

Ronald Heckl

Vertriebs controlling 4.1

Methoden und Verfahren aus der Praxis für die
strategische und taktische Steuerung aller vertriebsnahen Bereiche
Das Praxisbuch für Vertriebs- und Verkaufsleiter,
Key Account Manager, Vertriebscontroller und Vertriebsrevisoren

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

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

© 2021 Ronald Heckl, Hamburg

Herstellung und Verlag: Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 978-3-7526-2486-1

Vorwort

Betrachten Sie die Dinge immer von allen Seiten. Machen Sie sich deshalb zunächst mit dem Autor vertraut und gehen ans Ende des Buches. Sie werden nun besser einschätzen können, was warum anders an diesem Buch ist.

Dieses Buch soll helfen, wissenschaftliche Ansätze, Methoden und Theorien in die Praxis zu übersetzen – und damit auch vertriebsgerecht zu machen.

Warum tituliert dieses Buch mit „4.1“?

Betrachten wir die Ausprägungsstufen des Vertriebscontrolling in den Unternehmen.

- | | |
|------------|--|
| 1.0 | Unternehmen, in denen der Vertrieb im Wesentlichen nur über Umsatz und Absatz geführt wird, greifen i. w. auf ein Vertriebscontrolling 1.0 zurück. |
| 2.0 | Kommen weitere quantitative und qualitative Daten hinzu, die in Form von KPI´s analysiert und bewertet werden, sprechen wir von Vertriebscontrolling 2.0. |
| 3.0 | Eine weitere Ausbaustufe (3.0) ist gegeben, wenn die Führung zu konkreten Handlungsalternativen greift, die sich aus der Bewertung der Eingangsdaten ergeben – zum Teil auch automatisiert, ggf. mit Methoden der „Künstlichen Intelligenz“. |
| 4.0 | Wird zusätzlich eine präventive Vertriebssteuerung angestrebt, also Vergangenheitsdaten zum Schutz von „Fehlverhalten“ genutzt, steuert das Unternehmen mit Vertriebscontrolling 4.0. |
| 4.1 | Vertriebscontrolling 4.1 bezieht außerdem die Prognose und Lenkung des Verhaltens von Mitarbeitern, Märkten und Kunden ein. |

In den mehr als 30 Jahren, in denen ich mich als Berater und Vertriebsstrategie mit den Mitarbeitern aus Vertrieb und Marketing auseinandergesetzt habe, gab es viele Ansätze in der Literatur, die sinnvoll waren, aber von Vertriebsmitarbeitern nicht umgesetzt wurden. Nicht, dass die Ansätze zu schwer verständlich oder umständlich waren. Nein. Weil der Sinn für den einzelnen Mitarbeiter nicht offensichtlich war – und weil jede Veränderung zu mehr Arbeit und Unsicherheit führt.

Es gibt viele Ansätze, wie man den Vertrieb steuern und Mitarbeiter führen kann oder sollte. Gerade im Bereich der Führung gibt es viele Autoren, die mit verschiedenen Methoden Führungskräften geholfen haben, ihren Führungsaufgaben gerecht zu werden.

Aber, bevor man anfängt intuitiv – was hier nicht als negativ zu sehen ist – zu führen, sollte man zumindest wissen, wie der Vertrieb im eigenen Unternehmen funktioniert, wer die Menschen sind und was wie verkauft werden soll.

Dieses Buch zeigt bewährte und neue Methoden auf, wie Informationen über die Märkte und die eigenen Vertriebsmitarbeiter gewonnen werden – und wie diese interpretiert werden können. Und es macht Vorschläge für die Steuerung des Vertriebes – im Einklang mit den geltenden Datenschutz-bestimmungen.

Ich möchte mit Ihnen dabei die wesentlichen Seiten des Vertriebscontrolling beleuchten:

- Was bedeutet es für die Mitarbeiter, wenn ein Vertriebscontrolling offiziell eingeführt wird?
- Wer liefert welche Daten und warum?
- Wie bereitet man gelieferte Daten auf und wie interpretiert man diese?
- Was macht man, wenn man „alles“ vom eigenen Vertrieb weiß?

