

# **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

Sales Management

an der FH CAMPUS 02

**Erstellung eines Kennzahlensystems zur Steuerung und  
Optimierung des internationalen Vertriebs der  
telequest & Internet Solutions GmbH**

Betreuer:

Dr. Jul Martens

Vorgelegt von:

Gerd Markus Egger, BA

1510557004

Graz, 01.11.2017

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 01. November 2017

.....  
Gerd Markus Egger

## Danksagung

Ich möchte mich bei all jenen Menschen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Hinsichtlich der Erstellung der Masterarbeit gebührt mein Dank Herrn Dr. Jul Martens, der die vorliegende Arbeit betreut und begutachtet hat. Für hilfreiche Anregungen und leitende Worte bei der Erarbeitung dieses Schriftstücks möchte ich mich herzlich bedanken.

Zudem möchte ich mich beim Unternehmen telequest & Internet Solutions GmbH, besonders bei Herrn DI Wolfgang F. P. Hutter sowie Herrn Ing. Paul Kager, für die Vergabe, Betreuung sowie die vielen konstruktiven Diskussionen bedanken.

Ebenso gilt mein besonderer Dank allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen meiner Einzelexplorationen sowie der einzelnen Workshops, besonders hinsichtlich der Offenheit mit dem Umgang von Informationen sowie der Bereitschaft Einblicke in die Prozesse der einzelnen Unternehmen zu gewähren. Ohne jene hätte diese Arbeit nicht zustande kommen können.

Meinen Freunden und meiner Familie gilt besonderer Dank für die Unterstützung während meines Studiums. Besonders hervorheben möchte ich hierbei meine Mutter, die mich vor 8 Jahren dazu ermutigt hat, während meiner Lehrzeit den zweiten Bildungsweg zu beschreiten. Außerdem danke ich meinem verstorbenen Großvater, der mich nicht nur auf das Studium aufmerksam gemacht, sondern mir während seiner verbliebenen Zeit einen sehr starken emotionalen Rückhalt gegeben und bereitwillig Studieninhalte mit mir kritisch reflektiert hat. Abschließend möchte ich mich bei meinem Vater bedanken, ohne dessen Unterstützung und Zuversicht mein Studium vermutlich in anderen Bahnen verlaufen wäre.

## Zusammenfassung

Das Ziel der Arbeit ist die Erarbeitung eines Kennzahlensystems zur Steuerung und somit Optimierung des Vertriebs der telequest und Internet Solutions GmbH. Die darauf basierende Implementierung soll die Basis für eine effektive Steuerung bilden. Diese Implementierung sowie die Ermittlung der endgültigen Soll-Werte der gewählten Kennzahlen sind keine Bestandteile der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.

Eingangs widmet sich der Verfasser der Arbeit dem Vertriebscontrolling bei Telekommunikationsdiensteanbietern. Hierfür werden sowohl Besonderheiten im Vertrieb von Telekommunikationsdiensteanbietern, als auch die Instrumente und Funktionen des Vertriebscontrollings näher beschrieben. Anschließend werden Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Vertrieb hinsichtlich ihrer Art analysiert und die Bildung sowie Bewertung dieser erarbeitet. Für die Erreichung des gesetzten Ziels der vorliegenden Arbeit werden anschließend drei verschiedene Modelle von Kennzahlensystemen analysiert, die anhand definierter Kriterien als für das Unternehmen einsetzbar gesehen werden. Die kritische Reflexion der drei Modelle bildet den Abschluss des theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit. Das, in diesem Abschnitt erarbeitete, Wissen aus der Literatur bildet die Basis für den darauffolgenden praktischen Teil der Arbeit.

Im praktischen Teil der Arbeit wird anfangs das Unternehmen telequest und Internet Solutions GmbH vorgestellt, folgend analysiert und dann die Informationsverfügbarkeit festgestellt. In Folge wird in einem ersten Workshop aus den analysierten drei Kennzahlensystem-Modellen das Modell nach Palloks-Kahlen ausgewählt. Durch zusätzliche Befragungen wird eine externe Sicht auf die wichtigen Aspekte von Kennzahlensysteme im Vertrieb gewährleistet, die in einen zweiten Workshop einfließt, in dem das gewählte Modell adaptiert und um eine additive Ebene ergänzt wird. Somit wird neben der Kundenqualifizierung auch die Vertriebssteuerung abgedeckt. In einem abschließenden dritten Workshop werden die zukünftigen Systemnutzerinnen und Systemnutzer für eine erfolgreiche Implementierung miteinbezogen, um entsprechende Kennzahlen auszuwählen und das Kennzahlensystem zu finalisieren. Um Übersichtlichkeit zu gewährleisten, umfasst das System 20 Kennzahlen. Jene Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, die aus der vorliegenden Arbeit hervorgehen, bilden die Basis für die Implementierung in der telequest und Internet Solutions GmbH.

## **Abstract**

The objective of this Master's thesis is the development of a performance measurement system for controlling and optimizing the sales department of telequest and Internet Solution GmbH. The further implementation of this system will form the basis for effective control of the company. Implementing as well as determining the final target values of the selected key performance indicators are not objectives of this work.

At the beginning, the author dedicates to sales controlling for telecommunication service providers. Special attention will be paid to the unique features of the distribution of telecommunication service providers, as well as the instruments and functions of sales controlling. Subsequently, key performance indicators and performance measurement systems used in sales are analyzed in terms of their characteristics. The development process and evaluation of these are elaborated as well. To achieve the goal of this thesis, three different models of key indicator systems are then analyzed, which are considered to be applicable to the company on the basis of defined criteria. The critical reflection of these three models forms the conclusion of the theoretical part of this thesis. The knowledge gained in this section forms the basis for the following practical part of the work.

In the practical part of this thesis the company telequest and Internet Solution GmbH is presented, analyzed, and the information availability is determined. As a result, the Palloks-Kahlen model is selected from the three analyzed performance measurement system models within a first workshop. Additional surveys provide an external view of the important aspects of key indicator systems in sales, which are incorporated into a second workshop, by adapting the selected model and adding an additional level to cover sales management as well as customer qualification. In a final, third workshop future system users will be involved in a successful implementation in order to select appropriate key performance indicators and finalize the performance measurement system. For a clear overview, the system comprises 20 key figures. The results and recommendations for action arising from this work form the basis for the implementation by telequest and Internet Solutions GmbH.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b> .....	<b>I</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>II</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Herausforderung.....	4
1.3 Ziele der Arbeit .....	5
1.3.1 Unternehmensziele.....	5
1.3.2 Ziel der Masterarbeit.....	5
1.3.3 Nicht-Ziele.....	5
1.4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit.....	6
<b>2. Vertriebscontrolling bei Telekommunikationsdiensteanbietern</b> .....	<b>7</b>
2.1 Besonderheiten des Vertriebs bei Telekommunikationsdiensteanbietern..	7
2.1.1 Telekommunikationsmarkt als Dienstleistungsmarkt .....	7
2.1.2 Regulierung des Telekommunikationsmarktes .....	10
2.1.3 Zukunftsperspektive & Substitute des Telekommunikationsmarktes ....	10
2.1.4 Zusammenfassung                      Branchenspezifika                      von Telekommunikationsdiensteanbietern .....	11
2.2 Vertriebscontrolling .....	12
2.2.1 Definition und Funktion von Vertriebscontrolling.....	12
2.2.2 Arten des Vertriebscontrollings .....	14
2.2.3 Funktionen des Vertriebscontrollings.....	14
2.2.4 Einordnung in die Vertriebsorganisation .....	20
2.3 Instrumente des Vertriebscontrollings.....	20
2.3.1 Strategisches Vertriebscontrolling mit Kundenfokus.....	21
2.3.2 Operatives              Vertriebscontrolling              durch              mehrdimensionale Erfolgsrechnungen.....	26
<b>3. Kennzahlen</b> .....	<b>28</b>
3.1 Definition von Kennzahlen .....	28
3.2 Arten von Kennzahlen .....	29

3.3	Schlüsselkennzahlen .....	30
3.4	Bildung von Kennzahlen .....	30
3.5	Bewertung von Kennzahlen .....	33
<b>4.</b>	<b>Kennzahlensysteme im Vertrieb .....</b>	<b>37</b>
4.1	Aufbau eines Kennzahlensystems .....	37
4.1.1	Funktionsbezogene Gliederung von Kennzahlensystemen .....	37
4.1.2	Konstruktionsbezogene Gliederung von Kennzahlensystemen .....	38
4.2	Anforderungen an Kennzahlensysteme .....	39
<b>5.</b>	<b>Ausgewählte Kennzahlensystem - Modelle .....</b>	<b>44</b>
5.1	Modell nach Palloks-Kahlen .....	45
5.1.1	Analysebereiche von Vertriebskennzahlen .....	46
5.1.2	Isolation von Schlüsselkunden .....	46
5.1.3	Operationalisierung der Kundenbindung .....	48
5.1.4	Ermittlung des Kundenwerts .....	50
5.1.5	In welche Kunden soll investiert werden? .....	50
5.1.6	Aufbau eines kennzahlengestützten Kundenbindungsmanagements... ..	51
5.2	Modell nach Kühnapfel .....	55
5.2.1	Aufbau der klassischen Balanced Scorecard .....	55
5.2.2	Anpassung nach Kühnapfel .....	57
5.2.3	Ablauf der Erstellung einer Balanced Scorecard .....	58
5.3	Modell nach Ossadnik et al. ....	63
5.3.1	Erarbeitung eines Kausalmodells durch Tacit Knowledge (Phase 1)....	64
5.3.2	Anpassung des betrieblichen Informationssystems (Phase 2).....	66
5.3.3	Statistische Validierung (Phase 3) .....	66
5.3.4	Konsistenzprüfung (Phase 4) & regelmäßige Überprüfung des Systems (Phase 5) .....	67
5.4	Beurteilung der beleuchteten Modelle .....	68
<b>6.</b>	<b>Untersuchungsdesign zur Entwicklung eines Kennzahlensystems für die telequest und Internet Solutions GmbH .....</b>	<b>69</b>
6.1	Untersuchungsziele & Informationsbedarf .....	69
6.2	Untersuchungsmethode und Erhebungsinstrumente .....	70
6.2.1	Sekundärerhebung (Unternehmensanalyse) .....	70
6.2.2	Primärerhebung .....	71
6.2.3	Untersuchungsablauf .....	71
6.2.4	Auswahl der Stichproben für die Primärerhebung .....	74

6.2.5	Nähere Details zur Durchführung der Primärerhebung.....	75
<b>7.</b>	<b>Kennzahlensystem der telequest &amp; Internet Solutions GmbH.....</b>	<b>77</b>
7.1	Unternehmensvorstellung.....	77
7.2	Unternehmensanalyse.....	81
7.2.1	Vertriebsstrategie.....	81
7.2.2	Aktuelles Vertriebscontrolling.....	85
7.3	Ermittlung der Informationsverfügbarkeit.....	87
7.3.1	Vertriebsinformationssystem & Controlling.....	87
7.3.2	Sonstige Quellen.....	91
7.4	Workshop 1 „Auswahl eines Modells“.....	93
7.4.1	Darstellung vorliegender Information.....	94
7.4.2	Auswahl eines Konzepts.....	95
7.5	Identifizierung zusätzlicher Anforderungen durch Einzelexplorationsen....	97
7.5.1	Herausforderungen im Vertrieb von Servicerufnummern und Mehrwertdiensten.....	98
7.5.2	Wie gestaltet sich die Vertriebssteuerung in andern Unternehmen der Branche Servicerufnummertelefonie und Mehrwertservices?.....	101
7.5.3	Welche Perspektiven der Vertriebssteuerung werden von Experten innerhalb der Branche für die Steuerung des Vertriebs als wichtig erachtet?.....	103
7.5.4	Welche Anforderungen stellen die Probanden an ein Kennzahlensystem?.....	104
7.6	Workshop 2 „Feststellen des Erweiterungsbedarfs des gewählten Modells“ .....	106
7.6.1	Einführung in den Workshop.....	106
7.6.2	Feststellen des Erweiterungsbedarfs.....	106
7.6.3	Auswahl der Teilnehmer für Workshop 3.....	110
7.7	Workshop 3 „Auswahl geeigneter Kennzahlen und Finalisierung des Kennzahlensystems“.....	110
7.7.1	Workshop 3 Teil 1 Dashboard „Kundenqualifizierung“.....	111
7.7.2	Workshop 3 Teil 2 Dashboard „Vertriebssteuerung“.....	115
7.8	Erstellung eines Kennzahlenkatalogs.....	118
<b>8.</b>	<b>Handlungsempfehlungen &amp; Ausblick.....</b>	<b>122</b>
8.1	Handlungsempfehlungen.....	122
8.1.1	Festlegen von definierten Ziel-Werten je Kennzahl.....	122

8.1.2	Definition von zu ergreifenden Maßnahmen .....	124
8.1.3	Darstellung der einzelnen Dashboards .....	124
8.1.4	Integration in das Vertriebsinformationssystem sowie Berichtswesen	126
8.1.5	Laufende Überprüfung und Anpassung .....	127
8.1.6	Projektmanagement zur Implementierung .....	128
8.1.7	Maßnahmenplan .....	129
8.2	Ausblick .....	131
<b>9.</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>132</b>
<b>10.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>134</b>
<b>11.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>149</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Umsatz mit Servicerufnummern in Deutschland (in Anlehnung an VATM 2016, S. 32).....	2
<b>Abbildung 2:</b> Aufschlüsselung Volumen pro Tag (in Anlehnung an VATM 2016, S. 33) .....	2
<b>Abbildung 3:</b> Bezugsrahmen (Eigene Darstellung) .....	6
<b>Abbildung 4:</b> Regelkreis des Controllings (in Anlehnung an Liessmann 1990, S. 311; Hofbauer/Bergmann 2012, S. 40; Vollmuth 2002, S. 8; Buchholz S. 45) .....	15
<b>Abbildung 5:</b> Ausgewählte Controlling Instrumente des strategischen und operativen Vertriebs (in Anlehnung an Kesten/Lühn 2012, S. 647).....	21
<b>Abbildung 6:</b> Beispielhaftes Scoring eines Kundenwerts (in Anlehnung an Pufahl 2012, S. 43).....	23
<b>Abbildung 7:</b> Darstellung eines Kundenportfolios (in Anlehnung an Pufahl 2012, S. 44).....	24
<b>Abbildung 8:</b> Gliederung Kundenerfolgsrechnung (in Anlehnung an Bornmann et al. 2012, S. 23; Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 693).....	27
<b>Abbildung 9:</b> Vorgehen zur Bewertung von geeigneten Kennzahlen (Eigene Darstellung) .....	36
<b>Abbildung 10:</b> Analysebereiche von Vertriebskennzahlen (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 289) .....	46
<b>Abbildung 11:</b> Isolierung von Schlüsselkunden (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 291).....	48
<b>Abbildung 12:</b> Definition und Komponenten des Kundenwerts (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 297) .....	51
<b>Abbildung 13:</b> Analyseprozess für selektives Kundenmanagement (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 298) .....	52
<b>Abbildung 14:</b> Kundenportfolioanalyse nach Palloks-Kahlen (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 302) .....	53
<b>Abbildung 15:</b> Balanced-Scorecard (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 64)...	56
<b>Abbildung 16:</b> Dedizierte Vertrieb-Balanced-Scorecard (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 68).....	58
<b>Abbildung 17:</b> Ablauf zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard (in Anlehnung an Horváth & Partners: 2007, S.156-222; Kühnapfel 2013, S. 65-74).....	62

<b>Abbildung 18:</b> 5-Phasenmodell zum Kausalmodell (in Anlehnung an Ossadnik et al. 2011, S. 83) .....	64
<b>Abbildung 19:</b> Graduierung von implizitem Wissen (in Anlehnung an Ambrosini/Bowman 2001, S. 816) .....	65
<b>Abbildung 20:</b> Grafische Aufstellung des Untersuchungsdesigns (eigene Darstellung) .....	70
<b>Abbildung 21:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 1 (eigene Darstellung) .....	77
<b>Abbildung 22:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 2 (eigene Darstellung) .....	81
<b>Abbildung 23:</b> telequest Verkaufstrichter (eigene Darstellung) .....	83
<b>Abbildung 24:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 3 (eigene Darstellung) .....	87
<b>Abbildung 25:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 4 (eigene Darstellung) .....	93
<b>Abbildung 26:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 5 (eigene Darstellung) .....	97
<b>Abbildung 27:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 6 (eigene Darstellung) .....	106
<b>Abbildung 28:</b> Adaptierter Prozess „Kundenqualifizierung“ nach Palloks-Kahlen (eigene Darstellung) .....	109
<b>Abbildung 29:</b> Vereinfachte Darstellung der Informationsquellen für die Erarbeitung der Kennzahlen des Dashboards „Vertriebssteuerung“ (eigene Darstellung) .....	109
<b>Abbildung 30:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 7 (eigene Darstellung) .....	111
<b>Abbildung 31:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 8 (eigene Darstellung) .....	115
<b>Abbildung 32:</b> Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 9 (eigene Darstellung) .....	118
<b>Abbildung 33:</b> Entwurf Dashboard „Vertriebssteuerung“ (Eigene Darstellung). 126	

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Checkliste für Kennzahlen (in Anlehnung an Neely/Adams/Kennerley 2002, S. 37).....	32
<b>Tabelle 2:</b> Matrix zur Bildung von Kennzahlen (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 302) .....	33
<b>Tabelle 3:</b> Anforderungen an Kennzahlen (in Anlehnung an Preißler 2008, S. 24-32) .....	34
<b>Tabelle 4:</b> Leitfragen der Entwicklungsbereiche der Vertriebs-Balanced-Scorecard (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 69; Pufahl 2012, S. 221) .....	57
<b>Tabelle 5:</b> Entwicklungsperspektive Kunde (in Anlehnung an Kühnapfel 2014, S.15).....	60
<b>Tabelle 6:</b> Gesprächspartner für explorative Einzelgespräche Teil 1 (eigene Darstellung) .....	75
<b>Tabelle 7:</b> Daten aus Vertriebsinformationssystem „XT“ (eigene Darstellung) ....	91
<b>Tabelle 8:</b> Ergebnis der Sonstigen-Quellen-Analyse (eigene Darstellung) .....	92
<b>Tabelle 9:</b> Übersicht Teilnehmer Workshop 1 (eigene Darstellung).....	94
<b>Tabelle 10:</b> Anforderungen an Kennzahlensysteme – formulierte Definition nach Workshop (eigene Darstellung) .....	96
<b>Tabelle 11:</b> Gewichtung der Anforderungen nach Paarvergleich (eigene Darstellung) .....	96
<b>Tabelle 12:</b> Wichtigkeit der Perspektiven der Vertriebssteuerung (eigene Darstellung) .....	103
<b>Tabelle 13:</b> Teilnehmer Workshop 3, Teil 1 (eigene Darstellung) .....	110
<b>Tabelle 14:</b> Teilnehmer Workshop 3 Teil 2 (eigene Darstellung).....	110
<b>Tabelle 15:</b> Paarvergleich Anforderungen an Kennzahlen (eigene Darstellung) .....	112
<b>Tabelle 16:</b> Kennzahlenauswahl Phase 1 „Kundenqualifizierung“ (eigene Darstellung) .....	113
<b>Tabelle 17:</b> Kennzahlenauswahl Phase 3 „Kundenqualifizierung“ (eigene Darstellung) .....	114
<b>Tabelle 18:</b> Berechnung des Kundenwerts (eigene Darstellung).....	115
<b>Tabelle 19:</b> Kennzahlenauswahl „Vertriebssteuerung“ (eigene Darstellung) .....	116
<b>Tabelle 20:</b> Kennzahlenkatalog „Kundenqualifizierung“ (eigene Darstellung) ...	119
<b>Tabelle 21:</b> Kennzahlenkatalog „Vertriebssteuerung“ (eigene Darstellung).....	120

**Tabelle 22:** Maßnahmenkatalog (Eigene Darstellung)..... 131

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B = Business to Business

KMU = Kleine und mittlere Unternehmen

CRM = Customer Relationship Management

ERP = Enterprise Ressource Planning

CLV = Customer Lifetime Value

VC = Vertriebscontrolling

VIS = Vertriebsinformationssystem

DB = Deckungsbeitrag

SRN = Service-Rufnummer

DDI = Durchwahl (direct dial in)

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

# 1. Einleitung

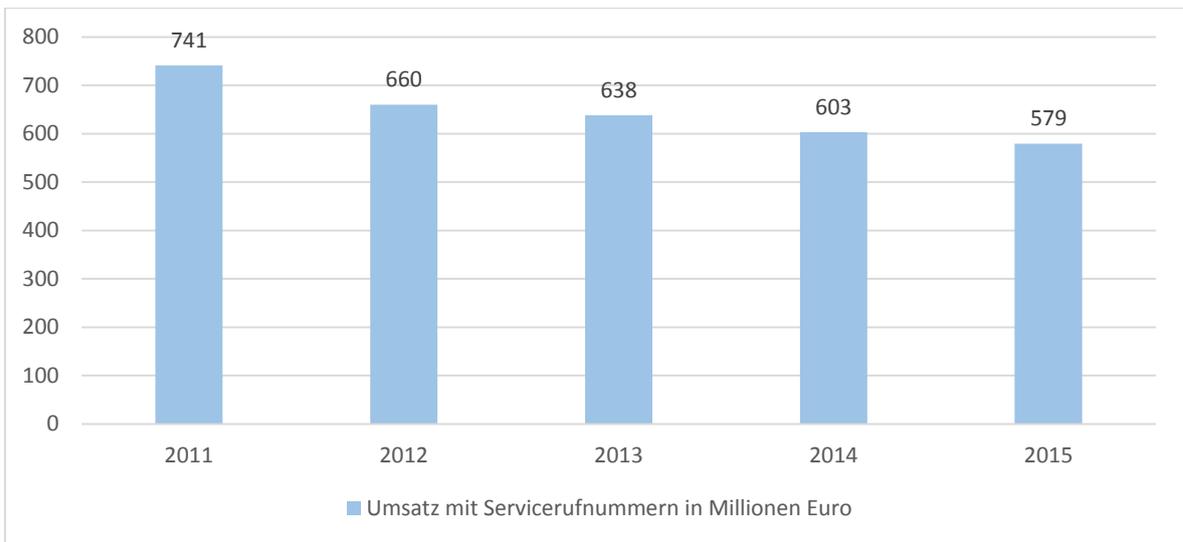
Im folgenden Kapitel wird die Ausgangssituation geschildert und die Problemstellung dargelegt. Folgend werden sowohl die Unternehmensziele wie auch Ziele der Arbeit aufgezeigt. Abschließend skizziert der Bezugsrahmen die Themenbereiche der Masterarbeit sowie deren Zusammenhänge. Da die Masterarbeit als Projekt angesehen werden kann, wird der Ablauf der Erarbeitung im Projektstrukturplan im Anhang verdeutlicht.

## 1.1 Ausgangssituation

Das österreichische Unternehmen telequest & Internet Solutions GmbH bietet seine Dienstleistungen im In- und Ausland an. Das Serviceangebot des Unternehmens umfasst nationale und internationale Servicrufnummern sowie Mehrwertdienste in mehr als 160 Ländern. Darüber hinaus bietet das Unternehmen individuelle Telekommunikations-Lösungen in Form von Sprachdialogsystemen (IVR) und automatische Anrufverteilern (ACD) an (vgl. Hutter 21.04.2016).

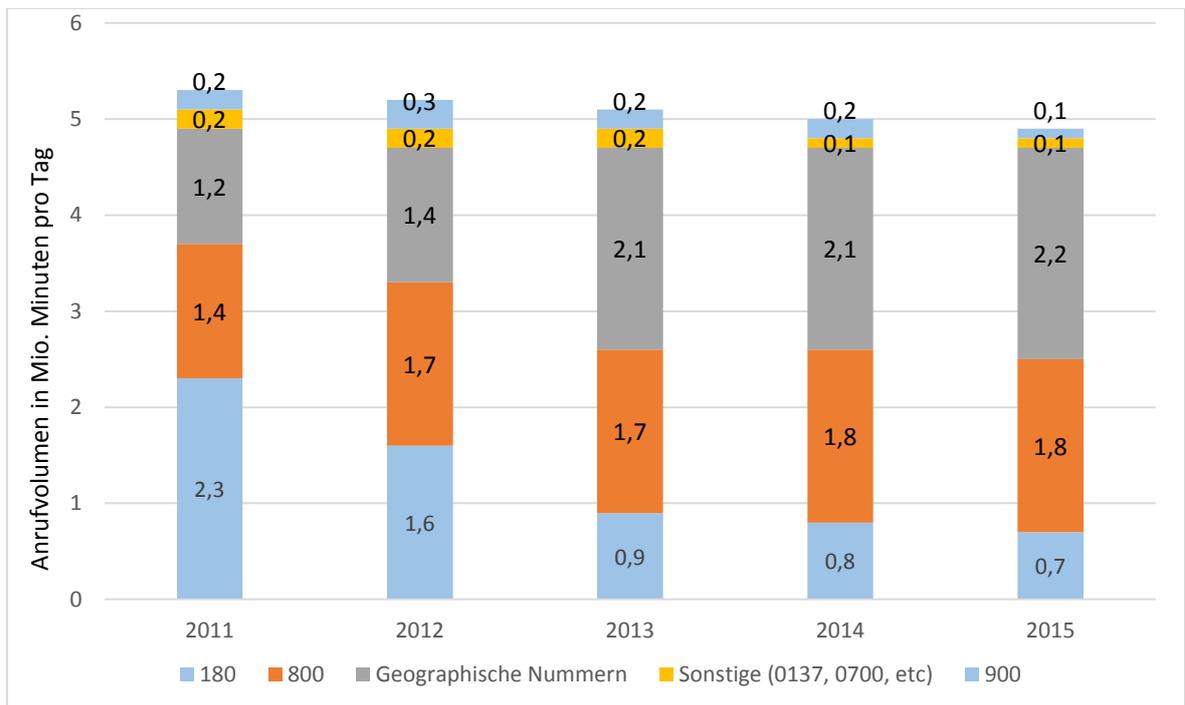
Um möglichst viele Kontaktpunkte zu Kundinnen und Kunden zu realisieren, gibt es neben einem unternehmensinternen Vertriebsteam auch Absatzmittler in Ländern mit starkem Wettbewerb, wie etwa Deutschland. Bislang konnte das Unternehmen mithilfe dieser Strategie seit einem Umsatzeinbruch im Jahr 2011 kontinuierlich steigende Umsatzzahlen erzielen. Bestehende Mitbewerber versuchen sich jedoch auszudehnen und es drängen vermehrt neue auf den Markt (vgl. Hutter 21.04.2016).

Am Beispiel Zielmarkt Deutschland wird folgend in Abbildung 1 aufgezeigt, dass der Markt von Servicrufnummern rückläufig ist. Als Ursache hierzu wird die Verlagerung der Endkundinnen- und Endkundenkontakte ins Internet genannt. Betroffen sind hiervon geographische Nummern, IN-Nummern (0137, 0180, 0700, 0800, 0900, 018[2-9] sowie Auskunftsnummern 118 (vgl. VATM 2016, S. 32).



**Abbildung 1:** Umsatz mit Servicernummern in Deutschland (in Anlehnung an VATM 2016, S. 32)

Werden diese Umsatzzahlen in die einzelnen Gassen aufgespalten, so ist zu erkennen, dass es seit 2011 einen rapiden Rückgang an Rufnummern mit geteilten Kosten gibt. Dies wird in Abbildung 2 verdeutlicht (vgl. VATM 2016, S. 32).



**Abbildung 2:** Aufschlüsselung Volumen pro Tag (in Anlehnung an VATM 2016, S. 33)

Der Hauptgrund hierfür ist eine regulatorische Änderung innerhalb der Europäischen Union. Seit 25. Oktober 2011 dürfen keine kostenpflichtigen Servicernummern zur Kontaktaufnahme mit Unternehmen mehr eingesetzt werden, sofern die Anruferin beziehungsweise der Anrufer zuvor einen Vertrag mit

dem Unternehmen geschlossen hat (vgl. Europäisches Parlament/Der Rat der Europäischen Union 2011, S. 18). Da Unternehmen bevorzugt Rufnummern mit geteilten Kosten im Kundenbereich einsetzen, fand nach 2011 eine Umstellung vieler dieser Nummern zugunsten von FreeCall sowie Geographischen Rufnummern statt. Aufgrund dessen wurde ein großer Umsatztreiber in dieser Branche eliminiert (vgl. Kager, 20.04.2016).

Eine ähnliche Beobachtung im kleineren Umfang kann auch in Österreich gemacht werden, wo der Markt von 2011 bis 2015 von 29400 auf 19765 genutzte Rufnummern im Bereich der kostenpflichtigen Rufnummern (0900 und 0930) beziehungsweise von 23800 auf 11957 genutzte Rufnummern im Bereich der Rufnummern mit geteilten Kosten (0810, 0820) geschrumpft ist (vgl. Rundfunk & Telekom Regulierungs GmbH 2014; Rundfunk & Telekom Regulierungs GmbH 2015).

Zudem sieht sich das Unternehmen in letzter Zeit mit aufkommenden Standardlösungen im Bereich FreeCall und LandLine Gassen konfrontiert. So bieten konkurrierende Unternehmen standardisierte Rufnummern- und Volumina-Pakete an, die je nach Anbieterin und Anbieter via Bestellformular mit gewünschter Rufnummer bis hin zum Online-Shop inkl. Rufnummernauswahl erwerben lassen. Zusätzlich steigern Innovationen wie etwa WebRTC, ein Substitutionsprodukt für Servicerufnummern- und Mehrwerttelefonie, den Wettbewerbsdruck zukünftig noch weiter (vgl. Kager 20.04.2016).

Um der Masse an Information gerecht zu werden, hat das Unternehmen 2012 ein maßgeschneidertes CRM-System erworben, das beliebig erweitert werden kann. Dieses System bildet bezogene Dienstleistungen, Kundinnen beziehungsweise Kunden und Kontakte ab. Da Angebote für jede Kundin und jeden Kunden individuell verhandelt werden, sind auch diese im System hinterlegt und der jeweiligen Kundin bzw. dem jeweiligen Kunden zugeordnet. Kennzahlen werden diesem System jedoch noch nicht entnommen, da dies ein großer Mehraufwand wäre. Eine automatisierte Bereitstellung von definierten Kennzahlen soll aufgrund der vorliegenden Arbeit ausprogrammiert werden. (vgl. Hutter 21.04.2016)

## 1.2 Herausforderung

Die telequest & Internet Solutions GmbH wird seit der Gründung 2001 mithilfe von zwei Kennzahlen gesteuert: Umsatz und Gesprächsvolumen in Minuten.

Die fehlende Transparenz durch die Nicht-Existenz eines Kennzahlensystems kommt in folgenden Problembereichen zum Vorschein:

- Die gute Positionierung des Unternehmens im Nischenmarkt "internationale Servicerufnummertelefonie" bedingt eine Situation, in der Kundinnen und Kunden aktiv auf das Unternehmen zukommen. Aufgrund der eingehenden Aufträge und da es keine aussagekräftigen Kennzahlen gibt, die dem Vertriebsteam aufzeigen, ob und wie weit das Potential einer Kundin bzw. eines Kunden vorhanden beziehungsweise ausgeschöpft ist, entfällt die aktive Kundenbearbeitung.
- Ebenso wird die Marktbearbeitung hinsichtlich der Neukundenakquise aufgrund der automatisch eingehenden Bestellungen hinten angereicht.
- Kennzahlenbezogene Informationen bezüglich der Absatzmittler sind nicht vorhanden. Somit werden diese vorwiegend betreut und nicht gesteuert.
- Da es zurzeit einen erheblichen Mehraufwand bedeutet, weitere Kennzahlen zu errechnen, stehen dem Vertrieb bis auf Preise aus bisherigen Angeboten und die Anzahl sowie Art der bezogenen Leistungen keine digitalen Daten zur Verfügung. Einkaufspreise der Services der unterschiedlichen Carrier stehen weder digital noch aufgeschlüsselt zur Verfügung. Fehlende Kennzahlen wie etwa Marge, Deckungsbeitrag sowie auch qualitative Informationen führen zu einer ineffizienten Angebotslegung.
- Eine Qualifizierung der Bestandskundinnen und Bestandskunden sowie die Einschätzung deren Potentials ist von subjektiver Natur anstatt durch Zahlen belegt.
- Das Unternehmensportfolio umfasst neben vielen Dienstleistungen zukünftig auch eine WebRTC-Lösung. Da jedoch keine Kennzahlen für den Bereich Cross-Selling vorliegen, kann das Vertriebsteam auch in diese Richtung nicht effektiv gesteuert werden.
- Obgleich der Umsatz jedes Jahr wächst, besteht keine Relation zu konkurrierenden Unternehmen. Somit kann nicht belegt werden, wie gut

sich das Vertriebsteam geschlagen hat oder ob das Unternehmen Marktanteile gewonnen oder verloren hat.

## **1.3 Ziele der Arbeit**

### *1.3.1 Unternehmensziele*

Ziel des Unternehmens ist, eine Umsatzsteigerung von 20% des Jahresumsatzes 2015 bis zum 31.12.2018 zu erreichen.

Das Unternehmen telequest & Internet Solutions GmbH will mithilfe eines Kennzahlensystems zur Optimierung und Steuerung des internationalen Vertriebs die Kapitaleffizienz des Jahres 2015 bis zum 31.12.2018 um 5% anheben.

### *1.3.2 Ziel der Masterarbeit*

Ziel der Masterarbeit ist die Erstellung eines Kennzahlensystems zur Steuerung und Optimierung des internationalen Vertriebs der telequest und Internet Solutions GmbH.

### *1.3.3 Nicht-Ziele*

Die Implementierung des Kennzahlensystems im Unternehmen telequest & Internet Solutions GmbH.

Ebenso ist es nicht Ziel, der vorliegenden Arbeit die idealen Soll-Werte zu den am Ende vorliegenden Kennzahlen zu ermitteln.

Eine detaillierte Budgetierung der Implementierung ist nicht Ziel der vorliegenden Arbeit.

## 1.4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit

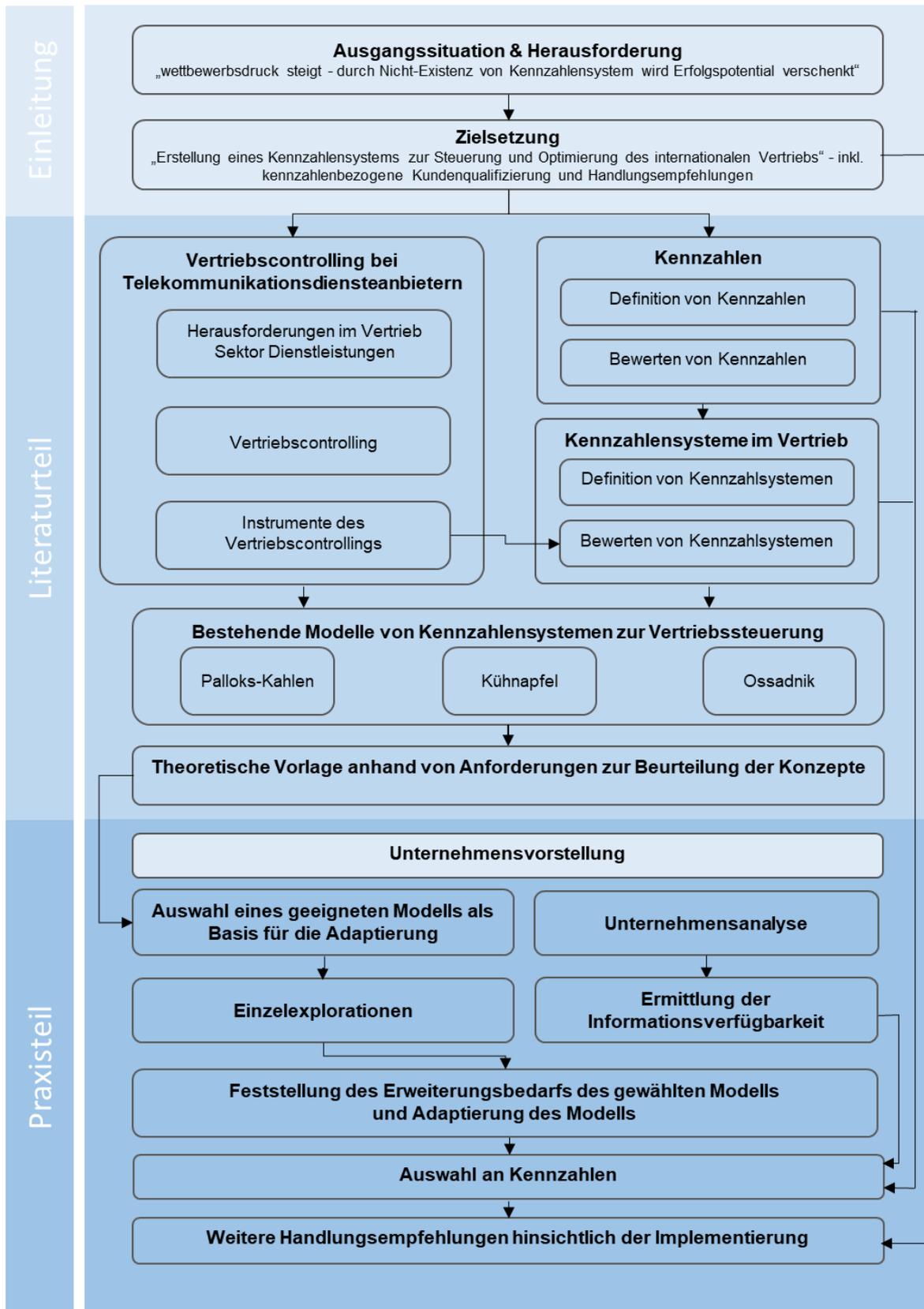


Abbildung 3: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

## **2. Vertriebscontrolling bei**

### **Telekommunikationsdiensteanbietern**

Im folgenden Kapitel werden die Besonderheiten von Telekommunikationsdiensteanbietern hinsichtlich der angebotenen Dienstleistungen aufgezeigt und anschließend näher auf die Vertriebssteuerung eingegangen.

