

Jörg B. Kühnapfel

Vertriebscontrolling

Methoden im praktischen Einsatz

 Springer Gabler

Vertriebscontrolling

Jörg B. Kühnapfel

Vertriebscontrolling

Methoden im praktischen Einsatz

Jörg B. Kühnapfel
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-01243-4
DOI 10.1007/978-3-658-01244-1

ISBN 978-3-658-01244-1 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	15
1 Wem nutzt dieses Buch?	19
2 Was ist Vertriebscontrolling?	21
2.1 Die Aufgabe des Vertriebscontrollings im Unternehmen	21
2.2 Das Anforderungsprofil eines Vertriebscontrolllers.....	24
2.3 Die Entwicklung des Vertriebscontrollings im Unternehmen.....	28
2.4 Strategisches und operatives Vertriebscontrolling	36
3 Quantitativen Methoden als Grundlage des Vertriebscontrollings	39
3.1 Erwartungen an und Grenzen von quantitativen Methoden.....	40
3.2 Methodische Grundlagen des Vertriebscontrollings	42
3.2.1 Kostenrechnung als Basis des Vertriebscontrollings	42
3.2.2 Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung.....	43
3.2.3 Elastizitäten als Maß zur Darstellung von Zusammenhängen	50
3.3 Kennzahlensysteme als Rückgrat des Vertriebscontrollings	52
3.3.1 Kennzahlenkonstruktion	53
3.3.2 Kennzahlen im Vertriebscontrolling.....	56
3.3.3 Kennzahlensysteme	60
3.3.4 Balanced Scorecard	62
3.3.5 Benchmarkanalysen.....	75
3.3.6 Frühwarnsysteme.....	79
3.4 Cluster-Analysen	84
3.5 Nutzwertanalysen bzw. Scoring-Modelle	87
3.6 Abweichungs- bzw. Gap-Analysen	104
4 Markt- und Wettbewerbsanalysen für den Vertrieb	111
4.1 Marktvolumen, Marktpotential und Marktanteil	111
4.2 Abschätzung der Marktentwicklung	113
4.2.1 Vergangenheitsorientierte Verfahren	113
4.2.2 Analogiemethode	118
4.2.3 Kreative Verfahren	119
4.2.4 Delphi-Methode.....	123
4.2.5 Szenariotechnik.....	125
4.3 Zielmarktanalysen.....	127
4.4 Konkurrenzanalyse	131
4.5 Portfoliomodelle	134
4.5.1 Methodische Tücken der Portfoliomodelle	134
4.5.2 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteilsanalyse	135

4.5.3	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio	138
5	Verkaufsinstanzenerefolgsrechnung	141
5.1	Arten von Verkaufsinstanzen und deren Anforderungen an ein Controlling	142
5.2	Auswahl von Vertriebsinstanzen	153
5.3	Vertriebsinstanzen-SWOT	161
5.4	Vertriebseffizienz und Vertriebseffektivität	163
5.4.1	Vertriebserfolgsrechnung	163
5.4.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der Verkaufserfolgsrechnung	171
5.4.3	Messung der Wirkung von Maßnahmen zur Steigerung der Vertriebseffizienz	174
5.5	Steuerung des indirekten Vertriebs	183
5.5.1	Handlungsrechte des Unternehmens bei Nutzung des indirekten Vertriebs	184
5.5.2	Vertragsgestaltung für ein zielführendes Controlling des indirekten Vertriebs ..	185
5.5.3	Kennzahlen und Methoden zur Steuerung der Vertriebspartnerbetreuer	195
5.5.4	Kennzahlen und Methoden zur Steuerung der Vertriebspartner	199
5.6	Steuerung des personalgestützten Direktvertriebs	201
5.6.1	Verhaltens- vs. ergebnisorientierte Vertriebssteuerung	202
5.6.2	Aufteilung der Zielklientel auf Verkaufsinstanzen	206
5.6.3	Kennzahlen zur Steuerung des personalgestützten Direktvertriebs	210
5.6.4	Provisionsysteme	216
5.7	Steuerung des nicht-personalgestützten Direktvertriebs	225
5.8	Steuerung paralleler Vertriebskanäle	228
5.8.1	Vertriebskanalanalyse	229
5.8.2	Controlling des Vertriebskanalmix	239
5.8.3	Vertriebskanalhygiene	246
6	Kundenerfolgsrechnung	251
6.1	Kundenstrukturanalyse	251
6.1.1	Kunden-ABC- sowie ABC/XYZ-Analyse	253
6.1.2	Darstellung des Kundenportfolios	256
6.1.3	Kunden-Ranking auf Basis von Scoring-Modellen	259
6.2	Kundenwertanalyse	261
6.2.1	Kundendeckungsbeitragsrechnung	262
6.2.2	Kundenbindungsanalyse	267
6.2.3	„Knowledge of Customer“-Index	270
6.3	Kundenpotentialanalyse	279
6.3.1	Produktpenetrationsanalyse	280
6.3.2	Customer Lifetime Value	282
6.3.3	Net Promoter Score	287
6.4	Bewertung kundenbezogener verkaufsfördernder Maßnahmen	289
7	Produkterfolgsrechnung	295
7.1	Bewertung des Erfolgs von Produkten	295
7.1.1	Ein- und mehrstufige Produktdeckungsbeitragsrechnung	296
7.1.2	Direkte Produktrentabilität	304
7.1.3	Break-Even-Analyse	306

7.2	Produktbezogene Gewinn- und Verlustrechnung	309
7.3	Preiskalkulation.....	311
7.3.1	Aspekte der Preiskalkulation	311
7.3.2	Ermittlung der kurz- und langfristigen Preisuntergrenze	314
7.3.3	Preis-Absatz-Funktion und Preiselastizität.....	317
7.4	Preisnachlass-Entscheidungen.....	320
8	Vertriebsprozesscontrolling.....	331
8.1	Prozesskostenrechnung bzw. Activity Based Costing	332
8.2	Istanalyse von Vertriebsprozessen	334
8.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Vertriebsprozesscontrolling.....	341
8.4	Typische Maßnahmen zur Optimierung von Vertriebsprozessen	344
8.4.1	Das „Meer der Verschwendung“	344
8.4.2	Werteorientierung zur Formalisierung der Prozesse	346
8.4.3	Analyse der Nützlichkeiten von Tätigkeiten durch Prozessschrittfragmentierung	348
8.4.4	Sales Process Automation	353
8.4.5	Total Quality Management im Verkauf.....	357
8.4.6	Lean Management im Verkauf	359
8.5	Interessentenmanagement	360
8.5.1	Prozessschritte Interessentenidentifikation und -qualifikation.....	361
8.5.2	Prozessschritt Interessentenkontakt	367
8.5.3	Prozessschritt Angebotserstellung	369
8.5.4	Prozessschritt Angebotsverhandlung.....	372
8.5.5	Loss-Order-Reports	376
8.6	Kundenmanagement	380
8.7	Vertriebs-Forecasts.....	382
8.7.1	Bedeutung des Forecasts	383
8.7.2	Methodische Anforderungen an einen Forecast	386
8.7.3	Arten von Vertriebsforecasts	392
8.7.4	Optimierung von Forecasts	408
9	Schlussbetrachtung	413
	Literaturverzeichnis	415
	Stichwortverzeichnis	425

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity Based Costing	HGB	Handelsgesetzbuch
Abzgl.	Abzüglich	Ident.	Identifikation
ACD	Automatic Call Distribution - automatische Anrufverteilung als Funktion einer Telefonanlage	Insb.	Insbesondere
AE	Auftragseingang	IT	Informationstechnologie
AktG	Aktiengesetz	ITK	Informations- und Kommunikationstechnologie
BCG	Boston Consulting Group	Kat.	Kategorie
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	Kaufw'keit	Kaufwahrscheinlichkeit
BEP	Break-Even-Point	KCI	Knowledge of Customer Index
Bsp.	Beispiel	KDB	Kundendeckungsbeitrag
Bspw.	Beispielsweise	KEW	Kundenerfolgswert
Btlg.	Beteiligung	KF	Korrekturfaktor
b-to-b	Business to business	Kfz.	Kraftfahrzeug(e)
b-to-c	Business to consumer	KMU	Kleine- und mittelständische Unternehmen
BW	Barwert	Korr.	Korrekturfaktor
Bzgl.	Bezüglich	KPI	Key Performance Indicator
Ca.	Zirka, ungefähr	Krit.	Kriterium
CLV	Customer Lifetime Value	KW	Kapitalwert
Cpl	Cost per Interested Party	LEH	Lebensmitteleinzelhandel
CpL	Cost per Lead	LiMa	Lichtmaschine
CpO	Cost per Order	Max.	Maximum
CpP	Cost per Proposal	MFI	Monetary Financial Institution
CpTP	Cost per Target Prospect	Min.	Minimum
CRM	Customer Relationship Management (-System)	Mio.	Millionen
DBU	Deckungsbeitrag pro Umsatz	MIS	Management Information System
Engl.	Englisch	Mon.	Monat(e)
ERP	Enterprise Ressource Planning	MS	Microsoft
EZB	Europäische Zentralbank	n.a.	Not applicable
	Folgende	NLP	Neurolinguistische Programmierung
f.		NN	Nomen Nominandum
Fdl	Fehlerkoeffizient der Interessentenqualifikation	NPS	Net Promotor Score
ff.	Fortfolgend(e)	o.ä.	Oder ähnlich
gew.	Gewichtet(e)	OEM	Original Equipment Manufacturer
ggf.	Gegebenenfalls	p.a.	Per annum
GmbHG	GmbH-Gesetz	PR	Public Relation
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung		