Vertriebs- und Verkaufsleiter benötigen ein ausgefeiltes Controlling, um ihre Absatzziele zu erreichen und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Vertriebsteams zu sichern. Innendienstleiter, Key-Account-Manager und Serviceleiter mit Kundenkontakt stehen diesem in nichts nach. Auch wenn die Ziele im Einzelnen unterschiedlich sein mögen, die Fokussierung auf die Kunden ist allen gemein.

Moderne Tools und Kennzahlen sorgen für die nötige Transparenz und helfen, Entscheidungen vorzubereiten, Prognosen zu verbessern, die Zielerreichung zu messen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Welche Vertriebsmaßnahmen sind profitabel? Was kostet die Betreuung bestimmter Kunden wirklich? Welche Kunden bringen den größten Deckungsbeitrag? Wie beeinflusst die Preisgestaltung Umsatz und Gewinn?

Mit der zunehmenden Digitalisierung in allen Unternehmensbereichen stellen sich für den Vertrieb und das Vertriebscontrolling neue Herausforderungen und Aufgaben. Wann macht der Einsatz digitaler Hilfen Sinn? Wie sollte ein CRM-System genutzt werden? Wer liefert Informationen? Wie lassen sich Schnittstellenprobleme zwischen benachbarten Abteilungen vermeiden?

Welchen Nutzen hat das Buch für Sie?

Dieses Buch erschließt die Methoden des strategischen und operativen Controlling speziell für den Vertrieb. Sie lernen zahlreiche Instrumente kennen, um Vertriebsaktivitäten auf rationaler Grundlage zu planen, zu steuern und zu koordinieren.

Sie erfahren, wie Sie die Vertriebsproduktivität im Außendienst, im Key-Account-Management, im Service und im Innendienst optimieren können. Sie lernen, wie Sie Vertriebskennzahlen richtig einsetzen und effektives Vertriebscontrolling im heutigen intensiven Wettbewerb nutzen.

Zahlreiche Beispiele aus der Vertriebspraxis erleichtern Ihnen die schnelle Umsetzung in Ihrem individuellen Aufgabenbereich.

Im letzten Jahr (2020) wurde die Welt vor neue Herausforderungen gestellt: Covid-19 hat die Welt heimgesucht. Weitreichende Veränderungen sind die Folge. Auch der Vertrieb steht – wieder einmal – auf dem Prüfstand und damit auch das Vertriebscontrolling.

Wie sich der Vertrieb entwickeln wird ist in Teilen absehbar, ebenso die notwendigen Anpassungen an ein Vertriebscontrolling 4.2.

4.2

Aufgrund der Covid-19-Pandemie in 2020 ist mit Anpassungen des Vertriebes an die sich verändernden Arbeitsbedingungen zu rechnen. Das hierfür zu nutzende Vertriebscontrolling soll mit 4.2 bezeichnet werden.

Dennoch behalten die Methoden und Techniken dieses Buches ihre Relevanz, auch wenn sich die Aufgaben des Außendienstes – aufgrund zunehmender Homebüro-Tätigkeit inkl. Videokonferenz und Online-Verkaufsaktivitäten – zunehmend mit denen des Vertriebsinnendienstes vermischen werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis	13
Einführung.....	19
1 Funktionen des Controllings.....	23
1.1 Begriffliche Einordnung und Arten des Controllings.....	25
1.2 Controlling vs. Kontrolle	28
1.3 Vertriebscontrolling und Controlling im Key-Account-Management	30
1.4 Zur Herkunft, Verarbeitung und Interpretation der Daten: Wer macht die Arbeit?	32
2 Controlling aus institutioneller Sicht: Eine organisatorische Einordnung ...	35
2.1 Einflüsse auf ein eigenständiges Controlling im Unternehmen	37
2.2 Die Organisation des Controllings als Stabsfunktion	38
2.3 Einordnung des Controllings in hierarchische Organisationen	39
2.4 Weisungsrechte innerhalb der Organisation des Controllings	39
2.5 Abgrenzung und Einordnung des Controllings von der Abteilung Buchhaltung bzw. Rechnungswesen	41
3 Planungs- und Kontrollfunktionen des Controllings	43
3.1 Planung, Kontrolle und Budgetierung: Eine erste Definition	45
3.2 Die Aufgaben des Controllings im Zusammenhang mit dem Planungs- und Kontrollsystem.....	46
3.3 Budgetierung	48
4 Informationsgewinnung und Informationsversorgung.....	49
4.1 Informationsbedarfsanalyse, -beschaffung und -aufbereitung	51
4.2 Berichtswesen	54

