

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

So steuern Sie
Absatz, Umsatz und Gewinn

2., erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2003
- 2., erweiterte Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2006

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlaur

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0359-0

ISBN-13 978-3-8349-0359-4

Vorwort

Der Vertrieb ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Ohne die generierten Umsätze durch die vertriebenen Produkte gelingt es den Unternehmen nicht, die erforderlichen Gewinne zu erwirtschaften. Der Vertrieb steht dabei immer mehr unter dem Leistungsdruck zur Umsatz- und Effizienzsteigerung, da nur auf diesem Weg ein Zugewinn an Marktanteilen in gesättigten Märkten möglich ist.

Während der operative Vertrieb schon seit Jahren in der Wissenschaft ausführlich untersucht ist, rückt dessen Controlling erst in den letzten Jahren in den Fokus. Sicherlich ist einer der Gründe das veränderte wirtschaftliche Umfeld der Unternehmen. Vertriebscontrolling ist in vielen Firmen immer noch ein Synonym für die Analyse vergangenheitsorientierter Zahlen. Es dominiert der operative Aspekt, bei dem die Vergangenheit betrachtet wird, um Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Die sich ständig wandelnden Marktverhältnisse sind mit diesem Ansatz jedoch nicht mehr zu erfassen.

Die gestiegene Komplexität des Unternehmensumfelds zwingt die Manager, ihre Vertriebstätigkeiten in immer kürzeren Zyklen zu überdenken. Das Management steht somit vor der Herausforderung, den Vertrieb rechtzeitig auszurichten und Risiken zu antizipieren, um künftige Absätze und Umsätze zu sichern. Ein Vertriebscontrolling, das sich allein auf die Vergangenheit bezieht, kann dies nicht leisten.

Das moderne Vertriebscontrolling analysiert nicht nur Vergangenheitsdaten, sondern blickt gleichsam in die Zukunft. Die strategische Komponente gewinnt an Gewicht. Sie hilft der Unternehmensleitung, die Marktrisiken besser einzuschätzen und den Vertrieb frühzeitig auf kommende Marktgegebenheiten auszurichten. Die Rolle des Vertriebscontrollers dabei ist es, das Management aktiv bei der Strategiefindung durch Methoden und Informationsbereitstellung zu unterstützen und bei deren Operationalisierung zu helfen.

Der Vertrieb steht aktuell vor einem Wandel: Die bisherigen vergangenheitsorientierten Kontrollmechanismen sind zu überdenken und mit vorausschauenden Methoden zu ergänzen. Dies setzt ein Umdenken des Managements und der Vertriebsmitarbeiter voraus. Das Management ist gefordert, die richtigen Methoden zu identifizieren und sie im Vertrieb zu implementieren. Die Informationstechnologie ist dabei ein zwingender Faktor, der die Anwendung der neuen Methoden erst wirtschaftlich

macht. Die Vertriebsmitarbeiter stehen vor der Herausforderung, die ständig wechselnden Rahmenbedingungen in ihrer täglichen Arbeit zu bewältigen. Die neuen Instrumente des Vertriebs, die durch das Management zur Verfügung gestellt werden, müssen beherrscht werden. Das erfordert ein erhebliches Maß an Flexibilität und Neugier. Oftmals sind die Mitarbeiter durch die erheblich wachsenden Anforderungen überfordert; Vertriebscontrolling bietet die Chance, dies frühzeitig zu erkennen und der Überforderung entgegenzusteuern.

Ein Vertriebscontrolling hat unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, um die Unternehmen zu unterstützen und wirkliche Vorteile zu bieten. Es muss dem Management helfen, den Vertrieb mit Informationen zu unterstützen und die Vertriebsaktivitäten zu koordinieren und zu kontrollieren.

Das Vertriebscontrolling muss Antworten auf folgende Fragestellungen geben:

- Welche Objekte sind zu betrachten?
- Welche Methoden sind verfügbar und sinnvoll?
- Wie ist die Unterteilung zwischen strategischem und operativem Vertriebscontrolling sinnvoll zu gestalten? Wie ist die Strategie in das operative Geschäft zu transferieren?
- Auf welchem Wege ist ein Vertriebscontrolling organisatorisch zu verankern?
- Welche Rolle spielt die Informationstechnologie für das Vertriebscontrolling? Wie können neue Technologien wie Data Warehousing genutzt werden?
- Wie werden neuere Managementphilosophien wie Customer Relationship Management in das Vertriebscontrolling einbezogen?

Diese und weitere Fragen werden in diesem Buch mit besonderem Bezug zur Praxis beantwortet. Die einzelnen Kapitel sind mit vielen Fall- und Rechenbeispielen gespickt, um die Materie anschaulich darzustellen. Checklisten erleichtern die Bestandsaufnahme der eigenen Aktivitäten.

Das Buch richtet sich vor allem an Entscheider und Mitarbeiter im Vertrieb, die sich intensiv mit dem Gedanken des Vertriebscontrolling auseinandersetzen. Das Buch zeigt, dass sich eine Kombination aus strategischem und operativem Vertriebscontrolling langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, da die Vertriebsaktivitäten transparenter werden und dadurch leichter steuerbar sind. Die anfänglichen Investitionskosten für ein Vertriebscontrolling werden mittelfristig durch eine nachhaltig verbesserte Vertriebseffizienz amortisiert.

Düsseldorf, im April 2003

Mario Pufahl

Vorwort zur zweiten Auflage

Die heutigen technischen Möglichkeiten machen das Vertriebscontrolling einfacher und effizienter denn je. Noch vor wenigen Jahren mussten die teilweise sehr komplexen Berichte im Vertriebscontrolling über Nacht erzeugt werden, um am Morgen vorzuliegen. Diese Zeiten sind vorbei: Die Berichte stehen allen Entscheidern auf Knopfdruck zur Verfügung.

Allerdings schafft auch dies wieder einen Umbruch in der Vertriebssteuerung. Die Vertriebsleitung muss lernen, die gesammelten Daten aktiv für das tägliche Geschäft zu nutzen. Einerseits können die Vertriebsleiter die tagesaktuellen Daten einsetzen, um die Vertriebsmitarbeiter besser zu steuern und zu unterstützen. Andererseits muss die Vertriebsleitung zulassen, dass die gesammelten Daten den einzelnen Vertriebsmitarbeitern bei der täglichen Arbeit zugänglich werden, um dort die richtigen Entscheidungen zu treffen und die Effizienz zu steigern. Die Transparenz im Vertrieb steigt somit über alle Hierarchieebenen. Vertriebsinformationssysteme helfen insbesondere dabei, die profitablen Kunden zu identifizieren, zu klassifizieren und die Gebietsstrukturen zu optimieren.

