

Geist, Manfred

Article — Digitized Version

Die Erfolgskontrolle nach Absatzwegen mit Hilfe der vertrieblichen Erfolgsrechnung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Geist, Manfred (1962) : Die Erfolgskontrolle nach Absatzwegen mit Hilfe der vertrieblichen Erfolgsrechnung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 42, Iss. 12, pp. V-VIII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141740>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die Erfolgskontrolle nach Absatzwegen mit Hilfe der vertrieblichen Erfolgsrechnung

Privatdozent Dr. Manfred Geist, Mannheim

Der folgende Beitrag behandelt die gestellte Aufgabe unter theoretisch-methodischem Blickwinkel. Auf branchentypische oder stufentypische Besonderheiten der Erfolgsanalyse wird nicht eingegangen. Technische Fragen der Erfassung, Gliederung und Budgetierung der Absatzkosten¹⁾ werden nicht erörtert. Im Mittelpunkt unserer Darstellung steht vielmehr die Überlegung, welche Anforderungen an eine vertriebliche Erfolgsrechnung zu stellen sind und wie die Rechnung aufzumachen ist, damit sie taktisch der gewinnorientierten Absatzpolitik einer Unternehmung die Richtung zu weisen vermag.

ABGRENZUNG DER ERFOLGSKONTROLLE

Wenn wir sagen, eine Unternehmung beschreitet mehrere Absatzwege, so heißt das, sie beliefert mehrere gleichartige Abnehmergruppen, die sich voneinander durch bestimmte Merkmale unterscheiden. Die Aufgliederung von Umsatz und Kosten nach Absatzwegen läuft immer auf eine Umsatz- und Kostenanalyse nach speziellen Abnehmergruppen hinaus. Der Erfolg²⁾ eines Absatzweges ist mithin nichts anderes, als der Erfolg einer den Absatzweg repräsentierenden Kundengruppe und errechnet sich als Differenz zwischen dem Periodenumsatz und den Periodenkosten der Kundengruppe.

Die kritisch vergleichende, nach Absatzwegen aufgemachte Analyse, die eine Überwachung der Kosten- und Erlösseite vornimmt und Impulse gibt für eine Erfolgssteigerung (bzw. Verlustminderung), bezeichnen wir als Erfolgskontrolle nach Absatzwegen. Von dem gesamten Absatzweg³⁾ eines Gutes interessiert uns hier nur die erste „Teilstrecke“, nämlich der Absatzweg von der betrachteten Unternehmung bis zu dem Erwerber dieses Erzeugnisses. Von der Art des Absatzweges, die bestimmt wird von der Überlegung, den Konsumenten direkt oder indirekt⁴⁾ (über den Großhandel oder den Einzelhandel) zu erreichen, hängt häufig der Erfolg oder der Mißerfolg einer Unternehmung ab. Es ist deshalb verständlich, wenn die Unternehmung mit Hilfe einer Erfolgsaufspaltung nach Absatzwegen eine Vergleichsbasis schafft, die differenzierte Aussagen über die einzelnen Erfolge⁵⁾ der Absatzwege zuläßt und die Geschäftsleitung zu einer gezielten absatzpolitischen Maßnahme anregt. Eröff-

nen sich doch in einer dynamischen Wirtschaft für die zielstrebige Unternehmung laufend Möglichkeiten, unwirtschaftliche Absatzwege — wenn auch nicht in jedem Falle — abzubauen, sie doch wirtschaftlicher zu gestalten, oder durch erfolgversprechendere zu ergänzen⁶⁾.

Wie gesagt, kann die Unternehmung nur die erste Teilstrecke des Absatzweges rechnerisch unter Kontrolle halten. Sie kann prüfend abwägen, ob die Aufwendungen der Absatztätigkeit an sich zu hoch oder zu niedrig sind, ob Absatzbemühungen (Werbung, Reisedeneinsatz, Verkaufsförderung) innerhalb der Abnehmerschaft fehlgeleitet sind, oder ob die nach Absatzwegen gegliederten Absatzkosten die durch diesen Absatzweg erzielten Erlöse übersteigen. Eine rechnerische Kontrolle des gesamten Absatzweges ist von der betrachteten Unternehmung aus nicht durchzuführen, was leicht einzusehen ist, wenn man bedenkt, daß dazu der Einblick in das Rechnungswesen der nachgelagerten Absatzstellen erforderlich wäre.

