



ANWENDERBERICHT

Amer Sports transformiert seine Vertriebs- und Vergütungsplanung mit der Anaplan-Plattform

Der finnische Sportausrüster Amer Sports bietet ein Portfolio renommierter Marken wie Atomic (Wintersport), Salomon (Trail Running, Wandern und Wintersport), Wilson (Racketsport, Golf und Mannschaftssportarten), Suunto (Sportuhren), Mavic (Radfahren) und Arc'teryx (Outdoor-Ausrüstung). Das Unternehmen ist auf der ständigen Suche nach Innovationen für sein Produktangebot und seine innerbetrieblichen Abläufe, um seinen Kundenservice zu verbessern und seine Wettbewerbsposition zu festigen.

Anwendungsfälle

- Vertriebsplanung
- Vertriebsvergütungen

Die Herausforderung

- Mangelnde Konsistenz bei der Festlegung von Absatzzielen für ein Portfolio äußerst unterschiedlicher Marken, die in verschiedenen und höchst saisonalen Märkten konkurrieren
- Zielvorgaben wurden in sehr großen Spreadsheets gemanagt, die sich nicht skalieren ließen und Performance-Analysen äußerst aufwändig machten
- Weitestgehend manuelle Datenkonsolidierung, da keine Möglichkeit zur Integration der Spreadsheets in das SAP-System des Unternehmens bestand
- Schwer erkennbare Fehler oder falsche Ausrichtung der KPIs (Key Performance Indicators), sobald diese in Spreadsheets erfasst worden waren
- Aufwändiger Prozess für die Kontrolle verschiedener Verkaufsstrategien und Erfassung eindeutiger Kennzahlen für die einzelnen Marken

Die Lösung

- Das System für die Vertriebsvergütung war in weniger als 40 Werktagen einsatzbereit
- Umsatzziele konsolidiert, definiert und aus verschiedenen Perspektiven vergleichbar
- Vertriebsbeauftragte können an einer „Motivationskurve“ die voraussichtlichen Auszahlungsbeträge ablesen

Die Ergebnisse auf einen Blick

- Hohe Motivation des Vertriebsteams dank besserer Transparenz der Endabrechnungsergebnisse
- Rasche Neuausrichtung der Vertriebsrollen zur Unterstützung einer veränderten Vertriebsstrategie
- Schnellere Festlegung von Vertriebsquoten und -zielen um ca. 70 Prozent
- Mehr Transparenz und klare Zuständigkeiten der Vertriebsverantwortlichen
- Implementierung einer Lösung, die jetzt routinemäßig von Fachanwendern in Eigenregie verwaltet wird

Der Global Sales Development Manager von Amer Sports begann seine Karriere als kaufmännischer Leiter des Wintersportausrüsters Atomic. Anschließend übernahm er die Verantwortung für alle Vertriebsaktivitäten der Amer Sports Marken in Deutschland und betreut heute den Vertrieb für ganz EMEA (Europe, Middle East und Africa). Er wusste genau, wie die verschiedenen Marken und Regionen des Unternehmens ihre Quoten festlegten und Vertriebsleistungen vergüteten. Angesichts des Wachstums und der Diversifizierung der Marke Amer Sports war ihm klar, dass ein starres Standardkonzept für den Vertrieb nicht mehr ausreichte, um die dynamischen Anforderungen der verschiedenen Kunden und Händler des Unternehmens zu erfüllen. Für die Transformation der Vertriebsplanung und Vertriebsvergütung suchte er deshalb nach einer Plattform zur Steigerung der Produktivität und Konsistenz. Gleichzeitig sollte die Lösung flexible Unterstützung für die ganz speziellen Anforderungen der verschiedenen Marken bieten.

In der Vergangenheit wurden die Vertriebsplanung, die Quoten- und Zielsetzung sowie das Vergütungsmanagement ausschließlich mit Spreadsheets lokal durchgeführt. Die Folge: unzureichende Konsistenz, fehlende Möglichkeiten zur Konsolidierung der Ergebnisse sowie kaum Chancen, Best Practices zu identifizieren und weiterzugeben. Jede Produktlinie ist bezüglich Saison, Region und Zielgruppe einzigartig. Dennoch weisen die Verkaufsprozesse auch Übereinstimmungen auf, die Chancen zur Standardisierung bieten, beispielsweise die Saisonalität der Sommer- und Wintersportmarken. Das Unternehmen benötigte also eine flexible Lösung, die auch mit den Ausnahmen umgehen konnte.

Amer Sports musste zunächst seine innerbetrieblichen Abläufe transformieren, um seine Strukturen und Ressourcen gezielter auf die Märkte auszurichten. Dazu entwickelte der Global Sales Development Manager ein Konzept, das die Anreize direkt an die KPIs koppelt und dem Unternehmen die durchgängige Kontrolle über die Wechselwirkung zwischen Performance und potenziellen Vergütungsleistungen einräumt.

Zusammen mit seinem Team entschied er sich für die Anaplan-Plattform zur Optimierung der zentralen Vertriebsplanungs- und Vergütungsprozesse des Unternehmens.