Vieles ist heute technisch machbar. Die Möglichkeiten sind so groß, dass es gilt, die richtigen Maßnahmen zu identifizieren, um den Vertrieb richtig zu steuern und die – häufig sehr umfangreichen – Investitionen dem richtigen Verwendungszweck zufließen zu lassen. Eine große Herausforderung besteht sicherlich darin, die richtigen Informationen zeitnah am richtigen Ort verfügbar zu haben. Ferner ist insbesondere im Vertrieb ein Motto wichtig: „KISS – Keep it small and simple“, denn am häufigsten scheitert Vertriebscontrolling am Wahn des Managements, alles zu kontrollieren und jede Zahl bis ins kleinste Detail zu analysieren. Im Einzelfall mag dies auch Sinn machen, dennoch ist es erforderlich, dass die einzelnen Mitarbeiter operativ sinnvoll und effizient arbeiten können. Eine Vision ist hierbei sicherlich: „Mehr Zeit zum Verkaufen!“. Das Vertriebscontrolling muss die Aktivitäten des Vertriebs so steuern, dass die Nettozeit sinnvoll in Kundengespräche und die Generierung von Aufträgen fließt. Nur dies sichert langfristig den Unternehmensfortbestand.

Die zweite Auflage enthält weit reichende Ergänzungen zu analytischen Auswertungen der Vertriebsaktivitäten und wurde um zahlreiche Aspekte des Gebietsmanagements erweitert. Zudem enthält die Neuauflage zwei

Fallstudien zum Gebietsmanagement, um die wesentlichen Aspekte noch einmal aus praktischer Sicht zu erörtern.

Das Buch richtet sich an Führungskräfte und Praktiker aus Vertrieb und Controlling, die sich einen fundierten Überblick verschaffen möchten und strukturierte Anregungen zu einzelnen Themenbereichen erhalten möchten.

Düsseldorf, im Juli 2006

Mario Pufahl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Vorwort zur zweiten Auflage	7
1 Einleitung	11
2 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar	15
2.1 Die Aufgaben des Vertriebscontrolling	15
2.1.1 Informationsstrategien entwickeln	17
2.1.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln	20
2.1.3 Gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen	21
2.2 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen	24
2.3 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung	27
3 Vertriebsinformationssysteme (VIS)	35
3.1 Die unterstützende Komponente	35
3.2 Die systematische Informationsgewinnung	38
3.3 Die systematische Informationsauswertung	50
3.4 Die Vorteile einer vertrieblichen Nutzung der systematischen Informationsauswertung in der Praxis	56
4 Strategisches Vertriebscontrolling	59
4.1 Die vorausschauende Komponente	59
4.2 Die Methoden für die richtige Strategie	62
4.2.1 Relative Stärken und Schwächen kennen	62
4.2.2 Märkte einschätzen	66
4.2.3 Kunden analysieren	74

4.2.4 Wettbewerber beurteilen _____	91
4.2.5 Produkt- und Dienstleistungsangebote positionieren _____	100
4.2.6 Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten _____	114
4.2.7 Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern _____	122
4.2.8 Vertriebswege definieren und optimieren _____	136
4.2.9 Risiken abwägen _____	152
4.3 Ein Frühwarnsystem definieren und anwenden _____	159
4.4 Die Vertriebsstrategie mittels Balanced Scorecard operationalisieren _____	162
5 Operatives Vertriebscontrolling _____	175
5.1 Die zurückblickende Komponente _____	175
5.2 Die Blickwinkel des operativen Vertriebscontrolling _____	180
5.2.1 Preiskalkulation _____	181
5.2.2 Vertriebserfolgsrechnungen _____	192
5.2.3 Break-Even-Analyse _____	201
5.2.4 Abweichungsanalyse _____	205
5.2.5 Systemunterstütztes Vertriebscontrolling _____	214
6 Implementierung des Vertriebscontrolling _____	221
7 Fallstudien _____	227
7.1 Vertriebscontrolling in der Pharmaindustrie _____	227
7.2 Verkaufsgebietsgestaltung anhand des „OPC Hotspot-Konzepts“ _____	230
7.3 Vertriebskonzeption unter Berücksichtigung regionaler Marktpotenziale in der Telekommunikationsbranche _____	242
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen _____	251
Literaturverzeichnis _____	254
Der Autor _____	256

1 Einleitung

Controlling hat sich in den letzten Jahren – in jüngster Vergangenheit bedingt durch die schlechte Wirtschaftslage – zu einer festen Institution in den Unternehmen entwickelt. Es gibt kaum ein Unternehmen, das keine eigene Abteilung oder zumindest einen Angestellten hat, die/der für das Controlling verantwortlich ist.

Der Begriff Controlling ist allerdings sehr weit gefasst. Die Anforderungen in den Unternehmen sind – nicht erst seit jüngster Zeit – so komplex, dass sich das Controlling dezentralisieren muss, um seine Aufgabe erfüllen zu können. Der Controller wird als ein Beifahrer im Auto (Unternehmen) definiert, der den Fahrer (Manager) beim Steuern des Fahrzeugs unterstützt. Der Fahrer konzentriert sich auf das Steuer des Fahrzeugs und auf die möglichen Reaktionen. Der Fahrer sieht in der Regel auf die Straße und achtet auf alles, was aktuell im Straßenverkehr geschieht. Diese Aktivitäten verlangen seine volle Aufmerksamkeit, damit kein Unfall geschieht oder, im schlimmsten Fall, ein Totalschaden entsteht. Der Fahrer kann seinen Platz nur verlassen, wenn das Fahrzeug gestoppt wird und er aus dem Fahrzeug aussteigt. Er ist daher mit seiner Tätigkeit des Fahrens voll ausgelastet und kann keine anderen Tätigkeiten wie etwa Kartenlesen verrichten.

