

Study

by the University of Applied Sciences bfi Vienna



Vertriebscontrolling

Wissenschaftliche Studie 2011

Status quo des Vertriebscontrolling

Juli 2011

Roman Anlanger

Studiengangleiter „Technisches Vertriebsmanagement“
Fachhochschule des bfi Wien

Luis Barrantes

Lehrstuhl für Industrial Sales Engineering
Ruhr-Universität Bochum

Gerhard Karner

Unternehmensberater sowie Lektor an der
Fachhochschule des bfi Wien

Medien- und Kooperationspartner:



Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkungen.....	7
2	Die Ergebnisse im Einzelnen	9
2.1	Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?	9
2.2	In welchem Staat befindet sich Ihr persönlicher (Haupt-)Arbeitsplatz?	10
2.3	Wie groß ist der Umsatz in Ihrem Unternehmen?.....	10
2.4	Wie groß sind die Kapitalanteile oder Stimmrechte in Ihrem Unternehmen, die in Fremdbesitz sind?.....	11
2.5	Wie viele VertriebsmitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?	11
2.6	In welcher Branche sind Sie tätig?	12
2.7	Unterverzeichnis: Herstellung von Waren, verarbeitendes Gewerbe	13
2.8	Wird in Ihrem Unternehmen zwischen operativem und strategischem Vertriebscontrolling unterschieden?	14
2.9	Ist die Einführung eines neuen Tools zum Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen geplant?	15
2.10	Werden in Ihrem Unternehmen Vertriebskennzahlen eingesetzt?	16
2.11	Welche Kostenrechnungssysteme im Vertriebscontrolling werden in Ihrem Unternehmen verwendet?	18
2.12	Welche Ebene des Deckungsbeitrags wird in Ihrem Kostenrechnungssystem berücksichtigt?	22
2.13	Welche Vertriebskennzahlen werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?	23
2.14	Werden in Ihrem Unternehmen die Kosten des erfolglosen Vertriebs erfasst?	25
2.15	Welche Bemessungsgrundlagen für die Entlohnung von Vertriebsteams sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?	26
2.16	Welche Kundenbewertungsverfahren setzen Sie ein?	27
2.17	Wer führt das Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen durch?	29
2.19	Welche Informationen werden Ihnen vom Controlling zur Verfügung gestellt?	31
2.20	In welcher Form werden die Informationen des Vertriebscontrollings zur Verfügung gestellt?	33
2.21	Wo wird das Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen dokumentiert?.....	34
2.22	Wie beurteilen Sie die technische Unterstützung für Ihre Aufgaben der Vertriebssteuerung?	35
2.23	Welche Unterstützungsleistungen aus dem Vertriebscontrolling erhält der Außendienst?	35
2.24	Welche Maßnahmen plant Ihr Unternehmen betreffend Vertriebscontrolling?	36
2.25	Zustimmung zu Aussagen.....	37
3	Abschlussbemerkungen.....	38

Abstract

Im Jahr 2011 wurde vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien über das Internet-Tool „www.2ask.de“ eine Umfrage durchgeführt, deren Ziel es war, einen aktuellen *Status quo* des Vertriebscontrollings zu ermitteln. 639 Personen nahmen an der Befragung teil.

Die wissenschaftliche Untersuchung wurde vom Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien sowie der Ruhr Universität Bochum, Studiengang „Sales Engineering and Product Management“ durchgeführt.

Diese Studie gibt Auskunft darüber, ob und in welchem Umfang Controlling in den Unternehmen eingesetzt wird. Die Befragung soll aufzeigen, wo Verbesserungen notwendig sind, um ein besseres Kosten- und Ertragsmanagement im Vertriebsbereich zu gewährleisten.

Diese wissenschaftliche Arbeit versucht herauszufinden, inwieweit die Kernbranchen des technischen Vertriebs Methoden des Vertriebscontrollings einsetzen. In welchem Umfang wird Vertriebscontrolling im Allgemeinen eingesetzt? An welchen Bezugsgrößen orientieren sich Provisionsmodelle für die AußendienstmitarbeiterInnen und welche Kundenbewertungsmodelle finden Anwendung? Unterscheiden die Unternehmen zwischen operativem und strategischem Vertriebscontrolling?

Diese Studie soll im nächsten Jahr fortgesetzt werden, um detailliertere Aussagen über den Einsatz von Controlling in kleinen, mittleren und großen Unternehmen machen zu können.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl MitarbeiterInnen.....	9
Abbildung 2: Sitz des Arbeitsplatzes	10
Abbildung 3: Umsatz des Unternehmens	10
Abbildung 4: Anteil der Kapitalanteile oder Stimmrechte	11
Abbildung 5: Anzahl der beschäftigten VertriebsmitarbeiterInnen	11
Abbildung 6: Frage nach der Branche der BefragungsteilnehmerInnen	12
Abbildung 7: Branche „Herstellung von Waren und Verarbeitendes Gewerbe“	13
Abbildung 8: Unterscheidung zwischen operativen und strategischem Vertriebscontrolling	14
Abbildung 9: Geplante Einführung eines neuen Tools zum Vertriebscontrolling	15
Abbildung 10: Einsatz von Vertriebskennzahlen	16
Abbildung 11: Vertriebscontrollingkennzahlen	17
Abbildung 12: Kostenrechnungssysteme im Vertriebscontrolling	18
Abbildung 13: Ebene des Deckungsbeitrags	22
Abbildung 14: Einsatz von Vertriebskennzahlen im Unternehmen	23
Abbildung 15: Marketing und Vertriebskennzahlen	24
Abbildung 16: Erfassung der Kosten des erfolglosen Vertriebs	25
Abbildung 17: Bemessungsgrundlagen für die Entlohnung von Vertriebsteams	26
Abbildung 18: Vergütung nach bestimmten Ebenen und Positionen	26
Abbildung 19: Einsatz von Kundenbewertungsverfahren.....	27
Abbildung 20: Durchführung des Vertriebscontrollings	29
Abbildung 21: Beurteilung der Controllingabteilung	30
Abbildung 22: Informationen von der Controllingabteilung.....	31
Abbildung 23: Form der Informationen	33
Abbildung 24: Dokumentation des Vertriebscontrolling.....	34
Abbildung 25: Beurteilung der technischen Unterstützung	35
Abbildung 26: Unterstützungsleistungen aus dem Vertriebscontrolling	35
Abbildung 27: Planung von Maßnahmen	36
Abbildung 28: Zustimmung zu Aussagen	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kontaktiere potentielle InteressentInnen für die Onlinebefragung (Quelle: Eigenerstellung)	8
Tabelle 2: Marketing- und Vertriebskennzahlen (Quelle: Homburg / Krohmer 2003: 1029)	24
Tabelle 3: Vergütung nach bestimmten Ebenen und Positionen (Quelle: Homburg / Krohmer 2003: 1058) .	26

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2A	Business to Administration (Ämter und Behörden als Kunden)
B2B	Business to Business (andere Unternehmen als Kunden)
B2C	Business to Consumers (Konsumenten als Kunden)
bfi	Berufsförderungsinstitut
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deckungsbeitrag
dh	das heißt
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
et al.	et alii bzw. et alteri (und andere [Autoren])
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
FH	Fachhochschule
GK	Geschäftskunde
ISIC	International Standard Industrial Classification (of all Economic Activities)
n	Anzahl der Nennungen zu einer Frage
NACE	Nomenclature statistique des activités économique dans la Communauté européenne
Rev.	Revision
S.	Seite
Tab.	Tabelle
z.B.	zum Beispiel

Hinweis:

Es wurde bewusst bei den Fachtermini „Kunden-...“ auf die gegenderte Form verzichtet, da dies in der einschlägigen Fachliteratur ebenso gehandhabt wird.

Vorbemerkungen

Noch immer ist der Begriff „Vertriebscontrolling“ im üblichen Unternehmensalltag ein eher unbekanntes Wesen. Viele unterschiedliche Definitionen kursieren in den so genannten „Fachkreisen“, mit denen sich die Vertriebspraktiker mehr oder weniger gut identifizieren können.

Die Crux mit jeglichem „Controlling“ ist im deutschen Sprachraum die scheinbare Identität mit dem Wort „Kontrolle“. Setzt man das in Verbindung mit „Vertrieb“, kommen leicht Bilder hervor, die mit „Kontrolle der VertriebsmitarbeiterInnen“ zu tun haben. Und das heißt oft auch: Auf die Finger schauen, Arbeitszeiten kontrollieren, gefahrene Kilometer nachrechnen, Besuche und Gesprächsinhalte dokumentieren, Berichte verfassen und regelmäßig zu vorgegebenen Terminen abschicken. Und das heißt oft auch: Formulare, Formalismen, Bürokratie.

All das macht „Vertriebscontrolling“ – auf den ersten Blick und für die (im wahrsten Sinne „betroffenen“) VertriebsmitarbeiterInnen – zu einem ungeliebten Instrumentarium, das mehr Mühen und Aufwand kostet, als es Nutzen und Wert zu bringen scheint.

Es ist ein Anliegen dieser Forschung, die Vorteile und den praktischen Nutzen eines modernen, professionellen Vertriebscontrolling-Systems aufzuzeigen.

Die Hypothesen, die dieser Untersuchung zugrunde lagen, sind:

- Besonders in den Kernbranchen des technischen Vertriebs (Herstellung von Waren, verarbeitendes Gewerbe sowie Information und Kommunikation) werden Methoden des Vertriebscontrollings eingesetzt. Das sollte vor allem am Einsatz von Kennzahlenapparaten, Kostenrechnungssystemen und Provisionsmodalitäten ablesbar sein.
- Bonussysteme für VertriebsmitarbeiterInnen orientieren sich lediglich am Umsatz.
- Unternehmen setzen Vertriebscontrolling nur unzureichend ein.
- Unternehmen bewerten ihre Kunden in Bezug auf die Profitabilität und Zufriedenheit nur unzureichend.
- Vertriebscontrolling wird nicht in allen Unternehmen adäquat eingesetzt, und es wird auch nicht zwischen operativem und strategischem Vertriebscontrolling unterschieden.

Es geht darum herauszufinden,

- wie Vertriebscontrolling von den Unternehmen strategisch und operativ definiert und eingesetzt wird,
- welche Tools herangezogen werden, um den Vertrieb und seine MitarbeiterInnen erfolgsoptimal einzusetzen,
- welche Arten von Kostenrechnungssystemen in den Unternehmen eingesetzt werden,
- in wie weit sich die Deckungsbeitragsrechnung im Vertrieb durchgesetzt hat,
- welche Kennzahlen genutzt werden, um die Erfolge zu analysieren,
- ob und wie Erfolge im Vertrieb incentiviert werden,
- ob und wie Kunden analysiert und bewertet werden,
- wie positiv oder negativ die Aufnahme und Akzeptanz der zentralen Controlling-Instrumente durch die MitarbeiterInnen ist.

Zur Beantwortung dieser Fragen, wurden ca. 87.000 potentielle InteressentInnen der XING Gruppen Vertrieb & Verkauf, Technischer Vertrieb und Marketing Community Austria mittels Newsletter kontaktiert (siehe Tabelle 1).

XING-Gruppe	Quelle	Anzahl Gruppenmitglieder ¹	Aussendungsdatum der Newsletter
Marketing Community Austria	https://www.xing.com/net/pri4bc67bx/mcaustria	3.752	14. Februar 2011
Technischer Vertrieb	https://www.xing.com/net/pri4bc67bx/tv/	2.278	16. Februar 2011
Vertrieb & Verkauf	https://www.xing.com/net/pri4bc67bx/vertrieb	81.294	08. April 2011
Technischer Vertrieb (Erinnerungsschreiben)	https://www.xing.com/net/pri4bc67bx/tv/	2.311 Erinnerungsschreiben	15. April 2011
Technischer Vertrieb (Erinnerungsschreiben)	https://www.xing.com/net/pri4bc67bx/tv/	2.463 Erinnerungsschreiben	03. November 2011
Anzahl der insgesamt per Newsletter kontaktierten Personen (ohne Erinnerungsschreiben)		87.324	

Tabelle 1: Kontaktierte potentielle InteressentInnen für die Onlinebefragung (Quelle: Eigenerstellung)

Aus dieser Aktion gab es einen Rücklauf von insgesamt 639 Fragebögen. Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass von diesen 639 Fragebögen insgesamt 301 vollständig ausgefüllt und damit für die vorliegende Untersuchung gültig waren.

Diese Arbeit ist eine Zusammenfassung und Interpretation der 301 ausgewerteten Fragebögen. Daraus ist ersichtlich, welchen Stellenwert das Vertriebscontrolling für die an der Untersuchung teilnehmenden Personen hat.

Nicht alle BesucherInnen haben alle Fragen beantwortet. Die 338 unvollständig ausgefüllten Fragebögen erklären sich aus Sicht der Autoren wahrscheinlich zum Teil aus suboptimalen Formulierungen der Fragen und im Vorhinein nicht bedachten Zuordnungsschwierigkeiten.

Weitere Gründe für die Nichtbeantwortung aller Fragen: Die Autoren gehen davon aus, dass dies zum Teil an dem Umfang der Fragen sowie an den Zeitressourcen der Befragten lag. Andererseits haben die Autoren die Vermutung, dass einige Fragen einen zu hohen Grad an Komplexität aufgewiesen haben. Hier sehen die Autoren einen Optimierungsbedarf für kommende Untersuchungen im Bereich Vertriebscontrolling. Aus diesem Grund kann man die vorliegenden Forschungsergebnisse als *work in progress* bezeichnen. Es ist geplant bei zukünftigen Untersuchungen speziell an der Formulierung der Fragen und des Umfangs dieser zu arbeiten.

Um die oben genannten Hypothesen auch theoretisch abzusichern, wurde eine vergleichende Literaturrecherche durchgeführt.

Die Untersuchungsergebnisse sollen dazu beitragen, die Lehrinhalte an Hochschulen gezielter an die betrieblichen Gegebenheiten anzupassen und den Studierenden damit wirklichkeitsnahe Studieninhalte zu verschaffen.

¹ Es handelt sich dabei lediglich um ungefähre Werte, da Doppel- bzw. Mehrfachmitgliedschaften in den genannten Gruppen möglich sind.