Qual.	Qualifikation	V`Kanal	Vertriebskanal
resp.	Respektive	Var.	Variabel bzw. variable
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	VC	Vertriebscontrolling
S.	Seite	VCL	Vertriebscontroller
Satell.	Satellit	Vgl.	Vergleiche
sec.	Sekunde(n)	VIS	Vertriebsinformationssystem
SEK	Sondereinzelkosten	VKF	Verkaufsfördermaßnahme(n)
SPSS	Softwareunternehmen SPSS Inc.	VP	Vertriebspartner
SSS	Sales Support System	vs.	Versus
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	VUS	Vertriebsunterstützungssystem
Sz.	Szenario	W	Wert
tbd.	To be defined	W`keit	Wahrscheinlichkeit
TQM	Total Quality Management	WKZ	Werbekostenzuschuss
Tsd.	Tausend	Wo`Tag	Wochentag
u.a.	Unter anderem	z.B.	Zum Beispiel
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	ZG	Zielerreichungsgrad

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Nennung von Aufgaben des Vertriebscontrollings in Online-Stellenanzeigen	23
Abbildung 2:	Schwerpunkte spezifischen Wissens verschiedener Rollen im Vertrieb	25
Abbildung 3:	Von Vertriebscontrollern in Online-Stellenanzeigen geforderte "Hard Skills"	27
Abbildung 4:	Von Vertriebscontrollern in Online-Stellenanzeigen geforderte „sonstige“ Fähigkeiten	28
Abbildung 5:	Entwicklungsphasen von Vertriebsorganisationen in Unternehmen	29
Abbildung 6:	Produktionsergebnis des Vertriebscontrollings	33
Abbildung 7:	Operative und strategische Steuerungsgrößen des Vertriebscontrollings nach Haag	38
Abbildung 8:	Einsatz von Methoden des Marketingcontrollings nach Reinecke	40
Abbildung 9:	Ermittlung des Deckungsbeitrags.....	44
Abbildung 10:	Auswirkung der Wahl der Bezugsgröße der Fixkostenverteilung auf die Berechnung der Wertschöpfungsbeiträge	48
Abbildung 11:	Schema einer Preis-Absatz-Funktion	51
Abbildung 12:	Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf nach Reinecke	59
Abbildung 13:	Kennzahlensystem nach Reichmann, gekürzte Darstellung	61
Abbildung 14:	DuPont-Kennzahlenschema.....	62
Abbildung 15:	Grundmodell einer Balanced Scorecard: die vierarmige Waage.....	64
Abbildung 16:	Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen	65
Abbildung 17:	Derivative Vertriebs-Balanced Scorecard	67
Abbildung 18:	Dedizierte Vertriebs-Balanced Scorecard	68
Abbildung 19:	Benchmark-Prozess im Vertriebscontrolling	77
Abbildung 20:	Erster Schritt des Clusterings.....	85
Abbildung 21:	Zweiter Schritt des Clusterings.....	86
Abbildung 22:	Erweiterung der Cluster-Darstellung	86
Abbildung 23:	Kombination von Skalen	96
Abbildung 24:	Abweichungsanalyse für Monatsumsatz, Tagesdarstellung	104
Abbildung 25:	Abweichungsanalyse für Monatsumsatz, kumulierende Tagesdarstellung	105
Abbildung 26:	Beispiel für Korrekturfaktoren zur Berechnung von Plan-Tagesumsatzwerten	106
Abbildung 27:	Abweichungsanalyse für Monatsumsatz, kumulierte Tagesdarstellung mit Trendprognose	107
Abbildung 28:	Abweichungsanalyse, ergänzt um relative Tagesabweichung	107
Abbildung 29:	Strategische Abweichungsanalyse.....	109
Abbildung 30:	Darstellung eines Umsatzverlaufs, beeinflusst durch Sondereffekte	114
Abbildung 31:	Arten gleitender Durchschnitte	115
Abbildung 32:	Trendextrapolation auf Basis des linearen Durchschnitts	115
Abbildung 33:	Trendextrapolation auf Basis des exponentiellen gleitenden Durchschnitts	116
Abbildung 34:	Trendextrapolation auf Basis des exponentiellen Durchschnitts selektierter und justierter Werte	117
Abbildung 35:	Beispiel einer Mindmap	123
Abbildung 36:	McKinsey-Portfolio in Neun-Felder-Darstellung	138

Abbildung 37:	BCG-Modell.....	139
Abbildung 38:	Einflussfaktoren auf die Bewertung von Verkaufserfolg.....	141
Abbildung 39:	Arten von Verkaufsinstanzen	143
Abbildung 40:	Kundeninduzierte Anforderungen an Vertriebsinstanzen.....	155
Abbildung 41:	Abdeckung kundeninduzierter Anforderungen durch Vertriebsinstanz (gekürzt) ...	156
Abbildung 42:	Abdeckung zielgruppeninduzierter Anforderungen durch Vertriebsinstanzen (vollständig).....	157
Abbildung 43:	Produktinduzierte Anforderungen an Verkaufsinstanzen	158
Abbildung 44:	MindMap der möglichen Bewertungsfaktoren zur Auswahl einer Vertriebsinstanz	161
Abbildung 45:	Vertriebs-SWOT	162
Abbildung 46:	Exemplarischer b-to-b-Verkaufsprozess	177
Abbildung 47:	Maßnahmen zur Beeinflussung der Effizienz des Verkaufsprozesses.....	178
Abbildung 48:	Punkte zur Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Beeinflussung der Effizienz des Verkaufsprozesses (1)	179
Abbildung 49:	Punkte zur Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Beeinflussung der Effizienz des Verkaufsprozesses (2)	181
Abbildung 50:	Für das Vertriebscontrolling relevante Aspekte eines Vertriebspartnervertrags	186
Abbildung 51:	Messpunkte zur Bewertung der Umsetzung der Maßnahme "Zielgruppenerschließung"	212
Abbildung 52:	Verlaufsgraph einer zunächst linear, dann exponentiell steigenden, dann gedeckelten Provision	220
Abbildung 53:	Verlaufsgraph einer Provisionsberechnung mittels Schwellwertzielen.....	221
Abbildung 54:	Bezugsgrößen der Vertriebskanalanalyse	230
Abbildung 55:	Verlaufsdiagramme für die Trendanalyse eines Großhandelsmarktes	232
Abbildung 56:	Kostenremanenz und Fixkosten exemplarisch ausgewählter Vertriebskanäle	236
Abbildung 57:	Klassifizierung von Nachsteuermaßnahmen des Vertriebskanalcontrollings	242
Abbildung 58:	Beispiel eines Maßnahmenportfolios zur Steuerung von Vertriebskanälen, Ellipsengröße = erwarteter Mehrertrag aus der Maßnahme	243
Abbildung 59:	Beispiel eines Maßnahmenportfolios zur Steuerung von Vertriebskanälen, Stärke des Ellipsenrandes = Höhe des erwarteten Umsetzungswiderstands	244
Abbildung 60:	Typischer Kostenverlauf bei Budgetausnutzung am Periodenende.....	245
Abbildung 61:	Typischer Kennzahlenverlauf bei Budgetausnutzung am Periodenende	246
Abbildung 62:	Darstellung der Kundenumsätze zur Vorbereitung einer ABC-Analyse	254
Abbildung 63:	Kunden-ABC-Analyse nach Umsatz	255
Abbildung 64:	ABC/XYZ-Kundenanalyse.....	255
Abbildung 65:	Interpretation der Ergebnisse der ABC/XYZ-Analyse	256
Abbildung 66:	Darstellung von Kunden mittels Portfoliomodell.....	258
Abbildung 67:	Ergebnis einer Kundendeckungsbeitragsrechnung.....	264
Abbildung 68:	Ausprägungen von Vertrauen, angelehnt an Wheelless und Grotz	269
Abbildung 69:	Kundenportfolio mit "Knowledge of Customer"-Index.....	271
Abbildung 70:	Informationsbedarfsträger im Unternehmen.....	273
Abbildung 71:	Veränderung des Kapitalwertes bei Variation des Zinsfußes.....	285
Abbildung 72:	Veränderung des Kapitalwertes bei Variation der Produktkosten	286
Abbildung 73:	Berechnung des Net Promotor Scores.....	288

Abbildung 74:	Quantitativ bewertbares Maßnahmenportfolio	293
Abbildung 75:	Break-Even-Point	306
Abbildung 76:	Abhängigkeit des Break-Even-Points von den Fixkosten.....	307
Abbildung 77:	Einflussparameter auf die Preisfindung.....	313
Abbildung 78:	Preisarten und Preisuntergrenzen.....	314
Abbildung 79:	Teufelskreis der Preisanpassung	317
Abbildung 80:	Mögliche Verläufe von Preis-Absatz-Funktionen	318
Abbildung 81:	Verkaufs- und Kaufwahrscheinlichkeiten	320
Abbildung 82:	Referenzmodell eines Vertriebshauptprozesses mit Unterstützungsprozessen	332
Abbildung 83:	Input-Throughput-Output-Modell der Prozessanalyse	335
Abbildung 84:	Meer der Verschwendung im Vertrieb	346
Abbildung 85:	Wertesystem mit Auswirkungen auf das persönliche Verhalten in Prozessen.....	347
Abbildung 86:	Sales Funnel, Prozessschritte 1 und 2.....	362
Abbildung 87:	Sales Funnel, Prozessschritt 3.....	367
Abbildung 88:	Gantt-Chart für Angebotserstellungsprozess	371
Abbildung 89:	Exemplarischer Sales Funnel mit Angabe von Prozessschrittdauer und Umwandlungsquoten	374
Abbildung 90:	Angebotsfortschrittsreport von Account-Manager Dr. Fritze (Interessentenliste)...	375
Abbildung 91:	Angebotsfortschrittsreport (Kundenliste)	376
Abbildung 92:	Beispiel eines Fragebogens zur Ermittlung von Angebotsablehnungsgründen	378
Abbildung 93:	Bewertung der Nützlichkeit von Forecasts	385
Abbildung 94:	Bewertung der Nützlichkeit von Forecasts, Branchenbeispiele.....	385
Abbildung 95:	Trichter der Prognosewertfehler eines rollierenden Forecasts.....	390
Abbildung 96:	Forecast-Methoden	392
Abbildung 97:	Nutzung von Forecast-Verfahren in US-amerikanischen Unternehmen	393
Abbildung 98:	Abweichung von Plan- und Forecast-Werten	397
Abbildung 99:	Einflussfaktoren auf den Prozess der Absatzplanung	410