Der Beifahrer ist freier als der Fahrer. Er muss sich nicht auf den aktuellen Verkehr konzentrieren und kann daher nützliche Dinge tun, die den Fahrer unterstützen. Er kann dem Fahrer über eine Karte den richtigen Weg zeigen oder helfen, wenn er sich einmal verfahren hat. Darüber hinaus kann der Beifahrer während der Fahrt unter den Sitz schauen und eventuell verlorene Dinge finden, die bereits seit langem gesucht werden. Der Beifahrer kann zudem während der Fahrt mehr hinter dem Fahrzeug als der Fahrer im Rückspiegel erkennen, da sein Blickwinkel nicht so stark wie der des Fahrers eingeschränkt ist. Letztendlich kann der Beifahrer während der Fahrt mit dem Fahrer reden, um ihm Mut zu machen oder einfach einmal einen anderen Standpunkt zu vertreten. Er kann auch die Augen schließen und Visionen entwickeln oder einfach nur die Kinder auf dem Rücksitz beruhigen, ohne Gefahr zu laufen, einen Unfall zu verursachen. Kurzum, der Beifahrer kann viele Dinge tun, die der Fahrer aufgrund seiner Aufgabe nicht tun kann. Die Befähigung zum Beifahrer hätte der Fahrer allerdings auch, die Beiden müssten nur die Rollen tauschen.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass jeder Mitarbeiter seine Position und die damit verbundenen Aufgaben erfüllen muss. Die Unternehmensleitung hat eine Fülle von Aufgaben und benötigt daher die Hilfe anderer Mitarbeiter, um die Gesamtaufgabe zu meistern. Die Vertriebsleitung hilft der Unternehmensleitung, in dem sie zum Erfolg durch Steuerung der Vertriebsaktivitäten aktiv beiträgt. Die Vertriebsleitung benötigt ihrerseits Helfer, beispielsweise durch die Vertriebsmitarbeiter, welche die an sie delegierten Aufgaben erfüllen. Zudem braucht die Vertriebsleitung aber auch interne Berater, die helfen, die Vertriebsaktivitäten zu steuern.

Die Vertriebsleitung braucht den Controller, um das nötige Werkzeug und alle relevanten Informationen zur Vertriebssteuerung parat zu haben. Die Vertriebsleitung könnte sich die Methoden und Informationen auch selbst beschaffen, ist aber durch die Ausübung des Tagesgeschäfts mehr als ausgelastet.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist: Sind die Methoden und Informationen des allgemeinen Controlling geeignet, um der Vertriebsleitung bei speziellen Problemstellungen zu helfen, oder werden besondere Methoden für den Vertrieb benötigt?

Diese und weitere Fragestellungen sowie die Besonderheiten des Vertriebs aus Controlling-Sicht sind in diesem Buch zu klären. Darüber hinaus wird betrachtet, wie das moderne Vertriebscontrolling die heutigen technischen Möglichkeiten im strategischen und operativen Controlling nutzen kann. Antworten auf diese und andere Fragen finden sich in den einzelnen Kapiteln.

Das erste Kapitel gibt einen allgemeinen Überblick, warum ein Vertriebscontrolling besonders wichtig ist, und zeigt dessen Besonderheiten auf. Im zweiten Kapitel wird geschildert, wie die Vertriebsinformationssysteme im Vertriebscontrolling eingesetzt werden können. Das dritte Kapitel ist dem strategischen Vertriebscontrolling mit seinen Methoden gewidmet. Hier wird insbesondere darauf eingegangen, wie Märkte, Kunden, Wettbewerber, Produkte und Prozesse im strategischen Vertriebscontrolling zu berücksichtigen sind. Das operative Vertriebscontrolling wird mit ausgewählten Methoden im vierten Kapitel dargestellt. Dort erfahren Sie, wie Preise kalkuliert, Deckungsbeiträge errechnet und Abweichungsanalysen durchgeführt werden. Im sechsten Kapitel werden wichtige Vorüberlegungen und praktische Hilfen für die Einführung eines Vertriebscontrolling gegeben. Das Buch schließt mit einem Einblick in die Praxis anhand von drei Fallstudien aus der Telekommunikations-, der Chemie- und der Pharmaindustrie.

Die Vollendung des Buches war mit großem Aufwand und persönlichem Einsatz verbunden. Ein Buch hat allerdings nie nur einen Autor, sondern viele Menschen, die im Team mitarbeiten.

Die Menschen, bei denen ich mich bedanke, sind meine Familie und meine Freunde, die während des Schreibens dieses Buches eine große Stütze waren. Mein besonderer Dank gilt meiner Lektorin Manuela Eckstein vom Gabler Verlag, die mir den Anstoß zu diesem Buch gab. Zudem bedanke ich mich bei Dr. Eric Ringhut, Jens Lottmann und Mirco Müller für die Erstellung der Fallstudien.

Düsseldorf, im Juli 2006

Mario Pufahl

2 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar

2.1 Die Aufgaben des Vertriebscontrolling

Zu Beginn des letzten Jahrhunderts konnte jedes Produkt in großen Mengen produziert und abgesetzt werden. Wenige Anbieter standen einer großen Anzahl von Konsumenten gegenüber. Die Marktbedingungen waren recht überschaubar und relativ konstant. Die Unternehmen produzierten weitestgehend ein Produkt und konnten die Kosten gut zuordnen.

Der Vertrieb – soweit überhaupt vorhanden – beschäftigte sich mit der Fragestellung, auf welchem Weg die Waren zum Endkunden gelangen sollten. Der Preis richtete sich nach den Herstellungskosten zuzüglich eines Aufschlags, um den Unternehmergewinn sicher zu stellen. Es handelte sich demnach um einen klassischen Verkäufermarkt, in dem die Unternehmen die Art der angebotenen Waren und die Konditionen bestimmten.

Im Zuge der Jahre traten immer mehr Unternehmen in den Wettbewerb ein, und die Produkt- und Variantenvielfalt nimmt bis zum heutigen Tag stetig zu. Der Käufer kann zwischen verschiedenen Produkten und Varianten wählen. Werden seine Anforderungen und Bedürfnisse durch ein Produkt nicht befriedigt, so bedient er sich einfach eines Produkts eines anderen Anbieters. Der klassische Verkäufermarkt entwickelte sich zum Endkundenmarkt, in dem die Produktnachfrage das Warenangebot bestimmt und den einzelnen Unternehmen der Preis weitestgehend vorgegeben ist.