#### **2.1 Besonderheiten des Vertriebs bei Telekommunikationsdiensteanbietern**

In der Telekommunikationsbranche sind jene privaten sowie öffentlichen Unternehmen angesiedelt, die jene Leistungen erstellen und/oder vertreiben, die einen Transport von Nachrichten (Ton & Sprache, Buchstaben oder Zahlen, Stand- und Bewegtbilder) zwischen zumindest einem Sender (Person bzw. technische Vorrichtung) und einem Empfänger (Person bzw. technische Vorrichtung) ermöglichen. Um dies zu ermöglichen, wird auf nachrichtentechnische Systeme zurückgegriffen, die die räumliche Trennung sowie weitgehende Unabhängigkeit der Kommunikationspartner überbrücken. Dies wird Telekommunikation genannt. (vgl. Gerpott, 1998, S. 4-13). Um Kunden die Möglichkeit der Telekommunikation zu ermöglichen, werden in der Telekommunikationsbranche drei unterschiedliche Anbietersegmente unterschieden, deren Teilleistungen ineinander verknüpft sind. Diese sind Telekommunikations-Ausrüster, Telekommunikations-Systembetreiber und -vermarkter, im Fachjargon Carrier genannt, sowie Telekommunikationsdiensteanbieter. Letztere zwei können auch als ein Unternehmen auftreten (vgl. Gerpott 1998, S. 4-13).

Die Fokussierung dieser Arbeit liegt auf Telekommunikations- wie auch Mehrwertdiensteanbietern, die alle Rufnummerngassen abdecken, sowie individuelle wie auch innovative Mehrwertdienste im angebotenen Leistungsportfolio umfassen.

##### *2.1.1 Telekommunikationsmarkt als Dienstleistungsmarkt*

Wickelt ein anderer als der Nutzer selbst ein technisches Verfahren der Telekommunikation, das zur physischen Ausdehnung der

Kommunikationskomponente genutzt wird, handelt es sich um eine Telekommunikationsdienstleistung (vgl. Kühnapfel 1995, S. 8; Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz o.J.). Hinsichtlich einer transaktionsbezogenen Typologisierung kann die Telekommunikationsdienstleistung als intangibel (unberührbar) mit Objektbezug eingestuft werden. So ist zur Dienstleistungserstellung lediglich die geistige Präsenz des Kunden zeitweise erforderlich (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 45, Lovelock/Wirtz 2016, S. 17). Hinsichtlich der beziehungsbezogenen Typologisierung kann die Telekommunikationsdienstleistung als mitgliedschaftsähnlich beschrieben werden. Die Art der Leistungserstellung ist kontinuierlich (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 46). Bei dieser Art der Telekommunikationsdienstleistung kann zwischen Basis – und Mehrwertdiensten unterschieden werden. Netznahe Basisdienste beinhalten den Transport von Informationen in einem Telekommunikationsnetz. Weitere Leistungsmerkmale sind nicht beinhaltet. Netznahe Mehrwertdienste, auch Value Added Network Services (VANS) genannt, bezeichnen Dienste, die auch mit einem Basisdienst in Verknüpfung auftreten können. Diese sind etwa kostenfreie bzw. kostenpflichtige Servicenummern sowie auch weitere Services (vgl. Kühnapfel 1995, S. 11f, Gerpott 2001, S. 41f). Weitere Services im Bereich der Mehrwertdienste können zudem zwischen interaktiven und Verteildiensten differenziert werden. Interaktive Dienste, wie etwa Sprachdialogsysteme, interagieren mit dem Anrufer während Verteilerdienste z.B. eingehende Faxnachrichten an ein oder mehrere E-Mailadressen weiterleiten (vgl. Ganswind et. al. 2002, S. 5-6).

Hinsichtlich der Kundensegmentierung können im Bereich Telekommunikationsdienste drei verschiedene Anwendungsfälle von Geschäftskunden ausgemacht werden. Meist benötigen kleine und mittlere Unternehmen beziehungsorientierte Standardlösungen mit zum Teil branchenspezifischen Lösungsvarianten. Große Unternehmen hingegen benötigen häufig eine technisch aufwendige individuelle Dienstgestaltung, die in enger Abstimmung mit dem Kunden erfolgt. Dieses kann als beratungskompetenzgetriebenes Kundenintegrationsgeschäft beschrieben werden (vgl. Gerpott 2001, S. 43f). Integrationsgeschäfte zeichnen sich dadurch aus, dass für einzelne Kunden Vermarktungsprogramme entwickelt werden, durch die eine lange Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aufgebaut wird. Die Leistungen werden speziell für den Kunden entwickelt. Der Kunde ist in seinen Kaufprozessen

längerfristig an diese Lösung gebunden. Dementsprechend besteht hierbei eine geringere Substitutionsgefahr (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 218). Das dritte Kundensegment bilden Unternehmen, die Telekommunikationsdienste einkaufen, um sie entweder mit eigener Technik zu veredeln und weiterzuverkaufen oder sie als Großhändler bzw. Einzelhändler an Kunden unveredelt weiterzuverkaufen (vgl. Gerpott 2001, S. 43f).

Der Absatz von Dienstleistungen in Form von Tarifen und Serviceverträgen innerhalb der Telekommunikationsbranche bedingt das klassische Dienstleistungsdilemma (vgl. Binder 2003, S. 69). Im Gegensatz zu Produkten werden Dienstleistungen nicht so stark wahrgenommen (vgl. Zahn/Barth 2001, S. 19). Dies führt dazu, dass die Kundenbetreuung intensiviert werden muss und ein Controlling hinsichtlich der Qualität für Dienstleister notwendig wird (vgl. Binder 2003, S. 69; Meffert/Bruhn 2006, S. 287).

Besonderheiten im Dienstleistungssektor gestalten eine Steuerungsfunktion oft schwieriger als in produzierenden Unternehmen. Besonders der externe Faktor, der bei der Leistungserstellung nötig ist, ist schwer kalkulierbar (vgl. Bruhn/Stauss 2006, S. 5). Folgende Aspekte bedürfen aufgrund dessen einer besonderen Betrachtung:

- Die dauerhafte Leistungsfähigkeit des Anbieters ist aufgrund der mangelnden Lagerfähigkeit notwendig. Diese Leistungsfähigkeit muss an die Kapazität flexibel anpassbar sein. Die schwankende Nachfrage kann bedingt hohe Fixkosten nach sich ziehen und erschwert den effizienten Personaleinsatz.
- Automatisierung ist aufgrund des externen Faktors nur bedingt möglich. Auch können bestimmte Dienstleistungen nur bedingt standardisiert werden. Aufgrund der Kundennähe bedarf es sozialer Kompetenz.
- Die Immaterialität des Leistungsergebnisses zieht eine geringe Transparenz hinsichtlich des Leistungsvergleichs sowie der Leistungsbeurteilung nach sich (vgl. Bruhn/Stauss 2006, S. 5-6; Meffert/Bruhn 2006 S. 63-69).

### *2.1.2 Regulierung des Telekommunikationsmarktes*

Wie beispielsweise in Deutschland ab 1996 wird eine sukzessive Deregulierung des Telekommunikationsmarktes vorgenommen. Diese regulatorischen Änderungen beziehen sich in diesem Beispiel auf Unternehmen mit einer marktbeherrschenden Stellung (vgl. Gerpott 2001, S. 51-52). Diese Regulierungen wurden beschlossen, um den Wettbewerb zu fördern (vgl. Gerpott 2001, S. 51; Neuhaus 2008, S. 65-86). In Österreich wurde 2003 das Telekommunikationsgesetz überarbeitet. Wie am oben genannten Beispiel Deutschland gelten auch in Österreich Regulierungen bezüglich Unternehmen mit marktbeherrschender Stellung (vgl. Bundeskanzleramt Österreich 2003).

Die Telekommunikationsbranche unterliegt zudem weiteren Regulierungen, die bestehen, um den Endkunden am Markt zu schützen (vgl. Gerpott 2001, S. 51). Wie der Artikel 21 der Richtlinie 2011/83/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. Oktober 2011 zeigt, gibt es auch Regulierungen auf europäischer Ebene, die in den Mitgliedstaaten übernommen werden müssen. Im besagten Artikel wird beispielsweise untersagt, dass Verbraucher, die mit einem Unternehmen bereits einen Vertrag geschlossen haben, bei einer telefonischen Kontaktaufnahme keine weiteren Kosten als den Grundtarif zu tragen haben (vgl. Europäisches Parlament/Rat der Europäischen Union 2011, S. 18). Darüber hinaus gibt es eigens eingerichtete Regulierungsbehörden in 67 Staaten weltweit. Bundesnetzagentur in Deutschland, Rundfunk und Telekom Regulierungs GmbH in Österreich und das Bundesamt für Kommunikation in der Schweiz sind Beispiele hierfür (vgl. Rundfunk und Telekom Regulierungs GmbH o.J.).

### *2.1.3 Zukunftsperspektive & Substitute des Telekommunikationsmarktes*

Das Umsatzvolumen im Bereich Telekommunikation, besonders hinsichtlich Telekommunikations-Diensteanbieter, ist rückläufig. Ein Merkmal dafür ist die Verlagerung von Kundenkontakten in das Internet (vgl. VATM 2016, S. 32; Picot 2007, S. 14f). Durch den zunehmenden Fortschritt verschmelzen zunehmend Telefonie- und Datendienste. Durch den Einsatz von Multiservice-Switches können bestehende Telefon- sowie Computernetze in einem Gerätzusammengeführt und folgend über ein Netzwerk transportiert werden. Die Konvergenz von Telekommunikations- und Datennetzen ermöglichen beispielsweise Voice over Internet Protocol (VoIP). Dies beschreibt eine

Sprachübertragung mittels Internet Protocol und verbindet Internet und Telekommunikation miteinander (vgl. Bonnekoh 2007, S. 1).

Besonders durch die Nutzung IP-basierter Anwendungen nahm die Anzahl sowie Vielfalt von Kommunikations- und Interaktionsdiensten über das Internet zu. Vor der Nutzung dieser Anwendungen mussten diese jedoch installiert werden, was besonders die Nutzung im Business-Bereich aufgrund des Mehraufwands für Administratoren bezüglich Installation und Wartung einschränkte. Besonders hervorzuheben ist deshalb Web-RTC (Web Real-Time Communication), das durch den Einsatz von Webtechnologien möglich gemacht wird. Hervorzuheben ist hierbei das Zusammenwirken von Web-RTC mit XML (eXtensible Markup Language ab Version 5) als Beschreibungs- und Darstellungssprache sowie SIP (Session Initialisation Protocol) als modernstes Steuer- und Signalisierungsprotokoll für mobile, multimediale Kommunikationsdienste. Somit sind sowohl Sprach- wie auch Videotelefonie über Internetbrowser möglich (Fischer/Sailer 2016, S. 23f). Anrufe, die über SIP geleitet werden, können über SIP-Vermittlungen per SIP-Trunk ins bestehende Festnetz geroutet sowie terminiert werden (vgl. Trick/Weber 2015, S. 232).

#### *2.1.4 Zusammenfassung Branchenspezifika von Telekommunikationsdiensteanbietern*

Abschließend werden die Branchenspezifika, die in der Telekommunikationsbranche gegeben sind, stichwortartig zusammengefasst:

- Telekommunikationsmarkt als Dienstleistungsmarkt
- Besonderheiten bei Billing- und Fakturierungsprozessen
- Steuerung entlang der Wertschöpfungskette erhöht das Ergebnis (vgl. Binder 2003, S. 68f)
- Starke Regulierung hinsichtlich des Verbraucherschutzes (vgl. Gerpott 2001, S. 53)
- Individuelle Lösungen wie auch Standarddienstleistungen (vgl. Gerpott 2001, S. 43-53)
- Internetdienstleistungen als Substitute für Telekommunikation (vgl. VATM 2016, S. 32)

## **2.2 Vertriebscontrolling**

### *2.2.1 Definition und Funktion von Vertriebscontrolling*

Die Vorstellungen darüber, was unter „Vertrieb“ zu verstehen ist, sind weit verzweigt. Die Erklärung liegt in unterschiedlichen Absatzkanälen, Märkten, Marktpositionen, Produkten und Dienstleistungen bis hin zur persönlichen Erfahrung. Ähnlich präzise lässt sich die Definition von „Controlling“ in Worte fassen. Sobald diese zwei Begrifflichkeiten zu Vertriebscontrolling vereint werden, fallen die Erläuterungen unterschiedlich aus (vgl. Diezel 2013, S. 3).

Folgend werden Definitionen von Vertriebscontrolling bzw. Vertriebssteuerung von namhaften Autoren angeführt:

Laut Kesten, Lühn und Schmidt hilft das Vertriebscontrolling durch Mitwirkung bei der strategischen Analyse sowie bei durch Kalkulation von strukturgestaltenden Maßnahmen sowie Effizienzfragen. Das Vertriebscontrolling umfasst das „House of Controlling“, das als umfangreiches Instrumentarium in Abhängigkeit zur obersten Unternehmenszielsetzung konzipiert wird (vgl. Kesten/Lühn/Schmidt 2013, S. 27).

Winkelmann bezeichnet das Vertriebscontrolling als Unterstützung des Vertriebs bei der Gratwanderung zwischen Kosten- und Kundenorientierung. Die durch Zahlen dargestellte Transparenz im Vertrieb ermöglicht es, Effizienzlücken zu schließen. Als Synonym führt Winkelmann Sales Intelligence als Teilbereich der Business Intelligence und Analyse und Optimierung der Vertriebsleistung heran (vgl. Winkelmann 2012, S. 657f).

Jensen versteht unter Vertriebssteuerung die Beeinflussung von Ressourceneinsatz, Mengenzuteilung und Preissetzung im Vertrieb entlang der geschäftspolitischen Vorgaben. Ebenso sollte Vertriebssteuerung die Akquise neuer Kunden sowie das Zurückholen verlorener Kunden nicht außer Acht lassen (vgl. Jensen 2013, S. 13-21).

Dietzel beschreibt, dass das Vertriebscontrolling sowohl Akquisitionsprozesse und den Einsatz der dafür notwendigen Ressourcen hinsichtlich entsprechender

Zielvorgaben beobachtet, analysiert, plant, steuert und kontrolliert (vgl. Dietzel 2013, S. 12).

Nach Gleißner und Jahn sowie Recht und Holm beschreibt die Vertriebssteuerung einen systematischen Ansatz, der sowohl die Erfolgswahrscheinlichkeit, als auch den erwarteten Ertrags- sowie Wertzuwachs, der sich aus der Akquise eines potenziellen Kunden ergeben würde, berücksichtigt. Somit dient die Vertriebssteuerung der effizienten Nutzung von limitierten Ressourcen im Vertrieb (vgl. Recht/Holm 2005, S. 137; Gleißner/Jahn 2005, S. 147).

Duderstadt bezeichnet Vertriebssteuerung als strukturierten informationsbearbeitenden Prozess zur Durchsetzung, Kontrolle sowie Sicherung von definierten Zielen im Bereich der betrieblichen Leistungsverwertung. Der Fokus liegt hierbei auf der zielorientierten Lenkung von Prozessen zur Erreichung gesetzter Vertriebspläne und -ziele (vgl. Duderstadt 2006, S. 7).

Kühnapfel sieht Vertriebscontrolling als Funktion an der Schnittstelle zwischen Verkauf, Vertriebsführung und Controlling hinsichtlich der Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle aller vertrieblichen Prozesse und Institutionen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 21).

Reichmann sieht das Vertriebscontrolling als Teilbereich des Unternehmenscontrollings (vgl. Reichmann 2006, S. 526). Kühnapfel zeigt bei der Konstellation Vertriebscontrolling als zentrales Controlling auf, dass hierbei der Fokus in der Praxis vermehrt auf der Kontroll- anstatt der Unterstützungsfunktion liegt. Somit besteht die Möglichkeit, dass das Vertriebscontrolling auf eine auftragsarbeitende Stelle reduziert wird, anstatt den vollen Funktionsumfang auszunutzen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 21).

Bornmann et al. beschreiben in „Kundenorientiertes Vertriebscontrolling“, herausgegeben vom Internationalen Controller Verein, die Fokussierung des Vertriebscontrollings auf die Erlös- und Vertriebskostentransparenz, den Vertriebsprozess, den Einsatz der Vertriebsressourcen und das Kundenmanagement (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 5).

In der vorliegenden Arbeit werden die Begrifflichkeiten Vertriebscontrolling (VC) und Vertriebssteuerung als Synonym genutzt.

### *2.2.2 Arten des Vertriebscontrollings*

Vertriebscontrolling lässt sich in die Teilbereiche strategisches sowie operatives Vertriebscontrolling gliedern (vgl. Kesten/Lühn/Schmidt 2013, S. 27; Pufahl 2012, S. 22).

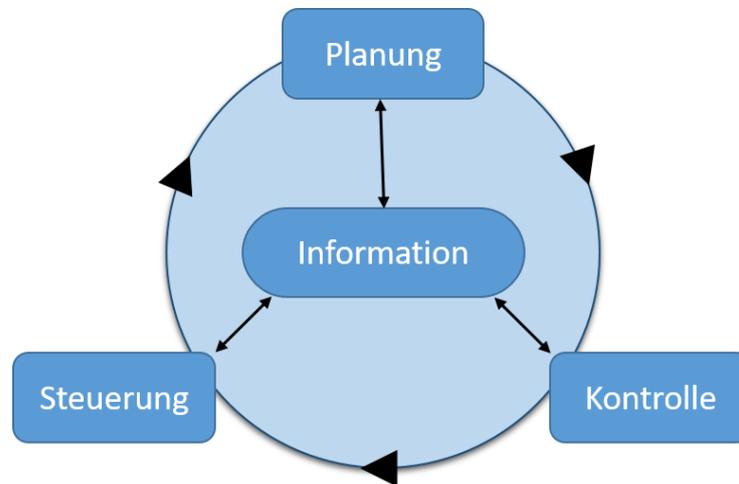
Strategisches Vertriebscontrolling hat die langfristige Existenzsicherung zum Ziel. Diese soll durch künftige Erfolgspotentiale geschaffen sowie erhalten werden (vgl. Pufahl 2012, S. 121). Das strategische Vertriebscontrolling betrifft neben Effektivitätsfragen ebenso die Vertriebsstrategie sowie die Gestaltung der einzelnen Vertriebsprozesse in den jeweiligen Märkten (vgl. Kesten/Lühn/Schmidt 2013, S. 27). Somit beinhaltet die Vertriebsstrategie, in welchen Kundensegmenten, Märkten, Vertriebskanälen, Mengen beziehungsweise mit welchen Produkten, Ressourcen, Erlösstrukturen, Ergebnisbeiträgen und Risiken welche Ziele erreicht werden sollen (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 6).

Hinsichtlich der kurz- und mittelfristigen Sicherstellung der Vertriebsexistenz agiert das operative Vertriebscontrolling. Es verfolgt die Ziele des Erfolgs, der Rentabilität und der Liquidität (vgl. Pufahl 2012, S. 121). Das operative Vertriebscontrolling betrifft zudem Effizienzfragen. Eine permanente Verbesserung der operativen Performance im Rahmen der bedingten Firmenstruktur wird hierbei angestrebt. Dies umfasst die Planung der operativen Umsatzerlöse und Kosten, die Durchführung von Abweichungsanalysen, das Erarbeiten von Handlungsoptionen sowie von Optimierungsvorschlägen (vgl. Kesten/Lühn/Schmidt 2013, S. 27). Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Analyseobjekten. Diese sind die Vertriebseinheit, die Produkteinheit bzw. Produktlinie, die Kunden bzw. Kundengruppe, die Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppe sowie dem Vertriebsweg (vgl. Pufahl 2012, S. 122).

### *2.2.3 Funktionen des Vertriebscontrollings*

Das Vertriebscontrolling umfasst die Dimensionen Planung, Steuerung, Koordination sowie Kontrolle jedweder vertrieblichen Prozesse (vgl. Kühnapfel 2013, S. 21; Dietzel 2013, S. 185f; Bornmann et al 2012, S. 5). Die folgende

Abbildung 4 illustriert den Regelkreis des Controllings. Anschließend werden die einzelnen Aufgaben der Vertriebssteuerung, die darin aufgezeigt werden, näher erläutert.



**Abbildung 4:** Regelkreis des Controllings (in Anlehnung an Liessmann 1990, S. 311; Hofbauer/Bergmann 2012, S. 40; Vollmuth 2002, S. 8; Buchholz S. 45)

### **Koordinationsfunktion**

Im Rahmen des Controllings ist die Koordinationsfunktion übergreifend, umfassend und konsolidierend. Im Regelkreis des Controllings vollzieht sie sich in Form von Abstimmungsprozessen (vgl. Hachmeister 2004, S. 272). Die Koordinationsfunktion bedeutet Abstimmung zwischen den Koordinationsobjekten. Es können hierbei zwei Bereiche unterschieden werden. Der erste Bereich ist die Koordination zwischen den verschiedenen Hilfsfunktionen. Im Wesentlichen geht es hierbei um die Abstimmung Planung, Steuerung und Kontrolle. Der zweite Bereich ist die Koordination innerhalb einer Hilfsfunktion. Dies beschreibt beispielsweise die Angleichung von Planzielen, Teilplänen oder Kontrollen (vgl. Buchholz 2013, S. 18f). Die Anforderungen der zeitgerechten Vertriebsarbeit benötigen einen erheblichen Koordinationsbedarf. Der Koordinationsfunktion kommt demnach im Rahmen des modernen Vertriebsmanagements eine besondere Bedeutung zu (vgl. Binckebanck/Hölter/Tiffert 2013, S. 130).

### **Informationsfunktion**

Die systematische Informationserfassung in einem Vertriebsinformationssystem ist für ein strategisches beziehungsweise operatives Vertriebscontrolling unabdinglich

(vgl. Pufahl 2012 S. 7; Hoppen 1999, S. 107f). Das Vertriebsinformationssystem ist das Herzstück des Controllings. Es beinhaltet sowohl die Aufnahme wie auch die Verarbeitung sowie Weitergabe bis hin zur Aufarbeitung von Informationen (vgl. Buchholz 2013, S. 28). Eine Informationsbedarfsanalyse stellt die Basis der Informationsplanung dar. Sie setzt sich aus den drei nachfolgend genannten Elementen zusammen (vgl. Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 187):

- Quellenplan: Bestimmt die Herkunft der benötigten Informationen
- Speicherungsplan: Bestimmt in welcher Art und Weise die Informationen im Vertriebsinformationssystem hinterlegt werden
- Bereitstellungsplan: Behandelt die Themenfelder „Substitution von Zusatzinformationen durch Wissenserweiterung“, „Arten der Informationsweitergabe“, „Verbesserung des Informationsverhaltens“, „Ausgestaltung der Informationsausgabe“ und nähere Angaben zur Periodizität der Informationsbereitstellung

Es ist festzuhalten, dass das Performance Management, das sich damit beschäftigt, was mit den Daten geschieht, von dem wesentlichen Baustein Performance Measurement abhängt. Dieses stellt die Daten in einem entsprechenden Informationssystem zur weiteren Verwendung bereit (vgl. Sandt 2005, S. 430). Das Vertriebsinformationssystem stellt somit die Informationsversorgung hinsichtlich der entscheidungsrelevanten bzw. adressatengerecht aufbereiteten Information für die Steuerung des Vertriebs sicher. Dies umfasst detaillierte Informationen nach Segmenten wie Kunden, Produkten, Vertriebskanälen, Verkaufsregionen bzw. Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen. Besondere Wichtigkeit wird in diesem Zusammenhang der Beitrag von Kennzahlssystemen beigemessen. Diese Controlling-Informationen stellen eine unverzichtbare Entscheidungsgrundlage für das Management dar (vgl. Weber/Linnelücke/Krügerke 2009, S. 14f). In Folge dessen tritt das Management in der Rolle des Informationsempfängers als Kunde des Controllings auf, der folgende Anforderungen an die Informationsfunktion stellt (vgl. Buchholz 2013, S. 30f):

1. Regelmäßige Informationen auf hoher Aggregationsebene
2. Priorisierung der Informationen
3. Entscheidungsunterstützung und Maßnahmenorientierung
4. Ursache-Wirkungszusammenhänge erkennen und beurteilen

## 5. Informationstransparenz

Um dies zu gewährleisten, stellt das Controlling folgende Anforderungen an das VIS (vgl. Waniczek 2002, S. 40f):

1. Integrierte Vorsysteme (Das VIS muss relevante Daten beinhalten, die vorselektiert sein sollen.)
2. Mehr Datensicherheit und weniger Kontrolle (Daten im System müssen einer systeminternen Plausibilitätsprüfung unterzogen werden.)
3. Automatisierung des Berichtserstellungsprozesses
4. Erhöhung der wertschöpfenden Tätigkeiten (Fokus auf interne Serviceleistung lenken)

Hierbei können folgende drei Spannungsfelder der Informationsversorgungslage beobachten werden, die es zu beachten gilt (vgl. Buchholz 2013, S. 31f; Gladen 2011, S. 2-4):

- Informationsangebot des Controllers
- Informationsbedarf des Managements
- Informationsbedarf aus objektiv notwendigen Gegebenheiten

Je mehr Überschneidungsfläche diese Spannungsfelder aufweisen, desto besser wird die Informationsfunktion des Controllings ausgeführt (vgl. Gladen 2011, S. 4).

Neben der Erhebung der Informationen müssen diese auch hinsichtlich ihrer Nützlichkeit bewertet werden. Diese Nützlichkeit gibt den Informationswert der einzelnen Informationen wieder. Ein Beispiel hierfür ist die Wirtschaftlichkeit der Informationsbeschaffung (vgl. Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 187).

## **Planungsfunktion**

Planung kann als geistige Vorwegnahme von Handlungen beschrieben werden, die unter Unsicherheit bei vollkommener Information geschieht. Sie beruht auf der Voraussicht über die zukünftige Erfüllung von Gegebenheiten (vgl. Staehle 1987, S. 505). Auf das Unternehmensumfeld reduziert, kann sie als systematisches sowie zukunftsbezogenes Denken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen der künftigen Zielerreichung definiert werden (vgl. Barth/Barth 2008, S. 75).

Das Vertriebscontrolling hat somit auch eine aufklärende Funktion inne. Grundlegend ist die unsichere beziehungsweise ungewisse Zukunft innerhalb gegebener Grenzen und mit entsprechender Abweichung zu erschließen. Je

besser dies gelingt, desto genauer können weitere Schritte geplant werden (vgl. Dietzel 2013, S15). Eine sorgfältige Planung ermöglicht die Durchführung von Vertriebsaktivitäten. Sie ist ebenso elementar für eine effektive und effiziente Steuerung dieser. Im Rahmen der Planung werden Ziele für den Vertrieb festgelegt, die jedoch sowohl mit der Unternehmensleitung als auch den Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen vereinbart werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 353f). Die Planungsfunktion unterscheidet sich hinsichtlich der Zuordnung zum strategischen beziehungsweise operativen Vertriebscontrolling (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 354; Winkelmann 2012, S. 665). Die strategische Vertriebsplanung beschäftigt sich mit einem langfristigen Horizont. Die operative Planung hingegen ist kurz- (bis 1 Jahr) und mittelfristig (maximal 2-3 Jahre) ausgerichtet. Hierbei werden operative Vorgänge geplant, um die Ziele der strategischen Planung zu erfüllen (vgl. Winkelmann 2012, S. 665-671).

### **Kontrollfunktion**

Der Sinn einer Planung von Vertriebszielen bzw. -aktivitäten ist dann gegeben, wenn die Zielerreichung in wiederholenden Zeitabständen geprüft wird. Hierbei können sowohl Planungs- sowie Realisierungsfehler erkannt und mit entsprechenden Gegenmaßnahmen in die gewünschte Richtung gesteuert werden. Ziele der operativen Planung müssen in entsprechend kurzen Abständen kontrolliert werden (vgl. Vollmuth 2002, S. 78).

Im Vertriebscontrolling ist die Fähigkeit, die zu beurteilenden Prozesse zeitnah, unverfälscht und objektiv beobachten zu können, unersetzlich. Hierfür ist jedoch die reine Messung der Erfolge des Vertriebs nicht ausreichend. Jene erreichten Erfolge beschreiben einzig die Effektivität des Vertriebs. Um dessen Effizienz zu beleuchten, müssen laufende Prozesse herangezogen werden. Um dies durchführen zu können, müssen Prozesse transparent gestaltet sowie der Mitteleinsatz messbar sein. Für die Gewährleistung der Transparenz wird ein detailliertes Dokumentationswesen benötigt. Ebenso muss dieses von den Mitarbeitern gepflegt werden (vgl. Dietzel 2013, S. 13-16). Durch die konkrete Anwendung von Kennzahlen erfolgt hierbei die Wahrnehmung der Kontrollfunktion (vgl. Buchholz 2013, S. 26; Kühnapfel 2013, S. 73). Kennzahlen unterstützen somit die Kontrollfunktion durch den Einsatz bei Vorjahresvergleichen, Soll-Ist-Abweichungen, Benchmarking, Wettbewerbsvergleich bis hin zu Forecasts (vgl.

Winkelmann 2013, S. 122; Gladen 2011, S. 31). Um die Zielerreichung der Planungsvorgaben zu messen, wird ein Kennzahlensystem erstellt, das in kurzen Perioden zu vergleichen ist (vgl. Winkelmann 2012, S. 666).

### **Steuerungsfunktion**

Die Steuerungsfunktion kann als die Funktion beschrieben werden, die aufgrund ihrer Komplexität am schwierigsten zu verstehen ist. Als letzte Funktion entlang des Regelkreises fällt es in ihr Kernaufgabengebiet Verbesserungspotenziale im Unternehmen aufzudecken und zu nutzen. Zudem fällt der optimale, koordinierte und schonende Umgang mit den knappen sowie werthaltigen Ressourcen eines Unternehmens in den Bereich der Steuerungsfunktion (vgl. Buchholz 2013, S. 33-36).

Somit beschreibt der Vorgang des Steuerns die Beeinflussung des Verhaltens eines Systems und der darin befindlichen Objekte (vgl. Dietzel 2013, S. 15). Dem Realisationsrisiko, das aus der Planungsfunktion hervorgeht, kann durch die Steuerungsfunktion entgegengewirkt werden (vgl. Dietzel 2013, S. 16; Friedl 2003, S. 256). Sie ist ebenso die abschließende Funktion des Controllings und wirkt im Regelkreis als Bindeglied zwischen den anderen Hilfsfunktionen (vgl. Buchholz 2013, S. 34). Kennzahlensysteme sind das Rückgrat der Steuerung (vgl. Schäffer/Weber 2015, S. 53; Kühnapfel 2013, S. 52). Die verwendeten Kennzahlen unterstützen die Steuerung jedoch erst dann, wenn sie bei den Führungskräften das korrekte Verhalten auslösen (vgl. Schäffer/Weber 2015, S. 53-55).

Es kann abschließend zusammengefasst werden,

- dass das Vertriebscontrolling für die Vertriebs- und Unternehmensführung eine Informations- und Unterstützungsfunktion einnimmt (vgl. Kühnapfel 2013, S. 21),
- Funktionen des Vertriebscontrollings sowohl strategische als auch operative Bereiche abdecken, die jeweils auf unterschiedliche Zeiträume abzielen (vgl. Winkelmann 2012, S. 665-671; Dietzel 2013, S. 16) und
- dass das Vertriebscontrolling sich sowohl Effizienz- wie auch Effektivitätsfragen hinsichtlich des Vertriebs widmet (vgl. Winkelmann 2012,

S. 657f; Kesten/Lühn/Schmidt 2013, S. 27; Recht/Holm 2005, S. 137; Gleißner/Jahn 2005, S. 147; Hofbauer/Hellwig 2012, S. 353f).

#### *2.2.4 Einordnung in die Vertriebsorganisation*

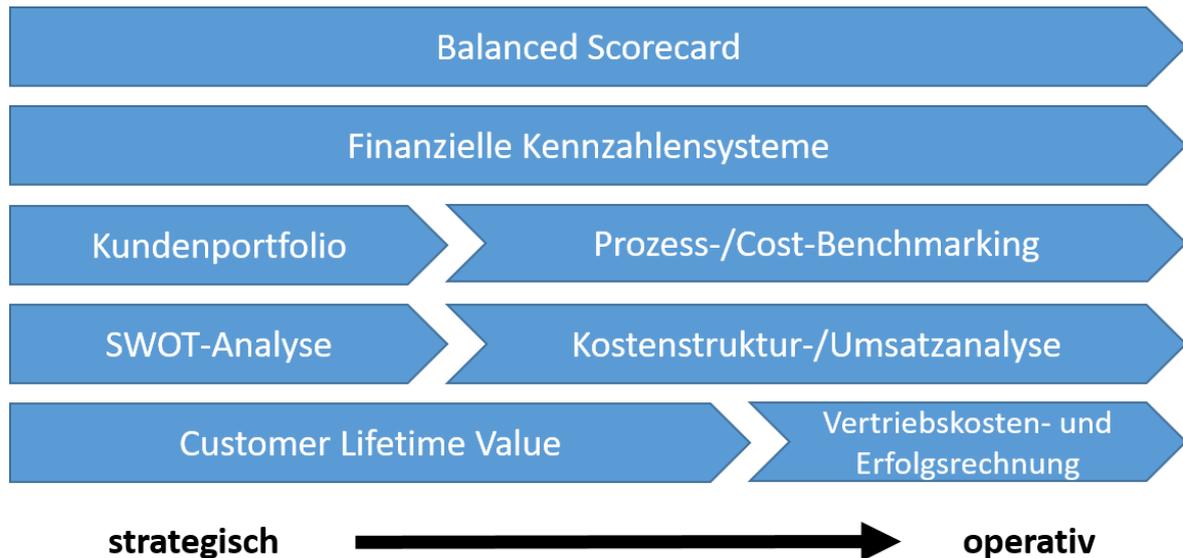
Vertriebscontrolling sollte der Vertriebsleitung dabei helfen, den Kunden zu entschlüsseln. Je nach Branchenzugehörigkeit können hierbei verschiedene Ansprüche festgestellt werden (vgl. Pufahl S. 35). Zudem unterstützt das Vertriebscontrolling die Vertriebsleitung dabei, sich den nötigen Effizienz- und Effektivitätsfragen zu stellen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 353f). Ebenso begründet die richtige Vertriebssteuerung die nötige Motivation von Vertriebsmitarbeitern und Vertriebsmitarbeiterinnen. Sinnvolle, mit der Vertriebsleitung vereinbarte Ziele können als erreichbare Herausforderung und nicht weiter als starre, unerreichbare Vorgabe gesehen werden. Hieran sollte ebenfalls ein entsprechendes Vergütungssystem als Leistungsanreiz geknüpft sein (vgl. Witt 2008, S. 74f). Dass jedoch der Vertrieb erfolgreich gesteuert werden kann, bedarf es eines zielgerichteten Vertriebs-Informationssystems (vgl. Duderstadt 2006, S. 9). In der Praxis ist oftmals zu beobachten, dass Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen sich durch die Implementierung des Vertriebscontrollings kontrolliert fühlen (vgl. Ossadnik/van Lengerich/Barklage 2010, S. 22). Das Vertriebscontrolling versteht sich in diesem Zusammenhang jedoch nicht als Kontrolle der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen. Es erfüllt ausschließlich die zuvor definierten Funktionen Koordination, Information, Planung, Kontrolle und Steuerung (vgl. Dietzel 2013, S. 51).

### **2.3 Instrumente des Vertriebscontrollings**

Um die Informations-, Planungs- und Kontrollfunktion innerhalb des Vertriebscontrollings ausführen zu können, wird auf ein breites Sortiment von Analyseinstrumenten zurückgegriffen (vgl. Homburg 2017, S. 1214). Bei diesen Instrumenten des Vertriebscontrollings kann zwischen den strategischen und operativen Werkzeugen unterschieden werden. Während strategische Instrumente jenseits des Zeithorizonts ihre Wirkung entfalten, verlieren operative dort ihre Wirkung (vgl. Gadatsch/Mayer 2010, S. 12). Das strategische Vertriebscontrolling stellt somit Instrumente bereit, die sowohl die Steuerung von Marketing wie auch Vertriebsaktivitäten ermöglichen (vgl. Duderstadt 2006, S. 61). Diese Instrumente

sind beispielsweise die Portfolio-Analyse, GAP-Analyse, Szenario-Analyse, SWOT-Analyse, Konkurrenzanalyse, Potenzialanalyse etc. (vgl. Pufahl 2012, S. 24; Buchholz 2013, S. 67; Hüttner/Heuer 2004, S. 214; Bornmann et al. 2012, S. 7).