KOSTENRECHNUNG UND ERFOLGSRECHNUNG

Die Rechnung, welche die Aufgliederung von Umsatz und Absatzkosten vornimmt und den Erfolg einer einzelnen nach Absatzwegen gebildeten Abnehmergruppe ermittelt, wird häufig vergrößernd als Vertriebskostenanalyse oder Absatzkostenrechnung bezeichnet. Sofern mit einer Absatzkostenrechnung nur Absatzkosten erfaßt und gegliedert werden, ist die Bezeichnung durchaus berechtigt. Sobald in diese Rechnung jedoch eine Umsatzaufgliederung einbezogen wird, um für Kundengruppen, Absatzgebiete, Produktgruppen oder Auftragsgrößenklassen Erfolge zu ermitteln, darf nicht mehr von einer Vertriebskostenanalyse gesprochen werden. Die Rechnung muß nunmehr dem Rechenzweck entsprechend als „Erfolgsanalyse“ bezeichnet sein. Da in diesem Beitrag eine Erfolgsspaltung im Absatzbereich beschrieben wird, scheint es ratsam, die dazu benötigte Rechnung als vertriebliche Erfolgsrechnung⁷⁾ zu bezeichnen.

VERGANGENHEITSRECHNUNG UND PROGNOSERECHNUNG

Bevor in eine Erfolgsanalyse eingetreten wird, müßte eigentlich klar sein, welchem Zweck diese Rechnung dienen soll und welche Kosten zugerechnet werden können. Zwar erfolgt eine Zurechnung der Absatzkosten nach dem Grundsatz der Verursachung und der Inanspruchnahme, jedoch ist der genaue Umfang der zurechenbaren Kosten abhängig von der speziellen absatzpolitischen Maßnahme. Deshalb wird eine erstmalig erstellte Analyse meist einen Versuch darstellen, in dem mit Absatzkosten der Vergangenheit gearbeitet wird und bei dem man noch nicht an eine konkrete absatzpolitische Maßnahme oder organisatorische

¹⁾ In der Literatur überwiegen die Autoren, die von Vertriebskosten sprechen, gegenüber jenen, die den Begriff Absatzkosten vorziehen. Der Ausdruck Absatzkosten bezeichnet die Kosten der Absatztätigkeit im allgemeinen, wohingegen der Ausdruck Vertriebskosten an die technische Abwicklung der Absatztätigkeit erinnert. In diesem Beitrag verwenden wir den Ausdruck Absatzkostenrechnung synonym mit den Begriffen Vertriebskostenrechnung und Vertriebskostenanalyse.

²⁾ Der Begriff „Erfolg“ wird hier von uns weit ausgelegt und als Deckungsbeitrag sowohl wie auch als Nettoerfolg verstanden. Eine kritische Darstellung der Vorzüge und der Nachteile der Deckungsbeitragsrechnung und der Nettoerfolgsrechnung gibt J. A. Beckeff: „The Art and the Science of Distribution Costing“, in: N.A.C.A. Bulletin, April 1951, S. 893 ff.

³⁾ Vgl. die Überlegungen bei E. Schäfer: „Die Aufgabe der Absatzwirtschaft“, 2. Aufl. Köln und Opladen 1950, S. 81.

⁴⁾ E. Gutenberg, sieht den „direkten Absatz“ und den „indirekten Absatz“ als die zwei „Absatzwege“ an, die eine Unternehmung beim Vertrieb ihrer Waren einschlagen kann. (E. Gutenberg: „Die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, 2. Band: „Der Absatz“, Berlin, Göttingen und Heidelberg 1955, S. 122).

⁵⁾ Vgl. G. Mann: „Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, ein Beitrag zur Theorie der Absatzwege“, Mannheimer Diss. 1959, S. 111 ff.

⁶⁾ Vgl. C. H. Sevin: „How Manufacturers Reduce Their Distribution Costs“, Economic Series Nr. 72, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C. (1948), S. 29 ff.

