

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

So steuern Sie Absatz,
Umsatz und Gewinn

3., überarbeitete
und erweiterte Auflage



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

1. Auflage 2003
- 2., erweiterte Auflage 2006
- 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2202-1

Vorwort

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 durch die Vertriebsmitarbeiter, welche 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 findet sich in den einzelnen Kapiteln.

Die zweite Auflage dieses Buches enthielt weitreichende Ergänzungen zu analytischen Auswertungen der Vertriebsaktivitäten und wurde um zahlreiche Aspekte des Gebietsmanagements erweitert. Zudem wurden zwei Fallstudien zum Gebietsmanagement ergänzt, um die wesentlichen Aspekte noch einmal aus praktischer Sicht zu erörtern. Die Vision „Mehr Zeit zum Verkaufen!“, die ich bereits in der zweiten Auflage zitiert habe, ist heute sicherlich aktueller denn je. Das Vertriebscontrolling muss für die Vertriebsmitarbeiter transparent sein und sie in der täglichen Arbeit unterstützen, damit in der vertrieblichen Arbeit die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Methodiken und Ergebnisse des Vertriebscontrolling können hier in Form von IT-Systemen unterstützen.

Nachdem die ersten Auflagen mittlerweile zu einem Standardwerk für das Vertriebscontrolling geworden sind, habe ich mir die Zeit genommen, die dritte Auflage noch einmal vollständig zu überarbeiten, um neuen Trends und Technologien im Vertriebscontrolling gerecht zu werden. Die dritte Auflage enthält daher Ergänzungen zum Verkaufsprojektmanagement sowie ein komplett überarbeitetes Kapitel zum Thema KPIs und Balanced Scorecard, außerdem zwei neue Fallstudien, um die wesentlichen Aspekte noch einmal aus praktischer Sicht zu ergänzen.

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 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.

Düsseldorf, im Mai 2010

Mario Pufahl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar	9
1.1 Die Aufgaben des Vertriebscontrolling	9
1.1.1 Informationsstrategien entwickeln	11
1.1.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln	14
1.1.3 Gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen	15
1.2 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen	18
1.3 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung	21
2 Vertriebsinformationssysteme (VIS)	29
2.1 Die unterstützende Komponente	29
2.2 Die systematische Informationsgewinnung	32
2.3 Die systematische Informationsauswertung	42
2.4 Die Vorteile einer vertrieblichen Nutzung der systematischen Informationsauswertung in der Praxis	50
3 Strategisches Vertriebscontrolling	53
3.1 Die vorausschauende Komponente	53
3.2 Die Methoden für die richtige Strategie	55
3.2.1 Relative Stärken und Schwächen kennen	55
3.2.2 Märkte einschätzen	59
3.2.3 Kunden analysieren	66
3.2.4 Wettbewerber beurteilen	80
3.2.5 Produkt- und Dienstleistungsangebote positionieren	88
3.2.6 Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten	99
3.2.7 Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern	106
3.2.8 Vertriebswege definieren und optimieren	117
3.2.9 Risiken abwägen	132

3.3 Ein Frühwarnsystem definieren und anwenden _____	137
3.4 Die Vertriebsstrategie mittels Balanced Scorecard operationalisieren _____	142
3.4.1 Einführung und Nutzung der Balanced Scorecard in der Vertriebspraxis _____	144
3.4.2 Beispielhafte Kennzahlen zur Nutzung in der Vertriebspraxis _____	148
4 Operatives Vertriebscontrolling _____	159
4.1 Vertriebsplanung – die vorausschauende Komponente _____	159
4.2 Die zurückblickende Komponente _____	161
4.3 Die Blickwinkel des operativen Vertriebscontrolling _____	164
4.3.1 Preiskalkulation _____	166
4.3.2 Vertriebserfolgsrechnungen _____	175
4.3.3 Break-Even-Analyse _____	182
4.3.4 Abweichungsanalyse _____	186
4.3.5 Standardisiertes Verkaufsprojektmanagement _____	194
4.3.6 Systemunterstütztes Vertriebscontrolling _____	203
5 Implementierung des Vertriebscontrolling _____	209
6 Fallstudien _____	215
6.1 Vertriebscontrolling in der Pharmaindustrie _____	215
6.2 Verkaufsgebietsgestaltung anhand des „OPC Hotspot-Konzepts“ – <i>Erich Ringhut</i> _____	218
6.3 Vertriebskonzeption unter Berücksichtigung regionaler Marktpotenziale in der Telekommunikationsbranche – <i>Jens Lottmann</i> _____	227
6.4 Vertriebscontrolling auf der digitalen Landkarte – <i>Nicole Lahr</i> _____	235
6.5 Optimierung des Vertriebscontrollings am Beispiel eines Unternehmens im Telekommunikationsumfeld – <i>Siegfried Schallenmüller und Hans Martin Czermin</i> _____	241
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen _____	251
Literaturverzeichnis _____	254
Der Autor _____	256

1 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar

1.1 Die Aufgaben des Vertriebscontrolling

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 sicher zu stellen. 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 Gewinn bringend 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 Prozent 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 Marktkomplexität verlangt nach flexiblen Vertriebsstrategien. Eine moder-

ne 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

1.1.1 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 benö-

tigt 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. Abbildung 1).

