

Roberto Capone

Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker

Integrationsmöglichkeiten von BSC und
Management Cockpit in die Vertriebs- und
Marketingsteuerung

 Springer Vieweg

Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker

Roberto Capone

Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker

Integrationsmöglichkeiten von BSC
und Management Cockpit in die
Vertriebs- und Marketingsteuerung

Roberto Capone
Bad Soden-Salmünster
Deutschland

ISBN 978-3-8348-1944-4 ISBN 978-3-8348-2335-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8348-2335-9

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

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Vertriebs- und Marketingcontrolling kann als betriebliche Kontrollfunktion die Suche nach den Erfolgen und die nachhaltige Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Unternehmen nachhaltig beeinflussen.

Eine der entscheidenden Fragen wird dabei die Klärung sein, wo der Erfolg herkommt. In diesem Buch habe ich dafür drei Ansatzpunkte identifiziert:

- Das Produkt
- Der Kunde
- Das Verkaufsgebiet

Eine verursachungsgerechte Zuordnung der Gesamtkosten steht hier als Kernelement im Mittelpunkt der Betrachtung. Es geht im Einzelnen um eine prozessuale Darstellung in den folgenden Schritten:

- Ist-Analyse der aktuellen Performancequellen
- Unterscheidung mittels Benchmarking zwischen Gut oder Schlecht innerhalb der eigenen Performance
- Ableitung von realistischen Zielen je Produkt, Kunde und Verkaufsgebiet
- Überwachung und Kontrolle des Soll-Ist-Prozesses

Innerbetrieblich gibt es häufig den einen oder anderen Grabenkampf, um zu bestimmen, wer welchen Anteil zum Gesamtergebnis beiträgt. Häufig ist nicht ganz eindeutig zu klären, ob Marketing oder Vertrieb den Erfolg bringen. Die Antwort ist, es geht nur gemeinsam. Das Marketing ist für die Entwicklung der neuen Produkte und Dienstleistungen zuständig, während der Vertrieb diese Produkte vermarkten muss. Informationen über die Kundenanforderungen, zumindest auf A-Kunden-Ebene kann und sollte in strukturierter Form gemeinsam mit dem Key Account Management erarbeitet werden. Das Marketing ist somit eine Supportfunktion für den Vertrieb. Das schmälert nicht den Stellenwert des Marketings, sondern unterstreicht diesen. Ein Seminarteilnehmer fragte mich einmal, wie eng ein Produktmanager am Kunden sein sollte. Die Antwort ist: so eng wie möglich.

Wenn Sie im Marketing oder Produktmanagement arbeiten, sollten Sie jede Gelegenheit ergreifen und mit Ihrem Vertrieb raus zum Kunden fahren. Hier gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Sie lernen vom Außendienst, wie er Ihr Produkt erfolgreich verkauft und welche Argumente der Kunde hat.
2. Sie coachen den Vertrieb bei der Neuprodukteinführung, wenn noch nicht alle Verkaufsargumente und Produkteigenschaften bekannt sind.

Dieses Buch beschäftigt sich mit Zahlen, Daten und Fakten, die den Vertrieb und das Marketing erfolgreicher machen und Ihr Unternehmen zu einem kundenorientierten Dienstleister wandelt, das Kennzahlen und Key-Performance-Indikatoren so einsetzt, dass Sie die Komplexität des betriebswirtschaftlichen Miteinanders besser verstehen und nachhaltig managen können.

Im April 2015
Bad Soden-Salmünster

Roberto Capone

Inhaltsverzeichnis

1	Verständnis von Vertrieb und Verkauf	1
1.1	Was verkaufen wir	5
	Literatur	6
2	Marketing	7
	Literatur	15
3	Hintergrund und Entwicklung von Controlling	17
3.1	Entwicklung von Controlling im internationalen Kontext	17
3.2	Entwicklung von Controlling in Deutschland	19
3.3	Aufgaben und Untersuchungsgegenstand des Controllings	19
3.4	Phasen in Controlling	20
3.5	Zahlen im Controlling	23
	Literatur	25
4	Betriebswirtschaftliche Ziele im Unternehmen	27
4.1	„Weiche“ Ziele	27
4.2	„Harte“ Ziele	29
4.3	Unterstützungsfaktoren für „weiche Ziele“	30
	Literatur	31
5	Kennzahlenmodelle im Überblick	33
5.1	Eindimensionale Kennzahlenmodelle	34
5.1.1	ROI-Baum	34
5.1.2	ZVEI-Kennzahlensystem	38
5.1.3	R-L-Kennzahlensystem	40
5.1.4	Economic-Value-Adding-Kennzahlenmodell	50
5.2	Multidimensionale Kennzahlenmodelle	52

