Marketing und Sales Performance Measurement – Das Beispiel Dell

Die Fähigkeit eines Unternehmens Leistungsnachweise von Marketing- und Verkaufsmaßnahmen zu erbringen, wird bei Dell als Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg angesehen. Die RAD („Retention Akquisition Development“)-Matrix ist ein Vorzeigebeispiel für ein Kennzahlencockpit, welches als Kontrollinstrument dient, mit dem Ziel, Zusammenhänge zwischen Marktaktivitäten und Marktleistung transparent zu machen. Zusätzlich ermöglicht das Cockpit eine proaktive Steuerung zukünftiger Marketingmaßnahmen über den gesamten Marketing-Mix hinweg.

Achim Freyer | Heike Kurzmann

Dell ist heute eines der weltweit profitabelsten und am schnellsten wachsenden Unternehmen in der Computersystemindustrie. Wie viele Unternehmen sah sich jedoch auch Dell in der Vergangenheit mit der Problematik konfrontiert, dass kaum ein überzeugender Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung von Erfolgen und Misserfolgen im Unternehmen herstellbar war, da wichtige Informationen zu Kosten, Erträgen und Gewinnen fehlten. Doch hat die Geschäftsleitung von Dell frühzeitig die Entwicklung eines geeigneten Instrumentes forciert, mit dem sich einerseits ein Leistungsnachweis – im Sinne

eines Kontrollinstrumentes des Marketing – erbringen lässt, welches andererseits aber auch proaktiv als Steuerungsinstrument für zukünftige Marketingmaßnahmen einsetzbar ist. Diese Funktion eines Kontroll- und Steuerungsinstrumentes erfüllt bei Dell seit Jahren die sogenannte RAD („Retention Akquisition Development“)-Matrix, kurz „RAD“ genannt. Marketing und Sales Performance Measurement wird im Folgenden, nach Clark/Ambler, als die Beurteilung der Beziehung zwischen Marketingmaßnahmen und dem Geschäftsverlauf verstanden (2001, S. 231). Man ist bei Dell davon überzeugt, dass die Fä-

higkeit eines Unternehmens einen Leistungsnachweis von Marketing und Verkauf erbringen zu können, eine Grundvoraussetzung für dessen wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Diese Ansicht findet auch in der Wissenschaft breite Unterstützung. So konnten zum Beispiel O’Sullivan/Abela (2007, S. 88) auf Basis ihrer empirischen Untersuchungen darauf schließen, dass die Kompetenz „Marketing (and Sales) Performance Measurement“ einerseits große Bedeutung als Vorteil gegenüber der Konkurrenz hat, und andererseits die Zufriedenheit der Unternehmensleitung mit dem Marketing zu erhöhen vermag.

Geschäftsmodell bedingt Kennzahlencockpit

Die RAD hat sich zum Kernelement des stark verkaufgetriebenen Geschäftsmodells im Business-to-Business-Bereich von Dell entwickelt. Das Gros der Marketing- und Verkaufsmaßnahmen wird an den in der Matrix enthaltenen Kennzahlen einzelner Kunden beziehungsweise Kundensegmenten ausgerichtet.

Beim Versuch, ein geeignetes Kennzahlencockpit zu entwickeln, ist es schwierig sich an Best Practices zu orientieren, da – neben Branchencharakteristika – vor allem intraorganisationale Strukturen zu berücksichtigen sind. Aus diesem Grund wurde die RAD auf Grundlage des Dell-Geschäftsmodells konzipiert, welches im Wesentlichen durch drei zentrale Elemente gekennzeichnet ist: Direkte Kunden-, Mitarbeiter- und Lieferantenbeziehungen (Dell/Fredman 2003, S.10), individuell zusammengestellte High-Performance-Produkte mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, sowie eine flexible Fertigung (Saunders 2000, S.18). Eine direkte Kundenbeziehung bildet das Hauptmerkmal des Dell-Geschäftsmodells. Die gesamte, über alle Regionen konsistente Organisationsstruktur ist nicht auf einzelne Produkte, sondern auf Kundensegmente („Customer Sets“) ausgerichtet, die von speziell qualifizierten Teams betreut werden. Die Segmentierung der Kunden erfolgt auf Basis der Kriterien *Kundenbedürfnisse*, *Unternehmensgröße* und *Charakteristika der Branche* (z. B. öffentlicher Sektor, Corporate Business).