Abbildung 5 zeigt auf wie Kosten und Löhn ausgewählte Controlling-Instrumente dem strategischen beziehungsweise operativen Vertriebscontrolling zuordnen. Ebenso wird hierbei aufgezeigt, dass es Instrumente gibt, die beide Bereiche abdecken (vgl. Kesten/Löhn 2012, S. 647).



**Abbildung 5:** Ausgewählte Controlling Instrumente des strategischen und operativen Vertriebs (in Anlehnung an Kesten/Löhn 2012, S. 647)

### 2.3.1 Strategisches Vertriebscontrolling mit Kundenfokus

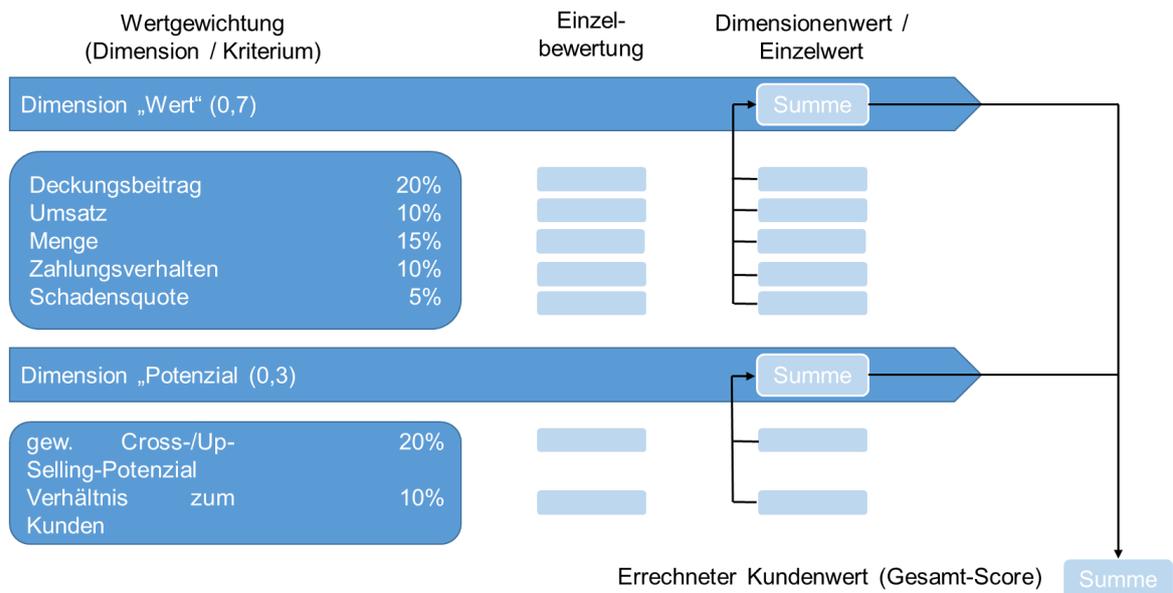
Strategische Analysen hinsichtlich der zu verkaufenden Produkte nahmen bislang einen starken Platz im strategischen Vertriebscontrolling ein (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 7; Weber/Lissautzki 2005, S. 293). Besonders hinsichtlich des Vertriebs von Dienstleistungen gewinnt jedoch das Kundenmanagement zunehmend an Bedeutung (vgl. Weber/Lissautzki 2006, S. 305; Kaplan/Norton 2003, S. 134, Günther/Helm 2006, S. 11). Ein besonderes Merkmal liegt hierbei auf den 4 Bereichen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenwert und Kundenbindung (vgl. Günther/Helm 2006 S. 11). Um im Vertrieb erfolgreich zu sein, muss die Vertriebseinheit auf profitable Kunden ausgerichtet sein (vgl. Kesten/Löhn 2012, S. 649; Bornmann et al. 2012, S. 7).

In der Praxis konnte vielfach beobachtet werden, dass auf die zweidimensionale ABC-Analyse zurückgegriffen wurde (vgl. Kesten/Löhn 2012, S. 649). Hierbei

werden Kunden anhand des Umsatzes oder Deckungsbeitrags in A-, B- oder C-Kunden eingeteilt (vgl. Homburg 2017, S. 1214-1216; Kühnapfel 2013, S. 253-256; Buchholz 2013, S. 144-148; Pufahl 2012, S. 206f). Diese Steuerungsgrößen sind jedoch nur bedingt geeignet (vgl. Homburg 2017, S. 1216; Bornmann et al. 2012, S. 8; Kesten/Lühn 2012, S. 649; Pufahl 2012, S. 38). Wie aus Untersuchungen hervorgeht, bringen vermehrt umsatzstarke Kunden durch übermäßigen, nicht verrechneten Serviceaufwand Verluste. Ebenso ist zu beobachten, dass sich umsatzstarke Kunden vermehrt bei Preisverhandlungen durchsetzen (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 8). Zudem tritt das laut Detroy, Behle und vom Hofe betitelte „A-Kunden-Syndrom“ auf. Es beschreibt, dass sich Verkäufer auf vermeintlich profitable A-Kunden konzentrieren, wobei B-Kunden vernachlässigt werden. Im gleichen Augenblick wird Cross- und Upselling, das den wichtigsten Baustein zur effizienten Rentabilitätssteigerung bei Stammkunden darstellt, nicht angewandt (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 691, Biesel 2013, S. 71).

Mehrdimensionale Ansätze hingegen umgehen den Mangel an Transparenz durch die Betrachtung von nur zwei Dimensionen der ABC-Analyse. Diese lassen sich zur Analyse und Gestaltung der Kundenstruktur einsetzen (vgl. Kesten/Lühn 2012, S. 649). Kundenpotentiale können zudem über die Kennzahl Kundenwert abgebildet werden. Dies gibt Aufschluss darüber, welche Kundenbeziehungen es wert sind, ausgebaut zu werden (vgl. Reinartz/Kumar 2002, S. 63). In der praktischen Umsetzung konnten sich hierbei Scoring-Modelle beweisen, die den Kundenwert, bestehend aus monetären sowie nicht-monetären Einflussgrößen, operationalisieren und auf mehreren Dimensionen beleuchten. Das Kundenscoring kann über zwei unterschiedliche Wege berechnet werden. Diese gliedern sich in die Berechnung im operativen beziehungsweise analytischen System (vgl. Pufahl 2012, S. 42).

Als Best Practice Systeme zeigt Pufahl die analytischen Systeme auf. Abbildung 6 zeigt eine beispielhafte Darstellung eines Kundenscorings anhand der analytischen Berechnung über die Konsolidierung von Daten aus mehreren Quellen. Als Datenquellen hierfür kann bestehende Software fungieren. Anzumerken ist hierbei, dass solche Berechnungen nach Kundengruppen gegliedert werden müssen, da nicht von allen Kundengruppen dieselbe Datenbasis vorliegt. So hat ein Unternehmen unterschiedliche Kenntnis von Interessenten, Kunden und ehemaligen Kunden (vgl. Pufahl 2012, S. 43f).



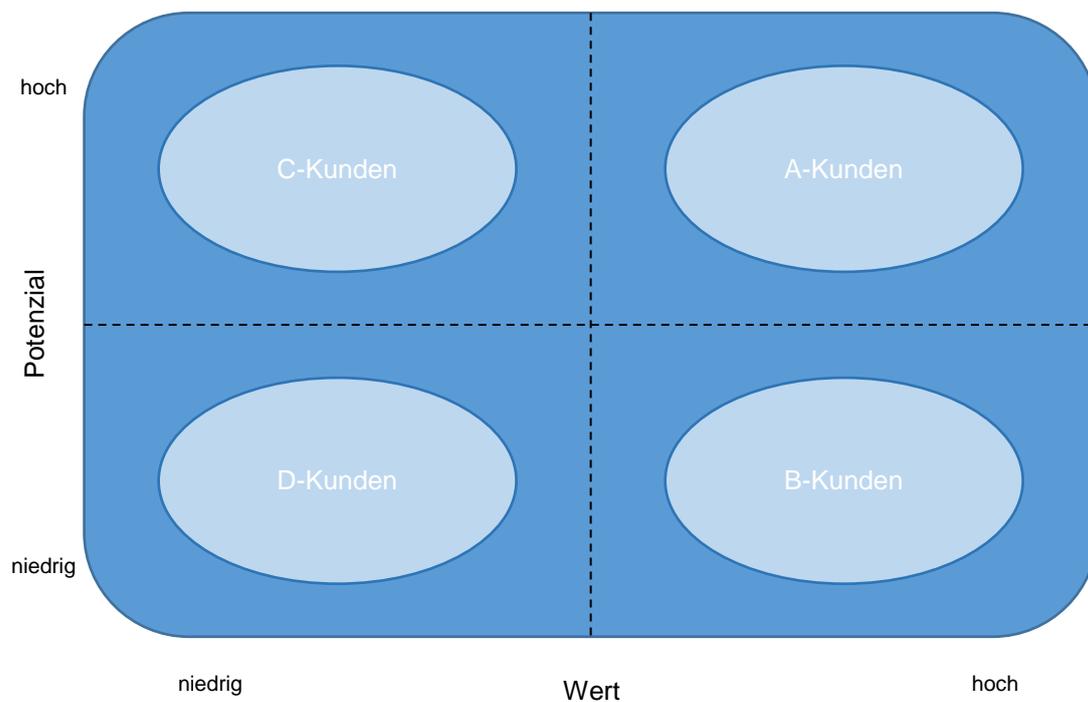
**Abbildung 6:** Beispielhaftes Scoring eines Kundenwerts (in Anlehnung an Pufahl 2012, S. 43)

Zudem kann eine Darstellung innerhalb eines Kundenportfolios zum Einsatz kommen. Hierbei wird der Kunde in einer Matrix anhand ermittelter Werte zugeordnet (vgl. Pufahl 2012, S. 43f).

Je nach Autor werden Matrix sowie die Achsen etwas unterschiedlich dargestellt und bezeichnet. Pufahl skizziert eine Vier-Felder-Matrix und beschreibt die Achsen als Wert in der horizontalen bzw. Potenzial in der vertikalen Ebene (vgl. Pufahl 2012; S. 44). Homburg illustriert auch eine Vier-Felder-Matrix. Bei der Beschriftung der Achsen hingegen spricht er von der Anbieterposition in der horizontalen und Kundenattraktivität in der vertikalen Ebene (vgl. Homburg 2017, S. 1217).

Kesten und Lühn greifen auf eine Neun-Felder-Matrix zurück. Sie beschreiben die Achsen ähnlich wie Homburg. Die horizontale Achse ist Kundenbeherrschung und die vertikale Kundenattraktivität benannt (vgl. Kesten/Lühn 2012, S. 648). Bornmann et al. greifen auch auf eine Neun-Felder-Matrix zurück, doch sie beschreiben die Achsen als „Wettbewerbsstärke beim Kunden“ in der horizontalen und „Attraktivität des Kunden“ in der vertikalen Ebene (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 11).

Um die Kunden im Kundenportfolio einzuordnen, müssen die einzelnen Werte für die jeweiligen Achsen eruiert werden. Hierzu werden Subkriterien herangezogen (vgl. Homburg 2017, S. 1218f; Pufahl 2012, S. 43; Kesten/Lühn 2012, S. 649; Bornmann et al. 2012, S. 9). In Abbildung 7 wird folgend ein Kundenportfolio als Beispiel illustriert.



**Abbildung 7:** Darstellung eines Kundenportfolios (in Anlehnung an Pufahl 2012, S. 44)

Bei der Beobachtung des Kundenportfolios über einen längeren Zeitraum können Veränderungen innerhalb der Kundengruppen festgestellt werden. Hinsichtlich der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung agiert ein Unternehmen gegenüber Kunden je nach Einordnung in einen der vier Quadranten anders (vgl. Pufahl 2012, S. 43f). Folgende Normstrategien können in den einzelnen Feldern angewendet werden (vgl. Homburg 2017, S. 1219; Pufahl 2012, S. 44):

- In A-Kunden bzw. Star-Kunden, die eine hohes Potenzial sowie einen hohen Wert aufzeigen, sollten Ressourcen investiert werden, um die Position gegenüber dem Wettbewerb zu verteidigen bzw. zu verbessern.
- Für jene Kunden, die als B-Kunden eingestuft werden können, auch Ertragskunden genannt, gilt es, den Ressourceneinsatz soweit zu begrenzen, dass die Geschäftsbeziehungen auf dem aktuellen Niveau aufrecht gehalten werden können.
- C-Kunden beziehungsweise Fragezeichen – Kunden sollen selektiv ausgebaut werden. So können sie zu A-Kunden entwickelt werden. Sofern eine expansionsorientierte Vorgehensweise abgelehnt wird, da diese aufgrund des hohen Aufwands unprofitabel ist, sollte der Rückzug aus der Geschäftsbeziehung angetreten werden.

- Jene Kunden, die weder einen hohen Wert noch ein hohes Potential aufweisen, werden D-Kunden oder Mitnahmekunden genannt. Für diese gilt es, die eingesetzten Mittel stark zu begrenzen bzw. die Geschäftsbeziehungen zu diesen Kunden aufzulösen.

Innerhalb des Kundenportfolios können Berechnungen zum Customer Lifetime Value integriert werden. Diese können der Ebene Kundenattraktivität zugeordnet werden (vgl. Kesten/Lühn, 2012 S. 649f). Der Customer Lifetime Value beschreibt zudem den Kundenwert aus Anbietersicht (vgl. Pufahl 2012, S. 39-42). Zur Berechnung des Customer Lifetime Values können mehrere Ansätze herangezogen werden (vgl. Kesten/Lühn 2012, S. 650).

Sowohl Homburg als auch Pufahl beschreiben den Customer Lifetime Value als monetäre Größe beziehungsweise als den Kapitalwert der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden. Mithilfe der folgenden Formel kann der Customer Lifetime Value eines Kunden errechnet werden (vgl. Homburg 2017, S. 1229; Pufahl 2012, S. 42).

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - 1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

Nähere Begriffserklärung zur oben dargestellten Formel (vgl. Homburg 2017, S. 1229; Pufahl 2012, S. 42):

- $e_t$  ... (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in Periode  $t$   
 $a_t$  ... (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$   
 $i$  ... Kalkulationszinsfluss zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt  
 $t$  ... Periode ( $t = 0, 1, 2, \dots, n$ )  
 $n$  ... Dauer der Geschäftsbeziehung

Die grundlegende Überlegung liegt darin, die andauernde Geschäftsbeziehung zum Kunden als ein Investitionsobjekt zu betrachten (vgl. Homburg 2017, S. 1229). Neben der Kapitalwertansicht kann das Customer Lifetime Value Konzept verallgemeinert und somit erweitert werden. So können beispielsweise das

Referenzpotenzial, das Informationspotenzial, das Risiko der Kundenbeziehung sowie auch stochastische und dynamische Elemente miteinfließen (vgl. Homburg 2017, S. 1230; Kesten/Lühn 2012, S. 650). Zu beachten gilt, dass diese Erweiterungen zusätzliche Daten benötigen, die in der Praxis nur unter erheblichem Mehraufwand erhoben werden können. (vgl. Homburg 2017, S. 1230).

### *2.3.2 Operatives Vertriebscontrolling durch mehrdimensionale Erfolgsrechnungen*

Um die Vertriebsaktivitäten zu koordinieren und gewinnbringend zu führen beziehungsweise um operativ steuern zu können, ist die Vertriebsleitung auf verschiedene Informationen angewiesen. Je nach Fragestellung kommen andere Instrumente zum Einsatz (vgl. Pufahl 2012, S. 136). Im operativen Vertriebscontrolling werden Informationen aus dem Vertriebsinformationssystem bis hin zur untersten Ebene aufbereitet sowie hinsichtlich des Bedarfs oder des Empfängers verdichtet. Diese Verdichtung findet in verschiedenen Ergebnisrechnungen in stufenweisen Deckungsbeitragsrechnungen statt (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 21). Der Deckungsbeitrag wird als jener Geldbetrag beschrieben, der durch ein spezifisches Kalkulationsobjekt zur Deckung von bis dato nicht berücksichtigten Kosten beiträgt. Somit entspricht der Deckungsbeitrag eines bestimmten Absatzsegments der Differenz zwischen den zurechenbaren Kosten und den Erlösen ebendieses betrachteten Segments (vgl. Homburg 2017, S. 1224). Es können drei Arten der Vertriebserechnungen unterschieden werden (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 21):

- Vertriebserechnung
- Produktergebnisrechnung
- Kundenergebnisrechnung

Die Vertriebserechnung liefert dem Vertrieb wichtige Informationen über die Performance, im Sinne des Ergebnisbeitrags zum Unternehmenserfolg. Diese Informationen beziehen sich auf die Bereiche Verkaufsgebiet, Land, Vertriebsweg, der Marke und Profitcenter (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 21). Der Vertriebserechnung stehen folgende zwei unterschiedliche Verfahren zur Verfügung: Diese sind das Umsatzkosten- beziehungsweise das Gesamtkostenverfahren. Während das Umsatzkostenverfahren nur die Kosten der

abgesetzten Produkte berücksichtigt, schließt das Gesamtkostenverfahren die Kosten aller produzierten Produkte mit ein (vgl. Pufahl 2012, S. 136).

Die Produkterfolgsrechnung bezieht sich auf die Bereiche sowohl mit dem Produkt wie auch Produktgruppen, dem Sortiment, der Marke und dem Gesamtprogramm eines Unternehmens. Sie geht dem Wertefluss vom Rohstoffeinkauf über die Stufen der Leistungserbringung bis hin zum Verkauf nach. Einen besonderen Stellenwert wird der Produkterfolgsrechnung bei der ergebnisorientierten Planung von Preisaktionen beigemessen. (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 22).

Die Kundenerfolgsrechnung hingegen behandelt die Bereiche Kunde, Kundengruppen, Branche, Kundentyp und Profitcenter. Eine besondere Bedeutung kommt ihr insofern zu, da Abnehmer, durch die zunehmende Konzentration auf der Absatzseite, zu einem Engpass für Unternehmen geworden sind (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 692f). Hinsichtlich der verstärkten Nachfrage nach der Zielgruppenorientierung sowie der zunehmenden Wichtigkeit des Kundenmanagements benötigt der Vertrieb kundenbetreffende Ergebnisinformationen. Diese stellen die Basis für Entscheidungen über Aufträge, Umsätze, Konditionen sowie Leistungen dar (vgl. Bornmann et al. 2012, S. 22). Abbildung 8 zeigt ein Beispiel für eine Kundenerfolgsrechnung.

	Bruttoumsatz des Kunden
-	Rabatte
+	Mindermengenzuschläge
=	<b>Fakturierter Umsatz pro Kunde</b>
-	Erlösschmälerungen (Boni, Skonti, Rückvergütungen)
=	Nettoumsatz
-	Standardproduktkosten oder auftragsbezogene Produktkosten (Herstellkosten)
=	<b>Kundendeckungsbeitrag I</b>
-	Direkte Kundenkosten (Werbekostenzuschüsse, Marketingkosten etc)
=	<b>Kundendeckungsbeitrag II</b>
-	Zuordenbare Logistikkosten
=	<b>Kundendeckungsbeitrag III</b>
-	Kosten für Sonderleistungen (Service, Kulanz-, Garantie-, Reklamationskosten)
=	<b>Kundendeckungsbeitrag IV</b>
-	Dem Kunden zurechenbare Vertriebskosten
=	<b>Kundendeckungsbeitrag V</b>

**Abbildung 8:** Gliederung Kundenerfolgsrechnung (in Anlehnung an Bornmann et al. 2012, S. 23; Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 693)

### 3. Kennzahlen

Das folgende Kapitel beschreibt Kennzahlen in ihrer Art, dem Aufbau sowie der Bewertung verschiedener Kennzahlen.

#### 3.1 Definition von Kennzahlen

Ursprünglich galten Kennzahlen als Hilfsmittel, um in Unternehmen die Wirtschaftlichkeit sowie finanzielle Sicherheit zu analysieren und zu beurteilen (vgl. Schomann 2011, S. 206). Heute sind Kennzahlen für das Vertriebscontrolling existenziell. Viele Instrumente und Methoden bauen auf Kennzahlen und Kennzahlensystemen auf. Dies kann von der Balanced Scorecard über die Benchmarkanalyse bis hin zur Customer Value Analyse festgestellt werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 52). Kennzahlen sind komprimierte Informationen aus ermittelbaren Tatbeständen. Sie dienen der Planung von Abläufen sowie Ergebnissen und ermöglichen deren Kontrolle. Wenngleich Kennzahlen quantitative Größen sind, können sie auch qualitative Tatbestände abbilden. Kennzahlen an sich können als wesentlichstes Instrument des laufenden Controllings gesehen werden (vgl. Preißner 2010, S. 217).

Kennzahlen decken ein Funktionsspektrum ab, das sich in die Operationalisierungs- Anregungs- Vorgabe- Kontroll- und Steuerungsfunktion untergliedern lässt (vgl. Preißner 2010, S. 217f; vgl. Piontek 2008, S.201f). Folgend werden die einzelnen Funktionen kurz beschrieben (vgl. Preißner 2010, S. 217f; vgl. Piontek 2008, S. 201f):

- Die Operationalisierungsfunktion sieht eine Bildung von Kennzahlen vor, die Ziele und Zielerreichung beziehungsweise Leistung operationalisieren.
- Die Anregungsfunktion beschreibt die stete Erfassung von Kennzahlen zum Aufzeigen von Veränderungen und Auffälligkeiten.
- Die Vorgabefunktion bedingt die Erarbeitung von Soll- beziehungsweise kritischen Zielwerten für unternehmerische Teilbereiche.
- Die Kontrollfunktion beschreibt das Aufzeigen von Soll-Ist-Abweichungen durch die kontinuierliche Auswertung der Kennzahlen.
- Die Steuerungsfunktion beschreibt die Nutzung der Kennzahlen, Steuerungsprozesse sollen durch sie vereinfacht werden.

### 3.2 Arten von Kennzahlen

Kennzahlen können nicht nur in qualitative und quantitative, sondern auch in absolute und relative-Kennzahlen gegliedert werden. Absolute Kennzahlen stellen meist den Endwert einer Summation dar (vgl. Dietzel 2013, S. 170). Absolute Zahlen bilden die einfachste Form von Kennzahlen. Beispiele hierfür sind Kosten, Umsatz, oder das Betriebsergebnis. Der größte Nachteil dieser Kennzahlart ist der Mangel an Aussagekraft. Diese ist nur gegeben, sofern ein Vergleichswert herangezogen werden kann (vgl. Preißner 2010, S. 217f). Relative Kennzahlen oder auch Verhältniszahlen können hingegen auch alleine betrachtet werden (vgl. Preißner 2010, S. 217f).

*Verhältniszahlen* gelten als dimensionslos und können als Prozentwerte interpretiert werden. Relative Kennzahlen können in die drei unterschiedlichen Arten Beziehungskennzahlen, Indexkennzahlen sowie auch Gliederungskennzahlen gruppiert werden (vgl. Dietzel 2013, S. 217).

Beziehungskennzahlen eignen sich als Rangfolgekriterium nicht jedoch als Maximierungskriterium. So können beispielsweise Verkäufer durch den „Umsatz pro Mitarbeiter“ verglichen werden. Kann zwischen Zähler und Nenner eine proportionale Beziehung festgestellt werden, so kann die Kennzahl als Wert nicht durch die Vergrößerung des Nenners erhöht werden. Somit werden mehr Mitarbeiter keinen größeren Umsatz pro Mitarbeiter generieren (vgl. Gladen 2010, S. 286). Zudem kann festgehalten werden, dass Beziehungskennzahlen zwischen ungleichartigen jedoch gleichrangigen Kennzahlen gebildet werden (vgl. Dietzel 2013, S. 217).

*Indexkennzahlen* spiegeln das Verhältnis von zwei gleichartigen sowie gleichrangigen Größen mit differierendem Zeitbezug. Meist sind diese auf einen Basiszeitpunkt bezogen (vgl. Dietzel 2013, S. 217). Somit zeigen diese Kennzahlen den Verlauf mehrerer zusammengehörender Reihen. Sie sind beispielsweise dazu geeignet den Veränderungsverlauf von Daten entlang einer Entwicklungsperiode übersichtlich darzustellen. Diese Art von Kennzahlen kann auch Messkennzahlen genannt werden (vgl. Gladen 2010, S. 18).

*Gliederungskennzahlen* bilden das Verhältnis zwischen zwei gleichartigen jedoch ungleichrangigen Kennzahlen ab. Der Wert gibt den prozentmäßigen Anteil einer Größe an der anderen wieder. Häufig wird diese Art von Kennzahlen in einem Kreisdiagramm dargestellt (vgl. Gladen 2010, S. 16). Ein Beispiel hierfür ist der

Marktanteil. Um diesen zu berechnen, wird der eigene Umsatz durch den Branchenumsatz dividiert (vgl. Dietzel 2013, S. 217).

### **3.3 Schlüsselkennzahlen**

Key Performance Indicators oder auch Schlüsselkennzahlen stellen wichtige Kennzahlen dar, die die unternehmerische Leistung reflektieren. Diese Schlüsselkennzahlen umfassen somit alle betrieblichen Kennzahlen, die Erfolge wie auch Misserfolge aufzeigen (vgl. Reimus/von Rechenberg/Wildt 2016).

Folgend werden die sieben Charakteristiken von Key Performance Indicators aufgezeigt. Schlüsselkennzahlen (vgl. Parmenter 2010, S. 6):

- sind nicht-finanzielle Messgrößen.
- werden regelmäßig gemessen (24/7, täglich oder wöchentlich).
- stellen die Basis, nach der der CEO und das Senior-Management-Team handelt.
- zeigen klar an, welche Schritte von den Mitarbeitern benötigt werden.
- sind Kennzahlen, die einem Team direkt zugeordnet werden können.
- haben einen signifikanten Einfluss.
- ermutigen zu angemessenem Handeln.

Besonders hinsichtlich Klein- und Mittelunternehmen nehmen Key Performance Indicators einen zentralen Stellenwert ein. Unternehmen dieser Größe verfügen über flache Hierarchien und beschränkten Ressourcen. Somit sind sie der Informationsflut vieler einfacher Kennzahlen nicht gewachsen (vgl. o. A. 2008, S. 18).

### **3.4 Bildung von Kennzahlen**

Kennzahlen werden gebildet, um sowohl Ziele als auch die Zielerreichung zu operationalisieren (vgl. Becker/Winkelmann 2006, S. 64). Um die Leistungssteigerung des Vertriebs im Zeitverlauf feststellen zu können, müssen entsprechende Messkriterien entwickelt werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 678). Eine Herausforderung besteht jedoch darin, aus der Fülle an Informationen die optimalen Kennzahlen zu bilden. Da auch nicht alle Kennzahlen gleichzeitig erhöht werden können, sollten einige Schlüsselkennzahlen gebildet werden. Hinsichtlich der Bildung von Kennzahlen muss die Basis, die zum

Ermitteln der Einzelwerte herangezogen wird, genau spezifiziert und exakt abgegrenzt sein. Gleich der Anforderung von Informationen muss für diese die Zweckeignung, Genauigkeit, Aktualität sowie Kosten-Nutzen-Relation gelten (vgl. Losbichler 2015, S. 2f; Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 706f).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kennzahlen ein definiertes Funktionsspektrum umfassen. Dies lässt sich in vier Funktionen beschreiben. Folgend werden jene vier angeführt und kurz erläutert (vgl. Preißner 2010, S. 217f):

- Operationalisierungsfunktion: Ziele und Zielerreichung werden durch die Berechnung von Kennzahlen operationalisiert. Beispiel: Umsatz pro Mitarbeiter
- Anregungsfunktion: Kennzahlen werden permanent erfasst, um Abweichungen sowie Auffälligkeiten zu erkennen. Beispiel: Verbrauchsmengen in einem produzierenden Betrieb; Rohstoffverbrauch je Zeiteinheit
- Vorgabefunktion: Es werden Zielgrößen für spezifische Teilbereiche definiert. Beispiel: Renditeziele (Gewinn durch eingesetztes Kapital)
- Kontrollfunktion: Die vorgegebenen Zielwerte werden mit den Ist-Werten aus der permanenten Erfassung verglichen und gegebenenfalls Abweichungen festgestellt, auf die reagiert werden kann. Beispiel: Umsatzabweichung (Ist-Umsatz zu Ziel-Umsatz)

Die Relevanz von einzelnen Kennzahlen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Sie wird von der Unternehmensstrategie und dem Außenumfeld beeinflusst. Um geeignete Kennzahlen zu finden, können Checklisten herangezogen werden (vgl. Preißler 2008, S. 5). Neely et al. erarbeiteten hierfür eine Checkliste mit 10 Blöcken, diese wird in Tabelle 1 vereinfacht dargestellt (vgl. Neely/Adams/Kennerley 2002, S. 37).

Kriterien	begleitende Fragestellungen
<b>Bezeichnung:</b>	Beschreibt der Name, was die Kennzahl bedeutet? Versteht jeder dasselbe darunter?
<b>Bestimmung:</b>	Wofür wird diese Kennzahl benötigt? Welche Aktionen sollen dadurch ausgelöst werden?
<b>Beziehungen:</b>	Mit welchen anderen Kennzahlen steht diese in Verbindung? Welche Ziele unterstützen die Kennzahl?
<b>Berechnung:</b>	Wie wird diese Kennzahl berechnet? Gibt es eine Formel? Geht aus der Berechnung genau hervor, welche Daten benötigt werden?
<b>Zielwerte:</b>	Welche Zielvorgaben sind wünschenswert? Werden Meilenstein-Ziele benötigt? Wie steht unsere Performance im Vergleich zur Konkurrenz?
<b>Frequenz:</b>	Wie oft soll die Kennzahl erhoben werden? Reicht der Zeitabstand, um eine Änderung bewirken zu können?
<b>Datenquelle:</b>	Welche Daten werden zur Erhebung herangezogen?
<b>Messung:</b>	Wer sammelt, sortiert und analysiert die Daten? (Name oder Funktion)
<b>Verantwortung:</b>	Wer leitet Maßnahmen ein? (Name oder Funktion)
<b>Maßnahmen:</b>	Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden, um das Ziel zu erreichen?

**Tabelle 1:** Checkliste für Kennzahlen (in Anlehnung an Neely/Adams/Kennerley 2002, S. 37)

Anzumerken ist hierbei, dass sowohl neue als auch alte Kennzahlen in einem bestimmten Zyklus anhand von der beispielsweise oben genannten Checkliste überprüft werden sollen (vgl. Neely/Adams/Kennerley 2002, S. 37).

Klein- und Mittelunternehmen sind jedoch besonders dadurch geprägt, dass vor allem Kapital-, Personal- und Zeitressourcen begrenzt sind (vgl. Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 408, Borchert et al. 2011, S. 96). Ein Bildungsverfahren zum Erheben von Kennzahlen aus bestehenden Informationen greift diese Problematik durch den geringen Aufwand bei der Erstellung auf. Hierfür werden in einer Matrix jene vorhandenen bzw. leicht zu ermittelnden Informationen vertikal sowie horizontal eingetragen. Die Bildung der Kennzahlen erfolgt, indem diese Informationen zueinander in Relation gesetzt werden. All jene Kennzahlen, die so erschaffen werden können und einen Sinn ergeben, werden in der Matrix mit einem „X“ markiert, wie in der nachfolgenden Tabelle 2 veranschaulicht (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 302).

vorliegende bzw. leicht zu beschaffende Informationen	Umsatz gesamt	Deckungsbeiträge	Anzahl Angebote	Anzahl kaufende Kunden	Anzahl der Verkäufer	Anzahl der Kundenkontakte
Umsatz gesamt						
Deckungsbeiträge	X					
Anzahl Angebote						X
Anzahl kaufende Kunden			X			
Anzahl der Verkäufer			X			X
Anzahl der Kundenkontakte	X					

**Tabelle 2:** Matrix zur Bildung von Kennzahlen (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 302)

### 3.5 Bewertung von Kennzahlen

Um ein Kennzahlensystem mit Kennzahlen zu beleben, muss ein Unternehmen aus der Fülle von möglichen Kennzahlen geeignete auswählen (vgl. Preißler 2008, S. 6). Hierfür sollen so wenige Kennzahlen wie möglich, jedoch so viele wie nötig herangezogen werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 301). Wichtig hierbei ist, dass jede Unternehmung hinsichtlich der Größe und der Branche eine spezifische Kennzahlenstruktur sowie Auswahl und Interpretation benötigt (vgl. Preißler 2008, S. 9).

Bei der Bewertung von Kennzahlen können folgende Anforderungen herangezogen werden:

Anforderungen	nähere Definition
Zielorientierung	Es besteht ein Bezug zwischen Erfolgsfaktoren und Unternehmenszielen.
Aktualität	Kennzahlen müssen so aktuell wie möglich sein.
Wirtschaftlichkeit	Kosten für die Informationsgewinnung dürfen den Informationsnutzen nicht übersteigen.
Verständlichkeit (Definition)	Die Kennzahlen sind klar definiert (Formel, Name) und werden korrekt interpretiert. Das heißt, es werden sowohl inner- als auch außerbetriebliche Zusammenhänge erkannt.
Qualität der Daten	Es muss die richtige Informationsbasis herangezogen werden und eine korrekte Art der Ermittlung vorliegen, sodass ein hoher Informationsgehalt vorliegt.
Benutzerfreundlichkeit	Der Aufwand zur Informationsbeschaffung muss minimiert werden.
Frühwarnfunktion	Kennzahlen müssen zu Frühwarnindikatoren ausgebaut werden. Hierfür müssen sie mit Soll-Werten verglichen werden. Soll-Werte können sowohl ein Zeitvergleich, Betriebsvergleich sowie Soll-Wert-Vergleich mit geplanten Werten sein.
Verantwortungsprinzip	Jede Kennzahl muss mit mindestens einem Verantwortlichen verknüpft sein.

**Tabelle 3:** Anforderungen an Kennzahlen (in Anlehnung an Preißler 2008, S. 24-32)

Zudem können weitere Anforderungen genannt werden, die von Hudson, Smart und Bourne aufgrund bestehender Autorenmeinungen zusammengefasst wurden (vgl. Bourne/Hudson/Smart 2001, S. 1101):

- Kennzahlen werden von der Unternehmensstrategie abgeleitet.
- Kennzahlen müssen für einen gewissen Zweck klar formuliert sein.
- Kennzahlen sind relevant und einfach zu pflegen.
- Kennzahlen sind einfach zu verstehen.
- Kennzahlen geben ein schnelles und genaues Feedback.

Werden die genannten Anforderungen aus Tabelle 3 mit der *Checkliste für Kennzahlen* (vgl. Tabelle 1, S. 29) verglichen, so ist festzustellen, dass bereits bei der Bildung von Kennzahlen die Anforderungen Zielorientierung, Definition, Aktualität, Qualität bei der Datenerhebung, Benutzerfreundlichkeit, Frühwarnfunktion sowie Verantwortungsprinzip abgedeckt werden. Jene zwei

Kriterien, die davon jedoch noch nicht abgedeckt sind und somit bei der Bewertung von Kennzahlen miteinfließen müssen, sind die Wirtschaftlichkeit und die Relevanz (vgl. Preißler 2008, S. 24-32; Bourne/Hudson/Smart 2001, S. 1101).

Für die Bewertung der Kennzahlen können die drei Methoden Checkliste, Argumentationsbilanz und Nutzwertanalyse herangezogen werden (vgl. Ott 2000, S. 154).

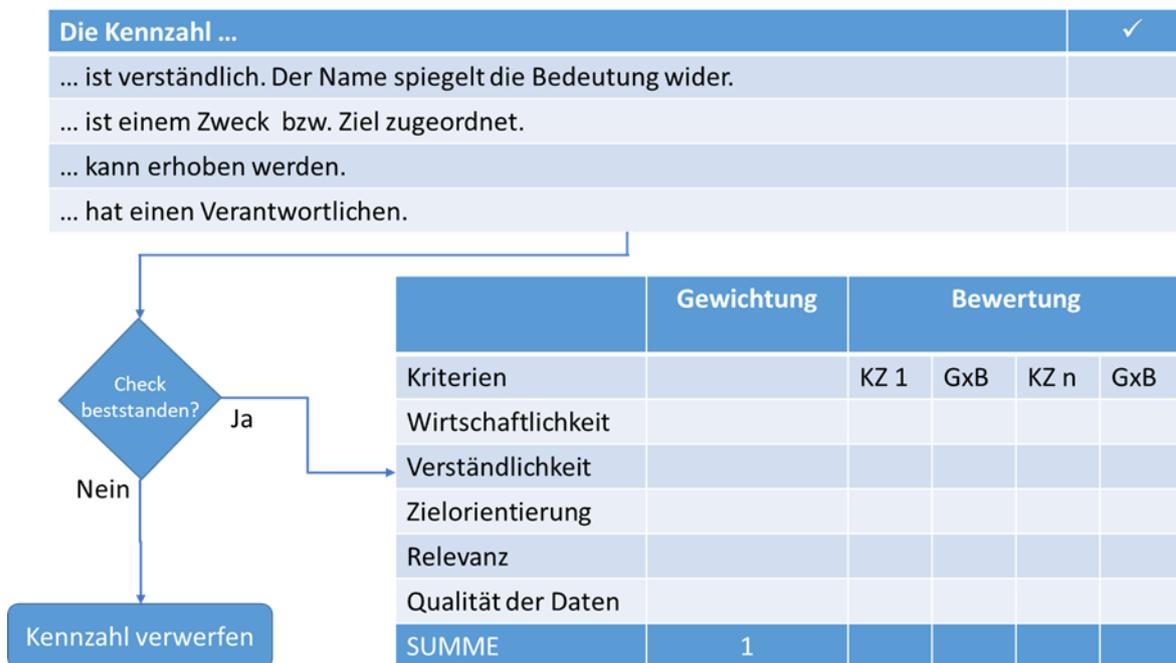
Checklisten dienen zur Beurteilung von Kennzahlen hinsichtlich der Relevanz dieser für das Unternehmen (vgl. Preißler 2008, S. 5). Hierbei werden Kennzahlen anhand einer tabellarischen Zusammenstellung bedeutender Bewertungskriterien systematisch bewertet (vgl. Vahs/Brem 2013, S. 322).

