

Edition **Sales** Excellence

Mario Pufahl



Vertriebs- controlling

So steuern Sie Absatz,
Umsatz und Gewinn

6. Auflage

MOREMEDIA 

 Springer Gabler

Edition Sales Excellence

Reihe herausgegeben von

Gabi Böttcher

Springer Gabler

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Wiesbaden, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebssteuerung oder Führung entwickeln. Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springer.com/series/16315>

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn

6., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Mario Pufahl
Düsseldorf, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extras.springer.com>

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das berechtigten Nutzern durch Anklicken der mit einem „Playbutton“ versehenen Abbildungen zur Verfügung steht. Alternativ kann dieses Zusatzmaterial von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

Edition Sales Excellence

ISBN 978-3-658-25350-9

ISBN 978-3-658-25351-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25351-6>

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 GmbH, ein Teil von Springer Nature 2003, 2006, 2010, 2012, 2014, 2019
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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur sechsten 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 vielfältigen Aufgaben 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 Controllingssicht 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 hatte eine neue Struktur, wurde durch eine Studie und eine Checkliste ergänzt und widmete sich inhaltlich insbesondere der Vertiefung des Kundenwertkonzepts als Instrument des Vertriebscontrollings, einer inhaltlichen Überarbeitung des Kap. 3 sowie der Erweiterung des Kap. „Systemunterstütztes Vertriebscontrolling“. Darüber hinaus wurde eine ältere Fallstudie durch eine neue Fallstudie ersetzt.

Die fünfte Auflage wurde punktuell überarbeitet und ergänzte das Buch mit aktuellen Studien zu Trends im Vertriebscontrolling.

Die vorliegende sechste Auflage wurde komplett überarbeitet, insbesondere mit neuen Aspekten aus der Künstlichen Intelligenz. Die Fallstudien wurden durch das Konzept „Intelligent Workplace for Sales“ ersetzt, das dem Leser einen Praxiseindruck vermitteln soll, wie eine Vertriebssteuerung digitalisiert umgesetzt werden kann.

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.

Mit der tatkräftigen Unterstützung von Sabine Kirchem habe ich eine Interviewreihe bei YouTube sowie einige Videosequenzen zum Digital Workplace for Sales erstellt, die verschiedene Themen aus dem Buch zusätzlich in kleinen Interviews aufgreift. Hier geht es zu der Interviewreihe: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLDk7EcGF0KrwIIVAcIXPXT8JkYdV7HFkc>.

Zudem möchte ich mich bei Dr. Alexander Beck für den detaillierten Input für das Thema Artificial Intelligence und Predictive Analytics bedanken.

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 Sabine Kirchem für das interne Lektorat sowie die Überarbeitung von Grafiken und die Erstellung von unterstützenden Videos für dieses Buch. Zudem gilt mein besonderer Dank meiner Lektorin Manuela Eckstein vom Springer Verlag, die mir ursprünglich vor Jahren den Anstoß zu diesem Buch gab.

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

Düsseldorf, im April 2019

Mario Pufahl

Inhaltsverzeichnis

1	Vertriebscontrolling ist unverzichtbar	1
1.1	Vertriebscontrolling ist so aktuell wie nie zuvor	1
1.2	Self-Check Vertriebscontrolling	5
1.3	Die Aufgaben des Vertriebscontrollings	6
1.3.1	Informationsstrategien entwickeln	8
1.3.2	Entscheidungsrelevante Informationen sammeln	11
1.3.3	Gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen	11
1.4	Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen	14
1.5	Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung	16
1.5.1	Gut strukturierte Entscheidungssituationen (Theorie)	17
1.5.2	Strukturdefekte Entscheidungssituationen (Praxis)	18
1.6	Strategisches versus operatives Vertriebscontrolling	21
	Literatur	22
2	Strategisches Vertriebscontrolling	23
2.1	Die vorausschauende Komponente	23
2.2	Die Methoden für die richtige Strategie	26
2.2.1	Relative Stärken und Schwächen kennen	26
2.2.2	Märkte einschätzen	28
2.2.3	Kunden analysieren	36
2.2.4	Wettbewerber beurteilen	60
2.2.5	Produkt- und Dienstleistungsangebote positionieren	67
2.2.6	Preise und Konditionen festlegen	77
2.2.7	Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten	84
2.2.8	Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern	90
2.2.9	Vertriebswege definieren und optimieren	100
2.2.10	Risiken abwägen	111