5.2.1	Balanced Scorecard	52
5.2.2	EFQM-Modell	55
	Literatur	60
6	Vom Kennzahlenmodell zum Dashboard oder Management-Cockpit	63
6.1	Gemeinsamkeiten und Kombinationsmöglichkeit	67
6.2	Nutzen nach Hierarchieebene	68
6.3	Key-Performance-Indicator und Key-Result-Indicator	68
6.4	Critical Success Factor CSF	70
6.5	Integration der BI und des Data Warehouse in das Cockpit	72
6.6	Vom Self Assessment zum Management-Cockpit	75
	Literatur	78
7	Das Management-Cockpit in Beispielen	79
7.1	Die finanzspezifische Dimension	80
7.2	Die produktspezifische Dimension	83
7.2.1	Performanceanalyse für bestehende Produkte	83
7.3	Die markt- und kundenspezifische Dimension	97
7.3.1	Verkäufer-spezifische Kennzahlen	102
7.4	Die personen- und prozessspezifische Dimension	113
	Literatur	127
8	Business Planning	129
	Literatur	137
9	Fallstudie „Consumer Electronics“	139
9.1	Die Ausgangslage	139
9.2	Das Produktangebot und die jeweilige Marktsituation	140
9.2.1	Waschautomaten	140
9.2.2	Der Spülmaschinenmarkt	140
9.2.3	Der Markt für Elektroherde	143
9.3	Absatz- und Vertriebs-situation der China Electric	143
9.3.1	Lösungsansatz Arbeitsaufgabe 1	145
9.3.2	Lösungsansatz Arbeitsaufgabe 2	160
9.4	Kundenstrukturanalyse und strategisches Kundenmanagement	162
9.4.1	Lösungsansatz Arbeitsaufgabe 3	164
9.5	Prozessmanagement/Prozesskostenrechnung	169
9.5.1	Lösungsansatz Prozessmanagement, Prozesskostenrechnung	170
9.6	Promotioncontrolling	171
9.6.1	Lösungsansatz Promotioncontrolling	172
9.7	Ausgewählte Kennzahlen für China Electric	173
	Sachverzeichnis	175

Zusammenfassung

Das Verständnis von Vertrieb und Verkauf richtet sich darauf aus, was wir verkaufen (Produkt oder Dienstleistung), wie wir verkaufen (Persönlichkeit des Verkäufers) sowie welche Marke oder welches Image das Unternehmen hat, für das wir verkaufen. Verkauf wird immer individueller, kundenspezifischer und komplexer. Es gilt, Kernkompetenzen zu erkennen und nachhaltig zu entwickeln. Dazu kann ein Vertriebscontrolling einen großartigen Beitrag leisten.

Um in das Thema Vertriebs- und Marketingcontrolling effizient einsteigen zu können, sollten zunächst einmal einige Begriffe dargestellt und definiert werden. Mit dieser Darstellung wird das Verständnis des Vertriebs- und Marketingcontrollings einfacher umzusetzen sein.

Das Gabler Wirtschaftslexikon [1] schreibt dazu: „... häufig synonym mit dem Begriff Absatz verwendet. Vertrieb beinhaltet v. a. den Verkauf von Waren; Warenverteilungen (Logistik, Marketinglogistik), Steuerung der Außendienstorganisation und Pflege der Beziehungen eines Herstellers zum Handel bzw. Direktvertrieb zum Endkunden. Neuere Ansätze betonen die hohe Bedeutung des Kundenmanagements im Rahmen des Vertriebs.“

Aus der oben genannten Definition wird schon ein wenig die Komplexität der Aufgabenstellung im Vertrieb und Verkauf deutlich. (Im weiteren Verlauf werden die Begriffe Vertrieb und Verkauf synonym verwendet. Man spricht dem Vertrieb schon mal eine technisch-orientierte Rolle zu, während der Verkauf direkte Kundenberatung betrifft. Dieser Unterscheidung kann ich mich nicht uneingeschränkt anschließen.)