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aufgaben des Vertriebscontrollings	22
Tabelle 2:	Vertriebscontrolling in der Do-it-yourself-Phase	30
Tabelle 3:	Vertriebscontrolling in der Stellvertreterphase	30
Tabelle 4:	Vertriebscontrolling in der Teambildungsphase.....	31
Tabelle 5:	Vertriebscontrolling in der Taylorisierungsphase	32
Tabelle 6:	Informationslieferung durch das Vertriebscontrolling.....	34
Tabelle 7:	Unterstützungsleistungen von Controllern für den Vertrieb laut Studie der WHU.....	35
Tabelle 8:	Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling nach Graumann... 37	
Tabelle 9:	Beispiel einer einstufigen Deckungsbeitragsrechnung	45
Tabelle 10:	Erlöskalkulation auf Basis der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung.....	46
Tabelle 11:	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung im Mehrproduktunternehmen	46
Tabelle 12:	Erweiterte einstufige Deckungsbeitragsrechnung eines Mehrproduktunternehmens.....	47
Tabelle 13:	Grundmodell der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.....	49
Tabelle 14:	Beispiel einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	50
Tabelle 15:	Bedeutung von Elastizitätswerten.....	52
Tabelle 16:	Beispiel eines Kennzahlen-Datenblatts	56
Tabelle 17:	Kennzahlen im Vertriebscontrolling	59
Tabelle 18:	Anforderungen an ein Kennzahlensystem nach Reinecke	60
Tabelle 19:	Kernfragen der Entwicklungsbereiche einer Vertriebs-Balanced Scorecard	69
Tabelle 20:	Ziele je Entwicklungsbereich am Beispiel eines Versicherungsvertriebs.....	70
Tabelle 21:	Priorisierung der Ziele einer Vertriebs-Balanced Scorecard.....	71
Tabelle 22:	Kennzahlen je Ziel am Beispiel eines Versicherungsvertriebs	73
Tabelle 23:	Beispiel einer Benchmarkanalyse des Einzelhandels.....	75
Tabelle 24:	Beispiele für Frühwarnsysteme im Vertriebscontrolling	81
Tabelle 25:	Varianten zur Formalisierung des Entscheidungsproblems und der Entscheidungsziele bei der Nutzwertanalyse	88
Tabelle 26:	Gewichtung von Kriterien mit Schulnoten	91
Tabelle 27:	Gewichtung von Kriterien mit Skala von 1 bis 100.....	92
Tabelle 28:	Gewichtung von Kriteriengruppen	93
Tabelle 29:	Kreuztabelle zur Gewichtung von Kriterien	94
Tabelle 30:	Kreuztabelle zur Gewichtung von Kriterien mit „Ist-wichtiger-als“-Stimmen	94
Tabelle 31:	Ergebnis der Gewichtung anhand der Kreuztabelle	95
Tabelle 32:	Bewertung der Alternativen anhand der Kriterien	99
Tabelle 33:	Ergebnis der Nutzwertanalyse	99
Tabelle 34:	Aggregation der Nutzwertanalysen aller Teilnehmer durch Werteaddition.....	100
Tabelle 35:	Aggregation von Nutzwertanalysen aller Teilnehmer durch Rankingaddition.....	100
Tabelle 36:	Beginn der Sensitivitätsanalyse der Nutzwertanalyse durch Gleichsetzung der Kriteriengewichte	101
Tabelle 37:	Erweiterung der Sensitivitätsanalyse der Nutzwertanalyse durch Spreizung von Kriteriengewichten	102

Tabelle 38:	Erweiterung der Sensitivitätsanalyse der Nutzwertanalyse durch Nivellierung der kriterienbezogenen Nutzwertpunkte	103
Tabelle 39:	Erweiterung der Sensitivitätsanalyse der Nutzwertanalyse durch Spreizung der kriterienbezogenen Nutzwertpunkte	103
Tabelle 40:	Veränderung einer Portfoliomatrix mit gleicher Datenbasis durch die Verwendung unterschiedlicher Skalen	135
Tabelle 41:	Charakterisierung der Verkaufsinanz „Verkäufer“	144
Tabelle 42:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "unternehmensinterner Call Center-Agent"	145
Tabelle 43:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Selling Team"	146
Tabelle 44:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Print-Katalog"	147
Tabelle 45:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Online-Shop"	148
Tabelle 46:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "TV-Homeshopping"	149
Tabelle 47:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Apps"	150
Tabelle 48:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Handelsvertreter"	151
Tabelle 49:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Reseller"	152
Tabelle 50:	Charakterisierung der Verkaufsinanz "Großhändler"	153
Tabelle 51:	Kennzahlen zur Bewertung des Vertriebsserfolgs anhand verkaufter Stückzahlen ...	165
Tabelle 52:	Kennzahlen zur Messung der Zielpreiserreichung	166
Tabelle 53:	Kennzahlen zur Messung der Kundenloyalität	169
Tabelle 54:	Kennzahlen zur Messung der Reklamationskosten	169
Tabelle 55:	Kennzahlen zur Messung der Vertriebskosten	171
Tabelle 56:	Einfache mehrstufige DB-Rechnung zum Vergleich zweier Verkäufer	171
Tabelle 57:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zum Vertriebskanaleffizienzvergleich	172
Tabelle 58:	Werte zur Messung der Effizienz von Maßnahmen (# = Nummer des Messpunktes)	180
Tabelle 59:	Handlungsrechte zur Steuerung von direktem und indirektem Vertrieb im Vergleich	184
Tabelle 60:	Messung quantitativer Zielvereinbarungen in Vertriebspartnerverträgen	187
Tabelle 61:	Risiken von Vertriebspartnerschaften	191
Tabelle 62:	Kennzahlen zur Steuerung von Vertriebspartnerbetreuern	197
Tabelle 63:	Beispiel eines Vertriebspartnerbetreuerankings	198
Tabelle 64:	Kennzahlen zur Steuerung von Vertriebspartnern	200
Tabelle 65:	Neutralisierte Rennliste	201
Tabelle 66:	Empfehlungen für die Ausgestaltung des Vertriebssteuersystems nach Anderson und Oliver	204
Tabelle 67:	Einflussfaktoren auf die Performance von Verkäufern: Ergebnisse einer Metaanalyse von Churchill et al.	206
Tabelle 68:	Ergebnisse der Messungen zur verhaltensorientierten Steuerung des Verkaufs	214
Tabelle 69:	Kennzahlen zur verhaltensorientierten Steuerung von Verkäufern	216
Tabelle 70:	Ausgewählte Zielgrößen eines Provisionssystems	220
Tabelle 71:	Zusammensetzung der kombinierten Einkommenssysteme	223
Tabelle 72:	Provisionssystem nach DBU-Klassen	225
Tabelle 73:	Arten mediengestützter Vertriebskanäle	225
Tabelle 74:	Messpunkte und Messwerte bei der Analyse eines Großhandelsmarktes	231

Tabelle 75:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für Vertriebskanäle, in Tsd. €.....	233
Tabelle 76:	Mehrstufige Zuschlagskalkulation für Vertriebskanäle, in Tsd. €.....	234
Tabelle 77:	Den Marktzugang erschwerende Aspekte ausgewählter Vertriebskanalformen.....	238
Tabelle 78:	Analyse der Relevanz von Beschwerden bei Vertriebskanalkonflikten	248
Tabelle 79:	Ansätze zur Segmentierung von Kunden nach Krafft und Albers	253
Tabelle 80:	Normstrategien als Ergebnis der Interpretation der Kundenportfoliomatrix	258
Tabelle 81:	Kategorisierung von Kriterien für ein Kunden-Ranking.....	260
Tabelle 82:	Kunden-Scoring	261
Tabelle 83:	Kundendeckungsbeitragsrechnung	263
Tabelle 84:	Nicht-askontierende Kundenrentabilitätsrechnung	265
Tabelle 85:	Askontierende Rentabilitätsrechnung	266
Tabelle 86:	Fragestellungen bzgl. Kundenwissens	270
Tabelle 87:	Ermittlung eines Katalogs gewünschter Informationen zur Erstellung eines KCI	274
Tabelle 88:	Schritt 2 zur Ermittlung eines KCI: Bewertung des Nutzenbeitrags der Informationskategorien	275
Tabelle 89:	Schritt 3 zur Ermittlung eines KCI: Bewertung der Bedeutung nachgefragter Informationen	276
Tabelle 90:	Schritt 4 zur Ermittlung eines KCI: Bewertung der aktuellen Verfügbarkeit gewünschter Informationen	277
Tabelle 91:	Schritt 5 zur Ermittlung eines KCI: Berechnung der gewichteten Relevanzzahl je Information und je Informationskategorie.....	278
Tabelle 92:	Schritt 6 zur Ermittlung eines KCI: Berechnung des kategoriespezifischen Abweichungsfaktors	278
Tabelle 93:	Schritt 7 zur Ermittlung eines KCI: Berechnung des KCI.....	279
Tabelle 94:	Beaufschlagung des Zinsfußes mit Risikofaktoren in Anlehnung an Fischer und von der Decken	284
Tabelle 95:	Berechnung des Customer Lifetime Values.....	285
Tabelle 96:	Beispiele für die Berechnung der Kapitalwerte verschiedener Maßnahmen	292
Tabelle 97:	Nutzwertanalyse zur qualitativen Bewertung von Maßnahmen	293
Tabelle 98:	Kalkulationsverfahren der Kostenträgerstückrechnung	298
Tabelle 99:	Mehrstufige Produktdeckungsbeitragsrechnung.....	300
Tabelle 100:	Mehrstufige Produktdeckungsbeitragsrechnung mit Zuschlagskalkulation, Bezugsgröße: Erlöse	302
Tabelle 101:	Mehrstufige Produktdeckungsbeitragsrechnung mit Zuschlagskalkulation, Bezugsgröße: Deckungsbeitrag 1	303
Tabelle 102:	Produktbezogene GuV nach dem Umsatzkostenverfahren	310
Tabelle 103:	Berechnung der Kosten des Skontos	321
Tabelle 104:	Bonifikationsfunktionen	324
Tabelle 105:	Berechnung der Barwerte von Boni.....	325
Tabelle 106:	Rabattarten	327
Tabelle 107:	Kalkulation der Auftragsumsatzrentabilität unter Berücksichtigung von Rabattkosten	328
Tabelle 108:	Erforderlicher Mehrumsatz zur Kompensation von Rabatten	329
Tabelle 109:	Ermittlung Prozesskostensatz	334
Tabelle 110:	Prozesskostentabelle der Vertriebsprozessanalyse	336