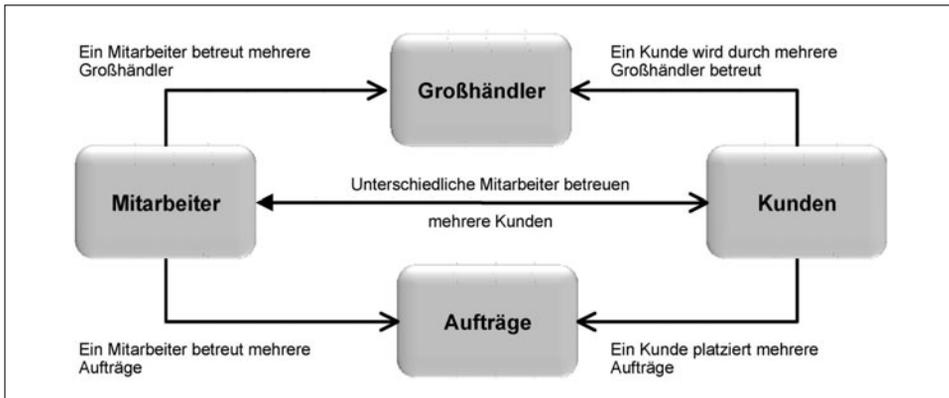


Abbildung 1: Datenmodell

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

Beispiel: Objektbeziehungen

Das Datenmodell in Abbildung 1 beschreibt die Beziehungen zwischen den Objekten Mitarbeiter, Kunden, Großhändler und Aufträge. In unserem kleinen Beispiel wird ein Großhändler immer von einem Regionalleiter (Mitarbeiter) betreut. Ein Kunde kann von mehreren Großhändlern kaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter betreut hingegen 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.

1.1.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln

Die eigentliche Informationssammlung hat auf Basis des Datenmodells 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 Vertriebssoftware 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.

1.1.3 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

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

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. Kapitel 3).

Das optimale Informationskonzept und -system ist selten verfügbar. In der Regel wird es auf Kompromisse hinauslaufen, die einen Großteil der geforderten Informationsbedürfnisse abdecken. Die Lücke zwischen dem Informationswunsch und der -verfügbarkeit veranschaulicht Tabelle 1 (Seite 17) für das strategische Vertriebscontrolling.

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

1. Hohe Informationskosten mindern die Vertriebsproduktivität

Die Zeit, die der Vertriebsmitarbeiter für die Informationssuche aufwendet, minimiert die Zeit, die für Kundenbesuche und Verkaufsgespräche zur Verfügung steht. Es werden somit Opportunitätskosten verursacht.

2. Falsche oder ungenügende Informationen mindern die Abschlussquote und folglich die Unternehmensumsätze.

Ungenügende oder veraltete Informationen schmälern das kompetente Auftreten des Außendienstmitarbeiters beim Kunden. Die Kundenzufriedenheit sinkt, und es kann zu Kunden- und Umsatzverlusten kommen.

	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 %

Quelle: Becker, J. (2001)

Tabelle 1: Verfügbarkeit des Informationsfaktors

Beispiel: Falsche oder ungenügende Informationen

Der Vertriebsmitarbeiter ist auf ausreichende Kundeninformationen angewiesen, um den Kunden systematisiert zu betreuen. Zu diesen wichtigen Informationen gehören die Kundenstammdaten, die vollständige Kundenkontakthistorie sowie eine vollständige Auftrags- und Vertragshistorie mit den korrespondierenden Ab- und Umsätzen pro Produkt. Zusätzlich sollten Informationen wie die Teilnahme an Kampagnen oder Beschwerden des Kunden verfügbar sein. Dies wird häufig als 360 Grad-Sicht auf den Kunden bezeichnet.

Die Schwierigkeit der Informationsbereitstellung in diesem Fall ist, dass die Informationen in unterschiedlichen Systemen wie dem ERP/SAP-, dem Logistik- oder dem CRM-System verteilt sind und über Schnittstellen verfügbar gemacht werden müssen. Häufig gelingt die Bereitstellung heute für den Vertrieb über das CRM-System, wo die Informationen in Echtzeit nur aus den unterschiedlichen Fremdsystemen (ERP, Logistik etc.) angezeigt, aber nicht physikalisch und redundant gespeichert werden.

