



**Dr. Gregor Weiche,**  
Diplom-Wirtschaftswissenschaftler, ist Produkt Manager bei IMS HEALTH.



**Barbara Kleinfeldt,**  
Diplom-Betriebswirtin (FH), ist als Manager für das Client Service Team Consumer Health verantwortlich.

## Marketing-Controlling mit Distributionskennzahlen

Zu einem rationalen Marketing gehört, dass die getroffenen Marketing-Maßnahmen hinsichtlich ihres Erfolgs überprüft werden. Eines der wesentlichen Instrumente des Marketing-Controlling sind Verkaufserfolgsanalysen, die in der Praxis weit verbreitet sind. Am Beispiel des Marktes nicht-verschreibungspflichtiger Arzneimittel (OTC-Arzneimittel, OTC = Over the Counter) wird gezeigt, wie Distributionskennzahlen zur Bewertung von Verkaufserfolgen beitragen können. Entsprechend fundiert kann das Marketing- und Vertriebsmanagement operative Maßnahmen einleiten, wenn Abweichungen von den Zielvorgaben festgestellt werden.

### Marketing-Controlling fördert rationales Marketing

Durch Marketing-Controlling werden die Planungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollfunktion der Marketingaktivitäten unterstützt (s. Abb. 1). Marketing-Controlling ist somit mehr als

„nur“ Rechnungswesen — es sichert die Rationalität des Marketing.

In der Praxis ist die Verkaufserfolgsanalyse das am häufigsten genutzte taktische Controlling-Instrument im Marketing, wie die Umfrage von Reinecke/Herzog zeigt (s. Abb. 2).

Eine solche Verkaufserfolgsanalyse erfüllt die in Abb. 1 genannten Controlling-Funktionen:

- Informationsfunktion: Das Marketing- und Vertriebs-Management erhält Informationen, wie gut sich das Produkt im Markt verkauft.
- Kontrollfunktion: Es wird ersichtlich, ob beispielsweise die Umsatzziele erreicht wurden.
- Planungsfunktion: Je nach Abweichung von den Zielen können operative Maßnahmen der Kommunikation oder Distribution eingeleitet werden.



Abb. 4: Numerische und gewichtete Distributionen (Rechenbeispiel mit 5 Apotheken)

(A) Apotheke	(B) Hat das Produkt geführt (1=ja, 0=nein)	(C) Hat das Produkt auf Lager gehabt (1=ja, 0=nein)	(D) Hat das Produkt eingekauft (1=ja, 0=nein)	(E) Hat das Produkt verkauft (1=ja, 0=nein)	(F) Warengruppenumsatz der Apotheke in Tsd. EUR	(G) Verkauf (1 bzw. 0) mit Warengruppenumsatz gewichtet (Spalte E x F)
1	1	1	1	1	100	100
2	1	1	1	1	150	150
3	1	1	1	1	200	200
4	1	1	1	0	250	0
5	1	1	0	0	300	0
<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1.000</b>	<b>450</b>

<b>100%</b> num. Distribution führend (5 von 5 Apotheken)	<b>100%</b> num. Distribution Lager (5 von 5 Apotheken)	<b>80%</b> num. Distribution einkaufend (4 von 5 Apotheken)	<b>60%</b> num. Distribution verkaufend (3 von 5 Apotheken)	<b>45%</b> gew. Distribution verkaufend (450 Tsd. EUR von 1.000 Tsd. EUR)
--	--	--	--	--

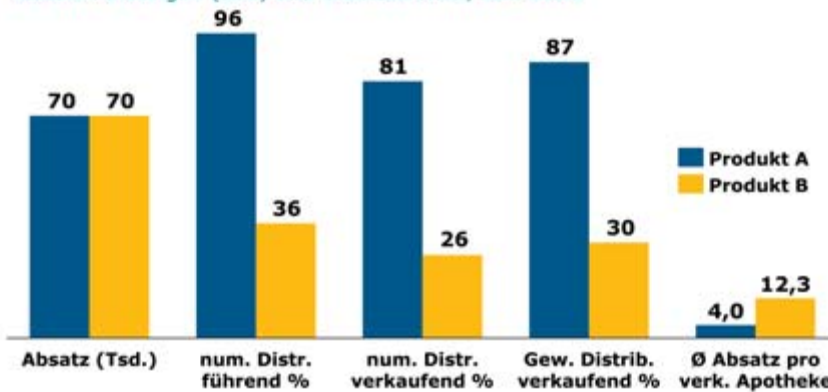
Quelle: Eigene Darstellung

© 2009, IMS HEALTH

ims

Abb. 5: Trotz geringer Distributionswerte erreicht Produkt B mit hohem Durchschnittsabsatz das gleiche Absatzlevel wie Produkt A

