



Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

So steuern Sie Absatz,
Umsatz und Gewinn

4. Auflage



Springer Gabler

Vertriebscontrolling

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn

4., überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Mario Pufahl
Wiesbaden
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3347-8
DOI 10.1007/978-3-8349-3817-6

ISBN 978-3-8349-3817-6 (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

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Dieses 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.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

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

Vorwort zur vierten Auflage

Controlling hat sich in den letzten Jahren – in jüngster Vergangenheit bedingt durch die schlechte Wirtschaftslage – zu einer festen Institution in den Unternehmen entwickelt. Man wird kaum ein Unternehmen finden, 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 in 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. 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. 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 von anderen Mitarbeitern, um die Gesamtaufgabe zu meistern. Die Vertriebsleitung hilft der Unternehmensleitung, indem sie zum Erfolg durch Steuerung der Vertriebsaktivitäten aktiv beiträgt. Die Vertriebsleitung benötigt ihrerseits Helfer, beispielsweise die Vertriebsmitarbeiter, die 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 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 Controllingsicht werden in diesem Buch erläutert. 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.

Die dritte Auflage dieses Buches enthielt weitreichende Ergänzungen zu analytischen Auswertungen der Vertriebsaktivitäten, Ergänzungen zum Verkaufsprojektmanagement, ein komplett überarbeitetes Kapitel zum Thema KPIs und Balanced Scorecard sowie zwei neue Fallstudien.

Die vierte Auflage hat eine neue Struktur, wurde durch eine Studie und eine Checkliste ergänzt und widmet sich inhaltlich insbesondere der Vertiefung des Kundenwertkonzepts als Instrument des Vertriebscontrollings, einer inhaltlichen Überarbeitung des Kapitels „Operatives Vertriebscontrolling“ sowie der Erweiterung des Kapitels „Systemunterstütztes Vertriebscontrolling“. Darüber hinaus wurde eine ältere Fallstudie durch eine neue Fallstudie ersetzt.

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

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 Frau Anetta, meine Familie und meine Freunde, die während des Schreibens dieses Buches eine große Stütze waren. Mein besonderer Dank gilt auch meiner Lektorin Manuela Eckstein vom Gabler Verlag, die mir ursprünglich vor Jahren den Anstoß zu diesem Buch gab. Zudem bedanke ich mich bei den Autoren der Fallstudien, die den tiefen Einblick in das Vertriebscontrolling durch ihre Beispiele beisteuerten.

Falls Sie Anregungen oder Fragen haben, so freue ich mich auf einen Kontakt mit Ihnen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
1 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar	1
1.1 Vertriebscontrolling ist so aktuell wie nie zuvor	1
1.2 Self-Check Vertriebscontrolling	3
1.3 Die Aufgaben des Vertriebscontrollings	5
1.3.1 Informationsstrategien entwickeln	7
1.3.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln	10
1.3.3 Gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen	10
1.4 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen	13
1.5 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung	16
1.6 Strategisches versus operatives Vertriebscontrolling	22
2 Strategisches Vertriebscontrolling	23
2.1 Die vorausschauende Komponente	23
2.2 Die Methoden für die richtige Strategie	25
2.2.1 Relative Stärken und Schwächen kennen	25
2.2.2 Märkte einschätzen	28
2.2.3 Kunden analysieren	35
2.2.4 Wettbewerber beurteilen	50
2.2.5 Produkt- und Dienstleistungsangebote positionieren	57
2.2.6 Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten	66
2.2.7 Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern	73
2.2.8 Vertriebswege definieren und optimieren	83
2.2.9 Risiken abwägen	97
2.3 Ein Frühwarnsystem definieren und anwenden	102
2.4 Die Vertriebsstrategie mittels Balanced Scorecard operationalisieren	106