1 Die Ergebnisse im Einzelnen

2.1 Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

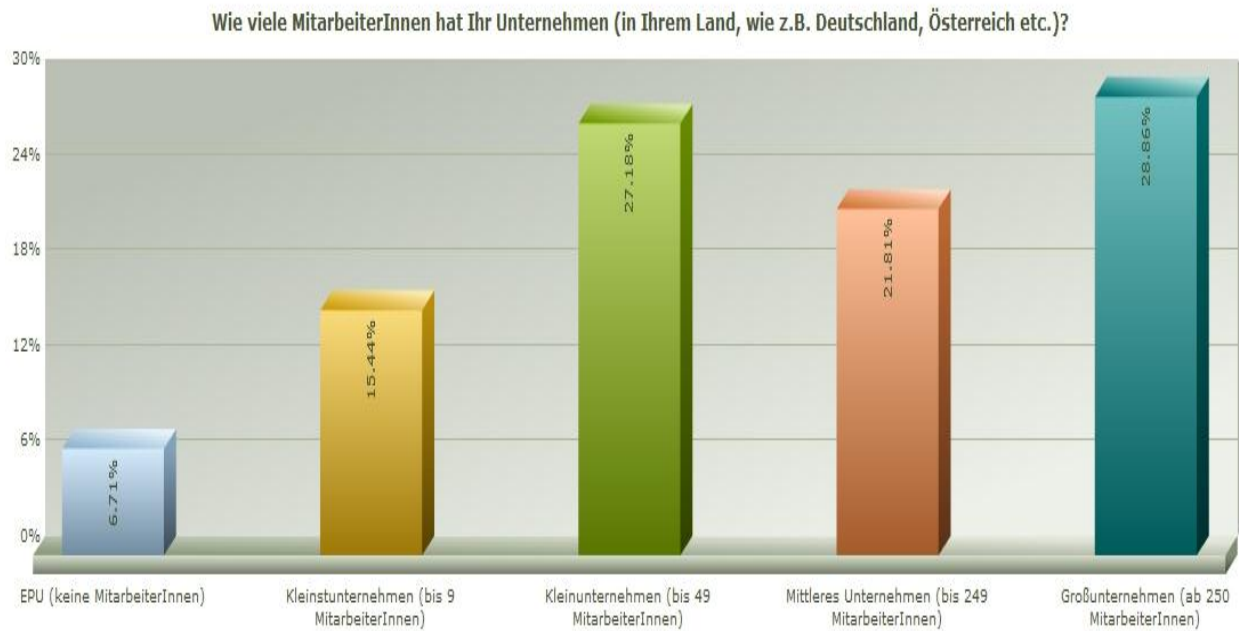


Abbildung 1: Anzahl MitarbeiterInnen

Fast 50% der befragten Unternehmen sind mittlere Unternehmen und Großunternehmen, mehr als ein Viertel der Unternehmen sind Kleinbetriebe. 15,4% sind Kleinstunternehmen mit bis zu 9 MitarbeiterInnen und der Rest EPU's.

2.2 In welchem Staat befindet sich Ihr persönlicher (Haupt-)Arbeitsplatz?



Abbildung 2: Sitz des Arbeitsplatzes

Die befragten Unternehmen sind größtenteils aus Deutschland und Österreich – jeweils knapp 50%.

2.3 Wie groß ist der Umsatz in Ihrem Unternehmen?



Abbildung 3: Umsatz des Unternehmens

24,3% der befragten Unternehmen haben einen Jahresumsatz bis 2 Mio EUR, 24,3% bis 10 Mio EUR. Mehr als ein Fünftel der Unternehmen macht einen jährlichen Umsatz bis 50 Mio EUR und fast 30% generieren einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio EUR.

2.4 Wie groß sind die Kapitalanteile oder Stimmrechte in Ihrem Unternehmen, die in Fremdbesitz sind?



Abbildung 4: Anteil der Kapitalanteile oder Stimmrechte

Bei 65,4% der befragten Unternehmen sind die Kapitalanteile oder Stimmrechte, die sich in Fremdbesitz befinden, kleiner als 25%.

2.5 Wie viele VertriebsmitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



Abbildung 5: Anzahl der beschäftigten VertriebsmitarbeiterInnen

36,7% der Unternehmen setzen 1-3 AußendienstmitarbeiterInnen ein, wobei 31,6% der Unternehmen 4-10 AußendienstmitarbeiterInnen einsetzen. Lediglich 14,5% der Unternehmen setzen 11-30 AußendienstmitarbeiterInnen ein. 17,1% der Unternehmen geben an, dass sie mehr als 30 VertriebsmitarbeiterInnen im Außendienst beschäftigen. Die Personenzahl im Innendienst verhält sich mehr oder weniger analog zum Außendienst.

2.6 In welcher Branche sind Sie tätig?

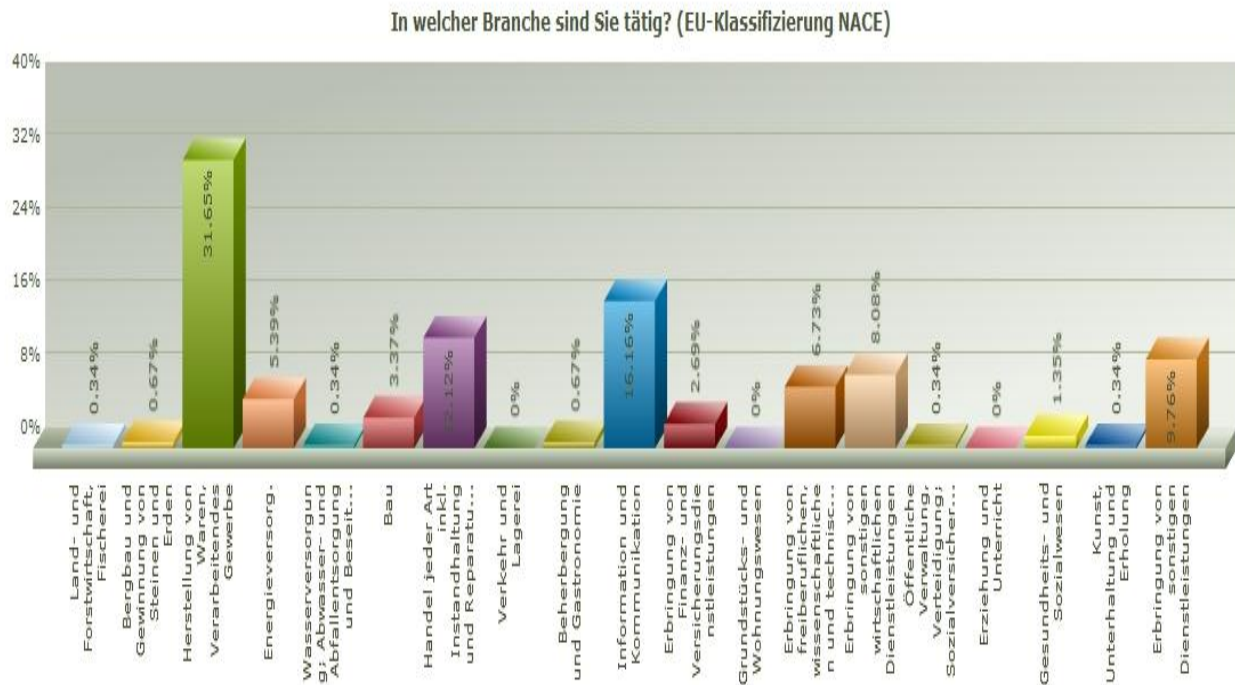


Abbildung 6: Frage nach der Branche der Befragten/TeilnehmerInnen

An erster Stelle der befragten Unternehmen steht die Branche „Herstellung von Waren und Verarbeitendes Gewerbe“ mit 31,6% der befragten Unternehmen, gefolgt von „Information und Kommunikation“ mit 16,2% und mit 12,2% „Handel jeder Art inkl. Instandhaltung und Reparatur“.

2.7 Unterverzeichnis: Herstellung von Waren, verarbeitendes Gewerbe

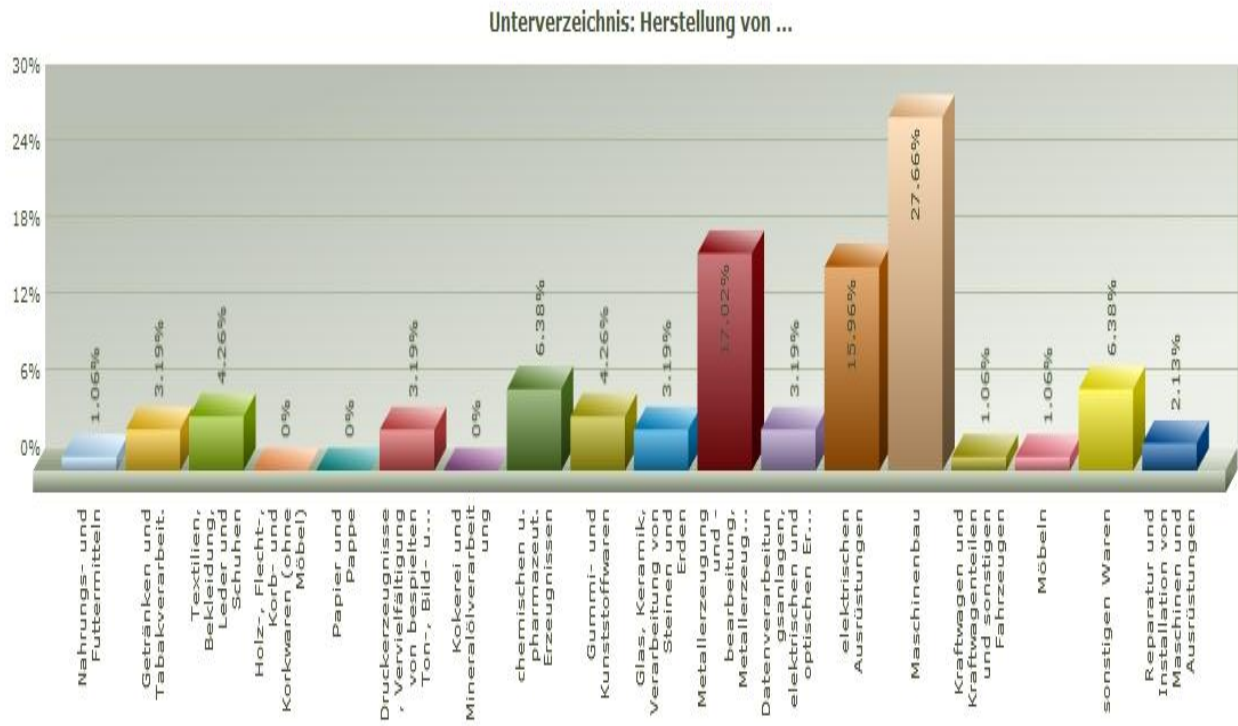


Abbildung 7: Branche „Herstellung von Waren und Verarbeitendes Gewerbe“

Aus der Branche „Herstellung von Waren und Verarbeitendes Gewerbe“ gehören wiederum 27,7% zum Segment Maschinenbau, 17% zur Metallerzeugung und -bearbeitung und 16% beschäftigen sich mit elektronischen Ausrüstungen. Der Rest verteilt sich auf niedrigem Niveau gleichmäßig.

2.8 Wird in Ihrem Unternehmen zwischen operativem und strategischem Vertriebscontrolling unterschieden?

Wird in Ihrem Unternehmen zwischen operativem (bis 1 Jahr) und strategischem (von 1 bis 5 Jahren) Vertriebscontrolling unterschieden?

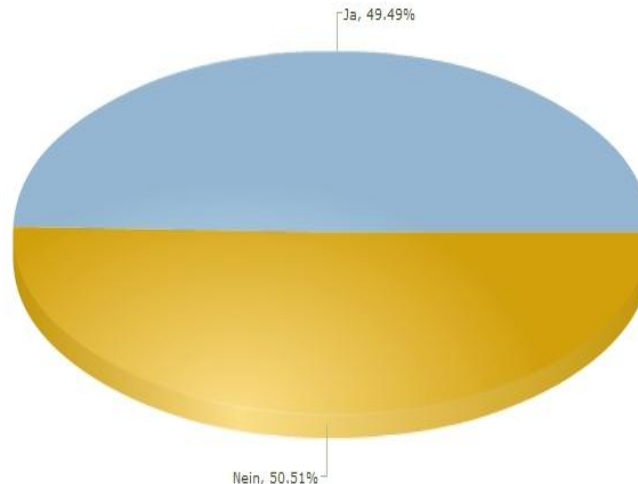


Abbildung 8: Unterscheidung zwischen operativen und strategischem Vertriebscontrolling

Lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen unterscheidet zwischen operativem und strategischem Vertriebscontrolling. Das operative Vertriebscontrolling analysiert und steuert die Vertriebsaktivitäten unter gegenwärtigen Marktbedingungen und greift nicht aktiv in das Marktumfeld ein. Die Analysen basieren primär auf internen Informationsquellen wie dem internen Rechnungswesen (Kostenrechnung); die Daten stammen aus der Vergangenheit und der Gegenwart. Operatives Vertriebscontrolling orientiert sich an messbaren Steuerungsgrößen wie z. B. Umsatz, Kosten und Gewinn.

An der Steuerungsgröße „Umsatz“ wird die Vertriebseinheit direkt gemessen. Umsätze werden jedoch nur generiert, wenn Ressourcen und Waren seitens des Vertriebs eingesetzt werden. Diese Vertriebskosten werden in der Steuerungsgröße „Kosten“ erfasst. Aus der Differenz dieser Steuerungsgrößen resultiert der „Gewinn“.

Der Fokus im operativen Vertriebscontrolling liegt auf den Analyseobjekten

- Vertriebseinheit: Welche Vertriebseinheit erzielt den höchsten Gewinn?
- Produkteinheit/-linie: Wie viel Umsatz wird mit Produkt A und Produktlinie B erzielt?
- Kunden/-gruppe: Welche Kundengruppe ist rentabel und welche bringt Verluste?
- MitarbeiterInnen/-gruppe: Welche(r) MitarbeiterIn verbucht den größten Umsatz?
- Vertriebsweg: Welcher Vertriebsweg verursacht die höchsten Kosten?

Die Strategie legt die grobe Ausrichtung fest, um langfristig in einer Abfolge von Schritten das anvisierte Ziel zu erreichen und setzt sich in der Umsetzung aus einem Bündel einzelner Maßnahmen zusammen.

Strategien sollen die Veränderung im Unternehmensumfeld gezielt berücksichtigen und eine flexible Antwort geben, um das Erreichen des gesetzten Zieles zu gewährleisten. (Vgl. Baum / Coenberg / Günther 2004: 2) Der Markt muss eine gewisse Kontinuität in der Strategie erkennen. Unternehmen, die keine eindeutige Strategie erkennen lassen, können Absatzprobleme bekommen. (Vgl. Jung 2003: 225)

Die Vertriebsstrategie ist somit die langfristige Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten auf den Kunden und die Markterfordernisse. Die Vertriebsleitung muss Marktentwicklungen angemessen antizipieren und

erfolgreiche Vertriebsstrategien ableiten. Gelingt dies nicht, ist der Fortbestand des gesamten Unternehmens in Gefahr.