Absatz Packungen (000) und Distributionen, Jan. 2009

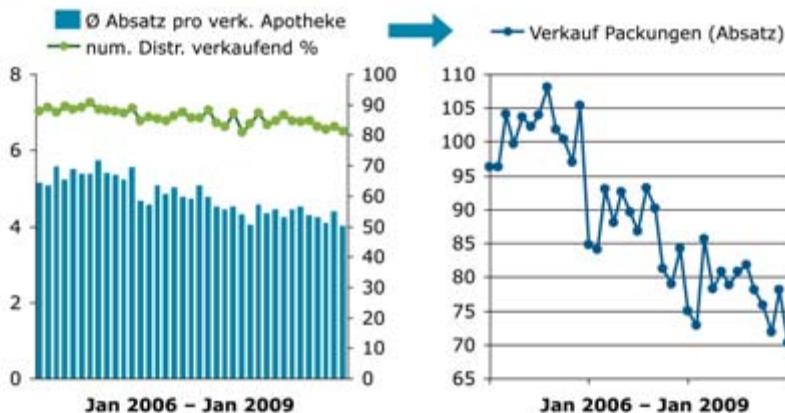


Quelle: IMS PharmaTrend® monatlich

© 2009, IMS HEALTH

ims

Abb. 6: Langfristig führen Rückgänge bei der Distr. verkaufend und dem durchschn. Absatz zu Absatzverlusten bei Produkt A



Quelle: IMS PharmaTrend® monatlich

© 2009, IMS HEALTH

ims

Apotheke eine entsprechende Höhe erreichen.

### Kennziffer: Numerische Distribution verkaufend

Diese Kennziffer gibt an, wie viele Apotheken das Produkt tatsächlich verkaufen. Sie ist vor dem Hintergrund der numerischen Distribution führend zu sehen, die aufzeigt, in wie weit Apotheken das Produkt einkaufen (numerische Distribution einkaufend), auf Lager vorrätig haben (numerische Distribution Lager) oder verkaufen. Gerade bei Produkteinführungen ist dies wichtig. Wird nämlich versäumt, für ausreichende Vorräte in den Apotheken zu sorgen, kann eine noch so intensive Publikumswerbung nicht absatzwirksam werden, da die Lieferfähigkeit nicht gegeben ist. Die jeweiligen Kennzahlen geben dem Entscheider somit klare Signale zu handeln. So ist der Hineinverkauf in die Apotheke durch den Außendienst zu intensivieren bzw. der Lageraufbau sollte durch entsprechende Sicherung der Lieferfähigkeit gewährleistet sein.

Der Quotient aus verkaufender und führender Distribution numerisch ergibt die numerische Verkaufsintensität. Sinkt diese Kennzahl im Zeitverlauf ist dies ein Anzeichen, dass das Produkt zum Ladenhüter wird. Es wird zwar eingekauft oder liegt auf Lager, wird aber eben nicht genauso häufig auch verkauft. Es besteht die Gefahr von Retouren für den Hersteller, da Apotheken möglicherweise überschüssige oder abgelaufene Ware zurückschicken. Hier sind Optionen wie Zurückhaltung bei der Bevorratung oder kommunikative Unterstützung zur Verkaufssteigerung zu prüfen.

### Kennziffer: Durchschnittlicher Absatz pro verkaufender Apotheke

Hier lautet die Frage: Wird in den verkaufstaktiven Apotheken genug verkauft? Ist der durchschnittliche Absatz pro verkaufender Apotheke hinter den Vorgaben geblieben, ist dies ein Signal, genauere Analysen einzuleiten. So kann der Entscheider beispielsweise untersuchen, welche Cha-

rakteristika die verkaufenden Apotheken haben. Im Sinne der numerischen Distribution ist es gleich, ob eine kleine Apotheke in schwacher Verkaufslage das Produkt verkauft, oder eine stark frequentierte Apotheke in einer Haupteinkaufspassage. Bei einer Umsatzgewichtung von Apotheken kann die so genannte gewichtete Distribution verkaufend deutlich von der numerischen Distribution verkaufend abweichen (s. Abb. 4). Die Umsatzgewichtung erfolgt entweder nach Gesamtumsatz der Apotheke (All-Commodities-Gewichtung) oder dem Umsatz der entsprechenden Warengruppe des Produkts (Product-Class-Gewichtung).

Die Distributionsqualität ist der Quotient aus gewichteter und numerischer Distribution verkaufend. Diese Kennzahl gibt dem Entscheider Auskunft darüber, wie gut es gelingt, dass abverkaufsstarke Apotheken das Produkt verkaufen. Ein Wert kleiner als 1 ist ein Indiz, dass das Produkt in Apotheken verkauft wird, die für die Warengruppe eine unterproportionale Umsatzbedeutung aufweisen. Entsprechend ist das „Targeting“ des Apothekenaußendienstes zu überprüfen, d.h. ob der Außendienst seine Ressourcen auf abverkaufsstarke Apotheken ausreichend fokussiert.