2.4.1	Einführung und Nutzung der Balanced Scorecard in der Vertriebspraxis	107
2.4.2	Beispielhafte Kennzahlen zur Nutzung in der Vertriebspraxis . . .	111
3	Operatives Vertriebscontrolling	121
3.1	Die steuernde Komponente	121
3.2	Vertriebsplanung	124
3.3	Die Blickwinkel des operativen Vertriebscontrollings	126
3.3.1	Preiskalkulation	128
3.3.2	Vertriebserfolgsrechnungen	136
3.3.3	Break-Even-Analyse	143
3.3.4	Abweichungsanalyse	146
3.3.5	Standardisiertes Verkaufsprojektmanagement	152
4	Organisatorische Verankerung eines Vertriebscontrollings	163
4.1	Träger des Vertriebscontrollings	163
4.2	Organisatorische Einbindung	164
4.3	Implementierung	165
5	Vertriebsinformationssysteme (VIS)	169
5.1	Die unterstützende Komponente	169
5.1.1	Back-End-Systeme in den 1980er-Jahren	169
5.1.2	Front-End-Systeme in den 1990er-Jahren	170
5.1.3	Systemintegration und Management Informationssysteme im neuen Jahrtausend	171
5.2	Die systematische Informationsgewinnung	172
5.3	Die systematische Informationsauswertung	182
5.4	Die Vorteile einer vertrieblichen Nutzung der systematischen Informationsauswertung in der Praxis	189
5.5	Systemunterstütztes Vertriebscontrolling im Außendienst	191
6	Trends im Vertriebscontrolling	197
7	Fallstudien	201
7.1	Erfolgsfaktor „Verkäufer“ von Michael Sturhan	201
7.1.1	Wer denkt an den Mitarbeiter im Vertrieb?	201
7.1.2	Zur Motivation von Verkäufern	202
7.1.3	Strategisches Verkaufen	202
7.1.4	Die Barrieren im Kopf des Verkäufers	203
7.1.5	Wie die Barrieren im Kopf des Verkäufers überwinden?	204
7.2	Verkaufsgebietsgestaltung anhand des „OPC Hotspot-Konzepts“ von Eric Ringhut	204

7.2.1	Einführung	204
7.2.2	Ausgangslage und Problembeschreibung an einem Beispiel	205
7.2.3	Hotspots und Verkaufsgebietsabgrenzung	207
7.3	Vertriebscontrolling auf der digitalen Landkarte von Nicole Lahr	213
7.3.1	Vertriebsabteilungen als Vorreiter in Sachen „Location Intelligence“	213
7.3.2	Methodisches Vorgehen bei der Gebietsplanung	214
7.3.3	Fallbeispiel: Gebietsplanung bei Atlas Copco	218
7.4	Optimierung des Vertriebscontrollings am Beispiel eines Unternehmens im Telekommunikationsumfeld von Siegfried Schallenmüller und Hans Martin Czermin	219
7.4.1	Einleitung	219
7.4.2	Ausgangssituation	219
7.4.3	Optimierte operative Vertriebssteuerung durch Einführung einer Balanced Scorecard mit erweiterten KPI-Elementen	221
7.4.4	Potenzialanalysen	221
7.4.5	Benchmarking	222
7.4.6	Pipelineanalysen	223
7.4.7	IT Enabled Sales Controlling	225
7.4.8	Transformations- und Changeprozess	225
7.4.9	Ergebnisse/Zusammenfassung	226
	Literatur- und Quellenverzeichnis	227
	Der Autor	229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Kein systematisiertes Vertriebscontrolling	2
Abb. 1.2	Positive Aspekte im Vertriebscontrolling	2
Abb. 1.3	Einschätzung von Nutzenpotenzialen im Vertriebscontrolling	3
Abb. 1.4	Verantwortungsbereiche des Vertriebscontrolling	3
Abb. 1.5	Relationsmodell	9
Abb. 1.6	Modulares Vertriebscontrolling	15
Abb. 1.7	Klassischer Planungsprozess	17
Abb. 1.8	Spezifischer Planungsprozess im Vertrieb	21
Abb. 1.9	Strategisches versus operatives Vertriebscontrolling	22
Abb. 2.1	Netto-Nutzen-Differenz beim komparativen Konkurrenzvorteil	27
Abb. 2.2	Kundenorientierte Analyse- und Optimierungspotenziale	36
Abb. 2.3	ABC-Analyse der Kundenumsätze	37
Abb. 2.4	Beispielhaftes Scoring eines Kundenwerts	43
Abb. 2.5	Berechnung des Kundenwerts nach Kundengruppen	44
Abb. 2.6	Darstellung des Kundenportfolios anhand des Kundenwerts	44
Abb. 2.7	Kumulierte Kundenprofitabilitäten	45
Abb. 2.8	Scoring-Modell für die Kundenanalyse	47
Abb. 2.9	Online-Kundenanalyse	49
Abb. 2.10	Dynamisches Wettbewerbsverhalten	53
Abb. 2.11	Produktlebenszyklus	59
Abb. 2.12	Produktlebenszyklus mit Wettbewerbsprodukten	62
Abb. 2.13	Programmstrukturanalyse	63
Abb. 2.14	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	66
Abb. 2.15	Periodenübergreifendes Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	67
Abb. 2.16	Prozessanalyse	78
Abb. 2.17	Strategisches Prozess-Portfolio	80
Abb. 2.18	Prozess-Ablaufdiagramm	82
Abb. 2.19	Vertikale Vertriebsstruktur	84
Abb. 2.20	Apple Store	86
Abb. 2.21	Direkter versus indirekter Vertrieb	88
Abb. 2.22	Beispiel einer grafischen Standortanalyse	91