Eine erfolgreiche Vertriebsstrategie muss demnach folgende Inhalte aufweisen:

- in welchen
 - Kundensegmenten
 - Märkten
 - Vertriebskanälen
- mit welchen
 - Produkten
 - Ressourcen
 - Erlösstrukturen
 - Ergebnisbeiträgen
 - Risiken (Vgl. Pufahl 2006, S. 59 f.)

War es bis zu Beginn der achtziger Jahre noch so, dass der „klassische“ Controller seine Aufgaben im operativen Controlling sah, so nimmt über die dann eingeführte strategische Planung auch das strategische Controlling einen immer größeren Raum im Aufgabenspektrum des Controllers ein, was Lehrbücher wie Praxisveröffentlichungen belegen. (Vgl. Horváth 2006: 234)

2.9 Ist die Einführung eines neuen Tools zum Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen geplant?

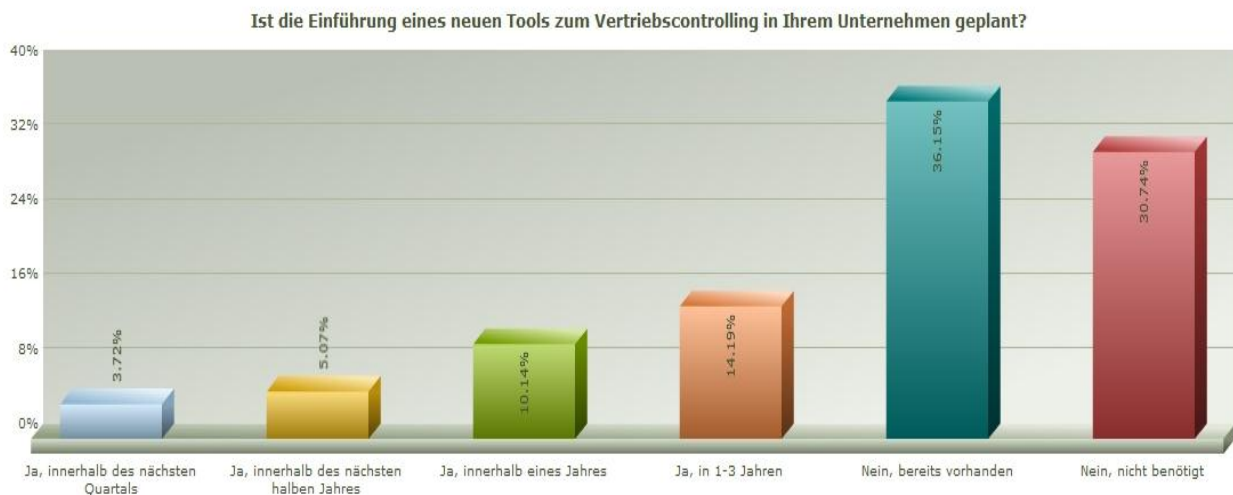


Abbildung 9: Geplante Einführung eines neuen Tools zum Vertriebscontrolling

Knapp ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass kein Tool zum Vertriebscontrolling benötigt wird und 36% besitzen schon ein entsprechendes Tool. 15% der Unternehmen planen die Einführung eines neuen Tools zur Vertriebssteuerung innerhalb eines Jahres und 14,2% mittelfristig.

2.10 Werden in Ihrem Unternehmen Vertriebskennzahlen eingesetzt?

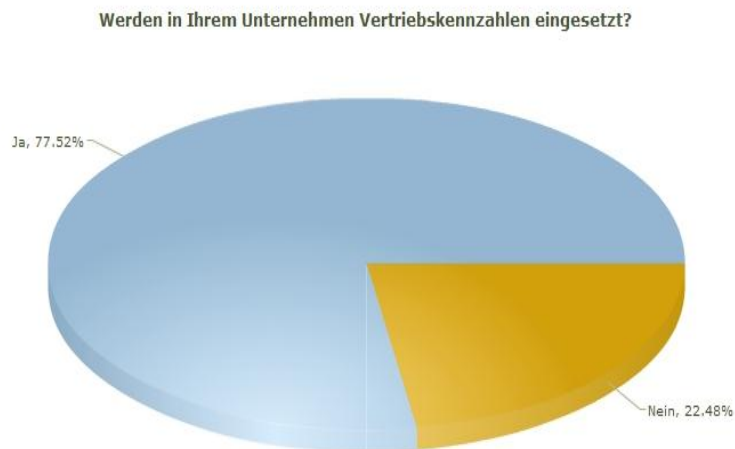


Abbildung 10: Einsatz von Vertriebskennzahlen

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen geben an, dass in ihren Unternehmen Vertriebskennzahlen eingesetzt werden, und 22% der befragten Unternehmen, dass sie keine Vertriebskennzahlen einsetzen. Die Vertriebssteuerung ist durch eine Flut von unterschiedlichen Kennzahlen gekennzeichnet und hängt auch von den Branchen ab. Vertriebskennzahlen sollen einen konzentrierten Überblick über Absatz-, Kunden-, Wettbewerbs- und Marktsituation geben.

Vertriebs-Kennzahlensysteme konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

Strukturanalyse: im Sinne der Analyse der Effizienz der Vertriebs- und Marktstruktur

Wirtschaftlichkeitsanalyse: Überwachung der Zielerreichungsgrade der Vertriebsaktivitäten, Vertriebsorganisation und Absatzsegmente

Lageanalyse: im Sinne von Zeitreihenanalysen und der Identifikation von schwachen Signalen

Die Aufgabe von Vertriebskennzahlen ist es, die Vertriebsprozesse und deren Ergebnisse sowie zentrale Zusammenhänge transparent zu machen. Vertriebskennzahlensysteme dienen dazu, marketingrelevante Sachverhalte in sachlogische und problemspezifische Komponenten aufzugliedern. Außerdem soll man eine „Ursache-Wirkungs-Beziehung“ erkennen.

Das Vertriebsmanagement nutzt solche Kennzahlensysteme als Zielvorgabe für Vertriebsprozesse und einzelne Verantwortungsbereiche sowie zur Ergebnismessung in den Bereichen Absatz, Kunden, Wettbewerbs- und Marktsituation. (Vgl. Link / Weiser 2006: 308)

Um sich einen Überblick relevanter Kennzahlen des Vertriebscontrollings zu verschaffen, kann folgende Grafik herangezogen werden (Ehrmann 2002: 891)

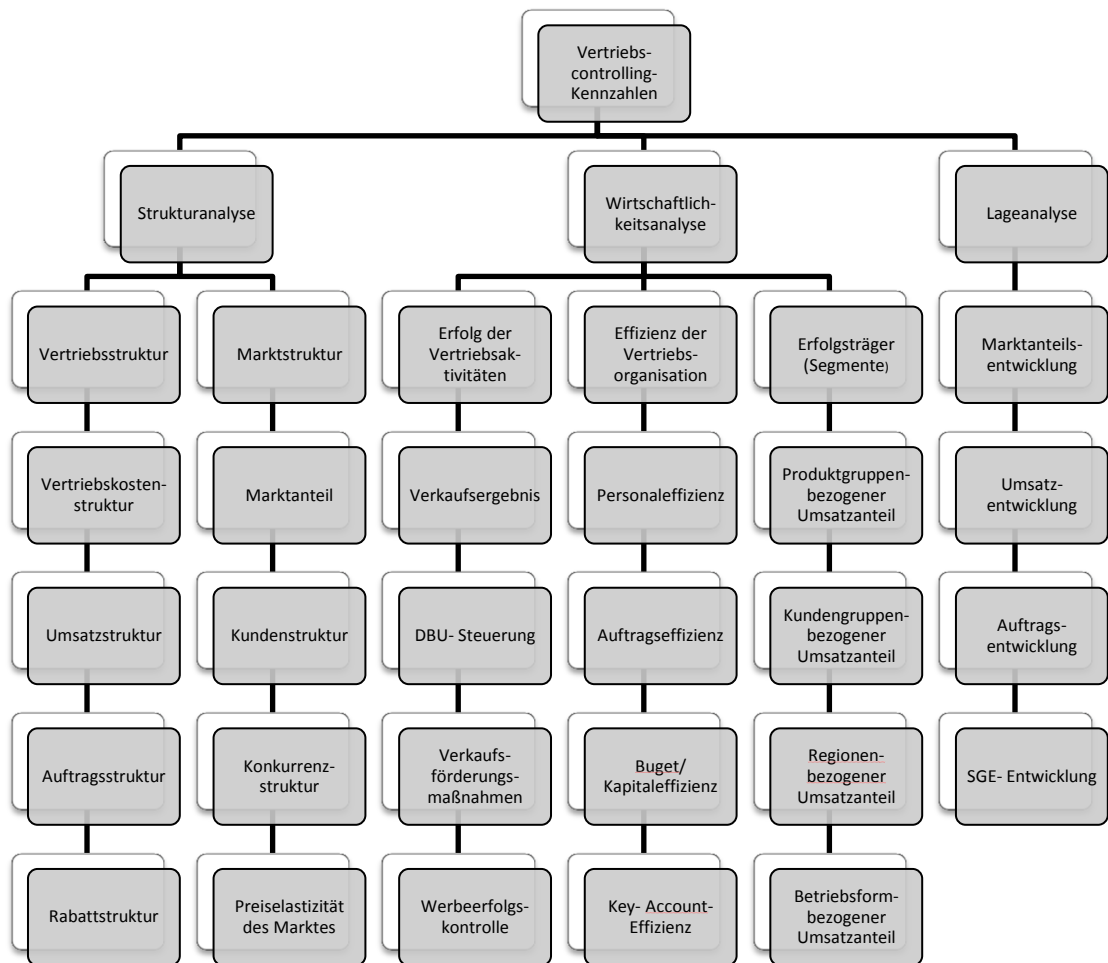


Abbildung 11: Vertriebscontrollingkennzahlen (Quelle: nach Ehrmann 2002: 891)

2.11 Welche Kostenrechnungssysteme im Vertriebscontrolling werden in Ihrem Unternehmen verwendet?

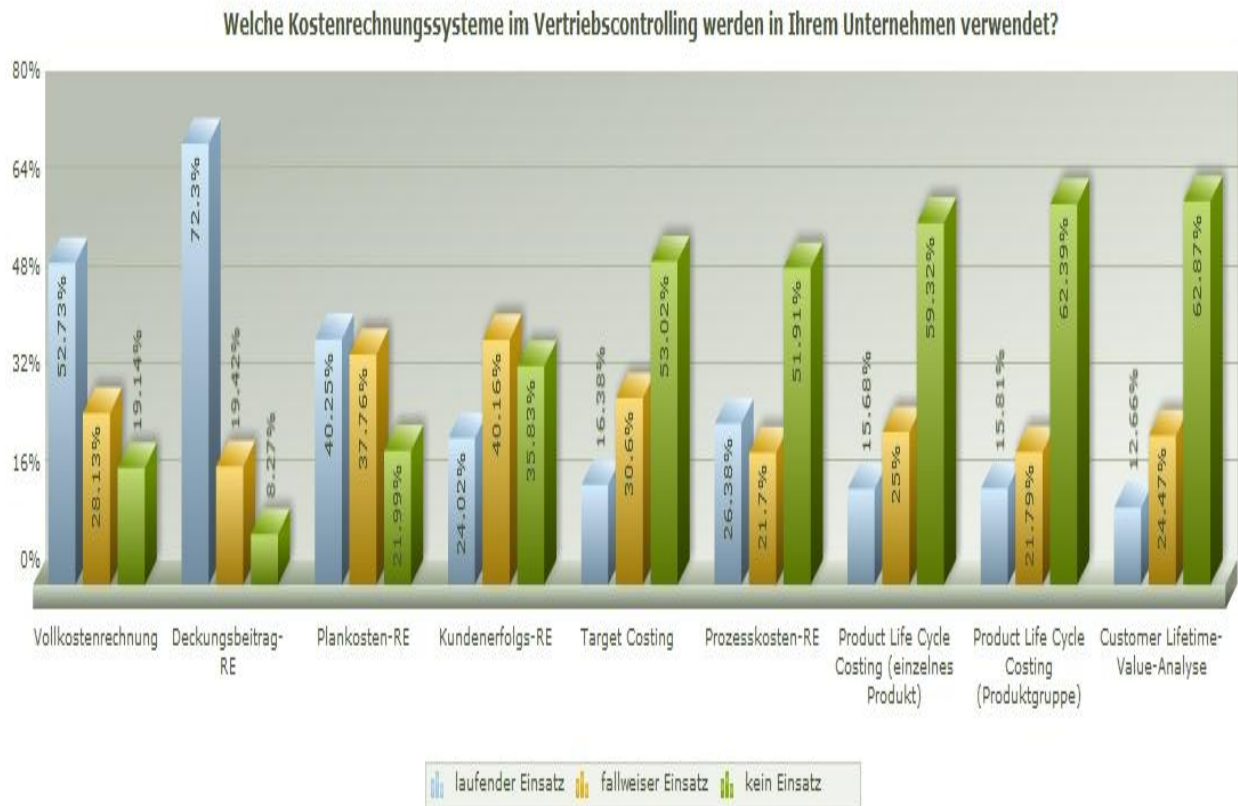


Abbildung 12: Kostenrechnungssysteme im Vertriebscontrolling

52,7% der Unternehmen verwenden laufend Vollkostenrechnung und 28,1% nur fallweise. Knapp 20% der Unternehmen verwenden Vollkostenrechnung überhaupt nicht.

Hingegen verwenden 72,7% Deckungsbeitragsrechnung laufend und 19,4% fallweise. 8,3% verwenden keine Deckungsbeitragsrechnung.

Bei der Vollkostenrechnung werden alle Kosten, die im Unternehmen anfallen, in voller Höhe auf die Kostenträger verteilt. Bei diesem Kostenrechnungssystem wird gegen das Verursachungsprinzip verstoßen! Gemeinkosten (Overheads) werden den Einzelkosten mittels Zuschlagssätzen proportional zugeordnet. Eine verursachungsgerechte Verrechnung auf einzelne Produkte ist somit fragwürdig. (z.B. Zuschlagskalkulation). Für große Teile der Gemeinkosten lassen sich nur schwer sinnvolle Verteilungsschlüssel finden, wie z.B. für Verwaltungs- und Vertriebskosten. Die ursprüngliche Aufgabe der Kostenrechnung – die Berechnung der Selbstkosten zur Bildung des Verkaufspreises – wird den heutigen Anforderungen nicht immer gerecht werden können.

Bezogen auf Produkte bedeutet dies, dass bei der Produktvollkostenrechnung eine Zuteilung der Gemeinkosten über prozentuale Zuschläge erfolgen kann. Hat ein Produkt im Gegensatz zu einem anderen Produkt des gleichen Sortiments doppelt so hohe Herstellkosten, so wird dies bedeuten, dass ihm auch ein doppelt so hoher Anteil an den Gemeinkosten von Marketing und Vertrieb aufgeschlagen wird. Das ist fast „Willkür“, „da ein Produkt, das in der Herstellung mehr kostet als ein anderes, in der Vermarktung nicht zwangsläufig aufwendiger sein muss.“ (Homburg / Krohmer 2003: 1018)

Das herkömmliche Kostenrechnungssystem – die Vollkostenrechnung – kann für Entscheidungen und zur Planung nur mit Vorbehalt herangezogen werden.