⁷⁾ Vgl. zur praktischen Gestaltung des Rechnens mit Vertriebskosten B. Hessenmüller: „Erfassung und Auswertung der Vertriebskosten“, VDI-Taschenbuch „Industrieller Vertrieb“, Düsseldorf 1958; E. Gau: „Die Kalkulation der Vertriebskosten“, Stuttgart 1959 und M. Geist: „Die Entscheidungen im Vertrieb“, RPW-Schrift, B. Behr's Verlag Hamburg, Berlin und Düsseldorf 1961.

Änderung in der Absatzorganisation denkt. Durch diese sehr allgemein gehaltene Rechnung, die zudem häufig auf eine Zurechnung der gesamten Absatzkosten hinausläuft, werden Ergebnisse sichtbar, die zwar nicht unmittelbar zu absatzpolitischen Maßnahmen ungenutzt werden können, die jedoch anzeigen, welche Bereiche (Warengruppen, Absatzgebiete, Reisendenbezirke, Abnehmergruppen etc.) Schwachstellen aufweisen und welche Maßnahmen (Ausscheidung von Kunden, Festlegung von Mindestauftragsgrößen, Verlagerung von Absatzbemühungen) für die Beseitigung der Schwachstellen in Frage kommen könnten. Mit der bereichsmäßigen Lokalisierung der Schwachstelle und mit der Vorstellung über die Maßnahme zur Beseitigung oder Stärkung der Schwachstelle ist die Voraussetzung für eine zweckgebundene Erfolgsanalyse gegeben. Die Durchführung der Erfolgsanalyse stützt sich nun auf eine in Erwägung gezogene Ausscheidungsaktion, eine Verlagerung von Absatzbemühungen, eine Festsetzung einer Mindestauftragsgröße oder eine Neuordnung der Rabattsätze.

Der vertrieblichen Erfolgsrechnung wird in dieser Phase der Rechnung die Aufgabe gestellt, eine Erfolgsprognose zu geben. Daß diese Zukunftsrechnung mit allen Risiken belastet ist, die einer Voraussage anhaften, braucht nicht besonders betont zu werden. Die Umformung der vertrieblichen Erfolgsrechnung von einer Vergangenheitsrechnung zu einer Prognoserechnung ist jedoch unumgänglich, um der Geschäftsleitung vor einer (meist intuitiv getroffenen) absatzpolitischen Entscheidung die detaillierte mögliche Auswirkung der Maßnahme auf den Erfolg vor Augen zu führen.

DER ERFOLG EINES ABSATZWEGES

Wenn man mit der Erfolgsrechnung — auf dem Zahlenmaterial eines Jahres basierend — den Erfolg der Unternehmung nach Absatzwegen aufspaltet, so wird gewöhnlich vom Kontokorrent oder der Verkaufsstatistik und vom Betriebsabrechnungsbogen ausgegangen⁸⁾. Die Kundenkarten werden Blatt für Blatt durchgegangen. Sie erteilen Auskunft über die Art des Abnehmers, über die Höhe seines Jahresumsatzes und über die Anzahl der ausgeführten Lieferungen bzw. Rechnungen. Aus dem Betriebsabrechnungsbogen oder den Kalkulationsunterlagen muß der prozentuale Anteil der Herstellungskosten (beim Produzenten) oder der Wareneinsatz (beim Großhändler) am Verkaufserlös ermittelt werden. Wo die Herstellungs- und Verwaltungskosten von den Absatzkosten nicht buchmäßig getrennt sind, ist zunächst diese Trennung herbeizuführen. In einem Mehrprodukt-Unternehmen mit unterschiedlicher Artikelkalkulation und mengenabhängigen Rabattsätzen ist es schwierig, festzustellen, wieviel Prozent für Herstellungskosten vom Verkaufserlös eines Absatzweges abzuziehen sind. Unternehmungen, die über die einzelnen Absatzwege unterschiedlich kalkulierte Warengruppen absetzen, müssen mit differenzierten Kostensätzen operieren. Dasselbe trifft für Großhändler zu, die ein ausgedehntes Sortiment unterschiedlich kalkulierter Waren führen. Bezüglich Fragen der Gewichtung der Umsatzanteile der einzelnen

Warengruppen am Gesamtumsatz des betreffenden Absatzweges sei auf die zitierte Schrift „Erfolgskontrolle der Absatzwege“ verwiesen.

