erkur texte merkur texte merkur texte mer

UWE-KARSTEN KESSLER

# DIE MARKETING-ORIENTIERTE BEZUGSREGULIERUNG ALS STEUERUNGS-INSTRUMENT DES VERTRIEBS

merkur texte 5

**merkur texte**

Heft 5

Uwe-Karsten Keßler

# DIE MARKETING-ORIENTIERTE BEZUGSREGULIERUNG ALS STEUERUNGS-INSTRUMENT DES VERTRIEBS

**Vortrag beim Meeting des Führungskreises des Hauses Merkur am 1. Juli 1977**

**Uwe-Karsten Keßler, wurde am 27.4.1942 in Frankfurt am Main geboren. In den Jahren 1957 bis 1959 erhielt er seine kaufmännische Ausbildung. Im Februar 1966 Eintritt als Assistent der Vertriebsleitung im Geschäftsbereich Presse-Großhandel des Hauses Merkur.**

**Seit Mai 1968 Vertriebsleiter und seit Juli 1974 Mitglied der Geschäftsbereichsleitung. Ab Januar '77 stellvertretender Geschäftsbereichsleiter für den Geschäftsbereich Presse-Großhandel.**

Diese Schriftenreihe wird herausgegeben von
der Merkur Thorhauer GmbH & Co KG, 6000 Frankfurt/Main.
Umschlaggestaltung und Typografie: Uwe Daniel Seelig.
Heft 5 erschien im Oktober 1977.

Seit Mitte August v. J. arbeitet der Presse-Vertrieb MERKUR mit der »Marketing-orientierten Bezugsregulierung« - kurz MBR genannt.

Der MBR-Anwendung liegt die Zielsetzung einer Minimierung der Remission bei verbesserten Verkäufen und gleichzeitigem Abbau der Ausverkaufsquoten zugrunde.

Bei der MBR handelt es sich – vereinfacht dargestellt – um ein Verfahren, das mit Hilfe der Elektronischen Datenverarbeitung die Liefermenge einer Zeitschrift oder Zeitung nach einer bestimmten mathematischen Methode auf die Einzelhandelskunden verteilt. Die Idee der MBR basiert auf Modellen zur optimalen Lagerhaltung im Konsum- und Investitionsgüterbereich. Der heutige Entwicklungsstand qualifizierter Verteilungs- (nicht Prognose-) Systeme geht auf Ansätze zurück, die bereits 1969/70 im Pressegroßhandel praktiziert wurden.

**Die MBR wurde nicht nur dazu entwickelt, Verkaufsvorhersagen zu treffen, sie sollte vielmehr durch Aufbereitung einer Zeitreihe von zurückliegenden Verkaufswerten die Steuerung der Kundenbezüge ermöglichen, wobei diese Zahlenreihen ergänzt um den künftig zu erwartenden Verkauf und durch Zuschlag einer angemessenen Verkaufsreserve den neuen Bezugsvorschlag ergeben.**

Eine solche Steuerung der Kundenbezüge mit Hilfe Elektronischer Datenverarbeitungsanlagen wird schon seit längerer Zeit von vielen Presse-Großhändlern durchgeführt.



**Um den Vertrieb von Presse-Erzeugnissen möglichst verkaufserhöhend und remissionssparend für Verlage, Großhandel und Einzelhandel zu steuern, ist es für ein auf Effizienz bedachtes Presse-Großhandelsunternehmen heute unbedingt notwendig, sich dieses Verfahrens der MBR zu bedienen, um die Verkaufsinteressen aller Marktpartner wie auch die des Lesers zu befriedigen.**

Die Vielzahl der anfallenden Daten, die zur laufenden Anpassung der Kundenbezüge erforderlich ist, kann nur durch den Einsatz der Elektronischen Datenverarbeitung kostenmäßig tragbar verarbeitet werden.

Nach Einführung der elektronisch gesteuerten MBR wird jedoch der Disponent nicht überflüssig. Im Gegenteil, von ihm hängt es weitgehend ab, ob das MBR-System ergiebig funktioniert.

An den Disponenten werden hohe Anforderungen gestellt.

Die Qualität der Arbeitsergebnisse wird von ihm gesteuert. Die Aufgaben des Disponenten ergeben sich u. a. aus den durch den Computer aufbereiteten Daten, die dem Disponenten in seinem Entscheidungsprozeß hilfreich sein sollen, zwecks Optimierung des Verhälnisses Verkauf/Remission.