Abb. 2.23	Beispiel einer grafischen Gebietsplanung	93
Abb. 2.24	Optimierung von Vertriebsgebieten	96
Abb. 2.25	Unsicherheit der Daten	97
Abb. 2.26	Risikoprofil einer Vertriebsstrategie	101
Abb. 2.27	Zusammenspiel der Strategiedefinition und -operationalisierung im Closed-Loop-Ansatz	108
Abb. 2.28	Beispielhafte Darstellung Strategielandkarte	111
Abb. 2.29	Balanced Scorecard	118
Abb. 3.1	Kostenerfassung und -verrechnung	124
Abb. 3.2	Dauer des unterjährigen Forecast für den Vertrieb (Quelle: PwC 2011) .	124
Abb. 3.3	Target Costing	135
Abb. 3.4	Break-Even-Analyse	144
Abb. 3.5	Soll-Ist-Vergleich mit der Break-Even-Analyse	146
Abb. 3.6	Primäre und sekundäre Abweichungen	149
Abb. 3.7	Grafische Abweichungsanalyse	151
Abb. 5.1	Historie der wesentlichen Vertriebsinformationssysteme (VIS)	170
Abb. 5.2	Grafische Vertriebsanalysen (Dashboard)	179
Abb. 5.3	Berichtsoptionen	182
Abb. 5.4	Grundlegende Architektur eines Data-Warehouse-Systems.	189
Abb. 6.1	Funktionale Merkmale von CRM	198
Abb. 7.1	Die 4 Phasen sowohl bei unternehmerischer Tätigkeit als auch beim Strategischen Verkaufen	203
Abb. 7.2	Hotspot Atlanta	210
Abb. 7.3	Hotspots und Verteilung von A- und B-Kundenstandorten	211
Abb. 7.4	Veranschaulichung der Aggregation von Gebietsdaten	215
Abb. 7.5	Beispiel einer zweistufigen, grenzüberschreitenden Gebietsstruktur für Deutschland, Österreich und Tschechien	217
Abb. 7.6	Integrierter Planungsprozess	220
Abb. 7.7	ABC-Analyse	222
Abb. 7.8	Benchmark zwischen Regionen mit unterschiedlicher Branchenstruktur	223
Abb. 7.9	Pipelinestruktur Auftragsvolumen je Portfolioelement	224
Abb. 7.10	Datenstruktur und Integrationsanforderungen eines CRM-Systems . . .	225

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Verfügbarkeit des Informationsfaktors	12
Tab. 2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	27
Tab. 2.2	Sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes	30
Tab. 2.3	Absatzprognosen	33
Tab. 2.4	ABC-Analyse der Kundendeckungsbeiträge	38
Tab. 2.5	Wertdimension und ihre Bestimmungsgrößen	40
Tab. 2.6	Potenzialdimension und ihre Bestimmungsgrößen	41
Tab. 2.7	Scoring-Modell für die Kundenanalyse	47
Tab. 2.8	Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens	51
Tab. 2.9	Produktlebenszyklus A	61
Tab. 2.10	Produktlebenszyklus B	61
Tab. 2.11	Vertriebsorganisation nach Funktionen	69
Tab. 2.12	Vertriebsorganisation nach Territorium	69
Tab. 2.13	Vertriebsorganisation nach Produkten	70
Tab. 2.14	Vertriebsorganisation nach Kundenklasse	70
Tab. 2.15	Vertriebsorganisation nach Kundenklasse und Produkten	71
Tab. 2.16	Definition der Vertriebsprozesse	75
Tab. 2.17	RACI-Matrix	77
Tab. 2.18	Datenanalyse	79
Tab. 2.19	Phasenansatz der Gebietsplanung	94
Tab. 2.20	Risikoprofilanalyse	101
Tab. 3.1	Verfahren der Kostenträgerstückrechnung	128
Tab. 3.2	Zuschlagskosten auf Grenzkostenbasis	129
Tab. 3.3	Betriebsergebnis nach UKV auf Grenzkostenbasis	137
Tab. 3.4	Soll-Ist-Vergleich mit der Break-Even-Analyse	145
Tab. 5.1	Informationstechnische Mittel zur systematischen Informationsgewinnung	181
Tab. 6.1	Kontrolle versus Verkaufsförderung	198
Tab. 7.1	Gebietskennzahlen	213