Die Durchsicht der Kundenkartei liefert Ergebnisse, die praktisch die Unterlagen für spätere Erfolgsbetrachtungen bilden:

1. Verteilung des Gesamtumsatzes, der Zahl der Kunden und der Zahl der Rechnungen nach verschiedenen Absatzwegen;
2. Aufgliederung des Umsatzes, der Kunden und der Rechnungen eines Absatzweges nach Jahresumsatzgrößenklassen.

Beide Berechnungen gestatten jedoch noch keinen Einblick in die Erfolgsszusammensetzung eines Absatzweges.

Um einen absoluten Erfolg je Absatzweg und Jahresumsatzgrößenklasse zu ermitteln, müssen im Anschluß an die bisherige Analyse jene Absatzkosten ermittelt werden, die einem Absatzweg und einer (nach Jahresumsatzgrößenklassen geordneten) Kundengruppe direkt zugerechnet werden können. Bei der praktischen Erhebung und besonders bei der Zurechnung der Absatzkosten zeigt sich eine bekannte Erscheinung: Versorgt die Unternehmung ihre Abnehmer nur über zwei oder drei Absatzwege, so lassen sich die Absatzkosten zu einem großen Teil direkt zurechnen; mit zunehmender Zahl der Absatzwege oder gar bei Aufgliederung eines Absatzweges nach Abnehmergruppen vermindert sich der direkt zurechenbare Teil der Absatzkosten. Eine Ausnahme von dieser Regel machen größere Betriebe, die ihre Absatzorganisation nach Absatzwegen aufgebaut haben. Bei ihnen lassen sich alle Kosten der für einen Absatzweg tätigen Abteilungen dem Absatzweg direkt zurechnen. Die Zurechnungsschwierigkeit tritt erst dann wieder auf, wenn der Erfolg einer einzelnen, nach Jahresumsatzgrößenklassen geordneten Abnehmergruppe eines Absatzweges zu ermitteln ist.

Begnügt sich der Kostenrechner mit der Zurechnung von Einzelkosten, so erhält er für die einzelnen Absatzwege Deckungsbeiträge. Werden jedoch die (bisher unverteilt gebliebenen) Gemeinkosten durch Schlüssel den Absatzwegen zugerechnet, so erhält man einen mit allen Fehlern der Kostenschlüsselung behafteten Nettoerfolg. Bei einer beabsichtigten Erfolgssteigerung darf ein negativer Nettoerfolg nicht den Ausschlag für die Ausschaltung eines Absatzweges geben, wenn dieser ohne Berücksichtigung der schlüsselmäßig umgelegten Gemeinkosten einen positiven Deckungsbeitrag bringt; denn im allgemeinen darf angenommen werden, daß mit der Eliminierung des Absatzweges jene durch Schlüssel zugerechneten Gemeinkosten nicht eingespart werden.⁹⁾

Um den Nettoerfolg zu berechnen, werden die Teilkosten stufenweise vom Bruttoumsatz je Absatzweg abgezogen. Zunächst mindern die gestaffelten Funktionsrabatte den Bruttoumsatz und belassen einen Nettoumsatz. Von diesem werden die Herstellungskosten subtrahiert. Das Ergebnis ist ein Bruttoerfolg. Dieser Betrag wird durch die mit dem Umsatzwert variierenden Absatzkosten reduziert, wodurch ein Dek-

⁸⁾ Vgl. zu diesen Ausführungen eine praktische Untersuchung des Instituts für Absatzwirtschaft der Wirtschaftshochschule Mannheim von M. Geist, G. Mann und J. Witt: „Erfolgskontrolle der Absatzwege — Zwei Fälle der Vertriebskostenanalyse“, RKW-Schriftenreihe der Rationalisierungsgemeinschaft „Industrieller Vertrieb und Einkauf“, Heft 5, B. Behr's Verlag, Hamburg, Berlin und Düsseldorf 1962, S. 16 ff.