## Fallbeispiel

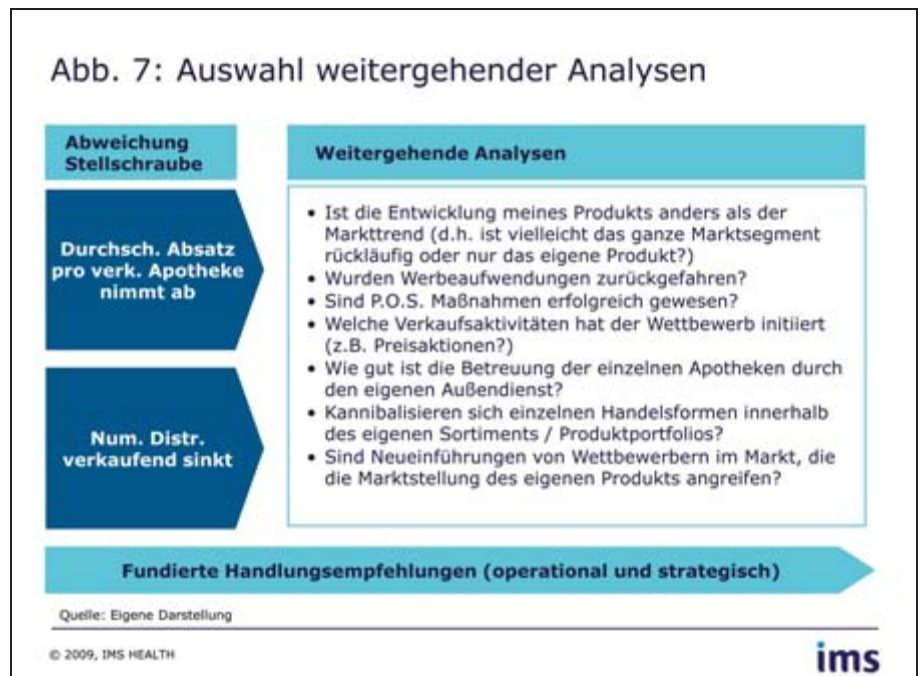
Ein kurzes Fallbeispiel verdeutlicht, in wie fern einzelne Kennziffern sich auf den Absatz eines Produkts auswirken. In Abb. 5 sind zwei OTC-Produkte dargestellt, die einen vergleichbaren Absatz in einem bestimmten Monat haben. Produkt A schafft eine hohe führende Distribution, aber auch die verkaufende Distribution erreicht ein hohes Niveau. Bei Produkt B ist der Absatzhebel hingegen der sehr hohe durchschnittliche Absatz pro verkaufender Apotheke.

Die Langzeitbetrachtung der einzelnen Distributionswerte zeigt, dass bei Produkt A offenbar keine unterstützenden Maßnahmen getroffen wurden. Zwar wird Produkt A mit > 80% verkaufender Distribution in praktisch jeder Apotheke verkauft, der Langzeitrend zeigt jedoch, dass das ehemals hohe Niveau nicht gehalten werden konnte. Zudem ist auch ein kontinuierlicher Rückgang der durchschnittlichen Absätze zu beobachten (siehe Abb. 6).

In diesem Fall sind weitergehende Analysen hilfreich, um rechtzeitig geeignete unterstützende Maßnahmen einzuleiten (s. Abb. 7).

## Fazit

Es wurde gezeigt, inwieweit die Kennzahl Absatz von den Kennzahlen numerische Distribution verkaufend sowie durchschnittlicher Absatz pro verkaufende Apotheke beeinflusst wird. Die Kenn-



zahl Absatz ermöglicht lediglich eine Aussage, ob ein vorgegebenes Absatzziel verfehlt wurde. Die beiden anderen Kennzahlen zeigen dem Entscheider jedoch auf, warum das Ziel ggf. verfehlt wurde und welche Maßnahmen einzuleiten wären.

## Literatur:

- Köhler, R. (2006): Marketingcontrolling, in: Reinecke, S.; Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Gabler, S. 39-61.
- Möhlen, M.; Zerres, M. (2006): Einführung in das Marketing-Controlling, in: Zerres, Chr.; Zerres, M. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 3. Aufl., Springer, S. 1-9.
- Reinecke, S.; Herzog, W. (2006): Stand des Marketingcontrollings in der Praxis, in: Reinecke, S.; Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Gabler, S. 81-95.

## Weiterführende Literaturempfehlungen:

- Bauer, H. H.; Stockburger, G.; Hammerschmidt, M. (2006): Marketing-Performance, Gabler.
- Clark, B. H. (1999): Marketing Performance Measures, in: Journal of Marketing Management, S. 711-732.
- Doyle, P. (2000): Value-Based Marketing, in: Journal of Strategic Marketing, S. 299-311.
- Reinecke, S.; Tomczak, T. (Hrsg.) (2006): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Gabler.
- Reinecke, S.; Janz, S. (2007): Marketingcontrolling, Kohlhammer.
- Rust, R. T. et al. (2004): Measuring Marketing Productivity, in: Journal of Marketing, S. 76-89.
- Zerres, Chr.; Zerres, M. (Hrsg.) (2006): Handbuch Marketing-Controlling, 3. Aufl., Springer.