

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

Mario Pufahl

# Vertriebscontrolling

So steuern Sie  
Absatz, Umsatz und Gewinn

2., 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 Mai 2003
- 2., erweiterte Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden 2006

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlaur

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0359-0

ISBN-13 978-3-8349-0359-4

# Vorwort

Der Vertrieb ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Ohne die generierten Umsätze durch die vertriebenen Produkte gelingt es den Unternehmen nicht, die erforderlichen Gewinne zu erwirtschaften. Der Vertrieb steht dabei immer mehr unter dem Leistungsdruck zur Umsatz- und Effizienzsteigerung, da nur auf diesem Weg ein Zugewinn an Marktanteilen in gesättigten Märkten möglich ist.

Während der operative Vertrieb schon seit Jahren in der Wissenschaft ausführlich untersucht ist, rückt dessen Controlling erst in den letzten Jahren in den Fokus. Sicherlich ist einer der Gründe das veränderte wirtschaftliche Umfeld der Unternehmen. Vertriebscontrolling ist in vielen Firmen immer noch ein Synonym für die Analyse vergangenheitsorientierter Zahlen. Es dominiert der operative Aspekt, bei dem die Vergangenheit betrachtet wird, um Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Die sich ständig wandelnden Marktverhältnisse sind mit diesem Ansatz jedoch nicht mehr zu erfassen.

Die gestiegene Komplexität des Unternehmensumfelds zwingt die Manager, ihre Vertriebstätigkeiten in immer kürzeren Zyklen zu überdenken. Das Management steht somit vor der Herausforderung, den Vertrieb rechtzeitig auszurichten und Risiken zu antizipieren, um künftige Absätze und Umsätze zu sichern. Ein Vertriebscontrolling, das sich allein auf die Vergangenheit bezieht, kann dies nicht leisten.

Das moderne Vertriebscontrolling analysiert nicht nur Vergangenheitsdaten, sondern blickt gleichsam in die Zukunft. Die strategische Komponente gewinnt an Gewicht. Sie hilft der Unternehmensleitung, die Marktrisiken besser einzuschätzen und den Vertrieb frühzeitig auf kommende Marktgegebenheiten auszurichten. Die Rolle des Vertriebscontrollers dabei ist es, das Management aktiv bei der Strategiefindung durch Methoden und Informationsbereitstellung zu unterstützen und bei deren Operationalisierung zu helfen.

Der Vertrieb steht aktuell vor einem Wandel: Die bisherigen vergangenheitsorientierten Kontrollmechanismen sind zu überdenken und mit vorausschauenden Methoden zu ergänzen. Dies setzt ein Umdenken des Managements und der Vertriebsmitarbeiter voraus. Das Management ist gefordert, die richtigen Methoden zu identifizieren und sie im Vertrieb zu implementieren. Die Informationstechnologie ist dabei ein zwingender Faktor, der die Anwendung der neuen Methoden erst wirtschaftlich

macht. Die Vertriebsmitarbeiter stehen vor der Herausforderung, die ständig wechselnden Rahmenbedingungen in ihrer täglichen Arbeit zu bewältigen. Die neuen Instrumente des Vertriebs, die durch das Management zur Verfügung gestellt werden, müssen beherrscht werden. Das erfordert ein erhebliches Maß an Flexibilität und Neugier. Oftmals sind die Mitarbeiter durch die erheblich wachsenden Anforderungen überfordert; Vertriebscontrolling bietet die Chance, dies frühzeitig zu erkennen und der Überforderung entgegenzusteuern.

Ein Vertriebscontrolling hat unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, um die Unternehmen zu unterstützen und wirkliche Vorteile zu bieten. Es muss dem Management helfen, den Vertrieb mit Informationen zu unterstützen und die Vertriebsaktivitäten zu koordinieren und zu kontrollieren.

Das Vertriebscontrolling muss Antworten auf folgende Fragestellungen geben:

- Welche Objekte sind zu betrachten?
- Welche Methoden sind verfügbar und sinnvoll?
- Wie ist die Unterteilung zwischen strategischem und operativem Vertriebscontrolling sinnvoll zu gestalten? Wie ist die Strategie in das operative Geschäft zu transferieren?
- Auf welchem Wege ist ein Vertriebscontrolling organisatorisch zu verankern?
- Welche Rolle spielt die Informationstechnologie für das Vertriebscontrolling? Wie können neue Technologien wie Data Warehousing genutzt werden?
- Wie werden neuere Managementphilosophien wie Customer Relationship Management in das Vertriebscontrolling einbezogen?

Diese und weitere Fragen werden in diesem Buch mit besonderem Bezug zur Praxis beantwortet. Die einzelnen Kapitel sind mit vielen Fall- und Rechenbeispielen gespickt, um die Materie anschaulich darzustellen. Checklisten erleichtern die Bestandsaufnahme der eigenen Aktivitäten.

Das Buch richtet sich vor allem an Entscheider und Mitarbeiter im Vertrieb, die sich intensiv mit dem Gedanken des Vertriebscontrolling auseinandersetzen. Das Buch zeigt, dass sich eine Kombination aus strategischem und operativem Vertriebscontrolling langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, da die Vertriebsaktivitäten transparenter werden und dadurch leichter steuerbar sind. Die anfänglichen Investitionskosten für ein Vertriebscontrolling werden mittelfristig durch eine nachhaltig verbesserte Vertriebseffizienz amortisiert.