2.3	Ein Frühwarnsystem definieren und anwenden	116
2.4	Die Vertriebsstrategie mittels Balanced Scorecard operationalisieren	120
2.4.1	Einführung und Nutzung der Balanced Scorecard in der Vertriebspraxis	122
2.4.2	Beispielhafte Kennzahlen zur Nutzung in der Vertriebspraxis	125
	Literatur	132
3	Operatives Vertriebscontrolling	133
3.1	Die steuernde Komponente	133
3.2	Vertriebsplanung	137
3.3	Die Blickwinkel des operativen Vertriebscontrollings	139
3.3.1	Preiskalkulation	140
3.3.2	Vertriebserfolgsrechnungen	148
3.3.3	Break-Even-Analyse	155
3.3.4	Abweichungsanalyse	158
3.3.5	Standardisiertes Verkaufsprojektmanagement	164
	Literatur	172
4	Organisatorische Verankerung eines Vertriebscontrollings	173
4.1	Träger des Vertriebscontrollings	173
4.2	Organisatorische Einbindung	174
4.3	Implementierung	175
5	Vertriebsinformationssysteme (VIS)	179
5.1	Die unterstützende Komponente	180
5.1.1	Back-End-Systeme in den 1980er-Jahren	180
5.1.2	Front-End-Systeme in den 1990er-Jahren	181
5.1.3	Systemintegration und Management Informationssysteme im neuen Jahrtausend	181
5.2	Anwenderfreundlichkeit – das Spannungsfeld aus Komplexität und Einfachheit	182
5.3	Die systematische Informationsauswertung (Business Intelligence)	184
5.3.1	Phase 1: Datenlieferung	185
5.3.2	Phase 2: Mustererkennung	187
5.3.3	Phase 3: Bereitstellung von Wissen	195
5.4	Digitale Transformation durch CRM-Systeme	197
5.5	Systemunterstütztes Vertriebscontrolling im Außendienst	201
5.5.1	Informationsversorgung	202
5.5.2	Besuchsvorbereitung	203
5.5.3	Angebotserstellung	205
5.5.4	Auftragserfassung	205
5.5.5	Zeit- und Spesenerfassung	207
	Literatur	207

6 Trends im Vertriebscontrolling	209
6.1 Trend #1: CRM in der Cloud	211
6.2 Trend #2: Mobile CRM on- und offline	211
6.3 Trend #3: Chatbots	211
6.4 Trend #4: Marketing Automation	212
6.5 Trend #5: Artificial Intelligence (AI)	212
6.6 Trend #6: Datenschutz und Datensicherheit	213
Literatur	213
7 Digitale Vertriebssteuerung in der B2B-Praxis	215
7.1 Anforderungen und Zukunftsvision	215
7.1.1 Fachliche Anforderungen im B2B-Vertrieb	215
7.1.2 IT-Anforderungen im B2B-Vertrieb	216
7.1.3 Zukunftsvision im B2B-Vertrieb	216
7.2 Lösungsansatz: Intelligent Workplace for Sales	217
7.2.1 Modul 1: Integriertes CRM, BI und AI aus der Cloud	217
7.2.2 Modul 2: Mobile Sales	219
7.2.3 Modul 3: Datenschutz-Konformität (DSGVO) und Datensicherheit	220
7.2.4 Modul 4: Excel-Integration & Excel2BI	221
7.2.5 Modul 5: Kanal- & Office 365-Integration	222
7.2.6 Modul 6: Action Dashboard	223
7.2.7 Modul 7: Integriertes Social Selling (LinkedIn)	225
7.2.8 Modul 8: Kampagnen & Lead Optimierung	226
7.2.9 Modul 9: Customer Profiling: 360-Grad-Kundensicht mit AI-Unterstützung	227
7.2.10 Modul 10: Next best offer & Recommendation Engine (AI)	228
7.2.11 Modul 11: Personalized Analytics	229
7.2.12 Modul 12: AI-basiertes Forecasting	231
7.3 Zusammenfassung	231
Literatur	232