Durch den Verzicht auf Zwischenhändler ist es möglich, ein Mass-Customization-Konzept zu verfolgen, also einzelne standardisierte Produkt- und Servicekomponenten zu integrierten und kundenspezifischen Lösungen *just in time* zusammenzusetzen. Variationsmöglichkeiten der Leistungsbündel ergeben sich neben der Hard- und Software vor allem im Hinblick auf Service- und Garantieleistungen. Die Kernkompetenz von Dell liegt somit klar im Bereich der Logistik und weniger in der Forschung und Entwicklung, wie es bei vielen Mitstreitern in der Branche üblich ist.

Vor dem Hintergrund des Dell-Geschäftsmodells wird klar, dass ein Kennzahlencockpit des Unternehmens folgende Bedingungen erfüllen muss:

- Strukturierung nach Kundensegmenten
- Vergleichsmöglichkeit der Segmente untereinander
- Auswahl fortlaufend aktualisierbarer Kennzahlen.

Aufbau und Funktion der RAD

Die RAD bildet die klassische Einteilung der Kunden in die Segmente Akquisition (A), Development (D) und Retention (R) innerhalb einer Neun-Felder-Matrix ab (Abbildung 1). (Aus sprachlichen Gründen sortierte man die Reihenfolge der Anfangsbuchstaben in „RAD“ um). Die vertikale Achse repräsentiert die „*derzeitige Kundendurchdringung*“. Die Segmentierung beginnt hier mit einem Dell-Anteil am Kaufpotenzial von 0-10 Pro-

zent, das heißt mit Kunden, die erst mit speziellen Akquisitionsmaßnahmen bearbeitet werden müssen (Akquisition). Bei Geschäftskunden mit einem Anteil von über 30 Prozent hingegen stehen Kundenbindungsmaßnahmen im Vordergrund (Retention). Dazwischen liegen die „noch entwicklungs-fähigen Kunden“ (Development) mit einem *Share of Wallet* zwischen 10 und 30 Prozent.

Die horizontale Achse der Matrix stellt die „*IT-Kaufkraft*“ des Kundensegments dar, also das geschätzte Budget von Unternehmen zur Anschaffung ihrer IT-Ausstattung. Hierzu werden drei Segmente gebildet, deren Grenzen je nach Land und Kundensegment unterschiedlich ausfallen. Um den Wert einzelner Kundensegmente anzuzeigen, wird im jeweiligen Feld der Dell-Anteil (*Dell Rev bzw. Dell Share*) sowie der adressierbare IT-Markt,

„Ohne sichere Daten bringen in schwierigen Zeiten
aus dem Bauch heraus getroffene Entscheidungen
ein Unternehmen unweigerlich in eine große Gefahr“

(Dell/Fredman 2003, S. 74).

Abb. 1 RAD-Matrix bei Dell

Dell Penetration (%)	R	R1	FY98	R2	FY98	R3	FY98			
	+30 %	# of accounts		# of accounts		# of accounts				
		Dell Rev		Dell Rev	m	Dell Rev	m			
		Wintel	m	Wintel	m	Wintel	m			
		Dell Share		Dell Share	%	Dell Share	%			
	ARU:	FPC: %	ARU:	FPC:	ARU:	FPC:				
	DT	NB	SV	WS	NS	DT	NB	SV	WS	NS
D	D1	FY98	D2	FY98	D3	FY98				
10-30 %	# of accounts		# of accounts		# of accounts					
	Dell Rev		Dell Rev		Dell Rev					
	Wintel		Wintel		Wintel					
	Dell Share		Dell Share		Dell Share					
	ARU:	FPC:	ARU:	FPC:	ARU:	FPC:				
	DT	NB	SV	WS	NS	DT	NB	SV	WS	NS
A	A1	FY98	A2	FY98	A3	FY98				
0-10 %	# of accounts		# of accounts		# of accounts					
	Dell Rev	3.1m	Dell Rev		Dell Rev					
	Wintel	816.8m	Wintel		Wintel					
	Dell Share	0.4%	Dell Share		Dell Share					
	ARU: 1555\$	FPC: 10.4%	ARU:	FPC:	ARU:	FPC:				
	DT	NB	SV	WS	NS	DT	NB	SV	WS	NS
	1 £0 – £5 m buying power			2 £5 – £10 m buying power			3 > £10 m buying power			