Zwischen Checklisten und der Nutzwertanalyse ist die Bewertung durch die Argumentationsbilanz angesiedelt (vgl. Ott 2000, S. 154). Hierbei werden auf der Aktivseite Argumente für (Vorteile) und auf der Passivseite Argumente gegen (Nachteile) den zu bewertenden Gegenstand dargestellt. Hieraus ergibt sich für die überwiegende Seite ein Argumentationsgewinn auf der Passivseite bzw. ein Argumentationsverlust auf der Aktivseite (vgl. Wildemann 1986, S. 31-33). Bei der Nutzung von Argumentationsbilanzen muss jedoch ihre Aussagekraft kritisch hinterfragt werden. So können kaum beziehungsweise nicht-quantifizierbare Argumente herangezogen werden, jedoch wird zeitgleich ein Bilanzgewinn oder -verlust ausgewiesen, der objektiv kaum nachvollziehbar ist, da der Bewertungsprozess ebendieser Argumente eine Gewichtung impliziert, die nicht offengelegt wird. Wall empfiehlt aus diesem Grund die Nutzung der Argumentationsbilanz als Strukturierungshilfe sowie als Visualisierungsmöglichkeit von Pro- und Contra-Argumenten (vgl. Wall 1999, S. 194).

Die Nutzwertanalyse bzw. das Scoring Modell ist ein häufig angewendetes Instrument im Vertriebscontrolling. Es dient vorrangig dem Vergleich von Entscheidungsalternativen. Basis hierfür sind oftmals qualitative Faktoren oder Einschätzungen. Hierfür werden Fragestellungen in einzelne Kriterien unterteilt, die in Folge isoliert beurteilt werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 87). Hierfür werden die Alternativen in einer Matrix angeordnet und gewichtet. Somit können alle

Alternativen ohne einwirkende vorherrschende Meinungen beurteilt werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 87). Werden die Teilergebnisse zusammengefasst, so führt dies zum Ergebnis, auch optimale Alternative, Nutzwert beziehungsweise Score genannt (vgl. Gadatsch/Mayer 2010, S. 292).

Im Sinne der 20-Zahlen-Diät (vgl. Seidensticker/Hermann 2004, S. 9), sollen im Praxisteil dieser Arbeit nur wesentliche Kennzahlen ausgewählt werden. Um dies zu gewährleisten, wird ein Verfahren angewandt, das sowohl die Checkliste für die Bildung von Kennzahlen aus Tabelle 1 als auch die Nutzwertanalyse miteinander verknüpft. Der Ablauf zur Ermittlung der geeigneten Kennzahlen wird in folgender Abbildung 9 dargestellt.



**Abbildung 9:** Vorgehen zur Bewertung von geeigneten Kennzahlen (Eigene Darstellung)

## **4. Kennzahlensysteme im Vertrieb**

Einzelne Kennzahlen weisen, wenn sie isoliert betrachtet werden, eine eingeschränkte Aussagekraft auf, da sie immer nur einen Aspekt repräsentieren können. Aus diesem Grund müssen zwangsläufig mehrere Kennzahlen zum Analysieren komplexer Situationen herangezogen werden. Ein besonderer Nutzen liegt darin, dass die Fülle an Kennzahlen einem definierten Gerüst zugeordnet werden und somit ein System bilden (vgl. Reinecke 2004a, S. 72).

„Multum, non multa“ oder auch „Non multa, sed multum.“ auf Deutsch: „Vieles, nicht Vielerlei“ beziehungsweise „Nicht Vielerlei, aber vieles“, schrieb Plinius im Jahr 107 in einem Brief an einen Freund. Er beschreibt in diesem Brief, dass die Kunst des richtigen Lesens darin liege, gründlich und viel zu lesen, jedoch sollte die Auswahl des Lesestoffs mit Bedacht und Sorgfalt getroffen werden (vgl. Plinius 1870, S. 188). Der Anspruch an Kennzahlensysteme ist ähnlich. Kennzahlen sollten sich auf eine übersichtliche Anzahl beschränken. Diese ausgewählten Kennzahlen müssen jedoch aussagekräftig sein (vgl. Gladen 2011, S. 11).

Je genauer der Nutzen von Kennzahlensystemen für deren Anwender ist, desto größer ist ihr Nutzen und desto öfter werden sie eingesetzt (vgl. Day 1976, S. 47). Da jedoch Kennzahlensysteme in Unternehmen zur Steuerung eingesetzt werden können, müssen sie auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden (vgl. Preißler 2008, S. 5).

### **4.1 Aufbau eines Kennzahlensystems**

Kennzahlensysteme können als das Rückgrat des Vertriebscontrollings gesehen werden. Sie bieten das Kennzahlengerüst, das es der Vertriebsführung ermöglicht, den Wirkungszusammenhang, der zwischen Stellgrößen und Messgrößen besteht, objektiv messbar zu machen und als Basis für entsprechende Maßnahmen heranzuziehen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 53).

#### *4.1.1 Funktionsbezogene Gliederung von Kennzahlensystemen*

Kennzahlensysteme können einer Zweckorientiertheit zugeordnet werden, die sich in drei verschiedene Funktionen gliedern lässt (vgl. Reinecke 2004a, S. 73).

Kennzahlensysteme, die nach der Analysefunktion ausgerichtet sind, unterstützen den Nutzer auf der Grundlage von Sachverhalten, die quantitativ erfasst wurden, Entscheidungen zu treffen (vgl. Geiß 1986, S. 104; Gladen 2003, S. 93; Reinecke

2004a, S. 73). Reine Analyse-Kennzahlensysteme sind meist mit monetären Kennzahlen befüllt. Ein Beispiel hierfür ist das DuPont-System (vgl. Gladen 2003, S. 93).

Im Sinne der Lenkungs- oder Steuerungsfunktion werden Kennzahlensysteme zur Steuerung des Verhaltens des Systems genutzt. Anzumerken ist hierbei, dass für einzelne Kennzahlen Soll-Werte bestimmt werden müssen, die es zu erreichen gilt. Diese Funktion wird von der Mehrzahl der in Unternehmen eingesetzten Kennzahlensysteme unterstützt (vgl. Geiß 1986, S. 105; Gladen 2003, S. 98; Reinecke 2004a, S. 73). Steuerungs-Kennzahlensysteme beinhalten sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Kennzahlen. Ein Beispiel hierfür ist die Balanced Scorecard (vgl. Gladen 2003, S. 98).

Kennzahlensysteme beinhalten eine Dokumentationsfunktion, da vergangene Soll- und Ist-Werte darin gespeichert werden. Die Dokumentationsfunktion ist als unterstützende Funktion zur Analyse bzw. Steuerungsfunktion zu sehen. Aufgezeichnete Werte können zu Zeit- sowie Objektvergleichen herangezogen werden (vgl. Reinecke 2004a, S. 73). Diese Art des Kennzahlenvergleichs wird als Zeitvergleich beschrieben. Für die innerbetriebliche Steuerung ist dies wichtig, da es über die vorliegenden Kennzahlen möglich ist, eine permanente, laufende Kontrolle durchzuführen. Dies ermöglicht das schnelle Eingreifen bei drastischen Abweichungen sowie das Einleiten geeigneter Maßnahmen. Da ein Vergleich zwei nicht zufriedenstellender Kennzahlen nicht direkt zu einer guten Entscheidungsgrundlage führt, ist anzumerken, dass hierbei besonders Werte aus einem erfolgreichen Basisjahr herangezogen werden, an denen sich das Unternehmen orientieren kann (vgl. Preißner 2010, S. 218). Ebenso ist anzumerken, dass Kennzahlensysteme mehrere Funktionen gleichzeitig abdecken, wenngleich sie oftmals aus der Sicht einer einzelnen Funktion erarbeitet wurden (vgl. Reinecke 2004a, S. 73).

#### *4.1.2 Konstruktionsbezogene Gliederung von Kennzahlensystemen*

Kennzahlensysteme lassen sich auch hinsichtlich ihres Aufbaus unterscheiden. Die zwei unterschiedlichen Varianten sind rechentechnische beziehungsweise sachlogische Systeme (vgl. Reinecke 2004a, S. 75).

Rechensysteme gehen von einer Spitzenkennzahl aus. Diese steht mathematisch wie auch sachlogisch mit anderen Kennzahlen in Verbindung. Somit wird die

Formel für die wichtigste Kennzahl in die einzelnen mathematischen Bestandteile zerlegt und ihr Aufbau genau analysiert. Rechensysteme weisen deshalb eine Pyramidenstruktur auf, die hierarchisch gegliedert ist (vgl. Reinecke 2004a, S. 75; Sandt 2004, S. 14f). Ein Beispiel für ein Rechensystem ist das DuPont System of Financial Control. Dieses baut auf der Spitzenkennzahl Return on Investment auf (vgl. Detscher 2009, S. 16; Sandt 2004, S. 15).

Als sachlogisches System, auch Ordnungssystem genannt, werden jene Kennzahlensysteme bezeichnet, in denen Kennzahlen in einer sachlogischen Verbindung zu einander stehen, ohne jedoch einen mathematischen Zusammenhang aufzuweisen. Hierfür werden die einzelnen Kennzahlen in verknüpfte Gruppen eingeteilt, die betriebswirtschaftliche Zusammenhänge aufweisen. Durch diese Zuordnung wird eine Transparenz angestrebt (vgl. Preißler 2008, S. 17). Kennzahlen innerhalb des Ordnungssystems werden in der Praxis häufig induktiv oder empirisch abgeleitet. Wenngleich Ordnungssysteme nicht zwingend hierarchisch aufgebaut sind, können sie dennoch über Schlüsselkennzahlen verfügen. Ein Beispiel für ein sachlogisches Kennzahlensystem ist die Balanced Scorecard (vgl. Sandt 2004, S. 15).

## **4.2 Anforderungen an Kennzahlensysteme**

Traditionelle bilanz- und controllingorientierte Planungs- und Steuerungskonzepte sind in der Fachliteratur vermehrt Kritik ausgesetzt. Wenngleich es in Unternehmen eine Zahlenflut gibt, erreicht der Grad des Nutzens der eingesetzten Konzepte nicht den Grad der dafür spezifizierten Anforderungen. Darüber hinaus kann im praktischen Einsatz unter anderem ein verspätetes und unzureichendes Reporting festgestellt werden. Zugrundeliegende Gründe hierfür sind folgend aufgelistet (vgl. Schomann 2011, S. 208):

- Ausschließliche Vergangenheitsbetrachtung anhand finanzieller Kennzahlen
- Mangelhafte Hilfestellung bei strategischen Entscheidungsprozessen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen
- Keine beziehungsweise unzureichende Beachtung nicht-finanzieller Kennzahlen in traditionellen Kennzahlensystemen
- Unzureichende oder fehlende Betrachtung unternehmensinterner Prozesse sowie unzureichende Beachtung kritischer Geschäftsprozesse

- Nur das Unternehmen wird beleuchtet, die Unternehmensumwelt wird außen vorgelassen und nicht näher beleuchtet.
- Keine beziehungsweise unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens
- Vor- und nachgelagerte Prozesse (Lieferanten / Kunden) finden innerhalb des Kennzahlensystems keine Beachtung. Der Wertschöpfungsprozess wird nicht mittels Kennzahlen abgebildet.
- Unzureichende Aussagekraft von ausgewählten Kennzahlen
- Kennzahlensystem ist nicht auf die Unternehmensstrategie abgestimmt
- Mangelnde Zustimmung durch Mitarbeiter.

Die Anforderungen an ein Kennzahlensystem sind zudem ebenso wie der Nutzen und die Schwächen mit jenen von Kennzahlen kongruent (vgl. Kühnapfel 2013, S. 60). Hinsichtlich der Bedienbarkeit können jedoch weitere Anforderungen ergänzt werden (vgl. Reinecke 2004b, S. 14).

Dienen die genutzten Kennzahlen zeitlich sowie sachlich der Zielerreichung, so wird von einem problemgerechten Kennzahlensystem gesprochen (vgl. Gleiß 1986, S. 119). Darüber hinaus muss das Kennzahlensystem einem definierten Zweck dienen und Nutzen stiften (vgl. Blankenburg 1999, S. 66). Zudem muss das Kennzahlensystem hierbei auf das oberste Unternehmensziel ausgerichtet sein. Ebenso ist ein Kennzahlensystem als problemangemessen zu beurteilen, wenn es relevante Rationalitätsempässe beseitigt. Der Informationsgrad der zur Verfügung gestellten Daten ist jeweils von der Anforderung abhängig und kann einen Fokus in den Bereichen Vollständigkeit, Aktualität, Genauigkeit, Wahrheit bzw. Objektivität aufweisen. Die Validität beziehungsweise Reliabilität basiert auf der Anforderung nach den letztgenannten Kriterien. Zudem muss das Kennzahlensystem vor der Manipulation der Daten geschützt sein (vgl. Reinecke 2004a, S. 78).

Konsistenz ist innerhalb eines Kennzahlensystems insofern wichtig, da die Kennzahlen sich ergänzen und nicht miteinander in Konflikt stehen sollen. Dies bedingt eine einfachere Analyse der vorliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehung. Eine konsistente Zielführung beugt zudem Problemen bei der Auswahl von

horizontalen und vertikalen Steuerungskennzahlen vor (vgl. Kühhirt 2009, S. 17; Reinecke 2004a, S. 79). Um das Potential eines Zielkonflikts zu reduzieren kann eine Teilung des Kennzahlensystem in einen standardisierten sowie einen individuellen Teilbereich vollzogen werden. Der standardisierte Teil beinhaltet Kennzahlen, die entscheidungsbereichsbezogen vorgegeben werden. Im individuellen Teil steht der Führungskraft offen, welche Kennzahlen darüber hinaus benötigt werden, um die zu beleuchtenden Aspekte zu erschließen (vgl. Gritzmann 1991, S. 39-42). Die Widerspruchsfreiheit bei den Zusammenhängen soll in Kennzahlensystemen gegeben sein. Die Beziehungsarten können in die Bereiche logisch, hierarchisch und empirisch unterteilt werden. Logische (mathematische) Beziehungen bestehen aus rein quantifizierbaren Bestandteilen. Hierarchische Kennzahlensysteme sind auf ein Oberziel ausgerichtet. Empirische Kennzahlensysteme behandeln spezifische Zusammenhänge aus der Realwelt, die in Entscheidungssituationen als relevant angesehen werden (vgl. Becker/Winkelmann 2006, S. 70).

Ein Kennzahlensystem zeichnet sich auch dadurch aus, dass es sich nicht um statisches Werkzeug handelt. Das System muss darauf hin ausgerichtet sein, sich an Veränderungen flexibel anzupassen (vgl. Kühhirt 2009, S. 18). Bei der situativen Anpassung eines bestehenden dynamischen Systems wird dies um Kennzahlen erweitert beziehungsweise reduziert (vgl. Reinecke 2004a, S. 79).

Eine weitere Anforderung an Kennzahlensysteme ist eine hohe benutzer- und organisationsgerechte Ausrichtung. Dies beginnt bei der Dateneingabe durch die Mitarbeiter, da diese die Basis für die Reliabilität bedingen (vgl. Kühhirt 2009, S. 18f). Ebenso muss ein Nutzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Management wahrnehmbar sein (vgl. Blankenburg 1999, S. 66). Aufgrund der Benutzerfreundlichkeit sowie Eignung für die Organisation ruht die Akzeptanz eines Kennzahlensystem. Dies wird durch die Einfachheit in der Bedienung ebenso wie durch eine hohe Transparenz erhöht (vgl. Reinecke 2004a, S. 79f). Somit ist festzuhalten, dass die Nützlichkeit eines Kennzahlensystems steigt, wenn... (vgl. Kühhirt 2009, S. 18):

- ... der subjektive Nutzen für die Anwenderinnen und Anwender zunimmt.
- ... die Übereinstimmung zwischen Kennzahlensystem und Ziel steigt.

- ... desto eher entsprechenden Maßnahmen aus den entnommenen Daten abgeleitet werden können.
- ... desto stärker der Innovationsgehalt, im Sinne von nicht offenkundiger Information, gegeben ist.

Um eine hohe Identifikation sowie Akzeptanz mit beziehungsweise bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten und bestehendes Wissen sowie Erfahrungswerte in das Kennzahlensystem einfließen zu lassen, sind Fach- und Führungskräfte in die Erstellung des Kennzahlensystem einzubinden (vgl. Küpper 2005, S. 326).

Kennzahlensysteme werden in Unternehmen ausschließlich dann erstellt, wenn eine positive Kosten-Nutzen-Relation vorliegt. Hierbei sind Kosten bei der Erarbeitung des Systemdesigns, der Implementierung sowie Pflege und weiterführenden Adaption zu berücksichtigen. Diese Kosten können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie IT- beziehungsweise Prozesskosten zugeordnet werden. Zur Quantifizierung der Nutzenseite können theoretisch wissenschaftliche Verfahren herangezogen werden, jedoch treten in der Praxis Probleme auf. Die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen für Wirtschaftlichkeitsanalysen lassen sich nur eingeschränkt durchführen. Die Bestimmung des Nutzens obliegt deshalb der subjektiven Entscheidung der Führungskräfte anstatt einer objektiven Beurteilung (vgl. Meyer 2011, S. 47f).

Laut Reinecke muss die Problemangemessenheit als wichtigste Anforderung gesehen werden, denn selbst wenn alle anderen Kriterien erfüllt werden, ist ein Kennzahlensystem, das nicht dem benötigten Zweck entspricht, nutzlos (vgl. Reinecke 2004a, S. 78).

Hinsichtlich des Einsatzes in einem Klein- und Mittelunternehmen in der Dienstleistungsbranche gibt es zusätzliche Anforderungen, die berücksichtigt werden müssen. Da die Ressourcen von kleinen und mittelständischen Unternehmen begrenzt sind, müssen besonders hinsichtlich der Komplexität Eingrenzungen vorgenommen werden. Je nach Anwendungsfall wird hierbei das Instrument vereinfacht, indem der Umfang reduziert wird. Es muss jedoch weiterhin gewährleistet sein, dass das Kennzahlensystem aussagekräftig bleibt. Ebenso soll das System aufgrund der eingeschränkten Mittel schnell implementierbar und kostengünstig durchführbar sein. Da der Erfolg eines Kennzahlensystems besonders in Klein- und Mittelunternehmen von der

Integration der qualifizierten Mitarbeiter bei der Erstellung abhängt, sind diese einzubeziehen (vgl. Borchert et al. 2011, S. 96). Zudem weisen Klein- und Mittelunternehmen einfache Unternehmensstrukturen auf. Wenngleich das Management in den operativen Vertrieb involviert ist, so ist es als Empfänger des Reportings nötig, den entsprechenden Abstand zum Tagesgeschäft sowie die Sicht aus der strategischen Position zu forcieren. Zudem sind Klein- und Mittelunternehmen vorwiegend in einem Nischenmarkt tätig und haben einen begrenzten Kundenstamm (vgl. o. A. 2008, S. 17f).

Der Kundenwert nimmt einen zentralen Stellenwert in einem Unternehmen ein. Hinsichtlich der essentiellen Bedeutung für den Unternehmenswert geht aus der Literatur hervor, dass dieser Bereich auch im Kennzahlensystem beachtet werden muss. Zu beachten ist hierbei, dass gegebenenfalls Änderungen am bestehenden Informationssystem vorgenommen werden müssen, um die Datengrundlage für die entsprechenden Kennzahlen bereitstellen zu können (vgl. Helm/Günter 2006, S. 7-9). In einem modernen Unternehmen ist darüber hinaus die Eigeninitiative der Mitarbeiter erwünscht. Diese soll zwar im Kennzahlensystem abbildbar sein, darf jedoch die Mitarbeiter nicht zu sehr einschränken (vgl. Kuckertz/Röhm 2015, S. 35).

Um ein Konzept zur Vertriebssteuerung mit optimaler Wirkung umzusetzen, ist es wichtig, dass das Steuerungskonzept zu den Mitarbeitern passt (vgl. Hohenberg 2015, S. 23). Um dies zu gewährleisten ist eine Einbindung qualifizierter Mitarbeiter in die Erarbeitung sowie Umsetzung eines Kennzahlensystems unabdinglich (vgl. Borchert et al. 2011, S. 96). Ebenso verbessert der Einsatz entsprechender monetärer Anreizsysteme sowie nicht-monetärer Anreize die Qualität sowie die Zustimmung der Mitarbeiter bei der Erarbeitung, Umsetzung und Nutzung des Systems (vgl. Hohenberg 2015, S. 24).

## 5. Ausgewählte Kennzahlensystem - Modelle

Im folgenden Kapitel werden drei verschiedene Modelle von Kennzahlensystemen vorgestellt, die den zuvor erarbeiteten Kriterien entsprechen. Diese Modelle werden im praktischen Teil im Rahmen eines Workshops innerhalb des Zielunternehmens einander gegenübergestellt, um folgend ein Kennzahlensystem für das Unternehmen zu erarbeiten.

Es gibt eine Vielzahl an verschiedenen Kennzahlensystemen. Die Mehrheit bilden jene, die als diagnostische Instrumente herangezogen werden. Ein Beispiel hierfür ist das bekannte Du-Pont-Kennzahlensystem. Es zeichnet sich durch die eine mathematisch errechnete Spitzenkennzahl aus, die hierarchisch über mehrere Ebenen gebildet wird. Im konkreten Fall des DuPont-Kennzahlensystems steht das Return-on-Investment an oberster Stelle. Die Struktur dahinter hilft der Analyse finanzwirtschaftlicher Daten (vgl. Buchholz 2013, S. 27). Diese Art von Systemen analysieren auf Basis der Vergangenheitswerte. Eine zukunftsorientierte Steuerung ist somit schwer denkbar. Dementsprechend werden diagnostische Systeme in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

Zur weiteren Bearbeitung bleiben somit interaktive Kennzahlensysteme. Die Zielsetzung dieser ist das Ermöglichen einer strategischen und operativen Planung. Zudem beinhalten diese Systeme zusätzlich eine Kontrollfunktion (vgl. Reinecke/Janz 2007, S. 345).

Für die Auswahl der in diesem Kapitel beleuchteten Modelle sind zudem folgende Kriterien maßgeblich:

- ist auch für kleine Unternehmen geeignet, keine Unmenge an Kennzahlen
- bietet die Möglichkeit der Adaptierung gemäß unternehmensspezifischer Anforderungen
- weist eine Zukunftsorientierung auf
- basiert auf qualitativen und quantitativen Merkmalen
- bietet sowohl Steuerungs- als auch Optimierungsmöglichkeit

## 5.1 Modell nach Palloks-Kahlen

Der Schlüsselkunde kann als Dreh und Angelpunkt für den Erfolg eines modernen Unternehmens gesehen werden. Hierfür muss jedoch das Vertriebsmanagement auf langfristiges Kundenbindungsmanagement ausgerichtet werden und somit die Höhe der Kundentreue sowie des Kundenwerts berücksichtigen (vgl. Günther/Helm 2006, S. 25). Ein optimiertes Kundenmanagement eignet sich nicht nur für große Unternehmen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen über begrenzte Unternehmensressourcen wie etwa Zeit, Mitarbeiter, Finanzmittel. Umso schwerer ist es einen Verlust eines wichtigen Kunden zu kompensieren (vgl. Biesel 2013, S. 71). Hierfür entwickelte Palloks-Kahlen ein Modell, das mithilfe von Erfolgs-, Kosten und Marketing-Kennzahlen Schlüsselkunden in einem dreistufigen Prozess identifiziert und bewertet (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 285).

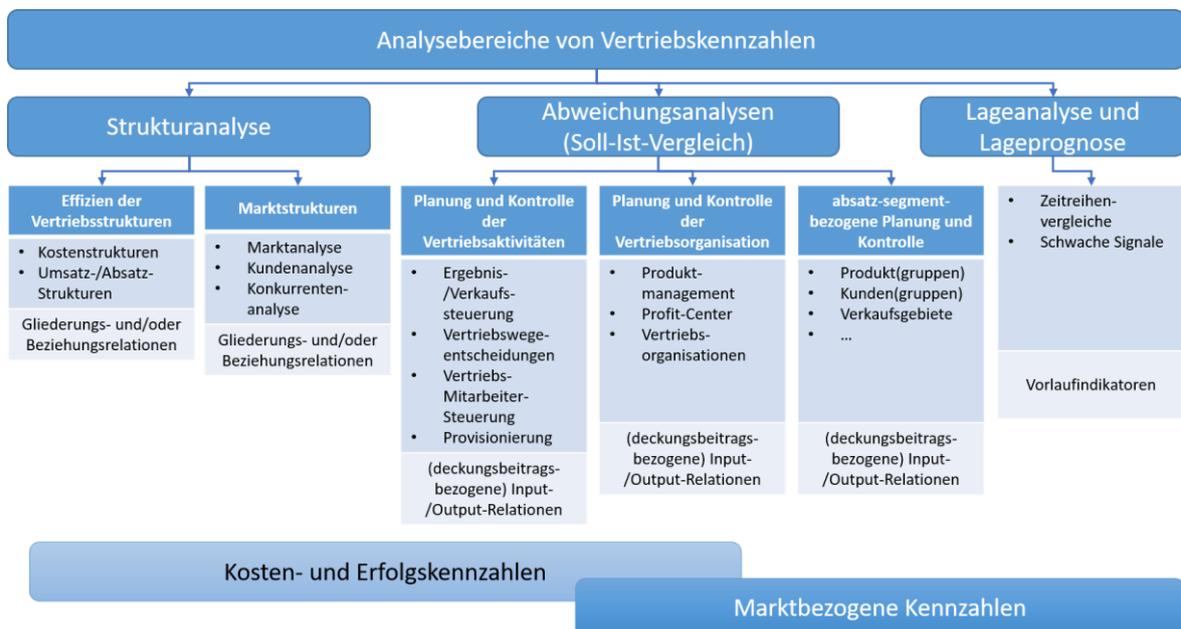
Der zentrale Bestandteil des kundenwertorientierten Vertriebsmanagement-Ansatzes ist das Erschaffen einer Win-Win-Situation für Kunden und Unternehmen (vgl. Lopatta/Kornblum/Buchholz 2016, S. 762). Hierbei sollen attraktive Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Dies umfasst nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch die Zufriedenheit des Unternehmens mit dem Kunden. Diese kann beispielsweise durch die Profitabilität ausgedrückt werden. Nur wenn beide Werte erhoben werden, ist eine differenzierte Betreuung, Pflege beziehungsweise Einteilung des begrenzten Vertriebsbudgets möglich. Folgend werden Fragen aufgeworfen, die es im Sinne des modernen Vertriebsmanagementansatzes zu beantworten gilt (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 286f):

- Wie wird ein Schlüsselkunde definiert?
- Wie kann der Kundenwert ermittelt werden?
- Welche Elemente müssen zur Bestimmung der Kundenbindung und des Kundenwerts erhoben werden?
- Welche Kunden sollen in Zukunft wie behandelt werden?
- Wie hoch sind die Kosten für das Pflegen einer langfristigen Kundenbeziehung?

Um diese Fragestellungen zu beantworten, werden Analysebereiche von Vertriebskennzahlen eingegrenzt.

### 5.1.1 Analysebereiche von Vertriebskennzahlen

Kann dem Vertriebsmanagement ein schnelles und aggregiertes Bild der Markt-, Kunden- beziehungsweise Konkurrenzanalyse gegeben werden, so kann eine zeitnahe Wirtschaftlichkeitsanalyse der laufenden Vertriebsaktivitäten erfolgen sowie die Chance, sich an veränderte Absatzbedingungen anzupassen, ermöglicht werden. Da ein Vertriebscontrolling-Kennzahlensystem neben der mehrdimensionalen Wirtschaftlichkeitsanalyse auch aggregierte Informationen über strukturelle Gegebenheiten sowie generelle Entwicklungsrichtungen beinhaltet, kann ihm im modernen Vertrieb eine hohe Wichtigkeit zugesprochen werden. Die drei Analysebereiche Struktur-, Wirtschaftlichkeits- und Lageanalyse, die in Abbildung 10 dargestellt sind, stellen somit den ersten Reduktionsschritt der gegebenen Komplexität des Vertriebsbereichs dar. Diese drei Analysen setzen jedoch voraus, dass absatzbezogene Bedingungen durch Kennzahlen, die markt- und kundenbezogen sind, aufgeschlüsselt werden sowie mit unternehmensinternen kosten- und Erfolgskennzahlen kombiniert werden (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 290).



**Abbildung 10:** Analysebereiche von Vertriebskennzahlen (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 289)

### 5.1.2 Isolation von Schlüsselkunden

Um die richtigen Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden, müssen diese innerhalb der Stammkunden isoliert werden (vgl. Biesel 2013, S. 68). Hierfür muss die gesamte Kundenbeziehung über die zu erwartende Dauer bewertet werden.

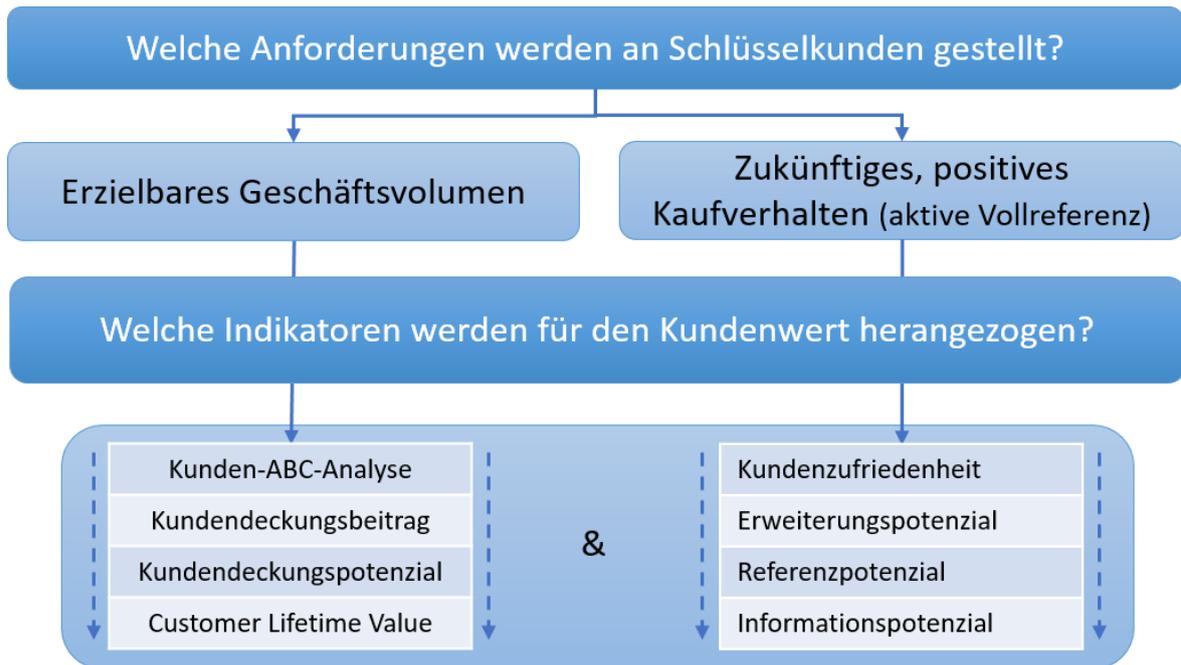
Schlüsselkunden zeigen Charakterzüge auf, dass sie gegenüber dem Unternehmen eine Nachfragemacht ausüben und einen wiederholten Bedarf aufweisen. Es könnte auch festgestellt werden, dass Schlüsselkunden maßgeblich an der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens beteiligt sind. Es können darüber hinaus auch jene Kunden zu Schlüsselkunden werden, die bislang eine Einzeltransaktion getätigt haben beziehungsweise jene, die in sehr weiten Zeitabständen Leistungen des Unternehmens beziehen. Hierbei ist das Potenzial des Kunden hinsichtlich des Cross- und Up-Sellings zu bewerten. Darüber hinaus gilt es, Vorteile wie etwa Meinungsführerschaft (durch Word-of-Mouth) oder die Lead-User-Funktion für das Unternehmen miteinzubeziehen (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 290f).

Um einen Schlüsselkunden zu isolieren, müssen entsprechende Faktoren berücksichtigt werden. Diese umfassen sowohl erfolgs- wie auch kostenorientierte beziehungsweise kunden- wie auch marktorientierte Bestandteile (vgl. Palloks 1999, S. 288). Somit können Schlüsselkunden als jene definiert werden, die das Unternehmen in Zukunft positiv beeinflussen, über die zwei Kriterien „erzielbares Geschäftsvolumen“ sowie „zukünftiges, positives Kaufverhalten“ beziehungsweise „aktive Vollreferenz“ eruiert werden (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 291).

Als interner Bestandteil ist das erzielbare Geschäftsvolumen zu sehen. Über den bisherigen Kundenumsatz kann eine Zuordnung innerhalb der ABC-Analyse erfolgen. Da diese jedoch keinen Rückschluss auf die Rentabilität eines Kunden gibt, wird folgend eine Kundendeckungsbeitragsrechnung durchgeführt (siehe Kapitel 2.3). Diese schlüsselt sowohl Erlöse und Kosten als auch Kunden-DB I-IV auf (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 291f). Die Errechnung des Kundendeckungsbeitrags I bis IV ist in Abbildung 8 dargestellt (siehe S. 25). Da bislang ausschließlich die Vergangenheit betrachtet wurde, können die Kundendeckungspotenzialanalyse und eine folgende Customer-Lifetime-Value-Analyse zudem die zukünftige Entwicklung des Kunden miteinbringen (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 291f).

Als externer Bestandteil ist das zukünftige Kaufverhalten des Kunden heranzuziehen, da der rein quantitative Aspekt des Geschäftsvolumens nicht ausreicht, um eine umfassende Beurteilung eines Kunden abzugeben. Qualitative Aspekte können insofern schlagend werden, wenn beispielsweise ein Kunde ein Neuprodukt als erstes am Markt erwirbt und als aktive Vollreferenz für das Unternehmen wirbt. Ebenso können Unternehmen, die zwar wenig

Geschäftsvolumina aufweisen, doch als Meinungsführer dienen, zu Schlüsselkunden werden. Indikatoren für die marktorientierten Anforderungen an Schlüsselkunden sind im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit operationalisierbare Größen des Entwicklungs- Referenz- und Informationsprozesses. Die Kundenzufriedenheit ist insofern miteinzubeziehen, da ein Kausalzusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 291f). Die folgende Abbildung 11 fasst dieses Subkapitel noch einmal übersichtlich zusammen.



**Abbildung 11:** Isolierung von Schlüsselkunden (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 291)

### 5.1.3 Operationalisierung der Kundenbindung

Kundenbindung spiegelt die Loyalität des Kunden zum Anbieter wider. Die Kundenzufriedenheit ist zugleich jene begleitende Komponente, die die vom Kunden wahrgenommene materielle sowie immaterielle Leistungsfähigkeit des Anbieters aufzeigt. Kundenzufriedenheit ist somit der Kundenbindung zuträglich sowie, im Umkehrschluss, ist Kundenunzufriedenheit eine treibende Kraft bei Kundenabwanderung. Hiermit stehen Kennzahlen wie etwa Marktanteil, Gewinn, Wiederkaufverhalten, Weiterempfehlungen, Wiederholungskäufe in Zusammenhang (vgl. Binckebanck/Hölter/Tiffert 2013, S. 18-23). An der Wirkungskette der Kundenbindung nach Hermanns orientiert (vgl. Hermanns 1999, s. 269) kann die Kundenzufriedenheit durch eine kennzahlengestützte Operationalisierung erfolgen. Diese wird durch die Aufspaltung in zwei

Dimensionen vollzogen. Diese sind zum einen Kennzahlen zu bestehenden Bindungsgrad, abgeleitet durch Messgrößen zur Kundenzufriedenheit, und zum anderen Kennzahlen zur bestehenden Bindungsstabilität hinsichtlich des zukünftigen Kaufverhaltens (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 294).