Das eigentliche Kernprodukt, welches den originären Nutzen stiftet, verliert immer mehr an Bedeutung. Die Kernprodukte der einzelnen Anbieter sind aus Sicht des Endkunden oftmals gleichwertig. Die Nachfrager entscheiden daher über Kauf- oder Nicht-Kauf anhand der angebotenen Zusatzleistungen. Das Produkt mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis macht das Rennen im Wettbewerb um die Käuferschaft.

Der Preis der angebotenen Waren wird durch das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage bestimmt. Ein Unternehmen kann also nur rentabel

sein, wenn es ihm gelingt, die Kosten zu minimieren, um zu einem niedrigen Preis anbieten zu können oder sich vom Wettbewerb zu differenzieren (vgl. Porter, 1999). Erreicht es dies nicht, so ist die nachhaltige Bestandsfestigkeit des Unternehmens gefährdet, und langfristig droht die Illiquidität des Unternehmens. Gelingt es, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und die Kunden zu binden, dann kann das Unternehmen langfristig am Markt bestehen und seine Marktanteile ausbauen.

Die Unternehmen müssen sich heute in einem schwierigen Marktumfeld behaupten. Der Produktlebenszyklus wird immer kürzer. Den Unternehmen verbleibt weniger Zeit als bisher, um die Produkte Gewinn bringend abzusetzen. Gleichsam werden die Investitionen, um neue Produkte zu entwickeln und im Markt zu platzieren, immer größer. Aus dieser Entwicklung entstehen wachsende Vertriebskomplexität und ein höheres unternehmerisches Risiko.

Die Vertriebsleitungen suchen nach Methoden, um dem wachsenden Margendruck und der Vertriebskomplexität zu begegnen. Fehleinschätzungen des Marktumfelds können den Unternehmensfortbestand gefährden, da größere Vorlaufzeiten und höhere Investitionen benötigt werden, um die Produkte zur Marktfähigkeit zu entwickeln.

Beispiel: Vertrieb von Personenkraftwagen

Die Automobilfirmen planen die Einführung ihrer Fahrzeuge mehrere Jahre im Voraus. Meist werden schrittweise gesamte Fahrzeuglinien einem neuen Styling angepasst. Die Investitionskosten für die Fahrzeugentwicklung gehen in die Milliarden. Die Fahrzeuge müssen gleichzeitig hohen Sicherheitsstandards und den unterschiedlichen regionalen Vorlieben in den größten Absatzmärkten der Welt erfüllen, um die hohen Investitionskosten durch hohe Stückzahlen zu amortisieren. Werden die angestrebten Stückzahlen nicht erreicht, sind die Stückkosten zu hoch und die Produktion nicht rentabel.

Die hohen Anforderungen durch zunehmend dynamischere Marktbedingungen können von der Vertriebsleitung nicht mehr alleine bewältigt werden. Es bedarf einer systematischen Analyse der Vertriebsaktivitäten, um aus den bisherigen Aktionen die nötigen Schlüsse ziehen. Eine Vergangenheitsbetrachtung mittels operativem Vertriebscontrolling trägt dazu bei.

Die alleinige Analyse der Vergangenheitsdaten reicht allerdings nicht aus. Die gestiegene Marktkomplexität verlangt nach flexiblen Vertriebsstrategien. Eine moderne Vertriebssteuerung muss daher Strategien definieren,

die Risiken prüfen und Alternativen vorgeben. Hierbei ist das strategische Vertriebscontrolling gefordert.

Das moderne Vertriebscontrolling stellt sicher, dass der Vertrieb den dynamischen Marktprozessen angepasst wird. Neben den Ergebniskontrollen umfasst das moderne Vertriebscontrolling eine Planfortschrittskontrolle über die Perioden und eine Überprüfung der Strategieprämissen.

Allgemein hat das Vertriebscontrolling folgende Zwecke:

1. Information
2. Koordination
3. Kontrolle

Ein strategisches und operatives Vertriebscontrolling kann diese Zwecke allerdings nur erfüllen, wenn eine systematische Informationserfassung in einem Vertriebsinformationssystem (VIS) erfolgt. Die relevanten Informationen sind zu diesem Zweck zu definieren und aus der Informationsgesamtheit zu selektieren.

Der Vertriebscontroller unterstützt das Management, um die relevanten Informationen im Vertrieb in mehreren Schritten zu generieren:

1. Informationsstrategien entwickeln
2. entscheidungsrelevante Informationen sammeln
3. gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen

2.1.1 Informationsstrategien entwickeln

Die Informationsstrategie steht zu Beginn der Aufgabenkette eines modernen Vertriebscontrolling und bildet die Arbeitsgrundlage. Nur wenn es gelingt, die gewonnenen Informationen zu kategorisieren, diese auszuwerten und dem Management zur Verfügung zu stellen, wird Vertriebscontrolling effizient und erfolgreich sein. Die Informationsstrategie ist demnach der Grundbaustein und entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Vertriebscontrollers, da dieser an der Qualität seiner Informationen gemessen wird.

Der Informationsbedarf im Vertrieb wird auf zwei Arten ermittelt:

- ▶ induktiv

Die Vertriebsmitarbeiter wählen die Informationen, die sie zur Erfüllung ihrer Vertriebsaktivitäten benötigen, selber aus. Die Mitarbeiterbedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Analyse. Diese Vorgehensweise birgt

die Gefahr, dass die Mitarbeiter ihren Informationsbedarf falsch einschätzen und Informationsmissstände weiter bestehen.

► deduktiv

Der Ausgangspunkt bei der deduktiven Vorgehensweise sind die Vertriebsprozesse. Die einzelnen Prozess-Schritte bestimmen, welche Informationen benötigt werden. Beispielsweise benötigt der Vertriebsmitarbeiter zur Auftragsbearbeitung ein Informationssystem mit den Kunden- und Auftragsstammdaten. Die deduktive Analyse kann mit Akzeptanzschwierigkeiten verbunden sein, wenn der ermittelte Informationsbedarf nicht mit den tatsächlichen Bedürfnissen aus Mitarbeiter-sicht übereinstimmt.