Die MBR errechnet alle Kundenbezüge für die vorgegebenen Objekte. Die Ergebnisse werden protokolliert. Dieses Protokoll beinhaltet alle Abweichungen, größere Abweichungen werden besonders gekennzeichnet. Vorgegebene Bandbreiten werden häufig durch Nachlieferungen oder manuelle Bezugsveränderungen – um nur einige Fälle zu nennen – überschritten.

Es ist Aufgabe der Sachbearbeiter im Vertrieb, alle protokollierten Kundenbezüge der Bandbreitenüberschreitung zu überprüfen. Notwendige Änderungen werden noch vor der Lieferscheinschreibung durchgeführt. Die Bandbreite ist ein Maß für die Streuung

der Vorhersagefehler aufgrund von Verkaufsschwankungen.

Am besten wird dies durch das folgende Fallbeispiel deutlich:

Der Durchschnittsverkauf des Kunden X beträgt 16 Expl. Für die Verkaufsreserve dieses Objektes werden 2 Expl. durch die Regulierung zugeschlagen. Somit ergibt sich aus der MBR ein neuer Bezug von 18 Exemplaren. Da kundenseitig eine Bezugsveränderung auf 26 Expl. durch den Sachbearbeiter eingegeben wurde, wird diese Exemplarmenge für die Lieferscheinschreibung übernommen. Falls diese Bezugsmeldung zu einer Bandbreitenüberschreitung führt, entscheidet der Sachbearbeiter aufgrund der vorliegenden Verkaufsergebnisse endgültig über die Liefermenge.

Kunden mit ständig stärker werdenden Verkaufsschwankungen – eine gelegentlich bei Supermärkten auftretende Erscheinung – können von der MBR sowohl kunden- als auch objektspezifisch ausgeschlossen werden. Die diesbezüglichen Verkäufe werden vom Sachbearbeiter kontrolliert, mögliche Bezugsveränderungen werden von ihm manuell vorgenommen.

Um zu guten Gesamtergebnissen zu kommen, ist es natürlich notwendig, daß bei der MBR-Anwendung gerade während der Einführungszeit von neuen Objekten jeder Abweichung nachgegangen wird, um diese durch sofortige Korrekturen zu beseitigen.

**Was müssen wir also tun, um für die nächste Folgenummer eines Objekttitels den neuen Kundenbezug festlegen zu können?**

**Der Kundenbezug hat verschiedene Komponenten:**

- **den zurückliegenden Verkauf,**
- **den zu erwartenden Verkauf,**
- **die Verkaufsreserve,**
- **die Behandlung von Sonderfällen**
- **und die Mengenanpassung.**

Diese ergeben zusammen die voraussichtlich benötigte Menge. Die »Mengenanpassung« reguliert Differenzen zwischen Verlagslieferung und Disposition.

Die mögliche Unter- oder Überdeckung des voraussichtlichen Mengenbedarfs ist leider unvermeidbar wegen der für die rechtzeitige Produktherstellung allgemein nötigen und relativ frühen Bestelltermine, die von den Verlagen vorgegeben werden.

**Die MBR-Anwender im Presse-Großhandel legen der Prognose-Rechnung in der Regel das mathematische Verfahren der Exponentiellen Glättung zugrunde.**

**Die Exponentielle Glättung ist eine Form der gewogenen Durchschnittsbildung. Es wird ein mittels Vergangenheitsgrößen aufbereiteter Wert gebildet. Jede neu hinzukommende Information – dies ist immer der jüngste Verkauf – verändert den alten Vorhersagewert. Dabei bedient man sich eines Glättungsfaktors.**

Der Glättungsfaktor ist ein variierbarer Wert zwischen Null und Eins. Bei welchem Wert die beste Verkaufsvorhersage erzielt wird, kann nur durch mehrmalige Veränderung dieses Wertes objektspezifisch festgestellt werden.

Je größer der Glättungsfaktor, desto mehr Gewicht kommt dem jüngsten Verkaufsergebnis bei der Festlegung der neuen Vorhersage zu und umgekehrt.

Die Angaben hierzu werden vom Disponenten getroffen.

Es wird über den Computer für jeden Kunden und für jeden durch die MBR regulierten Objekttitel die Verkaufsvorhersage ermittelt. Auf diesen Verkaufsvorhersagewert wird ein Zuschlag für die Verkaufsreserve gerechnet. Beide Werte zusammen bilden dann den neuen Kundenbezug. Also Verkaufsvorhersage + Zuschlag einer Verkaufsreserve = neuer Kundenbezug. Durch die Zuschlagsmenge wird eine geplante Verkaufsreserve berechnet, die die Nachfrageschwankungen soweit wie möglich abdecken soll.