Abbildung 1.1 zeigt, worauf sich auch die Gabler-Definition bezogen hat. Hier ist ein Unternehmen dargestellt, das über einen oder mehrere Handelspartner seine Produkte vertreibt. Im Unternehmen ist also zunächst einmal kritisch zu hinterfragen, ob es seine Pro-



Abb. 1.1 Indirekte Vertriebsorganisation

dukte oder Dienstleistungen direkt, d. h. über eigene Vertriebsmitarbeiter, oder indirekt, d. h. über Absatzmittler oder Handelspartner, vermarkten und vertreiben möchte. Beide Varianten weisen Vor-, aber auch Nachteile auf. Eine dritte Möglichkeit wäre zusätzlich denkbar: eine hybride Vertriebsorganisation. B- und C-Kunden können von Handelspartnern betreut werden. Der Vorteil darin sollte in einer begrenzten Beratungsintensität für den Handelspartner liegen. Ein weiterer Vorteil wäre, dass Produkte und Dienstleistungen in großer Fläche angeboten werden können und der After-Sales-Service dezentral organisiert und ausgeführt werden kann. Das Internet kann als zusätzlicher direkter Vertriebskanal mit in die Vertriebsorganisation aufgenommen werden (oder aber auch als zusätzlicher indirekter Vertriebskanal; vgl. amazon.com, die aufgrund ihrer starken Internetpräsenz Bedarfe erfüllen, die weit über Literatur oder elektronische Medien hinausgehen. Amazon berechnet seinen Lieferanten dafür eine Verkaufs- und Vermarktungsprovision).

Bei der direkten Vertriebsorganisation fällt der Bereich des Handelspartners weg.

Beachten Sie bitte, dass eine Entscheidung über die Vertriebsorganisation, die heute getroffen wird, auch nicht für alle Zeiten Bestand und Berechtigung haben wird. Die Zeiten ändern sich sehr dynamisch und damit verändern sich auch die Anforderungen an den Vertrieb und die Organisation des Vertriebs. Die Firma Ravensburger hat hier in jüngster Zeit eine signifikante Veränderung vorgenommen [2]. Die Produkte der Firma Ravensburger wurden traditioneller Weise über den Spielwareneinzelhandel an den Endkunden vertrieben. Die Konsumgewohnheiten im Spielmarkt in Deutschland erfahren einen rasanten Wandel. Der Konsument kann nach wie vor die Produkte über den Einzelhandel beziehen, Ravensburger erhält nun aber Informationen über den Endkunden, die bis zu diesem Zeitpunkt niemals im Unternehmen ankamen. Möglich machte diese organisatorische Veränderung die Einführung eines neuen und innovativen Produktes, der Tiptoi. Dieses Produkt bildet eine Brücke zwischen traditionellen Kinderspielen und der Welt des Internets und des Computers. Nachfolgende Abb. 1.2 beschreibt den Weg des Produktes und den Weg des Kommunikationsflusses.



Abb. 1.2 Veränderte Vertriebsorganisation bei Ravensburger

Als zusätzliche Information muss erwähnt werden, dass das Produkt Tiptoi aus einer Art elektronischem Stift besteht, der in Kombination mit einem traditionellen Artikel aus dem Produktportfolio verkauft wird. Dieses traditionelle Produkt kann in diesem Fall ein Kinderbuch sein (in meinem Fall war es ein Buch über Afrika). Um das Produkt starten zu können, muss sich der Kunde auf der Homepage des Anbieters einloggen und einige kundenspezifische Daten angeben. Dann wird die produktspezifische (Buch Afrika) Software heruntergeladen und das Produkt kann in Kombination mit dem Buch zur Verwendung kommen. Soweit, mag man vermuten, gibt es noch keine bahnbrechende Veränderung des Vertriebssystems. Weit gefehlt. Ravensburger hat von nun an die Informationen, welcher Kunde (Name, Adresse, E-Mail) welches Produkt zu welchem Zeitpunkt gekauft hat, und informiert den interessierten Bestandskunden über neue Produkte, die in Kombination mit dem elektronischen Stift funktionieren. Wenn dies auslöst, dass mehr Produkte über den Einzelhandel vertrieben werden und der Umsatzanteil des Anbieters steigt, sollte eine Win-win-win-Situation erfolgen. Nicht jeder Kundenkontakt erfreut auch den Kunden. So bedienen sich einige große Unternehmen der Telekommunikationsbranche verschiedener Dienstleister, die beim Kunden anrufen (dieser Anruf erfolgt mitten in der Geschäftszeit von einer 0800er-Nummer), um diesen von neuen Produkten zu begeistern. Der Telefondienstleister hat keine Informationen über den Kunden, außer der Dauer der vertraglichen Bindung bei dem Telekommunikationsunternehmen. Im Übrigen halte ich eine 0800er-Nummer für eine Nullnummer des Marketings. Für den Fall, dass ich ein echtes Interesse an dem Unternehmen, der Dienstleistung oder dem Produkt habe, werden mich auch die paar Cent an Telefongebühren nicht abschrecken, um mit meinem Partner Kontakt aufnehmen zu können.