Tabelle 111:	Einzelkontaktwert als Ergebnis der Prozesskostentabelle.....	337
Tabelle 112:	Rollen in der RACI-Matrix	340
Tabelle 113:	RACI-Matrix für den Prozessschritt "Angebotsverhandlung"	340
Tabelle 114:	Kennzahlen im Vertriebsprozesscontrolling.....	343
Tabelle 115:	Mögliche Quellen von Verschwendung innerhalb des Vertriebsprozesses	345
Tabelle 116:	Anwendung des Wertesystems auf Tätigkeiten im Prozessschritt „Interessentenkontakt“ in einer Einzelhandelsfiliale.....	348
Tabelle 117:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Identifikation von Interessenten“ nach Dubinsky	349
Tabelle 118:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Vorbereitung der Ansprache“ nach Dubinsky	350
Tabelle 119:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Ansprache eines Interessenten“ nach Dubinsky	350
Tabelle 120:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Verkaufspräsentation“ nach Dubinsky	351
Tabelle 121:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Umgang mit Einwänden und Verkaufswiderständen“ nach Dubinsky	351
Tabelle 122:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Vertragsabschluss“ nach Dubinsky	352
Tabelle 123:	Wirkung von Vertriebstätigkeiten im Prozessschritt „Nachkaufbetreuung“ nach Dubinsky.....	353
Tabelle 124:	Vor- und Nachteile des Prozessschrittoutsourcing im Rahmen der Sales Process Automation.....	354
Tabelle 125:	Von einem Sales Process Automation-IT-System bereitgestellte Informationsarten	356
Tabelle 126:	Berechnung der umsatzrenditeabhängigen Obergrenze für Identifikation und Qualifizierung von Interessenten	365
Tabelle 127:	Kennzahlen zur Effizienzmessung des Prozessschritts Interessentenkontakt	368
Tabelle 128:	Vergleich der Bedeutung von Kostenarten bei verschiedenen Angebotsformen.....	370
Tabelle 129:	Ermittlung der Kosten je Angebot, hier: b-to-b.....	371
Tabelle 130:	Kennzahlen zur Effizienzmessung des Prozessschritts Angebotsverhandlung.....	373
Tabelle 131:	Auswertung von Fragebögen zu abgelehnten Angeboten in Bezug auf die Angebotsmotivation	379
Tabelle 132:	Tätigkeiten zur Auftragsannahme und -abwicklung.....	381
Tabelle 133:	Mögliche Prozessverantwortliche für Auftragsannahme und -abwicklung	382
Tabelle 134:	Einfluss von Wahrnehmungsverzerrungen auf Vertriebs-Forecasts.....	388
Tabelle 135:	Beispiel für einen rollierenden Forecast auf Basis der Einschätzung von Verkaufsinstanzen	395
Tabelle 136:	Mögliche Auswertungen auf Basis des rollierenden Forecasts	396
Tabelle 137:	Fortschreibung des rollierenden Forecasts mit Kennzeichnung geänderter Werte ..	396
Tabelle 138:	Zuweisung von Wertekorridoren für die Bewertung der Auftragseingangswahrscheinlichkeit.....	398
Tabelle 139:	Naiver Forecast	405

1 Wem nutzt dieses Buch?

Es gibt keine geregelte Ausbildung für Vertriebscontroller. Nicht als Lehrberuf, nicht an Hochschulen, nicht in Unternehmen. Vertriebscontroller sind per se fachfremd, haben ihr Rüstzeug bestenfalls als Verkäufer und Controller erlernt und müssen oder wollen sich nun dem Planen, Steuern, Koordinieren und Kontrollieren des Vertriebes widmen. Aber wie geht das? Wer benötigt welche Informationen, um seine Ziele zu erreichen? Welches Werkzeug ist erforderlich? Wie wird es eingesetzt?

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die

1. das Vertriebscontrolling erlernen oder
2. als Vertriebscontroller eine Aufgaben lösen wollen.

Es handelt sich um eine Beschreibung von Methoden, die ein Vertriebscontroller beherrschen muss, um seinen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens zu leisten. Der Anspruch ist, dass diese Methoden so beschrieben werden, dass sie im Arbeitsalltag eingesetzt werden können. Hierfür sind jedoch grundlegende Kenntnisse vorauszusetzen, und die schlechte Nachricht ist, dass ohne diese ein Vertriebscontroller seinen Job nicht annähernd sinnvoll erledigen kann:

1. Mathematisches Grundverständnis
2. Grundkenntnisse in Statistik
3. Betriebswirtschaftlicher Sachverstand (insb. Kostenrechnung)
4. Kenntnisse des Tabellenkalkulationsprogramms MS-Excel oder vergleichbarer Software

Dieses Buch eignet sich nicht dafür, etwas über am Markt erhältliche Vertriebsunterstützungs- und CRM-Software zu lernen. Diese Programme haben ihren Siegeszug schon längst angetreten und sie werden ihren Raum in diesem Buch bekommen. Aber sie haben – partiell – durch die Pseudointelligenz ihrer beeindruckend schicken Optik das Vertriebscontrolling als intellektuell anspruchsvolle unterstützende Funktion ersetzt: Unternehmens- und Vertriebsleiter verlassen sich in erschreckendem Maße auf die Outcomes solcher Programme. Das ist zuweilen akzeptabel und reicht oft aus, um den Anschluss am Markt nicht zu verlieren. Doch da diese Programme, die sich im Kern nicht voneinander unterscheiden, von allen Akteuren eingesetzt werden, bieten sie keine komparativen Vorteile. Ein intelligenter Vertriebscontroller jedoch ist in der Lage, über die Grenzen der Input-Output-Relationen und bunten Ergebnischarts hinaus zu blicken und mit einem Taschenrechner Hypothesen zu begründen, die den Handlungsraum für seine unternehmensinternen Kunden erweitern. Die Kombination aus beidem macht's und dieses Buch hilft dem Menschen, sein spezifisches Wissen zu ergänzen.

Nicht fehlen darf hier die Klarstellung, wozu dieses Buch **nicht** dient: Es ist keinesfalls ein Handbuch für das Vertriebsmanagement, es ist kein „How-to-sell“-Ratgeber und schon gar kein Grundlagenwerk zum Controlling. Es ist eine Methodensammlung für ein eingegrenztes Gebiet in der Schnittmenge von Vertriebsführung, Verkauf und Controlling. Darum werden sich hier auch keine die Intelligenz der Leser beleidigende „Checklisten“ finden, keine Pseudo-Fallstudien namhafter Unternehmen, die sich sowieso nicht auf den konkreten Einzelfall übertragen lassen und auch keine eingerahmten „Praxistipps“. Was sich findet, ist eine Vielzahl von Hinweisen auf wissenschaftliche Literatur, vor allem auf Studien, welche die Wirkung von Methoden theoretisch und praktisch untersuchen. Diese Literatur ist wichtig, um sich nicht auf einen persönlichen Eindruck oder Vorlieben verlassen zu müssen und um sachlich begründet zu entscheiden, wie sinnvoll eine Methode ist. Allerdings ist diese Literatur überwiegend auf Englisch erschienen, liest sich sperrig und findet sich in akademischen Periodika, die nicht für jeden frei zugänglich sind. Auf den Homepages der Zeitschriften sind die Artikel in der Regel käuflich zu erwerben, zuweilen sind sie auch kostenlos über den Suchdienst „Google Scholar“ zu bekommen.

2 Was ist Vertriebscontrolling?

2.1 Die Aufgabe des Vertriebscontrollings im Unternehmen

Die Funktion des Vertriebscontrollings an der Schnittstelle zwischen Verkauf, Vertriebsführung und Controlling ist die Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle aller vertrieblichen Prozesse und Institutionen.

„Es soll

1. Verkaufsprozesse berechenbar machen,
2. vertriebsinduzierte Transaktionskosten im Unternehmen senken und
3. Vertriebseffizienz steigern.“¹

Somit hat das Vertriebscontrolling eine Informationsversorgungs- und Unterstützungsfunktion und zwar, dies sei hier ausdrücklich herausgestellt, in erster Linie für die Vertriebs- und Unternehmensführung und erst in zweiter Linie für das zentrale Controlling.