Düsseldorf, im April 2003

*Mario Pufahl*

# Vorwort zur zweiten Auflage

Die heutigen technischen Möglichkeiten machen das Vertriebscontrolling einfacher und effizienter denn je. Noch vor wenigen Jahren mussten die teilweise sehr komplexen Berichte im Vertriebscontrolling über Nacht erzeugt werden, um am Morgen vorzuliegen. Diese Zeiten sind vorbei: Die Berichte stehen allen Entscheidern auf Knopfdruck zur Verfügung.

Allerdings schafft auch dies wieder einen Umbruch in der Vertriebssteuerung. Die Vertriebsleitung muss lernen, die gesammelten Daten aktiv für das tägliche Geschäft zu nutzen. Einerseits können die Vertriebsleiter die tagesaktuellen Daten einsetzen, um die Vertriebsmitarbeiter besser zu steuern und zu unterstützen. Andererseits muss die Vertriebsleitung zulassen, dass die gesammelten Daten den einzelnen Vertriebsmitarbeitern bei der täglichen Arbeit zugänglich werden, um dort die richtigen Entscheidungen zu treffen und die Effizienz zu steigern. Die Transparenz im Vertrieb steigt somit über alle Hierarchieebenen. Vertriebsinformationssysteme helfen insbesondere dabei, die profitablen Kunden zu identifizieren, zu klassifizieren und die Gebietsstrukturen zu optimieren.

Vieles ist heute technisch machbar. Die Möglichkeiten sind so groß, dass es gilt, die richtigen Maßnahmen zu identifizieren, um den Vertrieb richtig zu steuern und die – häufig sehr umfangreichen – Investitionen dem richtigen Verwendungszweck zufließen zu lassen. Eine große Herausforderung besteht sicherlich darin, die richtigen Informationen zeitnah am richtigen Ort verfügbar zu haben. Ferner ist insbesondere im Vertrieb ein Motto wichtig: „KISS – Keep it small and simple“, denn am häufigsten scheitert Vertriebscontrolling am Wahn des Managements, alles zu kontrollieren und jede Zahl bis ins kleinste Detail zu analysieren. Im Einzelfall mag dies auch Sinn machen, dennoch ist es erforderlich, dass die einzelnen Mitarbeiter operativ sinnvoll und effizient arbeiten können. Eine Vision ist hierbei sicherlich: „Mehr Zeit zum Verkaufen!“. Das Vertriebscontrolling muss die Aktivitäten des Vertriebs so steuern, dass die Nettozeit sinnvoll in Kundengespräche und die Generierung von Aufträgen fließt. Nur dies sichert langfristig den Unternehmensfortbestand.

Die zweite Auflage enthält weit reichende Ergänzungen zu analytischen Auswertungen der Vertriebsaktivitäten und wurde um zahlreiche Aspekte des Gebietsmanagements erweitert. Zudem enthält die Neuauflage zwei

Fallstudien zum Gebietsmanagement, um die wesentlichen Aspekte noch einmal aus praktischer Sicht zu erörtern.

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

Düsseldorf, im Juli 2006

*Mario Pufahl*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	5
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b>	7
<b>1 Einleitung</b>	11
<b>2 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar</b>	15
2.1 Die Aufgaben des Vertriebscontrolling	15
2.1.1 Informationsstrategien entwickeln	17
2.1.2 Entscheidungsrelevante Informationen sammeln	20
2.1.3 Gesammelte Informationen auswerten, aufbereiten und bereitstellen	21
2.2 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen	24
2.3 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung	27
<b>3 Vertriebsinformationssysteme (VIS)</b>	35
3.1 Die unterstützende Komponente	35
3.2 Die systematische Informationsgewinnung	38
3.3 Die systematische Informationsauswertung	50
3.4 Die Vorteile einer vertrieblichen Nutzung der systematischen Informationsauswertung in der Praxis	56
<b>4 Strategisches Vertriebscontrolling</b>	59
4.1 Die vorausschauende Komponente	59
4.2 Die Methoden für die richtige Strategie	62
4.2.1 Relative Stärken und Schwächen kennen	62
4.2.2 Märkte einschätzen	66
4.2.3 Kunden analysieren	74



4.2.4 Wettbewerber beurteilen _____	91
4.2.5 Produkt- und Dienstleistungsangebote positionieren _____	100
4.2.6 Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten _____	114
4.2.7 Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern _____	122
4.2.8 Vertriebswege definieren und optimieren _____	136
4.2.9 Risiken abwägen _____	152
4.3 Ein Frühwarnsystem definieren und anwenden _____	159
4.4 Die Vertriebsstrategie mittels Balanced Scorecard operationalisieren _____	162
<b>5 Operatives Vertriebscontrolling _____</b>	<b>175</b>
5.1 Die zurückblickende Komponente _____	175
5.2 Die Blickwinkel des operativen Vertriebscontrolling _____	180
5.2.1 Preiskalkulation _____	181
5.2.2 Vertriebserfolgsrechnungen _____	192
5.2.3 Break-Even-Analyse _____	201
5.2.4 Abweichungsanalyse _____	205
5.2.5 Systemunterstütztes Vertriebscontrolling _____	214
<b>6 Implementierung des Vertriebscontrolling _____</b>	<b>221</b>
<b>7 Fallstudien _____</b>	<b>227</b>
7.1 Vertriebscontrolling in der Pharmaindustrie _____	227
7.2 Verkaufsgebietsgestaltung anhand des „OPC Hotspot-Konzepts“ _____	230
7.3 Vertriebskonzeption unter Berücksichtigung regionaler Marktpotenziale in der Telekommunikationsbranche _____	242
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen _____	251
Literaturverzeichnis _____	254
Der Autor _____	256