Bei aller Liebe zum Controlling werden Zahlen, Daten und Fakten, die wir im Vertrieb und Marketing zusammentragen, um unsere Performance nachhaltig zu entwickeln, nicht von uneingeschränktem Erfolg gekrönt sein, wenn wir die entsprechenden Prozesse nicht nachhaltig kontrollieren und damit managen können. Im indirekten Vertrieb wird es immer um die Frage gehen, wie man den Handelspartner in die eigene Strategie integrieren kann und diesen zu einem gerüttelten Maß zu einem Mehr motivieren kann. Diese Frage stellt sich insbesondere, wenn man in verschiedenen Verkaufsgebieten oder Länderregionen ein neues Vertriebsnetz aufbaut und sich dabei auf einen nationalen Partner stützt. Zu diesem Zeitpunkt sind wir nicht einmal C-Lieferant des neuen Partners. Wenn wir uns zu diesem Zeitpunkt also Gedanken über eine nachhaltige Gebietsbearbeitung machen wollen, sollten wir uns auch darüber Gedanken machen, wie wir die Ressourcen unseres Handelspartners nachhaltig steuern und gegenüber dem Wettbewerb managen können. Eine vergleichbare Herausforderung ist gegeben, wenn Sie ein neues Verkaufsgebiet über einen erfahrenen und in der Branche bekannten Handelsvertreter bearbeiten möchten. Bei Handelspartnern, gleich ob es sich um einen Generalimporteur, einen Großhandel, einen Einzelhandel oder um einen Handelsvertreter handelt, sind diese Partner immer eigenständige Unternehmen, die Ihre Ressourcen sinnvoller Weise nicht nach Umsatzanteilen, sondern nach Gewinnanteilen einsetzen. Da Ressourcen und Zeiten im Innen- und Außendienst begrenzt sind, wird es hier in Ihrer Verantwortung liegen, eine geeignete Incentiv-Regelung für Ihre neuen Partnerschaften zu entwickeln. Sie werden bei der Gebietsentwicklung feststellen, dass es relativ leicht sein wird, einen Handelspartner für Ihr Unternehmen, für Ihr Produkt zu akquirieren. Sehr gerne wird dieser neue Handelspartner auch alleinige Vertretungsrechte in der jeweiligen Region zugesprochen bekommen. Mit einer passiven Marktbearbeitung wird es schwer werden, einen Markt nachhaltig zu bearbeiten (der Kunde kommt in den Handelsbetrieb und möchte Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung unbedingt kaufen). Eine aktive Marktbearbeitung wäre mehr als wünschenswert und sollte auf der Agenda an erster Stelle stehen. Wie in Abb. 1.1 dargestellt, müssen Sie im indirekten Vertrieb auch die Vorteile Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung gegenüber dem Handelspartner kommunizieren.

In Abb. 1.1 sind einige Begriffe in den Spalten der jeweiligen Unterstützer genannt, auf die ich noch kurz eingehen möchte.