Zusammenfassend wird behauptet, dass auf langfristige Sicht die Vollkostenbetrachtung besser ist, die Teilkostenbetrachtung hingegen ist für kurzfristige Angelegenheiten vorteilhafter. (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 1019)

Dieser Nachteil wird bei der Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) dadurch vermieden, dass den Kostenträgern zunächst nur die variablen Kosten zugerechnet werden und dann die anteiligen fixen Kosten. Es muss hier, und dies zeigen die Befragungsergebnisse, einschränkend gesagt werden, dass wenn „eine Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung die Grundlage [bildet], [...] zu berücksichtigen [ist], dass diese zwar eine weitaus exaktere Zuordnung von Vertriebs-einzel- und -gemeinkosten erlaubt, in der betrieblichen Praxis aber aufgrund ihrer systemimmanenten Umsetzungsprobleme noch immer auf Akzeptanzprobleme stößt.“ (Reichmann 2011: 434)

40,3% der befragten Unternehmen verwenden Plankostenrechnung laufend und 37,8% fallweise. Fast 22% verwenden keine Plankostenrechnung und besitzen somit kein Instrument der Ursachenanalyse.

Die Plankostenrechnung Abweichungsanalyse im Umsatzbereich - wird im Anschluss an den Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Mit dieser Analyse sollen negative und positive Abweichungen erklärt werden.

Abweichungen sind Differenzen zwischen den geplanten und den tatsächlichen Mengen- und Wertgerüsten. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen endogenen und exogenen Abweichungsursachen. Endogene Abweichungsursachen sind z.B. Verbrauchsabweichungen, die von der Produktion verursacht werden. Exogene Abweichungen liegen nicht im Verantwortungsbereich des Planenden. Angemessene Korrekturmaßnahmen müssen dementsprechend eingeleitet werden. Plankostenrechnung ist ein Instrument der Ursachenanalyse. (Vgl. Pufahl 2006: 205f.)

Lediglich 24,0% der befragten Unternehmen verwenden Kundenerfolgsrechnung permanent und 40,2% fallweise. Ein sattes Drittel der befragten Unternehmen kennt den ökonomisch in Geld ausgedrückten Wert der Kundenbeziehung nicht.

Aufgrund gestiegener Zielgruppenorientierung und wachsender Bedeutung des „Managements der Kunden“ werden vom Vertrieb kundenbezogene Ergebnisinformationen verlangt, um Entscheidungen bezüglich Aufträge, Umsätze, Konditionen und Leistungen treffen zu können.

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung (Kundenerfolgsrechnung) erlaubt eine genauere Berechnung des ökonomisch in Geld ausgedrückten Wertes einer Kundenbeziehung. Den Umsatzerlösen werden die Kosten gegenübergestellt, die vom entsprechenden Kunden verursacht werden.

Zu klärende Fragen auf der Kostenseite:

- Welche Kosten entstehen durch eine Kundenbeziehung?
- Welche Kosten würden im Falle eines Kundenverlustes entfallen?

Die Vorteile der Kundendeckungsbeitragsrechnung:

- Überleitung von der eindimensionalen Betrachtung der Bedeutsamkeit der Kunden (Umsatz) zur mehrdimensionalen Betrachtung (Umsatz und Kosten und dem sich daraus ergebenden DB)
- Steuerung der Ertragsverbesserung bei den Einzelkunden
- Identifikation und Antizipation aktueller und zukünftiger Gewinn- und Verlustquellen
- Argumentationshilfe bei Entscheidungen
- Entscheidung bei der Verteilung der Marketingmittel auf die Kunden (Vgl. Reinecke / Janz 2007: 84 f.)

Die Schwächen der Kundendeckungsbeitragsrechnung:

- Nicht alle Kosten können verursachungsgerecht dem jeweiligen Kunden zugerechnet werden

- Die Kundenerfolgsrechnung ist ein statisches Verfahren d.h., dass das Entwicklungspotenzial nicht berücksichtigt wird
- Nur monetäre Größen fließen in die Betrachtung ein. Qualitative Faktoren wie Referenz- und Lernpotenziale werden nicht berücksichtigt (Vgl. Jung 2003: 447)

16,4% der befragten Unternehmen verwenden laufend Target Costing, 30,6% nur fallweise und mehr als die Hälfte der Unternehmen verwendet Target Costing nicht.

Target Costing = Zielkostenmanagement; ein aus Japan stammendes Verfahren für die Planung und Einführung neuer, komplexer Produkte und konsequenter Marktorientierung.

Das Target Costing ermittelt die „Kostenziele für ein neues Produkt in einer frühen Phase des Innovationsprozesses aus den am Markt erzielbaren Preisen“ mit dem Hintergrund, das Overengineering eines Produktes zu vermeiden. (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 502)

Target Costing zielt darauf ab, die Kosten markt- und kundenorientierter zu gestalten.

Die zentrale Fragestellung ist: Was darf das Produkt kosten?

Wesensmerkmale von Target Costing:

Kunden- und Marktorientierung stehen im Mittelpunkt

Es werden nur Produkte entwickelt und produziert, die auch am Markt abgesetzt werden können – der Markt bestimmt den Produktpreis

Vorgabeorientierung von Target Costing hilft Entwicklungskosten zu minimieren

Einbindung von ausgewählten Systemlieferanten in der Phase der Produktentstehung

Änderung von Arbeitsabläufen

Die Schritte des Target Costing:

1. Ermittlung des potenziellen Absatzpreises und der korrespondierenden Absatzmengen
2. Festlegung der zulässigen Soll-Kosten (allowable costs) – Differenz aus Umsatz und Zielrendite
3. Aufspaltung der zulässigen Soll-Kosten für einzelne Funktionen und Komponenten
4. Ermittlung der Kosten des eigenen Unternehmens auf Grundlage heutiger Strukturen, Ressourcen und Technologien (drifting costs)
5. Kostenoptimierung solange wahrscheinliche Ist-Kosten größer sind als Soll-Kosten

Target Costing setzt nicht am Unternehmen, sondern am Markt an. Die herkömmliche Kalkulation wird somit auf den Kopf gestellt. (Vgl. Pufahl 2006: 190)

26,4% haben Prozesskostenrechnung laufend im Einsatz, 21,7% nur fallweise und bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen kommt Prozesskostenrechnung überhaupt nicht zum Einsatz.

Im Vordergrund der kundenorientierten Prozesskostenrechnung stehen betriebliche Tätigkeiten und Prozesse, denen sich die Kosten zurechnen lassen. Diese Tätigkeiten können innerhalb einzelner organisatorischer Bereiche oder auch bereichs- oder kostenübergreifend sein.

Wesensmerkmale der Prozesskostenrechnung

- Steigerung der Kostentransparenz im GK-Bereich durch systematische Ermittlung von Kostentreibern (Cost Drivers); Finden von Rationalisierungspotenzialen
- Verursachungsgerechte Verteilung der GK auf die Produkte gemäß der tatsächlichen Inanspruchnahme einzelner Tätigkeiten
- Der Betriebsablauf, der zur Erstellung einer Leistung erforderlich ist, wird in Aktivitäten (Teilprozesse) zerlegt; die stellenübergreifende Zusammenfassung bildet den Hauptprozess.

Die kundenorientierte Prozesskostenrechnung ist am ehesten in der Lage, fixe und variable Gemeinkosten verursachungsgerecht zuzuordnen. Der Kunde wird zum Kostenträger und auch zur Bezugsgröße der Gemeinkostenverteilung.

Im Vergleich zur Kundendeckungsbeitragsrechnung weist die kundenorientierte Prozesskostenrechnung zwei wesentliche Vorteile auf:

- Kundennahe Vertriebsgemeinkosten werden über die in Anspruch genommenen Prozessstufen bestimmt und nicht auf der Basis von Zuschlägen
- Komplexe Kundenprozesse werden transparent gemacht; Analyse der Prozesse zeigt Ineffizienzen und Rationalisierungspotenziale auf (vgl. Jung 2003: 448 ff)

Bei 15,7% der Unternehmen kommt Product Life Cycle Costing dauernd und bei 25% fallweise zum Einsatz. Bei fast 60% der befragten Unternehmen kommt Life Cycle Costing nicht zum Einsatz.

Produkte oder Dienstleistungen besitzen aufgrund gesellschaftlicher und/oder technischer Veränderungen nur eine beschränkte Lebensdauer. Die Lebenszyklusanalyse dient zur Identifizierung von strategischen Erfolgsfaktoren. Das Life Cycle Costing versucht, Gesetzmäßigkeiten zu identifizieren, um daraus Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung ziehen zu können. (Vgl. Link / Weiser 2006: 131)

Kosten die außerhalb der Vermarktungsphase (Entstehungs- und Nachlaufzyklus) anfallen, werden oftmals von der herkömmlichen Kostenrechnung nicht adäquat erfasst.

12,7% verwenden Customer Lifetime Value-Analyse (CLV) laufend, während sie 24,5% noch fallweise einsetzen. Fast 63% der befragten Unternehmen setzen die Analyse nicht ein.

Der Kundenlebenswert (Customer Lifetime Value) oder Kundenkapitalwert betrachtet die Kundenbeziehung gewissermaßen als Investitionsobjekt. Bei dieser dynamischen Betrachtung des Kundenwertes werden Nutzen (Einnahmen/Erträge) und die Kosten (Ausgaben) der Bearbeitung eines Kunden oder eines Kundensegments über mehrere Jahre hindurch als diskontierte Zeitreihe dargestellt. (Vgl. Homburg; Krohmer 2003: 1022)

Kapitalwertmethode (Net Present Value Method):

„Die dynamische Investitionsrechnung verfolgt den Gedankengang, dass eine künftige Einzahlung nicht mit einer aktuellen Einzahlung direkt vergleichbar ist, da sich die heutige Einzahlung über die Perioden verzinst und damit an Wert gewinnt. Im Umkehrschluss müssen künftige Einzahlungen auf die heutige Periode abgezinst werden. Dieser Gedankengang findet sich ebenfalls im CLV-Ansatz“. (Pufahl 2006: 79)

Unter Kapitalwert einer Investition versteht man die Summe aller über ihre Nutzungsdauer anfallenden, auf einen Zeitpunkt abgezinsten Ein- und Auszahlungen. Eine Investition kann als vorteilhaft angesehen werden, wenn der Kapitalwert > 0 ist, d.h. wenn der Barwert der Einzahlungsüberschüsse abzüglich der Anfangsauszahlung einen positiven Wert aufweist. Die Abzinsung erfolgt unter der Annahme eines Kalkulationszinsfußes, der die gewünschte Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals darstellt.

Zusammenfassend sieht man, dass in erster Linie die statischen Voll- und Teilkostenrechnungssysteme dominieren. Dynamische Rechnungssysteme wie das Product Life Time Costing oder Customer Life Time Costing sind fast unbekannt.

2.12 Welche Ebene des Deckungsbeitrags wird in Ihrem Kostenrechnungssystem berücksichtigt?



Abbildung 13: Ebene des Deckungsbeitrags

17,5% der befragten Unternehmen haben ein Kostenrechnungssystem mit einstufiger Deckungsbeitragsrechnung und 48,8% der Unternehmen haben ein Kostenrechnungssystem mit mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnung. Ein Drittel der Unternehmen macht dazu keine Angaben.

Ein wesentlicher Nachteil der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung ist, dass den Fixkosten – als den kurzfristig nicht beeinflussbaren Kosten – relativ wenig Beachtung geschenkt wird. Die Fixkosten werden als Gesamtblock übernommen. Der Grundgedanke der Fixkostenrechnung besteht aber darin, die anfallenden Fixkosten möglichst genau den einzelnen Erzeugnissen, Erzeugnisgruppen und Kostenstellen zuzuordnen und ohne Verteilungsschlüssel zu operieren.

Es ist evident, dass die einstufige DB-Rechnung für Großkonzerne und stark diversifizierte Unternehmen ungenügend Informationen liefert. Durch die mehrstufige DB-Rechnung wird versucht, mehr Transparenz in den Fixkostenblock zu bringen. Fixe Kosten können nicht zwingend für ein Produkt oder einen Kunden zugeordnet werden, hingegen sind Kostenblöcke auf Produktgruppen und Kundengruppen möglich.

Die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung wird unter anderem für die Absatzsegmentrechnung genutzt. Ausgehend vom Umsatz werden stufenweise die Einzelkosten subtrahiert; somit gibt der Deckungsbeitrag den Betrag an, welcher zusammen mit dem Objekt zur Deckung der bisher nicht berücksichtigten Kosten mitwirkt, dies entspricht der Differenz zwischen den Erlösen und den einem Segment eindeutig zurechenbaren Kosten. (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 1021)

2.13 Welche Vertriebskennzahlen werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?



Abbildung 14: Einsatz von Vertriebskennzahlen im Unternehmen

Kennzahlen sind verdichtete Informationen über quantifizierbare betriebliche Tatbestände. Sie sollen eine einfache Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen ermöglichen.