1.1 Vertriebscontrolling ist so aktuell wie nie zuvor

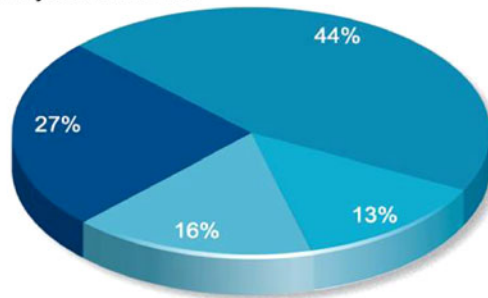
Die Sales-Verantwortlichen in den Unternehmen des deutschsprachigen Raums erwarten von einem professionellen Vertriebscontrolling mehrheitlich zwar deutlich spürbare Steigerungen des Umsatzes, die Voraussetzungen für höchstmögliche Controlling-Effekte bestehen aber häufig noch nicht. Diesen Widerspruch ermittelte eine Erhebung unter mehr als 300 Vertriebsmanagern (vgl. ec4u 2010).

Danach findet in fast drei Viertel der Unternehmen zumindest teilweise ein systematisches Vertriebscontrolling statt, allerdings nur bei 27 % sehr konsequent mit einem durchgängigen Ansatz. Die Verantwortung dafür liegt in einem Drittel der Fälle innerhalb der Vertriebsorganisation, bei 21 % der Firmen wird das Controlling zentral vorgenommen. Andere gängige Varianten bestehen darin, dass entweder ein externer Vertriebscontroller eingesetzt wird oder ein Nebeneinander verschiedener Verantwortungsmodelle – beispielsweise die Kombination von teilweise zentralen und dezentralen Aufgaben – besteht (vgl. Abb. 1.1).

Die Erhebung erbrachte aber vor allem, dass die Rahmenbedingungen für das Vertriebscontrolling vielfach noch nicht ausreichend sind. So gaben mehr als die Hälfte der befragten Vertriebschefs an, dass die strategische Positionierung des Vertriebscontrollings noch Mängel aufweist. Außerdem scheinen sich die Vertriebsmitarbeiter typischerweise nicht sehr wohl dabei zu fühlen, dass ihre Arbeitsergebnisse detailliert in Augenschein genommen werden: Nur in zwei von fünf Firmen besteht bei ihnen eine positive Akzeptanz des Vertriebscontrollings (vgl. Abb. 1.2).

Ähnlich viele haben auch die Kosten dafür noch nicht ausreichend im Griff und es bestehen keine zufriedenstellenden personellen Ressourcen für die operative Umsetzung. Dafür stechen bei der Erhebung zwei andere Aspekte hervor: Erstens ist die Hälfte der Sales-Verantwortlichen mit ihrer methodischen Qualität zufrieden, zweitens bewerten 55 % den Vertriebsnutzen des Controllings in Form von Umsatzsteigerungen positiv.

Findet in Ihrem Unternehmen ein systematisches Vertriebscontrolling statt?



(n = 311 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz; Quelle: ec4u; 2010)

Abb. 1.1 Kein systematisiertes Vertriebscontrolling (Quelle: ec4u 2010)

Sofern ja: Welche Aspekte der bestehenden Controlling-Bedingungen bewerten Sie positiv?

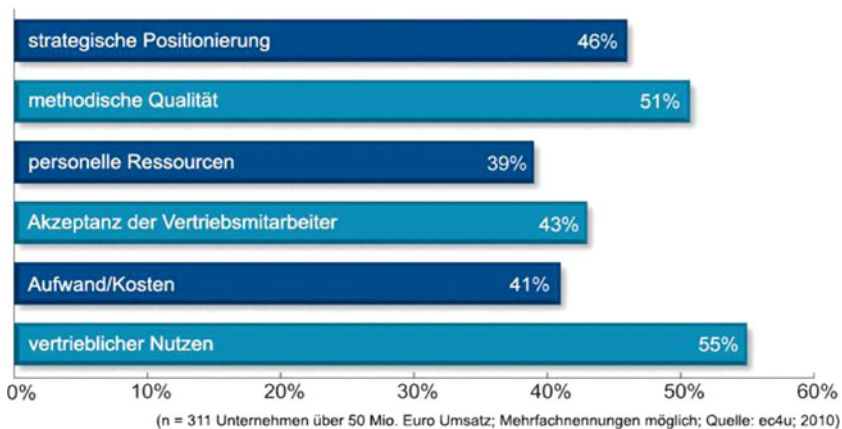


Abb. 1.2 Positive Aspekte im Vertriebscontrolling (Quelle: ec4u 2010)