⁹⁾ Falls der Unternehmer allerdings verlangt, daß ein jeder Absatzweg eine anteilmäßige Gemeinkostenlast zu tragen habe, die der von ihm in Anspruch genommenen Vertriebsleistung entspricht, so kann ein negativer Nettoerfolg — trotz des positiven Deckungsbeitrages — die Ausschaltung des Absatzweges begründen. Allerdings müßte in einem solchen Falle die Aussicht bestehen, daß ein neu aufzunehmender Absatzweg einen besseren Nettoerfolg bringt.

kungsbeitrag 1 entsteht. Vom Deckungsbeitrag 1 werden für die in Anspruch genommenen Funktionen (der Akquisition, des Fuhrparks, der Auftragsabwicklung, des Versands, der Werbung usw.) die Funktionskosten abgezogen. Das Ergebnis ist ein Deckungsbeitrag 2.

Sollte ein negativer Deckungsbeitrag 2 eines Absatzweges anfallen und dieses Ergebnis die Geschäftsleitung in ihrer Absicht bestärken, diesen Absatzweg auszuschalten, so ist es zweckmäßig, die Erfolgsrechnung nun völlig unter der Annahme einer Eliminierung dieses Absatzweges zu wiederholen. Zu diesem Zweck wäre zu untersuchen, ob überhaupt bei den einzelnen Vertriebs-Unterabteilungen Personal, Einrichtungen etc. eingespart werden können. Ist dies der Fall, dann sind die gesparten Absatzkosten als sogenannte wegfallende Kosten von dem voraussichtlich wegfallenden Bruttoerfolg abzuziehen. Es ist möglich, daß die Umsatzeinbuße eines Absatzweges durch die Forcierung des Geschäftes in den übrigen Absatzwegen aufgefangen wird, ohne daß die Absatzkosten in diesen Absatzwegen wesentlich ansteigen.¹⁰⁾ Zeigt die Prognoserechnung einen Rationalisierungserfolg, sind also die voraussichtlich verlorengelassenen Bruttoerfolge kleiner als die wahrscheinlich einzusparenden Kosten, so empfiehlt sich von der rechentechnischen Seite her ein Verzicht auf den betreffenden Absatzweg.¹¹⁾

DIE AUFGABE ERFOLGSSCHWACHER ABSATZWEGE

Die Eliminierung eines ganzen Absatzweges, d. h. die Ausscheidung sämtlicher über diese Teilstrecke des Absatzweges belieferten Abnehmer, ist die äußerste Maßnahme einer Rationalisierung im Vertrieb. Es ist jedoch selten der Fall, daß eine Unternehmung einen Absatzweg aufbaut, um ihn eines Tages schlagartig aufzugeben. Wirklichkeitsnaher ist die Überlegung, innerhalb eines Absatzweges die erfolgssarken Abnehmer zu fördern und die erfolgsschwachen zu vernachlässigen.

Besteht ein Verdacht, daß Kleinstaufträge für die Erfolgsschwäche eines Teiles der Abnehmer eines Absatzweges verantwortlich sind, so ist der Einfluß der wertmäßigen Auftragsgröße auf die Erfolgsbildung zu kon-

trollieren. Durch eine Erfolgsanalyse nach Jahresumsatzgrößenklassen muß jene Auftragsgröße gefunden werden, die gerade ausreicht, um die Mindestkosten zu decken, die im Vertrieb durch den Abwicklungsprozeß des Auftrages anfallen. Zur Ermittlung der Kosten eines einlaufenden Normalauftrages muß sein Abwicklungsprozeß verfolgt werden. Die jeweiligen Bearbeitungszeiten der den Auftrag abwickelnden Stellen (Auftragsbearbeitung, Lager, Versand, Buchhaltung usw.) werden erfaßt und mit Stellenkosten bewertet. Man erhält so einen Kostensatz für die Bearbeitung eines Auftrages, der eine mittlere Zahl von Auftragspositionen umfaßt. Multipliziert mit der Zahl der Lieferungen (Rechnungen) der in einer Jahresumsatzgrößenklasse zusammengefaßten Kunden erhält man die (durchschnittlichen) Kosten der Auftragsbearbeitung für die jeweilige Abnehmergruppe. Diese Kosten werden zusammen mit den vom Umsatzwert abhängigen Absatzkosten (Umsatzsteuer, Provision) vom Bruttoerfolg einer Jahresumsatzgrößenklasse abgezogen. Das Ergebnis ist ein Deckungsbeitrag.