Dabei sind absolute und relative Kennzahlen zu unterscheiden. Inhaltlich differenziert man potenzialbezogene, markterfolgsbezogene und wirtschaftliche Kennzahlen, darunter auch Marketing- und Vertriebskennzahlen, die zusätzlich in effektivitäts- und effizienzbezogen abgegrenzt werden. Während erstere „auf den Grad der Zielerreichung“ abzielen, setzen effizienzbezogene Kennzahlen einen Zusammenhang zwischen einem Ergebnis und seinem Aufwand, der nötig ist, um das Ergebnis zu erhalten. (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 1028)

Homburg und Krohmer kategorisieren Marketing- und Vertriebskennzahlen wie folgt: (Homburg / Krohmer 2003: 1029)

	Effektivität	Effizienz
Potenzialbezogene Kennzahlen	Kategorie I z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenzufriedenheit ▪ Markenimage ▪ Preisimage des Anbieters ▪ Bekanntheitsgrad des Leistungsangebots ▪ Lieferzuverlässigkeit 	Kategorie II z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl erzielter Kontakte/ Kosten der Werbeaktion ▪ Kundenzufriedenheit mit der Verkaufsunterstützung/ Kosten der Verkaufsunterstützung ▪ Kundenzufriedenheit mit der Lieferbereitschaft/ Kosten der Vertriebslogistik
Markterfolgsbezogene Kennzahlen	Kategorie III z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Kundenanfragen ▪ Anzahl der Gesamtkunden ▪ Anzahl der Neukunden ▪ Anzahl der verlorenen Kunden ▪ Anzahl der rückgewonnenen Kunden ▪ Marktanteil eines Produktes ▪ Am Markt erzieltes Preisniveau ▪ Loyalität der Kunden 	Kategorie IV z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Kundenanfragen pro Auftrag ▪ Anzahl der Kundenbesuche pro Auftrag ▪ Anzahl der Angebote pro Auftrag (Trefferquote) ▪ Anteil der erfolgreichen Neuprodukteinführungen (Erfolgs- bzw. Floprate) ▪ Anzahl gewonnener Neukunden/ Kosten der Aktivitäten der Direktkommunikation
Wirtschaftliche Kennzahlen	Kategorie V z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatz ▪ Umsatz bezogen auf Produkt/ Produktgruppe ▪ Umsatz bezogen auf Kunde/ Kundengruppe ▪ Umsatz aufgrund von Sonderangebotsaktionen ▪ Umsatz aufgrund von Aktivitäten der Direktkommunikation 	Kategorie VI z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinn ▪ Umsatzrendite ▪ Kundenprofitabilität ▪ Umsatz aufgrund von Rabatten/ Kosten in Form von entgangenen Erlösen ▪ Umsatz aufgrund der Messeteilnahme/ Kosten der Messeteilnahme

Tabelle 2: Marketing- und Vertriebskennzahlen (Quelle: Homburg / Krohmer 2003: 1029)

Jede fünfte Vertriebsorganisation verzichtet überhaupt auf den Einsatz von Vertriebskennzahlen! Eine Systematik lässt sich nicht zwingend erkennen. Im Vertriebsbereich gibt es eine Vielzahl von Einzelkennzahlen. Das größte Problem bei der Verwendung von Kennzahlen ist, aus den zur Verfügung stehenden Informationen das Optimum herauszuholen. Je mehr Kennzahlen es gibt, desto mehr Widersprüche gibt es. Häufig werden zu viele Kennzahlen gebildet, deren Aussagewert im Verhältnis zum Erstellungsaufwand zu niedrig ist.

Kennzahlen, die i.d.R. monetäre Kennzahlen sind, haben zwei Nachteile, die bei der Befragung berücksichtigt wurden:

„Die Sachziel dimension, die für die Beurteilung der Ergebniszahlen und für die Steuerung sowie Leistungsmessung sehr wichtig ist, bleibt unberücksichtigt.

Die Markt- und Kundenorientierung, die sich vor allem durch Qualitäts- und Zeitaspekte ausdrückt, wird völlig vernachlässigt.“ (Horváth 2006: 557)

Neben diesen monetären Kennzahlen wurden empirische, durch Kundenanalysen und -befragungen fundierte Kennzahlen abgefragt. (Vgl. Horváth 2006: 557)

Lediglich 36,1% der befragten Unternehmen messen die Produktivität (Anzahl der Kundenbesuche je VerkäuferIn pro Tag/pro Woche) systematisch und 23% messen sie fallweise. 40,9% der Unternehmen legen keinen Wert auf die Produktivität ihrer Sales Force!

57,1% ermitteln systematisch die DB ihrer Produkte und 24,2% nur fallweise. 18,7% ermitteln keine Produkt-Deckungsbeiträge bzw. nützen sie nicht als Kennzahlen.

Nur knapp 20% der Unternehmen ermitteln laufend DB nach Absatzkanälen und bei knapp 50% der Unternehmen wird überhaupt kein Wert auf Deckungsbeitrag nach Sales Channel gelegt.

Kundendeckungsbeitragsrechnung nach Kundengruppen wird fast von nur einem Viertel der Unternehmen regelmäßig verwendet.

Ebenso ein Viertel der Unternehmen verwendet regelmäßig die mittlere Auftragsgröße je Kunde/VerkäuferIn. 27,5 % setzen die Anzahl Neukundenbesuche je VerkäuferIn/Tag ein und knapp die Hälfte der Unternehmen interessiert sich nicht wie viel „Pipeline Customers“ von ihren VerkäuferInnen besucht werden.

Lediglich ein Viertel der Unternehmen setzt die Kosten je VerkäuferIn in Prozent vom Umsatz als Kennzahl ein, 28% nur fallweise. Knapp die Hälfte setzt diese Kennzahl nicht ein.

Nur knapp 10% erfassen regelmäßig die mittleren gefahrenen km pro Kundenbesuch. Fast drei Viertel der Unternehmen ziehen die Kennzahl nicht für Produktivitätssteigerungen heran.

Nur 6,2% kennen die Kosten je Kundenbesuch/Kundenbetreuung, obwohl 26,3% der Betriebe Prozesskostenrechnung regelmäßig verwenden. Fast 70% verwenden diese Kennzahl überhaupt nicht.

Mehr als ein Drittel arbeitet regelmäßig mit der Kennzahl Umwandlungsquote, ein weiteres Drittel nur ab und zu und ein weiteres Drittel gar nicht. So ähnlich verhält es sich mit der Kennzahl „Kosten je Auftrag“.

2.14 Werden in Ihrem Unternehmen die Kosten des erfolglosen Vertriebs erfasst?

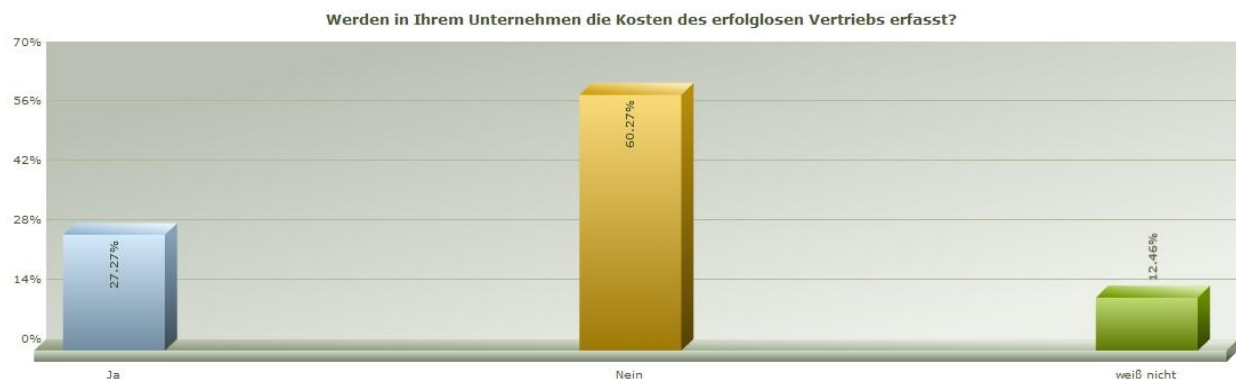


Abbildung 15: Erfassung der Kosten des erfolglosen Vertriebs

Zu den Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vertriebsbereich, etwa die:

- Ermittlung kostendeckender Auftragsgrößen,
- Vorteilhaftigkeit von Eigen- oder Fremdlägern,
- Vorteilhaftigkeit von Eigen- oder Fremdtransport,
- Frage Vertreter oder Reisende,
- Ausgliederung bestimmter Leistungen (Vgl. Ehrmann 2002: 890)

gehört die Aufnahme der Kosten des erfolglosen Vertriebs, die allein von ca. einem Viertel der befragten Unternehmen aufgenommen werden.

2.15 Welche Bemessungsgrundlagen für die Entlohnung von Vertriebsteams sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?



Abbildung 16: Bemessungsgrundlagen für die Entlohnung von Vertriebsteams

Homburg und Krohmer unterscheiden die Vergütungen nach bestimmten Ebenen und Positionen (Homburg / Kramer 2003: 1058):

Position \ Ebene	Individuelle Ebene	Team- bzw. Abteilungsebene	Unternehmensbereichsebene	Unternehmensebene
Vertriebsmitarbeiter	Generierter Umsatz, Neukundenakquisition	Generierter Umsatz, Bearbeitung der Kundenbeschwerden	-	Unternehmensgewinn
Vertriebsleiter	Akquisition von Key Accounts	-	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Umsatz	
Produktmanager	-	-	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Umsatz	
Marketingleiter	-	-	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Umsatz	

Tabelle 3: Vergütung nach bestimmten Ebenen und Positionen (Quelle: Homburg / Krohmer 2003: 1058)

Die Höhe der Entgelte für die VertriebsaußendienstmitarbeiterInnen richtet sich ebenso nach dem Berufserfolg. Dabei bestimmt vor allem die persönlich erbrachte Leistung die Vergütungssumme, die Leistung orientiert sich daran,

- neue Kunden zu finden und somit hohe Umsätze zu erreichen,
- das gesamte Verkaufsprogramm erfolgreich zu verkaufen,
- den Absatz von Gewinn bringenden Produkten zu steigern und
- im Team zu kooperieren. (Vgl. Weis 2000: 296)

Hier stellt sich heraus, dass der Umsatz von 64,5% der Unternehmen regelmäßig als Bemessungsgrundlage für die Entlohnung des Vertriebsteams eingesetzt wird und bei 14,2% nur fallweise. Bemerkenswert ist, dass bei fast einem Viertel der Unternehmen der Umsatz für die Entlohnung der Sales Force keine Rolle spielt.

Hingegen wird der Deckungsbeitrag nur mehr bei 37,9% für die Incentivierung regelmäßig eingesetzt und 42% ziehen den DB überhaupt nicht für die Entlohnung des Vertriebsteams heran.

Lediglich ein Viertel der Unternehmen incentivieren Neukundenakquisition. Für die Hälfte der Unternehmen spielt Neukundenakquisition keine Rolle.

Obwohl doch 36% der Unternehmen die Anzahl der Kundenbesuche pro VerkäuferIn als Kennzahl regelmäßig verwenden, wird bei lediglich 9% der Unternehmen diese Kennzahl für ihr Bonus-System verwendet.

12% verwenden regelmäßig die Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage für die Entlohnung. Cross-Selling-Aktivitäten werden regelmäßig bei nur 13,4% der Unternehmen herangezogen. Bei 65% der Unternehmen werden Cross-Selling-Aktivitäten nicht berücksichtigt.

2.16 Welche Kundenbewertungsverfahren setzen Sie ein?



Abbildung 17: Einsatz von Kundenbewertungsverfahren

Grundsätzlich lässt sich die Beziehung zwischen VerkäuferInnen und Kunden an den Umsatzzahlen ablesen. Kaufen Kunden unregelmäßig, so ist unschwer zu erkennen, dass die Kundenbeziehung noch optimiert werden kann. Kauft der Kunde regelmäßig, weiß man noch immer nicht, ob der Kunde zufrieden ist und nur mangels anderer Alternativen kauft. Viele Unternehmen sind noch immer produkt- und dienstleistungsgetrieben unter der Annahme, dass der Markt die Produkte annimmt und dass damit gute Umsätze und gute Gewinne gemacht werden können.

Vertriebscontrolling soll dem Vertriebsmanagement helfen, die Kunden besser zu verstehen und dementsprechende Maßnahmen abzuleiten. Die Bedürfnisse der Kunden sind unterschiedlich, die Interessen differieren je nach Branchenzugehörigkeit.

Um die Kunden besser analysieren zu können, werden sie in verschiedene Segmente unterteilt:

- Kunden mit hohem oder niedrigem Deckungsbeitrag

- Umsatzstarke oder umsatzschwache Kunden
- Bestehende Kunden oder Neukunden
- Individual- und Massenkunden
- Kunden mit hohen oder niedrigen Vertriebskosten
- Geschäfts- oder Privatkunden
- Aufteilung der Kunden nach Branchen, Märkten, Produkten oder Bedürfnissen

Die Zusammensetzung der Kunden ist ein Indikator bezüglich möglicherweise vorhandener Risiken und Versäumnisse des Vertriebsmanagements. Ein Ungleichgewicht des Umsatzes von einzelnen Kunden birgt ein hohes Risikopotenzial. Geht z.B. ein Top Account verloren, bricht ein großer Teil des Umsatzes weg. Werden kleine Kunden mit der gleichen Intensität wie große betreut, so werden Kapazitäten im Vertrieb verschwendet. Sind die Kunden überwiegend alte, so wird vielleicht der Anschluss an neue Technologien verpasst. Wird ein Preisschirm aufgebaut, werden möglicherweise verstärkt neue Konkurrenten in den Markt eintreten. (Vgl. Preißner 2008: 349)

Eine in der Praxis häufig eingesetzte Methode zu Zwecken des Kundenmanagements ist die ABC-Analyse. Diese Methode ist vielseitig anwendbar und dient zur Bildung von Rangreihen bestimmter Objekte wie Produkte, Produktgruppen, Kunden, Kundensegmente und Märkte nach ihrer Wichtigkeit wie Umsatz oder Deckungsbeitrag.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen verwendet regelmäßig die ABC-Analyse nach Umsatz zur Bewertung ihrer Kunden und 27,2% setzen dieses Instrument nur fallweise ein. Ein Viertel der Unternehmen verwendet keine ABC-Analyse zur Kundenbewertung! Die ABC-Analyse nach DB verwenden nur 28% der Unternehmen regelmäßig, während 29,1% nur fallweise auf dieses einfache Bewertungsverfahren zurückgreifen. 42% der Unternehmen setzen die ABC-Analyse nach DB überhaupt nicht ein!

Kundenzufriedenheit - Kundenbefragung

Zufriedene Kunden bleiben dem Unternehmen in der Regel treu. Sie bringen Zusatz- und Folgeaufträge. Durch positive Mundpropaganda sorgen zufriedene Kunden für einen Zustrom neuer Kunden. Unzufriedene Kunden hingegen wandern ab! Daher ist es wichtig, die Kundenzufriedenheit zu kennen, periodisch zu erheben, allfällige Gründe der Kundenunzufriedenheit festzustellen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Die Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Voraussetzung der Kundenbindung und hat einen wesentlichen Einfluss auf den kurz- und langfristigen Unternehmenserfolg. Je höher die Wettbewerbsintensität in den jeweiligen Märkten ist, desto wichtiger ist eine hohe Kundenbindung. (Vgl. Reinecke / Janz 2007: 100 f.)

Ein Viertel der Unternehmen führt regelmäßig Kundenbefragungen durch und 40% fallweise. Ein Drittel der Unternehmen führt keine Kundenbefragungen durch.