In der Praxis werden die induktive und die deduktive Methode gemeinsam angewendet, um den Informationsbedarf zu ermitteln und die jeweiligen Nachteile der Methoden auszugleichen.

Nachdem der Informationsbedarf bestimmt ist, sollten die benötigten Informationen weiter abgegrenzt werden:

1. Abgrenzung nach Zeit:

- Ist-Daten
- Plan-Daten

Werden Informationen aus der Vergangenheit oder Gegenwart in die Betrachtung einbezogen, so werden diese als Ist-Daten bezeichnet. Diese sind durch ihre Unveränderlichkeit gekennzeichnet. Jegliche Informationen, die die Zukunft betreffen, sind dem gegenüber unsicher und werden als Plan-Daten bezeichnet. Der Vertriebscontroller kann zu künftigen Entscheidungsfeldern nur Annahmen treffen und die Eintrittswahrscheinlichkeiten schätzen. Die Informationsgüte der Plan-Daten kann durch qualitativ hochwertige Informationen aus der Vergangenheit gesteigert werden, da diese Rückschlüsse für die Zukunft zulassen.

2. Abgrenzung nach Art:

- Stammdaten
- Zusatzdaten

Die Vertriebsdaten werden nach Stamm- und Zusatzdaten unterschieden. Die Kundenstammdaten sind beispielsweise Name und Anschrift. Je nach Bedarf werden darüber hinaus weitere Daten wie Kontonummer und bevorzugter Vertriebskanal gespeichert, die für das Unternehmen interes-

sant sind. Je nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen können Informationen den Stamm- oder den Zusatzdaten zugehörig sein. Ein Merkmal der Stammdaten ist, dass es sich um relativ statische Daten handelt. In der Regel werden diese selten oder nie geändert.

Die Stamm- und Zusatzdaten sind individuell festzulegen. Die Vertriebsleitung muss mithilfe des Controllers festlegen, welche Detailinformationen in welchem Umfang gesammelt und gespeichert werden sollen. Ein logisches Datenmodell ist ein gutes Hilfsmittel, um einen generellen Überblick zu erhalten (vgl. Abbildung 1).

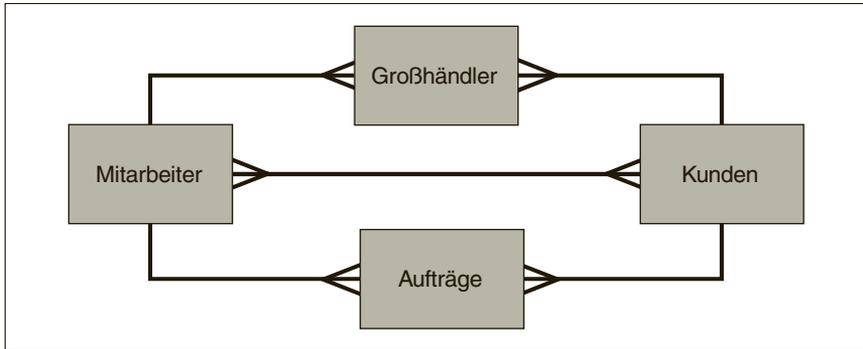


Abbildung 1: Datenmodell

Das Datenmodell bildet die Beziehungen zwischen den einzelnen Objekten ab und wird in der Regel grafisch dargestellt, um die logischen Informationsverknüpfungen zu erfassen.

Beispiel: Objektbeziehungen

Das Datenmodell in Abbildung 1 beschreibt die Beziehungen zwischen den Objekten Mitarbeiter, Kunden, Großhändler und Aufträge. In unserem kleinen Beispiel wird ein Großhändler immer von einem Regionalleiter (Mitarbeiter) betreut. Ein Kunde kann von mehreren Großhändlern kaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter betreut hingegen einen Kundenstamm, der mehrere Großhändler und mehrere Kunden umfasst. Ein Kunde wird in der betrachteten Vertriebsstruktur aber nicht von einem Vertriebsmitarbeiter, sondern je nach Produktverantwortlichkeiten betreut. Ein Vertriebsmitarbeiter kann mehrere Aufträge gleichzeitig bearbeiten, ebenso wie ein Kunde mehrere Produkte in unterschiedlichen Aufträgen ordern kann. Ein Auftrag wird immer ausschließlich von einem Vertriebsmitarbeiter bearbeitet und kommt immer nur von einem Kunden.

3. Abgrenzung nach Quelle:

- intern
- extern

Der Vertriebscontroller muss zusätzlich mit der Vertriebsleitung entscheiden, welche Informationen für die Vertriebsaktivitäten entscheidungsrelevant sind und aus welchen Quellen die Daten bezogen werden. Üblicherweise wird zwischen internen und externen Datenquellen unterschieden.

Zu den internen Datenquellen zählen die im Unternehmen bereits vorhandenen Informationen (Kunden, Produkte, Zulieferer). Beispielsweise können Besuchsberichte genannt werden, die in Papierform oder elektronisch vorliegen.

Die externen Datenquellen wie Markt-, Konjunktur- und Konkurrenzdaten müssen zugekauft werden. Bekannte Marktforschungsunternehmen wie IDC oder Dataquest haben sich auf diesen Bedarf spezialisiert. Der Wert der externen Daten ist hoch, da die internen Informationen ergänzt und Entscheidungen auf einer größeren Informationsbasis getroffen werden können.

2.1.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln

Die eigentliche Informationssammlung hat auf Basis des Datenmodells zu erfolgen, das im vorherigen Schritt entworfen wurde. Die Mitarbeiter müssen angewiesen werden – beispielsweise durch Schulungen –, welche Informationen aus welchem Grund werthaltig für das Unternehmen sind. Wichtig ist, die vorher eingeschlagene Informationsstrategie in diesem Schritt operativ umzusetzen. Die Informationserfassung ist effizient, wenn die Erfassungsmöglichkeiten im Vertriebsinformationssystem eingegrenzt werden und es den Mitarbeitern nur erlaubt ist, Datensätze anzulegen, wenn bestimmte Pflichtfelder gefüllt sind.