Wenn die Kunden der niedrigen Jahresumsatzgrößenklassen negative Deckungsbeiträge verursachen, so dürfte dies vielfach auf die verlustbringenden Kleinaufträge zurückgehen. Der Unternehmer sollte dann nicht zögern, dort, wo es dem Markt gegenüber zu vertreten ist — wo also keine Erst-, Reparatur- und Ersatzteilbestellungen betroffen sind —, Mindestauftragsgrößen festzulegen.

Die Gliederung eines Absatzweges nach Jahresumsatzgrößenklassen läßt eine Kontrolle der vom Auftragswert abhängigen Erfolgsstruktur zu. Sie führt gegenüber den Kleinmengenbeziehern zur Festlegung von Mindestauftragsgrößen und Mindestjahresumsätzen, zur Erhebung von Mindermengenzuschlägen, oder zur Verschlebung der Gültigkeitsgrenze einer bestehenden Rabattstaffel. In anderem Zusammenhange¹²⁾ wird die Erfolgsanalyse eingesetzt, um in Zweifelsfällen den Nachweis zu führen, daß Preisnachlässe an Großmengenbezieher kostenmäßig gerechtfertigt sind.

DIE SUCHE ERFOLGSTRÄCHTIGER ABSATZWEGE

Oft liegt die Ursache für die Erfolgsschwäche eines Absatzweges jedoch in der unwirtschaftlich arbeitenden Absatzorganisation des Lieferanten, der z. B. Ab-

¹⁰⁾ Vgl. C. H. Sevin, a. a. O., S. 42 ff.

¹¹⁾ Vor der endgültigen Eliminierung ist immer auf die Ertragsverbundenheit und auf die produktionstechnische sowie beschaffungspolitische Auswirkung der Ausscheidung eines Absatzweges zu achten. Wenn von der Produktions- und Beschaffungsseite Bedenken gegen eine rechentechnisch berechnete Ausschaltung vorgebracht werden, so ist der Gedanke an die Eliminierung aufzugeben. Es sind innerhalb des Absatzweges Erfolgsverbesserungen durch weniger drastische Maßnahmen vorzunehmen.

¹²⁾ In den USA spielt die „distribution cost analysis“ seit der Einführung der Robinson-Patman-Akte im Jahre 1936 für die Begründung einer legalen Preisdiskriminierung konkurrierender Abnehmer eine bedeutende Rolle.

Aufspaltung des Deckungsbeitrages eines Absatzweges nach Abnehmergruppen, die nach Jahresumsätzen gegliedert sind

Absatzweg 1										
1	2	3	3 : 2=4	5	6	7	8	5-8=9	2x9=10	10 : 3=11
Abnehmer eines Absatzweges, nach dem Jahresumsatz gegliedert	Zahl der Rechnungen (Aufträge)	Umsatz einer Abnehmergruppe	Ø Umsatz pro Auftrag in einer Abnehmergruppe	Spanne: (Umsatz abzgl. Herstellungskosten)	Vom Umsatzwert abhängige Absatzkosten	Bearbeitungskosten eines Auftrages	Gesamt	Deckungsbeitrag pro Auftrag	Deckungsbeitrag einer Abnehmergruppe	Umsatz-Deckung Beitrags-Rate
DM	Anzahl	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	%
0 bis 10,99 11 bis 20,99 21 bis 30,99 usw.										
Summe:										

nehmer häufiger als notwendig besuchen läßt oder die Unterabteilungen des Vertriebs mangelhaft koordiniert und mit solchen selbstverschuldeten Mängeln Verlustquellen schafft, die durch die Ausschaltung einer Abnehmergruppe nicht unbedingt zu beseitigen sind. Wo der Verdacht gegeben ist, daß in der Absatzorganisation Verlustquellen bestehen, die den Erfolg eines Absatzweges schmälern, fällt ihre Beseitigung in den Verantwortungsbereich des Unternehmers. Er hat sich nun an die Marktverhältnisse anzupassen und muß überlegen, ob die Kosten der Absatzanbahnung und Umsatzerzielung „richtig“ auf Werbung, Reisende und Verkaufsförderung verteilt sind und diese drei Mittel in bestmöglicher Weise in den vorhandenen Absatzwegen für Abnehmer, Warengruppen und Absatzbezirk eingesetzt werden.¹³⁾