4.3	Informationsaufbereitung von Vertriebsdaten im Rahmen des CRM mit Kundendatenbanken	57
4.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	64
5	Wettbewerbsanalyse	71
5.1	Was die Wettbewerbsanalyse mit dem Vertriebscontrolling zu tun hat	73
5.2	Ziel der Wettbewerbsanalyse.....	73
5.3	Der Aufbau von Wettbewerbsinformations-Tools.....	74
5.4	Die Relevanz strategischer Wettbewerbsinformationen.....	76
5.5	Organisatorische Vorbereitungen zum Einsatz der einzelnen Tools	77
5.6	Die SWOT-Analyse	79
5.7	Durchführung und Besonderheiten beim Einsatz der SWOT-Analyse zum Zweck des Wettbewerbsvergleichs	83
5.8	Visualisierungstechniken für Markt- und Wettbewerbsanalysen.....	85
5.9	Polaritätenprofile	86
5.10	Gap-Analyse	89
5.11	Die Wettbewerbsanalyse mit Scoring-Modellen	94
5.12	Die Wettbewerbsanalyse mit Hilfe der ABC-Analyse.....	99
5.13	Die Wettbewerbsanalyse mit Hilfe von Portfolio-Modellen.....	102
5.14	Die Wettbewerbsanalyse mit der ADL-Matrix	108
5.15	Benchmarking.....	110
5.16	Branchenstrukturanalyse	112
5.17	Wettbewerbsprofilierung.....	120
5.18	USP's des Wettbewerbs	123
5.19	Simulationsmodelle	129
6	Operatives Controlling	131
6.1	Definitionen und Instrumente.....	133
6.2	Kosten- und Leistungsrechnung.....	134
6.3	Gemeinkostencontrolling.....	137

6.4	Profitcenterrechnung	139
6.5	Deckungsbeitragsrechnung und Deckungsbeitragsanalyse	141
7	Strategisches Controlling als Führungsinstrument	153
7.1	Die Aufgaben des strategischen Controllings.....	155
7.2	Checkliste zur Entwicklung eines Marketing- und Vertriebskonzeptes.....	162
7.3	Controlling vs. Führungsinstrument.....	164
7.4	Einordnung und Abgrenzung in die strategische Unternehmensführung	165
8	Methoden zur Beurteilung von Produkten und deren vertriebsstrategische Folgerungen.....	167
8.1	Regressionsanalyse, Lebenszyklus- und Diffusionsmodelle.....	169
8.2	Vertriebspolitische Entscheidungen auf Basis von Regressionsanalyse, Lebenszyklus- und Diffusionsmodellen.....	179
9	Die Beurteilung von Kunden und Kundengruppen	185
9.1	Warum Kunden und Kundengruppen überhaupt bewertet werden müssen	187
9.2	Kundenbewertungen mit Absatz- und Umsatzanalysen	188
9.3	Die Kunden-Deckungsbeitragsrechnung und die Kunden-Deckungsbeitragsanalyse.....	193
9.4	Kundenbewertung mit Hilfe von Scoring-Modellen.....	197
9.5	Die Kunden-ABC-Analyse.....	201
9.6	Die Portfolio-Analyse als strategische Methodik am Beispiel von Kunden-Portfolios.....	207
9.7	Analyse der Kosten des Kunden	217
9.8	Zusammenfassende Beurteilung der Methoden zur Auswahl von Key-Accounts	221
10	Die Bestimmung des Kundenwertes als Basis strategischer Entscheidungen	223
10.1	Was den Kunden wertvoll für das Unternehmen macht.....	225
10.2	Customer Lifetime Value	227