Der Vertriebscontroller unterstützt das Management durch seine Aufgabenerfüllung. Er hilft, den Problemen einer unzureichenden Informationsversorgung durch eine ausgewogene Informationsstrategie vorzubeugen und koordiniert deren operative Umsetzung. In erster Linie ist der Vertriebscontroller somit ein Informationslieferant für das Management. Er versorgt die Vertriebsleitung mit dem nötigen

Methoden- und Umsetzungswissen, denn ein Vertrieb ohne qualitative Informationsbasis ist wie ein Reiter ohne Pferd.

1.2 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen

Das Vertriebspotenzial unterliegt endogenen und exogenen Faktoren. Die endogenen, vom Unternehmen beeinflussbaren Faktoren, sind beispielsweise die Mitarbeiterqualifikation und die Vertriebsaktivitäten. Die exogenen Faktoren wie Krieg oder eine Rezession wie in 2008/2009 sind vom Vertriebsumfeld vorgegeben. Letztere Faktoren sind vom Unternehmen nicht beeinflussbar.

Das Vertriebscontrolling muss dem Unternehmen bei der Entscheidungsfindung helfen, wenn es erfolgreich sein soll. Die Vertriebsleitung muss mithilfe des Vertriebscontrolling die endogenen Faktoren besser steuern und kontrollieren sowie die exogenen Faktoren besser beherrschen.

Ein effizientes Vertriebscontrolling unterstützt den Entscheidungsprozess im Vertrieb auf zwei Wegen:

1. höhere Informationsqualität
2. bessere Informationsverwertung

Die **höhere Informationsqualität** resultiert aus einer umfangreichen Unternehmensanalyse innerhalb des strategischen Vertriebscontrolling. Die Informationen sind im Vertrieb vorhanden, allerdings in einzelnen Abteilungen oder bei einzelnen Personen verstreut. Ein effizientes Vertriebscontrolling hilft, mit einer Ist-Analyse einen Überblick über die Vertriebstätigkeiten und -bedingungen des Unternehmens zu erlangen und daraus Soll-Parameter abzuleiten.

Das Vertriebscontrolling unterstützt das Management aber nicht nur bei der statischen Vertriebsanalyse. Die gewonnenen Informationen müssen genutzt werden, um eine periodenübergreifende Analyse zu implementieren, die die dynamischen Marktbedingungen eines Unternehmens widerspiegelt.

Folgende Objekte sind zu betrachten:

► **Märkte**

Wie stellt sich der Markt aktuell dar, in dem die Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden, und wie wird er sich entwickeln?

► **Wettbewerber**

Welche Unternehmen stehen mit uns im Wettbewerb, und wie reagieren sie auf Vertriebsaktivitäten?

► **Kunden**

Welche Kunden werden bedient, und ist deren Betreuung profitabel?

► **Produkt- und Dienstleistungsangebot**

Welche Produkt- und Dienstleistungen werden den Kunden angeboten, und wie ist die Produktstruktur?

► **Organisation**

Welche Mitarbeiter arbeiten in der Vertriebsorganisation, und wie ist die Organisation aufgestellt?

► **Prozesse**

Welche Prozesse existieren im Vertrieb, und wer sind die Prozessverantwortlichen?

► **Vertriebswege**

Welche Vertriebswege werden genutzt, und wie sind die Machtverhältnisse zwischen den Vertriebspartnern?

Die Analyse der oben aufgeführten Objekte ist umfangreich und sehr kostenintensiv für das Unternehmen. Das Management muss daher im Vorfeld entscheiden, in welchen Bereichen der größte Informations- und Verbesserungsbedarf liegt (vgl. Abbildung 2).