Beispiel: Auftragserfassung

Die Vertriebssoftware erlaubt dem Mitarbeiter durch so genannte „Pflichtfelder“ die Auftragserfassung nur, wenn die Kundenstammdaten wie Name, Liefer- und Rechnungsanschrift ausgewählt werden und Kontakt, Auftragsvolumen, Währung und Liefertermin eingegeben werden. Zudem sollten die Dateninhalte und -formate mittels Datenvalidierungen geprüft werden.

Die Vertriebsleitung hat eine qualitativ hochwertige Datenerfassung zu gewährleisten. Damit ist gemeint, dass nur so viele Informationen wie nötig und möglich erfasst werden. Die Datenqualität hat somit Vorrang vor der Datenquantität. Die Datenqualität hat einen hohen Stellenwert, da die Vertriebsinformationen in anderen Systemen wie im Warenwirtschaftssystem oder im Rechnungswesen weiterverarbeitet werden. Sind die Daten lückenhaft, so entsteht ein großes Nachbearbeitungsaufkommen, welches im Voraus verringert werden kann.

Eine Integration der Vertriebsinformationen ist für das Controlling der Gesamtunternehmung von großem Nutzen. Eine Abstimmung mit anderen Bereichen hat daher einen hohen Stellenwert für den Vertriebscontroller, da er ebenfalls auf Informationen aus anderen Unternehmensbereichen, wie beispielsweise Herstellungskosten aus der Kostenrechnung, angewiesen ist.

2.1.3 Gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen

Die Informationen sind ein entscheidender Faktor im strategischen und operativen Vertriebscontrolling. Sind die Informationen gesammelt, so sind diese noch nicht aussagekräftig für den Planungs- und Entscheidungsprozess im Vertrieb. Die Informationen müssen daher ausgewertet und aufbereitet werden, um den größtmöglichen Nutzen zu stiften. Je nach Informationszweck wertet der Vertriebscontroller oder -mitarbeiter die gesammelten Informationen aus und bereitet diese auf, um den Planungs- und Steuerungsprozess durch komprimierte Informationen zu unterstützen. Die Planungssicherheit wird erhöht und die Vertriebssteuerung erleichtert.

Durch die technische Entwicklung der Informationssysteme wird die Informationsauswertung immer effektiver und effizienter. Im Gegensatz zur Vergangenheit, als die Informationsauswertung wochenlang dauern konnte, stehen heute Informationstechnologien zur Verfügung, die vorab definierte Informationsinhalte auf Knopfdruck abrufbar machen.

Die Vertriebsinformationssysteme verfügen schon standardisiert über ein umfangreiches Berichtswesen, welches an die betrieblichen Belange angepasst werden kann. Häufig enthalten die Softwarekomponenten bereits Berichtsvarianten, die von der Vertriebsleitung als Basis genutzt werden können.

Folgende Kriterien sind für die Informationsauswertung und -aufbereitung entscheidend:

1. kurzfristige Verfügbarkeit
2. Unabhängigkeit von Ort und Zeit
3. Flexibilität

Kurzfristige Verfügbarkeit

Die Informationen sind nur dann entscheidungsrelevant, wenn sie kurzfristig verfügbar sind. Der Vertriebsmitarbeiter hat eine Aufgabenstellung, für die er unterstützende Informationen sucht. In der Regel sind die Vertriebstätigkeiten zeitkritisch, da beispielsweise schnell ein Angebot an einen Kunden abgegeben werden soll. Erhält der Mitarbeiter die benötigten Informationen nicht in angemessener Zeit, so sind diese nutzlos.

Unabhängigkeit von Ort und Zeit

Die Vertriebsmitarbeiter arbeiten sowohl im Unternehmen als auch vor Ort beim Kunden. Die Entscheidungsrelevanz der Informationen für den einzelnen Mitarbeiter kann sehr hoch sein, wenn er die Informationen zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort erhält, oder die Informationen sind für seine Entscheidungen nicht mehr relevant, da er die Informationen zu spät erhält.

Die örtliche und zeitliche Verfügbarkeit von Informationen ist besonders für international agierende Unternehmen von Bedeutung. Befindet sich ein Vertriebsmitarbeiter in einem Land, in dem ein großer Zeitunterschied zum eigentlichen Firmenstandort besteht, dann müssen Informationen trotzdem verfügbar sein, um Auftragsrisiken zu beurteilen.

Beispiel: Kundengespräch

Die Information über die Kreditwürdigkeit eines Kunden muss dem Außendienstmitarbeiter beim Kundenbesuch zeitnah zugänglich sein, um einen Vertragsabschluss zu begründen. Liegt die Information nur dem Innendienst vor oder sie ist nicht aktuell, so ist die Information für den Außendienstmitarbeiter im Augenblick des Vertragsabschlusses minderwertig oder wertlos.

Flexibilität

Die Informationsauswertung und -aufbereitung durch den Vertriebscontroller oder den -mitarbeiter muss flexibel und individuell erfolgen können. Die Berichte oder Abfragen müssen so gestaltet sein, dass sie dem ein-

zelen Informationszweck dienen, da die Informationsanforderungen sehr unterschiedlich sind: eine komprimierte Informationsdarstellung ist für das Management sehr nützlich, kann aber den Zweck für den operativen Vertrieb verfehlen.

Die jeweiligen Informationsmöglichkeiten sollten bereits bei der Auswahl und Gestaltung des Informationssystems berücksichtigt werden, um die oben aufgeführten Kriterien zu erfüllen. Im Idealfall werden die Daten in einem Data Warehouse bereichs- und systemübergreifend gesammelt. Die technischen Möglichkeiten von heutigen Vertriebsinformationssystemen werden aufgrund deren zentraler Bedeutung zu einem späteren Zeitpunkt gesondert behandelt (vgl. Kapitel 3).