Der Autor

Mario A. Pufahl ist Vorstand und Gesellschafter der ec4u expert consulting ag und verantwortet den internationalen Vertrieb des gesamten ec4u Portfolios inklusive der internationalen Geschäftsentwicklung und Markterweiterung. Zudem zeichnet er für eine Business Unit für Profit & Loss verantwortlich. ec4u expert consulting ag ist eine auf Digitalisierung und Customer Management spezialisierte Unternehmensberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an insgesamt zwölf Standorten in Europa in der ec4u-Firmengruppe.

Mario A. Pufahl verfügt über 20 Jahre praktische Erfahrung bei Unternehmen aus DAX, M-DAX und mittelständischen Unternehmen bei der Planung und Durchführung von Digitalisierungsprojekten in Marketing, Sales und Service. In seiner heutigen Funktion betreut er als Trusted Advisor und Gremienmitglied unterschiedliche Großkunden sowie unterschiedliche Startups als Beirat in der Strategieentwicklung und -umsetzung in Marketing und Vertrieb.

Zuvor war er als Leiter Business Segment „Sales“ im internationalen Beratungsunternehmen Horváth & Partners (mehr als 100 Millionen Euro Umsatz, mehr als 800 Mitarbeiter) tätig und beschäftigte sich dort im Schwerpunkt mit den Themen Sales Excellence und Vertriebssteuerung in 15 Branchen. Bereits in den Jahren 2004 bis 2012 arbeitete er in verschiedenen Verantwortungsbereichen bei ec4u, zuletzt als Partner und Mitglied der Geschäftsleitung für die Bereiche Strategie- und Fachberatung sowie Business Development, Marketing und Partnermanagement. Vor seiner Tätigkeit bei Horváth & Partners war Herr Pufahl in Leitungsfunktion bei Janssen-Cilag (Tochterunternehmen Johnson & Johnson) sowie bei Capgemini als Senior Berater. Seinen beruflichen Einstieg wählte er bei der internationalen Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young. Den Grundstein seiner Karriere legte er mit einem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster.

Mario A. Pufahl ist neben diesem Werk Autor der Fachbücher „Sales Performance Management“, „CRM goes digital“, „Kosten senken mit CRM“, „Vertriebsstrategien für den Mittelstand“ sowie Mitherausgeber des Buches „Innovatives Vertriebsmanagement“. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge und Studien sowie Dozent an unterschied-

lichen Hochschulen zu seinen Schwerpunktthemen. Er ist zudem Redner und Experte auf Fachkongressen und auf Veranstaltungen bei Firmenevents. Unter www.vertriebscontrolling.net finden Sie auch weitere Informationen zum Vertriebscontrolling.

Kontakt zum Autor können Sie unter https://www.xing.com/profile/Mario_Pufahl oder <https://www.linkedin.com/in/mariopufahl/aufnehmen>.