Rasche Implementierung von neuen Prozessen und von Änderungen an der Vertriebsstrategie

Das Amer Sports Team hatten bereits definiert, wie sie ihre Vertriebsziele setzen und ihre Incentive-Pläne strukturieren wollten und wie die Boni in Spreadsheets berechnet werden sollten. Mit dem Verhältnis zwischen Standardisierung und Flexibilität, das sie dabei erreichten, waren sie sehr zufrieden. Aber sie konnten nicht sehen, ob jedes Land die Ziele anhand der gleichen KPIs definiert. Ebenso wenig konnten sie die Richtigkeit der Daten kontrollieren, sobald diese in einem Spreadsheet erfasst waren. Das Spreadsheet war so groß, dass das Öffnen sieben Minuten dauerte. Sie konnten die Daten aus den 17 Ländern der Region weder konsolidieren noch aufschlüsseln, um die Performance gezielt nach Marken und Saisons auszuwerten. Das Spreadsheet ließ sich auch nicht mit dem SAP-Systemen des Unternehmens verknüpfen. Mit Unterstützung von Anaplan bildete das Team diesen Prozess innerhalb kürzester Zeit auf der Anaplan-Plattform ab. Es implementierte auch einen Abgleichmechanismus, um sicherzustellen, dass die konsolidierten Bottom-up-Verkaufsziele, die lokal vorgegeben wurden, immer die Top-down-Erwartungen erfüllten. Amer Sports konnte mit seiner Vergütungslösung in weniger als 40 Werktagen live gehen.

Zeitgleich musste der Global Sales Development Manager aber auch noch die EMEA-Vertriebsteams umstrukturieren. Mit Anaplan war das aber kein Problem: Den Mitarbeitern wurden ihre neuen Rollen mit dem entsprechenden Prozess zur Quotenvorgabe zugewiesen; vereinbarte Vergütungspläne wurden dabei automatisch übernommen.

Anstatt mit einer Rolle mit Hunderten von mehr oder weniger identischen Varianten zu arbeiten, führte Amer Sports unterschiedliche Rollen ein, die auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kunden zugeschnitten sind.

„Wir haben jetzt statt einer vier Rollen und können uns wesentlich besser auf die Anforderungen unserer Marken, Kunden und Konsumenten, die Saisonalität und die Komplexität der Länder einstellen“, so der Global Sales Development Manager.

„Wir konnten den Zeitaufwand für die Definition unserer Zielvorgaben um geschätzte 70 % reduzieren. Dank der damit verbundenen Entlastung unserer Vertriebsmanager können sich diese besser um ihre Vertriebsteam und ihre Kunden kümmern.“

- Global Sales Development Manager,
Amer Sports

Die wichtigsten Vorteile

Dank der Anaplan-Plattform profitiert Amer Sports in vielerlei Hinsicht.

- **Ein hochmotiviertes Vertriebsteam:** Die Bereitstellung von Predictive Analytics mit Prognosen der Endergebnisse für den jeweiligen Abrechnungszeitraum und der Ober- bzw. Untergrenzen des zu erwartenden Bonus sorgt für dauerhaftes Engagement.
- **Der Zeitaufwand für die Definition der Zielvorgaben wurde um geschätzte 70 % reduziert:** Früher dauerte die Zielfestlegung im Rahmen der halbjährlichen Umsatzplanung eine Woche. Mit der Anaplan-Plattform ist jetzt kein ganzer Tag mehr erforderlich. Durch diese spürbare Entlastung bleibt den Vertriebsverantwortlichen mehr Zeit für die Betreuung ihrer Kunden und Vertriebsteam. Dank der Automatisierung und Integration von Anaplan werden jetzt nicht mehr in jedem Land Analysten benötigt, die Daten aus dem SAP-System abrufen und in Spreadsheets umwandeln – auch das spart Zeit, die in Aufgaben mit höherer Wertschöpfung investiert werden kann.
- **Eine bessere Methode für die Definition von Zielen:** Vertriebsziele können nun konsolidiert und nach mehreren Dimensionen wie Gebiet, Marke oder Account aufgeschlüsselt werden. Dies eröffnet wesentlich mehr Spielraum zur Skalierung und Anpassung von Zielen in der Zukunft.
- **Konsistentere Berichterstattung:** Die Abläufe sind jetzt wesentlich transparenter und die Zuständigkeiten klarer definiert, da nur die Vertriebsziele lokal erfasst werden, wohingegen die tatsächlichen Ergebnisse zentral hochgeladen werden. So ist jeder Mitarbeiter gezwungen, die gleichen Daten und KPIs zu nutzen.

Die Zukunft

Angesichts der Flexibilität von Anaplan sucht das Team von Amer Sports ständig nach Möglichkeiten, seine Lösungen und Prozesse auszubauen. So soll die Anaplan-Plattform auch für die Gebietsplanung eingesetzt werden. Das Unternehmen arbeitet jetzt nach dem Motto „anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele setzen“ in der Überzeugung, dass dank der Flexibilität der Anaplan-Plattform alles möglich ist.

Über Anaplan

Anaplan, Inc. (NYSE: PLAN) ist Vorreiter in der Kategorie Connected Planning. Unsere Plattform basiert auf der firmeneigenen Hyperblock™-Technologie, die speziell für das Connected Planning – also die Vernetzung der Planung – entwickelt wurde. Sie ermöglicht eine dynamische, kollaborative und intelligente Planung. Große, global agierende Unternehmen nutzen unsere Lösung, um ihre Mitarbeiter, Daten und Pläne miteinander zu vernetzen, in Echtzeit zu planen und Entscheidungen in sich schnell ändernden Geschäftsumgebungen zu treffen. Mit Hauptsitz in San Francisco haben wir über 20 Niederlassungen weltweit, 175 Partner und mehr als 1.150 Kunden weltweit.

Weitere Informationen erhalten Sie unter anaplan.com/de