10.3	Customer Lifeshare Value.....	229
10.4	Messung der Kundenbindungsqualität	234
10.5	Zusammenfassende Beurteilung der Methoden zur Bestimmung des Kundenwertes.....	235
11	Beurteilung und Aktivierung von Vertriebsmitarbeitern und Gebieten....	237
11.1	Vertriebsmitarbeiter- und Gebietsanalyse.....	239
11.2	Haupt- und Spitzenkennzahlen zur Vertriebsbeurteilung.....	239
11.3	Kennzahlen im Absatzbereich	243
11.4	Kennzahlen im Social-Media-Monitoring.....	247
11.5	Typische Vertriebs-Kennzahlen zur Analyse von Produkten, Gebieten und Kunden.....	248
11.6	Das Verkäufer-Cockpit.....	249
11.7	Der Fall Mertens: Ein Beispiel für Gebiets- und Mitarbeiterbeurteilung.....	260
11.8	Die Balanced Scorecard	266
11.9	Exkurs: Aufbau von singulären Balanced Scorecards für das Key Account Management	271
12	Ermittlung und Beurteilung von vertriebstaktischen Preisen.....	277
12.1	Preisgestaltung durch den Vertrieb.....	279
12.2	Probleme bei der Preisdurchsetzung: Fehler beim Unternehmen und Fehler beim Vertrieb.....	282
12.3	Die richtigen Preise für jede Vertriebskultur.....	288
12.4	Die Auswirkungen ungeplanter Rabattgewährung	295
12.5	Bewertung und Controlling des Vertriebs über Erlösschmälerungskomponenten.....	300
12.6	Analyse der Preisperformance der Außendienstmitarbeiter und abgeleitete Korrekturmaßnahmen	303
12.7	Vertriebsunterstützung zur Preisdurchsetzung.....	305
12.8	Vertriebssteuerung bei Durchsetzung zieladäquater Preise.....	309
12.9	Anreizsysteme und Entlohnungsmöglichkeiten mit dem Ziel der Preisoptimierung	312

Literaturverzeichnis	327
Der Autor.....	333
Nachwort (Epilog)	335

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Unterschiede von Rechnungswesen und Controlling	26
Abbildung 2	Vorgehensweise und Standardablauf bei Einsatz und Durchführung des Controllings.....	29
Abbildung 3	Abweichungsanalyse und Handlungsspektrum im Rahmen des Controllings	30
Abbildung 4	Mitarbeiter mit Kundenkontakt.....	33
Abbildung 5	Berichtsinhalte.....	55
Abbildung 6	Ein Beispiel für den Aufbau einer Kundendatenbank	59
Abbildung 7	Berechnung von Mittelwert, Varianz, Standardabweichung und T-Wert	66
Abbildung 8	Spitzenkennzahl und Zielhierarchie	67
Abbildung 9	Bildung einer Spitzenkennzahl im Rahmen von Kennzahlen-Systemen	68
Abbildung 10	Grundsätzlicher Aufbau der SWOT-Analyse	81
Abbildung 11	Grundsätzlicher Aufbau der SWOT-Analyse (Alternative Betrachtungen).....	81
Abbildung 12	SWOT-Analysen im Rahmen von Wettbewerbsbetrachtungen (Alternative 1)	84
Abbildung 13	SWOT-Analysen im Rahmen von Wettbewerbsbetrachtungen (Alternative 2)	84
Abbildung 14	Polaritätenprofil (Alternative 1)	86
Abbildung 15	Polaritätenprofil (Alternative 2)	86
Abbildung 16	Polaritätenprofil zur Wettbewerbsanalyse (Alternative 1).....	88
Abbildung 17	Polaritätenprofil als Spider-Diagramm	89
Abbildung 18	Gap-Analyse.....	90
Abbildung 19	Gap-Analyse mit Korrekturfaktoren	92
Abbildung 20	Kombination der Gap-Analyse mit Polaritätsprofilen.....	93

