellt sein. Bei UNITO sehe ich oft die extreme Detailorientierung.

PrL: Ich glaube das, was uns speziell fehlt, ist die Weiterverarbeitung der Prognoseergebnisse im Sinne der Maßnahmenableitung. In der konkreten Nutzung der Vertriebsprognosen sehe ich definitiv Spielraum nach oben.

SL: Wie bereits besprochen, sollte eine Planung bzw. Prognose immer ein Zusammenspiel zwischen Top-Down- und Bottom-Up sein. Eine Top-Down-Planung ergibt beispielsweise gewisse Vertriebsergebnis-Vorgaben. Auf der anderen Seite muss das Vertriebsergebnis über konkrete Maßnahmen Bottom-Up entstehen. Beispielsweise im Zuge der Bewertung der Maßnahmen durch die Online-Marketing-Kanalverantwortlichen nach bestem Wissen und Gewissen mit unterstellten Prämissen. Unter dem Strich kommt im Idealfall das raus, was Top-Down vorgegeben wurde. Was meiner Meinung nach unterjährig zu wenig passiert, ist, dass man Abweichungen identifiziert. Dabei sollte die unterstellte Prämisse im Zuge der Plan- bzw. Prognoseerstellung genau analysiert werden, um Antworten auf die Fragen, warum die Abweichung zu Prognose 7 % beträgt. Ich glaube die Planabweichungen zu analysieren und zu betrachten passiert aktuell zu wenig, um daraus zu lernen und Maßnahmen abzuleiten. Die Ableitung von Erkenntnissen kann man in diesem Prozedere definitiv noch verbessern. Die Notwendigkeit dies zu tun ist natürlich höher, wenn man negative Plan- bzw. Prognoseergebnisse aufweist.

AJ: Auf welchen vertrieblichen Kennzahlen sollte eurer Meinung nach der Fokus von Vertriebsprognosen liegen? Bezogen auf Kennzahlen wie Ansprache, NUMS, Werbekosten Vertriebsergebnis?

SL: Das ist schwierig pauschal zu beantworten, da das stark vom Geschäftsmodell bzw. der strategischen Ausrichtung abhängt. Das Problem, das LASCANA hatte, waren die unterschiedlichen Ansprüche. Auf der einen Seite war der Anspruch des Umsatzwachstums und auf der anderen Seite die Notwendigkeit, nicht zu sehr ins Ergebnis-Minus zu rutschen. Im Zweifelsfall war das Vertriebsergebnis in der Prognose die wichtigere Zahl. Aber zu Beginn der Saison plant man beides, sprich Ansprache und Umsatz, aber auch das Vertriebsergebnis. Alle Faktoren zwischen Umsatz und Vertriebsergebnis, wie beispielsweise die Retourenquote kann man nicht unmittelbar beeinflussen. Das Einzige, was man aktiv beeinflussen kann sind die Werbekosten im Sinne der KAP-KUR und VF-KUR. Ein Plan bzw. eine Prognose ist damit vergleichbar mit einer Absichtserklärung.

AJ: Sind euer Meinung nach, vertriebliche Kennzahlen wie die Kalkulation und der Warenrohertrag somit von untergeordneter Bedeutung?

SL: Ja kann man so sagen. Die Schwierigkeit in diesem Zusammenhang ist, dass man nicht alle Werte im gleichen Ausmaß zur Verfügung hat. Beispielsweise die Durchrechnung aufs Vertriebsergebnis erfolgt aktuell einmal im Monat. Auf täglicher, operativer Ebene hat man nur eine Zahl im Blick und zwar die Ansprache. Wenn man sich vorstellt, die tägliche Prognose würde auf Ansprache, NUMS und Vertriebsergebnis passieren, würden wir ganz andere Diskussionen führen.

Gefühlt schaut man viel mehr auf die Ansprache, obwohl die wesentliche Kennzahl eigentlich das Vertriebsergebnis, nur einmal im Monat verfügbar ist.

AJ: Wie seht ihr eigentlich die aktuelle Prognoseebene. Aktuell erfolgt die Prognose vorwiegend auf Ebene der Hauptsortimente. Sollte das so beibehalten werden oder sollte hier die Entwicklung der Online-Marketing-Kanäle im Vordergrund stehen?

PrL: Ich sehe die Prognose auf Sortimentsebene im Hinblick auf das Sortimentsmarketing als sehr sinnvoll. Ich würde diese Prognoseebene daher auf jeden Fall beibehalten. Man sollte das aber auch noch auf Online-Marketing-Kanäle überführen. Im Zuge der Prognoseerstellung wäre es sinnvoll, dass sich die Online-Marketing-Kanal-Verantwortlichen Gedanken zur zukünftigen Entwicklung machen und ihre Einschätzungen an das Vertriebscontrolling liefern.

AJ: Vielen Dank für das heutige Gespräch. Ich finde wir haben sehr spannende Themen diskutiert. Solltet ihr keine Fragen mehr haben, bedanke ich mich für eure Teilnahme und wünsche euch einen schönen Nachmittag.