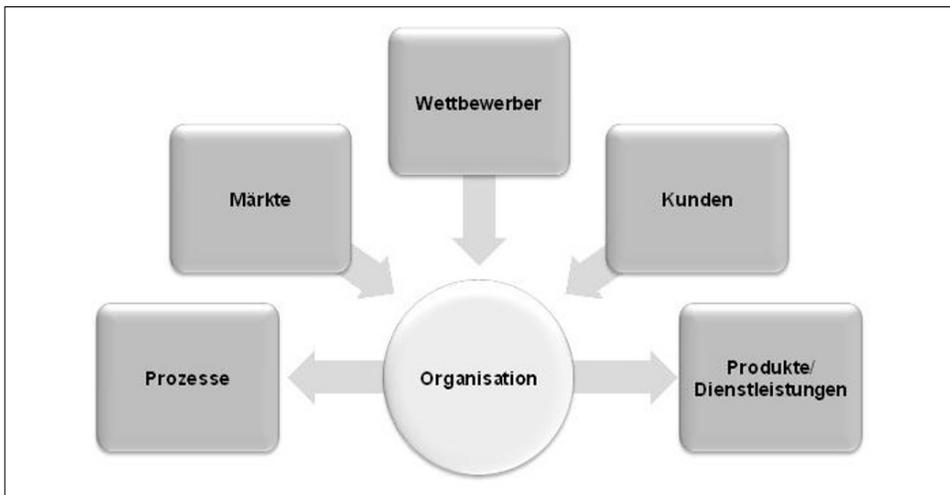


Abbildung 2: Modulares Vertriebscontrolling

Alle Objekte sollten langfristig einbezogen werden, um ein ganzheitliches Vertriebscontrolling zu gewährleisten. Oftmals ist die gleichzeitige Analyse aufgrund hoher Kosten und hoher Komplexität allerdings nicht praktikabel. Die Analyse kann daher auch modular erfolgen. Das bedeutet, dass die einzelnen Objekte priorisiert und sequenziell betrachtet werden.

Die **bessere Informationsverwertung** wird erreicht, wenn die Erkenntnisse des strategischen Vertriebscontrolling operativ umgesetzt werden. Sie ist die eigentliche Entscheidungsunterstützung, da die alleinige Kenntnis über Märkte, Wettbewerber und Kunden noch keinen Nutzen stiftet. Die Kenntnisse müssen allen Mitarbeitern verfügbar sein, um mehr Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben und den Umsatz sowie den Unternehmensgewinn zu steigern.

Die detaillierte Kenntnis der Kundenstruktur ermöglicht den Vertriebsmitarbeitern eine effizientere Bearbeitung mit höherer Abschlusswahrscheinlichkeit. Konkret bedeutet dies, dass die Informationen tatsächlich verfügbar sein müssen. Die Vertriebsmitarbeiter werden darüber hinaus bei ihrer täglichen Arbeit unterstützt, wenn die Kunden beispielsweise nach dem Kundenwert klassifiziert sind. Die Vertriebsmitarbeiter können auf diese Weise ihre Arbeitskraft besser konzentrieren, unnötige Besuche vermeiden und mehr Zeit für wertsteigernde Tätigkeiten verwenden.

Die Markt- und Wettbewerbsinformationen erlauben, die Vertriebsaktivitäten der Konkurrenz besser zu bewerten oder gar zu prognostizieren. Die Klassifizierung von Wettbewerbern macht eine selektivere Betrachtung der Wettbewerbsaktivitäten möglich.

Die Altersstrukturanalyse des Produktportfolios zeigt den Mitarbeitern die Gewinn bringenden Produkte von morgen und macht transparent, warum einige Produkte nicht den gewünschten Profit erwirtschaften.

Der größte Effekt auf die Vertriebseffizienz wird erreicht, wenn Informationssysteme eingesetzt werden. Im Bereich Sales Force Automation sind Applikationen wie SAP CRM, Oracle CRM Siebel, Microsoft CRM etc. zu nennen. Das Data Mining kann mit Anwendungen von Rapid-i (Rapid Miner), Cognos (Cognos 8 BI) oder SAS (Enterprise Miner) erfolgen. Erst mit der Unterstützung dieser Anwendungen ist das Informationsaufkommen der einzelnen Analyseobjekte beherrschbar.

Mit welchen Methoden die einzelnen Objekte analysiert werden können und welchen Nutzen die Analyse im Einzelnen stiftet, wird in den Kapiteln 3 und 4 ausführlich dargestellt.

1.3 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung

Das Vertriebscontrolling hilft, die komplexen Vertriebsentscheidungen durch eine Analyse des eigenen Unternehmens und der Umwelt auf eine solide Basis zu stellen. Die Ausrichtung des Controlling auf den Ergebnisbeitrag des Vertriebs schließt eine Risikoerkennung ein. Die Vertriebsleitung hat die Aufgabe, die Risiken, denen der Vertrieb künftig ausgesetzt ist, zu erkennen und zu bewerten. Die Vertriebsstrategie muss den Risiken angepasst und Alternativszenarien müssen erarbeitet werden, damit optimale Entscheidungen getroffen werden können.

Das Vertriebscontrolling hat das Management in seiner Entscheidungsfindung zu unterstützen. Der Vertriebscontroller sollte sich der theoretischen Abläufe der Entscheidungsfindung bewusst sein, um die Restriktionen der Entscheidungsfindung im Vertrieb zu berücksichtigen.

In der Theorie wird der Entscheidungsprozess in vier aufeinander aufbauenden Schritten dargestellt (vgl. Adam, 1996):

► **Entscheidungsfeld**

Das Entscheidungsfeld beschreibt den Wirkungszusammenhang zwischen den Handlungsalternativen (Input) und deren Folgen für die relevanten Merkmale des Systems (Output).