Abbildung 21	Scoring-Modell zur Wettbewerbsbewertung.....	95
Abbildung 22	Wertebereiche und Punktwertverteilung am Beispiel der Wettbewerbsanalyse.....	97
Abbildung 23	Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsbewertung auf Basis von Scoring-Modellen	98
Abbildung 24	Wettbewerbs-ABC-Analyse (Umsatz-Tabelle)	100
Abbildung 25	Wettbewerbs-Umsatzstrukturanalyse	101
Abbildung 26	Wettbewerbs-ABC-Analyse (nach kumulierten Umsätzen).....	102
Abbildung 27	Das Zielfortfolio nach BCG (Boston Consulting Group)	104
Abbildung 28	Wettbewerbsportfolio (9-Felder-Matrix)	107
Abbildung 29	Normstrategien zur Portfolioanalyse (9-Felder-Matrix).....	108
Abbildung 30	ADL-Matrix	109
Abbildung 31	Wettbewerbsvergleich anhand von Kennzahlen mit Benchmarks	111
Abbildung 32	Das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	113
Abbildung 33	Kriterien der Wettbewerbsprofilierung sowie seine Dynamik im Markt	121
Abbildung 34	Profil des eigenen Unternehmens im Eigen- und Fremdbild.....	123
Abbildung 35	USP's aus den 1960er-Jahren	124
Abbildung 36	USP's aus den 2000er-Jahren	125
Abbildung 37	Motive (Beweggründe) zur Differenzierung von USP's	129
Abbildung 38	Ein Beispiel für ein Wettbewerbs-Simulationsmodell	130
Abbildung 39	Grundsätzlicher Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	142
Abbildung 40	Ein erster Ansatz für eine Deckungsbeitrags-Analyse (Brutto-Erlös bis Deckungsbeitrag 1).....	144
Abbildung 41	Ein erster Ansatz für eine Deckungsbeitrags-Analyse (Deckungsbeitrag 1 bis Deckungsbeitrag 2)	144
Abbildung 42	Phasen im strategischen Controlling	157
Abbildung 43	Beispiel Regressionsrechnung Umsatz (Formeln)	170
Abbildung 44	Beispiel Regressionsrechnung Umsatz (Tabelle)	170

Abbildung 45	Umsatz-Analyse und Regressionsbetrachtung	171
Abbildung 46	Produkt-Lebenszyklusanalyse auf Umsatzbasis	174
Abbildung 47	Phasen und Aktivitäten im Lebenszyklus-Modell	175
Abbildung 48	Lebenszyklus-Betrachtungen im Portfolio-Modell	176
Abbildung 49	Diffusionsmodell.....	176
Abbildung 50	t-Werte	178
Abbildung 51	Produktlebenszyklusmodell aus Sicht des Vertriebs	181
Abbildung 52	Kunden-Umsatzanalyse	190
Abbildung 53	Kunden-Umsatzverlaufsanalyse in Prozent im Vergleich zum 1. Vj 01	190
Abbildung 54	Kunden-Umsatzverlaufsanalyse in Prozent im Vergleich zum Vor-Quartal	191
Abbildung 55	Kunden-Umsatzanalyse (Grafik)	191
Abbildung 56	Kunden-Umsatzanalyse (kumuliert) (Grafik)	192
Abbildung 57	Umsatzanalyse (Gesamt) (Grafik)	192
Abbildung 58	Kundenanalyse mit Deckungsbeiträgen und qualitativen Kriterien	194
Abbildung 59	Kunden-Deckungsbeitragsrechnung mit direktem Kundenvergleich	194
Abbildung 60	Kundengruppen-Deckungsbeitragsrechnung mit direktem Vergleich sowie Betrachtung der Gesamtkosten (Teil 1).....	195
Abbildung 61	Kundengruppen-Deckungsbeitragsrechnung mit direktem Vergleich sowie Betrachtung der Gesamtkosten (Teil 2).....	195
Abbildung 62	Kunden-Rangreihen-Analyse	196
Abbildung 63	Scoring-Modell zur Kundenbewertung	199
Abbildung 64	Wertebereiche und Punktwertverteilung am Beispiel der Kundenbewertung	200
Abbildung 65	Kundenanalyse und Kundenbewertung auf Basis von Scoring-Modellen.....	200
Abbildung 66	Kunden-ABC-Analyse	202
Abbildung 67	Kunden-ABC-Analyse (Umsatz-Tabelle)	202