Offensive to defensive strategies

Buying Power (M)

Legende:

DellRev: Dell Revenue (Dell-Erlöse absolut)

Wintel: Windows bzw. Intel-Umgebung

DellShare: Dell Share (Dell-Anteil am Produkt-Portfolio eines Kunden in Prozent)

ARU: Average Revenue per Unit (durchschnittlich erzielter Preis pro Produkt)

FPC: Forecasted Product Cost Margin (voraussichtliche Marge in Prozent)

DT: Desktop, NB: Notebook, SV: Server, WS: Workstation, ST (alt: NS): Storage

Anm.d.V.: Die Kennzahlen im Feld A1 wurden aus Vertraulichkeitsgründen von den Autoren frei gewählt

WINTEL (Adressierbare Windows- bzw. Intel-Umgebung), ausgewiesen.

Während für die Bestimmung der Kundendurchdringung auf interne Daten rekuriert wird, werden Informationen zur Kaufkraft entweder über den Standard Industry Code geschätzt oder sie stammen direkt von den Kunden. Da eine Momentaufnahme der RAD-Kennzahlen wenig Aussagekraft für das Managementteam besitzt, werden die wöchentlich aktualisierten Informationen durch relative Zeitreihenwerte, wie zum Beispiel Umsatz- oder Margenveränderungen, segmentsspezifisch ergänzt.

Implikationen für das Marketing

Die RAD dient einerseits als Frühwarnsystem zur Kontrolle einzelner Kennzahlen, wird aber darüber hinaus, wie bereits oben erwähnt, auch als Steuerungsinstrument für eine Vielzahl von Marketingmaßnahmen herangezogen. Mithilfe der kundengruppenspezifischen Analyse von Vertriebsergebnissen kann unter anderem verhindert werden, dass unangemessen hohe Marketingausgaben getätigt werden. Ein Beispiel sei hier im Bezug auf das Segment „Retention“ genannt. Um die Kundenloyalität zu erhöhen investieren viele Unternehmen stark in Kundenbindungsmaßnahmen. Sie gehen dabei oft davon aus, dass es günstiger sei, einen Kunden zu halten als einen neuen zu gewinnen. Nur unter Zuhilfenahme von segmentspezifischen Marketing- und Verkaufskennzahlen, wie sie beispielsweise in der RAD enthalten sind, kann jedoch genau kalkuliert werden, wie profitabel die loyalen Kunden eines Unternehmens wirklich sind, und bis zu welchem Ausmaß Marketingausgaben tatsächlich Sinn machen. Auch wissenschaftliche Publikationen machten bereits darauf aufmerksam, dass die Loyalität von Kunden nicht zwingend etwas über ihre Profitabilität aussagt (z. B. Reinartz/Kumar 2002) und Marketingausgaben zum Zweck der Kundenbindung immer in Relation zur Profitabilität der adressierten Kundengruppen stehen sollten.

Im Folgenden werden anhand der Betrachtung einzelner Komponenten des Marketing-Mix die wichtigsten Zusammenhänge zwischen RAD-Kennzahlen und Marketingmaßnahmen bei Dell dargestellt.

- **Preisgestaltung und FPC** (Forecasted Product Cost Margin), die voraussichtlichen Margen in Prozent:

Der FPC gibt an, welche Margen voraussichtlich mit einzelnen Produkten erzielt werden. Da es sich beim Wert dieser Kennzahl lediglich um eine Prognose handelt, finden zum Beispiel zukünftige Boni durch Hersteller keine Berücksichtigung.

Die RAD gibt eine Übersicht darüber, ob das Geschäft „korrekt“ geführt wird, das heißt, ob eine individuelle Preisgestaltung tatsächlich in Abhängigkeit des Einkaufspotenzials (Buying Power) einer Kundengruppe durchgeführt wird. Mit Blick auf den Wettbewerb hat sich Dell zum Ziel gesetzt, die Preisaggressivität mit steigender Kundengröße und sinkendem Dell-Anteil zu steigern. Zeigt das Cockpit von diesem Ziel abweichende Werte, so gilt es, die Verkaufszahlen genauer unter die Lupe zu nehmen. Konkret bedeutet dies, dass die individuelle Preisgestaltung einzelner Kunden in einem betroffenen Segment stichprobenartig betrachtet und einer Plausibilitätsprüfung unterzogen wird. Direkte Vergleiche der Margen können bei unterschiedlichen Produkten nicht vorgenommen werden, da die zugrundeliegenden Kostenstrukturen unterschiedlich sind.