Wie bereits im vorhergehenden Absatz kurz angesprochen, werden zur Bestimmung des Grads der Kundenbindung Kennzahlen herangezogen, von denen auf die Kundenzufriedenheit geschlossen werden kann. Es ist beispielsweise möglich den Umsatz heranzuziehen. Da jedoch ein hoher Umsatz durch entsprechende Rabatte herbeigeführt werden kann, ist hierbei der Deckungsbeitrag zu bevorzugen. Da der Umsatz sowie der Deckungsbeitrag keine zukunftsorientierten Größen darstellen, sind zudem Kennzahlen wie etwa Marktanteile, Abwanderungsraten, Wiederholungskaufrate wie auch etwa vertragsbasierte Einflüsse auf die Umsatzentwicklung zu beachten (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 294). Der Wiederholungskaufrate gilt ein besonderes Augenmerk, da diese einen Kundenzufriedenheits-Treiber darstellt, der weitere Kennzahlen wie beispielsweise den CashFlow, die Akquisitions- und Betreuungskosten positiv beeinflusst (vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber 2004, S. 9f).

Der Stabilitätsgrad der Kundenbindung gibt an, wie sehr der Kunde an das Unternehmen gebunden ist. Um dies zu operationalisieren, können Indikatoren herangezogen werden, die eine Abschätzung von Folgekäufen absichert. Zudem besteht eine hohe Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Wiederkauf. Wie bereits angeführt, kann die Kundenzufriedenheit die Einschätzung eines Unternehmens hinsichtlich dessen Kompetenzen beeinflussen. So lässt sich daraus schließen, dass eine hohe Kundenzufriedenheit die Wiederkaufsabsicht, das Cross- und Up-Selling-Potenzial positiv beeinflusst (vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber 2004, S. 11f). Dies stellt die Grundlage zur Operationalisierung von verhaltensorientierten Bestandteilen mittels Plausibilitätsüberlegungen durch Kennzahlen (Dauer Kundenbeziehung, Kontakthäufigkeit, Beschwerdehäufigkeit). Zu den verhaltensorientierten Bestandteilen zählen beispielsweise Cross- sowie Up-Selling-Absicht, Bindungsrate und Wiederkaufsabsicht. Um die Qualität der Kundenbindung festzustellen, werden diese mit kundenorientierten Leistungskennzahlen wie etwa der Lieferzeit, dem Service oder der Preisbildung verknüpft. Jene Kunden, die

sowohl einen hohen Kundenbindungsgrad aufweisen als auch einen hohen Kundenbindungsstabilitätsgrad haben, werden zu den Stammkunden gezählt (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 294f).

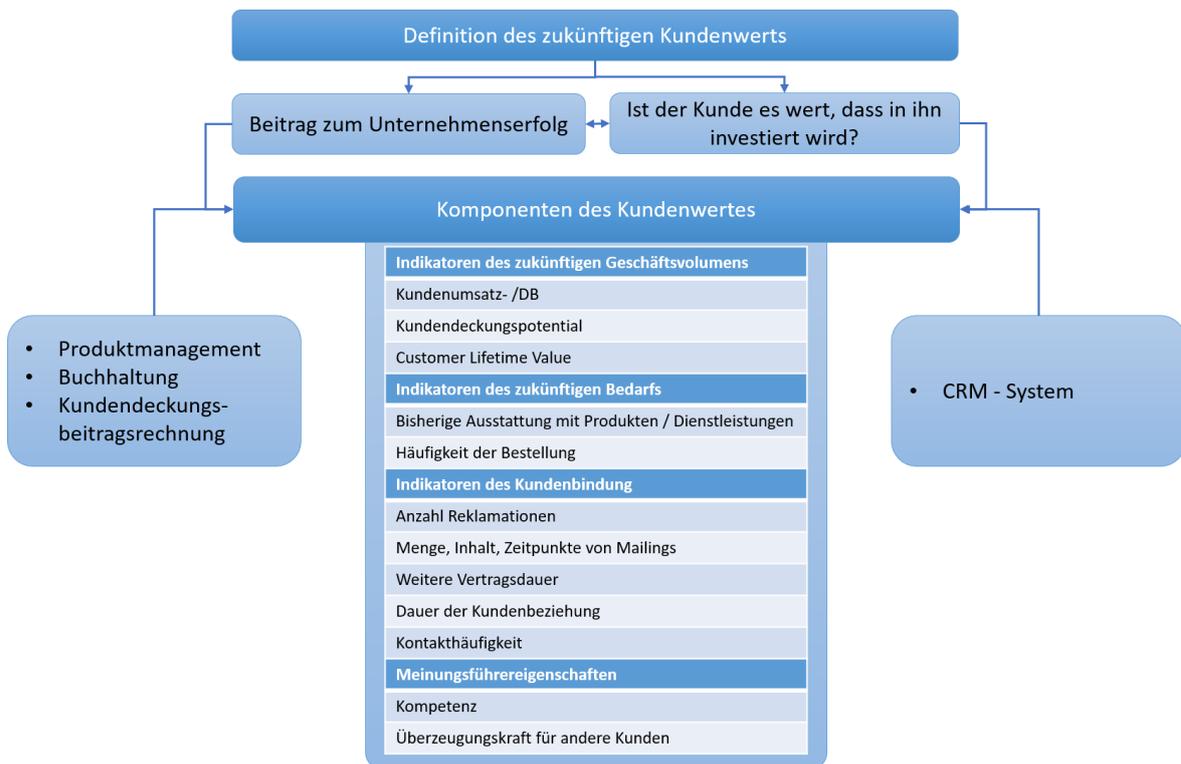
#### *5.1.4 Ermittlung des Kundenwerts*

Das Geschäft mit Stammkunden ist im Gegensatz zur Neukundenakquise ertragreicher und kostengünstiger, da andauernde Geschäftsbeziehungen weniger Zeitaufwand bedeuten und mit niedrigeren Kosten verbunden sind (vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber 2004, S. 9-13). Die Ermittlung des Kundenwerts ist insofern wichtig, da aufgrund des aktuellen und zukünftigen Werts des Kunden die Höhe der Investitionen in die Kundenbeziehung festgelegt wird (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 295). Somit zeigt der Kundenwert dokumentarisch auf, wie viel Beitrag der Kunde bislang zum Unternehmenserfolg beigetragen hat und inwieweit er es verdient hat, dass in ihn zukünftig investiert wird (vgl. Stahl et al. 2004, S. 254). Wird die Kausalkette betrachtet, so kann nur bei denjenigen Kunden Kundenbindung generiert werden, die bereits zufrieden sind. Dies legt die Entscheidung nahe, vorrangig in zufriedene Kunden zu investieren (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 295).

Um den Kundenwert zu bestimmen, sind Bestimmungsfaktoren wie die Kosten- und Erfolgsgröße heranzuziehen, die die Zufriedenheit mit dem Kunden quantifizieren. Zur Operationalisierung der Kundenzufriedenheit sind Indikatoren zur Einschätzung von Kundenzufriedenheit und -bindung zu kombinieren. Dadurch wird die Sichtweise des Unternehmens eingebracht, da vorhergehende Kosten und Erlöse miteinbezogen werden. Zudem werden jene Kenngrößen beachtet, die die aktuellen und zukünftigen Potenziale des Kunden durch operationalisierte Kennzahlen zur Kundenzufrieden erschließen (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 295f). Es darf zudem nicht außer Acht gelassen werden, dass hinsichtlich des Kundenwertes sowohl die Vergangenheit (erzielter Umsatz, Deckungsbeitrag, etc.), Gegenwart (aktueller Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) sowie Zukunft (zukünftiger Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) beleuchtet werden müssen (vgl. Biesel 2013, S. 96).

#### *5.1.5 In welche Kunden soll investiert werden?*

Interne Kosten- und Erfolgskennzahlen sowie operationalisierte Kundenwert- und Kundenzufriedenheitsindikatoren, die in den vorhergehenden Subkapiteln erarbeitet wurden, bilden im Sinne des integrativen Einsatzes die Basis für eine Beurteilung des zukünftigen Kundenwerts. Hierfür werden die Anforderungen für Schlüsselkunden miteinander verknüpft (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 296). Zusammenfassend zeigt die Abbildung 12 die Komponenten des zukünftigen Kundenwerts.

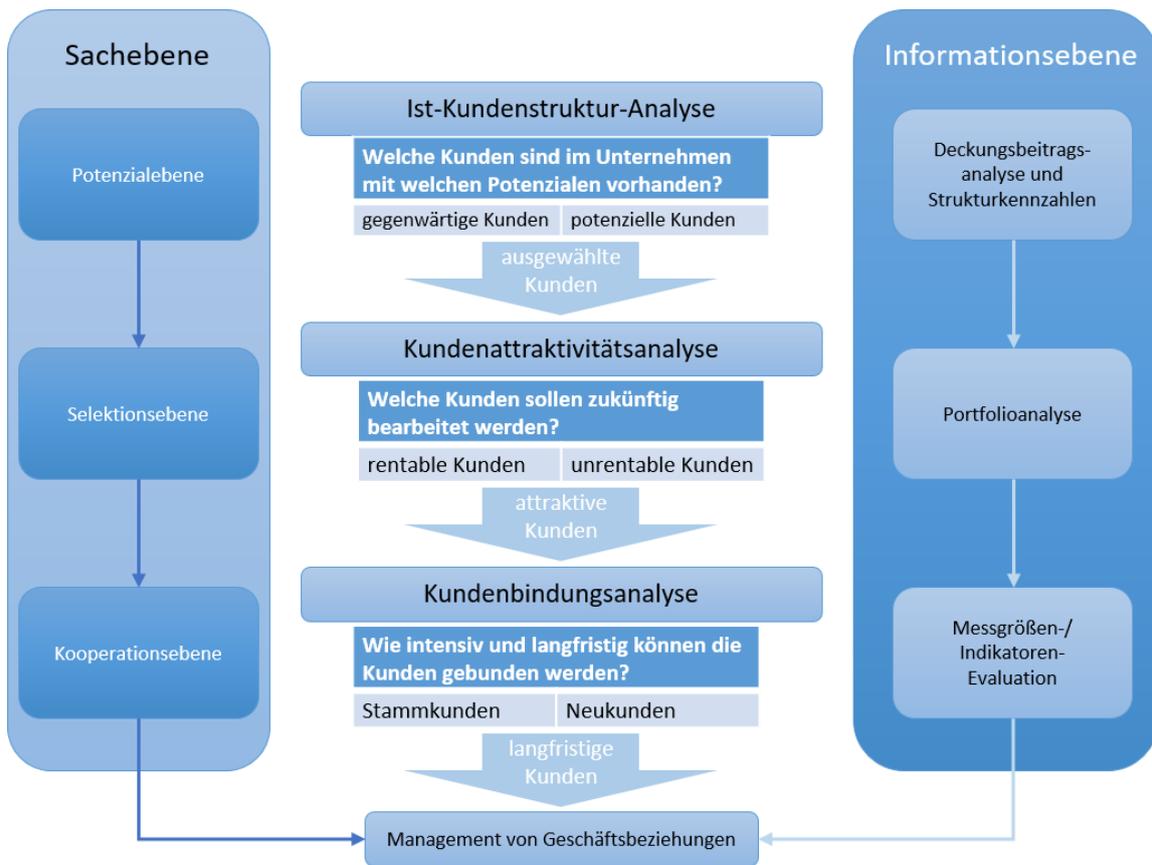


**Abbildung 12:** Definition und Komponenten des Kundenwerts (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 297)

### 5.1.6 Aufbau eines kennzahlengestützten Kundenbindungsmanagements

Hinsichtlich des Kundenlebenszyklus ist neben der Stammkundenpflege, auf die alle bisherigen Ausführungen aufbauten, auch der Aufbau entsprechender Neukunden für ein modernes Vertriebsmanagement von zentraler Bedeutung und muss deshalb beachtet werden. Um beide Kundengruppen entsprechend einzubeziehen, wurde von Palloks-Kahlen ein dreistufiger Selektionsprozess entwickelt, der auf der Sachebene attraktive Kunden herausfiltert und auf der Informationsebene entscheidungsrelevante Informationen aus dem betrieblichen Controlling sowie vorgelagerten Systemen bereitstellt. Der dreistufige Prozess gliedert sich auf der sachlichen Ebene in die Potenzial-, Selektions- und

Kooperationsebene (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 297). Abbildung 13 veranschaulicht den Prozess, der in Folge genauer beschrieben wird.



**Abbildung 13:** Analyseprozess für selektives Kundenmanagement (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 298)

Im ersten Schritt wird auf der Potenzialebene die Ist-Kundenstruktur analysiert. Im Fokus steht hierbei das wertmäßige Nachfragevolumen. Hierbei wird die Kundendeckungsbeitragsanalyse beziehungsweise -rechnung angewandt. Die Kundendeckungsbeiträge zeigen hierbei bereits auf, dass nicht alle Kunden gleichwertig sind. Zudem werden die bislang erwirtschafteten Kundenumsätze zu den Informationen über Kunden-, Angebots- und Rabattstrukturen in Relation gesetzt. Die jeweiligen Strukturkennzahlen werden durch folgende Kennzahlen dargestellt (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 299):

Kundenstruktur:

$$\frac{\text{Neukunden bzw. Inlandskunden bzw. Auslandskunden}}{\text{Stammkunden}} \times 100$$

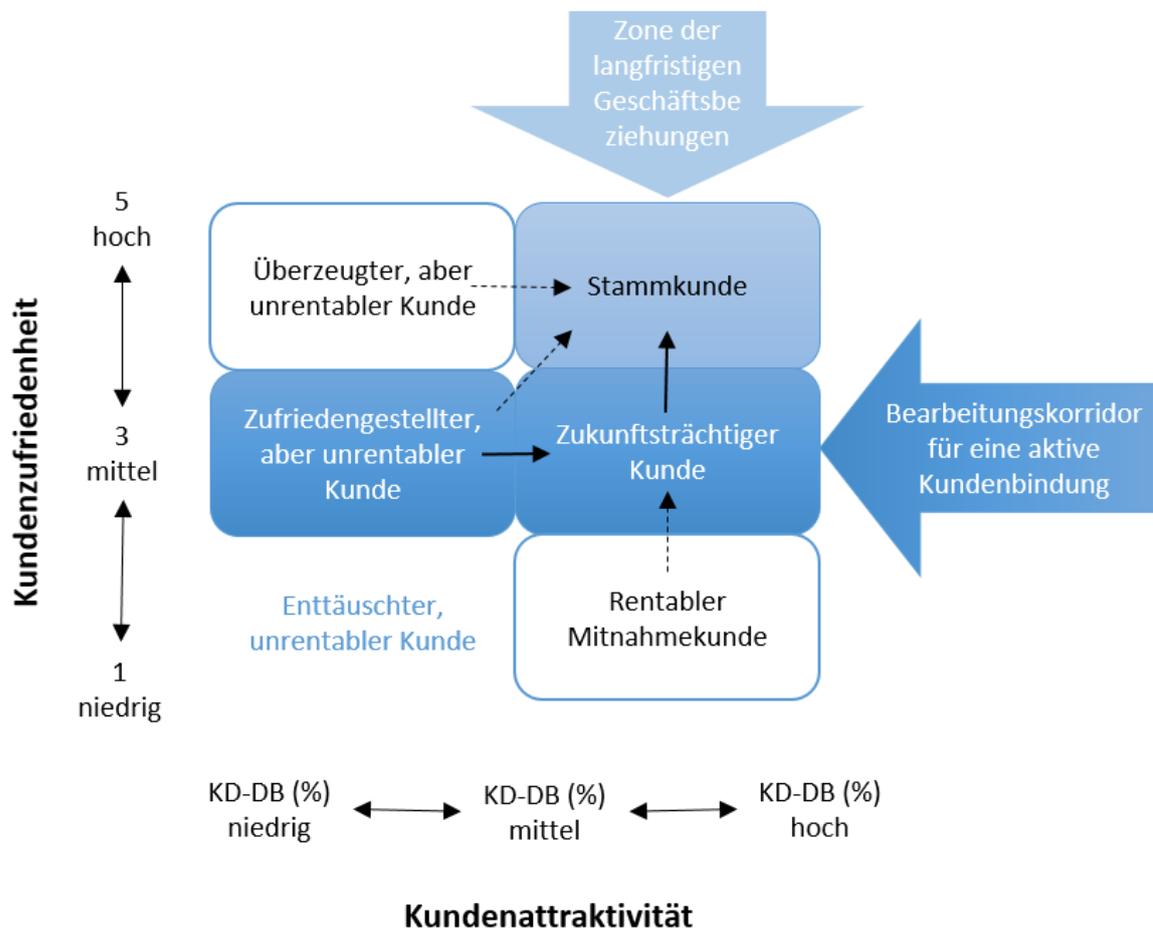
Auftragsstruktur:

$$\frac{\text{Auftragseingänge des Kunden X}}{\text{Auftragseingänge gesamt}} \times 100$$

Rabattstruktur:

$$\frac{\text{Umsatz des Kunden } X}{\text{Rabatt vom Umsatz des Kunden } X} \times 100$$

Die Kunden, die im ersten Schritt ausgewählt wurden, werden auf der Selektionsebene weiter analysiert. In diesem zweiten Schritt wird festgestellt, wie attraktiv die Kunden für das Unternehmen sind und ob mit ihnen eine langfristige Geschäftsbeziehung eingegangen werden sollte. Hierfür werden die Ist-Rentabilität sowie erarbeitete Indikatoren zur Kundenzufriedenheit in einem entsprechenden Kundenzufriedenheits-Kundenattraktivitäts-Portfolio dargestellt. Die vertikale Achse entspricht der Dimension der Kundenzufriedenheit und ist von 1 (niedrig) bis 5 (hoch) skaliert. Die Skalierung wird aus der externen Marktforschung übernommen. Die horizontale Achse spiegelt die unternehmensinterne Kundenattraktivität wider. Diese wird mittels Kunden-Deckungsbeitrag bestimmt und kann die Werte niedrig, mittel und hoch einnehmen (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 201f). In Abbildung 14 wird das beschriebene Portfolio dargestellt.



**Abbildung 14:** Kundenportfolioanalyse nach Palloks-Kahlen (in Anlehnung an Palloks-Kahlen 2006, S. 302)

Wie in der Abbildung 14 ersichtlich, gilt es jene Kunden, die sich im Bearbeitungskorridor befinden, vorrangig zu Stammkunden auszubauen. Rentable Mitnahmekunden sollten nur dann ausgebaut werden, wenn es freie Ressourcen im Vertrieb gibt (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 301-303).

In der letzten Ebene, der Kooperationsebene, wird die Bewertung von Kunden über eine voraussichtliche Dauer berechnet. Hierbei wird der Customer Lifetime Value herangezogen und weiterentwickelt. So wird der Customer Lifetime Value unter Einbeziehung aller Kostenbestandteile erhoben. Als Basis wird die Kundendeckungsbeitragsrechnung herangezogen. Diese listet die Umsatz- sowie Kostenbestandteile als verschiedene, stufenweise errechenbare Deckungsbeiträge auf. Die entstehenden Kosten werden folgend über die Zeitreihe hinweg betrachtet. Zudem können innerhalb der Deckungsbeitragsrechnung auch Vorlauf- und Nachleistungskosten berücksichtigt werden, die für ein möglichst objektives Ergebnis miteinbezogen werden müssen. Hieraus werden Ist- und Plangrößen ermittelt und in einem fortlaufenden Soll-Ist-Vergleich angelegt. Durch diese lebenszyklusorientierte Kundenkostendeckungsbeitragsrechnung lässt sich erheben, ob und wann sich die getätigten Vorlauf- sowie Nachleistungen der Geschäftsbeziehung zum Kunden amortisieren (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 303).

Da auch der Verlauf der Geschäftsbeziehungen unter schwankenden Umsatzerlösen zu beurteilen ist, kann eine lebenszyklusorientierte Kennzahlenanalyse angewandt werden. Hierbei werden aussagekräftige Kosten- und Erfolgskennzahlen herangezogen und als kumulierte Werte über die anzunehmende Dauer ermittelt und als wertmäßige Entwicklung der Beziehung zum Kunden hinsichtlich des Zeitablaufes dokumentiert (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 304).

Folgende Kennzahlen können zur Beurteilung einer Geschäftsbeziehung herangezogen werden (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 304):

- Intensiver Nutzen der Geschäftsbeziehung 1
- Intensiver Nutzen der Geschäftsbeziehung 2
- Umsatzrentabilität der Geschäftsbeziehung
- Ergebniseffizienz der Geschäftsbeziehung

Im weiteren Verlauf gilt es, diesen Prozess durch geeignete Erfolgs- und Kostenkennzahlen wie auch marktbezogenen Kenngrößen aus den Bereichen Marketing und Vertrieb zu füllen, diese zu beobachten und hinsichtlich der gesetzten Ziele zu steuern. Der Zeitfaktor der langfristigen Geschäftsbeziehungen muss hierbei in den Kundenwert einfließen und muss in den Analysen berücksichtigt werden (vgl. Palloks-Kahlen 2006, S. 6, S. 304f).

## **5.2 Modell nach Kühnapfel**

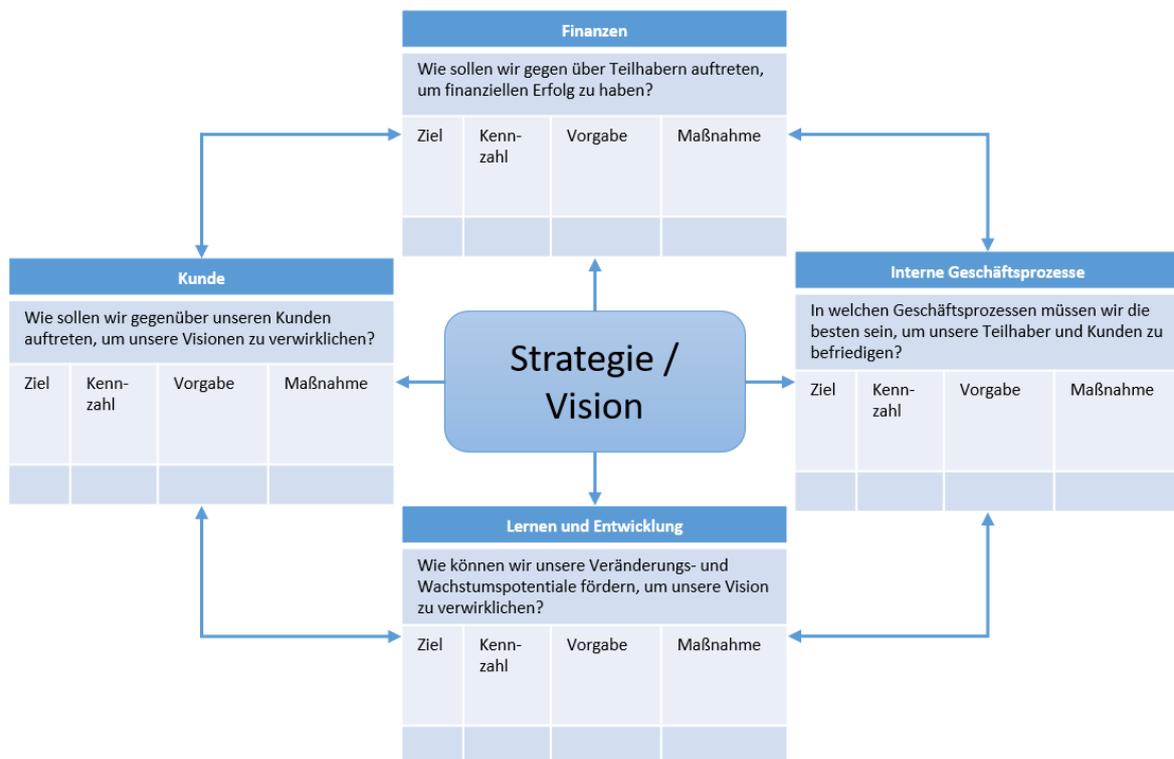
Kühnapfel greift den Grundsatz einer Balanced Scorecard auf und entwirft eine Variante, die auf den Vertriebsbereich eines Unternehmens zugeschnitten ist (vgl. Kühnapfel 2014, S. 1). Es entsteht aus der klassischen Balanced Scorecard eine dedizierte Vertriebs-Balanced Scorecard (vgl. Kühnapfel 2013, S. 68). Die klassische Balanced Scorecard wurde 1992 von Kaplan und Norton veröffentlicht. Sie ist eines der bekanntesten Marketinginstrumente, das sich zwei Problemen widmet. Auf der einen Seite steht die Herausforderung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie, auf der anderen der Fokus auf finanzielle Ziele respektive die fehlende Einbindung nicht-finanzieller Ziele (vgl. Kaplan/Norton 2004, S. 145). Folgende fünf Hauptintentionen sprechen für die Nutzung einer Balanced Scorecard in einem Unternehmen (vgl. Friedag/Schmidt 2001, S. 23):

- Komplexe Prozesse erfassen und in transparente Teilaspekte aufgliedern
- Unternehmensstrategie sowie abgeleitete Ziele operationalisieren
- Mitarbeitern die Unternehmensstrategie näherbringen
- Strategien im Unternehmensalltag verankern
- Strategien an sich ändernde Bedingungen anpassen

### *5.2.1 Aufbau der klassischen Balanced Scorecard*

Die Balanced Scorecard gliedert sich in vier Perspektiven. Diese sind die Kunden-, die Finanz-, die interne Geschäftsprozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese Perspektiven können jedoch jederzeit um solche erweitert werden, die eine spezifische Unternehmensstrategie erfordert (vgl. Friedag/Schmidt 2001, S. 27f). Die Balanced Scorecard gleicht somit einer vierarmigen Waage. Jeder Arm steht für einen Entwicklungsbereich des Unternehmens, der strategisch bedeutsam ist. Zwischen diesen Armen bestehen Beziehungen. Jeder Arm dieser Waage hat eine Waagschale mit definierten

Zielen. Diese können durch eine oder mehrere Kennzahlen gemessen werden. Als Achse dieser Waage fungiert die Vision oder Strategie des Unternehmens. Diese entspricht dem Hauptziel des Unternehmens (vgl. Kühnapfel 2013, S. 64). Jede Perspektive beinhaltet eine strategische Zielsetzung, die von der Unternehmensstrategie hergeleitet wird. Diese Ziele werden mithilfe von geeigneten Messgrößen und zugeordneten Zielwerten kontrolliert (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 365). Für auftretende Abweichungen werden definierte Maßnahmen hinterlegt (vgl. Kühnapfel 2013, S. 64). Jene vier Perspektiven stehen jedoch nicht einfach nebeneinander. Sie folgen einer definierten Ursache-Wirkungs-Logik. Sollen beispielsweise Ziele des Finanzbereichs realisiert werden, so ist es unabdingbar, Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Um dies jedoch zu erreichen, gilt als Voraussetzung, dass die internen Geschäftsprozesse beherrscht werden. Dies kann jedoch nur realisiert werden, wenn die zur Verfügung stehenden Ressourcen des Unternehmens im richtigen Maße miteinander kombiniert werden (vgl. Baltzer 2012, S. 167). Folgend ist in Abbildung 15 die Grundstruktur der Balanced Scorecard mit den vier klassischen Perspektiven und führenden Leitfragen je Bereich dargestellt.



**Abbildung 15:** Balanced-Scorecard (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 64)

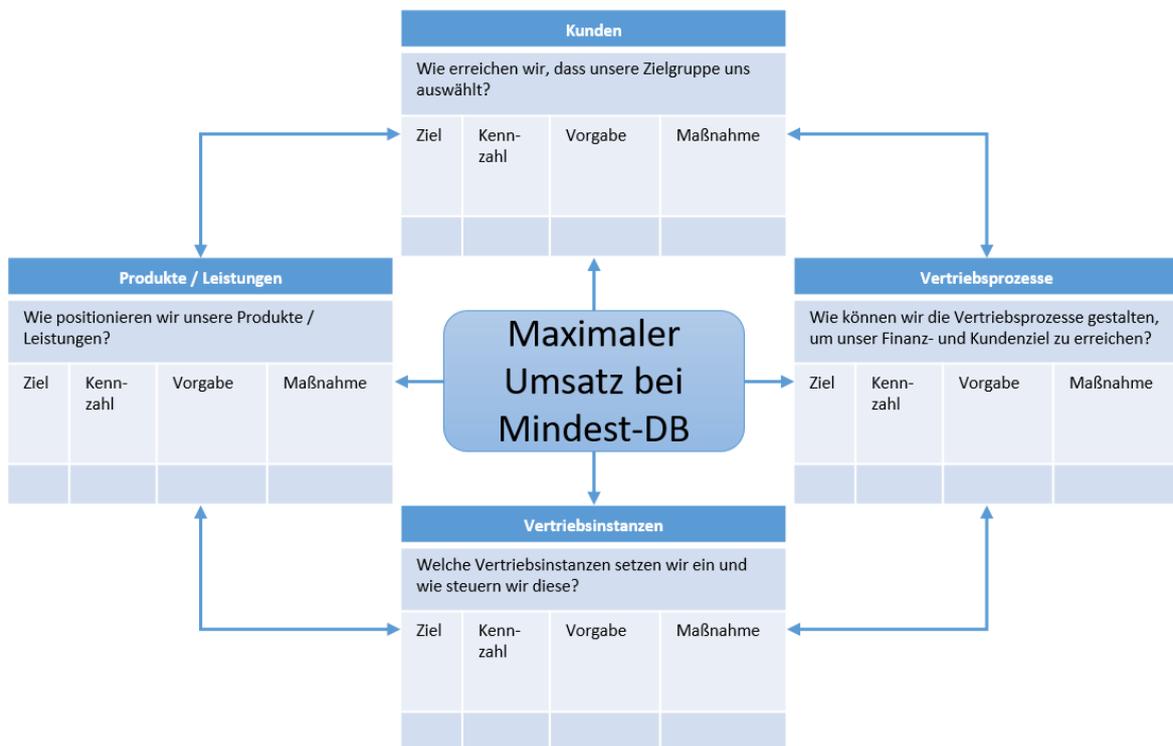
### 5.2.2 Anpassung nach Kühnapfel

Bei der Entwicklung der dedizierten Vertriebs-Balanced Scorecard hat Kühnapfel Änderungen an den Entwicklungsbereichen vorgenommen. So werden für den Vertrieb die Entwicklungsbereiche Kunden, Produkte, Vertriebsprozesse und Vertriebsinstanzen herangezogen. Für die jeweiligen Entwicklungsbereiche werden einzelne Kern- beziehungsweise Leitfragen erarbeitet. Diese Leitfragen sind in folgender Tabelle aufgeschlüsselt und näher definiert (vgl. Kühnapfel 2013, S. 68f).

Entwicklungs- bereich	Leit- bzw. Kernfrage	Definition
<b>Kunden</b>	Was muss getan werden, dass unsere Zielgruppe uns auswählt?	Hierfür müssen aus den Kunden einzelne Kundengruppen gebildet werden. Die Beantwortung dieser Fragestellung führt zum Handlungsrahmen.
<b>Produkte/ Leistungen</b>	Wie sollen die Produkte / Leistungen positioniert werden?	Die einzelnen Produkte / Leistungen, die vom Unternehmen vorgegeben werden, müssen entsprechend positioniert werden.
<b>Vertriebs- prozesse</b>	Welche Gestaltung der Vertriebsprozesse wird für die Finanz- und Kundenzielerreichung benötigt?	Die Beantwortung der Fragestellung befasst sich hauptsächlich damit die mögliche Zeit der Vertriebsinstanzen für Kundenkontaktsituationen zu maximieren.
<b>Vertriebs- instanzen</b>	Auf welche Verkaufsinstanzen soll zugegriffen und wie sollen diese gesteuert werden?	Die Antwort auf diese Fragestellung dient der Optimierung der eingesetzten Verkaufsinstanzen sowie der Erweiterung der genutzten Vertriebsarten.

**Tabelle 4:** Leitfragen der Entwicklungsbereiche der Vertriebs-Balanced-Scorecard (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 69; Pufahl 2012, S. 221)

Die dedizierte Vertriebs-Balanced Scorecard wird folgend in Abbildung 16 dargestellt (vgl. Kühnapfel 2013, S. 68).



**Abbildung 16:** Dedizierte Vertrieb-Balanced-Scorecard (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 68)

### 5.2.3 Ablauf der Erstellung einer Balanced Scorecard

Folgend wird die Erstellung einer Balanced Scorecard nach dem Ablauf-Modell nach Horváth et al. näher erläutert.

Als Ausgangspunkt zur Erstellung einer Balanced Scorecard stellt die Ableitung der strategischen Ziele dar. Im Falle einer Vertriebs-Balanced Scorecard leiten sich diese aus den Unternehmenszielen ab und müssen auf den Vertriebsbereich angepasst werden (vgl. Kühnapfel 2014, S. 5). Hinsichtlich der Zieldefinition bzw. Ableitung im Vertriebsbereich existieren bei der praktischen Umsetzung zwei Fallstricke, die es zu vermeiden gilt (vgl. Biesel 2013, S. 22):

- Zu allgemein definierte Ziele werden zu Allgemeinplätzen.
- Zu konkret definierte Ziele gleichen eher Maßnahmen als Zielen.

Um das Ableiten der Vertriebsziele von den Unternehmenszielen jedoch korrekt durchzuführen, müssen jene Voraussetzungen erfüllt werden, die folgend benannt und kurz erklärt werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 63):

- Zielsystemkongruenz: Das Zielsystem, für das die Balanced Scorecard entwickelt wird, greift die Ziele des Vertriebs auf und ist Teil des Unternehmensziels.

- Zielsystemabdeckung: Herangezogene Ziele sind operationalisierbar. Somit ist eine Messung und Zielerreichung mittels geeigneter Kennzahlen messbar.
- Quantifizierbarkeit von Zielen: Es werden nur jene Ziele in die Balanced Scorecard eingebunden, die mittels Kennzahlen gemessen werden können und somit tatsächlich quantifizierbar sind.
- Wirkungszusammenhang: All jene Kennzahlen, die in die Balanced Scorecard aufgenommen werden, weisen einen kausalen Zusammenhang zueinander auf. Somit kann das gesamte System durch die Veränderung einer Kennzahl beeinflusst werden.
- Quantifizierbarkeit von Kennzahlen: Es sind ausschließlich relative Kennzahlen heranzuziehen.
- Adäquater Detaillierungsgrad: Es sollen so viele Kennzahlen zur Messung des Erreichungsgrads der Sub-Ziele herangezogen werden, wie nötig. Die Übersichtlichkeit muss gewahrt bleiben.

Anschließend werden die einzelnen Entwicklungsbereiche festgelegt. Hinsichtlich der Vertriebs-Balanced-Scorecard empfehlen sich als Basis die Perspektiven Kunden, Produkte, Vertriebsprozesse und Verkaufsinstanzen. Diese vertriebliche Balanced Scorecard kann je nach Bedarf des Unternehmens individuell erweitert werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 67f).

Der nächste Schritt ist der Aufbau der Ursache-Wirkungsbeziehung. Während anfänglich die vier Perspektiven der Balanced Scorecard durch Interviews und Workshops mit der Führungsebene eines Unternehmens erarbeitet wurden, wurde aus hunderten strategischen Scorecards die Strategy Map entwickelt, anhand der die einzelnen Ursachen-Wirkungsbeziehungen aufgeschlüsselt werden. Diese bildet somit die Struktur zur Beschreibung der Strategie. Die einzelnen kausalen Zusammenhänge können hierbei als die Hypothesen der Strategie beschrieben werden (vgl. Horváth/Kralj 2001, S. 63). Wie bereits bei der Ableitung der Ziele zu beachten ist, muss eine Konzentration auf die Ursache-Wirkungsbeziehungen von strategisch wichtigen Beziehungen bedacht werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 63).

Folgend werden passende Messgrößen ausgewählt. Es können je Sub-Ziel zwei, drei oder vier Kennzahlen definiert werden, die den Grad der Zielerreichung beschreibt (vgl. Kühnapfel 2014, S. 14). Folgend wird dies in Tabelle 5 exemplarisch aufgezeigt.

Entwicklungsperspektive „Kunden“	
Ziel	Kennzahl
Treue Kunden	Kündigungen je 100 Verträge
	Abverkäufe je 100 Bestandskunden
	Anzahl der Verträge je Kunde
Hoher Anteil an Neukunden	Anteil der Neukunden von gesamten Aufträgen
	Gewonnene Neukunden in Relation zu gewonnenen Aufträgen bei Bestandskunden
	Anteil Neukunden in Relation zu Bestandskunden (im Vergleich zur Vorperiode)

**Tabelle 5:** Entwicklungsperspektive Kunde (in Anlehnung an Kühnapfel 2014, S.15)

Je direkter die Zielerreichung durch die gewählte Kennzahl beschrieben wird, desto genauer können in den folgenden Schritten die entsprechenden Maßnahmen abgeleitet werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 71).

