



Mario Pufahl

# **Vertriebscontrolling**

So steuern Sie Absatz,  
Umsatz und Gewinn

3. Auflage



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](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: 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

<b>Vorwort</b>	5
<b>1 Vertriebscontrolling ist unverzichtbar</b>	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
<b>2 Vertriebsinformationssysteme (VIS)</b>	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
<b>3 Strategisches Vertriebscontrolling</b>	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
<b>4 Operatives Vertriebscontrolling _____</b>	<b>159</b>
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
<b>5 Implementierung des Vertriebscontrolling _____</b>	<b>209</b>
<b>6 Fallstudien _____</b>	<b>215</b>
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).

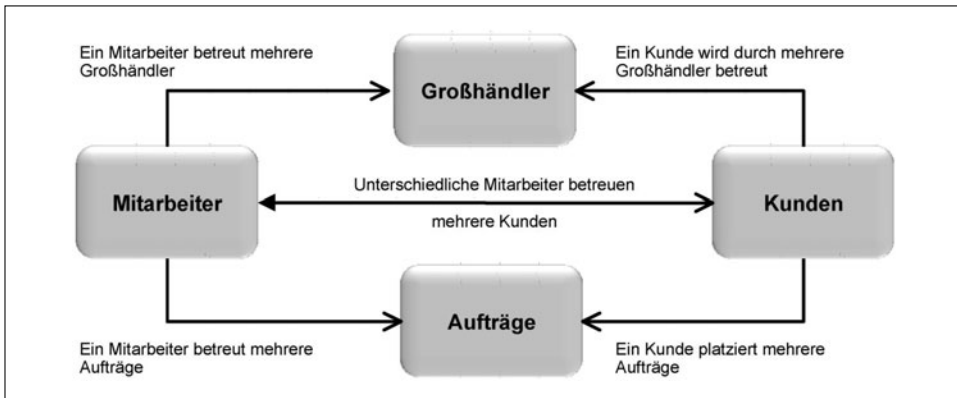


Abbildung 1: Datenmodell

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