Kunden des Vertriebscontrollings sind ausschließlich unternehmensintern und hier im weiteren Sinne alle betrieblichen Funktionalbereiche, die Daten aus dem Vertrieb für ihre eigene Wertschöpfung benötigen, so, wie z.B. die Beschaffung und die Produktion Daten über die voraussichtlichen Abverkaufszahlen von Produkten benötigen, um eine Mengenplanung vornehmen zu können. Im engeren Sinne arbeitet das Vertriebscontrolling für die Vertriebs- und Unternehmensleitung sowie das Controlling (und zwar in dieser Reihenfolge). Darum sollte Vertriebscontrolling organisatorisch Teil des Vertriebs sein.

In der betrieblichen Praxis ist dies zumeist anders: Das Vertriebscontrolling findet sich überwiegend im zentralen Controlling wieder, in dem – je nach Unternehmensgröße – eine mehr oder minder große Anzahl von Controllern den ihnen zugeteilten betrieblichen Funktionalbereich „betreuen“, so, wie eben den Vertrieb auch.² Dass hierbei die Kontroll- vor der Unterstützungsfunktion steht, ist immanent. Auch droht, dass das Vertriebscontrolling zu einer auftragsarbeitenden Stelle reduziert wird, anstatt eine treibende, investigative und initiiierende Rolle zu übernehmen. Der Netto-Wertschöpfungsbeitrag, also die Wertschöpfung abzüglich der dafür entstehenden Kosten, bleibt dann auf die Messung von Vorgängen und Ergebnissen begrenzt. Tatsächlich aber kann das Vertriebscontrolling mehr leisten, um die drei eingangs aufgeführten Ziele des Vertriebscontrollings zu erreichen. Die zentralen Aufgaben sind in Tabelle 1 aufgeführt.³

¹ Kühnapfel, 2013

² Vgl. die eindeutigen Ergebnisse einer Studie, nach der nur in knapp 2% von über 2.400 ausgewerteten Stellenausschreibungen der gesuchte Vertriebscontroller explizit der Organisationseinheit Vertrieb zugewiesen wurde. Kühnapfel, 2013.

³ Angelehnt an: Ehrmann & Kühnapfel, 2013 und Kühnapfel, 2013. Vgl. hierzu auch die Darstellungen der Aufgaben des Vertriebscontrollings in Pufahl, 2010, als Überblick Mantrala, 2010 und Krügerke & Linnenlücke, 2009, S. 6.

Schwerpunkt	Teilaufgabe
Optimierung der Vertriebsausrichtung	Markt- und Segmentrentabilitätsanalyse
	Wettbewerbsanalyse
	Benchmarkanalysen
Verkaufserfolgsoptimierung	Kundenwertanalyse
	Angebots- und Preiskalkulation
	Produktrentabilitätsrechnung
Organisationsoptimierung	Optimierung von Vertriebseffizienz und –effektivität
	Vertriebsprozess- und Kostenoptimierung
	Vertriebssteuerungs- und -anreizsysteme

Tabelle 1: Aufgaben des Vertriebscontrollings

Bezeichnend ist, dass das Vertriebscontrolling erst durch die Unvollkommenheit von Organisationen wichtig wird. Würden Unternehmen perfekt funktionieren, wären die Aufgaben des Vertriebscontrollings auf Effizienzvergleiche reduziert. Ob ein Kunde, ein Vertriebskanal, eine Vermarktungsaktion oder ein Rabatt sich lohnen, wäre mit Hilfe einfacher rechnerischer Vergleiche zu ermitteln. Erst personeninduzierte, intraorganisationale und umweltbedingte Informationsasymmetrien bringen ein spekulatives Moment in die Kalkulation, das sich zunächst in unvollkommenen Inputdaten bemerkbar macht (vgl. auch Abbildung 6).

Während nun die umweltbedingten Informationsasymmetrien fremdverschuldet sind oder doch zumindest eine in Kauf genommene Folge einer strategischen Markteintrittsentscheidung ist, entstehen personeninduzierte und organisationale Informationsasymmetrien nicht automatisch. Erst

- die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen,
- die Erteilung von Handlungsaufträgen,
- die Notwendigkeit von Motivation und Kontrolle,
- eine nicht korrelierende Verteilung von Verantwortung und Risiko,
- eine unterstellte eingeschränkte Rationalität,
- vermuteter Opportunismus und individuelles Gewinnmaximierungsstreben
- sowie die Ausbildung spezifischen Wissens

lassen Transaktionskosten entstehen.⁴

Durch die von Nobelpreisträger Ronald Coase beschriebene Zwangsläufigkeit, mit der es Organisationen in ihrem Wachstumsprozess immer schwerer gelingt, ihre Ricardianischen und Schumpeterschen Renten zu optimieren,⁵ erscheint es zunächst selbstverständlich, dass es für die Zwecke des Abbaus der Informationsasymmetrien im Vertrieb einer Instanz bedarf, die sich als Informationsvermittler zwischen dem Verkäufer und dem Manager positioniert. Für diese sehr spezifische

⁴ Aus der Prinzipal-Agent-Theorie sind Hidden Actions, Hidden Characteristics und Hidden Information als Ursachen solcher Asymmetrien und damit verbundener Transaktionskosten bekannt. Vgl. ausführlich Jost, 2001 und Fabel, et al., 2001.

⁵ Coase, 1937

Aufgabe ist ab einer bestimmten Organisationsgröße bzw. Aufgabenmenge ein Spezialist erforderlich, der sich im Vertrieb und im Controlling gleichermaßen auskennt. Der Netto-Wertschöpfungsbeitrag und somit der Nutzen des Vertriebscontrollings für das Unternehmen ließe sich nun durch eine direkte Operationalisierung der Transaktionskosten mit einem Vorher-/Nachher-Vergleich errechnen, indem von den Opportunitätskosten der Beschaffung der für die Steuerung des Vertriebs erforderlichen Informationen, die gleichsam den Gewinn des Vertriebscontrollings repräsentieren, die Direktkosten des Vertriebscontrollings, die im Wesentlichen aus den Personalkosten bestehen werden, abgezogen werden.⁶

Erstaunlich ist nun, dass die betriebliche Praxis ein anderes Bild zeichnet. Eine Auswertung von 2.416 Online-Stellenanzeigen für Vertriebscontroller aus den Jahren 2006 bis 2012⁷ macht deutlich, dass die meisten Unternehmen als Vertriebscontroller klassische Controller suchen, die sich dem Vertrieb widmen, so, wie sie sich auch jedem anderen Funktionsbereich widmen könnten. Vertriebs- oder Verkaufsspezifisches lassen die in den Anzeigen formulierten Anforderungen, wie Abbildung 1 zeigt, kaum erkennen.



Abbildung 1: Nennung von Aufgaben des Vertriebscontrollings in Online-Stellenanzeigen

⁶ Albach, 1988 und Windsperger, 2001. Für eine ausführliche Darstellung dieser Aspekte siehe Ehrmann & Kühnapfel, Dezember 2011, und Ehrmann & Kühnapfel, 2013.

⁷ Kühnapfel, 2013

2.2 Das Anforderungsprofil eines Vertriebscontrollers

Grundsätzlich gilt: Vertriebscontrolling ist eine Rolle. In kleineren Unternehmen oder in der Frühphase der Entwicklung eines Vertriebs wird der Vertriebsleiter, zuweilen der Unternehmensführer oder der Unternehmenscontroller, diese Rolle ausfüllen. Später, wenn der Vertrieb als Organisationseinheit wächst, lohnt sich die Einstellung eines Spezialisten. Auch in diesem Buch wird Vertriebscontrolling zunächst als Rolle verstanden. Wenn also nachfolgend eine Aufgabe „dem Vertriebscontrolling“ zugeschrieben wird, ist grundsätzlich keine bestimmte Person oder Stelle gemeint. So ist z.B. je nach Organisationsform möglich, die Verantwortung für die Produktrentabilitätsrechnung entweder dem Produktmanager im Marketing oder aber dem Vertriebscontroller zu übertragen. Beides ist praktikabel, sofern beide Personen die erforderlichen Fähigkeiten besitzen.

Allen, die sich mit Vertriebscontrolling beschäftigen, wird ein taugliches Fundament an spezifischem Wissen, und das ist vor allem Methodenwissen, helfen, über das trügerische Bauchgefühl hinaus Entscheidungen substantziell zu begründen und Unsicherheiten zu reduzieren.

Grundsätzlich liegt der Netto-Wertschöpfungsbeitrag des Vertriebscontrollings darin, durch die Reduktion von Unsicherheit die innerbetrieblichen Transaktionskosten zu reduzieren.

Der Mechanismus ist einfach: Je präziser alle Organisationseinheiten in einem Unternehmen über gegenwärtige und vor allem zukünftige Ergebnisse des Vertriebs Bescheid wissen, desto geringer fallen deren geplante Risikopuffer aus. Je genauer z.B. die Verkaufsmenge für den nächsten Monat geplant werden kann, desto geringer sind die Kosten für Übermengen im Lager, die Kosten für zu beschaffende Vorprodukte oder das Cash-Management.

Somit, wenn auch mit Augenzwinkern, hat Vertriebscontrolling viel mit Quantenphysik zu tun: In beiden Fällen geht es um die Abbildung von Realität, um die Abschätzung von zukünftigen Ereignissen, deren Einflussfaktoren entweder unbekannt oder in ihren Auswirkungen nicht abschätzbar sind. Beide arbeiten mit einem Konglomerat von Theorien und Axiomen, von denen keines das Erkenntnisobjekt, sei es das Universum oder der Vertrieb, in Gänze beschreiben kann, sondern immer nur als Ausschnitt. Wechselwirkungen bleiben rätselhaft. Doch in Bereichen, in denen die Theorien und die Axiome das jeweils gleiche Phänomen beschreiben, müssen sie auch zu gleichen Aussagen führen. Für dieses Konglomerat hat die Quantenphysik den Begriff „M-Theorie“ gefunden, im Vertriebscontrolling fehlt bislang das Verständnis dafür und – es sei an dieser Stelle wiederholt – noch so ausgefuchste Software wird nicht helfen, ein Gesamtbild der Wirkung des Vertriebes zu zeichnen.