Abbildung 68	Kunden-Umsatzstrukturanalyse	203
Abbildung 69	Kunden-ABC-Analyse (nach kumulierten Umsätzen)	204
Abbildung 70	Kunden-ABC-Analyse (Deckungsbeitrags-Tabelle)	204
Abbildung 71	Umsatz- und Deckungsbeitragsanalyse (DB in Euro).....	205
Abbildung 72	Umsatz- und Deckungsbeitragsanalyse (DB in Prozent).....	206
Abbildung 73	Kundenportfolio im Überblick	208
Abbildung 74	Aktivitäten im Kundenportfolio	209
Abbildung 75	Controlling der Besuchshäufigkeiten mit der Kundenportfolio-Methode bei Vollauslastung des Außendienstmitarbeiters	212
Abbildung 76	Controlling der Besuchshäufigkeiten mit der Kundenportfolio-Methode bei Nicht-Auslastung des Außendienstmitarbeiters	213
Abbildung 77	Kundenportfolio unter Beachtung der Entwicklung des Kunden über einen Zeitraum von 2017 bis 2024 (2020 bis 2024 wurde prognostiziert)	214
Abbildung 78	Entwicklung der Kunden (Key-Accounts) im Kundenportfolio über die Zeit	215
Abbildung 79	Kundenportfolio aus Sicht des Unternehmens (der Klassiker)	216
Abbildung 80	Kundenportfolio aus Sicht des Außendienstes.....	216
Abbildung 81	Kundenportfolio zu Kundenwert und Kundenzufriedenheit	217
Abbildung 82	Ein Beispiel für die Kunden-Kosten-Berechnung (singuläre Betrachtung der reinen Vertriebskosten).....	220
Abbildung 83	Customer Lifetime Value: Der richtige Kundenwert	227
Abbildung 84	Konzept der Kundenwertberechnung	228
Abbildung 85	Cross-Selling-Matrix.....	230
Abbildung 86	Kundenwertverluste aufgrund negativer Referenzen (Beispiel)	233
Abbildung 87	Kundenbindungsinstrumente.....	235
Abbildung 88	Auftragseingangsquote	244

Abbildung 89	Kennzahlen im Social-Media-Monitoring	248
Abbildung 90	Leistungsdreieck des Verkäufers	250
Abbildung 91	Beispiele für Außendienst-Leistungsdaten (Basisdaten)	251
Abbildung 92	Beispiele für Außendienst-Leistungsdaten (Kennzahlen)	252
Abbildung 93	Ein Beispiel für Außendienst-Bezirke (Rohdaten)	253
Abbildung 94	Ein Beispiel für Außendienst-Bezirke (Kennzahlen)	254
Abbildung 95	Ein Beispiel für Leistungsdaten im Vertrieb (Spiderdiagramm) auf Basis von Kennzahlen (Darstellung ausgewählter KPI's)	255
Abbildung 96	Ein Beispiel für Leistungsdaten im Vertrieb (Kennzahlen als Scores, Bandbreite 0 bis 10 Punkte)	256
Abbildung 97	Ein Beispiel für Leistungsdaten im Vertrieb (Spiderdiagramm) auf Basis von Scores (Darstellung ausgewählter KPI's)	256
Abbildung 98	Ein Beispiel für Leistungsdaten im Vertrieb (Zielbeschreibung)	257
Abbildung 99	Ein Beispiel für Leistungsdaten im Vertrieb (Maßnahmen)	258
Abbildung 100	Ein Beispiel für Leistungsdaten im Vertrieb (Vorgehensweise)	259
Abbildung 105	Der Fall Mertens: Umsätze in den Verkaufsbezirken	263
Abbildung 106	Der Fall Mertens: Zahl der direkten und indirekten Aufträge	264
Abbildung 107	Der Fall Mertens: Die absolute Zahl der durchgeführten Besuche in den einzelnen Außendienstbezirken	264
Abbildung 108	Der Fall Mertens: Kunden-Potentialschätzung des Bezirks von Herrn Ebeling sowie notwendige und tatsächliche Besuchshäufigkeiten nach einer ABC-Klassifizierung	265
Abbildung 109	Der Fall Mertens: Die Kennzahlen der Mitarbeiter	265
Abbildung 110	Der Fall Mertens: Analyse der Reiseberichte	266
Abbildung 111	Die vier Elemente der Balanced Scorecard	268
Abbildung 112	Die Balance Scorecard am Beispiel des Key-Account- Management-Controlling	275