- **Produkt-Mix und der prozentuale Anteil der einzelnen Produktgruppen am Gesamtgeschäft** z. B. **NB** (Notebook), **DT** (Desktop), **SV** (Server) **ST** (Storage; alt NS), so-

wie der durchschnittliche Preis pro verkaufter Produkteinheit, **ARU** (Average Revenue per Unit):

Mithilfe der prozentualen Anteile der Produktgruppen am Gesamtgeschäft kann der Frage nachgegangen werden, ob der Produkt-Mix einzelner Segmente mit zunehmendem Dell-Anteil in Richtung hochwertiger und dienstleistungsintensiver Produkte geht oder ob die einzelnen Portfolios nur „einfache“ Produkte enthalten. In Abhängigkeit von der Zusammenstellung der Produkte in den einzelnen Segmenten kann festgestellt werden, welche Programme innerhalb eines Quartals erfolgreich waren.

Der ARU dient neben der Ermittlung der prozentualen Anteile von Produktgruppen am Gesamtgeschäft dazu, Informationen über den durchschnittlich erzielten Preis pro verkaufter Produkteinheit zu erlangen. Nur so kann geprüft werden, ob trotz der hohen Preisaggressivität zu „vernünftigen“ Preisen verkauft wurde. Der ARU entspricht einem hypothetischen Wert, der sich auf die insgesamt verkauften Dell-Produkteinheiten, ungeachtet der Produktgruppe, bezieht. Durch die gemeinsame Betrachtung des ARU und des Produkt-Mix wird auch die relative Leistung einzelner Teams besser ersichtlich.

- **Kommunikation und prozentualer Anteil einzelner Produktgruppen am Gesamtge-**

schäft z. B. **NB** (Notebook), **DT** (Desktop), **SV** (Server) **ST** (Storage; alt NS):

Wie auch beim Produkt-Mix spielen für die Maßnahmenplanung im Bereich der Kommunikation die prozentualen Anteile der Produktgruppen insgesamt, sowie innerhalb bestimmter Kundensegmente, eine wichtige Rolle. Die Erkenntnis, dass beispielsweise in einem speziellen Kundensegment der Matrix sehr wenige Storage (ST)-Produkte verkauft werden, könnte dazu genutzt werden, diese Produktgruppe gezielt durch Kommunikationsmaßnahmen zu fördern. Dank des Direktvertriebsmodells würde es sich in einem solchen Fall zum Beispiel auch anbieten, spezifische Kundenworkshops für die betroffene Produktgruppe zu veranstalten.

- *Distribution unter besonderer Berücksichtigung der Wahl des Vertriebskanals:*

Zuletzt ergeben sich auf Basis der RAD auch Implikationen für den Bereich der *Distribution*. Ziel ist es, Kunden auf die aus Dell-Sicht effizientesten Kanäle „umzuleiten“. Ein Beispiel dafür ist eine spezielle RAD-Variante, welche die Internetdurchdringung der Kunden abbildet. Auf Basis dieser Werte können Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und Maßnahmen eingeleitet werden.

Implikationen für andere Unternehmensfunktionen

Der Einflussbereich der RAD beschränkt sich nicht ausschließlich auf das Marketing. So ergibt sich beispielsweise zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität im Personalbereich die Möglichkeit, Hinweise auf besondere Fähigkeiten von spezifischen Teams zu erkennen, indem die Matrizen von Teams verglichen werden. Auf Basis der individuellen RADs von einzelnen Kundensegmenten, Teamleadern und Verkaufsregionen ergeben sich zahlreiche andere Benchmarking-Ansatzpunkte. So können beispielsweise anhand eines Vergleichs von Durchschnittsverkaufspreisen oder Margen in einer RAD eines bestimmten Teams vor und nach dem Einsatz von Verkaufsschulungen, Erfolge oder Misserfolge dieser Schulungen festgestellt werden.