Lediglich 28% der Unternehmen kennen die Kundendeckungsbeiträge ihrer Kunden und 31,5% errechnen sie nur fallweise. 40,6% der Unternehmen kennen die Kundendeckungsbeiträge ihrer Kunden nicht! Der Vertriebscontroller muss die Kundendeckungsbeiträge kennen, um den Vertrieb sinnvoll zu steuern. Eine genaue Zuordnung der Kosten auf die einzelnen Kunden ändert häufig den Stellenwert. B-Kunden zählen oftmals zu den profitabelsten Kunden, da A-Kunden auf Grund ihrer Verhandlungsmacht Niedrigpreise und Sonderkonditionen durchsetzen können; C-Kunden zahlen den vollen Listenpreis, es werden wenig Kundenbesuche gemacht und die Vertriebskosten sind deshalb vergleichsweise niedrig, was zu einer hohen Rentabilität führt. (Vgl. Pufahl 2006: 78)

Ein Fünftel der befragten Unternehmen verwendet regelmäßig Kundenportfolios als Kundenstrukturanalyseinstrument und 31% nur fallweise. Fast die Hälfte setzt dieses Instrument nicht ein. Die ABC-Kundenanalyse vernachlässigt jedoch auch wichtige Aspekte der Kundenbeurteilung. Die Attraktivität eines Kunden bleibt ebenso unberücksichtigt wie die eigene Position im Vergleich zum Wettbewerb. Vernachlässigt werden z.B. zusätzliches Umsatzpotenzial mit anderen Produkten, die

Möglichkeit, dass höhere Preise akzeptiert werden, oder aber auch der eigene Lieferanteil, eigene Serviceleistung, Reklamationsbearbeitung, etc. im Vergleich zur Konkurrenz.

Die zweidimensionalen Kundenportfolio-Modelle visualisieren einerseits

- Kundenattraktivität und
- eigene Wettbewerbsposition beim Kunden

Da sich diese Faktoren meist nicht für eine exakte Messung eignen, wird mit gewichteten Punktbewertungen vorgegangen. Die jeweiligen Kunden werden aufgrund der Bewertung in eine Matrix eingetragen. Das Kundenportfolio visualisiert die Zusammenhänge von Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition beim Kunden. Es lassen sich deshalb leicht verständliche Kundenbearbeitungsstrategien ableiten.

Die weiteren Kundenbewertungsverfahren wie Scoring-Modelle, Lebenszyklus-Analyse, Prozesskostenanalyse, Expertensysteme, Trendverfahren, Szenariotechnik, CLV-Analyse werden nur von 4-6% der befragten Unternehmen eingesetzt.

2.17 Wer führt das Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen durch?



Abbildung 18: Durchführung des Vertriebscontrollings

Nach Horváth führt jeder Manager das Controlling durch. Das Controlling versteht er als gemeinsame Schnittmenge des Managers und Controllers. Der Controller ist der Aufgabenträger des Controllings. (Vgl. Horváth 2006: 19)

Homburg und Krohmer weisen darauf hin, dass „Marketing- und Vertriebscontrolling die Systemanwendung lediglich koordinieren, nicht aber selbst durchführen. So kommen die wesentlichen Informationen, die in einem Marketing- und Vertriebsplan enthalten sind, in der Regel von Produktmanagern, Key Account Managern, regionalen Vertriebseinheiten sowie aus dem Marktforschungsbereich. Aufgabe des Marketing- und Vertriebscontrolling ist es, den Zusammenfluß dieser Informationen zu einem in sich stimmigen Plan zu koordinieren.“ (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 996)

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen - 58,3% - wird Vertriebscontrolling von der Geschäftsführung

durchgeführt sowie bei 47,5% von der Vertriebsleitung und 31,5% von der Controllingabteilung. Lediglich 5,7% geben an, dass die Marketingleitung Vertriebscontrolling im Unternehmen durchführt. Wo Controlling in einem Unternehmen angesiedelt ist, hängt sehr stark von der Unternehmensgröße ab. In KMU ist Vertriebscontrolling oftmals Chefsache, wobei bei großen Unternehmen Controlling als eigenständiger Bereich institutionalisiert ist. Die Bandbreite der Einordnung ist sehr groß. Jedes Unternehmen soll dafür sorgen, dass Controlling möglichst effektiv in die Entscheidungsprozesse einbezogen wird. Controlling zu machen ist Aufgabe jeder Führungskraft.

Macharzina bestätigt die Befragungsergebnisse durch eine Literaturlauswertung: (Macharzina 1999: 336 f.)

- „Das Controlling ist in der Mehrzahl der Unternehmen als eigene Stelle bzw. eigener Bereich institutionalisiert.“
- „Der Leiter des Bereichs Controlling ist in der Regel auf der ersten bzw. zweiten Hierarchieebene der Unternehmen angesiedelt.“
- „In der überwiegenden Zahl der Unternehmen ist ein zentrales Controlling eingerichtet; funktionsbereichsbeschränktes Controlling wird hingegen nur in der Minderheit der Unternehmen betrieben.“
- „In wachsender Unternehmensgröße ist eine zunehmende Aufgabendifferenzierung des Controllings festzustellen.“
- „Controlling und Treasuring sind in deutschen Unternehmen üblicherweise organisatorisch voneinander getrennt.“ (Macharzina 1999: 336 f.)

2.18 Aus Vertriebsstcht: Wie beurteilen Sie die Controllingabteilung in Ihrem Unternehmen?



Abbildung 19: Beurteilung der Controllingabteilung

Es wurde herausgestellt, dass das Controlling im Unternehmen zu den Aufgaben der Manager und Controller gehört. Dies bedeutet nicht, dass auf Controller oder eine eigene Controllingabteilung verzichtet werden könnte. Manager im Vertrieb haben die Entscheidungskompetenz und -verantwortung, die Controller bereiten diese Entscheidungen „allein“ vor. (Vgl. Ehrmann 2002: 866)

Falls in einem Unternehmen eine Controllingabteilung existiert, werden aus Sicht des Vertriebs, die Controller hauptsächlich als "kennzahlenorientiert" wahrgenommen (43,2%). 30,9% der befragten Unternehmen meinen, dass den Controllern das Verständnis für qualitative Größen wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung fehlt. Außerdem finden 32,9% der Unternehmen, dass Marketing- und Vertriebsbudgets nicht von Controllern bestimmt werden sollen.

Das Dilemma zwischen klassischem Controlling und dem Vertriebsmanagement kann in der Analogie von Chirurgie und Pathologie gesehen werden. Das traditionelle Controlling scheint im Nachhinein fast alles über Kosten und Erlöse der Absatzmenge zu wissen, liefert jedoch nur wenige prospektive diagnostische Informationen die zur verbesserten Entscheidung im Vertrieb beitragen könnten. Auf der anderen Seite werden täglich durch Entscheidungen chirurgische Eingriffe im Vertriebsbereich vorgenommen, die nur unvollständig durch Informationen abgesichert sind. (Vgl. Reinecke / Janz 2007: 125)

2.19 Welche Informationen werden Ihnen vom Controlling zur Verfügung gestellt?



Abbildung 20: Informationen von der Controllingabteilung

Das Controlling sorgt für die Bereitstellung von Informationen zur Steuerung von Umsatz, Erfolg, Absatzsegmenten und MitarbeiterInnen für das Vertriebsmanagement. Es liefert Anregungsinformationen um bspw. eine strategische Ausrichtung von Vertriebsaktivitäten zu generieren, zukünftige Handlungserfordernisse frühzeitig aufzuzeigen und dient der kritischen Überprüfung der Absatzwegeentscheidungen (Gestaltung der Absatzkanalsysteme) sowie der Weitergabe der Ergebnisse. (Vgl. Reichmann 2011: 433 f.)

Zum Aufgabengebiet des Controllings gehören systemgestaltende und systemanwendende Anliegen. Zu systemgestaltenden Aufgaben gehört es, „den Verantwortlichen für die Marketing- und Vertriebsbereiche Vorschläge über die Gestaltung und die Modifikation der Systeme“ in den Bereichen Informationsversorgung, Planung und Kontrolle für Marketing und Vertrieb zu unterbreiten. Zu den systemanwendenden Aspekten zählen die jeweiligen Anwendungen in den oben genannten Bereichen. Dabei werden u.a. die Bezugsgrößen der Planung festgelegt, der Zeithorizont bei Planungen und der

Detailierungsgrad.

Das Marketing- und Vertriebscontrolling, welches nicht jedes Unternehmen besitzt, hat eine führungsunterstützende Funktion und soll die Leitungsebene bei der „Steuerung marktbezogener Aktivitäten“ unterstützen, die Steuerung der Ressourcenallokation nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein. (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 995)

Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen wird vom Controlling keine Wettbewerbsinformationen zur Verfügung gestellt. 25,4% stellen diese Informationen auf Anfrage zur Verfügung; ein Fünftel stellt Wettbewerbsinformationen sofort bzw. schnell zur Verfügung.

Vertriebs-Standardberichte werden von 53,6% sofort bzw. schnell zur Verfügung gestellt. Bei 25,7% der Unternehmen wird die Mindestanforderung – Standardberichte zur Verfügung zu stellen – nur auf Anfrage und bei 20,6% der Unternehmen überhaupt nicht erfüllt. Budget-Standardberichte werden nach dem gleichen Muster wie Vertriebs-Standardberichte zur Verfügung gestellt.

Informationen zu Vertriebsaktivitäten sind für 43% sofort bzw. schnell verfügbar. Für ein Drittel der Unternehmen stehen Vertriebsaktivitäten-Informationen nicht zur Verfügung.

Bei mehr als 50% der Unternehmen kommen aus dem Controlling keine Vorschläge für die Vertriebssteuerung. Für lediglich 20% sind Vorschläge für die Vertriebssteuerung sofort bzw. schnell verfügbar.

2.20 In welcher Form werden die Informationen des Vertriebscontrollings zur Verfügung gestellt?

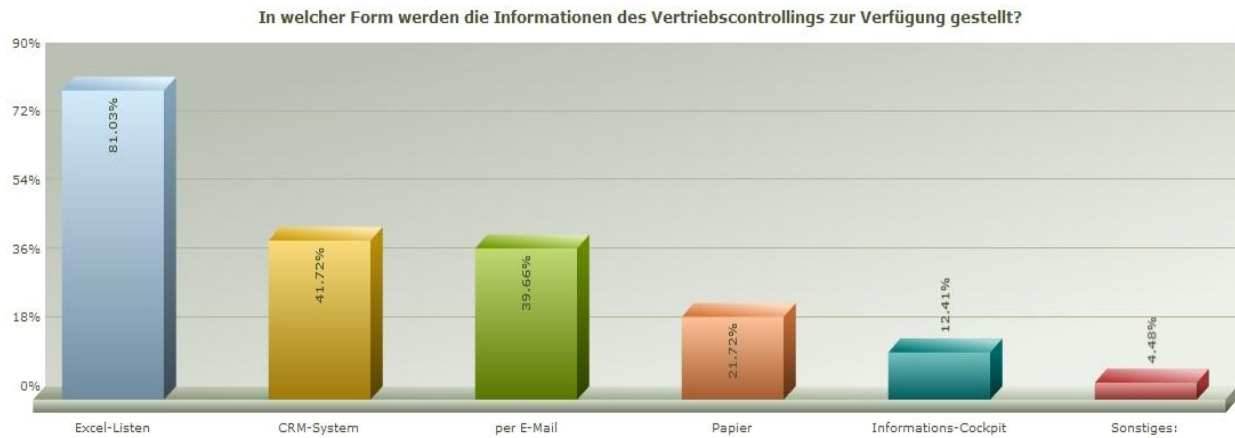


Abbildung 21: Form der Informationen

„Da das Vertriebscontrolling das entscheidungsvorbereitende und entscheidungsbegleitende Instrument ist, fällt ihm das Informationsmanagement zu. Bevor der Informationsbedarf festgestellt wird, sollte erst der Informationsstand ermittelt werden. Dazu eignen sich Checklisten. Aus dem Informationsstand lässt sich der Informationsbedarf ableiten. Die Informationsbedarfsermittlung stellt eine nicht zu unterschätzende Aufgabe dar, da zwischen dem objektiven Bedarf und den nachgefragten Informationen oft Diskrepanz besteht. Der Controller kann bei der Ermittlung des Informationsbedarfs datenorientiert oder entscheidungsorientiert vorgehen.“ (Vgl. Ehrmann 2002: 868)

Reichmann beschreibt, dass Schnittstellen des Vertriebsbereiches überwiegend durch ein DV-gestütztes Führungsinformationssystem gestaltet werden. (Vgl. Reichmann 2011: 434)

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen arbeitet mit Excel-Listen. 41,7% verwenden CRM-Systeme. Knapp unter 40% der Unternehmen stellen die Informationen des Vertriebscontrollings per E-Mail zur Verfügung. Lediglich knapp über 10% arbeiten mit Informations-Cockpits.

2.21 Wo wird das Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen dokumentiert?



Abbildung 22: Dokumentation des Vertriebscontrollings

Fast 50% der Unternehmen, die CRM-Systeme verwenden, finden die Dokumentation gut. Fast 40% sind der Meinung, dass ihre CRM-Systeme noch ausbaufähig wären. Bei Unternehmen, die Vertriebscontrolling z.B. in Outlook dokumentieren, beurteilen fast 40% dies als ausbaufähig. Lediglich 7,2% beurteilt diese Art der Dokumentation als sehr gut.

40% der befragten Unternehmen beurteilen ihre eigenen IT-Systeme als ausbaufähig und 21,6% als ausreichend. Lediglich 17,5% sind mit ihren eigenen IT-Systemen sehr zufrieden und 20,7% beurteilen es mit gut.

Bei den elektronischen Systemen kann man davon sprechen, dass es sich hierbei um Marketing- und Vertriebsinformationssysteme handelt. „Basis der Informationsversorgung in Marketing und Vertrieb ist das Marketing- und Vertriebsinformationssystem. Hierunter verstehen wir die Gesamtheit aus Institutionen (Personen und Abteilungen), technischen Einrichtungen und Verfahren zur Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe zeitnaher und zutreffender Informationen, die die Entscheidungsträger bei Marketing- und Vertriebsentscheidungen unterstützen [...]. Marketing- und Vertriebsinformationssysteme weisen in der Unternehmenspraxis in aller Regel einen hohen Grad der EDV-Durchdringung auf.“ (Homburg / Krohmer 2003: 996)

6,1% der Unternehmen, die ihr Vertriebscontrolling auf Papier dokumentieren, finden diese Art der Dokumentation sehr gut und 19,1% immerhin noch gut. Der überwiegende Teil dieser Unternehmen – 42,2% – findet eine Dokumentation auf Papier nur mehr ausreichend und ein Drittel als ausbaufähig.

2.22 Wie beurteilen Sie die technische Unterstützung für Ihre Aufgaben der Vertriebssteuerung?



Abbildung 23: Beurteilung der technischen Unterstützung

17,9% der Unternehmen, die CRM-Systeme verwenden, sind mit der technischen Unterstützung sehr zufrieden und ein Fünftel beurteilt die technische Unterstützung mit gut. Für 13,5% ist sie gerade mal ausreichend und für ein Drittel ist die technische Unterstützung nicht ausreichend.