Abbildung 113	Preistransparenz.....	282
Abbildung 114	Leistungsgerechte Konditionensysteme.....	284
Abbildung 115	Erinnerungsleistung von Menschen	287
Abbildung 116	Von der Corporate Identity zur Corporate Sales Culture	289
Abbildung 117	Prämium- und Discount-Segmente	294
Abbildung 118	Rabattrisiken	296
Abbildung 119	Rabattrisiken (Formel).....	297
Abbildung 120	Rabattrisiken (Tabelle 1).....	298
Abbildung 121	Rabattrisiken (Tabelle 2).....	299
Abbildung 122	Preise, Erlösschmälerungen und Nettoumsätze.....	303
Abbildung 123	Preislisten	306
Abbildung 124	Wettbewerbsvorteilsmatrix	308
Abbildung 125	Die Vorgehensweise im Rahmen des (Vertriebs-)Preiscontrolling	311
Abbildung 126	Handlungsspektrum im Rahmen des (Vertriebs-)Preiscontrolling	311
Abbildung 127	Aufteilung der Mitarbeiterentlohnung.....	312
Abbildung 128	Prämienmodell mit einfacher Zielerreichung.....	316
Abbildung 129	Prämienmodell mit Zielübernahme.....	318
Abbildung 130	Prämienmodell mit Zielübernahme für Steigerungswerte	320
Abbildung 131	Prämienmodell mit Teilprämien.....	320
Abbildung 132	Prämienmodell für Teams	322

Einführung

Der Begriff Controlling findet sich im angelsächsischen Raum bereits im 15. Jahrhundert: Der „Controllour“ hatte am englischen Königshof die Aufgabe, Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Güter und Gelder zu führen. In den USA wurde 1778 per Gesetz das Amt des „Comptrollers“ geschaffen. Dieser sollte das Gleichgewicht von Staatseinnahmen und Staatsausgaben überwachen. Als erstes Unternehmen führte schließlich „General Electric“ die Stelle des Controllers 1892 ein. Die Herleitung des Controlling-Begriffs aus dem Rechnungswesen scheint deshalb naheliegend und mithin auch die Nähe zur deutschen Wortverwandtschaft „Kontrolle“. Der Begriff „to control“ aus dem Englischen wird hingegen mit „steuern“, „regeln“, „lenken“ oder „überwachen“ übersetzt.

Controller (Vertriebscontroller) helfen der Unternehmensführung (Verkaufsleitung) bei deren Entscheidungsfindung, indem sie Informationen sammeln und aufbereiten. Hierbei wird zumeist zwischen operativem und strategischem Controlling unterschieden.

Während das operative Controlling die Budgets verantwortet und das wirtschaftliche Verhalten des Unternehmens zum Ziel hat, fokussiert und analysiert das strategische Controlling die Märkte des Unternehmens.

Das Risikocontrolling analysiert und beobachtet Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, und kann damit zum Bestandteil der Revision werden.

Was macht also Controlling aus: Steuerung oder Kontrolle?