Ein Vertriebscontroller im engeren Sinne, so, wie er hier verstanden wird, ist eine Person, die versucht, die Wirkung des Verkaufs zu beschreiben und so zu übersetzen, dass sie zu Planungsgrößen für seine innerbetrieblichen Kunden werden. Immer wieder wird dabei auf „effektive Theorien“, Heuristiken und Annahmen zurückzugreifen sein, doch nur, wenn diese fachgerecht in Modelle eingebunden sind, werden die Berechnungen des Vertriebscontrollers die erforderliche Qualität haben.

Aus diesen Überlegungen folgt ein abstraktes Anforderungsprofil für einen Vertriebscontroller. Es lassen sich zunächst drei Grundprinzipien unterstellen, nach denen er agiert:

1. **Abstraktion:** Verallgemeinerung von Erkenntnissen, die sich als geeignet heraus gestellt haben, Zusammenhänge allgemeingültig zu erklären.
2. **Fragmentierung:** Zerlegung von Wirkzusammenhängen in Einzelrelationen („Tue ich dies, bewirkt das jenes“), die sich beschreiben und bewerten lassen.

3. **Objektivierung:** Translation von „empfundenen“ oder „vermuteten“ Wirkzusammenhängen oder Zuständen in messbare Relationen.⁸

Nun kristallisiert sich auch heraus, welche Fähigkeiten ein Vertriebscontroller mitbringen muss, nämlich

- analytisches Verständnis,
- Methodenwissen und
- Kreativität, ohne die Abstraktion nicht möglich ist.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Methodenwissen. Dies unterscheidet den Vertriebscontroller von anderen Mitarbeitern des Vertriebs. Wenn deren für den Vertrieb erforderliche Fähigkeiten in die drei Bereiche Produktwissen, Methodenwissen und empathisches Wissen zusammengefasst werden, zeigt sich, dass hier Menschen miteinander arbeiten, die über ganz unterschiedliche Fähigkeitenprofile verfügen – eine Quelle von Missverständnissen.⁹ Abbildung 2 zeigt dies auf.¹⁰

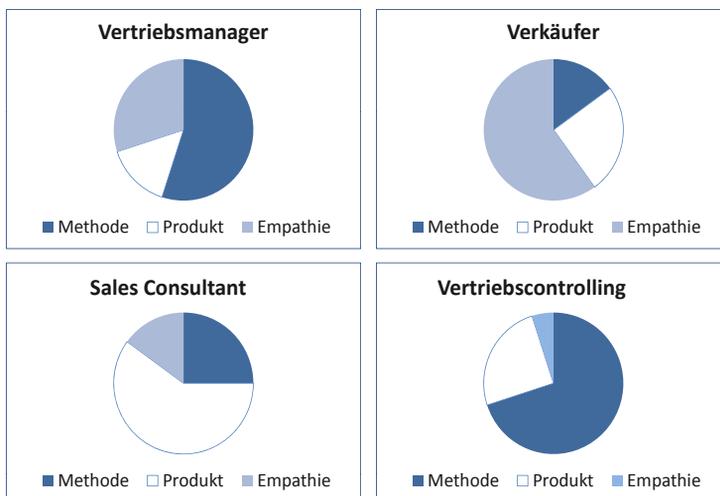


Abbildung 2: Schwerpunkte spezifischen Wissens verschiedener Rollen im Vertrieb

⁸ Vgl. zu diesem Punkt auch den Beitrag von Linnenlücke, 2009.

⁹ Ausführlich: Ehrmann & Kühnapfel, Dezember 2011 und Kühnapfel, 2013

¹⁰ Die Größe der jeweils drei Segmente in den vier Grafiken ist exemplarisch und dient der Illustration. Ehrmann & Kühnapfel, 2013.

Mit seinem Set an Fähigkeiten, über das ein durchschnittlicher Vertriebscontroller verfügt, muss er nun fünf Milieuprobleme des Vertriebscontrollings lösen:

1. **Unklare Determinanten:** Welche Kenngrößen beeinflussen ein gesuchtes Ergebnis? In der Werbewirkungslehre, um nur ein Beispiel zu nennen, ist dieses Problem allgegenwärtig und wird über empirische Tests und anschließende Korrelationsanalysen mittels Näherungen gelöst. So auch hier: Ist es der Preis, der die Auftragsvergabe bestimmt, die Produktgestaltung, das Auftreten des Verkäufers oder das nicht beeinflussbare Verhalten des Wettbewerbs?
2. **Unklare Ausgangskonstellation:** Um die Abschlusswahrscheinlichkeit eines Verkaufsprojektes zu bestimmen oder zumindest einzugrenzen, müssen grundsätzliche Parameter zu Beginn der Analyse bekannt sein. Hat z.B. der Kunde bzw. der Repräsentant des Kunden, der mit dem Verkäufer über den Preis verhandelt, überhaupt Entscheidungsbefugnis oder nur den Auftrag, Grenzen auszuloten, bevor ein Berechtigter vorliegende Angebote prüft und schließlich entscheidet? Welchen Wertschöpfungsbeitrag leistet das angebotene Produkt für den Kunden? Welche Vorerfahrungen hat er?
3. **Unklare Informationsbedarfe:** Interne Kunden, also
 - a. die Verkäufer,
 - b. die Unternehmens- und Vertriebsführung sowie
 - c. andere betriebliche Funktionalbereiche

fragen Informationen nach, doch ist nicht klar, ob diese angeforderten Informationen auch deren Fragen beantwortet. So ist die Frage nach dem effizientesten Vertriebskanal scheinbar eindeutig und mit einer einfachen Deckungsbeitragsrechnung zu beantworten, inkludiert aber nicht die Frage nach den Grenzen des Wachstums eines Kanals, also einer möglichen Limitierung der Marktanteilsausweitung.

4. **Subjektivität:** Der Vertriebscontroller ist auf Inputdaten angewiesen. Diese erhält er entweder mathematisch korrekt und nicht manipulierbar z.B. aus Kassensystemen oder der Buchhaltung, oder von Menschen und hier vor allem von Verkäufern. Diese werden die weitergegebenen Informationen jedoch bewusst oder unbewusst filtern, entsprechend ihren persönlichen Zielen „veredeln“ oder einem Wunschscenario anpassen. So schätzen Verkäufer, um ein in der Praxis sattem bekanntes Beispiel zu nennen, Abschlusswahrscheinlichkeiten, die elementar wichtig für Forecasts sind, stark unterschiedlich ein, auch dann, wenn für bestimmte Zwischenschritte Prozentsatzkorridore vorgegeben werden.
5. **Begriffe:** Die Sprache des Verkaufs ist qualitativ. Die aussagebestimmenden Adjektive sind reichhaltig und zuweilen blumig. Die Kernkompetenz des Verkaufs, das empathische Wissen (siehe Abbildung 2), hört nicht an der Bürotür auf, sondern sorgt auch im Dialog zwischen Verkäufer und Vertriebscontroller für Missverständnisse. So liegt es in der Verantwortung des Vertriebscontrollers, klare Begrifflichkeiten zu etablieren und Missverständliches zu hinterfragen.

In der bereits erwähnten Auswertung von 2.416 Stellenanzeigen wurden auch die geforderten Fähigkeiten betrachtet.¹¹ Abbildung 3 zeigt, dass neben einem kaufmännischen Studium Computer- und Englischkenntnisse gefragt sind. Aber Erfahrungen im Vertrieb oder zumindest im Marketing? Nein, diese werden nur selten gefordert und das erstaunt doch sehr. Erklären lässt sich das nur mit einem immer noch typischen Verständnis von Vertriebscontrolling: Controlling, das sich dem Vertrieb widmet, unabhängig vom Sachverstand der Materie.

¹¹ Kühnapfel, 2013

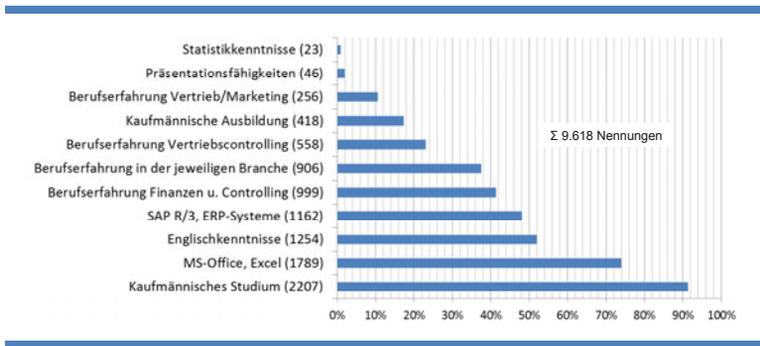


Abbildung 3: Von Vertriebscontrollern in Online-Stellenanzeigen geforderte "Hard Skills"

Offensichtlich zu kurz kommen bei der Beschreibung des erforderlichen Kompetenzprofils des Vertriebscontrollers dessen **Soft Skills**. Wenn seine Fähigkeit, verlässliche Inputdaten des Vertriebs zu erhalten, so wichtig für die Qualität des vom Vertriebscontrolling produzierten Outputs und somit für das Unternehmen ist, dann benötigt ein Vertriebscontroller auch die Kompetenz, Verkäufer zu motivieren, korrekte Daten zu liefern, und zwar auch dann, wenn der Verkäufer selbst keinen Eigennutzen darin erkennen kann oder gar jene Daten liefern soll, mit denen er selbst kontrolliert werden kann. Die Informationshoheit des Verkäufers ergibt sich aus dem exklusiven Zugang zu Primärinformationen über die Kundenkontaktsituation, die dieser gleichzeitig gestaltet und bewertet. Aufgabe des Vertriebscontrollers ist nun, zumindest an der Bewertung der Situation mitzuwirken, was aber nur gelingt, wenn der Verkäufer bestenfalls freiwillig, schlechtesten Falls per Direktive, Informationen über den Verlauf des Kontakts liefert. Doch kann das ein Vertriebscontroller, wenn er im Sinne der Abbildung 2 ein aufgabenadäquates, also von Methodenwissen dominiertes Kompetenzprofil besitzt?