► **Bewertung des Output**

Der Output muss nach betriebswirtschaftlichen Aspekten bewertet werden.

► **Eindimensionale Zielsetzung**

Kriterien müssen abgeleitet werden, um den Output in einer Rangordnung abzubilden.

► **Entscheidung**

Zum Abschluss des Entscheidungsprozesses wird die optimale Alternative ausgewählt.

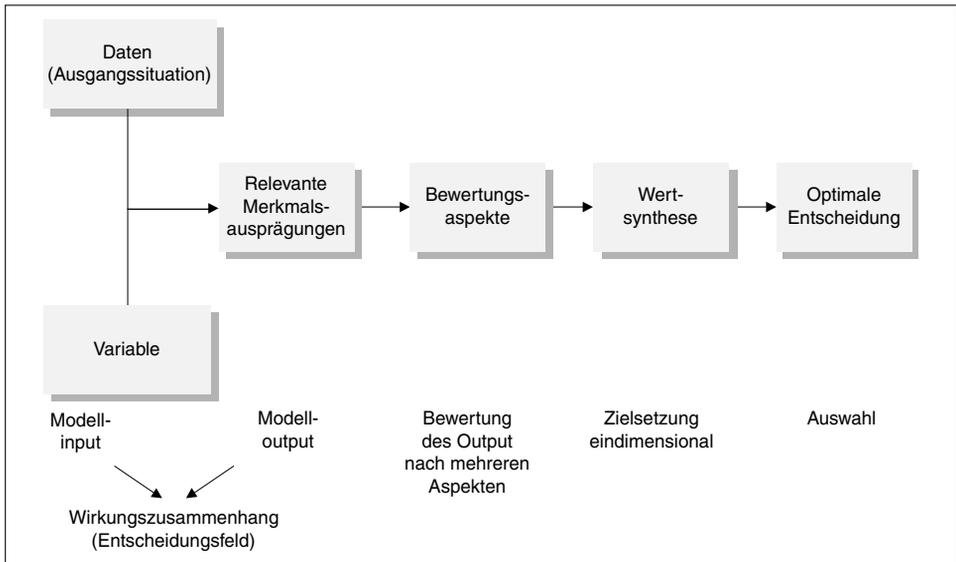


Abbildung 3: Klassischer Planungsprozess

Der Entscheidungsprozess soll an einem einfachen Beispiel im Vertrieb erläutert werden.

Beispiel: Entscheidungsprozess

1. Der Input

Die Daten (Ausgangssituation) im Vertrieb beinhalten beispielsweise die Kundenumsätze, verfügbare Produkte und den Bestellzyklus in der Vergangenheit. Diese können von den Vertriebsverantwortlichen nicht mehr beeinflusst werden. Die Variablen, die der Vertrieb beeinflussen kann, sind unter anderem der Verkaufspreis und die Besuchsfrequenz beim Kunden.

2. Der Output

Die Produktpreise und die Bestellgewohnheiten des Kunden in der Vergangenheit bestimmen die Verkäufe und damit verbundene periodische Umsätze (relevante Merkmalsausprägungen). Einen Wirkungszusammenhang ergeben beispielsweise hohe Umsätze bei niedrigen Preisen und niedrige Umsätze bei hohen Preisen.

3. Bewertungsaspekte

Der unterschiedliche Output muss durch das Vertriebscontrolling in Form der Ergebniswirksamkeit bewertet werden. Das bedeutet konkret:

- Wie wirkt sich eine Preiserhöhung voraussichtlich auf den Umsatz und das Ergebnis aus?
- Wie wirkt sich ein verändertes Bestellverhalten auf das Vertriebsergebnis in den einzelnen Perioden aus?

4. Die Wertsynthese

In der Praxis wird nicht nur der Preis den Umsatz bedingen, sondern mehrere Aspekte wie Nachfrage, Kundenbeziehungen, allgemeine Marktbedingungen und Wettbewerbsverhalten beeinflussen die Höhe des Umsatzes. Durch die Wertsynthese wird versucht, die Komplexität des Entscheidungsprozesses zu verringern. Die Zielsetzung sollte – falls überhaupt möglich – im Idealfall eine eindimensionale Zielfunktion sein, um die Entscheidungsalternativen anhand des Ergebnisses zu ordnen. Die Umsatz- oder Erfolgsmaximierung könnten die Zielgrößen der Wertsynthese sein.

5. Optimale Entscheidung

Aus der Rangfolge der Entscheidungsalternativen, die aus der Wertsynthese ermittelt wurde, kann abschließend eine optimale Entscheidung für die Situation abgeleitet werden.