Homburg und Krohmer bestätigen dieses Ergebnis. Sie weisen darauf hin, dass automatische Datenanalysen und ein dazugehöriges automatisches Einleiten von Maßnahmen in einigen CRM-Systemen in der Realität nicht genügend umgesetzt werden und auch nicht „unkritisch“ zu sehen sind. (Vgl. Homburg / Krohmer 2003: 999)

2.23 Welche Unterstützungsleistungen aus dem Vertriebscontrolling erhält der Außendienst?



Abbildung 24: Unterstützungsleistungen aus dem Vertriebscontrolling

Die Aufgabe des Controllings für den Außendienst ist allgemein die Bereitstellung aller Informationen. Dazu gehört die Gestaltung eines aussagefähigen Außendienstberichts wesens. Ein solcher Bericht soll die AußendienstmitarbeiterInnen über die Höhe ihres Honorars gemäß ihrer „Verkaufsanstrengungen“ informieren sowie Hinweise über die Art und den Umfang von Sonderaktionen enthalten. (vgl. Reichmann 2011: 433 f.)

87,2% der Vertriebsführungskräfte werden mit Soll-Ist-Vergleichen aus dem Vertriebscontrolling versorgt und immerhin 71,5% der VertriebsmitarbeiterInnen. Fast 90% der Vertriebsführungskräfte werden mit Soll-Ist-Vergleichen inklusive Abweichungsanalysen versorgt, wobei nur 55,5% der VertriebsmitarbeiterInnen Soll-Ist-Vergleiche inklusive Abweichungsanalysen bekommen. Management-Cockpit Analysen erhalten 94,3% der Vertriebsführungskräfte, hingegen nur ein Viertel der VertriebsmitarbeiterInnen.

2.24 Welche Maßnahmen plant Ihr Unternehmen betreffend Vertriebscontrolling?



Abbildung 25: Planung von Maßnahmen

Ein Zehntel der befragten Unternehmen plant innerhalb eines Jahres ein neues CRM-System anzuschaffen und 21% planen, dies innerhalb der nächsten 1 bis 3 Jahre zu tun. 12% zu einem späteren Zeitpunkt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen plant keine Implementierung eines neuen CRM-Systems.

Analog dazu verhält es sich mit einer geplanten Installierung einer neuen Software zur Vertriebssteuerung. Organisatorische Änderungen der Aufgaben des Vertriebscontrollings planen 15,8% innerhalb des nächsten Jahres und 28,1% innerhalb der nächsten 1 bis 3 Jahre. Die Hälfte der Unternehmen plant keine organisatorischen Änderungen des Vertriebscontrollings.

Bemerkenswert ist, dass ein Drittel der Unternehmen innerhalb des nächsten Jahres das Reporting für die VertriebsmitarbeiterInnen verbessern will und 27,8% in den nächsten 1 bis 3 Jahren. 34,7% sind offensichtlich mit dem gegenwärtigen Reporting zufrieden und planen keine Änderung.

2.25 Zustimmung zu Aussagen

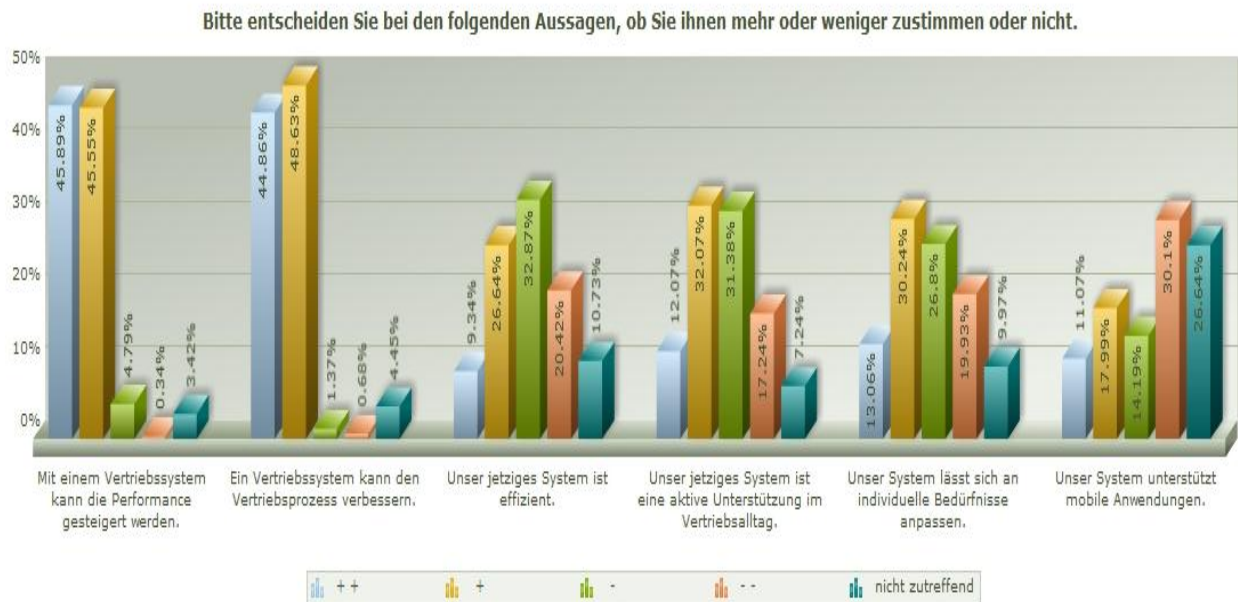


Abbildung 26: Zustimmung zu Aussagen

Mehr als 90% der Unternehmen geben an, dass mit einem Vertriebssystem die Performance gesteigert und der Vertriebsprozess verbessert werden können. Die Frage, ob das derzeitige System effizient sei, beantworten 9,3% mit sehr zutreffend und mehr als ein Viertel mit zutreffend, mehr als die Hälfte eher nicht zutreffend und 10% behaupten, dass ihr System nicht effizient ist. Die Fragen, ob das aktuelle System eine aktive Unterstützung im Vertriebsalltag und ob die Systeme den individuellen Bedürfnissen angepasst werden können, werden analog zur vorigen Frage beantwortet.

Mehr als die Hälfte der Systeme unterstützt mobile Anwendungen nicht oder nur ungenügend. Bei 28% der Unternehmen unterstützt das System mobile Anwendungen.

2 Abschlussbemerkungen

Fast 50% der befragten Unternehmen sind mittlere Unternehmen und Großunternehmen. Knapp zwei Drittel der Unternehmen beschäftigten 4 bis mehr als 30 VertriebsmitarbeiterInnen im Außendienst und die Mehrheit der befragten Unternehmen ist in der Branche „Herstellung von Waren und Verarbeitendes Gewerbe“, mit dem Schwerpunkt Maschinenbau, tätig.

Auffallend ist, dass lediglich die Hälfte der Unternehmen (49,49%) zwischen operativem und strategischem Controlling unterscheidet.

Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen plant neue Tools zum Vertriebscontrolling anzuschaffen. Ein weiteres Drittel gibt an, keine Tools zur Vertriebssteuerung zu benötigen. Diese Unternehmen könnten mit adäquaten Vertriebscontrolling-Tools wesentlich mehr Effizienz in ihre Abteilungen bringen. Jedes vierte Unternehmen setzt keine Vertriebskennzahlen ein. Hier stellt sich die Frage, wie die Vertriebsprozesse und deren Ergebnisse in solchen Betrieben transparent gemacht werden. Dies soll in einer weiteren Studie empirisch überprüft werden.

Bei den Kostenrechnungssystemen dominieren in erster Linie Voll- und Teilkostenrechnungen. Bemerkenswert ist, dass die Vollkostenrechnung bei jedem fünften Unternehmen keine Anwendung findet und immerhin 8% verzichten auf Deckungsbeitragsrechnung. Von den Unternehmen, die Deckungsbeitragsrechnung (72,7%) anwenden, arbeitet fast die Hälfte mit mehrstufigen Deckungsbeiträgen. Verwunderlich ist, dass ein Drittel (33,67%) der befragten Unternehmen nicht angibt, ob in ihren Unternehmen mit einstufiger oder mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnung gearbeitet wird.

Mehr als ein Fünftel der Unternehmen verzichtet auf Instrumente der Ursachenanalyse (Plankostenrechnung) im Umsatzbereich. Diese Unternehmen können bei Abweichungen keine angemessenen Korrekturmaßnahmen einleiten.

Ein sattes Drittel (35,83%) der befragten Unternehmen kennt den Wert der ökonomischen Kundenbeziehung nicht. Man weiß nicht, ob der Kunde profitabel ist oder nicht. Wie sollen diese Unternehmen Entscheidungen bezüglich Aufträgen, Umsätzen, Konditionen und Leistungen treffen können?

Mehr als die Hälfte der Unternehmen können mit dem Begriff Target Costing (53,02%) nichts anfangen, wo Kunden- und Marktorientierung im Mittelpunkt stehen.

Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (51,91%) kommt Prozesskostenrechnung überhaupt nicht zum Einsatz. Hier wird auf die verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten auf die Produkte gemäß der tatsächlichen Inanspruchnahme einzelner Tätigkeiten verzichtet (dazu gehören Teilprozesse wie z.B. die Kosten eines Kundenbesuches).

Die dynamischen Rechnungssysteme wie Product Life Cycle Costing (59,32%) und Customer Lifetime-Value-Analyse (62,87%) sind in den befragten Unternehmen fast unbekannt.

Lediglich etwas mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen (36,13%) messen systematisch die Produktivität ihrer AußendienstmitarbeiterInnen. 40,88% der Unternehmen legen keinen Wert auf die Messung ihrer Sales Force. Somit ist es auch sehr schwer, die richtige Anzahl an AußendienstmitarbeiterInnen zu planen. Fast zwei Drittel (57,14%) errechnen systematisch die Deckungsbeiträge ihrer Produkte, hingegen weiß nur mehr ein Fünftel (19,28%) der Unternehmen über Deckungsbeiträge ihrer Sales Channel Bescheid.

Da Kundendeckungsbeitragsrechnung nach Kundengruppen nur von einem Viertel (23,72%) regelmäßig erhoben wird, können drei Viertel der Unternehmen keine Aussage über den Wert ihrer Kundenbeziehungen machen und keine Steuerungsmaßnahmen zur Ertragsverbesserung der einzelnen Kundengruppen durchführen. Obwohl ein Viertel der Betriebe Prozesskostenrechnung (26,38%) systematisch verwendet, kennen nur 6% die Kosten je Kundenbesuch. So ähnlich verhält es sich mit der Kennzahl: Kosten pro Auftrag. In beiden Fällen können daher Ineffizienzen nicht abgestellt werden und Rationalisierungspotenziale nicht gehoben werden. Auffällig ist, dass der systematische Einsatz von Vertriebskennzahlen je nach Kategorie lediglich mit der Ausnahme Produkt-Deckungsbeiträge, durchschnittlich bei 30% liegt.

Zur Incentivierung der AußendienstmitarbeiterInnen wird von zwei Dritteln der Unternehmen (64,54%) der Umsatz herangezogen und nur mehr von einem Drittel der Deckungsbeitrag (37,92). In den Unternehmen steht offenbar noch immer das reine Umsatzdenken im Vordergrund. Nur ein Viertel (25,19%) der befragten Unternehmen vereinbaren Ziele hinsichtlich Neukundenakquisition und incentivieren diese auch. Gerade in gesättigten Märkten sollte diese Komponente zur Entlohnung von VertriebsmitarbeiterInnen verankert sein. Dass die Anzahl der Kundenbesuche nur von jedem zehnten Unternehmen (9,09%) in die Bemessungsgrundlage einfließt, ist verwunderlich. Das gleiche gilt für Kundenzufriedenheit (12,75%) und Cross-Selling-Aktivitäten (13,36%).

Zur Bewertung der Kunden wird die ABC-Analyse von ca. der Hälfte der Unternehmen (48,91%) systematisch eingesetzt. Eine ABC-Analyse nach DB wird nur mehr von weniger als einem Drittel (28,35%) eingesetzt. Kundenbefragungen zur Kundenzufriedenheit (25,77%) sowie die Messung der Kundenprofitabilität werden regelmäßig lediglich von einem Viertel (27,95) durchgeführt. Gerade diese Werte sollten bekannt sein, um den Vertrieb professionell steuern zu können. Kundenportfolio-Analysen werden von fast der Hälfte der Unternehmen (48,24%) nicht eingesetzt. Die weiteren Kundenbewertungsverfahren haben bei den untersuchten Unternehmen keine Bedeutung.

Informationsbereitstellung für den Vertrieb: Angesichts der aktuellen Marktsituation ist es sehr verwunderlich, dass die überwiegende Mehrzahl der VertriebsmitarbeiterInnen (81,03%) die benötigten Kennzahlen noch immer in Excel-Listen bekommt und nicht in einer visualisierten Form, wie z.B. ein übersichtliches Informations-Cockpit (12,41%).

Die Mehrzahl der Unternehmen verhält sich träge, wenn es um die Anschaffung einer neuen Vertriebssoftware geht. Lediglich 8,33% wollen innerhalb eines Jahres eine neue Software anschaffen und gar 61,11% der befragten Unternehmen planen keine Anschaffung innerhalb der nächsten Jahre. Dies kann zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen in der Zukunft führen. Dies ist besonders verwunderlich, zumal mehr als 90% der Unternehmen angeben, dass mit einem Vertriebssystem die Performance gesteigert und der Vertriebsprozess verbessert werden kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Die Kernbranchen des technischen Vertriebs (produzierende und verarbeitende Industrie, Handel sowie die Informations- und Kommunikationsbranche) sind tatsächlich die führenden Bereiche bezüglich des Einsatzes von Methoden des Vertriebscontrollings. Sie sind es, die am ehesten (wenn auch bei weitem nicht flächendeckend) Kennzahlenapparate, Kostenrechnungssysteme und Provisionsmodelle einsetzen.
- Insgesamt lässt sich aber feststellen, dass die Unternehmen im Allgemeinen Vertriebscontrolling bisher noch unzureichend einsetzen. Es ist zu vermuten (zu befürchten), dass diesbezüglich die befragten Unternehmen repräsentativ für die gesamte Unternehmenslandschaft im deutschsprachigen Raum sind.
- Incentive-Systeme für VertriebsmitarbeiterInnen orientieren sich vor allem am Umsatz, seltener an Deckungsbeiträgen. Das gilt vor allem für AußendienstmitarbeiterInnen.

- Auch die Beschäftigung mit den qualitativen und quantitativen Aspekten der Kundenbewertung lässt stark zu wünschen übrig. Hier besteht noch erheblicher Aufholbedarf.
- Die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Controlling wird nur selten vorgenommen. Auch hier gibt es noch erhebliches Verbesserungspotenzial.

