Bachelorarbeit

Jakob Müller

Performance Management im Vertrieb

Balanced Scorecard im Vertriebsmanagement

Diplom.de

Bachelor + Master Publishing

Jakob Müller
Performance Management im Vertrieb
Balanced Scorecard im Vertriebsmanagement
Originaltitel der Abschlussarbeit: Performance Management im Vertrieb am Beispiel der Balanced Scorecard

ISBN: 978-3-86341-885-4
Herstellung Bachelor + Master Publishing, ein Imprint der Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

Zugl. Fachhochschule Krems, Krems, Österreich, Bachelorarbeit, Mai 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Bachelor + Master Publishing, ein Imprint der Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

http://www.diplom.de, Hamburg 2012
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 1

1.2 Ziele der Arbeit 2

1.3 Methodische Vorgehensweise 2

1.4 Aufbau der Arbeit 3

2 Grundlagen des Vertriebsmanagements 4

2.1 Einordnung des Vertriebs in den Unternehmenskontext 4

2.1.1 Definition des Vertriebsbegriffs 4

2.1.2 Rolle und Aufgabe des Vertriebs im Unternehmen 5

2.2 Die Strategie als Basis der Vertriebsarbeit 6

2.2.1 Kunden im Mittelpunkt der Vertriebsstrategie 7

2.2.2 Inhalte der Vertriebsstrategie 7

2.3 Notwendigkeit und Funktion des Vertriebsmanagements 8

2.3.1 Identifikation der Funktionen des Vertriebsmanagements 9

2.3.2 Planung der Vertriebsaktivitäten 10

2.3.3 Organisation des Vertriebs 12

2.3.4 Personaleinsatz im Vertrieb 12

2.3.5 Führung des Vertriebs 13

2.3.6 Kontrolle der Vertriebsaktivitäten 14

2.4 Spannungsumfeld des Vertriebsmanagements 15

2.4.1 Professionalisierungsbedarf im Vertriebsmanagement 15

2.4.2 Optimierungspotentiale zur Strategieumsetzung im Vertrieb 16

3 Performance Management und Balanced Scorecard 17
3.1 Differenzierung von Kennzahlensystemen 17
3.1.1 Grundlegende Definitionen zum Kennzahlenbegriff 17
3.1.1.1 Funktionen von Kennzahlen 18
3.1.1.2 Unterscheidung von Kennzahlen 18
3.1.1.3 Verbindung von Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem 19
3.1.2 Finanzorientierte Kennzahlensysteme und Performance Management 20
3.1.2.1 Steuerung anhand finanzorientierter Kennzahlensysteme 20
3.1.2.2 Steuerung durch Performance Measurement und -Management.....22
3.1.3 Kritische Reflexion zu finanzorientierten Kennzahlensystemen und Performance Management 23
3.2 Das Konzept der Balanced Scorecard.....24
3.2.1 Ursache und Wirkung als Basis der Balanced Scorecard.....25
3.2.2 Die Perspektiven der Balanced Scorecard 26
3.2.2.1 Die Finanzperspektive 28
3.2.2.2 Die Kundenperspektive.....28
3.2.2.3 Die interne Prozessperspektive 29
3.2.2.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....30
3.2.3 Verwendung von Kennzahlen in der Balanced Scorecard.....30
3.2.4 Die Balanced Scorecard als Managementsystem 31

4 Einsatz der Balanced Scorecard im Vertrieb 33
4.1 Potentialanalyse der Balanced Scorecard im Vertrieb.....33
4.1.1 Ganzheitliche Vertriebsplanung durch die Balanced Scorecard.....33
4.1.2 Abstimmung der Vertriebsorganisation auf die Strategie entlang der Balanced Scorecard 34
4.1.3 Systematische Personalentwicklung im Vertrieb anhand der Balanced Scorecard 35

4.1.4 Kommunikation der Vertriebsstrategie durch die Balanced Scorecard....36
4.1.5 Leistungsbezogene Entlohnung auf Basis der Balanced Scorecard....37
4.2 Problembereiche der Balanced Scorecard im Vertrieb....39
4.2.1 Problembereich der Einführung der Balanced Scorecard....39
4.2.2 Mangelnde Akzeptanz durch Mitarbeiter oder Management....40
4.3 Würdigung der Balanced Scorecard im Vertrieb....41

5 Abschließende Betrachtung....42
5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse....42
5.2 Fazit des Autors....45
5.3 Kritische Reflexion des Forschungsprozesses....46
5.4 Empfehlung zur weiterführenden Forschung....46

Literaturverzeichnis....47

Anhang....52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Perspektiven der BSC **27**

Abkürzungsverzeichnis

BSC **Balanced Scorecard**

PM **Performance Management**

ROI **Return on Investment**

VM **Vertriebsmanagement**

ZVEI **Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie**

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) als Variante des Performance Managements (PM) um das Realisieren strategischer Ziele im Vertrieb zu unterstützen. Dieses Kapitel behandelt die zugrundeliegende Problemstellung, um darauf aufbauend das Ziel der Arbeit durch das Formulieren der Forschungsfrage zu definieren. Im Anschluss beschreibt der Autor die methodische Vorgehensweise sowie den strukturellen Aufbau der Arbeit.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das Vertriebsumfeld ist heute laut Homburg, Schäfer und Schneider (2010, S. 5) mehr denn je einem hohen Produktivitätsdruck und Anspruchsniveau von Kunden ausgesetzt. Während laut Pufahl (2010, S. 9) die Marktbedingungen Anfang des letzten Jahrhunderts für Unternehmen überschau- und planbar waren, ist das aktuelle Wettbewerbsumfeld von einem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck geprägt. Diese Entwicklung ist seiner Auffassung nach auf eine Vielzahl an Faktoren, wie erhöhte Anzahl der Markteintritte von konkurrierenden Unternehmen und der damit einhergehenden Verdichtung des Mitbewerberumfeldes, zurückzuführen. Auch der, durch den schnelleren und einfacheren Informationsaustausch durch Technologien wie dem Internet, bessere Informationsgrad von Kunden trug nach der Meinung von Piser (2004, S. 1) zur Verschärfung der Bedingungen bei. Demnach sind die Ansprüche von Kunden in Bezug auf Faktoren wie Preis und Qualität von Produkten und Dienstleistungen gestiegen.

Vertriebseinheiten müssen sich folglich laut Homburg et al. (2010, S. 1) mit Konzepten wie dem Customer Relationship Management sowie dessen Implementierung auseinandersetzen, um die geschilderten Herausforderungen zu meistern. Auch Müller (2005, S. 19) sieht in der geschilderten Intensivierung des Wettbewerbs die Grundlage für die Unerlässlichkeit einer strategischen Ausrichtung durch das Management um langfristigen Erfolg und dadurch die Existenz der Organisation zu sichern. Pufahl (2010, S. 10f) ergänzt, dass es „einer systematischen Analyse der Vertriebsaktivitäten“ bedarf, um die Leistungsfähigkeit des