Der vorab beschriebene Entscheidungsprozess ist der theoretische Idealfall. Die Entscheidungssituationen, denen das Vertriebsmanagement ausgesetzt ist, sind allerdings alles andere als ideal. Daher sollte der Vertriebscontroller verstehen, um welche Entscheidungssituation es sich im Vertrieb handelt. Die Entscheidungssituation ist zuerst zu klassifizieren.

Grundsätzlich unterscheidet die wissenschaftliche Theorie zwei Entscheidungssituationen (vgl. Adam, 1996):

Gut strukturierte Entscheidungssituationen (Theorie)

Die gut strukturierte Entscheidungssituation hat keinerlei Defekte im Planungsprozess. Alle Daten und Variablen, die für die Entscheidungsfindung benötigt werden, sind bekannt. Die Output-Alternativen können genau bestimmt und bewertet werden. Die unterschiedlichen Entscheidungsalternativen lassen sich in eine eindeutige Rangfolge bringen und daraus eine optimale Entscheidung ableiten.

Strukturdefekte Entscheidungssituationen (Praxis)

Der Vertrieb hat eine Reihe von Defekten bei der Entscheidungssituation zu berücksichtigen. Die einzelnen Defekte sind nach deren Auswirkungen im Vertrieb geordnet (vgl. zu den Defekten ausführlich Adam, 1996):

- Lösungsdefekt
- Zielsetzungsdefekt
- Bewertungsdefekt
- Wirkungsdefekt

Der **Lösungsdefekt** hat die geringste Reichweite im Vertrieb. Er bedeutet, dass die optimale Lösung nicht eindeutig bestimmt werden kann. Beispielsweise kann eine Preissteigerung um fünf Prozent mit einer um zehn Prozent gleichwertig sein, wenn der wertmäßige Mehrerlös den mengenmäßigen Mindererlös kompensiert

und beide Alternativen die gleichen Gewinne versprechen. Der Vertrieb steht dann nur vor der Entscheidung, welche Alternative gewählt werden soll, obwohl beide Alternativen ökonomisch gleichwertig sind.

Der **Zielsetzungsdefekt** ist schwerwiegender als der Lösungsdefekt. Er liegt vor, wenn die bei der Vertriebsentscheidung anzustrebenden Zielgrößen oder deren Ausmaß nicht ermittelbar sind oder konfliktäre Ziele vorliegen.

Ersteres bedeutet, dass keine operationalen Ziele vorgegeben werden können. Im Vertrieb kann dies beispielsweise bedeuten, dass Schwierigkeiten bestehen, das Unternehmensziel „hohe Kundenzufriedenheit“ in Zielgrößen für den Vertrieb umzusetzen. Die Schwierigkeit kann hierbei in der geeigneten Messung der Zielwerte oder deren eigentlicher Berechnung liegen.

Bei konfliktären Zielen kann es vorkommen, dass ein Ziel, das die Zielerreichung in einem Fall begünstigt, die Zielerreichung in einem anderen Fall behindert. Ein klassischer Fall im Vertrieb sind die Ziele „hohe Kundenzufriedenheit“ und „Kostenminimierung“. Eine hohe Kundenzufriedenheit bedingt in der Regel eine hohe Qualität der Kundenbetreuung. Diese ist meistens mit hohem Personaleinsatz verbunden, der hohe Personalkosten verursacht. Es kann also passieren, dass das Ziel einer hohen Kundenzufriedenheit durch den Vertrieb erreicht wird, dadurch aber gleichzeitig das Ziel der Kostenminimierung verfehlt wird. Der Vertriebscontroller ist gefordert, das Management auf konfliktäre Ziele aufmerksam zu machen.

Ein **Bewertungsdefekt** hat zur Folge, dass die für die Planung relevanten Merkmale nicht eindeutig zu bewerten sind. Es ist also nicht klar, welche ökonomischen Konsequenzen einzelne Handlungen haben. Beispielsweise beschließt das Management, innerhalb einer Neuausrichtung des Vertriebs ein neues Geschäftsfeld zu bearbeiten. Es ist allerdings noch nicht klar, wie hoch die Herstellungskosten des Produkts sein werden und wie erklärungsbedürftig das Produkt im Vertrieb sein wird. Der künftige zu erzielende Umsatz und Gewinn in dem neuen Geschäftsfeld kann noch nicht bewertet werden, da entscheidende Daten und Variablen noch nicht bekannt sind.