Das optimale Informationskonzept und -system ist selten verfügbar. In der Regel wird es auf Kompromisse hinauslaufen, die einen Großteil der geforderten Informationsbedürfnisse abdecken. Die Lücke zwischen dem Informationswunsch und der -verfügbarkeit veranschaulicht die folgende Tabelle für das strategische Vertriebscontrolling:

	Wunsch	Verfügbarkeit
Kennzahlensystem	70 %	15–20 %
Vollkostenrechnung	2 %	> 90 %
Deckungsbeitragsrechnung	45 %	30 %
Marketinglogistik (z. B. Tourenplanung)	30 %	10 %
Projektkalkulation	75 %	50 %
Sonderrechnungen (z. B. Make-or-Buy)	35 %	10–15 %
Schnittstellen		
– zu Marktforschungsdaten	45 %	5 %
– zum Personalbereich	25 %	20 %
– zum Fertigungsbereich	35 %	55 %
Steuerungen (z. B. Gesprächs- und Besuchsplanung)	20 %	5 %
Statistische Hilfen (Trend, Regression etc.)	75 %	40 %
Strategische Hilfen (z. B. Portfolio)	40 %	1 %
Budgetierungshilfen	75 %	40 %
Einzelhilfen (z. B. Rabattrechnung, Scoring, Media-Planung etc.)	20 %	15 %

Quelle: Becker, J. (2001)

Tabelle 1: Verfügbarkeit des Informationsfaktors

Eine unzureichende Informationsversorgung des Vertriebs kann sich zweifach negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken:

1. Hohe Informationskosten mindern die Vertriebsproduktivität

Die Zeit, die der Vertriebsmitarbeiter für die Informationssuche aufwendet, minimiert die Zeit, die für Kundenbesuche und Verkaufsgespräche zur Verfügung steht. Es werden somit Opportunitätskosten verursacht.

2. Falsche oder ungenügende Informationen mindern die Abschlussquote und folglich die Unternehmensumsätze

Ungenügende oder veraltete Informationen schmälern das kompetente Auftreten des Außendienstmitarbeiters beim Kunden. Die Kundenzufriedenheit sinkt, und es kann zu Kunden- und Umsatzverlusten kommen.

Der Vertriebscontroller unterstützt das Management durch seine Aufgabenerfüllung. Er hilft, den Problemen einer unzureichenden Informationsversorgung durch eine ausgewogene Informationsstrategie vorzubeugen und koordiniert deren operative Umsetzung. In erster Linie ist der Vertriebscontroller somit ein Informationslieferant für das Management. Er versorgt die Vertriebsleitung mit dem nötigen Methoden- und Umsetzungswissen, denn ein Vertrieb ohne qualitative Informationsbasis ist wie ein Reiter ohne Pferd.

2.2 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen

Das Vertriebspotenzial unterliegt endogenen und exogenen Faktoren. Die endogenen, vom Unternehmen beeinflussbaren Faktoren, sind beispielsweise die Mitarbeiterqualifikation und die Vertriebsaktivitäten. Die exogenen Faktoren wie Krieg sind vom Vertriebsumfeld vorgegeben. Letztere Faktoren sind vom Unternehmen nicht beeinflussbar.

Das Vertriebscontrolling muss dem Unternehmen bei der Entscheidungsfindung helfen, wenn es erfolgreich sein soll. Die Vertriebsleitung muss mithilfe des Vertriebscontrolling die endogenen Faktoren besser steuern und kontrollieren sowie die exogenen Faktoren besser beherrschen.

Ein effizientes Vertriebscontrolling unterstützt den Entscheidungsprozess im Vertrieb auf zwei Wegen:

1. höhere Informationsqualität
2. bessere Informationsverwertung

Die **höhere Informationsqualität** resultiert aus einer umfangreichen Unternehmensanalyse innerhalb des strategischen Vertriebscontrolling. Die Informationen sind im Vertrieb vorhanden, allerdings in einzelnen Abteilungen oder bei einzelnen Personen verstreut. Ein effizientes Vertriebscontrolling hilft, mit einer Ist-Analyse einen Überblick über die Vertriebstätigkeiten und -bedingungen des Unternehmens zu erlangen und daraus Soll-Parameter abzuleiten.

Das Vertriebscontrolling unterstützt das Management aber nicht nur bei der statischen Vertriebsanalyse. Die gewonnenen Informationen müssen genutzt werden, um eine periodenübergreifende Analyse zu implementieren, die die dynamischen Marktbedingungen eines Unternehmens widerspiegelt.

Folgende Objekte sind zu betrachten:

► **Märkte**

Wie stellt sich der Markt aktuell dar, in dem die Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden, und wie wird er sich entwickeln?

► **Wettbewerber**

Welche Unternehmen stehen mit uns im Wettbewerb, und wie reagieren sie auf Vertriebsaktivitäten?

► **Kunden**

Welche Kunden werden bedient, und ist deren Betreuung profitabel?

► **Produkt- und Dienstleistungsangebot**

Welche Produkt- und Dienstleistungen werden den Kunden angeboten, und wie ist die Produktstruktur?

► **Organisation**

Welche Mitarbeiter arbeiten in der Vertriebsorganisation, und wie ist die Organisation aufgestellt?

► **Prozesse**

Welche Prozesse existieren im Vertrieb, und wer sind die Prozessverantwortlichen?

► Vertriebswege

Welche Vertriebswege werden genutzt, und wie sind die Machtverhältnisse zwischen den Vertriebspartnern?

Die Analyse der oben aufgeführten Objekte ist umfangreich und sehr kostenintensiv für das Unternehmen. Das Management muss daher im Vorfeld entscheiden, in welchen Bereichen der größte Informations- und Verbesserungsbedarf liegt (vgl. Abbildung 2).

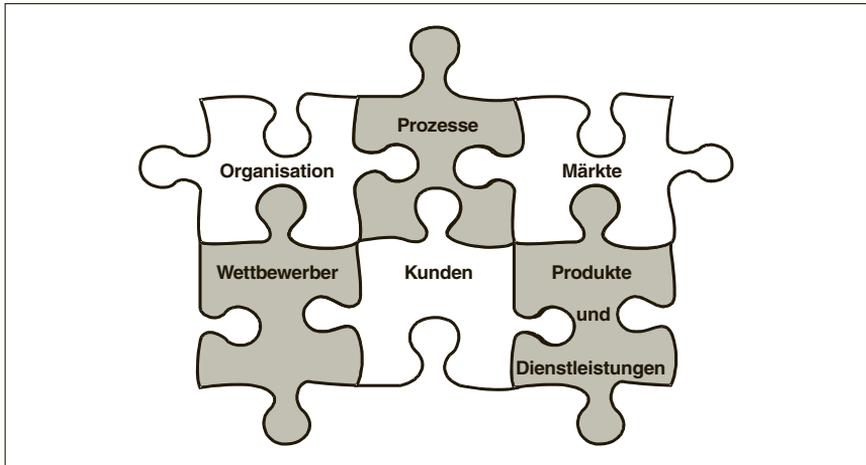


Abbildung 2: Modulares Vertriebscontrolling

Alle Objekte sollten langfristig einbezogen werden, um ein ganzheitliches Vertriebscontrolling zu gewährleisten. Oftmals ist die gleichzeitige Analyse aufgrund hoher Kosten und hoher Komplexität allerdings nicht praktikabel. Die Analyse kann daher auch modular erfolgen. Das bedeutet, dass die einzelnen Objekte priorisiert und sequenziell betrachtet werden.