**Es gibt verschiedene Zuschlagsmodelle.**

**Das Haus Merkur wendet die Methode der Wurzel-Rechnung an.**

Bei diesem Rechenverfahren wird die Wurzel aus dem Verkaufsdurchschnitt der vorliegenden Verkaufsergebnisse gezogen und als Zuschlag verwendet. Es werden hierbei mehrere Wurzel-Exponenten gebildet, um durch Auswahl des entsprechenden Exponenten die disponierte Verkaufsreserve den Kundenerfordernissen gemäß zu steuern.

Bei dieser Methode erzielten wir bisher über alle Verkaufsgruppen sehr gute Ergebnisse. Die insbesondere in den niedrigen Verkaufsgruppen vorkommenden hohen Zuschläge können wir durch Zusatzberechnungen auf jede gewünschte Stückzahl begrenzen. Dadurch wird ermöglicht, daß die Abweichung über den gesamten Verkaufsbereich im wesentlichen konstant gehalten werden kann.

Bei der Festlegung der Kundenbezüge gibt es immer wieder Schwierigkeiten infolge besonderer Situationen (Sonderfälle). Denken wir nur an vorübergehende Geschäftsschließungen, kundenseitig gewünschte Festbezüge, saisonale Schwankungen oder nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten.

Für all diese Sonderfälle gibt es Lösungen, die – je nach Fall – überwiegend maschinell und in Ausnahmefällen manuell durchgeführt werden.

Urlaubsbedingte, vorübergehende Geschäftsschließungen unserer Kunden sind ein Beispiel für derartige Sonderfälle.

Die besonders aufwendige und umfangreiche Bezugssteuerung während der Urlaubszeit gab uns Veranlassung, das bisherige manuelle Verfahren zu analysieren und ein System zu finden, das ebenso durch den Computer gesteuert werden kann.

**Wir haben ein entsprechendes Anwendungsverfahren erarbeitet, das die erforderlichen Bestimmungsfaktoren für die Steuerung der Kundenbezüge auch während der Urlaubszeit berücksichtigt.**

**Die einzelnen Faktoren sind:**

- **Festlegung der Liefermengen für die Kunden, die zu Beginn der vorübergehenden Geschäftsschließung nur noch eine verkürzte Angebotszeit haben.**
- **Angemessene Erhöhung der Kundenbezüge der im Umkreis liegenden Angebotsstellen.**
- **Erstellung einer entsprechenden Ausstattungslieferung, um nach dem letzten Tag der vorübergehenden Geschäftsschließung sofort wieder ein ausreichendes Angebot gewährleisten zu können.**
- **Berücksichtigung aller Bezugsveränderungen für die Disposition der benötigten Lieferungen, die wir gegenüber den einzelnen Verlagen je Objekt und Folgenummer im voraus bestellen müssen.**

Wir werden an anderer Stelle noch über das Thema »Mengenanpassung« sprechen.



Bis jetzt wurde dargelegt, wie über das MBR-Modell die Bezüge jedes Kunden und damit auch der Bedarf der Gesamtauslieferung für die nächste Heft-Ausgabe ermittelt werden. Dieser Wert des Gesamtbedarfs ist die Bezugsbasis für die Disposition der beim Verlag zu bestellenden Heftfolge.

Die Bedarfsmenge weicht jedoch in der Praxis – wie bereits vorweg schon einmal erwähnt – von der disponierten Menge ab, da normalerweise bei den Verlagen zu einem Zeitpunkt bestellt werden muß, an dem die genaue Kenntnis der letzten Verkaufszahlen noch nicht vorhanden ist. Die dadurch auftretende Mengendifferenz löst entweder eine zu hohe oder eine zu niedrige Verkaufsreserve aus.

Von diesem Umstand ausgehend, müssen wir über die sogenannte Mengenanpassung die im MBR-Lauf errechneten Kundenbezüge nach der Maßgabe der gesamten Abweichung

entsprechend verändern, um Differenzen zu minimieren.

Die Mengenanpassung wird unmittelbar vor der Lieferscheinschreibung erstellt. Die Abweichung der errechneten Bezugsmenge wird protokolliert. Der Disponent gibt vor dem MBR-Lauf jeweils die Liefermenge und die gewünschte Verkaufsreserve, das heißt den geplanten Lagerrest, für mögliche Nachlieferungen ein.

Dieses Verfahren stellt sicher, daß am Schluß der Regulierung die gesamten Mengen auch bis auf das letzte Stück genau verteilt werden.