Abbildungsverzeichnis

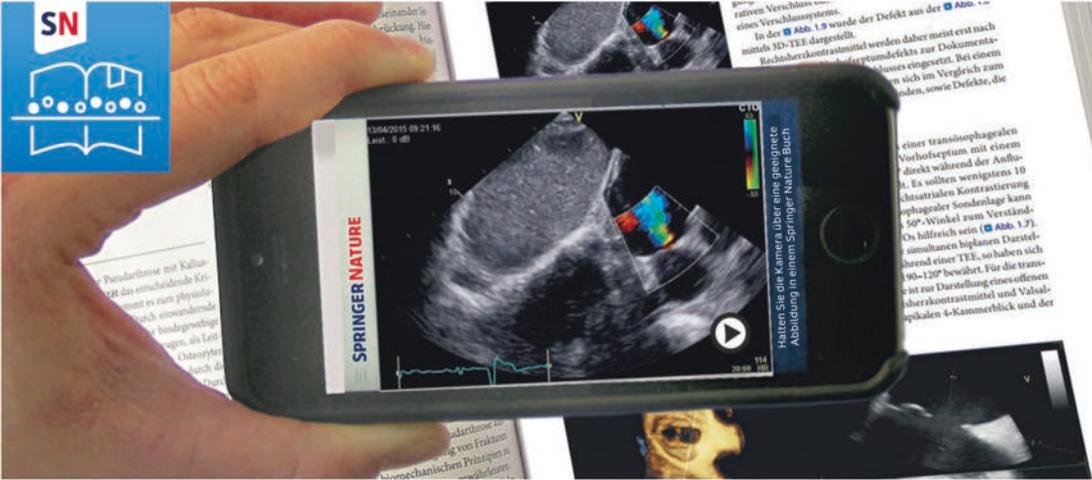
Abb. 1.1	Kein systematisiertes Vertriebscontrolling. (Aus ec4u 2012; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2012. All Rights Reserved)	3
Abb. 1.2	Positive Aspekte im Vertriebscontrolling. (Aus ec4u 2012; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2012. All Rights Reserved)	3
Abb. 1.3	Einschätzung von Nutzenpotenzialen im Vertriebscontrolling. (Aus ec4u 2018; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2018. All Rights Reserved)	4
Abb. 1.4	Verantwortungsbereiche des Vertriebscontrollings. (Aus ec4u 2012; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2012. All Rights Reserved)	4
Abb. 1.5	Relationsmodell	10
Abb. 1.6	Modulares Vertriebscontrolling	15
Abb. 1.7	Spezifischer Planungsprozess im Vertrieb	20
Abb. 1.8	Strategisches versus operatives Vertriebscontrolling	22
Abb. 2.1	ABC-Analyse der Kundenumsätze	46
Abb. 2.2	Beispielhaftes Scoring eines Kundenwerts	52
Abb. 2.3	Berechnung des Kundenwerts nach Kundengruppen	53
Abb. 2.4	Darstellung des Kundenportfolios anhand des Kundenwerts	53
Abb. 2.5	Kumulierte Kundenprofitabilitäten	54
Abb. 2.6	Scoring-Modell für die Kundenanalyse	57
Abb. 2.7	Dynamisches Wettbewerbsverhalten.	63
Abb. 2.8	Produktlebenszyklus. (Aus Meffert et al. 2012; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012. All Rights Reserved)	69
Abb. 2.9	Produktlebenszyklus mit Wettbewerbsprodukten	72
Abb. 2.10	Programmstrukturanalyse	73
Abb. 2.11	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	76
Abb. 2.12	Periodenübergreifendes Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	76
Abb. 2.13	Prozessanalyse	94
Abb. 2.14	Strategisches Prozess-Portfolio	96
Abb. 2.15	Prozess-Ablaufdiagramm	98

Abb. 2.16 Vertikale Vertriebsstruktur	101
Abb. 2.17 Direkter versus indirekter Vertrieb	104
Abb. 2.18 Beispiel einer grafischen Gebietsplanung (Quelle: Aus PTV 2014; mit freundlicher Genehmigung von © PTV 2014. All Rights Reserved)	109
Abb. 2.19 Optimierung von Vertriebsgebieten	111
Abb. 2.20 Unsicherheit der Daten	111
Abb. 2.21 Risikoprofil einer Vertriebsstrategie	116
Abb. 2.22 Zusammenspiel der Strategiedefinition und -operationalisierung im Closed-Loop-Ansatz	122
Abb. 2.23 Beispielhafte Darstellung Strategielandkarte	125
Abb. 2.24 Balanced Scorecard	131
Abb. 3.1 Kostenerfassung und -verrechnung	136
Abb. 3.2 Dauer des unterjährigen Forecast für den Vertrieb (Mit freundlicher Genehmigung von © PricewaterhouseCoopers GmbH 2011. All Rights Reserved)	137
Abb. 3.3 Target Costing	148
Abb. 3.4 Break-Even-Analyse	156
Abb. 3.5 Soll-Ist-Vergleich mit der Break-Even-Analyse	157
Abb. 3.6 Primäre und sekundäre Abweichungen	161
Abb. 7.1 Module des Intelligent Workplace for Sales.	218
Abb. 7.2 Modul 1: Prinzip Transform Data into Action	218
Abb. 7.3 Modul 2: Mobile Sales	220
Abb. 7.4 Modul 3: DSGVO	221
Abb. 7.5 Modul 6: Action Dashboard	223
Abb. 7.6 Modul 6: Kundenbesuch	224
Abb. 7.7 Modul 7: Integrated Social Selling	225
Abb. 7.8 Modul 8: Kampagnen & Lead Optimierung	226
Abb. 7.9 Modul 9: Customer Profiling	228
Abb. 7.10 Modul 10: Next-Best-Offer	229
Abb. 7.11 Modul 11: Customer Profiling	230