Als nächster Schritt werden anzustrebende Zielwerte festgelegt (vgl. Horváth & Parnters 2007, S. 162). Hierfür werden Ist-Werte herangezogen und auf deren Basis Soll-Werte bzw. Zielwerte bestimmt. Hierdurch wird der Zielwert zum Steuerungs- sowie Kontrollinstrument. Zu beachten ist, dass sich diese Werte aus jenen Komponenten zusammensetzt, die folgend aufgelistet sind (vgl. Kühnapfel 2013, S. 73):

- Quantitative Größe beziehungsweise Einheit der Kennzahl (Geld, Menge, Prozent)
- Zielerreichungskorridor als Alternative zu fixierten Werten
- Zeitpunkt sowie Intervalle für die periodische Messung
- Definition des Zeitraums einer Periode

Sobald die Zielwerte bestimmt sind, können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Laut den Autoren Horváth & Partners beginnt eine Balanced Scorecard im praktischen Einsatz innerhalb eines Unternehmens ab der Definition

von Aktionen zu leben (vgl. Horváth & Partners 2007, S. 222f). Diese Maßnahmen und Aktionen sollen die Kennzahlen auf die gewünschte Weise beeinflussen. Hinsichtlich dieser Aktionen können zwei ungünstige Zustände eintreten (vgl. Kühnapfel 2013, S. 73):

- Wenn gleich aus den Zielen viele einfache Maßnahmen zur Zielerreichung ersichtlich sind, können diese nicht mittels Kennzahlen belegt und gesteuert werden.
- Die Maßnahmen für die Kennzahl ist nicht zielführend, mit einem viel zu hohen Aufwand verbunden oder beeinflusst die Kennzahl nur im geringen Maße. Sollte diese Definition zutreffen, wurde eine falsche Kennzahl ausgewählt.

Wurden hingegen die richtigen Kennzahlen gewählt, so ergibt sich daraus ein Set an praktischen Maßnahmen. Um die Umsetzung von Maßnahmen sicherzustellen, sind Verantwortlichkeiten zu definieren. Sind einzelne Mitarbeiter für die Zielerreichung zugewiesen, so entsteht eine Motivation zur Erreichung dieser (vgl. Friedtag/Schmidt 2001, S. 72-74). Da jede einzelne Maßnahme die begrenzten Ressourcen im Vertrieb benötigt, ist eine Priorisierung der einzelnen Ziele zwingend durchzuführen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 74).

Folgend wird der Ablauf zur Erarbeitung einer Vertriebs-Balanced Scorecard in Abbildung 17 bildlich dargestellt.

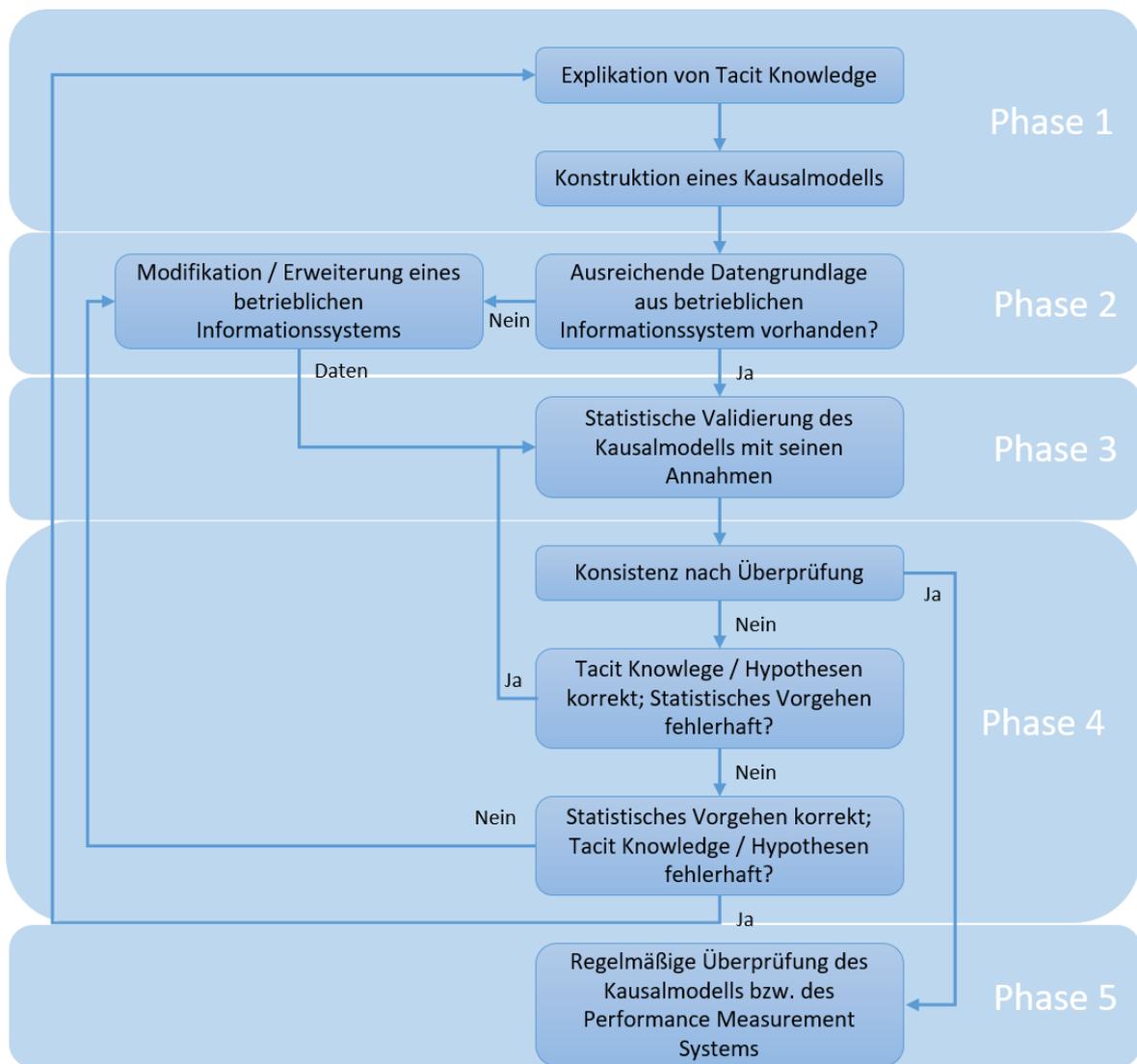


**Abbildung 17:** Ablauf zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard (in Anlehnung an Horváth & Partners: 2007, S.156-222; Kühnapfel 2013, S. 65-74)

### **5.3 Modell nach Ossadnik et al.**

Ossadnik et al. verfolgen bei der Erstellung ihres Modells den Anspruch, dass individuelle, unternehmensspezifische Ausgangsbedingungen in die Erarbeitung eines Kennzahlensystems einzugliedern sind. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf die Feststellung der Ursache-Wirkungsbeziehung gelegt. Die Autoren ziehen hierfür die empirisch-induktive Gewinnung nach Küpper heran. Der Hauptkritikpunkt, der laut den Autoren an bestehenden Konzepten zur Erarbeitung von Kennzahlensystemen festzustellen ist, ist ebendieser Mangel an Individualität (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 81). Bei der empirisch-induktiven Gewinnung werden betriebsinterne Experten herangezogen und somit diese individuellen Unternehmensspezifika miteingearbeitet (vgl. Küpper 2008, S. 405-408).

Das folgende Fünf-Phasen-Modell in Abbildung 18 zeigt das Kausalmodell nach Ossadnik et al., das sowohl die kausalitätsgestützte Planung, die Realisation sowie auch die Kontrolle eines auf ein Unternehmen zugeschnittenen Kennzahlensystem erarbeitet werden kann (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 82). In den folgenden Subkapiteln werden die fünf Phasen näher erläutert.

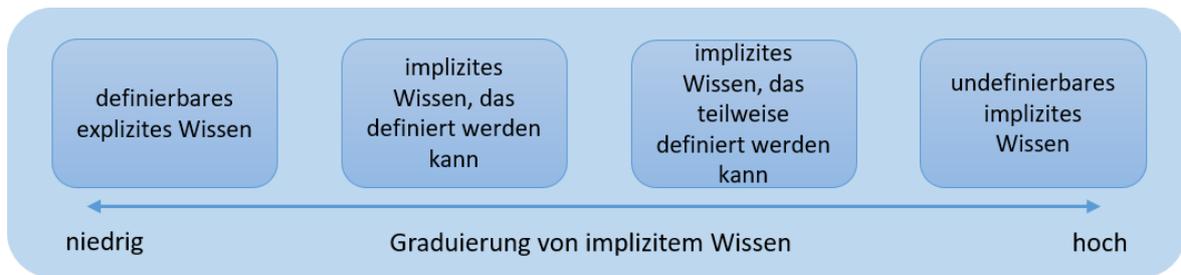


**Abbildung 18:** 5-Phasenmodell zum Kausalmodell (in Anlehnung an Ossadnik et al. 2011, S. 83)

### 5.3.1 Erarbeitung eines Kausalmodells durch Tacit Knowledge (Phase 1)

In der ersten Phase wird durch die Explikation des impliziten Wissens ein Kausalmodell erarbeitet (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 83).

*Tacit Knowledge*, auch implizites Wissen genannt, kann als die Fähigkeiten sowie KnowHow definiert werden, über die Personen unbewusst verfügen. Dadurch, dass dieses in den jeweiligen Personen verwurzelt ist und nicht artikuliert werden kann, ist es für Unternehmen besonders schwer, dieses von einem Mitarbeiter auf einen anderen zu übertragen (vgl. Ambrosini/Bowman 2001, S. 813f, Neely 2007, S. 441). Im Rahmen ihrer Arbeit konnten Ambrosini und Bowman das implizite dem expliziten Wissen gegenüberstellen sowie eine Graduierung des impliziten Wissens ausarbeiten, das folgend dargestellt wird.



**Abbildung 19:** Graduierung von implizitem Wissen (in Anlehnung an Ambrosini/Bowman 2001, S. 816)

Wie in der Abbildung 19 ersichtlich, kann das implizite Wissen in drei Erscheinungsformen gegliedert werden. Je nachdem, inwieweit sich die Person gedanklich mit dem Wissen beschäftigt hat, kann dieses verbal ganz, zum Teil oder gar nicht definiert werden. Die Schwierigkeit bei der Explikation des impliziten Wissens steigt, umso höher der Grad des impliziten Wissens ist. Um dieses Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, kann auf drei verschiedene Methoden zurückgegriffen werden. Diese beruhen jeweils auf der Erstellung von Kognitiv- sowie Kausalitätskarten, die einzelne Zusammenhänge aufzeigen. Diese werden bei der Erforschung von kausalem Wissen bereits verwendet (vgl. Ambrosini/Bowman 2001, S. 817-825). Barrieren, die bei der Explikation von impliziertem Wissen auftreten können, sind Zeitmangel, starre Aufbauorganisationen, Mangel an Sozialkompetenz sowie das in der Praxis unzureichend genutzte Instrument des materiellen Anreizsystems für die Mitarbeiter (vgl. Schewe/Nienaber 2011, S. 73). Zudem hängt der Prozess des Transfers des impliziten Wissens davon ab, inwieweit die entsprechende Person intrinsisch motiviert ist.

Zur Erstellung einer Kausalitätskarte zeigen die Autoren Ossadnik et al. Methoden nach Tegarden/Sheetz sowie Markóczy/Goldberg und Abernethy et al. auf, weisen jedoch darauf hin, dass eine Weiterentwicklung durch die komplementäre Anwendung aller drei Methoden am ehesten zur Offenlegung der kausalen Beziehungen führt. Die integrierte Anwendung dieses Vorgangs wird folgend beschrieben (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 86f):

1. Semistrukturierte Interviews mit ausgewählten Experten zu den Themen: Performancemaße, kausale Zusammenhänge, Erfolgsfaktoren
2. Aufzeichnungen der geführten Interviews werden von Controlling Mitarbeitern mithilfe einer Kodierung ausgewertet. Anschließend wird

- hieraus eine Gesamtkausalitätskarte erstellt. Je nach Häufigkeit der Nennungen ergeben sich die Erfolgsfaktoren sowie kausalen Beziehungen.
3. Aufzeichnungen werden durch bislang unbeteiligte Controlling Mitarbeiter hinsichtlich des Hervorhebens einzelner Kriterien in den Expertenmeinungen ausgewertet. Hieraus entsteht eine zusammenfassende Kausalitätskarte.
  4. Kausale Konstrukte, die aus der Erstellung der ersten beiden Kausalitätskarten hervorgehen, werden von Experten in weiteren Interviews zu weiteren Kausalitätskarten erarbeitet. Aus allen neu gewonnen Kausalitätskarten wird eine Gesamtkausalitätskarte erstellt.
  5. Abschließend werden die drei erarbeiteten Gesamtkausalitätskarten aufgrund von Konstrukt-Ähnlichkeiten zu einer abschließenden Kausalitätskarte aggregiert, die das Ursache-Wirkungsmodell darstellt.

### *5.3.2 Anpassung des betrieblichen Informationssystems (Phase 2)*

Im zweiten Schritt wird das bestehende betriebliche Informationssystem auf die Erfordernisse des Kausalmodell abgestimmt (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 83). Das Controlling ist hierbei für die Bereitstellung der relevanten Daten verantwortlich (vgl. Ossadnik/Lengerich/Barklage 2010, S. 95).

Um den Erweiterungsbedarf beurteilen zu können, ist eine Analyse des aktuellen Status des Unternehmens vorauszusetzen. Erfolgsfaktoren, die aus dem erarbeiteten Kausalmodell hervorgehen, sind von Kennzahlen zu erfassen. Sofern dies noch nicht erfolgt, muss das Informationssystem entsprechend erweitert werden. Hingegen können jene Kennzahlen eliminiert werden, die dem Kausalsystem keinen Mehrwert bringen (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 88). Es kann angemerkt werden, dass sich der zukünftige Implementierungsaufwand reduziert, je näher das Kennzahlensystem zum Informationssystem ist (vgl. Firk/Schmidt/Wolff 2016, S. 375).

### *5.3.3 Statistische Validierung (Phase 3)*

Die statistische Validierung stellt insofern eine Herausforderung dar, da Kausalität nicht beobachtet beziehungsweise überprüft werden kann. Die empirische Forschung bedingt für den Zustand der Kausalität den erbrachten, zeitlich aufeinanderfolgenden Zusammenhang von Ursache und Wirkung. Da kausale

Beziehungen unterschiedliche Ausprägungen annehmen können, sind auch die statistischen Verfahren anzupassen (vgl. Ossandik et al. 2011, S. 89). Folgend werden zwei geeignete Methoden beschrieben.

Die *Korrelationsanalyse* dient der Überprüfung ursprünglicher Zusammenhänge (vgl. Dietzel 2013, S. 14). Statistisch ermittelte signifikante Korrelationen zwischen einzelnen Kennzahlen können als Bestätigung der Unternehmensstrategie gesehen werden. Der Korrelationskoeffizient beschreibt hierbei die Stärke der Korrelation (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 246-251).

Mithilfe des *Strukturgleichungsmodells* können kausale Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen aufgezeigt und berechnet werden. Dieses besteht aus dem abgebildeten Strukturmodell, das die Beziehung zwischen exogenen und endogenen Variablen abbildet, und zwei Kovarianzmatrizen. Eine zur Aufnahme der Kovarianzen zwischen den exogenen Variablen. Die andere beinhaltet die Kovarianzen zwischen den Einflüssen auf die endogenen Variablen (vgl. Arzheimer 2016, S. 50-53).

#### *5.3.4 Konsistenzprüfung (Phase 4) & regelmäßige Überprüfung des Systems (Phase 5)*

In der vierten Phase werden die Ergebnisse der durchgeführten statistischen Validierung aus Phase 3 fallbasiert ausgewertet. Werden die vermuteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge durch die statistischen Methoden bestätigt, ist die Phase 4 abgeschlossen (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 94).

Es kann jedoch angenommen werden, dass nicht alle erarbeiteten kausalen Zusammenhänge aus Phase 1 mit einem signifikanten Niveau bestätigt werden. Ist eine entsprechende Inkonsistenz festzustellen, muss die Ursache festgestellt werden. Zum einen kann die Explikation des impliziten Wissens korrekt sein, jedoch ein Fehler in der statistischen Validierung vorliegen. Sollte dies zutreffen, so ist die Phase 3 zu wiederholen. Zum anderen kann sich das statistische Vorgehen als korrekt herausstellen, jedoch die Explikation des implizierten Wissens oder die Interpretation hinsichtlich des Kausalmodells Mängel aufweisen.

In diesem Fall muss die Phase 1 wiederholt werden (vgl. Ossadnik et al. 2011, S. 95).

Die abschließende Phase widmet sich der permanenten Überprüfung des Systems. Nach der erfolgreichen Implementierung sind zudem Erkenntnisse aus der praktischen Anwendung zur Verbesserung und Weiterentwicklung in das Kennzahlensystem einfließen zu lassen. In regelmäßigen Abständen ist darüber hinaus zu prüfen, ob das erarbeitete Kausalmodell adäquat ist. Hierfür sind alle Phasen zu durchlaufen (vgl. Ossadnik et al. 2011 S. 95f).

#### **5.4 Beurteilung der beleuchteten Modelle**

Für die erfolgreiche Einbindung eines Kennzahlensystem in ein Unternehmen, das von Mitarbeitern sowie Führungskräften akzeptiert wird, ist die partizipative Herleitung durch das Einbeziehen betroffener Mitarbeiter unumgänglich (vgl. Küpper 2013, S. 481f). Eine Methode, um ein geeignetes Kennzahlensystem für das Unternehmen auszuwählen, ist ein Workshop mit den Mitarbeitern (vgl. Winkelhofer 1999, S. 5).

Für die Bewertung der erarbeiteten Kennzahlensysteme wird eine Nutzwertanalyse herangezogen. Die Vorteile von Nutzwertanalysen gegenüber Checklisten und der Argumentationsbilanz werden in Kapitel 3.5 aufgezeigt.

Dieses Vorgehen dient als Grundlage für die Auswahl eines Kennzahlensystems für ein Unternehmen. Im nachfolgenden Kapitel 6 wird das Untersuchungsdesign ausgearbeitet, das auf das gesamte erarbeitete Wissen des theoretischen Teils aufbaut und den weiteren Ablauf der Arbeit skizziert.

## **6. Untersuchungsdesign zur Entwicklung eines Kennzahlensystems für die telequest und Internet Solutions GmbH**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erstellung eines Kennzahlensystems für die Steuerung und Optimierung des internationalen Vertriebs der telequest und Internet Solutions GmbH. Das Untersuchungsdesign, das folgend erarbeitet wird, stellt den Leitfaden dar, nach dem im Kapitel 7 das Kennzahlensystem für das Unternehmen ausgearbeitet wird. Hierfür werden die konzeptionellen Grundlagen hinsichtlich der angewandten Untersuchungsmethode zur Entwicklung eines Kennzahlensystems behandelt.

### **6.1 Untersuchungsziele & Informationsbedarf**

Um ein Untersuchungsdesign erstellen zu können, müssen erst Untersuchungsziele festgelegt werden (vgl. Kuß 2012, S. 15). Im Falle der vorliegenden Arbeit ergeben sich folgende Untersuchungsziele aus der erarbeiteten Literatur:

- Erhebung der Ist-Situation des Vertriebscontrollings
- Erhebung erfolgsrelevanter Kriterien hinsichtlich des Vertriebs internationaler Servicrufnummern sowie Mehrwertlösungen
- Identifizierung von zusätzlichen Anforderungen an Kennzahlensysteme hinsichtlich einer Erweiterung des ausgewählten Modells
- Ermittlung der Informationsverfügbarkeit

Die ergänzende Auswahl geeigneter Kennzahlen erfolgt im Rahmen eines Workshops. Diese fließen in die abschließende Erstellung eines Kennzahlenkatalogs ein.

Folgend werden die einzelnen Schritte zur Zielerreichung grafisch dargestellt. Diese werden anschließend im folgenden Kapitel näher beleuchtet.



**Abbildung 20:** Grafische Aufstellung des Untersuchungsdesigns (eigene Darstellung)

## 6.2 Untersuchungsmethode und Erhebungsinstrumente

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign näher beschrieben. Bevor hierbei auf den Ablauf eingegangen wird, werden die zwei Untersuchungsmethoden Primär- und Sekundärerhebung näher beleuchtet.

### 6.2.1 Sekundärerhebung (Unternehmensanalyse)

Bei der Sekundärerhebung werden betriebsinterne Datenquellen wie etwa Dokumentationen, Präsentationen, Reports, Datenbanken und sonstige Verzeichnisse herangezogen. Der Vorteil hierbei sind die geringen Kosten und die schnelle Verfügbarkeit. Eine Sekundärerhebung ist dann notwendig, wenn primäre Daten nicht zu erheben sind, eine Hilfestellung bei der Einarbeitung in eine Thematik gewünscht ist sowie zur Abrundung eines primär erhobenen Themenbildes (vgl. Pepels 2014, S. 10). Die Sekundärforschung wird oftmals auch als „Desk Research“ betitelt, da diese Untersuchung am Computer

beziehungsweise Schreibtisch des Forschenden stattfindet. Eine Sekundärerhebung wird auch dann herangezogen, wenn die Auswertung der bestehenden Daten für die Beantwortung des anstehenden Problems ausreichend ist. Einer der größten Vorteile der Sekundärforschung ist, dass Stichprobenfehler umgangen werden können, da diese nahezu ausschließlich als Totalerhebung durchgeführt wird (vgl. Kuß 2012, S. 43).

### 6.2.2 *Primärerhebung*

Als Primärforschung wird die Neuerhebung von Daten hinsichtlich eines bestehenden Untersuchungsproblems genannt. Diese Untersuchungsmethode wird unter anderem „Field Research“ genannt (vgl. Kuß 2012, S. 42f). Einer Primärerhebung geht die Bestimmung von Einheiten voraus, die originär zu erheben sind. Wenngleich eine Vollerhebung ideal wäre, ist diese nicht praktikabel. Deshalb werden relevante Einheiten von einer Grundgesamtheit abgegrenzt. Wichtige Faktoren hierbei sind (vgl. Pepels 2014, S. 11):

- Reliabilität
- Validität
- Objektivität
- Signifikanz

### 6.2.3 *Untersuchungsablauf*

Wie in Abbildung 20 ersichtlich, stellt das Untersuchungsdesign einen zeitlichen Ablauf dar.

Hierbei wird im ersten Schritt eine Sekundärerhebung im Sinne einer Unternehmensanalyse durchgeführt. Dadurch werden nähere Erkenntnisse zur Ist-Situation hinsichtlich des eingesetzten Controllings des internationalen Vertriebs des Unternehmens gewonnen.

Im zweiten Schritt wird die Informationsverfügbarkeit auf Basis der vorangegangenen Schritte analysiert. Dies geschieht wiederum durch in Schritt 1 angewandte Sekundärerhebung. Der Fokus hierbei liegt auf dem vertriebsinternen Informationssystem. Ziel dieses Schrittes ist die Feststellung von

Informationslücken, die für die Umsetzung des individuellen Kennzahlensystems für das Unternehmen benötigt werden.

Hierauf wird in Schritt 3 im Rahmen eines Workshops im Unternehmen ein für das Unternehmen geeignetes Modell ausgewählt. Die theoretische Grundlage zur Entscheidungsfindung ist in Kapitel 5.4 „Beurteilung der beleuchteten Modelle“ näher definiert. Um eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erlangen, werden die zukünftigen Systemnutzer und Systemnutzerinnen in diesen Workshop integriert. Im Rahmen dieses Workshops werden sowohl die ausgearbeiteten Kennzahlensysteme detailliert beschrieben als auch anhand definierter Anforderungen aus der Literatur miteinander verglichen. Anhand eines Paarvergleichs werden die einzelnen Kriterien gewichtet. Anschließend wird mit einer Nutzwertanalyse das entsprechende System gewählt. Die Anforderungen, die aus der Literatur hervorgehen, finden sich in Kapitel 4.3. Die Nutzwertanalyse per se wird in Kapitel 3 detailliert erklärt.

Um zusätzliche Blickwinkel hinsichtlich der Anforderungen an Kennzahlensysteme zu generieren, werden im darauffolgenden Schritt unternehmensexterne Vertriebsmitarbeiter ab der Position Key Account Manager sowie Personen übergeordneter Managementebenen mit entsprechendem Fachwissen und Expertise aus zumindest fünf Jahren Vertriebs-Tätigkeit in der Branche „Telekommunikationsdienste“ hinsichtlich zusätzlicher erforderlicher Kriterien und deren Messung befragt. Die Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner werden in Kapitel 6.2.4 definiert. Die externe Sicht dient der Gewinnung von zusätzlichen Aspekten, die innerhalb der Branche Anwendung finden und gegebenenfalls auch in das Kennzahlensystem für das Zielunternehmen einfließen können.

Zur Durchführung der Erhebungsmethode „Einzelinterview“ können verschiedene Varianten herangezogen werden (vgl. Pepels 2014, S. 16):

- Standardisierter Fragebogen (quantitativ)
- Strukturiert mit ausformuliertem Fragebogen
- Unstrukturiert mit Frageleitfaden
- Freies Tiefeninterview

In der vorliegenden Arbeit wird auf strukturierte Einzelinterviews zurückgegriffen, da diese anhand der Fragestellungen einen Gesprächsablauf darlegen, jedoch zusätzlich eine flexible Gestaltung des Interviews offenlässt. Im Vergleich zu vollständig standardisierten Interviews muss hierbei bei der Auswertung das vorliegende Material entsprechend sortiert und einzelnen Kategorien zugeordnet werden, damit ein zuvor definiertes Wissensdefizit erarbeitet werden kann. Um dies zu gewährleisten, ist eine Protokollierung nötig. Wenn die Probanden damit einverstanden sind, können Tonbandaufzeichnungen angefertigt werden, ansonsten wird eine Protokollierung mittels Stichworten empfohlen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 89f).

Im fünften Schritt wird der Erweiterungsbedarf des in Schritt 3 gewählten Modells behandelt. Hierbei wird ermittelt, ob das Modell um zusätzliche Aspekte erweitert wird, die in den Einzelgesprächen erhoben wurden. Wie anhand des Untersuchungsdesigns in Abbildung 20 ersichtlich ist, wird hierfür ein Workshop mit Gruppendiskussion mit der Managementebene sowie ausgewählten Fachkräften des Unternehmens durchgeführt. Im Vorfeld dieses Workshops werden den Teilnehmern sowohl das gewählte Modell noch einmal erläutert, als auch die Ergebnisse aus den Einzelexplorationen präsentiert.

Die Gruppendiskussion ist eine qualitative Erhebungsmethode. Hierbei wird die gleichzeitige Befragung von mehreren Teilnehmern, die unter einander interagieren dürfen, durchgeführt. Die Gruppendiskussion behandelt ein definiertes Thema und wird von einem Moderator geleitet, um das entsprechende Thema innerhalb des Gesprächs abzuarbeiten (vgl. Kuß 2012, S. 138). Im Gegensatz zu Einzelgesprächen hat die Gruppendiskussion den Vorteil, dass etwaige Hemmungen eines direkten Gesprächs mit dem Interviewer entgegengewirkt werden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 90).

Im abschließenden letzten Schritt wird im Rahmen eines Ergebnisworkshops sowohl das ausgewählte und gegebenenfalls an weitere Anforderungen angepasste Kennzahlensystem adaptiert sowie mit Kennzahlen belebt.

Ein Workshop ist eine zielgruppengerechte Methode, um sowohl die Marktforschungsergebnisse zu kommunizieren wie auch zusammen mit dem Unternehmen auf dessen Basis weitere Lösungen zu erarbeiten (vgl. Magerhans/Merkel/Cimbalista 2013, S. 390f).

#### 6.2.4 Auswahl der Stichproben für die Primärerhebung

Die Auswahl für die in Schritt 3 benötigten Interviewteilnehmer erfolgt willkürlich durch den Autor. Hierbei wird auf Experten aus der Telekommunikationsdienstleistungsbranche zurückgegriffen, die eine entsprechende Erfahrung in ihrem Fachgebiet vorweisen können. Werden Experten für Einzelinterviews herangezogen, so wird die fachliche Kompetenz der Befragungspersonen gegenüber der Repräsentativität der Befragung als wichtiger erachtet (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 73).

Um geeignete Experten heranzuziehen, wurden gemäß des Judgement-Sample-Prinzips oder auch Konzentrationsverfahren genannt Kriterien definiert (vgl. Craig/Douglas 2005, S. 283). Die Definition der Kriterien erfolgte durch den Autor unter Rücksprache mit dem Geschäftsführer Herrn DI Wolfgang F.P. Hutter, dem Geschäftsführer des Unternehmens telequest und Internet Solutions GmbH:

- Der Interviewpartner oder die Interviewpartnerin ist aktiv im Vertrieb als Key Account Manager oder einer höheren Position im Unternehmen angesiedelt.
- Der Interviewpartner oder die Interviewpartnerin hat mindestens 5 Jahre Erfahrung im Vertrieb innerhalb der Servicrufnummern-Branche.
- Der Interviewpartner oder die Interviewpartnerin hat ein Basiswissen über Vertriebssteuerung.
- Das Unternehmen des Interviewpartners ist im Bereich internationale Servicrufnummern, Mehrwertservices und Lösungen tätig und bedient ausschließlich B2B Kunden.

Basierend auf den festgelegten Kriterien wurde die folgende Tabelle 6 erstellt. Hier finden sich die befragten Personen sowie das beschäftigende Unternehmen, die bekleidete Position sowie der Status für die Bereitschaft, in die Untersuchung eingebunden zu werden.

Name	Unternehmen	Position	Status
Franz Felber	A1 Telekom Austria AG	Regional Sales Manager Süd	Zusage
Markus Kronberger	Corazon Communication	Geschäftsführer	Zusage

	Business Group		
Rolf Stein	In-telegence GmbH	Sales- & Projektmanager	Zusage
Alexander Schnürer	1&1 Versatel Deutschland GmbH	Key Account Manager Value Added Services	Zusage
Günter Gantschacher	Colt Technology Services GmbH	Channel Manager	Zusage
Lorenz Aberle	atms Telefon- und Marketing Services GmbH	Bereichsleiter Vertrieb und Marketing, (Prokurist)	Zusage, doch Interview auf Grund firmenpolitischer Bedenken abgesagt

**Tabelle 6:** Gesprächspartner für explorative Einzelgespräche Teil 1 (eigene Darstellung)

Zum Workshop in Schritt 4 werden neben der Unternehmensführung Herrn DI Wolfgang Hutter auch der unternehmensinterne Controller Lothar Planner sowie Ing. Paul Kager, der als Key Account Manager tätig ist, herangezogen. Der Workshop mit vorangehender Gruppendiskussion wird vom Autor der Arbeit geleitet, der sowohl als Account Manager als auch im Bereich Business Development in demselben Unternehmen tätig ist.

Wie aus Kapitel 4.2 hervorgeht, lässt sich die Akzeptanz des Kennzahlensystems bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen insofern positiv beeinflussen, sofern sie bei der Erarbeitung des Systems eingebunden werden. Deshalb werden zum Ergebnisworkshop all jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geladen, die zukünftig mit dem Zielsystem arbeiten werden.

#### *6.2.5 Nähere Details zur Durchführung der Primärerhebung*

Die Einzelgespräche werden aufgrund der großen räumlichen Trennung von Interviewer und Interviewpartner via Telefon beziehungsweise Skype durchgeführt werden. Wie in Kapitel 6.2.2 beschrieben, werden diese Gespräche nach Möglichkeit aufgezeichnet beziehungsweise mittels Stichworten notiert. Die Einzelexplorationen finden zwischen 12.02.2017 und 19.06.2017 statt.

Der Workshop 2 mit der Geschäftsleitung hinsichtlich der Adaptierung des Kennzahlensystems findet zwischen 19.06.2017 und 22.06.2017 statt.

Der abschließende Ergebnisworkshop zur Auswahl geeigneter Kennzahlen ist zwischen 23.06.2017 und 30.06.2017 geplant.

## 7. Kennzahlensystem der telequest & Internet Solutions GmbH

Dieses Kapitel befasst sich mit der Erstellung eines individuellen Kennzahlensystems für das Unternehmen telequest & Internet Solutions GmbH.

Um dem Leser sowie der Leserin einen schnellen Überblick zu geben, in welchem Bereich des Prozesses der Erarbeitung des Kennzahlensystems er beziehungsweise sie sich befindet, findet sich eine Abbildung des Prozessablaufs zum Eingang jedes Subkapitels. Der im jeweiligen Subkapitel bearbeitete Prozessschritt ist farblich hervorgehoben.

### 7.1 Unternehmensvorstellung

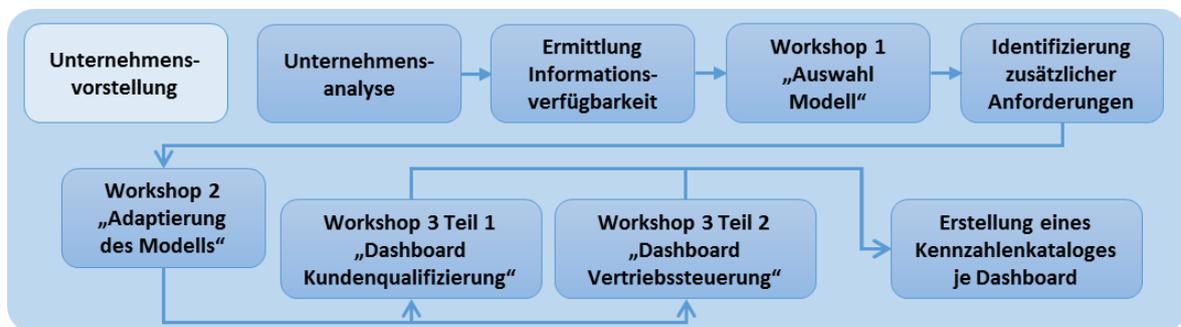


Abbildung 21: Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 1 (eigene Darstellung)

Das Unternehmen telequest und Internet Solutions GmbH ist ein internationaler Servicrufnummern-Broker mit Sitz in Graz, Österreich. Das Unternehmen wurde im Jahr 2001 von Herrn DI Wolfgang F.P. Hutter und Herrn Stephan Ohneck gegründet.

Es werden in Graz 6 Mitarbeiter sowie ein Controller in Wien beschäftigt. Herr Ohneck wird nicht in die Mitarbeiterzahl miteinbezogen, da er auf Mallorca wohnhaft ist und nicht aktiv im operativen Geschehen involviert ist, wenngleich er über ein Netzwerk verfügt und laufend Leads generiert.

Als Dienstleister im Bereich Telekommunikation umfasst die gebotene Dienstleistung der telequest & Internet Solutions GmbH folgende strategischen Geschäftsfelder: Servicrufnummern, Mehrwertdienste, Sprachdialogsysteme

Der Bereich Servicrufnummern und Mehrwertdienstleistungen umfasst je Land mehrere Gassen, die wie folgt gegliedert werden können. Als Gasse wird die Art

der genutzten Rufnummer, also das voranstehende Präfix sowie das zugrundeliegende Tarifmodell beschrieben.

FreeCall - Rufnummern umfassen all jene Rufnummern, die innerhalb eines Landes zum Nulltarif aus dem Festnetz erreicht werden können. Je nach Land variiert zum einen das Präfix wie auch individuelle zusätzliche Kosten der Mobilfunkbetreiber, die der Anrufer zahlt, wenngleich der gebotene Service kostenfrei ist. Diese Gasse ist in Österreich unter dem Präfix 0800 bekannt.

SharedCall - Rufnummern beschreiben einen Teilbereich der Mehrwertnummern, bei denen der Anrufer einen Teilbetrag der Kosten übernimmt. In Österreich sind Gassen mit den Präfixen wie 0810 sowie 0820 in Verwendung. Hierbei deuten die Präfixe auch auf die von den Anrufern zu zahlenden Höchstkosten hin, 10 beziehungsweise 20 Euro-Cent. In Deutschland kommt der Präfix 0180-1 bis 0180-7 zum Einsatz. SharedCall Nummern wurden vor 2011 bevorzugt als Supporthotline bzw. Customer-Hotline eingesetzt.

Value - Rufnummern sind klassische Mehrwertdienste. Hierbei wird zwischen ValueBiz, ValueErotic, ValueVario sowie ValueDrop und ValueVote unterschieden. Je nach Dienst fallen hierbei Kosten in einer definierten Höhe an, die der Anruferin beziehungsweise dem Anrufer im Vorfeld mitgeteilt werden. Die zugrundeliegenden Dienste siedeln sich in den Bereichen Beratung, Support bis hin zu Erotik an.

UIFN - Rufnummern (Universal international Freephone Number) stehen für kostenfreie Rufnummern, die international zum Nulltarif erreicht werden können. In Österreich und Deutschland sind diese Nummern durch das Präfix 00800 zu erkennen.

LandLine beziehungsweise geographische Rufnummern werden Rufnummern genannt, die aussehen wie Festnetznummern, wenngleich sie nur virtuell existieren. Diese Rufnummern sind zum Festnetztarif weltweit erreichbar. Wie andere Servicrufnummern auch können diese Nummern auf ein beliebiges Ziel geroutet werden.