Beides. Denn ohne „Kontrolle“ kein „Controlling“. Erst durch eine zweckgebundene Sammlung, Ordnung und Analyse von Daten und damit dessen „Kontrolle“ i. S. einer Abweichungsanalyse (Soll-Ist-Vergleich) ist eine sinnvolle Bewertung möglich. Erst nach einer (objektiven) Bewertung von Daten lassen sich Unternehmen (Vertriebe) zielkonform steuern, regeln, lenken oder überwachen.

Verfolgt man aktuelle Stellenanzeigen, so sollten sich heute typische Controller vorrangig mit folgenden Aufgaben befassen:

- Erstellung von Budgetplänen und Verkaufsprognosen
- Aufbereitung und Übermittlung der Zahlen an das Management

- Erstellung von Management-Reports
- Planung und Umsetzung strategischer Maßnahmen
- Etablierung sowie Kontrolle von Betriebsabläufen
- Prozess- und Schwachstellenanalyse sowie deren Optimierung
- Unterstützung der Investitionsplanung
- Bewertung von Einzelprojekten und Projektierungen
- Durchführen von Soll-Ist-Abgleichen
- Beratung der Fachbereiche bei der Planung
- Aufbau einer Liquiditätsplanung sowie die Optimierung des Working-Capital-Managements
- Weiterentwicklung von Planungsprozessen
- Erstellung des Forecasts sowie der Budgetplanung
- Einflussnahme auf die Entwicklung des Unternehmens im Markt etc.

Das Controlling von heute schafft damit ein umfassendes Berufsbild: vom Datensammler über den Analysten bis zum Consultant im eigenen Unternehmen.

Für das Vertriebscontrolling bedeutet dies: Anpassung der Vertriebsziele an die kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele.

Die Aufgaben des Vertriebscontrollings lassen sich dabei global wie folgt beschreiben:

- Zusammenfassung aller marktrelevanten Daten in einem Informationssystem, um Grundlagen für die Konzipierung bzw. Weiterentwicklung der Vertriebskonzeption zu liefern.
- Planung der Ziele, Strategien sowie des Einsatzes des Vertriebs- und Marketing-Mix auf der Basis von zurückliegenden Daten einerseits und zielorientierten Prognosen andererseits.
- Einführung eines Vertriebs-Information-Systems in das Gesamtsystem der Unternehmenssteuerung.

Zu den Einzel-Aufgaben des Vertriebscontrolling gehören dabei:

- Koordination der Kunden-Planung und damit die Vorgabe von Richtlinien für den formalen und inhaltlichen Planungsaufbau
- Entwicklung einer Konzeption zum Ausbau von Planungsmodellen (Kundenumsatz, Erlösschmälerungen, Zahlungsmodalitäten etc.)
- Konsolidierung der Planab- und -umsätze

- Abstimmung mit der Artikel-Plan-Ergebnisrechnung einschließlich deren Konsistenzprüfung
- Analyse der Chancen und Risiken
- Abrechnung und Berichterstattung (wöchentlich, monatlich, jährlich)
- Analyse der Ist-Soll-Abweichungen (Wirtschaftlichkeitsberechnungen)
- Vertriebsbezogene Projektrechnungen
- Entwicklung von Vertriebs-Kennzahlen
- Verantwortung für die Kunden-Deckungsbeitragsrechnung

Key-Account-Manager (KAM) sind natürlich auch daran interessiert, Daten über Ihre Key-Accounts zu erhalten, aber auch Daten zur Beurteilung der eigenen Leistung innerhalb Ihres Unternehmens. Hier überschneiden sich somit die Aufgaben des Vertriebscontrollings mit denen des KAM-Controllings. Zunächst gilt es deshalb geeignete Datenlieferanten und Datenkontrolleure ausfindig zu machen, die Basisdaten ermitteln und aufbereiten.

Innendienstleiter und Serviceleiter verstehen sich häufig als „Zulieferanten“ des Vertriebes. Dieses kann, muss aber nicht deren primäre „Vertriebsaufgabe“ sein. Vielmehr sind beide häufig als Basis langjähriger Kundenbeziehungen sowie des Empfehlungsmanagements zu sehen – und sorgen damit nicht nur für die Kundenbindung, sondern auch für die Aquisitionen von Neukunden.