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	27
Tab. 2.2	Sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes. (Aus Meffert et al. 2012; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012. All Rights Reserved)	30
Tab. 2.3	Absatzprognosen	32
Tab. 2.4	Marktentwicklungsplan. (Quelle: Eigene Darstellung)	35
Tab. 2.5	ABC-Analyse der Kundendeckungsbeiträge	47
Tab. 2.6	Wertdimension und ihre Bestimmungsgrößen	50
Tab. 2.7	Potenzialdimension und ihre Bestimmungsgrößen	50
Tab. 2.8	Scoring-Modell für die Kundenanalyse	56
Tab. 2.9	Kundenentwicklungsplan für B2B-Kunden. (Quelle: Eigene Darstellung)	59
Tab. 2.10	Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens. (Aus Meffert et al. 2012; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012. All Rights Reserved)	61
Tab. 2.11	Produktlebenszyklus A	71
Tab. 2.12	Produktlebenszyklus B	71
Tab. 2.13	Vertriebsorganisation nach Funktionen	86
Tab. 2.14	Vertriebsorganisation nach Territorium	86
Tab. 2.15	Vertriebsorganisation nach Produkten	87
Tab. 2.16	Vertriebsorganisation nach Kundenklasse	87
Tab. 2.17	Vertriebsorganisation nach Kundenklasse und Produkten	87
Tab. 2.18	Definition der Vertriebsprozesse	91
Tab. 2.19	RACI-Matrix	93
Tab. 2.20	Datenanalyse	96
Tab. 2.21	Phasenansatz der Gebietsplanung	108
Tab. 2.22	Risikoprofilanalyse	115

Tab. 3.1	Verfahren der Kostenträgerstückrechnung.	141
Tab. 3.2	Zuschlagskosten auf Grenzkostenbasis	142
Tab. 3.3	Betriebsergebnis nach UKV auf Grenzkostenbasis	149
Tab. 3.4	Beispielrechnung Betriebsergebnis nach UKV auf Gesamtkostenbasis . . .	150
Tab. 3.5	Schemata Deckungsbeitragsrechnung	152
Tab. 3.6	Soll-Ist-Vergleich mit der Break-Even-Analyse	158



Springer Nature More Media App



Videos und mehr mit einem „Klick“ kostenlos aufs Smartphone und Tablet

- Dieses Buch enthält zusätzliches Online-material, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button ▶ markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button ▶ scannen und los gehts.

Kostenlos
downloaden

*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlageigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.



Vertriebscontrolling ist unverzichtbar

1

Zusammenfassung

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 2012). Im Rahmen dieser Neuauflage wurde die Studie wiederholt und zeigt ein ähnliches Bild, wenngleich der Effekt eines systematischen Vertriebscontrollings sich in den Zahlen zeigt (vgl. ec4u 2018).

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 2012). Im Rahmen dieser Neuauflage wurde die Studie wiederholt und zeigt ein ähnliches Bild, wenngleich der Effekt eines systematischen Vertriebscontrollings sich in den Zahlen zeigt (vgl. ec4u 2018). Danach findet mit 77 % Zustimmung in mehr als drei Viertel der Unternehmen ein durchgängiges oder zumindest teilweise durchgängiges und systematisches Vertriebscontrolling statt (2012: 71 %), allerdings nur bei 29 % (2012: 27 %) sehr konsequent mit einem durchgängigen Ansatz. Die Verantwortung dafür liegt in einem

Elektronisches Zusatzmaterial Die Online-Version dieses Kapitels (https://doi.org/10.1007/978-3-658-25351-6_1) enthält Zusatzmaterial, das für autorisierte Nutzer zugänglich ist.