AdCall ist ein innovativer Ansatz der Nutzung von WebRTC und der damit verbundenen Möglichkeit der Übermittlung gesprächsrelevanter Daten vom A-hin zum B-Teilnehmer. Während der A-Teilnehmer die Rolle des Anrufers inne hat, kann der B-Teilnehmer, ein Mitarbeiter beziehungsweise eine Mitarbeiterin eines Unternehmens, eines Callcenters oder ein softwarebasierendes Sprachleitsystem sein. Mithilfe der gesprächsrelevanten Daten kann beispielsweise die

Qualifizierung von Anrufer-Daten wie etwa Name, Adresse, Kreditkartennummer, E-Mail-Adresse, Kundennummer, etc. vollautomatisiert werden. Ebenso kann darüber übermittelt werden, welche Produkte der Kunde oder die Kundin im Online-Shop gerade im Warenkorb hat und entsprechend des bisherigen Käuferverhaltens von vorhergehenden Käufern und Käuferinnen die am ehesten zusätzlich gekauften Artikel empfohlen werden. Angenommen beim B-Teilnehmer handelt es sich um ein Callcenter, das als Telefonsekretariat dient, so können die Calls inklusive Daten zudem mit den Daten aus den CRM-Systemen der Unternehmen abgeglichen werden, das die Dienstleistung in Anspruch nehmen. Zusätzlich ist es möglich, die Anrufe inklusive der gesammelten Daten innerhalb der AdCall-Applikationen als Online-Backend oder App zu einem C-Teilnehmer weiterzuvermitteln. Dies ermöglicht das Füllen von Datensätzen, zu denen bislang keine näheren Informationen vorlagen, sowie zur Optimierung des gesamten Telefonie-Prozesses, da jeder eingehende Anrufer direkt mit seinem Namen begrüßt wird und direkt auf sein Anliegen eingegangen werden kann. Besonders im Einsatz für den Bereich Telefon-Support kann hierbei schnellere Hilfe erfolgen, als es bislang der Fall war. Ein weiterer Anwendungsbereich ist das Downtracken und Verbinden von geschalteten Kampagnen über Google Adwords und dem damit erwirtschafteten Umsatz innerhalb eines Online-Shops zuzüglich eines additiven Callcenters, das bei großen Online-Shops zum Einsatz kommt.

Im Bereich der Lösungen werden Kunden und Kundinnen der telequest & Internet Solutions GmbH vorwiegend Interactive Voice Response (kurz IVR) - Lösungen angeboten. Diese Lösungen im Bereich Sprachleitmenüs bieten Kunden den Vorteil, dass die Endkundin bzw. der Endkunde bereits gefiltert und einem definierten Anschluss mittels Zielrouting zugeordnet werden kann. Ebenso umfassen diese Systeme Funktionen wie Fax2Mail, Callback, Voicemail (Sprachaufzeichnung und Versand als Mail) sowie intelligentes Routing. Die Callback - Funktion beschreibt den automatischen Rückruf, wenn ein besetztes Ziel wieder frei ist.

Das Unternehmen ist zum Stand 2017 in der Lage, in über 160 Ländern weltweit Servicrufnummern und weiterführende Services anzubieten. Im üblichen Fall wird der nationale Markt in den entsprechenden Zielländern von Absatzmittlern oder Absatzhelfern abgedeckt, welche jedoch internationale Rufnummern über die telequest und Internet Solutions GmbH aufgrund des internationalen Knowhows und den guten Kontakten zu den einzelnen Carriern beziehen. Über die Strategie,

alle Dienste weltweit über kompetente Partner in den einzelnen Zielländern abzudecken, sieht sich die telequest in der Lage, unabhängig zu agieren. Da somit keine hauseigene Technik zum Einsatz kommt, kann bei einem Leistungsabfall ein Routing über einen anderen Partner vollzogen werden, ohne dass der Kunde mit Mehrkosten konfrontiert wird. Ebenso genießen die Kunden der telequest & Internet Solution GmbH den Vorteil einer einheitlichen Rechnungslegung und eines einheitlichen Ansprechpartners in allen internationalen Belangen. Der Fokus hierauf begründet auch die größte Differenzierung zum Wettbewerb.

Neben dem Kerngeschäft im Rufnummern-Bereich beziehungsweise im Sektor Mehrwert-Services hält die telequest und Internet Solutions GmbH mehrere Beteiligungen an Unternehmen:

Im Jahr 2014 wurde eine Beteiligung an der heimischen Softwareschmiede G+Z Software erworben. Das Unternehmen ist auf die Entwicklung von Individualsoftware, Unternehmenssoftware und Apps sowie dem Web-Design spezialisiert. Ebenso erstellte das Unternehmen G+Z-Software das CRM-System und betriebliche Informationssystem für die telequest und passt dieses nach den Anforderungen des Unternehmens laufend an. Zudem leistet das Unternehmen einen erheblichen Beitrag am zukunftsweisenden Produkt AdCall von telequest und betreut das Gemeinschaftsprojekt Almdesk, eine Social Media Plattform, die ebenso als Collaboration-Tool genutzt werden kann.

2015 wurde zudem eine Beteiligung an der 0049 GmbH mit Sitz in Bad Tölz, Bayern, erworben. Das Unternehmen beschäftigt sich mit Managed Services und Cloud Lösungen, die als Dienstleistungen an B2B - Kunden angeboten werden. Dies reicht von simplen Webservern mit Selfserviceportal bis hin zur umfassenden komplett verwalteten realen sowie virtuellen Server-Infrastruktur mit 24/7 Service. Ein weiteres Thema, das in der 0049 GmbH abgedeckt wird, ist der Bereich Cloud-Backup und Disaster Recovery. Neben der Nutzung der Services für die eigenen Beteiligungen wird innerhalb der 0049 Cloud der zukunftsweisende Kommunikationsdienst AdCall sowie das Projekt Almdesk gehostet.

Im Jahr 2016 beteiligte sich die telequest am TEAM ATW in Hannover, Niedersachsen. Die Kompetenzen des Unternehmens liegen im Bereich Telemedia sowie Callcenter - Services und sind ergänzend zum Kerngeschäft der telequest angesiedelt. Hierzu zählen sowohl Gewinnspiele, Telefon- und SMS-

Chat, wie auch Astro-Beratung und weitere vielfältige Büro- beziehungsweise Callcenter Services.

Darüber hinaus ist das Unternehmen als interdisziplinäre Werbeagentur tätig, das kanalübergreifende Lösungen von Social-Media-Kanälen bis hin zur klassischen Werbelandschaft wie TV abdeckt.

## 7.2 Unternehmensanalyse

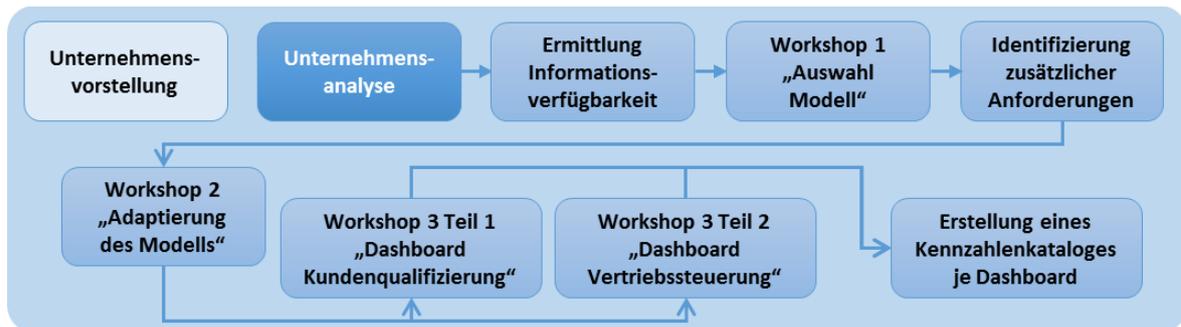


Abbildung 22: Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 2 (eigene Darstellung)

In folgendem Subkapitel wird sowohl die Vertriebsstrategie sowie das aktuelle Vertriebscontrolling der telequest und Internet Solutions GmbH näher analysiert und dargestellt. Darüber hinaus werden die vorliegenden innerbetrieblichen Informationssysteme analysiert.

### 7.2.1 Vertriebsstrategie

Die Analyse der Vertriebsstrategie erfolgt in den Teilbereichen Distributionswege, Absatz-Märkte, Kundensegmentierung sowie abschließend dem Vertriebsprozess.

#### Distributionswege

Der Vertrieb der telequest und Internet Solutions GmbH ist in die zwei Geschäftsfelder direkter und indirekter Vertrieb zu unterteilen, wobei ausschließlich im B2B - Bereich Geschäfte getätigt werden.

Beim direkten Vertrieb werden Servicrufnummern und entsprechende Lösungen direkt an das Unternehmen verkauft, das zum Endkunden hin als Diensteanbieter fungiert beziehungsweise anders gesagt, das Unternehmen, das die Rufnummern und Lösungen einsetzt sowie veröffentlicht oder bewirbt.

Der indirekte Vertrieb hingegen spaltet sich wiederum in zwei Geschäftsfelder. Zum einen bedienen Absatzmittler bzw. Reseller Kunden, die selbst

Diensteanbieter sind. Zum anderen werden Absatzhelfer eingesetzt, die Produkte und Lösungen gezielt sowie im Rahmen eines übergeordneten Projekts bei Kunden platzieren, die als Diensteanbieter tätig werden. Während Absatzmittlern das monatliche generierte Volumen zu definierten Konditionen verrechnet wird und dieses selbst weiter verrechnen, wird im Falle der Absatzhelfer direkt dem Diensteanbieter das generierte Volumen in Rechnung gestellt und dem Absatzhelfer nach Eingang der Zahlung ein Teilbetrag zugesprochen.

### *Absatz-Märkte*

Die bedienten Märkte können sowohl im Bereich der einzelnen Geschäftsfelder beziehungsweise hierbei sogar hinsichtlich der Rufnummern-Gassen oder regional getrennt werden.

In der regionalen Betrachtung lässt sich als Kernmarkt des Unternehmens Deutschland definieren. Hier sind mit Stand Juni 2017 die meisten Kunden, Kundinnen sowie Absatzmittler, Absatzhelfer angesiedelt. Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass in Deutschland am meisten Rufnummern und Service-Lösungen im Einsatz sind. Die eingesetzten Rufnummern und Lösungen für Kunden und Kundinnen aus dieser Region verteilen sich wie alle Kundensegmente der telequest über jene 160 Länder, die durch das Portfolio abgedeckt werden.

Wenngleich das Unternehmen in keinem einzelnen Land als Marktführer gilt, so zählt es als eines der führenden Unternehmen im Bereich der Bündelung von internationalen Servicerufnummern in Europa.

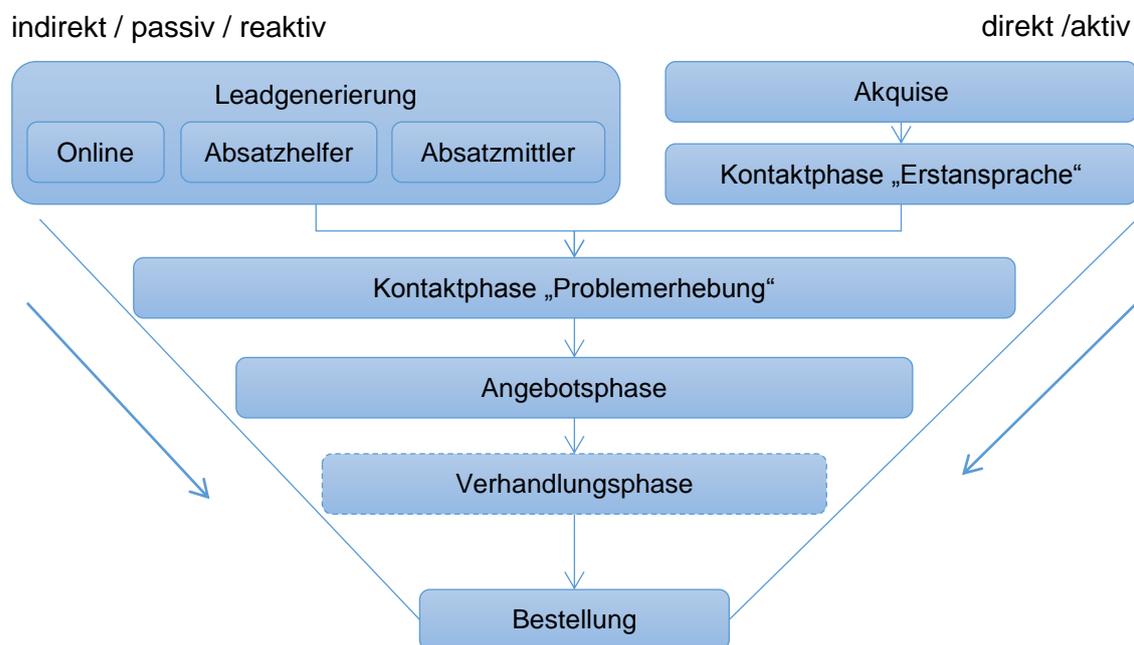
Hinsichtlich der einzelnen Geschäftsfelder liegt ein klarer Fokus des Unternehmens im Bereich der internationalen Servicerufnummern. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei verstärkt auf dem Vertrieb der Rufnummerngassen FreeCall sowie LandLine. In der aktuellen Verteilung der Gassen bilden jedoch klassische Mehrwertdienste die am meisten geschalteten Dienste vor FreeCall und LandLine. Das generierte Volumen dieser Mehrwertdienste, die hauptsächlich im Adult- beziehungsweise Erotik- Bereich Einsatz finden, ist jedoch stetig rückläufig.

### *Kundensegmentierung*

Zu den Kunden der telequest zählen wie im Absatz *Distributionswege* beschrieben sowohl Unternehmen, die als Diensteanbieter fungieren sowie Absatzmittler. So zählen zu den Kunden der telequest unter anderem Carrier (Netzbetreiber), die ausschließlich ihr nationales Geschäft bedienen, Rufnummern und Lösungen für weitere Länder jedoch über das Unternehmen beziehen. Die Kunden der telequest können zudem nicht an einzelnen Branchen, Sparten oder Nischen festgemacht werden. Automobilhersteller, Airlines, On- und Offline Versandhändler, Reiseanbieter, Vergleichsportale, Kosmetikhersteller gehören ebenso zu den aktiven Kunden des Unternehmens wie etwa Telekommunikationsdienstleister (Support-, Adult-, Astro-Bereich etc.) oder Pharmakonzerne. Ebenso kann der typische Kunde nicht an der Unternehmensgröße festgemacht werden. So erstrecken sich die Kunden von Einzelunternehmern über Klein und Mittelunternehmen bis hin zu Großunternehmen.

### Vertriebsprozess

In der folgenden Darstellung ist der Vertriebsprozess am Beispiel des gelebten Verkaufstrichters innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.



**Abbildung 23:** telequest Verkaufstrichter (eigene Darstellung)

Wie aus Abbildung 21 hervorgeht sowie bereits im Absatz *Distributionswege* beschrieben, gliedert sich der Vertriebsprozess in die Bereiche indirekt bzw. passiv oder reaktiv sowie direkt oder aktiv. Der größte Unterschied hierbei ist der

Weg zum Prozessschritt „Problemerhebung“. In dieser Phase gibt es entweder einen persönlichen Termin beim Kunden oder wie es im Alltagsgeschäft häufiger Anwendung findet, eine Telefonkonferenz mit dem Entscheider beim Kunden sowie mögliche Beeinflusser, wie etwa technische Leiter oder die Marketing-Abteilung.

Während im indirekten bzw. passiven oder reaktiven Part Leads direkt über die eigene Homepage, Absatzhelfer oder Absatzmittler generiert werden und direkt in der Kontaktphase „Problemerhebung“ landen, setzt der aktive bzw. direkte Vertriebspart voraus, dass zuerst in der „Akquise“-Phase interessante Unternehmen definiert sowie die entsprechenden Ansprechpersonen bis zum Entscheider hin qualifiziert wurden. Anschließend werden in der Kontaktphase „Erstansprache“ gezielte Kommunikationsmaßnahmen gesetzt, um ein Erstgespräch mit einem Entscheider zu arrangieren. Dieses ist mit dem Ziel verknüpft, eine Telefonkonferenz oder ein persönliches Treffen zu vereinbaren.

In der folgenden bereits angesprochenen Kontaktphase „Problemerhebung“ wird gezielt das Bedürfnis des Kunden isoliert, auf etwaige Stolpersteine hinsichtlich der regulatorischen Vorgaben in diversen Ländern hingewiesen und abschließend der definierte Bedarf schriftlich festgehalten. Diese Zusammenfassung wird am Ende des Gesprächs noch einmal wiederholt und an alle Teilnehmer ausgesendet, sodass jeder Teilnehmer die gleiche Auffassung der Anforderungen hat. In der Folgephase wird das Angebot erstellt. Der Prozess der Preisfindung je Kunde beziehungsweise Projekt wird im folgenden Kapitel näher erläutert. Angebote werden je nach Kunden beziehungsweise Projekt individuell erstellt. Diese Angebote gemäß den definierten Anforderungen werden folgend an den Entscheider gesendet. Anschließend werden falls nötig in der Verhandlungsphase die kalkulierten Preise nachverhandelt. Näheres hierzu ist ebenfalls im Folgekapitel beschrieben. Die Vorbereitung auf diese Phase wird von den Kunden der telequest insofern qualitativ unterstützt, indem im Vorfeld Informationen hinsichtlich der Teilnehmer an den Gesprächen (Buying Center), vom Kunden definierte Kaufkriterien (Kriterienkatalog bei großen Projekten), vorhandene Angebote der Konkurrenz, aktuell laufende Verträge sowie erhaltene Empfehlungen übermittelt werden.

Die abschließende Phase bildet die Phase „Bestellung“. Hierbei werden sowohl die unterfertigten AGBs wie auch die unterschriebenen Verträge an das Unternehmen retourniert und die nachfolgende Bestellung und Einrichtung der

benötigten Rufnummern und/oder Lösungen bei den entsprechenden Netzbetreibern beziehungsweise Lieferanten ausgelöst.

### *7.2.2 Aktuelles Vertriebscontrolling*

Zur Steuerung des Vertriebs werden aktuell zwei wesentliche Bestandteile genutzt. Zum einen werden Daten aus dem Controlling zur Verfügung gestellt, zum anderen wird das unternehmensinterne CRM- beziehungsweise Vertriebsinformationssystem herangezogen. Detaillierte Informationen zur Informationsverfügbarkeit werden in Kapitel 7.5 abgehandelt.

Zur langfristigen Steuerung des Vertriebs werden, wie in der Problemstellung beschrieben, jedoch nur zwei Größen herangezogen, die jährlich beleuchtet werden. Diese sind zum einen der Jahresumsatz und zum anderen das Jahresvolumen. Die Devise hierbei ist, dass diese im Laufe des folgenden Jahres nicht abnehmen dürfen. Das Vertriebscontrolling hinsichtlich neuer Verträge ist zudem lediglich auf die Einhaltung von definierten Mindestmargen begrenzt. Diese werden je Land und Rufnummerngasse auf den Einkaufspreis der Dienstleistung aufgeschlagen. Die Obergrenze des Preises wird jedoch vom Markt bestimmt.

Die Preisfindung findet sowohl für einzelne Kunden im direkten Vertriebsweg beziehungsweise bei Absatzhelfern und online generierten Leads, als auch für einzelne Rufnummern beziehungsweise Lösungen im indirekten Vertriebsweg über Absatzmittler Anwendung. Die jeweilige Preisfindung gestaltet sich aus der Ableitung von definierten Mindestmargen. Sollten in der Verhandlungsphase etwaige Abschläge seitens des Kunden gefordert werden, so ist es im Ermessen des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters oder der Vertriebsmitarbeiterin, sofern die Preise über der definierten Mindestmarge bleiben. Mindestmargen sind jedoch nicht für alle Länder und Gassen verfügbar. Sollte die Abschlagsforderung die Mindestmarge unterschreiten oder liegt gegebenenfalls ein günstigeres Vergleichsangebot vor, so geschieht die Preisreduktion in der Diskussion mit der Geschäftsführung. Hierbei werden qualitative Kriterien wie etwa Referenzstatus, zukünftiges Geschäftsvolumen und vieles mehr berücksichtigt.

Eine Berichterstattung zu einzelnen Kunden oder den aktuellen beziehungsweise geplanten Akquise-Kunden einzelner Vertriebsmitarbeiter und

Vertriebsmitarbeiterinnen an die Führungsebene erfolgt im Bedarfsfall reaktiv. Dies umfasst sowohl absolute Zahlen wie etwa jene der Vertriebsaktivitäten (wie z.B.: Anzahl der Kundenkontakte je Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen) sowie nähere Angaben zu den einzelnen Ebenen im Verkaufstrichter. Eine periodische beispielsweise monatliche Berichterstattung gibt es hingegen nicht. Sofern keine entsprechende Anfrage seitens der Geschäftsleitung bei den einzelnen Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeitern eingeht, sind diese sich selbst überlassen. Dies birgt zum einen die Gefahr, dass der Vertrieb ohne laufende Kontrolle ineffizient arbeitet, bietet jedoch jedem Vertriebsmitarbeiter und jeder Vertriebsmitarbeiterin die Chance, dass diese mit einer hohen Eigenverantwortung arbeiten.

Das Controlling von Absatzmittlern erfolgt durch die Vertriebsmannschaft. Diese besprechen mit den Ansprechpartnern der einzelnen Partnerunternehmen aktuelle Chancen, wie etwa Projekte von Leads, die bei ihnen eingehen, und qualifizieren, inwiefern die Dienstleistung der telequest in die einzelnen Projekte eingebracht werden kann. Gleichmaßen wird hierbei mit dem Ansprechpartner abgewogen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit des Verkaufsabschlusses mit dem Kunden ist. Aufgrund der Vielzahl von Absatzmittlern werden die Gespräche vorwiegend mit jenen Absatzmittlern geführt, die in regelmäßigen Abständen auf die telequest zukommen. Absatzmittler, die in sehr unregelmäßigen Abständen zusätzliche Dienstleistungen beim Vertriebsteam anfragen oder nur einmalig ein Projekt verwirklicht haben, werden nicht aktiv angesprochen.

Hinsichtlich der Spiegelung der Ist-Situation liegen im Unternehmen viele Informationen auf. Ein einheitliches Berichtswesen sowie die aggregierte Verwertung von Informationen in einem vereinheitlichten Prozess fehlt jedoch gänzlich. Im Rahmen dieser Arbeit soll dementsprechend ein Kennzahlensystem entwickelt werden, das sowohl die Geschäftsführung beim Vertriebscontrolling als auch die Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen bei der Qualifizierung und Bearbeitung der Kunden unterstützt.

## 7.3 Ermittlung der Informationsverfügbarkeit

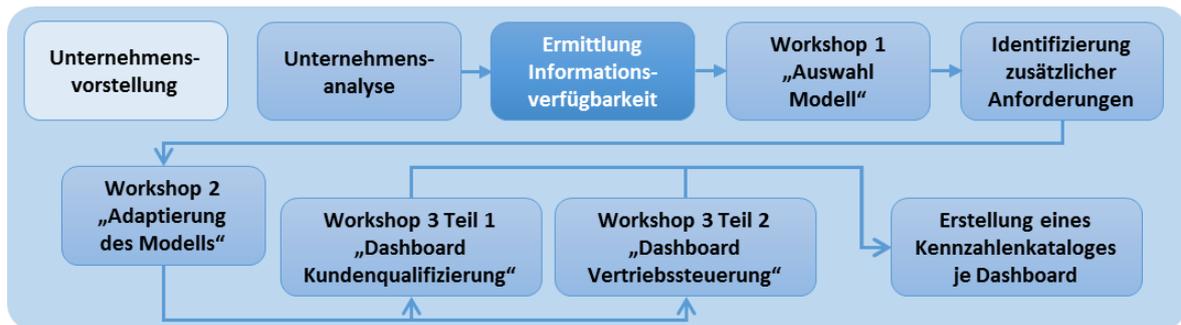


Abbildung 24: Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 3 (eigene Darstellung)

Innerhalb dieses Subkapitels wird die Informationsverfügbarkeit von Daten in den innerbetrieblichen Informationssystemen geprüft. Die Bestimmung der Datenverfügbarkeit ist das Ziel dieser Analyse und somit die Daten-Basis, die für die Auswahl der einzelnen Kennzahlen im Workshop 3 herangezogen wird.

Das Unternehmen lässt sich grundlegend in drei Informationsquellen einteilen. Diese sind das Vertriebsinformationssystem, das Controlling und sonstige Quellen. Folgend werden diese Teilbereiche näher beleuchtet

### 7.3.1 Vertriebsinformationssystem & Controlling

Die telequest und Internet Solutions GmbH hat im Jahr 2014 ein Vertriebsinformationssystem für die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens programmieren lassen. Dieses wird unternehmensintern „XT“ genannt. Um die langfristige Wartung sowie Weiterentwicklung des Systems sicherzustellen, wurde zudem eine Beteiligung am Unternehmen G+Z Software erworben. Dieses System umfasst sowohl die Aufgabe eines ERP-Systems als auch jene Bestandteile eines CRM - Systems. Die Systemnutzerinnen und Systemnutzer, die Daten in dieses System eintragen, sind hierbei alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens aus den Bereichen Geschäftsführung, Controlling, Marketing, Rechtsabteilung & Beschwerde Management sowie Vertriebsabteilung.

Der gemeinsame Nenner, dem alle einzelnen Daten innerhalb der Software XT zugeordnet werden, sind die einzelnen Servicrufnummern beziehungsweise Lösungen. Im Rahmen dieser Analyse werden die Daten den drei Dimensionen „vorhanden“ - „teilweise vorhanden“ und „nicht vorhanden“ zugeordnet. Ebenso

wird die entsprechende Datenquelle aufgezeigt. Zudem ermöglicht eine zusätzliche Anmerkung eine nähere Beschreibung hinsichtlich der geplanten Zurverfügungstellung der entsprechenden Daten.

Information	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Datenquelle	Nicht vorhanden		Anmerkung
				Integration in XT möglich	Integration nicht möglich	
Range	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Rufnummerngasse
Ziel-Land	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			ISO
Projektzuordnung	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Lieferant	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Aktionsdatum	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Letzte Änderung
Status der SRN (Lieferant)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Status der SRN (Kunde)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Zuteilungsstatus Inhaber
Angebotsnummer (Kunde)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Ursprungsland	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			UIFN
Serviceart	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Datum (SRN)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Land (SRN)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Erreichbarkeit (SRN)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Tarif (SRN)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Stadt	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
DDI	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Durchwahlfähigkeit
Zielrufnummer History	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Aktivierungsdatum Kunde	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Aktivierungsdatum Lieferant	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Kündigungsdatum Kunde	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Kündigungsdatum Lieferant	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Vertragsnummer (Lieferant)	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			

SRN in Bestellung	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Anzahl an Tagen
Datum Land UIFN	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Umsatz pro Kunde		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Neukunden, Stammkunden, Kundengruppe, Gesamt
Umsatz pro Nummer		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Umsatz pro Land		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter / Vertriebsmitarbeiterin		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Bislang nicht relevant
Umsatz gesamt		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Umsatz je Periode		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Monat, Quartal, Jahr
Deckungsbeitrag pro Kunde		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Neukunden, Stammkunden, Kundengruppe, Gesamt
Deckungsbeitrag pro Nummer		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Umsatz pro Land		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Deckungsbeitrag pro Vertriebsmitarbeiter / Vertriebsmitarbeiterin		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Bislang nicht relevant
Deckungsbeitrag gesamt		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Deckungsbeitrag je Periode		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Monat, Quartal, Jahr
Durchschnittliche Lieferzeit		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Abfrage muss erstellt werden
Durchschnittliche Zahlungsdauer	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Anzahl an Mahnungen pro Kunde	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Neukunden, Stammkunden, Gesamt
Anzahl an Mahnungen Periode	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Monat, Quartal, Jahr
Volumen in Minuten pro Nummer	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Volumen in Minuten pro Kunde	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Neukunden, Stammkunden, Gesamt
Volumen in Minuten pro Land	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Volumen in Minuten pro Periode						Monat, Quartal, Jahr
Anzahl an Service-rufnummern je Kunde	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Anzahl an Service-rufnummern je Land	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			

Anzahl an Service-rufnummern gesamt	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Anzahl an Anrufen pro Servicerufnummer	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Anzahl an Anrufen pro Kunde	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Neukunden, Stammkunden, Gesamt
Anzahl an Anrufen pro Land	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Anzahl an Anrufen pro Periode	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Monat, Quartal, Jahr
Anzahl an Anrufen pro gesamt	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Durchschnittliche Anrufdauer	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Je Servicerufnummer, Gasse, Kunde
Marge (Grundgebühr + monatliche Telefonie)		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Kunde seit...	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Anzahl Kontakte von Vertrieb zu Kunde	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			muss aktiv gepflegt werden
Anzahl Neukunden		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Abfrage nach definierter Periode muss erstellt werden
Anzahl Stammkunden		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Abfrage muss erstellt werden
Kundenstruktur		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Abfrage muss erstellt werden
Bestellungen		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			je Kunde, Monat, Jahr Abfrage muss erstellt werden
Durchschnittliche Vertragsdauer		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Abfrage muss erstellt werden
Gewinn gesamt	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Einkaufspreis je Nummer je Gasse je Land je Vertrag	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		Daten müssen erst im XT hinterlegt werden
Kundenbonität			<input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling		X	
Eigenkapital	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Fremdkapital	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Working Capital	X		<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling	X		
Verlorene Aufträge		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling	X		Erstellte Angebote mit aktuellster Revisions-Nummer ohne Zuweisung zu Nummer
Anzahl erstellte Angebote	X		<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			
Abwanderungsrate		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Abfrage muss erstellt werden
Lieferanteil beim Kunden			<input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling	X		Bislang nicht relevant
Kundenwert			<input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling	X		Bislang nicht relevant

Kunden-zufriedenheit			<input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling	X		Bislang nicht relevant, siehe sonstige Informationsquellen in Kapitel 7.3.2
Referenzkunde			<input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling			Bislang nicht relevant, siehe sonstige Informationsquellen in Kapitel 7.3.2
Anzahl Kontakte pro Messen, Veranstaltungen, Event, etc.		X	<input checked="" type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling	X		Nur für Vertrieb gesamt ersichtlich, Filteroption für genaue Zuordnung fehlt
Cross-Selling-Potential			<input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> Controlling	X		Bislang nicht relevant, siehe sonstige Informationsquellen in Kapitel 7.3.2
Auszahlung pro Kunde gesamt		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling			Neukunden, Stammkunden, Gesamt
Auszahlung pro Kunde pro Periode		X	<input type="checkbox"/> XT <input checked="" type="checkbox"/> Controlling			Neukunden, Stammkunden, Gesamt

**Tabelle 7:** Daten aus Vertriebssystem „XT“ (eigene Darstellung)

Neben den Daten aus Tabelle 7 können aus dem CRM-Teil der Software „XT“ Kontaktdaten zu den einzelnen Ansprechpartnern der Kunden entnommen werden. Diese beinhalten Name, akademischer Grad, Position, Telefonnummer und die Mailadresse.

### 7.3.2 Sonstige Quellen

Als sonstige Quellen sind die externe Personalverrechnung und die einzelnen Unternehmens-Bereiche Vertrieb und Marketing zu sehen. Die in der Analyse erhobenen Daten daraus werden in der folgenden Tabelle 8 dargestellt.

Informationen	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nicht vorhanden	Anmerkung
Anzahl Angestellte	X			Externe Personalverrechnung
Anzahl Sollarbeitstage	X			Externe Personalverrechnung
Anzahl Krankenstandstage	X			Externe Personalverrechnung
Kenntnis Preise des Wettbewerbs		X		Vertriebsteam
Kenntnis Portfolio Wettbewerb		X		Vertriebsteam, Marketing
Reisetage pro Vertriebsmitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiterin	X			Externe Personalverrechnung
Leads über Google Adwords	X			Marketing
Kundenzufriedenheit		X		Für einzelne Kunden vom Vertrieb erhoben, nur lokal

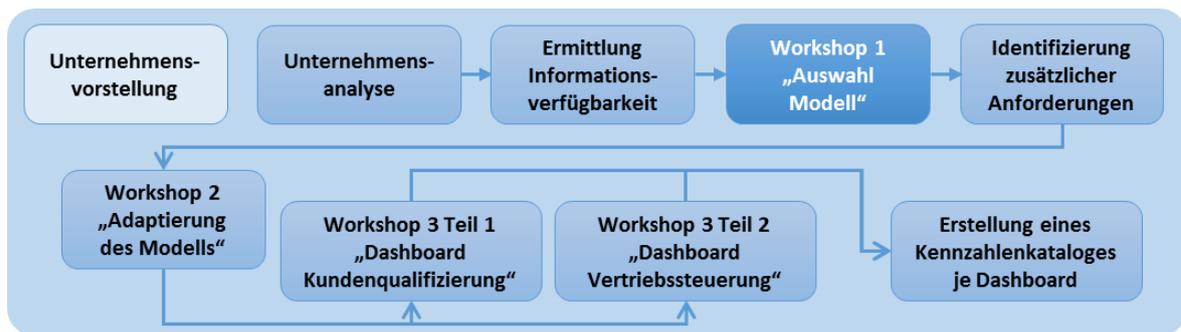
				abgelegt, keine Qualifizierung definiert
Referenzkunde		X		Für einzelne Kunden vom Vertrieb erhoben, nur lokal abgelegt, keine Qualifizierung definiert
Cross-Selling-Potential		X		Für einzelne Kunden vom Vertrieb mit Rücksprache zum Marketing erhoben, keine Kennzahl definiert
Leads über Webseite	X			Marketing
Marktanteil gesamt			X	
Marktanteil pro Land			X	
Marktanteil pro Gasse		X		In DE, AT bedingt durch jährlich veröffentlichte Zahlen bei entsprechenden Behörden errechenbar
Marktpotenzial			X	
Mitarbeiter - Zufriedenheit			X	Bislang nicht relevant
Kundenanfrage mit Ticket		X		Bislang nicht relevant
Kundenanfrage ohne Ticket		X		Bislang nicht relevant
Lieferanteile beim Kunden			X	Bislang nicht relevant
Leads über Messen		X		Kann im Vertrieb eruiert werden. Bislang nicht relevant.
„Sympathie-Index“		X		Vertrieb
Anzahl der Aktionen bis zur Bestellung		X		Kann im Vertrieb eruiert werden. Bislang nicht relevant.
Zukünftiges Potenzial des Kunden		X		Für einzelne Kunden vom Vertrieb mit Rücksprache zum Marketing erhoben, keine Kennzahl definiert

**Tabelle 8:** Ergebnis der Sonstigen-Quellen-Analyse (eigene Darstellung)

Wie aus der Analyse der Informationsverfügbarkeit im Unternehmen hervorgeht, sind bereits sehr viele Daten im Vertriebsinformationssystem hinterlegt. Essentielle Daten zur Bildung von Kennzahlen könnten laut Analyse aus dem Vertriebsinformationssystem generiert werden, werden bislang jedoch aus dem Controlling geliefert, das einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für diese Abteilung nach sich zieht.

Die Erweiterung des Systems beziehungsweise das Einpflegen der Daten für die weitgehende Nutzung von automatisch generierenden Kennzahlen ist jedoch bereits geplant und wird unter Berücksichtigung des Ergebnisses sowie der Handlungsempfehlungen der vorliegenden Arbeit in Auftrag gegeben werden (vgl. Hutter 2017b).

## 7.4 Workshop 1 „Auswahl eines Modells“



**Abbildung 25:** Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 4 (eigene Darstellung)

Der dritte Schritt der Untersuchung ist ein Workshop. Ziel dieses Workshops ist eines der im Theorieteil ausgearbeiteten Modelle als Basis für das unternehmensspezifische Kennzahlensystem zu wählen. Um bei der späteren Implementierung des Systems die höchstmögliche Selbstverpflichtung seitens der Mitarbeiter zu erreichen, werden in diesen Workshop die zukünftigen Systemnutzer und Systemnutzerinnen eingebunden. Diese ist zwar nicht mehr Teil dieser Arbeit, muss jedoch aus Sicht des Autors dennoch bedacht werden.

Die Definition der zukünftigen Systemnutzer und Systemnutzerinnen wird in einem Gespräch mit Herrn Hutter eruiert. Somit umfassen die Systemnutzer und Systemnutzerinnen sowohl die Geschäftsführung als auch den Unternehmensbereich Vertrieb. Zudem werden weitere Bereiche wie etwa das Controlling, das Marketing und das Beschwerde Management beziehungsweise der Rechtsbereich miteingebunden, da diese in die Datenbeschaffung eingebunden werden und entsprechenden Zugriff auf das System und die darin enthaltenen Informationen erhalten. Daraus ergibt sich die Liste an Teilnehmern und Teilnehmerinnen für den Workshop mit zukünftigen Systemnutzern und Systemnutzerinnen, wie in Tabelle 9 abgebildet ist (vgl. Hutter 2017):

Name	Position
------	----------

DI Wolfgang F.P. Hutter	Geschäftsführung
Lothar Planner	Controlling
Dr. Christian Schörkl	Beschwerde Management & Rechtsabteilung
Ing. Paul Kager	Key Account Manager
Anton Leber, Bsc.	Marketing
Viviana Federer, Ba	Sales Coordinator

**Tabelle 9:** Übersicht Teilnehmer Workshop 1 (eigene Darstellung)

Die Leitung des Workshops wird vom Autor übernommen. Dieser ist selbst als Account Manager und im Business Development im Unternehmen tätig. Der Autor weist hiermit explizit darauf hin, dass er sich bei der Entscheidung ausnimmt, um das Ergebnis nicht in eine möglicherweise im Vorfeld gewünschte Richtung zu manipulieren.