- Deckungsbeitragsstrukturanalyse ist im Unternehmen – und besonders im Vertriebsmanagement – wichtig, um zu erfahren, wo die Grundlagen für den Erfolg sind. Im weiteren Verlauf werden wir uns ansehen, welche Daten für eine DB-Strukturanalyse notwendig sein werden.
- Strategische Produktentwicklung kann nur erfolgen, wenn ich weiß, wo meine Stärken und Schwächen liegen. Sinnvoll ist hier eine Analyse nach relativen Stärken und relativen Schwächen; d. h., es werden Performancedaten von meinem Produkt mit dem Wettbewerber verglichen.
- Strategische Kundenentwicklung als sinnvolles strategisches Element. Nicht jeder A-Kunde (nach Umsatz) ist auch ein A-Kunde (nach Gewinn).

- Customer Relationship Management (CRM). Alle sprechen davon, aber die Umsetzung und der Erfolg ist nicht immer uneingeschränkt hochwertig. Ein CRM-System geht weit über die Installation einer neuen Betriebssoftware hinaus. Ein ganzheitliches Verständnis, den Kunden in den Mittelpunkt des betriebswirtschaftlichen Systems zu integrieren, ist mehr eine Unternehmensphilosophie als ein IT-System. Wichtig scheint mir auch die enge Verzahnung zwischen IT-Kompetenzen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen.
- Key Account Management (KAM). Ich stellte einmal vor nicht allzu langer Zeit Teilnehmern in einem Seminar die Frage, wo sie denn den Unterschied sehen würden zwischen CRM und KAM und bekam folgende sinngemäße Antwort: „Ein CRM-System ist ein unternehmensweites System, welches den Kunden in den Fokus stellt, während KAM eine strategische Kunden- und Gebietsbearbeitung in den Fokus stellt.“
- Kundenbindung. Im weiteren Verlauf werden wir uns darüber Gedanken machen, mit welchen Instrumenten wir unseren Stellenwert beim Kunden erhöhen können und wie wir unsere jährliche Business-Planung von einem *vollkommen unsicheren Wert* in einen *teilweise sicheren Wert* umwandeln können.
- Mikro-Marktforschung – eine Analyse des bestehenden Verkaufsgebietes und der Bestandskunden. Als zentrale Größen dienen hier die Potenzialermittlung und der Potenzialausschöpfungsgrad des Kunden. Wer ist der kompetente Ansprechpartner im Unternehmen für diese Information? Richtig: der Vertriebsmanager.
- Makro-Marktforschung. ist traditionell die Art von Marketingforschung, die wir von Marktforschungsinstituten angeboten bekommen. Die zentrale Frage, die sich mir immer stellt ist die, was wir daraus machen? Ich halte den Mikro-Ansatz (zumindest für klein- und mittelständische Unternehmen) als die bessere, die günstigere und vor allem die nachhaltigere Lösung, um den Markt, das Verkaufsgebiet und den Kunden strategisch zu entwickeln.
- SWOT-Analyse steht für Strength, Weaknesses, Opportunity and Threats. Es scheint sinnvoll, beim Endkunden die Stärken und Schwächen des Produktes, aber auch des Prozesses, der Vertriebsleistung und des After-Sales in Erfahrung zu bringen, um diese Dinge strategisch zu entwickeln.

1.1 Was verkaufen wir

Auf die Frage, was verkaufen wir, antworte ich gerne: „zunächst einmal drei Dinge“:

- Die eigene Persönlichkeit. Denken Sie an einen Verkaufsmitarbeiter, der eine Versicherung oder eine Bankdienstleistung verkauft. Sie müssen zunächst einmal Vertrauen zu Ihrem Kunden aufbauen.
- Das eigene Unternehmen. Denken Sie hier an positive oder negative Pressemeldungen. Wie verkauft man z. B. zu Beginn des Jahres 2015 Büro- oder Gewerbefläche am Flughafen in Berlin?

- Das eigene Produkt bzw. das Produktportfolio/Dienstleistungsportfolio. Eine gute und ausgewogene Produkt- und Marketingpolitik macht dies sicherlich einfacher.

Möglicherweise haben Sie im Verkauf nicht immer die Möglichkeit, alle dieser drei Faktoren zu beeinflussen. Oft müssen Sie die Produkte verkaufen, die über die Marktforschung, das Marketing und die innerbetriebliche Forschung und Entwicklungsabteilung als innovativ eingestuft wurden, aber möglicherweise die Ansprüche Ihres Verkaufsgebietes nicht wirklich treffen. Analysieren Sie die Bedarfe Ihrer A-Kunden und erarbeiten Sie sich innerbetriebliche Möglichkeiten, um Ihr Gebiet und Ihre Kunden strategisch zu entwickeln.