Der weitreichendste Defekt ist der **Wirkungsdefekt**. Das Vertriebsmanagement ist nicht in der Lage, bestimmte Zusammenhänge zwischen Daten und Variablen aufzuzeigen. Das Management weiß, dass eine Variablenänderung eine Ergebnisänderung bewirkt. Allerdings kennt das Management den Umfang der Ergebnisänderung nicht. Bei dem oben aufgeführten Beispiel der Preiserhöhung könnte dies bedeuten, dass die Vertriebsleitung nicht quantifizieren kann, welche monetären Konsequenzen die Preiserhöhung haben wird. Beispielsweise könnte eine Preiserhöhung anderen Wettbewerbern einen Markteintritt ermöglichen. Die Vertriebsleitung kann allerdings bei der Entscheidungsfindung nicht einschätzen, ob die Kunden dem Unternehmen trotz Preiserhöhung treu bleiben oder zum Wettbewerber wechseln.

Der Wert des Vertriebscontrolling wird unter anderem daran gemessen, wie sehr der Vertriebscontroller dem Management hilft, die vorab beschriebenen Defekte im Entscheidungsprozess zu beherrschen. Damit die Entscheidungsunterstützungs-

funktion des Vertriebscontrolling wahrgenommen werden kann, muss geklärt werden, auf welche Weise der Entscheidungsprozess für die Vertriebsleitung beherrschbar wird.

Eine Vertriebsentscheidung ist immer von Annahmen und Schätzungen geprägt. Die eingesetzten Modelle, das Problemverständnis und die Wertansätze prägen das Ergebnis der Entscheidungsfindung. Zur Unterstützung der Vertriebsleitung in der Erkennung von Entscheidungsdefekten unterteilt der Vertriebscontroller das komplexe Entscheidungsproblem in beherrschbare Teilprobleme. Er findet Wertansätze und formuliert abgeleitete Ziele für die Teilprobleme. Die Lösung der Teilprobleme wird dann auf ihre Eignung überprüft, das Gesamtproblem zu lösen.

Die Entscheidungssituation wird beherrschbar, wenn die gegebene Problemsituation durch eine möglichst sachgerechte Transformation des defekten Ausgangsproblems in ein nicht defektes Teil- oder Unterproblem überführt wird. Die optimale Lösung wird es in der Praxis nicht geben, da die strategische und operative Entscheidungsfindung aufgrund der Strukturdefekte schwierig ist. Das Management muss sich dieses Tatbestands bewusst sein.

Ein Vertriebsbeispiel soll die oben aufgeführten theoretischen Zusammenhänge verdeutlichen (siehe Abbildung 4, Seite 26).

Beispiel: Strukturdefekte Entscheidungssituation im Vertrieb

Die Vertriebsleitung oder der Controller bemerken, dass die Gewinne pro Quartal trotz eines leichten Umsatzzanstiegs abnehmen. Gemeinsam wird versucht, die Ursachen zu ergründen und Maßnahmen abzuleiten. Es wird festgestellt, dass die Außendienstmitarbeiter aufgrund höheren Wettbewerbsdrucks in den letzten Perioden – bei gleich bleibenden Listenpreisen – höhere Rabatte gewährt haben. Die hohen Rabatte werden als Teilproblem der zurückgehenden Gewinne erkannt. Die Analyse der relevanten Merkmale und Beziehungen ergibt, dass die Listenpreise seit mehreren Perioden nicht mehr angepasst wurden und weit über dem Marktdurchschnitt liegen. Die Listenpreise sind den Außendienstmitarbeitern vorgegeben. Sie haben daher nur die Möglichkeit, den Preis über die Rabatte an den Markt anzugleichen. Die Vertriebsleitung beschließt, ein lineares Optimierungsproblem mit dem Ziel der Gewinnmaximierung abzuleiten. Die Restriktionen des Entscheidungsproblems liegen in den Produktionskapazitäten und vorgegebenen Mindestmengen. Die neuen Wettbewerbspreise werden aus den gegebenen Daten ermittelt.

Ein weiteres Problem im vertrieblichen Entscheidungsprozess ist das offene Entscheidungsfeld. Die Entscheidungstheorie klassifiziert ein Entscheidungsfeld als offen, wenn der Informationsstand unvollkommen ist (vgl. Adam, 1996). Es wird zwischen sachlich und zeitlich offenen Entscheidungsfeldern unterschieden.