**Die Mengenanpassung wird durchgeführt nach der Methode der mittleren absoluten Abweichung, kurz MAD genannt. Dabei wird jeweils der Mittelwert aus den Verkaufsabweichungen der Vergangenheit durch die jüngste Verkaufsabweichung modifiziert.**

Die Funktionsfähigkeit des MBR-Modells ist nur gewährleistet, wenn die benötigten Daten regelmäßig, exakt und analog zur Erscheinungsweise der einzelnen Objekt-Titel zur Verfügung stehen, das heißt, wenn die Kunden-Remissionen nach Verkaufsende eingeholt und nach Folge-Nummer und Stückzahl erfaßt werden.

In erster Linie handelt es sich hier um ein Verteilermodell, das sich zum Einzelhandel hinwendet. Das diesbezügliche Datenmaterial ist für den Vertrieb zwecks Auflagendisposition gegenüber den Verlagen unverzichtbar. Wir erhalten wichtige Basis-Daten, wie den Gesamtverkauf und den Gesamtbezug aller Kunden.

Dies ist aber nur ein Teil der Bestimmungsfaktoren, die wir für die Auflagendisposition benötigen.

**Weitere, sehr wesentliche Einflüsse, die der Disposition zugrunde liegen, sind in den unterschiedlichsten Trenderscheinungen begründet.**

Diese sind teils saisonal bedingt, z.B. in der Ferienzeit, teils objektspezifisch bedingt, z.B. durch besondere Schlagzeilen, Titelgeschichten oder Sonderberichte.



Regionale Ereignisse finden ebenfalls eine entsprechende Beachtung.

Durch rasches Eingreifen in die Steuerungsautomatik wird die MBR, den jeweiligen Erfordernissen entsprechend, korrigiert, um dadurch der vorgegebenen und prognostizierten Verkaufstendenz gemäß die Kundenbezüge ermitteln zu können.

Es ist möglich, für bestimmte Objekte gegenüber allen Kunden einen Mindestbezug für einen festgelegten Zeitraum vorzugeben. Über die MBR werden bis zu 60 Objekttitel je Lieferschein gesteuert.

Ein weiterer wichtiger Punkt wäre noch anzuführen. Für Kunden, die mehrmals hintereinander keinen Verkauf erzielen, kann eine vorweg festgelegte Liefereinstellung objektspezifisch automatisch erfolgen.

Die Anzahl der Ausgaben ohne Verkauf, die zur automatischen Liefereinstellung führt, kann von Objekttitel zu Objekttitel unterschiedlich sein. Die Behandlung der betroffenen Kunden wird mit den Verlagen abgestimmt. Im MBR-Protokoll wird dann jeweils der Kunde und der Objekttitel sowie die Anzahl der hintereinander folgenden Null-Verkäufe angeschrieben.

Die Liefereinstellung von Null-Verkäufern muß nicht endgültig sein. Der Kunde kann zur gegebenen Zeit wieder probeweise mit diesen Objekten beliefert werden.

Das bedeutet, Verkaufsversuche sind wiederholt möglich. Über die Liefereinstellung werden jeweils die Kunden von uns verständigt und gebeten, die noch bei ihnen lagernden Exemplare bei dem nächsten Remissionsaufruf zurückzugeben.

Kunden, die mit einem Objekt wiederholt hintereinander ausverkauft waren, erhalten zur normal festgelegten Verkaufsreserve einen Sonderzuschlag, um durch eine größere Verkaufsreserve einem tendenziell stärkeren

Abverkauf besser entsprechen zu können.

Erkenntnisse, die zur weiteren Verbesserung des MBR-Modells führen, werden grundsätzlich begrüßt, wenn dadurch die Effizienz für alle an diesem Verfahren Beteiligten erhöht werden kann.

Grundsätzlich erscheint mir noch eines wichtig:

**Der Computer darf nicht zum »goldenen Kalb« werden.**

Ich will damit sagen, die Fachabteilungen des Vertriebs sollten nicht danach arbeiten müssen, wie der Computer es anordnet, sondern der Computer sollte vielmehr so arbeiten, daß die Fachabteilung mit dem geringsten Aufwand den höchstmöglichen Effekt aus seiner Anwendung erzielen kann.

**Das Optimum wäre ein vollständiges Zusammenspiel aller Anwendungsinteressenten, wobei mir klar ist, daß dieser Idealfall in der Praxis nicht immer erreicht werden kann.**

Lassen Sie mich zum Schluß noch einen Abschnitt zitieren aus den Lieferungsbedingungen des Hauses Merkur:

**»Im Sinne einer allgemein maßvollen Remission sind bedarfsnahe Bezüge bei der Festlegung der Liefermenge notwendig. Eine bedarfsnahe Disposition bildet die Grundlage für die beiderseitige Bezugsveränderungsmöglichkeit.«**