Den Faktor Produkt-oder Dienstleistungsangebot würde ich in zwei weitere Unterfaktoren gliedern:

- Eigentliche Produktleistung
- Produktnebenleistung

Sie verkaufen mit Ihrer Persönlichkeit und dem Vertrauen, das der Kunde Ihnen entgegenbringt, auch eine Erwartungshaltung in Bezug auf die Einhaltung der gemachten Versprechen. So kann es sehr negative Auswirkungen haben, wenn Sie Ihrem Kunden eine Anlieferung der bestellten Waren am Montag um 9:00 Uhr in Bratislava an der Baustelle zusichern, Ihre Logistikabteilung diese Zusage aber nicht einhält, da man eine lokale Spedition und nicht ein internationales Logistikunternehmen mit der Auslieferung Ihres Kundenauftrages betreut hat. Spätestens um 09:15 Uhr werden Sie Ihren Kunden am Telefon haben und ihm erklären müssen, warum eine schlechte Leistung vorliegt. Dies kann Sie den Verlust des Kunden kosten. Versuchen Sie also, ganz sicher zu sein, dass Ihre Zusagen bis zum Ende des Prozesses (Lieferung und Faktura der Ware oder Dienstleistung) auch eingehalten werden können und eingehalten werden. Ein ERP (Enterprise Resource Planning System) wird Ihnen bei der Eingabe des Kundenauftrages auch einen realistischen Produktions- und Liefertermin vorgeschlagen haben. Gleichen Sie diesen mit dem Soll-Liefertermin ab. Wenn es Differenzen geben sollte, dann können Sie auf beiden Seiten verhandeln. Zuerst mit Ihrem Kunden, denn eine erhöhte Flexibilität in der Produktion hat einen entscheidenden Nachteil: erhöhte Kosten. Dann erst mit Ihrer Arbeitsvorbereitung und Produktionsplanung. Stellen Sie aber auch sicher, dass der Soll-Liefertermin (an Baustelle, an Kundenlager) mit der Logistik und dem Spediteur ausreichend kommuniziert wurde und eventuell auf die Dringlichkeit der In-time-Auslieferung hingewiesen wurde. Sie erhalten dann von der Logistik eine Trackingnummer. Teilen Sie diese bitte Ihrem Kunden mit, dann werden Sie beide (Sie und Ihr Kunde) in den nächsten Nächten ruhiger schlafen können.

Literatur

- 1 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vertrieb.html#definition>
- 2 Kessler G. (2012) Enable, Tiptop mit Tiptoi. Financial Times Deutschland 03: Beilage

Zusammenfassung

E-Marketing revolutioniert derzeit unsere Wirtschaftsstrukturen. Dies kann nach Marketingauffassung sowohl als Chance (Opportunity) oder aber auch als Gefahr (Threat) gedeutet werden. Wichtig erscheint, dass diese Veränderungen erkannt und im Rahmen eines strategischen Marketing-Managements nachhaltig für die Kernzielgruppe und die Kernkompetenz des Unternehmens umgesetzt werden kann. Strategische Management-Tools, wie die SWOT-Analyse, Porter's five forces, das Mc Kinsey- oder das Boston-Consulting-Group-Portfolio, können in wunderbarer Weise in diese Marktveränderungen integriert werden. Diese Werkzeuge dienen der Visualisierung der aktuellen Situation. Mit einer Produkt-Markt-Matrix können Prioritäten gebildet werden. Im Rahmen des Cockpit-Ansatzes geht das Marketingverständnis so weit, dass Marketingkampagnen auf die jeweilige Effizienz hin untersucht werden. Es werden Beispiele für Unternehmen gegeben, die ein exzellentes Marketing realisieren konnten, weit bevor der Begriff „Marketing Excellence“ unseren Wirtschaftsraum erreichte. Diese Unternehmen haben sich dem Markt angepasst. Sie haben sich an die Marktevolution (Bedarfsveränderung, Veränderung der Einkaufsgewohnheiten, Wettbewerbsveränderung, Markttransparenz) angepasst und damit eine eigentlich unmögliche Situation erfolgreich überstanden.

Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unternehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet – d. h. vom Standpunkt des Kunden. Peter F. Drucker [1].

Nicht alle Zitate machen derart Spaß und liefern gleichzeitig eine derartig komprimierte Information wie das oben genannte des Management-Gurus Peter F. Drucker. Damit könnte man auch ein Seminar oder ein Buch über Customer Relationship Management

einleiten. Der Kunde und die geäußerten Kundenbedarfe nach Zielgruppe stehen im Fokus der betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Leider wird heutzutage viel zu oft ein „Silodenken“ in den Unternehmen gelebt – d. h., es wird zu stark zwischen Einkauf, Vertrieb, Marketing, Produktion, Logistik und anderen betrieblichen Funktionen unterschieden. Dies ist leider allzu häufig mit Grabenkämpfen zwischen den Silos bzw. zwischen den Abteilungen verbunden. Versuchen Sie bitte, diese innerbetrieblichen Machtansprüche zu reduzieren und gemeinsam in einem engen Schulterschluss den Kunden nachhaltig eine optimale Ware oder Dienstleistung anzubieten. Vertrieb kann ohne Marketing keinen Erfolg haben und das Marketing sollte eng mit dem Vertrieb, mit dem Key-Account-Management zusammenarbeiten, um die Aktionen zielgruppen- und vor allem A-Kunden-fokussiert anbieten zu können. Ein Seminarteilnehmer erzählte mir einmal, dass er eine internetbasierte Umfrage an die Key Accounts geleitet habe. Die Rücklaufquote war relativ bescheiden. Dies ist eine typische Aktion des Marketings. Kooperieren Sie mit Ihren Key-Account-Managern und leiten Sie die Umfrage über den KAM an Ihren A-Kunden. Sie werden erstaunt sein, welche Auswirkungen diese Organisation auf Ihre Rücklaufquote der Kundenbefragung haben wird.

Das Unternehmen Metabo, uns bestens bekannt als Anbieter hochwertiger Bohr- und Schrauberwerkzeuge, hat erkannt, dass das Marketing bis zu einem gewissen Zeitpunkt nicht der Definition von Peter F. Drucker entsprochen hat (vgl. [2]). Die Produktentwicklung war unternehmensspezifisch fokussiert. Die Forschung und Entwicklung hat neue Produkte, neue Maschinen, neue Komponenten entworfen und über das Marketing-Management zu vermarkten versucht. Die Komplexität des Produktprogramms war schon bald nicht mehr zu überblicken und hat sich von den ausgesprochenen Kernkompetenzen entfernt. Man stellte den Kunden nach dieser Erkenntnis wieder in den Mittelpunkt des Marketings und der Produktentwicklung. Unter dem Motto „work don't play“ fokussiert Metabo Profis am Bau und beobachtet deren Produktnutzung so weit, dass man Kenntnisse daraus in die Produktentwicklung einfließen lassen kann.

Marketing-Management ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung *individueller* und *organisationeller* Ziele herbeizuführen. [1]

Für mich ist an dieser Stelle die Unterscheidung in:

1. individuelle und
2. organisationelle Ziele

von Interesse. Man könnte nun davon ausgehen, dass es sich bei individuellen Zielen um klassisches B2C (Business-to-Consumer-Marketing) und bei organisationellen Zielen um B2B (Business-to-Business) handelt. Im Bereich der organisationellen Ziele spricht man auch von Buying Center. Es wird aber immer auch so sein, dass in einer Organisation und

in einem Buying Center Ziele und damit eine potenzielle Kaufentscheidung auch von individuellen Zielen beeinflusst werden. Sich diese Informationen zu erarbeiten ist ein Stück weit die Herausforderung des Marketings und des Vertriebsmanagements.