Wenn trotz der oft noch nicht günstigen Bedingungen zufriedenstellende Umsatzeffekte entstehen, zeigt dies, welche Potenziale bei einer Optimierung des Controllings freigesetzt werden können. Diese Erwartung haben offenbar auch die Vertriebsmanager. Denn über die Hälfte von ihnen erwartet, dass dann als Konsequenz die Umsätze um über 65 % steigen würden. Ein Viertel der Befragten geht sogar von Zuwachsraten in zweistelliger Größenordnung aus (vgl. Abb. 1.3).

Voraussetzung dafür ist aber, dass vor allem eine klare strategische Ausrichtung geschaffen wird. Die in der Praxis häufig durchgeführte Vergangenheitsbetrachtung mittels operativem Vertriebscontrolling trägt zwar zum besseren Verständnis bei, ist allerdings nicht umfassend genug. Vielmehr muss eine moderne Vertriebssteuerung Ziele definieren,



Abb. 1.3 Einschätzung von Nutzenpotenzialen im Vertriebscontrolling (Quelle: ec4u 2010)



Abb. 1.4 Verantwortungsbereiche des Vertriebscontrolling (Quelle: ec4u 2010)

die Risiken prüfen und Alternativen vorgeben. Das operative Vertriebscontrolling sollte deshalb eine klare strategische Basis erhalten (vgl. Abb. 1.4).

Dieses Buch nimmt sich der aufgeworfenen Fragestellungen aus der Erhebung an und gibt Antworten für ein systematisiertes Vertriebscontrolling.

1.2 Self-Check Vertriebscontrolling

Die Optimierungspotenziale zur Effizienzsteigerung in Unternehmen können äußerst vielfältig sein und sind typischerweise von individuellen Bedingungen geprägt. Der nachfolgende Self-Check mit seinen 20 Fragen bietet einen vergleichsweise einfachen und prag-

matischen Ansatz, um durch Identifikation von Problembereichen den Handlungsbedarf tendenziell zu ermitteln:

	Frage	JA/NEIN
1.	Hat das Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen eine strategische Ausrichtung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Sehen Sie signifikante Potenziale für Umsatzsteigerungen durch ein intensiveres oder systematischeres Controlling?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Bestehen dafür klar organisationsweit definierte Regeln, Verfahrensweisen, Kennzahlen und Prozesse?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	Sind in den methodischen Vorgehensweisen und Bewertungen alle Vertriebskanäle berücksichtigt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	Weisen die Kennzahlen für die Auswertung einen ausreichenden Differenzierungsgrad auf?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	Wird das Vertriebscontrolling regelmäßig, systematisch und durchgängig über alle Vertriebs Ebenen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	Sind die gesamten Controlling-Verfahren ausreichend praxisgerecht ausgerichtet?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.	Besteht bei allen Vertriebsmitarbeitern ein präzises Verständnis zu den Methoden und Kriterien des Controllings?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.	Bestehen ausreichende Ressourcen zur systematischen Durchführung des Controllings?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	Erfolgen regelmäßig Controlling-relevante Informationsprozesse und/oder Schulungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.	Sind die Prozesse und Ergebnisse des Vertriebscontrollings ausreichend transparent?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12.	Wird die Ermittlung der relevanten Controlling-Daten über automatisierte Prozesse unterstützt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13.	Erfolgen ausführliche Reports zu den Controlling-Ergebnissen in festem Rhythmus?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14.	Werden die Controlling-Maßnahmen von allen Beteiligten ausreichend akzeptiert und aktiv unterstützt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15.	Genießen die Controlling-Verantwortlichen eine ausreichende und breite Akzeptanz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16.	Werden die Ergebnisse des Vertriebscontrollings als Grundlage für strategische Planungen genutzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17.	Bestehen wirksame Anreizsysteme, die mit den Controlling-Ergebnissen verknüpft sind?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18.	Werden die Controlling-Methoden und -Prozesse regelmäßig überprüft, ob sie noch den Erfordernissen entsprechen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19.	Nutzen Sie Benchmark-Methoden zur Absicherung der eigenen Controlling-Verfahren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20.	Sehen Sie einen Optimierungsbedarf in den Methoden und/oder Rahmenbedingungen des Vertriebscontrollings?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Sollten Sie mehr als zehn Fragen mit Nein beantwortet haben, dann haben auch Sie garantiert hohen Handlungsbedarf im Vertriebscontrolling.