Die RAD dient zudem als Grundlage für die Aufstellung der Organisation und der Ressourcenverteilung. Die Anzahl und Verteilung der Verkaufsmitarbeiter auf bestimmte Kundensegmente kann mittels der RAD optimiert werden. Entstehen bei der Anwendung der RAD „Klumpen“, die durch eine hohe Konzentration von Kunden und/oder Kaufpotenzial in einem Segment ausgelöst werden, so kann durch eine möglichst zeitnahe Ressourcenverteilung eine optimale Marktbearbeitung garantiert werden. Bei der Reallokation der Verkaufsmitarbeiter wird dann insbesondere darauf geachtet, dass sie auf Grundlage ihrer persönlichen Fähigkeiten entweder mit der Kundengewinnung, Kundenentwicklung oder der Betreuung von Bestandskunden beauftragt werden.

Fazit und Learnings

Die konsequente Analyse der mit spezifischen Kundengruppen erzielten Vertriebsergebnisse muss aus Gründen der Praktikabilität möglichst einfach und übersichtlich gestaltet sein.

Durch das Sicherstellen wochenaktueller und vor allem ausreichend vieler Datenpunkte in einer RAD-ähnlichen Matrix, kann in einer Organisation der Erfolg oder Misserfolg einzelner Marketingmaßnahmen segmentspezifisch durch Benchmarks zwischen den verschiedenen Verkaufsregionen erkennbar gemacht werden. Auf diesem Wege können diejenigen Entwicklungen zeitnah gefördert werden, die den unternehmerischen Zielsetzungen entsprechen, beziehungsweise kann abweichenden Entwicklungen frühzeitig entgegengewirkt werden.

Die RAD stellt somit kompakt und übersichtlich Hinweise für Marketing-, Verkaufs-, Controlling- sowie Personalaufgaben zur Verfügung und kann vor diesem Hintergrund ohne Zweifel als wichtigstes Cockpit bei Dell bezeichnet werden.

Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass die RAD nicht als ausschließliche Entscheidungsbasis verwendet werden sollte. Sie stellt in erster Linie ein Frühwarnsystem dar. Weitere detaillierte Analysen, insbesondere wenn eine Diskrepanz zwischen den Soll- und Ist-Kennzahlen besteht, sind unter Umständen notwendig. Es ist letztlich die Qualität der zugrundeliegenden Daten, welche die RAD zu einem validen und zu-

verlässigen Kennzahlencockpit machen. Nur eine regelmäßige Aktualisierung der RAD-Inhalte sowie eine landes- und abteilungsspezifische Anpassung der Segmentsgrenzen ermöglicht eine erfolgversprechende Verwendung der RAD.

Die mangelnde Transparenz in den Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Marketing-Input und -Output ist ein generelles Problem des Performance Measurement von Unternehmen (z. B. Reinecke/Janz 2007, S. 25). Vor diesem Hintergrund kann die RAD-Matrix zur Kontrolle und Steuerung von Marketing- und Verkaufsmaßnahmen auch für andere Unternehmen und Branchen als wertvolles Management-Tool betrachtet werden. Eine Übertragbarkeit ist aus der Sicht der Autoren gegeben. Jedoch ist die Wahl der Kennzahlen immer in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell und dem unternehmerischen Umfeld einer Organisation zu treffen.

Literatur:

- Clark, B. H./Ambler, T. (2001): Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice, in: *International Journal of Business Performance Management*, 3, 2/3/4, S. 231-244.
- Dell, M./Fredman, C. (2003): *Direkt von Dell – Die Erfolgsstrategie eines Branchenrevolutionärs*, deutsche Fassung, München.
- O'Sullivan, D./Abela, A. V. (2007): Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, in: *Journal of Marketing*, 71, April, S. 79-93.
- Reinartz, W./Kumar V. (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty, in: *Harvard Business Review*, 80, July, S. 86-94.
- Reinecke, S./Janz, S. (2007): *Marketingcontrolling – Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, Stuttgart.
- Saunders, R. (2000): *Business The Dell Way – 10 Secrets of World's Best Computer Business*, Oxford.

Autoren

Dipl.-Betriebsw. Achim Freyer

Sales Director bei Dell im Bereich Corporate Accounts für Österreich und die Schweiz
E-Mail: achim_freyer@dell.com

Mag. Heike Kurzmann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen
E-Mail: heike.kurzmann@unisg.ch