Um ein näheres Verständnis der Komplexität des Marketings zu erlangen, möchte ich an dieser Stelle Marketing in zwei zeitlich-differenzierte Bereiche einteilen:

1. Strategisches Marketing-Management (langjährige strategische Planung)
2. Operatives Marketing (mittel- und kurzfristige Umsetzung der strategischen Planung mit dem Ziel, die Sollwert bezüglich Renditeerwartungen auch zu erfüllen)

Die Produkt-Markt-Matrix (vgl. [3]) wurde von Ansoff 1966 entwickelt und ist somit zumindest nicht das neuste Element des strategischen Marketing-Managements (vgl. Abb. 2.1). Dennoch kann man in dieser übersichtlichen Matrix alle wichtigen Informationen des Unternehmens und der verbundenen Marketingstrategie ableiten und zusammenfassen. Alle Quadranten der Matrix sollten einem wiederkehrenden Marktscreeing, einer wiederkehrenden Marktbeobachtung unterzogen werden. Denken Sie bitte immer daran, dass die Märkte und die Bedarfsanforderungen Ihrer Konsumenten oder Ihrer Firmenkunden stetigem Wandel unterzogen sind. Im weiteren Verlauf des Buches werden wir im Controllingbereich erneut auf die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff stoßen.

Im operativen Marketingbereich sind die 4 Ps, *Product*, *Price*, *Place* und *Promotion* hinreichend bekannt. Meine Bitte wäre an dieser Stelle eine Erweiterung der 4 Ps auf 5 Ps und den *Process* mit in die Betrachtung zu integrieren, denn gerade die Prozessqualität kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ausmachen.

Abb. 2.1 Ansoff-Produkt-Markt-Matrix. (Eigene Darstellung)



Distanziert betrachtet kann man also sagen, Marketing ist die Summe der Tätigkeiten, die dazu beiträgt, ein Unternehmen überlebensfähig am Markt zu positionieren und dort auch zu halten.

Ein schönes Beispiel für ein Unternehmen, dem diese Art der sanften unternehmerischen Evolution sehr gut gelang, ist die Firma Wurlitzer. „1856 gründete Rudolf Wurlitzer THE WURLITZER COMPANY. Er importierte zunächst Musikinstrumente und eröffnete Verkaufsgeschäfte in allen großen Städten. 1880 begann er mit der Produktion von Klavieren in Amerika. 1896 kam das Tonophone auf den Markt, das erste münzbetätigte Klavier ...“ [4]. Nun kennen wir alle, durch den früheren Gang in die Discothek, die Jukebox. Man wirft eine Münze ein, drückt die Tastenkombination E27 und der neueste Song wird abgespielt. Der Markt und die Kundennachfrage haben sich, in Zeiten von MP3-Formaten, rasant verändert. Um nicht nur einen Nischenmarkt für junggebliebene Liebhaber der Musicbox zu bearbeiten, entschloss sich Wurlitzer, den Bereich der Snackautomaten zu entwickeln. Sie drücken auch hier noch die Tastenkombination E27, nur ertönt dann nicht mehr der neueste Song, sondern Sie erhalten ein Twix oder ein Mars, eine Zeitschrift oder eine Tasse Kaffee. Der Markt und der Bedarf sind groß. Unternehmen, Bahnhöfe, Flughäfen, Busstationen – überall entsteht Bedarf an Snackautomaten.

Ein weiteres Beispiel ist die Firma Vorwerk. Uns allen bestens bekannt als namhafter Anbieter von hochwertigen Staubsaugern, die im Direktvertrieb vermarktet werden. 1883 gründeten Carl und Adolf Vorwerk die „Barmer Teppichfabrik Vorwerk & Co“ in Wuppertal. Bereits in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts kam die Produktion von Grammophonen hinzu. 1929 kommt der Markt der Grammophone durch die neue Radiotechnologie zu erliegen. Vorwerk sucht nach neuen Produkten und neuen Absatzkanälen und entwirft den Staubsauger „Kobald“, der mit einem Grammophonmotor läuft.

Leider läuft dieser Prozess der sanften unternehmerischen Evolution nicht immer so geradlinig. Dann kann das Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage geraten. Ein Turnaround kann das Unternehmen aber wieder in sicheres Fahrwasser leiten.

In den folgenden Tabellen (Tab. 2.1 und 2.2) ist ein Vergleich zwischen Unternehmen einiger Branchen gemacht worden:

- Automotive
- Chemie
- Elektrotechnik
- Energie
- Stahl
- Bau

In der Wirtschaftspresse wird häufig die Umsatzrendite oder die Umsatzrentabilität kommuniziert (vgl. Abb. 2.2 und 2.3). Dies ist eine wichtige Kennzahl, die man im Unternehmen in jedem Fall aufnehmen sollte. Eine weitere Fragestellung sollte sich damit befassen,