1.3 Die Aufgaben des Vertriebscontrollings

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 Unternehmensgewinn sicherzustellen. 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 Käufergunst.

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 gewinnbringend 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.

Dies hat sich insbesondere in den Jahren der schweren weltweiten Rezession 2008/2009 wieder bewahrheitet. Die Unternehmen standen hier vor einer besonders schwierigen Situation. In einigen Branchen wie der Automobil-, Chemie- oder Stahlindustrie brachen die Umsätze von einem Monat auf den anderen Monat um bis zu 70 % ein. Alle bisher bekannten Frühwarnsysteme des Vertriebscontrollings haben in dieser Situation versagt.

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 hohe Sicherheitsstandards und die 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 Rezession 2008/2009 hat gezeigt, wie risikoreich dieses Vorgehen ist. Premihersteller wie Mercedes und BMW wurden stärker von der Krise betroffen als Kleinwagenhersteller wie VW, Opel oder Ford, da diese z. B. von der Abwrackprämie in Deutschland profitierten. Diese Entwicklung konnte allerdings nur bedingt vom Vertriebsmanagement vorhergesehen werden, da die Abwrackprämie nur ein Mittel aus der Politik war, um der Rezession in der Automobilindustrie in Deutschland zu begegnen.

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 zu ziehen. Eine Vergangenheitsbetrachtung mittels operativem Vertriebscontrolling trägt dazu bei.

Die alleinige Analyse der Vergangenheitsdaten reicht allerdings nicht aus. Die gestiegene Marktplexität 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

1.3.1 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 Mitarbeitersicht 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 interessant 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. Abb. 1.5).

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

Beispiel

Relationen Das Relationsmodell in Abb. 1.5 beschreibt die Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Kunden, Großhändlern und Aufträgen. In unserem kleinen Beispiel wird ein Großhändler immer von einem Regionalleiter (Mitarbeiter) betreut. Ein Kunde kann von mehreren Großhändlern kaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter betreut hingegen

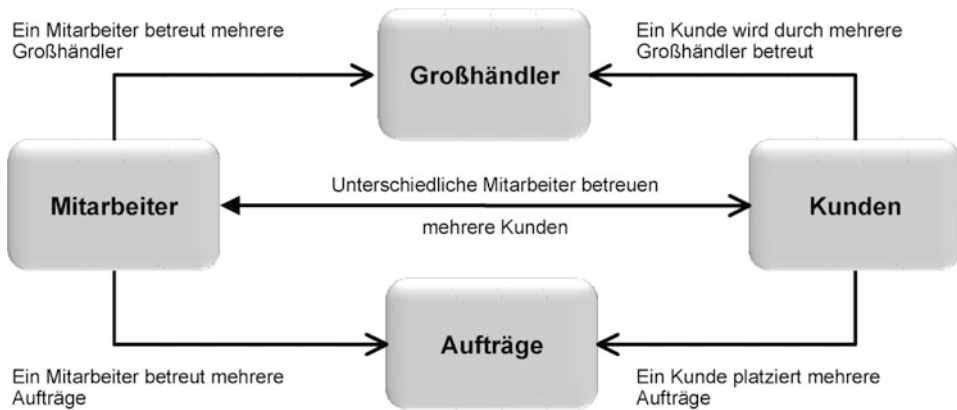


Abb. 1.5 Relationsmodell

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 Gartner, Hoppenstedt, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), 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.

1.3.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln

Die eigentliche Informationssammlung hat auf Basis des Relationsmodells 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 Vertriebsinformationssoftware 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.

1.3.3 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 ist sie nicht aktuell, so ist die Information für den Außendienstmitarbeiter im Augenblick des Vertragsabschlusses minderwertig oder wertlos.

Tab. 1.1 Verfügbarkeit des Informationsfaktors (Quelle: Becker 2001)

	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 %

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 einzelnen 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. Kap. 5).

Das optimale Informationskonzept und -system ist selten verfügbar. In der Regel wird es auf Kompromisse hinauslaufen, die einen Großteil der Informationsbedürfnisse abdecken. Die Lücke zwischen dem Informationswunsch und der -verfügbarkeit veranschaulicht Tab. 1.1 für das strategische Vertriebscontrolling.

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