

Mario Pufahl

Vertriebscontrolling

Mario Pufahl

# Vertriebscontrolling

So steuern Sie  
Absatz, Umsatz und Gewinn



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

1. Auflage Mai 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden 2003

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2003

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.  
[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-Langlau

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-663-01361-7

ISBN 978-3-663-01360-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-01360-0

# 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*

# Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| <b>Vorwort</b>   | 5   |
| <b>1 Einleitung</b>  | 9   |
| <b>2 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar</b>                          | 13  |
| 2.1 Die Aufgaben des Vertriebscontrolling                                | 13  |
| 2.2 Das Vertriebscontrolling unterstützt Entscheidungen                  | 22  |
| 2.3 Die Restriktionen des Vertriebs in der Entscheidungsfindung          | 25  |
| <b>3 Vertriebsinformationssysteme (VIS)</b>                              | 33  |
| 3.1 Die unterstützende Komponente  | 33  |
| 3.2 Die systematische Informationsgewinnung                              | 36  |
| 3.3 Die systematische Informationsauswertung                             | 47  |
| <b>4 Strategisches Vertriebscontrolling</b>                              | 55  |
| 4.1 Die vorausschauende Komponente                                       | 55  |
| 4.2 Die Methoden für die richtige Strategie                              | 58  |
| 4.2.1 <i>Relative Stärken und Schwächen kennen</i>                       | 58  |
| 4.2.2 <i>Märkte einschätzen</i>  | 62  |
| 4.2.3 <i>Kunden analysieren</i>  | 70  |
| 4.2.4 <i>Wettbewerber beurteilen</i>                                     | 87  |
| 4.2.5 <i>Produkt- und Dienstleistungsangebote positionieren</i>          | 97  |
| 4.2.6 <i>Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten</i>               | 110 |
| 4.2.7 <i>Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern</i>                  | 118 |
| 4.2.8 <i>Vertriebswege beurteilen</i>                                    | 132 |
| 4.2.9 <i>Risiken abwägen</i>   | 139 |
| 4.3 Ein Frühwarnsystem definieren und anwenden                           | 146 |
| 4.4 Die Vertriebsstrategie mittels Balanced Scorecard operationalisieren | 149 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>5 Operatives Vertriebscontrolling</b>                | 161 |
| 5.1 Die zurückblickende Komponente                      | 161 |
| 5.2 Die Blickwinkel des operativen Vertriebscontrolling | 166 |
| 5.2.1 Preiskalkulation                                  | 167 |
| 5.2.2 Vertriebserfolgsrechnungen                        | 178 |
| 5.2.3 Break-Even-Analyse                                | 187 |
| 5.2.4 Abweichungsanalyse                                | 191 |
| 5.2.5 Systemunterstütztes Vertriebscontrolling          | 200 |
| <b>6 Implementierung des Vertriebscontrolling</b>       | 207 |
| <b>7 Fallstudien</b>                                    | 213 |
| 7.1 Vertriebscontrolling in der Personalberatung        | 213 |
| 7.2 Vertriebscontrolling in der Pharmaindustrie         | 222 |
| Abbildungsverzeichnis                                   | 227 |
| Tabellenverzeichnis                                     | 229 |
| Literaturverzeichnis                                    | 231 |
| Der Autor   | 233 |