Den bisher gewonnenen Eindruck vervollständigt der Blick auf die „sonstigen Fähigkeiten“ (Abbildung 4, gleiche Untersuchung). Die oben herausgearbeiteten Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit empathieorientierten Verkäufern werden im Suchprofil ignoriert. Lediglich die universellen und nach einem Textbaustein klingenden Anforderungen „Teamorientierung“ bzw. „Kommunikative Fähigkeiten“ erinnern daran, dass der Vertriebscontroller nicht alleine im Felde steht. Doch ist mit „Team“ fast immer die Gruppe der Controller gemeint. Dass der Vertriebscontroller und die Verkäufer ebenfalls ein aufgabenorientiertes Team bilden, das für den monetären Vertriebs Erfolg des Vertriebs und den Netto-Wertschöpfungsbeitrag des Vertriebscontrollers eine ungleich größere Rolle spielt, scheint ohne Belang zu sein.

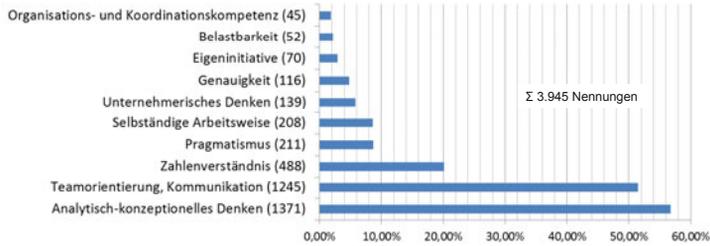


Abbildung 4: Von Vertriebscontrollern in Online-Stellenanzeigen geforderte „sonstige“ Fähigkeiten

2.3 Die Entwicklung des Vertriebscontrollings im Unternehmen

Entsprechend der Unternehmensgröße und des Entwicklungsstadiums eines Unternehmens ist auch das Vertriebscontrolling organisiert. Ein gutes Verständnis hierfür ergibt sich, wenn die Entstehungsgeschichte des Vertriebscontrollings anhand der fiktiven Entwicklung eines Unternehmens bzw. dessen Vertriebs erläutert wird.

Diese vollzieht sich in vier Phasen, die in Abbildung 5 dargestellt sind.¹² Um die Aufgaben des Vertriebscontrollings in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen zu beschreiben, ist es sinnvoll, sich noch einmal die Aufgaben vor Augen zu führen, die bereits beschrieben wurden: Das Vertriebscontrolling soll Verkaufsprozesse berechenbar machen, vertriebsinduzierte Transaktionskosten senken und die Vertriebseffizienz steigern. Dies sind die Referenzziele.

¹² Die Logik der vier Entwicklungsphasen ist beschrieben in Ehrmann & Kühnapfel, 2013.

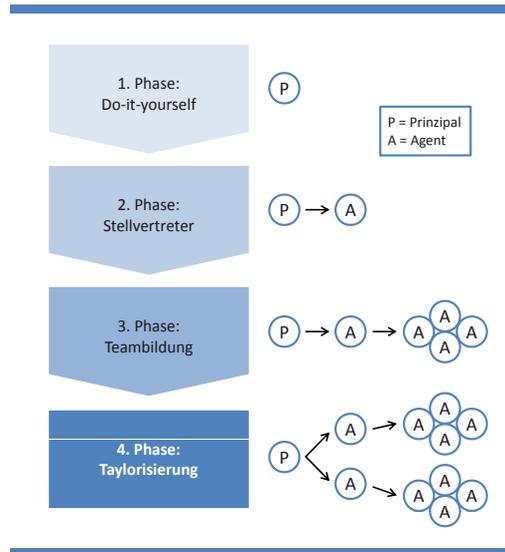


Abbildung 5: Entwicklungsphasen von Vertriebsorganisationen in Unternehmen

Do-it-yourself-Phase

Der Unternehmer ist zugleich der Verkäufer. In diesem Einmannmodell fallen keinerlei Transaktionskosten an, sofern der Unternehmer bei klarem Verstand ist und planvoll handelt. Er gestaltet die Kundenkontaktsituation und bewertet sie, aber vor allem bewertet er sie für sich selbst. Jeglicher Selbstbetrug oder nicht beabsichtigte Wahrnehmungsverzerrung (Überoptimismus usw.) in der Analyse zieht Handlungsfolgen nach sich, die der Unternehmer gänzlich und alleine trägt. Auf seiner Einschätzung basiert sein Handeln in den anderen Funktionalbereichen, etwa die Festlegung der Beschaffungs- oder Produktionsmenge, das Vorhalten von Kapital oder die Planung seines Urlaubs. Ein Vertriebscontrolling existiert auch hier, wenn auch nur im Sinne einer Rolle, die der Unternehmer selbst ausfüllt. Die Aufgaben sind grundsätzlich jene, wie sie in Tabelle 2 dargestellt wurden. Die Referenzziele zu erreichen ist durch die Einheit von planender, führender und ausführender Instanz einfach – oder sollte es zumindest sein. Tabelle 2 führt die wichtigsten Aspekte des Vertriebscontrollings in der Do-it-yourself-Phase auf.¹³

¹³ Tabelle 2 bis Tabelle 5 entnommen aus: Ehrmann & Kühnapfel, Dezember 2011

Entwicklung des Vertriebscontrollings			Beispiel: Provisionskalkulation
Planung	Steuerung und Koordination	Kontrolle	
Unternehmer kann finanzielle und Produktionskapazitäten selbst einschätzen und seine Vertriebsanstrengungen daran ausrichten.	Unternehmer verantwortet und bestimmt Lieferkonditionen, Preise und Gewinne selbst. Fehler und Erfolge sind eindeutig ihm persönlich zuzuordnen. Verantwortung und Risiko liegen in einer Hand.	Das Verhalten des Unternehmers wirkt sich unmittelbar als Belohnung oder Bestrafung aus. Rechtfertigungen sind ohne Belang.	Eine verkaufsfallabhängige Provision gibt es nicht. Der Unternehmergewinn ist die Provision.

Tabelle 2: Vertriebscontrolling in der Do-it-yourself-Phase

Stellvertreterphase:

Eine zweite Person kommt hinzu. Der Unternehmer, nennen wir in „Prinzipal“, beauftragt einen Stellvertreter, den „Agenten“ mit dem Verkauf.¹⁴ Der Stellvertreter wird zum Spezialisten für die Ausgestaltung der Kundenkontaktsituation. Ziel ist ausschließlich, die Verkaufskapazitäten zu erweitern, aber nicht, Aufgaben zu delegieren. Da der Unternehmer jedoch weiterhin verkäuferisch aktiv bleibt, entstehen Informationsasymmetrien allenfalls hinsichtlich konkreter Einzelfälle (Kunde xyz), aber nicht grundsätzlich. Die Auswirkungen zeigt Tabelle 3. Die Referenzziele bleiben relativ leicht erreichbar, sofern der Unternehmer und sein Stellvertreter ihre Aktivitäten abstimmen. Es ist darüber hinaus sogar mir einer gegenseitigen Befruchtung zu rechnen, entweder durch Wissensvermehrung oder durch Zuweisung von Kundenkontakten nach Talenten bzw. Fähigkeiten. Die Vertriebseffizienz könnte steigen.

Entwicklung des Vertriebscontrollings			Beispiel: Provisionskalkulation
Planung	Steuerung und Koordination	Kontrolle	
Die Datengrundlage entspricht jener der ersten Phase. Der Agent erhält Vorgaben. Der Unternehmer kann auf eigene Erfahrungen zurückgreifen.	Gründe für Planabweichungen werden direkt erkannt oder können durch Ausschussverfahren auf Leistungsmängel im Kundenkontakt reduziert werden. Entscheidungsbefugnisse werden delegiert. Eine Abstimmung erfolgt unmittelbar.	Der Agent hat kein spezifisches Wissen, das der Prinzipal nicht auch hätte. Informationsasymmetrien gibt es keine, die Kontrolle erfolgt unmittelbar durch Beobachtung und Einflussnahme im Bedarfsfall. Referenzwert der Zielerreichung ist jene des Unternehmers.	Eine verkaufsfallabhängige Provisionskalkulation kann eingeführt werden, in der Regel erfolgt jedoch eine Leistungsvergütung in Form einer Gewinn(wachstums)-Beteiligung und somit einer Partizipation an der Gesamtzielerreichung.

Tabelle 3: Vertriebscontrolling in der Stellvertreterphase

¹⁴ Diese Begriffe und die damit verbundene Logik sind der Prinzipal-Agent-Theorie entlehnt. Bei weitergehendem Interesse an diesem Thema sei das Studium eines der in der Betriebswirtschaftslehre am häufigsten zitierte Aufsätze empfohlen: Jensen & Meckling, 1976.