Generell zeigt sich, dass die Unternehmen im deutschsprachigen Raum im Hinblick auf das wichtige Thema Vertriebscontrolling in ihrer Praxis oft weit hinter den Möglichkeiten zurückbleiben. Es könnte eine der verantwortungsvollen Aufgaben der einschlägig forschenden und lehrenden (Fach-) Hochschul-Institute sein, hier zur Weiterentwicklung beizutragen.

Bochum und Wien, im März 2012

Roman Anlanger
Luis Barrantes
Gerhard Karner

Über die Autoren

Anlanger, Roman

Roman Anlanger ist Studiengangsleiter des Fachhochschul-Studiengangs „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien und für den Einsatz des Lehr- und Forschungspersonals sowie für die Umsetzung des Studienplans verantwortlich. Anlanger hat zwei Hochschulstudien erfolgreich absolviert, ist CRM-Manager, Wirtschaftstrainer und hält neben seiner Lehrtätigkeit an der Fachhochschule auch Vorlesungen in anderen wissenschaftlichen Institutionen. Mit Wolfgang A. Engel hat er den Wirtschafts-Bestseller „Trojanisches Marketing“ geschrieben.

<http://www.fh-vie.ac.at/Studium/Bachelor/Technisches-Vertriebsmanagement>



Barrantes, Luis

Dr. Luis Barrantes ist Studiengangkoordinator des Bachelor-/Masterstudiengangs „Sales Engineering and Product Management“ an der Fakultät für Maschinenbau der Ruhr-Universität Bochum. Zusammen mit dem Studiengangleiter, Prof. Dr. Joachim Zülch, gründete er diesen Studiengang. Dr. Barrantes ist promovierter Ökonom und diplomierter Arbeitswissenschaftler, Mitglied in den VDI-Fachausschüssen „Ausbildung zum Vertriebsingenieur“ sowie „Strategischer Vertrieb“. Zu seinen Lehraufträgen gehört u.a. die Master-Vorlesung „Vertriebskonzeption und -controlling im Industriegüterbereich“. Er ist Autor verschiedener Publikationen, u.a. von „Man kann nur managen, was man auch messen kann! – Die Messung von Qualität“ im ZfCM Sonderheft 3/2008 sowie Mitautor mehrerer Publikationen der Deutschen Gesellschaft für Qualität, u.a. „Prozessmanagement für Praktiker“, „Benchmarking für Praktiker“.

<http://www.rub.de/sepm>



Karner, Gerhard

Mag. Karner studierte an der Wirtschaftsuniversität Wien Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Handelswissenschaft). Nach Abschluss des Studiums, langjährige Tätigkeit in leitenden Funktionen in multinationalen Konzernen. Seit 2004 selbständiger Unternehmensberater und Lektor an der FH des bfi Wien. Seit 2007 Lektor am Fachhochschul-Studiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ für die Fachbereiche „Vertriebscontrolling“, „Vertriebsorganisation“ und „Führung im Vertrieb“. Er ist als Trainer in der Erwachsenenbildung mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaft, Vertriebscontrolling, Rechnungswesen, Kostenrechnung und Logistik tätig.

<http://www.fh-vie.ac.at/Studium/Bachelor/Technisches-Vertriebsmanagement>





Der Autor Roman Anlanger ist Verfasser des Fachbuchs „Trojanisches Marketing® – Mit unkonventioneller Werbung zum Markterfolg“. Das Buch ist im April 2008 erschienen (unveränderter Nachdruck 2009) und wurde inzwischen zum Bestseller und erfolgreichsten neuen Marketingfachbuch im deutschsprachigen Raum und liefert auch wertvolle Tipps für den Vertriebsalltag. Zum Buch gibt es eine eigene Homepage: www.TrojanischesMarketing.com.

Besonderer Dank:

Den Studierenden vom 3. Jahrgang des Fachhochschul-Studiengangs „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien für erste Rechercheübungen zum Thema Vertriebscontrolling im Fach „Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens“:

Hr. Admir Bektasevic, Hr. Sebastian Dunkl, Hr. Ulrich Peter Ebner, Hr. Markus Fellner, Hr. Christian Gaiswinkler, Hr. Stefan Grill, Hr. Helge Johann Haberzettl, Hr. Sascha Thomas Haimovici, Hr. Michael Hamernik, Hr. Christian Höcht, Hr. Vahid Jakupovic, Fr. Sema Jakupovic, Hr. Peter Leopold Judmann, Hr. Stefan Kainmüller, Hr. Martin Peter Klemencic, Fr. Dominika Aleksandra Mikolajczyk, Fr. Sonja Oppeck, Hr. Gerhard Manfred Pfeiffer, Fr. Dijana Savic, Hr. Wolfgang Josef Sedlacek, Hr. Hubert Suchenko, Hr. Quang Vinh Tham, Hr. Niklas Wiedrich, Hr. Robert Sanro Zahorodni.

Literaturverzeichnis

Baum, Heinz-Georg; Coenenberg Adolf G.; Günther, Thomas (2004): Strategisches Controlling, 3. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag

Ehrmann, Harald: Vertriebscontrolling und -budget, in: Werner Pepels (Hg. 2002): Handbuch Vertrieb. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen, S. 865-898, München, Wien, Carl Hanser Verlag

Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement, Dr. Th. Wiesbaden, Gabler Verlag,

Horváth, Péter (2006): Controlling, 10., vollständig überarbeitete Auflage, München, Verlag Franz Vahlen

Jung, Hans (2003): Controlling, Wien, Oldenburg Verlag München

Link, Jörg; Weiser, Christoph (2006): Marketing-Controlling, Systeme für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, 2. vollständig überarb. und erw. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen

Macharzina, Klaus (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte, Methoden, Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden, Dr. Th. Gabler Verlag

Pepels, Werner (Hg. 2002): Handbuch Vertrieb. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen, München, Wien, Carl Hanser Verlag,

Preißner, Andreas (2008): Praxiswissen Controlling, 5. erw. Auflage, München, Carl Hanser Verlag

Pufahl, Mario (2006): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 2. erw. Auflage, Wiesbaden, Dr. Th. Gabler Verlag

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen, 8. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen

Reinecke, Sven; Janz, Simone (2007): Marketingcontrolling. Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz. Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer

Weis, Hans Christian (2000) : Verkauf, 5. Völlig überarb. Aufl., Ludwigshafen (Rhein), Kiehl Verlag,

Das Studium „Technisches Vertriebsmanagement“ an der Fachhochschule des bfi Wien

Veränderte Marktbedingungen für technische Produkte

Die zunehmende Dynamik der Märkte bringt neue Berufsfelder mit sich. Das ist besonders für den technischen Vertrieb bedeutend, der den rauen Marktbedingungen stark ausgesetzt ist. Durch die Erweiterung der EU und die Zunahme der Globalisierung hat sich die Situation in technikorientierten Branchen sehr verändert und ist durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Steigender Kostendruck auf die technikorientierte Branche mit zunehmendem Preisverfall für die Produkte
- Verflechtung der europäischen und internationalen Märkte durch die Globalisierung
- Enormer Verdrängungswettbewerb
- Verkleinerung und Sättigung der üblichen Wachstumsmärkte für technische Investitionsgüter
- Erhöhung der Forschungs- und Entwicklungskosten
- Verkürzung der Produktlebenszyklen im Industriegüterbereich.

Besonderheit im technischen Vertrieb

Der Markt für Industriegüter ist durch die Zunahme der Branchenkonzentration mit gleichzeitigem Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Die Besonderheit im technischen Vertriebsmanagement besteht in der hohen zeitlichen Verflechtung zwischen Hersteller bzw. Vertreiber und dem Endkunden, da die technischen Produkte komplex sind und eine hohe zeitliche und fachliche Beratung benötigen. Der Bachelorstudiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ trägt dieser Gegebenheit Rechnung und weist einen hohen Anteil an persönlichkeitsbildenden Fächern (Verhandlungsführung, Verkaufspsychologie, Teambildung, Verkaufs-Strategien usw.) auf, damit die zukünftigen AbsolventInnen bestens für die intensive Beratung im technischen Vertrieb gerüstet sind.

Vertriebsmanagement

Von besonderer Bedeutung für den technischen Vertrieb ist die strategische Ausrichtung nach drei Ausprägungen: regionale Ausrichtung, Kundenzielgruppen und optimale Vertriebskanalwahl. Ausgehend von diesen Dimensionen gilt für das technische Vertriebsmanagement als oberste Maxime, in allen erfolversprechenden Regionalmärkten die besten Kundengruppen zu lokalisieren und deren Bedürfnisse mit kundenorientierten Produkten über den richtigen Vertriebskanal zu erreichen.

Das Studium „Technisches Vertriebsmanagement“

Der neue Bachelorstudiengang „Technisches Vertriebsmanagement“ der Fachhochschule des bfi Wien, welcher im Herbst 2007 gestartet ist, gehört zum ersten Angebot dieser Fachrichtung im Osten Österreichs, das technische und betriebswirtschaftliche Themen vereint. Dieser Studiengang bietet eine einzigartige Höherqualifikation im technischen Vertrieb, welche den Start in das Management erleichtert. Der neue Studiengang ist speziell für Berufstätige entwickelt worden, die Praxis und Studium kombinieren wollen. Pro Jahrgang stehen 30 Studienplätze zur Verfügung.

Neben den technischen Fächern werden berufsspezifisches juristisches Wissen, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und vor allem das Know-how für den Vertrieb (Customer Relationship Management, Verkaufstechniken, Präsentation, Verhandlungskompetenz, Mitarbeiterführung) vermittelt. Im harten Kampf um den Kunden entscheidet vor allem die Kombination von Grundlagenwissen aus den persönlichkeitsbildenden Fächern mit dem Wissen des CRM. Der neue Studiengang trägt dieser Anforderung Rechnung. Der Aufbau der technischen Fächer im Studium (27% der Unterrichtseinheiten) ist so angelegt, dass auch Personen ohne technisches Vorwissen diesen interessanten Stoff mühelos erlernen können. Für AbsolventInnen von HTLs bestehen umfangreiche Anrechnungsmöglichkeiten im 1. und 2. Semester. Für AbsolventInnen von HAKs bestehen ebenfalls Anrechnungsmöglichkeiten.

Durch die ständig steigende Nachfrage nach SpezialistInnen im technischen Vertrieb haben die AbsolventInnen des Studienganges ausgezeichnete Karriereaussichten.

Weitere Informationen zum Studium:

<http://www.fh-vie.ac.at/Studium/Bachelor/Technisches-Vertriebsmanagement>

Kontaktdaten:

Studiengangsleiter: Mag. (FH) Roman Anlanger

E-Mail: roman.anlanger@fh-vie.ac.at

Website: www.fh-vie.ac.at

Telefon: +43/1/720 12 86-910

Das Studium „Sales Engineering and Product Management“ an der Ruhr-Universität Bochum

Die VertriebsingenieurInnen und ProduktmanagerInnen von morgen

Der Studiengang „Sales Engineering and Product Management“ an der Fakultät für Maschinenbau der Ruhr-Universität Bochum bildet die VertriebsingenieurInnen und ProduktmanagerInnen von morgen aus und begegnet somit dem steigenden Bedarf an IngenieurInnen im technischen Vertrieb. Das Ziel des interdisziplinär angelegten Studiengangs ist die wissenschaftliche und anwendungsorientierte Ausbildung der Studierenden. Ingenieurwissenschaftliches Know-how, sprachlich-kommunikative Fähigkeiten und Freude am Umgang mit anderen Menschen kennzeichnen das Fähigkeitsprofil der künftigen AbsolventInnen.

Die Gewichtung der technischen Fächer beträgt 2/3, die der nicht-technischen Fächer 1/3. Dies gilt für das komplette Studienprogramm und macht deutlich, dass der Studiengang SEPM einen sehr hohen ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Schwerpunkt besitzt.

Der Bachelor-Studiengang SEPM

Das Bachelor-Studium ist ein wissenschaftlich fundiertes, grundlagenorientiertes Studium, das eine breite und in ausgewählten Teilgebieten vertiefte Basis fachlichen Wissens sowie eine umfassende, überwiegend anwendungsorientierte Methodenkompetenz vermittelt. Die Bachelor-Prüfung führt zum ersten berufsbefähigenden Abschluss des Studiums. Bachelor-AbsolventInnen entsprechen der Forderung der Industrie nach jungen BerufsanfängerInnen.

Schon im Bachelor Studium haben die Studierenden die Möglichkeit, eine der drei Vertiefungsrichtungen „Energie- und Verfahrenstechnik“, „Maschinen- und Automatisierungssysteme“ oder „Werkstoffengineering“ zu wählen, um sich dahingehend weiter zu spezialisieren und sich auf den Master vorzubereiten.

Der Master-Studiengang SEPM

Das Master-Studium richtet sich an die AbsolventInnen des Bachelor-Studiengangs sowie an AbsolventInnen (u.a. Diplom, Master) ähnlicher Studiengänge, die eventuell auch bereits in der Praxis tätig sind. In einem Beratungsgespräch werden Sie über die Zulassungsmöglichkeiten sowie die Anerkennung Ihrer bisherigen Leistungen informiert. Der Master-Abschluss befähigt zur Promotion.

Worin genau besteht der Unterschied zum klassischen Maschinenbaustudium?

VertriebsingenieurInnen bieten maßgeschneiderte Lösungen, überwachen die Produktentstehung und betreuen den Kunden auch nach der Lieferung weiter. Die AbsolventInnen des klassischen Maschinenbaus entwickeln die Produkte, die Sie vertreiben werden. Ihre Aufgabe ist es, die technischen Hintergründe nachzuvollziehen und diese weitertragen zu können, dann aber primär die umfassende und intensive Betreuung des Kunden und seines Auftrages sicher zu stellen.

Weitere Informationen zum Studium: <http://www.sepm.rub.de/>

Kontaktdaten:

Studiengangkoordinator: Dr. rer. oec. Luis Barrantes

E-Mail: luis.barrantes@rub.de

Website: www.sepm.rub.de

Telefon: +49 234 32-26388

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2011 erschienene Titel

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

2010 erschienene Titel

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwillingskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel

Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Vienna June 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

2008 erschienene Titel

Working Paper Series No 42

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödtling / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel

Working Paper Series No 35

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemangement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahs: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007.

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007.

2006 erschienene Titel**Working Paper Series No 22**

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 23

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 24

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 25

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 26

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 27

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 28

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 29

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhandern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

Working Paper Series No 30

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

Working Paper Series No 31

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

Working Paper Series No 32

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 33

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 34

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.

Impressum

Medieninhaber und Verleger:

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: +43/1/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführer:

Dr. Helmut Holzinger

AutorIn:

Mag. (FH) Roman Anlanger
Dr. rer. oec. Luis Barrantes
Mag. Gerhard Karner

Redaktionsassistentz:

Martina Morawetz

Lektorat:

Prof. (FH) Dr. Günter Strauch

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-26-0 (print)

ISBN: 978-3-902624-27-7 (online)

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax.: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