Für die Erfolgsanalyse stellt sich jetzt die Aufgabe¹⁴⁾, erfolgsträchtige Absatzwege zu ermitteln, um sie zukünftig zu fördern, und unergiebige Absatzwege festzustellen, um von ihnen Absatzbemühungen abzuziehen.

Erfolgsträchtig oder ergiebig ist eine Abnehmergruppe (ein Absatzbezirk oder eine Warengruppe), bei der eine Werbeaktion oder ein Reisendenbesuch (oder eine andere Art der Absatzbemühung) einen erfolgsbringenden Umsatz herbeiführt. Es ist schwierig, die Erfolgsträchtigkeit eines Absatzweges bzw. die Erfolgswirksamkeit der Absatzbemühungen ex ante zu errechnen; denn die Eignung einer absatzanbahnenden oder absatzfördernden Maßnahme, durch die der Umfang der Absatzbemühungen geändert wird, zeigt sich erst, nachdem sie angewandt worden ist und ihre Auswirkungen bekannt sind.

¹³⁾ Vgl. C. H. Sevin: „Increasing the Productivity of Marketing Operations, Cost and Profit Outlook“, May 1959, Vol. XII, No. 2, S. 4.

¹⁴⁾ Heckert-Miner sehen den Zweck der Erfolgsanalyse nach Absatzwegen darin, Absatzbemühungen in die gewinnbringendsten Absatzwege zu lenken (J. B. Heckert and R. B. Miner: „Distribution Costs“, New York 1953, S. 115).

Als Folge z. B. eines verstärkten Reisenden-Einsatzes erhofft man sich einen Bruttoerfolgszuwachs. Dieser wird allerdings geschmälert durch die mit einer Umsatzzunahme ansteigenden Kosten der Umsatzabwicklung. Die Differenz zwischen dem Bruttoerfolgszuwachs und dem Zuwachs der Kosten der Umsatzabwicklung wird als Outputzunahme angesehen, die auf den vermehrten Reisenden-Einsatz (Inputzunahme) zurückgeht. Mit dem Quotienten der Differenzbeträge

$$\frac{\text{Outputzunahme in DM}}{\text{Inputzunahme in DM}}$$

läßt sich eine Aussage über die Erfolgswirksamkeit der Reisendenbesuche und über die Erfolgsträchtigkeit des Absatzweges treffen. Streng theoretisch gilt, daß bei dieser Marginalanalyse ein Absatzweg bezüglich der vermehrten Reisendenkosten dann ein Erfolgsmaximum aufweist, wenn beim testenden Einsatz der Absatzbemühungen der obige Differenzen-Quotient den Wert +1 annimmt. Der Wert +1 des Bruches deutet an, daß der Gesamterfolg des Absatzweges, für den die marginale Rechnung aufgemacht wurde, durch eine weitere Änderung des Reisenden-Einsatzes nicht mehr vergrößert werden kann.

Die theoretischen Überlegungen sind in der Praxis modifiziert anzuwenden, weil im allgemeinen zwischen dem erzielten Erfolg eines Absatzweges und den „verursachenden“ Absatzbemühungen keine Monokausalität besteht. Vielmehr wirken absatzpolitische Maßnahmen des Unternehmers, die Absatzaktivität der Konkurrenten, die Konjunktur und die Bedarfsentwicklung auf die Erfolgsbildung ein. Es kann also demnach abschließend mit einem gewissen Bedauern festgestellt werden, daß für die am häufigsten vorgenommene Maßnahme, nämlich für die Verlagerung von Absatzbemühungen, die dieser Maßnahme entsprechende Marginalanalyse am schwierigsten aufzumachen ist, so daß man sich in der Tagesarbeit der Praxis wohl doch mit Durchschnittsrechnungen begnügen muß.