Drittel der Fälle innerhalb der Vertriebsorganisation, bei 23 % (2012: 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). Die erneute Erhebung erbrachte zudem, dass die Rahmenbedingungen für das Vertriebscontrolling vielfach immer noch nicht ausreichend sind. So gaben knapp 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. Dieser Wert ist im Vergleich zum Jahr 2012 noch um 5 % gesunken, was auf einen höheren Druck auf die Vertriebsmitarbeiter – ausgeübt durch das systematische Vertriebscontrolling – schließen lässt.

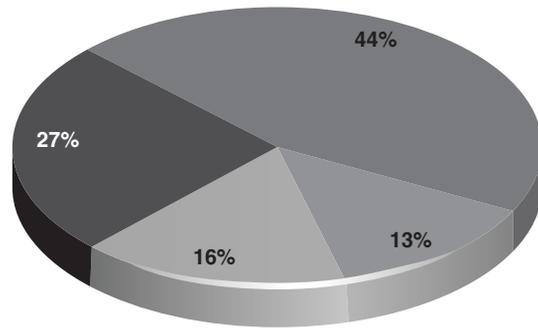
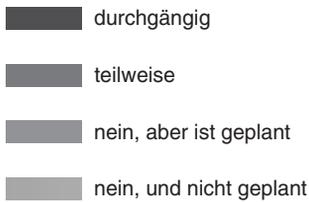


Danach findet mit 77 % Zustimmung in mehr als drei Viertel der Unternehmen ein durchgängiges oder zumindest teilweise durchgängiges und systematisches Vertriebscontrolling statt (2012: 71 %), allerdings nur bei 29 % (2012: 27 %) sehr konsequent mit einem durchgängigen Ansatz. Die Verantwortung dafür liegt in einem Drittel der Fälle innerhalb der Vertriebsorganisation, bei 23 % (2012: 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 erneute Erhebung erbrachte zudem, dass die Rahmenbedingungen für das Vertriebscontrolling vielfach immer noch nicht ausreichend sind. So gaben knapp 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). Dieser Wert ist im Vergleich zum Jahr 2012 noch um 5 % gesunken, was auf einen höheren Druck auf die Vertriebsmitarbeiter – ausgeübt durch das systematische Vertriebscontrolling – schließen lässt.

Ähnlich viele haben auch die Kosten dafür noch nicht ausreichend im Griff und es bestehen keine zufriedenstellenden personellen Ressourcen für die operative Umsetzung.

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. (Aus ec4u 2012; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2012. All Rights Reserved)

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

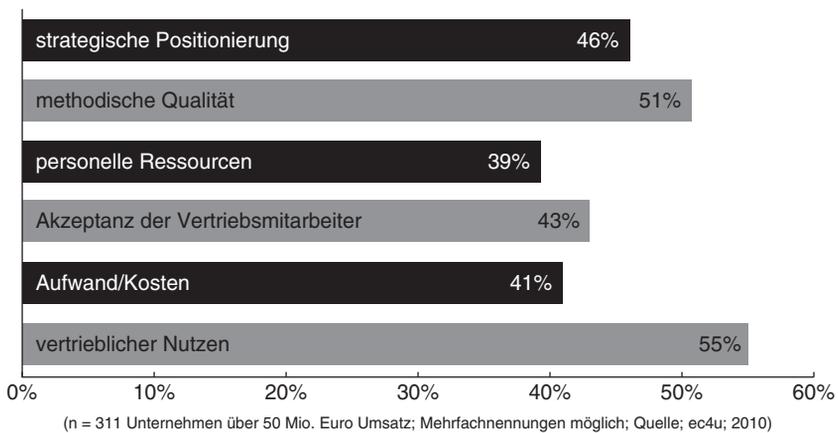


Abb. 1.2 Positive Aspekte im Vertriebscontrolling. (Aus ec4u 2012; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2012. All Rights Reserved)

Diese Situation hat sich in den Unternehmen im Vergleich zum Jahr 2012 noch weiter verschärft (2018: 32 %/2012: 39 %). Dafür stehen bei der Erhebung zwei andere Aspekte hervor: Erstens ist mehr als die Hälfte der Sales-Verantwortlichen mit ihrer methodischen Qualität zufrieden, zweitens bewerten 62 % (2012: 55 %) den Vertriebsnutzen des Controllings in Form von Umsatzsteigerungen positiv.