Teambildungsphase:

Die Teambildungsphase bringt einen wesentlichen Wandel im Organisations- und hier vor allem im Prozessgefüge mit sich: Es kommen weitere Verkäufer hinzu, wiederum mit dem Ziel der Ausweitung der Vertriebskapazitäten, so dass der Unternehmer zunehmend nicht mehr in der Lage ist, die Kundenkontaktsituationen zu bewerten. Unterschiedliche Herangehensweisen durch unterschiedliche Fähigkeiten bzw. Talente der hinzukommenden Verkäufer bedingen nun Führung, die zu Beginn noch der Unternehmer selbst ausübt, später ein Intermediär: Der Vertriebsmanager. Dieser steuert und koordiniert die Verkäufer, kommuniziert mit ihnen und ist die erste Eskalationsstufe bei kritischen Kundenkontaktsituationen. Er ist somit auch der erste, der sich innerhalb der entstehenden Vertriebsorganisation auf eine nicht direkt dem Verkauf gewidmeten Aufgabe konzentriert. Die Transaktionskosten steigen. Der Nutzen für den Unternehmer, Kapazitäten für andere Aufgaben frei zu haben, wird mit dem Verlust von Wissen über die Kunden und Verkaufsaktivitäten bezahlt. Es wird ein Vertriebscontrolling institutionalisiert, je nach Organisationsgröße z.B. als Aufgabe des Vertriebsmanagers oder gar als dedizierte Stelle. Die Referenzziele zu erreichen ist keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern es sind nunmehr Prozeduren erforderlich, um Zielabweichungen festzustellen und ihnen entgegen zu wirken.

Vermutlich beginnen in dieser Phase, in der sich die meisten mittelständischen Unternehmen befinden werden, destruktive Verhaltensweisen, genährt vom informatorischen Abstand. Verkäufer können z.B. die Kundenkontaktsituation, die sie gestalten, ohne Kontrolle interpretieren und beispielsweise für einen Misserfolg äußere Umstände anführen.¹⁵ Tabelle 4 fasst die wesentlichen Aspekte zusammen.

Entwicklung des Vertriebscontrollings			Beispiel: Provisionskalkulation
Planung	Steuerung und Koordination	Kontrolle	
Es entsteht ein mehrstufiger Planungsprozess durch Aggregation und Iteration, beeinflusst von individuellen Zielsystemen. Die Qualität der Inputdaten und Eintrittswahrscheinlichkeiten kann der Unternehmer erst ex post bewerten. Andere Organisationsbereiche nutzen die Planungsdaten, etwa die Produktion oder das Controlling, und lösen sukzessive den Unternehmer als wichtigsten Outputdatennutzer ab. Methoden bilden sich heraus.	Vergleiche zwischen einzelnen Verkaufsstellen, z.B. Verkäufern, entstehen. Preisverhandlungskompetenzen werden mehrstufig, Fragmentierung von Kundenkontaktsituationen (Pre-Sales, Produktpräsentation, Endverhandlung) und -situationen (z.B. charaktergetriebene Differenzierung in „Hunter“ und „Farmer“). Teamaktivitäten entwickeln sich. Erstmals Budgetierung von Vertriebsaufwendungen.	Motivations- und Kontrollaufgaben nehmen sprunghaft zu. Entwicklung und Anwendung eines Regelwerkes zur Leistungsmessung und Sanktionierung individueller Verkaufsleistung.	Individuelle Verkaufsleistung wird durch Soll-/Ist-Vergleiche bewertet und provisioniert. Persönliche Anstrengung führt zu Einkommenssteigerung. Messgrößen sind nachvollziehbare Primärdaten wie Umsatz, Auftragsingang, Gewinn oder Deckungsbeitrag. Mathematische Korrelation der Summe aller Individualerfolge und dem Unternehmenserfolg.

Tabelle 4: Vertriebscontrolling in der Teambildungsphase

¹⁵ Jamail, 2010

Taylorisierungsphase:

Mehrere Verkaufsinstanzen wirken parallel nebeneinander, etwa mehrere Vertriebsabteilungen, Regionalvertriebsrepräsentanzen oder Filialen. Je nach Branche sind alternative Vertriebswege hinzugekommen, etwa ein indirekter Vertrieb über Handelsvertreter oder ein Online-Vertrieb. Innerhalb des Verkaufs bilden sich Spezialisten aus, etwa für bestimmte Zielgruppen (Branchen, Regionen, Kundengröße) oder für Verwaltungs- und Managementaufgaben (Vertriebsupport, After-Sale-Service, Sekretärin). Das sowieso schon spezifische Wissen über den Verkauf spezialisiert – oder besser: fragmentiert – sich weiter. Ziel ist, die Vertriebseffizienz durch Fokussierung zu steigern; auch sollen dadurch die Verkaufsprozesse berechenbarer werden. Gleichzeitig steigen aber durch den erhöhten Organisationsaufwand die Transaktionskosten. Der Unternehmer kennt die Kundenkontaktsituationen nicht mehr oder begleitet sie allenfalls der Honneurs wegen. Er erfasst die Tätigkeiten und Resultate des Verkaufs per Kennziffern oder in Form von Ergebnislisten, also in Darstellungen, deren Informationsgehalt auf das Endergebnis reduziert ist. Tabelle 5 zeigt die Effekte. Das Vertriebscontrolling etabliert sich, um das Prozesspaket rund um den Vertrieb effektiv und effizient zu machen oder dieses zumindest zu unterstützen. Sein Netto-Wertschöpfungsbeitrag ist positiv.

Entwicklung des Vertriebscontrollings			Beispiel: Provisionskalkulation
Planung	Steuerung und Koordination	Kontrolle	
Es wird eine Instanz beauftragt, die einen Planungsprozess initiiert, der wiederum selbst Gegenstand von Bewertungen sein wird. Inputdatenquellen werden anonym, zumindest wird mangelnde Lieferqualität und Lieferbereitschaft nur gering sanktioniert. In Folge dessen werden Inputdaten mit Blick auf gewünschte Prognoseverläufe korrigiert. Methoden und Modelle werden standardisiert.	Vertriebsmanagement aller Ebenen stützt sich auf aggregierte und aufbereitete Daten, vor allem in Form von Kennzahlen. Steuerinstrumente werden eingeführt, z.B. die Balanced Scorecard. Die Fragmentierung des Verkaufsprozesses erlaubt Teilprozessoptimierung. Verkaufsunterstützungsinstanzen entstehen, etwa Sekretariat, Vertriebsingenieure, After-Sale-Service, Angebotserstellung. Zunehmende Datenbankunterstützung (z.B. CRM).	Informelle Gruppen (Pakte) und Informationsbörsen zur Umgehung von Kontrollen entstehen. Verkäufer bilden sich als Elite aus und grenzen sich vom Rest des Vertriebs ab. Die Kontrolle umfasst nicht mehr den gesamten Verkaufsprozess, sondern konzentriert sich auf Check-Points, die mit Kennzahlen, KPIs, abgebildet werden.	Provisionsmodelle umfassen komplexe Formeln, um KPIs abzubilden. Summe der Verkaufserfolge bildet nicht mehr den Unternehmenserfolg ab. Zielsurrogate und Teilziele werden bewertet; nicht-quantitative Sekundärziele fließen ein, etwa Gruppenentwicklung, Prämien für die Erschließung besonderer Zielgruppen, deckungsbeitragsunabhängiger Bonus für den Verkauf bestimmter Produkte usw. Direkter Einfluss von Provision auf Handlung schwindet. ¹⁶

Tabelle 5: Vertriebscontrolling in der Taylorisierungsphase

Spätestens in dieser Phase erfüllt das Vertriebscontrolling die in Tabelle 1 beschriebenen Aufgaben und es kann von einem in Abbildung 6 wiedergegebenen Produktionsergebnis des Vertriebscontrollings gesprochen werden, dass dessen Wertschöpfungsbeitrag deutlich macht.

¹⁶ Vgl. hierzu die kritischen Stimmen in: Stegmüller & Anzengruber, 2010, Winter, 2010 und vor allem Misra & Nair, 2009, Update 2010.

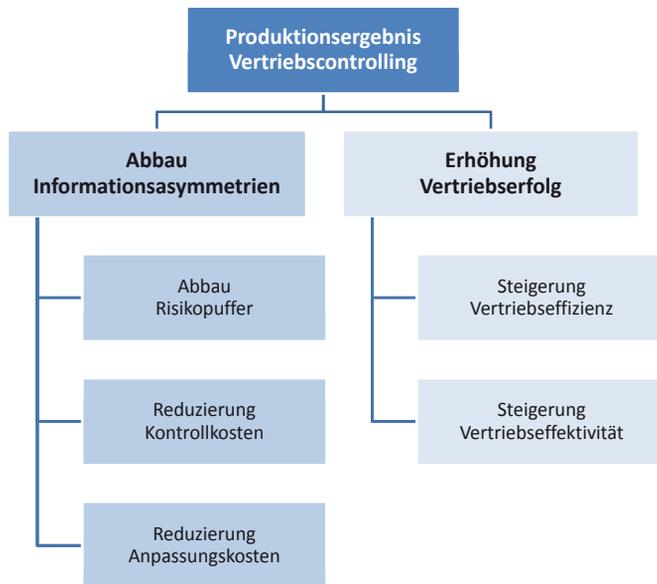


Abbildung 6: Produktionsergebnis des Vertriebscontrollings¹⁷

Empirische Untersuchungen, die den Nutzen von Vertriebscontrolling in den dargestellten Entwicklungsphasen untersuchen, gibt es nur sehr wenige. Becker hat zumindest versucht zu ermitteln, welche Daten von einem funktionierenden Vertriebscontrolling erwartet werden und in welchem Maße diese verfügbar sind (Tabelle 6).¹⁸ Unabhängig von einer kritischen Würdigung der angewendeten Messmethode wird deutlich, dass (Kunden-) Wunsch und Verfügbarkeit stark voneinander abweichen. Dies mag als Beleg dafür gelten, dass in der betrieblichen Praxis das Vertriebscontrolling am Bedarf seiner Kunden vorbei arbeitet, kann aber auch heißen, dass bestimmte Informationswünsche aus technischen oder methodischen Gründen nicht gedeckt werden können.

¹⁷ Ehrmann & Kühnapfel, 2013

¹⁸ Becker, 2001, S. 26