Die **bessere Informationsverwertung** wird erreicht, wenn die Erkenntnisse des strategischen Vertriebscontrolling operativ umgesetzt werden. Sie ist die eigentliche Entscheidungsunterstützung, da die alleinige Kenntnis über Märkte, Wettbewerber und Kunden noch keinen Nutzen stiftet. Die Kenntnisse müssen allen Mitarbeitern verfügbar sein, um mehr Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben und den Umsatz sowie den Unternehmensgewinn zu steigern.

Die detaillierte Kenntnis der Kundenstruktur ermöglicht den Vertriebsmitarbeitern eine effizientere Bearbeitung mit höherer Abschlusswahrschein-

lichkeit. Konkret bedeutet dies, dass die Informationen tatsächlich verfügbar sein müssen. Die Vertriebsmitarbeiter werden darüber hinaus bei ihrer täglichen Arbeit unterstützt, wenn die Kunden beispielsweise nach dem Kundenwert klassifiziert sind. Die Vertriebsmitarbeiter können auf diese Weise ihre Arbeitskraft besser konzentrieren, unnötige Besuche vermeiden und mehr Zeit für wertsteigernde Tätigkeiten verwenden.

Die Markt- und Wettbewerbsinformationen erlauben, die Vertriebsaktivitäten der Konkurrenz besser zu bewerten oder gar zu prognostizieren. Die Klassifizierung von Wettbewerbern macht eine selektivere Betrachtung der Wettbewerbsaktivitäten möglich.

Die Altersstrukturanalyse des Produktportfolios zeigt den Mitarbeitern die Gewinn bringenden Produkte von morgen und macht transparent, warum einige Produkte nicht den gewünschten Profit erwirtschaften.

Der größte Effekt auf die Vertriebseffizienz wird erreicht, wenn Informationssysteme eingesetzt werden. Im Bereich Sales Force Automation sind Applikationen wie SAP CRM, Siebel etc. zu nennen. Das Data Mining kann mit Anwendungen wie Cognos oder SAS erfolgen. Erst mit der Unterstützung dieser Anwendungen ist das Informationsaufkommen der einzelnen Analyseobjekte beherrschbar.

Mit welchen Methoden die einzelnen Objekte analysiert werden können und welchen Nutzen die Analyse im Einzelnen stiftet, wird in den Kapiteln 4 und 5 ausführlich dargestellt.

2.3 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung

Das Vertriebscontrolling hilft, die komplexen Vertriebsentscheidungen durch eine Analyse des eigenen Unternehmens und der Umwelt auf eine solide Basis zu stellen. Die Ausrichtung des Controlling auf den Ergebnisbeitrag des Vertriebs schließt eine Risikoerkennung ein. Die Vertriebsleitung hat die Aufgabe, die Risiken, denen der Vertrieb künftig ausgesetzt ist, zu erkennen und zu bewerten. Die Vertriebsstrategie muss den Risiken angepasst und Alternativszenarien müssen erarbeitet werden, damit optimale Entscheidungen getroffen werden können.

Das Vertriebscontrolling hat das Management in seiner Entscheidungsfindung zu unterstützen. Der Vertriebscontroller sollte sich der theoretischen

Abläufe der Entscheidungsfindung bewusst sein, um die Restriktionen der Entscheidungsfindung im Vertrieb zu berücksichtigen.

In der Theorie wird der Entscheidungsprozess in vier aufeinander aufbauenden Schritten dargestellt (vgl. Adam, 1996):

► **Entscheidungsfeld**

Das Entscheidungsfeld beschreibt den Wirkungszusammenhang zwischen den Handlungsalternativen (Input) und deren Folgen für die relevanten Merkmale des Systems (Output).

► **Bewertung des Output**

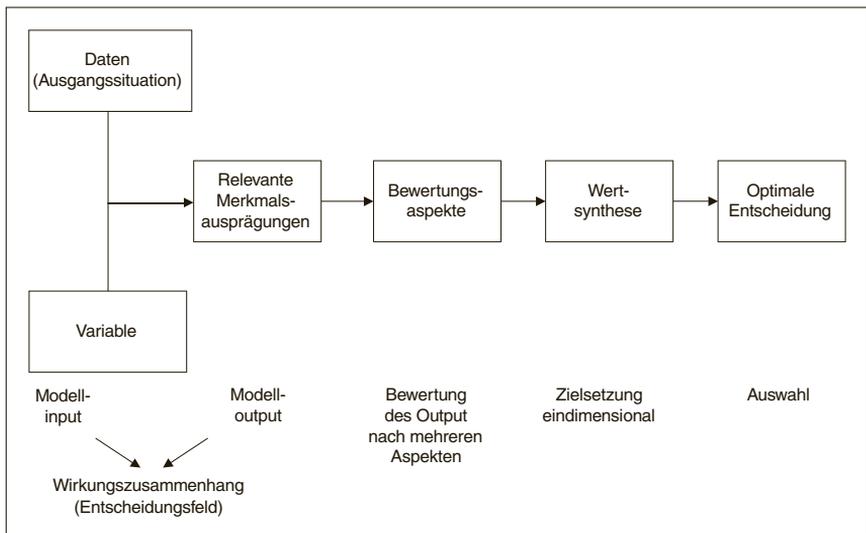
Der Output muss nach betriebswirtschaftlichen Aspekten bewertet werden.

► **Eindimensionale Zielsetzung**

Kriterien müssen abgeleitet werden, um den Output in einer Rangordnung abzubilden.

► **Entscheidung**

Zum Abschluss des Entscheidungsprozesses wird die optimale Alternative ausgewählt.



Quelle: Adam (1996)

Abbildung 3: Klassischer Planungsprozess