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 fast zwei Drittel von ihnen erwartet, dass dann als Konsequenz die Umsätze um mehr als

6 % steigen würden. 37 % der Befragten (2012: 28 %) 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 operativen Vertriebscontrollings trägt zwar zum besseren Verständnis bei, ist allerdings nicht umfassend genug. Vielmehr muss eine moderne Vertriebssteuerung Ziele definieren, die Risiken prüfen und Alternativen vorgeben. Das operative Vertriebscontrolling sollte deshalb eine klare strategische Basis erhalten (vgl. Abb. 1.4).

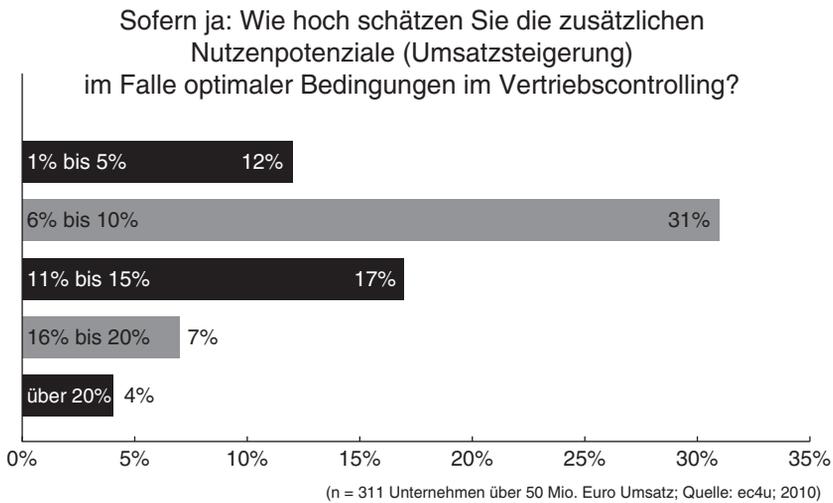


Abb. 1.3 Einschätzung von Nutzenpotenzialen im Vertriebscontrolling. (Aus ec4u 2018; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2018. All Rights Reserved)

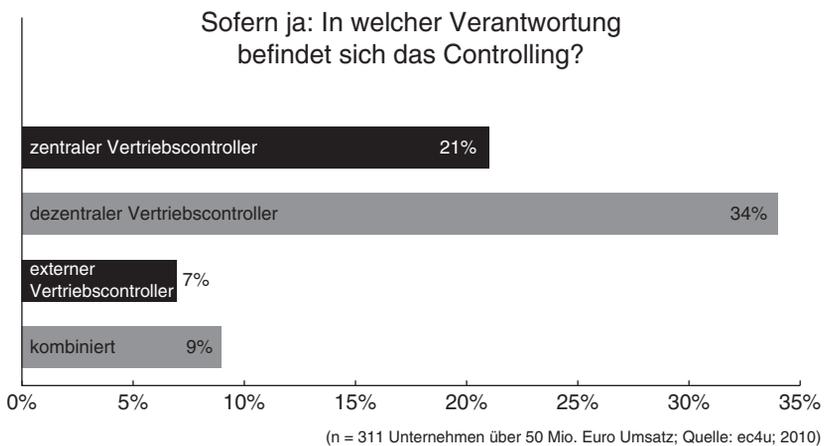


Abb. 1.4 Verantwortungsbereiche des Vertriebscontrollings. (Aus ec4u 2012; mit freundlicher Genehmigung von © ec4u 2012. All Rights Reserved)

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 pragmatischen 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 Unternehmergewinn 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.