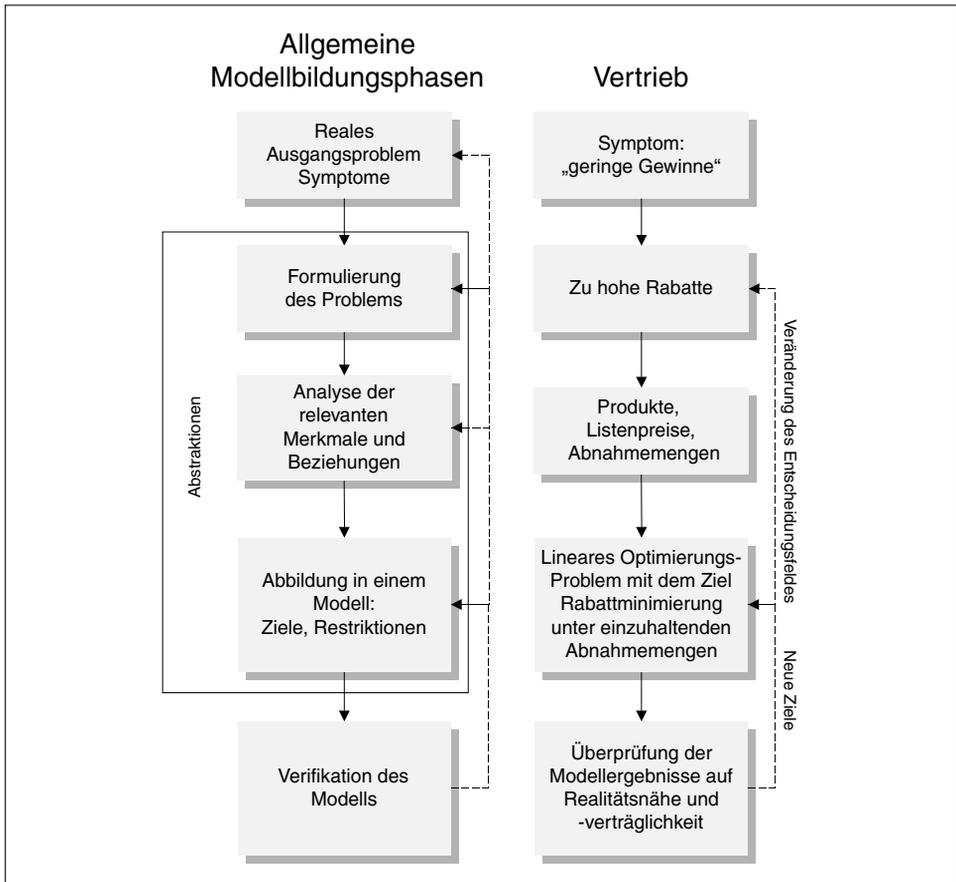


Abbildung 4: Spezifischer Planungsprozess im Vertrieb

Ein **sachlich offenes Entscheidungsfeld** liegt vor, wenn es Interdependenzen zwischen zwei Entscheidungsfeldern gibt. Es handelt sich um ein **zeitlich offenes Entscheidungsfeld**, wenn Interdependenzen zwischen aufeinander folgenden Perioden bestehen. Die relevanten Variablen, Daten und Wirkungszusammenhänge können sowohl bei sachlich als auch bei zeitlich offenen Entscheidungsfeldern nicht alle erfasst werden. Das Modell würde sonst zu komplex. Es könnte auch sein, dass nicht alle Handlungsalternativen zum Entscheidungszeitpunkt bekannt sind.

**Beispiel: Vertriebsinvestition
(zeitlich offenes Entscheidungsfeld)**

Die Vertriebsleitung möchte die Effizienz der Vertriebsprozesse erhöhen. Ein neues Vertriebsinformationssystem soll einen wesentlichen Beitrag leisten, da hierdurch die Prozesse schneller und kostengünstiger bewältigt werden können.

Zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung sind vier verschiedenen Software-Anwendungen am Markt erhältlich. Im nächsten Jahr werden weitere Anwendungen auf den Markt kommen, aber die Lizenzgebühren und der Applikationsumfang sind noch nicht bekannt. Die vorteilhafteste Alternative ist nur aufgrund von Annahmen zu berechnen:

- 1. Es gibt nur vier Software-Anwendungen.*
- 2. Die Software wird nur drei Jahre genutzt.*
- 3. Die Kosten und Umsätze der nächsten drei Jahre sind bekannt.*

Aufgrund dieser Annahme erweist sich Produkt Nr. 1 als vorteilhaft. Würde die Nutzungsdauer $t = 4$ betragen, so würde Produkt Nr. 3 die optimale Lösung sein. Der Entscheidungshorizont wird also künstlich auf drei Perioden verkürzt und beeinflusst die Investitionsentscheidung. Das offene Entscheidungsfeld wird dadurch geschlossen.

Die vorangegangenen Erläuterungen machen deutlich, dass sich der Vertriebscontroller mit dem Entscheidungsprozess für die jeweilige Vertriebssituation befassen muss, um das Vertriebsmanagement wirklich zu unterstützen. Je nach Entscheidungssituation wie Investition, Preisfindung und Reaktion auf Wettbewerbsaktivitäten sind andere Modelle und Konzeptionen anzuwenden.