Da das Ziel des Workshops die Auswahl eines für das Unternehmen geeigneten Kennzahlensystems darstellt, wurde der Workshop in folgende Bereiche unterteilt:

- Darstellung vorliegender Information
  - Präsentation der drei ausgearbeiteten Modelle
  - Aufzeigen der in der Literatur erarbeiteten Kriterien
- Auswahl eines Konzepts
  - Erweiterung der präsentierten Kriterien bei Bedarf
  - Paarvergleich für die Gewichtung der Auswahlkriterien
  - Nutzwertanalyse - Bewertung der Modelle

#### *7.4.1 Darstellung vorliegender Information*

Bevor die Teilnehmer des Workshops sich für ein Modell entscheiden können, werden alle auf denselben Wissensstand gebracht. Hierfür wird eine PowerPoint Präsentation herangezogen, in der die in der Literatur bearbeiteten Modelle von Kennzahlensystemen den einzelnen Teilnehmern im Detail nähergebracht werden. Es werden jedoch nicht nur die einzelnen Kennzahlensysteme per se erklärt, sondern auch die unterschiedlichen Herangehensweisen hinsichtlich der Erstellung aufgezeigt. Um die in der folgenden Phase anstehende Bewertung zu vereinfachen, wird jedem Teilnehmer ein Handout mit entsprechendem Platz für Notizen zur Verfügung gestellt.

Im Anschluss werden die aus der Literatur hervorgehenden Kriterien für die Anforderung eines Kennzahlensystems erläutert. Die erarbeiteten Anforderungen,

wie in Kapitel 4.2 beschrieben, können auf 7 Hauptanforderungen zusammengefasst werden. In der folgenden Phase der Konzeptauswahl wurden genaue Formulierungen für diese Kriterien erarbeitet.

#### 7.4.2 Auswahl eines Konzepts

Nachdem die Teilnehmer des Workshops sowohl nähere Informationen über die zu wählenden Modelle vorliegen haben, sowie die Anforderungen an Kennzahlensysteme aus der Literatur aufgezeigt wurden, wird durch die schriftliche Ausformulierung der einzelnen Anforderungen eine einheitliche geistige Basis für die Bewertung geschaffen. Diese erarbeitete Definition je Anforderung ist aus der folgenden Tabelle 10 zu entnehmen.

Anforderungen	Nähere Definition nach Workshop „Auswahl eines Modells“
<b>Problemgerechtigkeit</b>	Das Kennzahlensystem greift das Problem der fehlenden Steuerung sowie Optimierung des aktuellen Vertriebs auf. Es beinhaltet aktuelle Daten, die entsprechend aggregiert vorliegen.
<b>Konsistenz</b>	Das Kennzahlensystem ist frei von Widersprüchen. Die darin befindlichen Messgrößen sind in ihrer Art ausgewogen und können zudem als eine Art Frühwarnsystem gesehen werden. Jede einzelne Kennzahl ist eindeutig messbar und es ist ein Ursache-Wirkungszusammenhang gegeben. Die Kennzahlen ergänzen sich und stehen nicht zueinander im Widerspruch.
<b>Flexibilität</b>	Das Kennzahlensystem ist dynamisch und bei Veränderung der Vertriebstätigkeiten oder der vertriebenen Produkte bzw. Dienstleistungen entsprechend adaptierbar.
<b>Benutzer- und Organisationsgerechtigkeit</b>	Das Kennzahlensystem ist der Organisationskultur angemessen. Der daraus entstehende Nutzen ist sowohl vorhanden, als auch für alle Systemnutzer und Systemnutzerinnen wahrnehmbar. Das System ist für das Unternehmen entsprechend angepasst, für die Nutzer transparent und in seinem Umfang angemessen. Eine Einbindung in die Führungs- und Controlling-Prozesse ist gegeben.
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Der Einsatz des Kennzahlensystems soll in einer wirtschaftlichen Relation stehen. Der benötigte Datenerhebungsaufwand sowie die entsprechende Datenverarbeitung sollen langfristig nicht unnötig Ressourcen blockieren. Eine entsprechende Automatisierung ist wünschenswert.
<b>Indikatorcharakter</b>	Die einzelnen Kennzahlen im Kennzahlensystem stehen in einer hierarchischen Verbindung zueinander. Diese Kennzahlenbeziehungen werden zudem im Kennzahlensystem

	dargestellt. Somit können Veränderungen von Kennzahlen auf unteren Ebenen als Indikator für die zukünftige Veränderung höherer Kennzahlen dienen.
<b>Partizipative Herleitung</b>	Um eine höhere Akzeptanz des Kennzahlensystems durch die Mitarbeiter zu gewährleisten, wird dieses durch den Miteinbezug von Mitarbeitern und Führungskräften erstellt.

**Tabelle 10:** Anforderungen an Kennzahlensysteme - formulierte Definition nach Workshop (eigene Darstellung)

Im folgenden Schritt werden die einzelnen Kriterien anhand eines Paarvergleichs gewichtet. Hierfür werden die einzelnen Anforderungen miteinander verglichen. Dazu gibt jeder Teilnehmer am Workshop eine Stimme je Anforderung ab. Im Prozess des Vergleichs wird das Ergebnis zusätzlich mit einer Gegenprobe qualifiziert. Am Ende werden die Quersummen mit der Gesamtsumme in Relation gesetzt. Hieraus ergibt sich die Gewichtung, die anschließend in die Nutzwertanalyse übertragen wird. Die Gewichtung kann aus der Tabelle 11 entnommen werden.

Anforderung	Absolute Gewichtung
Problemgerechtigkeit	0,22
Konsistenz	0,05
Flexibilität	0,04
Benutzer- und Organisationsgerechtigkeit	0,25
Wirtschaftlichkeit	0,21
Indikatorcharakter	0,03
Partizipative Herleitung	0,20
Gesamtsumme	1,00

**Tabelle 11:** Gewichtung der Anforderungen nach Paarvergleich (eigene Darstellung)

Folgend wird die Gewichtung in die Nutzwertanalyse übertragen und die Probanden werden aufgefordert die einzelnen Modelle von Kennzahlensystemen anhand dieser Anforderungen. Die Nutzwertanalyse ist in Kapitel 3.5 näher beschrieben.

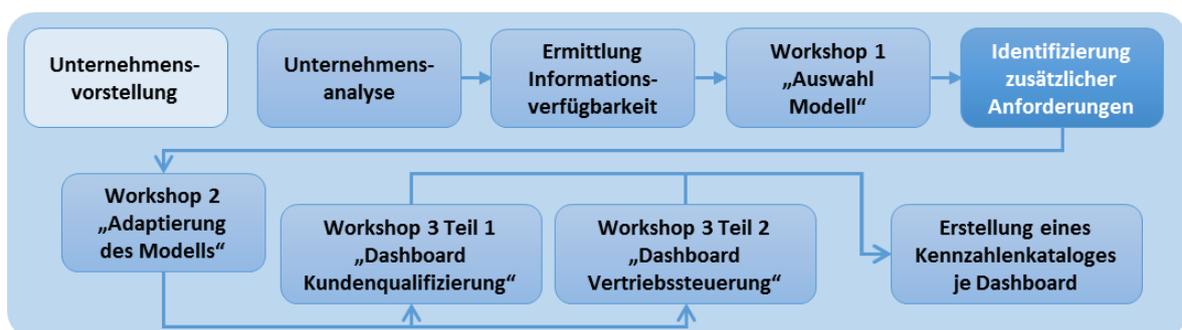
Den höchsten Nutzwert erzielt laut der Bewertung der zukünftigen Systemnutzer und Systemnutzerinnen das Modell nach **Palloks-Kahlen**. Es erzielt besonders bei den hoch gewichteten Kriterien sehr viele Punkte, wie etwa im Bereich „Problemgerechtigkeit“, „Wirtschaftlichkeit“ sowie „Partizipative Herleitung“. Bei

näherer Nachfrage liegt dies darin begründet, dass die Probanden dieses Modell am ehesten im Unternehmen sehen, wenngleich hinsichtlich der Anforderung „Benutzer- und Organisationsgerechtigkeit“ gegebenenfalls einige Änderungen daran vorzunehmen sind, da dieses Modell ausschließlich den Kunden im Fokus hält.

Das Konzept nach Kühnapfel belegt in der Reihung den zweiten Platz. Wenngleich es die höchste Bewertung im Bereich „Benutzer und Organisationsgerechtigkeit“ aufweist, ist hierbei der größte Kritikpunkt, dass das Modell als zu umfassend angesehen wird. Da es sich bei der telequest und Internet Solutions GmbH als ein Klein- und Mittelunternehmen handelt, ist die Meinung der Teilnehmer, dass das Kennzahlensystem zu schnell zu groß wäre und zu viele Ressourcen in die Wartung des Systems gesteckt werden müssen. So wird dieses als nicht „problemgerecht“ und in der weiteren Anwendung im Unternehmen als „unwirtschaftlich“ gesehen.

Ebenso als „unwirtschaftlich“ wird das Konzept nach Ossadnik et al. gesehen. Dieses Modell wird zwar als „problemgerecht“ ähnlich zu den anderen zwei Modellen eingestuft, dennoch sehen die Teilnehmer hierbei in der Erstellung den höchsten Aufwand. Ein weiteres Ausschlusskriterium ist, dass dieses Modell durch den umfassenden Erstellungsprozess als zu unflexibel empfunden wird.

## 7.5 Identifizierung zusätzlicher Anforderungen durch Einzelexplorationen



**Abbildung 26:** Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 5 (eigene Darstellung)

Wie im ersten Workshop „Auswahl eines Modells“ erhoben wurde, ist das Modell, das am besten zum Unternehmen passt, jenes nach Palkox-Kahlen. Da dieses jedoch hauptsächlich den Kunden im Fokus hat, soll dieses System erweitert werden. Um einen tieferen Einblick in zusätzliche Anforderungen an

Kennzahlensysteme zu erlangen, werden Einzelexplorationen in Form von Expertenbefragungen mit fünf Experten aus der Telekommunikationsbranche durchgeführt, die den in Kapitel 6.2.4 definierten Kriterien entsprechen. Wenngleich die einzelnen Probanden namentlich in der Tabelle genannt werden, so werden alle in der folgenden Auswertung sowie in den Transkripten im Anhang anonymisiert. Dies hat den Zweck, dass, sollten firmenpolitisch sensible Aussagen getroffen worden sein, diese durch Dritte nicht einem Unternehmen zugeordnet werden können.

Das Ziel dieser gezielten Befragungen ist das Schließen des Informationsdefizits, die in folgenden Eckpunkten abgedeckt werden:

- Wo liegen die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Vertrieb von Servicerufnummern und Mehrwertdiensten im Vergleich zu anderen Dienstleistungen?
- Wie gestaltet sich die Vertriebssteuerung bei anderen Unternehmen innerhalb der Branche Servicerufnummerntelefonie und Mehrwertservices?
- Welche Perspektiven der Vertriebssteuerung werden von Experten innerhalb der Branche für die Steuerung des Vertriebs als wichtig erachtet?
- Welche Anforderungen stellen die Probanden an ein Kennzahlensystem?

#### *7.5.1 Herausforderungen im Vertrieb von Servicerufnummern und Mehrwertdiensten*

Um die Vertriebsmitarbeiter mithilfe des zukünftigen Kennzahlensystems entsprechend führen und weiterentwickeln zu können, wurden die Probanden nach Herausforderungen im Vertrieb in dieser Nischenbranche befragt. Die Ergebnisse werden folgend erläutert und fließen in den Workshop 3 „Auswahl geeigneter Kennzahlen und Finalisierung des Kennzahlensystems“ ein.

Als Herausforderung in diesem speziellen Segment der Kommunikationsdienstleistung sehen die Probanden einheitlich den **starken Wettbewerb** und die absolute **Vergleichbarkeit**, wenn es um die Kernleistung geht. Die Kernleistung hierbei limitiert sich auf die Bereitstellung der Servicerufnummer und das nachgeschaltete Routing. Internationale Rufnummern können von allen Unternehmen ausschließlich über dieselben Lieferanten

bezogen werden, außer das Unternehmen betreibt ein eigenes Netz im jeweiligen Land. Somit stellen hierbei alle anbietenden Unternehmen denselben Standard zur Verfügung. Hinsichtlich dieses Umstands weisen alle Probanden darauf hin, dass es der reine Vertrieb von Servicernummern schnell in einem Preiskampf endet, in dem jedes Unternehmen dort die Linie zieht, soweit es zu gehen bereit ist.

Die Herausforderung hierbei ist somit, dass die einzelnen Servicernummern und auch Lösungen **in komplementäre Produkte von Partnern miteingebunden** werden (vgl. Proband 1 2017; Proband 2 2017). Der zusätzliche Einsatz dieser Kommunikationslösungen kann im Markt des Partners als wichtiger Differenzierungsfaktor dienen. Je nach Projektart und -größe liefern die einzelnen Unternehmen die Servicernummern oder Lösungen den Partnern oder treten auf Wunsch des Partners direkt im Kundenkontakt mit ihnen auf (vgl. Proband 1 2017). Additiv hierzu bemerkt ein Proband, dass es die größte Herausforderung darstellt, als Generalunternehmen aufzutreten, das sämtliche Services aus einer Hand bietet, wenngleich spezielle Dienstleistungen besonders in Drittländern über dritte zugekauft werden müssen (vgl. Proband 4).

Zudem geben vier Probanden an, dass die **Servicequalität** als Herausforderung betrachtet werden kann. Wenngleich diese zum Teil auf den Schultern von Lieferanten ruht, so sind Faktoren wie etwa die Reaktionszeit auf Tickets, die hohe fachliche Kompetenz des Erstkontakts wie auch der Umgang mit den entsprechenden Tickets entscheidend für den weiteren Verkauf von Dienstleistungen an diesen Kunden beziehungsweise liefert diese in Problemfällen auch den Vorwand für die Portierung der Rufnummern und des dahinterliegenden Volumens zu einem Marktbegleiter.

Drei Probanden geben an, dass sich die **Branche in einem Umbruch** befindet. Zwei unterstreichen, dass es im Gegensatz zu früher nicht mehr möglich ist, eine Vorgabe für die einzelnen zu verkaufenden Volumina je Servicernummerngruppe zu treffen, da der Markt zusehends gesättigt ist und das Produkt mittlerweile durch technische Neuerungen umgangen werden kann. Ein Proband merkt zudem an, dass es im Unternehmen Top-Down-Vorgaben gibt, die oftmals realitätsfremd sind, da sie sich im aktuellen Markt weder planen noch erreichen lassen (vgl. Proband 2 2017; Proband 3 2017).

Eine Herausforderung, die mit der letztgenannten Hand-in-Hand geht, ist das Werben von Kunden. Die klassische Kaltakquise ist laut Proband 3 nicht mehr

möglich. Die drei Wege an Neukunden zu kommen, die sich dem Vertrieb heutzutage bieten, sind: **Online Marketing, Projektgeschäft als Komplementärprodukt oder das Kundennetz des Vertriebsmitarbeiters**. Da der Markt, wie bereits geschildert, sehr eng ist, ist es zudem unumgänglich, Bestandskunden zu halten und auszubauen (vgl. Proband 3 2017).

In weiterer Folge wurde jeder Proband gebeten, jene Erfolgsfaktoren zu nennen, die für den Vertrieb innerhalb dieser speziellen Branche wichtig sind. Als Folgefrage zu dieser offenen Fragestellung wurden die genannten Faktoren von eins bis fünf bewertet, wobei 5 als sehr gut gilt. Das Ergebnis wird im Folgenden näher erläutert.

**Kundennähe beziehungsweise Beziehung zum Kunden** wurde von allen fünf Probanden genannt und mit einem kumulierten Ergebnis von 23 aus 25 erreichbaren Punkten bewertet. Die persönliche Nähe eines Vertriebsmitarbeiters zu seinen Kunden ist somit der wichtigste Erfolgsgarant innerhalb der Branche Servicerufnummern und additiven Lösungen.

In weiterer Folge wurden die zwei Faktoren **„Fachliche Qualifikation“** sowie **„Empathie beziehungsweise Kundenproblem wahrnehmen und individuell darauf eingehen“** jeweils dreimal genannt und mit 14 sowie 13 Gesamtpunkten bewertet. Es ist jedoch anzumerken, dass nur Proband 1 beide genannt hat und diese zwei Punkte sich im Inhalt zum Teil überschneiden, wie dieser anmerkt. Ohne fachliche Qualifikation kann das Kundenproblem nicht korrekt wahrgenommen werden und ohne die nötige Empathie findet die fachliche Qualifikation keine Anwendung (vgl. Proband 1 2017).

Mit je 10 Punkten folgen die Erfolgsfaktoren **„Reaktionszeit“** und **„Service“**. Hiernach werden „gute Konditionen hinsichtlich des Preises“ mit 9 sowie ein „interessantes Portfolio sowie Innovationen“ mit 8 Punkten und jeweils zwei Nennungen angegeben. Hierauf folgen abschließend zwei Einzelnennungen: eine „gute Dienstleistung hinsichtlich der Netzstabilität“ sowie „einzelne Ziele für den Vertriebsmitarbeiter“.

Zusammenfassend lässt sich hieraus feststellen, dass die genannten Erfolgsfaktoren entsprechende Lösungswege für die angegebenen Herausforderungen darstellen. Allen voran steht der Umbruch der Branche, durch alternative Lösungswege sowie der hohen Transparenz in einem engen Nischenmarkt. Dem kann am ehesten mit einer engen Nähe zum Kunden sowie der dafür nötigen fachlichen Expertise und Empathie der Vertriebsmitarbeiter begegnet werden.

#### *7.5.2 Wie gestaltet sich die Vertriebssteuerung in andern Unternehmen der Branche Servicerufnummertelefonie und Mehrwertservices?*

Für die Steuerung von Unternehmen wird der Vertrieb laut Probanden von vier befragten Unternehmen in die zwei groben Sektionen **direkter und indirekter Vertrieb** unterteilt. Im Bereich indirekter Vertrieb wird der Markt über entsprechende Partner bedient. Hierbei kann es sich um Absatzhelfer handeln oder um Absatzmittler, die das Produkt an sich weiterverkaufen oder dieses in ein Leistungsbündel einschnüren, das an den Kunden verkauft wird. Im direkten Vertrieb steht die Vertriebsmannschaft direkt mit den „End“-Kunden in Verbindung.

Diese zwei Kanäle werden durch unterschiedliche Zielvorgaben gesteuert. Je nach Unternehmen geben die Probanden verschiedene Ansätze zur Steuerung an. Allem voran stehen der **Deckungsbeitrag** sowie der **Umsatz**, die bei allen fünf Unternehmen eine große Wichtigkeit aufweisen. Die Unternehmen setzen hierfür einen Zugewinn auf die Kennzahl des Vorjahres. Dieser kann in Prozenten (vgl. Proband 1 2017; Proband 2 2017; Proband 4 2017; Proband 5 2017) sowie in einer absoluten Zahl (Proband 3 2017) angegeben werden.

Am Beispiel von Servicerufnummern wird der Deckungsbeitrag pro Minute berechnet und gesamt für den Vertrieb, den einzelnen Vertriebsmitarbeiter sowie für jeden Kunden im Einzelnen erhoben (vgl. Proband 1 2017). Der Einkaufspreis sowie der zu erzielende Deckungsbeitrag je Rufnummerngasse, je Lösung beziehungsweise je Projekt wird dem Vertrieb in vier der Unternehmen als Basis zur Angebotserstellung zur Verfügung gestellt. Je nach Unternehmen unterscheidet sich die Preisfindung im Detail. Während zwei der Unternehmen auf einen Preiskorridor setzt, den es nicht zu unterschreiten gilt (vgl. Proband 1 2017; Proband 4 2017), gibt eines der Unternehmen definierte Basispreise je Servicerufnummerngasse je Land vor (vgl. Proband 2 2017). Bei allen

Unternehmen können diese Preise im Bedarfsfall reaktiv nach unten angepasst werden. Dies geschieht im Rahmen eines Strategie-Gesprächs, das mit einer übergeordneten oder im Falle eines Geschäftsführers gleichgestellten Instanz gesucht wird. Im Unternehmen von Proband 4 kommt zudem ein monatlicher Zeitvergleich zum Einsatz. Dieser orientiert sich auf dem durchschnittlich generierten Umsatz des Leistungsmonats des Vorjahres (vgl. Proband 4 2017).

Im Unternehmen von Proband 1 und 2 findet sich dieser in gesteckten Quartals und Jahreszielen für Mitarbeiter und Abteilungen wieder (vgl. Proband 1 2017; Proband 2 2017; Proband 4 2017; Proband 5 2017). Zudem gibt es eine monatliche Besprechung mit dem Sales Manager beziehungsweise situationsabhängige Projektbesprechungen (vgl. Proband 1 2017). Proband 2 gibt an, dass von jedem Vertriebsmitarbeiter monatliche Umsatz - Forecasts erstellt sowie die gesetzten Ziele erreicht werden müssen. Die Messung dieser erfolgt jedoch am Ende des Folgemonats, da es die Beschaffenheit der Dienstleistung bedingt, dass die endgültige Rechnungslegung erst nach Ende des Leistungsmonats erfolgt. Diese monatlichen Umsatz-Forecasts werden zudem um eine Pipeline die aktuellen Projekte innerhalb eines Quartals ergänzt (vgl. Proband 2 2017).

Maßnahmen, die bei einer Über- oder Unterschreitung dieser Ziele ergriffen werden, gestalten sich je Unternehmen unterschiedlich.

In einem Unternehmen werden Überschüsse gezielt ins nächste Monat übertragen, außer es gibt ein wichtiges Abteilungsziel zu erreichen. Eine Unterschreitung des von den Vertriebsmitarbeitern selbst erstellten Forecasts muss im jeweiligen Monatsgespräch mit dem Sales Manager besprochen werden (vgl. Proband 2 2017). In anderen Unternehmen sind zudem Maßnahmen definiert, die ergriffen werden können, sofern die Zahlen unterschritten werden. Dies beinhaltet das Generieren zusätzlicher Leads über gezielte Werbeaktionen oder das Hinzuschalten eines direkten Vertriebsteams, das potentielle Kunden gezielt über das Telefon zu akquirieren versucht und somit die Schlagzahl für den Erstkontakt drastisch erhöht (vgl. Proband 4 2017). Lediglich ein einziges Unternehmen hat einen konkreten Plan an Maßnahmen aufliegen, die ergriffen werden können. Im wöchentlichen Gespräch werden die entsprechenden Projekte und die damit in Zusammenhang stehenden Kennzahlen angesehen. Bei groben

Abweichungen wird eine Gap-Analyse durchgeführt und danach entschieden, wie diese Lücke wieder geschlossen werden kann (vgl. Proband 5 2017).

### 7.5.3 Welche Perspektiven der Vertriebssteuerung werden von Experten innerhalb der Branche für die Steuerung des Vertriebs als wichtig erachtet?

Für die Beantwortung dieser Frage wurde den Probanden eine aus der Literatur hervorgehende Tabelle zur Verfügung gestellt. Folgend ist diese Tabelle inklusive der kumulierten Ergebnisse aus den Einzelexplorationen vereinfacht dargestellt.

Perspektive der Vertriebssteuerung	Perspektive wird bei der Vertriebssteuerung berücksichtigt		Bewertung (max 25 Punkte)
	Ja	Nein	
Finanzökonomische Aspekte	5x		25
Vertriebsprozesse	5x		15
Lern- und Entwicklungsperspektive	4x	1x	18
Kundenaspekte	5x		22
Kompetenzen in... Innovationen, Leistung, etc.	4x	1x	18
Stakeholder - Aspekte	4x	1x	12

**Tabelle 12:** Wichtigkeit der Perspektiven der Vertriebssteuerung (eigene Darstellung)

Wie aus dem vorherigen Subkapitel hervorgeht, bestätigt die Tabelle 12, dass die einzelnen Unternehmen sehr von finanzökonomischen Aspekten getrieben sind. Zugleich lässt sich daraus ablesen, dass diese auch die Kundenperspektive sehr in den Fokus gerückt haben. Ebenso werden die Lern- und Entwicklungsperspektive der einzelnen Mitarbeiter sowie die Kompetenzen in Innovation und Leistung zwar nur von 4 aus 5 Unternehmen berücksichtigt, doch gleichsam auf Platz 3 gereiht. Die Vertriebsprozesse hingegen, die von allen Unternehmen berücksichtigt werden, folgen erst als vierte Perspektive.

Diese jeweiligen Perspektiven werden in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich beleuchtet. Um die Informationen hieraus dem Vertriebsteam zur Verfügung zu stellen, werden die einzelnen Kennzahlen in diversen Systemen hinterlegt. Dies reicht von einer einfachen Kundendatenbank (vgl. Proband 3 2017) über ein CRM-System, das vom Vertrieb gepflegt wird (vgl. Proband 1 0217; Proband 2 2017; Proband 4 2017; Proband 5 2017) und neben einzelnen Kennzahlen mitunter auch den Kundendialog auflistet (vgl. Proband 4 2017) bis

hin zum Controlling, das bei allen Unternehmen vorhanden ist. In drei Unternehmen muss der Vertrieb im Bedarfsfall aktiv zusätzlich Daten aus dem Controlling anfordern. Bei den zwei anderen Unternehmen werden alle relevanten Daten bereits in den Vertriebsinformationssystemen hinterlegt.

Ein Unternehmen nutzt für die Bereitstellung der Daten ein Dashboard. Innerhalb dieses Dashboards gibt es diverse Ebenen. Der Vertriebsmitarbeiter findet darin sowohl seine Ziele und die damit verbundenen Kennzahlen vordefiniert, wie beispielweise der generierte Umsatz in aktiven Perioden, ein Forecast bis zum Ende der Periode, Deckungsbeitrag gesamt und je Kunde etc. Der Führungsperson sieht in diesem Dashboard eine Übersicht über die Performance aller darunterliegenden Vertriebsmitarbeiter und hat zusätzlich die Möglichkeit, das individuelle Detail-Dashboard jedes Mitglieds des Vertriebsteams aufzurufen (vgl. Proband 5 2017).

Drei Probanden weisen auf die Nutzung von Vertriebs-Pipelines hin. In diesen Pipelines werden aktuelle sowie zukünftige Projekte bzw. Kunden, die zur Akquise im Fokus stehen, abgebildet, um einen Überblick über die zu planenden Vertriebsmaßnahmen zu planen (vgl. Proband 2 2017; Proband 4 2017; Proband 5 2017). Diese Pipeline bildet den Blick in die Zukunft ab, da das restliche Vertriebsinformationssystem mit dem Blick auf die Vergangenheit ausgerichtet ist (vgl. Proband 5 2017).

Wenngleich die qualitativen Eigenschaften wie etwa der Referenz-Wert eines Kunden von den Unternehmen bei der Angebotserstellung bedacht werden, wird die Erhebung von qualitativen Kennzahlen lediglich von einem Unternehmen angesprochen. Dieses erhebt die Kundenzufriedenheit, die Reaktionszeit sowie deren Vertriebsprozess- und die Servicequalität mithilfe eines Mailings, das jeder Kunde nach einer getätigten Bestellung zugesendet bekommt. Die Ergebnisse werden im Vertriebsinformationssystem hinterlegt und auf diese wird im Jahresgespräch mit dem Vertriebsmitarbeiter eingegangen (vgl. Proband 2 2017).

#### *7.5.4 Welche Anforderungen stellen die Probanden an ein Kennzahlensystem?*

Zwei der fünf befragten Unternehmen arbeiten mit einem Kennzahlensystem, das jedoch keinem Modell aus der Literatur zugeordnet werden kann. Diese Systeme wurden für die Anforderungen der einzelnen Unternehmen angepasst und bieten durch die Bereitstellung definierter Kennzahlen, die jedoch untereinander nicht in Bezug stehen, eine Grundlage beziehungsweise Hilfestellung bei der

Vertriebssteuerung (vgl. Proband 2 2017; Proband 5 2017). Die anderen drei Unternehmen werden mithilfe des Deckungsbeitrags sowie des Umsatzes gesteuert (vgl. Proband 1 2017; Proband 3 2017; Proband 4 2017).

Im Rahmen der Befragung wurden die Experten abschließend gebeten, eine Reihung der einzelnen Anforderungen nach Wichtigkeit dieser zu erstellen. Hierbei belegen die Kriterien „Benutzer- und Organisationsgerechtigkeit“, „Problemgerechtigkeit“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Partizipative Herleitung“ ebenso die ersten vier Plätze, wie dies auch im ersten Workshop „Auswahl eines Modells“ innerhalb des Unternehmens telequest und Internet Solution GmbH der Fall war. Jedoch wird die „Wirtschaftlichkeit“ von Experten ebenso wichtig eingestuft, wie etwa die „Problemgerechtigkeit“. Ein Kriterium, das jedoch abweicht, ist die Flexibilität. Da sich der Markt im Wandel befindet, befinden die einzelnen Experten es für wichtig, dass das Kennzahlensystem sich entsprechend anpassen lässt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Notwendigkeit von einzelnen Kennzahlen für alle Unternehmen relevant ist, jedoch die Übertragung in ein Kennzahlensystem, das den Verlauf der Kennzahlen innerhalb einer definierten Periode darstellt und mit entsprechenden Zielen verbunden ist, lediglich von zwei Unternehmen bislang umgesetzt wurde. Ein Proband gab an, dass aufgrund der Unternehmensgröße und des subjektiv als sehr hoch empfundenen Aufwands bislang davon abgesehen wurde (vgl. Proband 3 2017)

## 7.6 Workshop 2 „Feststellen des Erweiterungsbedarfs des gewählten Modells“

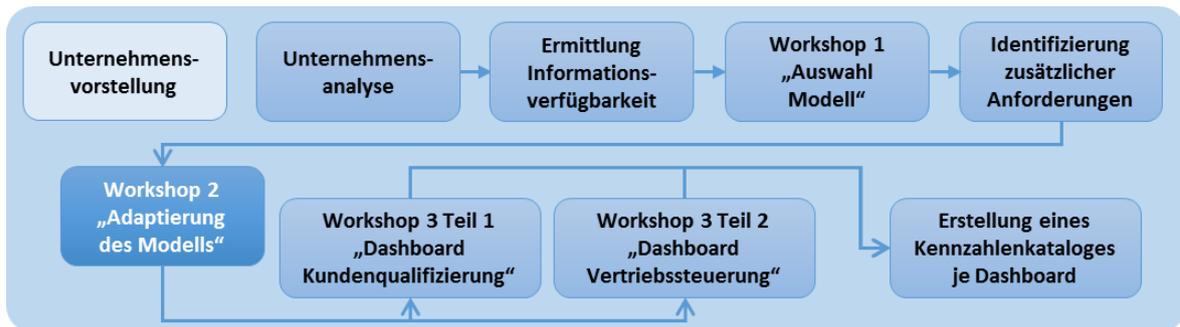


Abbildung 27: Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 6 (eigene Darstellung)

Im folgenden vierten Schritt wird eine unternehmensinterne Fokusgruppe gebildet. Das Ziel des Workshops ist, auf Basis der zusätzlichen Information aus den Expertenbefragungen gegebenenfalls zusätzliche Anforderungen an das Kennzahlensystem zu definieren und somit einen Rahmen zu bilden, der im Zuge des dritten Workshops mit einem gezielten Kennzahlenkatalog hinterlegt wird. Die einzelnen Teilnehmer werden aufgrund ihrer Expertise herangezogen. Diese sind DI Wolfgang F.P. Hutter (Geschäftsführung), Lothar Planner (Controlling) sowie Ing. Paul Kager (Key Account Management).

### 7.6.1 Einführung in den Workshop

Um alle Beteiligten auf denselben Wissensstand zu bringen, erfolgt im Rahmen einer kleinen Einführung die Wiederholung des im ersten Workshop gewählten Konzepts mittels einer PowerPoint Präsentation. Anschließend werden die wesentlichen Ergebnisse der Einzelexplorationen in einer weiteren Präsentation aufgezeigt.

### 7.6.2 Feststellen des Erweiterungsbedarfs

Auf der Basis des im ersten Abschnitt vermittelten Wissens wird eine Gruppendiskussion zum Feststellen einer Adaptierung geführt. Dies geschieht unter Berücksichtigung des Ziels der Masterarbeit: „Die Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Steuerung und Optimierung des internationalen Vertriebs der telequest & Internet Solutions GmbH“.

Das Ergebnis der Fokusgruppe ist das Aufwerfen der folgenden Fragestellungen, die entweder direkt in der Gruppendiskussion beantwortet beziehungsweise im Anschluss in einem Workshop abgearbeitet werden:

- Reicht für das Unternehmen der Fokus auf die Kundenperspektive?
- Welche zusätzlichen Anforderungen werden an das gewählte System gestellt?
- Adaptierung des gewählten Systems, sodass es erarbeiteten Anforderungen des Unternehmens entspricht.

Die Teilnehmer der Gruppendiskussion kommen zum Ergebnis, dass das Halten der Bestandskunden eine sehr große Wichtigkeit hat, wie es auch in den Forschungsergebnissen der Einzelexplorationen hervorgeht. Die qualitative und quantitative Qualifizierung der Bestands- sowie Neukunden innerhalb des gewählten Modells von Palloks-Kahlen, bis hin zur Isolation von einzelnen Schlüsselkunden entspricht den Anforderungen der Teilnehmer. Dies ermöglicht in den Augen der Teilnehmer den Prozess der Optimierung des Vertriebs. Am Ende des Prozesses sollen jedoch nicht nur die Schlüsselkunden isoliert werden, sondern auch alle anderen Kunden qualifiziert und einem Kundenqualifikations-Status zugeordnet werden. Darüber hinaus sollten die Kunden den jeweiligen Kundengruppen „Reseller“, „Endkunde“ und „Provisions-Kunde“ zugeordnet werden, da diese sich in der Bearbeitung unterscheiden. „Reseller“ stehen hierbei für Absatzmittler, „Provisions-Kunden“ für Kunden, die über einen Absatzhelfer generiert wurden und „Endkunden“ für direkte Kunden des Unternehmens. Eine Trennung dieser hinsichtlich der Erhebung von getrennten Kennzahlen je Kundengruppe wird entgegengesprochen, da sich diese in der Bearbeitung nicht zwingend unterscheiden.

Um zukünftig den Vertrieb zielgerichtet steuern zu können, sollen nicht nur die einzelnen Kunden qualifiziert, sondern das System um eine weitere Ebene ergänzt werden, die Kennzahlen hinsichtlich der einzelnen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen beinhalten.

Ebenfalls aus der Diskussion geht hervor, dass das Kennzahlensystem dennoch schlank und übersichtlich sein muss, dass eine Anwendung im Geschäftsalltag eine Bereicherung und keine zusätzliche Last für das Unternehmen darstellt (vgl. Hutter 2017b).

Im anschließenden Workshop wurde die Ausgestaltung des zukünftigen Kennzahlensystems dementsprechend näher behandelt und bildlich festgehalten. Der überarbeitete Prozess der Kundenqualifizierung sowie die Ausgabe in die einzelnen Darstellungs-Ebenen sind in Abbildung 22 sowie 23 dargestellt.

Innerhalb der Gruppendiskussion wurde aufgeworfen, dass hinsichtlich der Berechnung des Kundenwerts große Unterschiede zwischen den Ausprägungen der Kennzahlen klaffen können, die den Kundenwert übermäßig beeinflussen können. Um dem Vorzubeugen und eine Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Kunden zu schaffen, werden die Kennzahlen beim Prozess der Kundenbewertung neben der Erhebungseinheit der Kennzahl zusätzlich immer in die Relation zu allen Kunden gesetzt. Abbildung 22 zeigt die Art der Berechnung des Kundenwerts, wie sie im Workshop 3 angepasst wurde.

Die Position im Kunden-Portfolio sowie all jene Kennzahlen, die während dem Prozess der Qualifikation von Kunden nach Palloks-Kahlen herangezogen werden, um den Kundenwert zu bilden, sollen zukünftig im CRM-Part des Vertriebsinformationssystems bei jedem Kunden in einem eigenen Reiter hinterlegt werden. Ebenso wird dort festgehalten, welcher Kundenqualifikation der einzelne Kunde entspricht. Der Kundenqualifikations-Status, die über den Prozess zugeordnet werden sollen, sind Schlüsselkunden, Premium-Kunden und Basis-Kunden.

Für den Bereich Vertriebssteuerung werden in weiterer Folge sowohl Daten aus diesem Prozess wie auch zusätzlich aus weiteren Quellen herangezogen. Die Kennzahlen für das Dashboard „Vertriebssteuerung“, werden im Workshop 3, Teil 2 ausgewählt. Abbildung 23 zeigt die Informationsgrundlage für die Auswahl an Kennzahlen, die herangezogen wird, um im Workshop 3, Teil 2 Kennzahlen auszuwählen. Durch diese Adaptierung des Modells können die in der Gruppendiskussion definierten Anforderungen erfüllt werden.

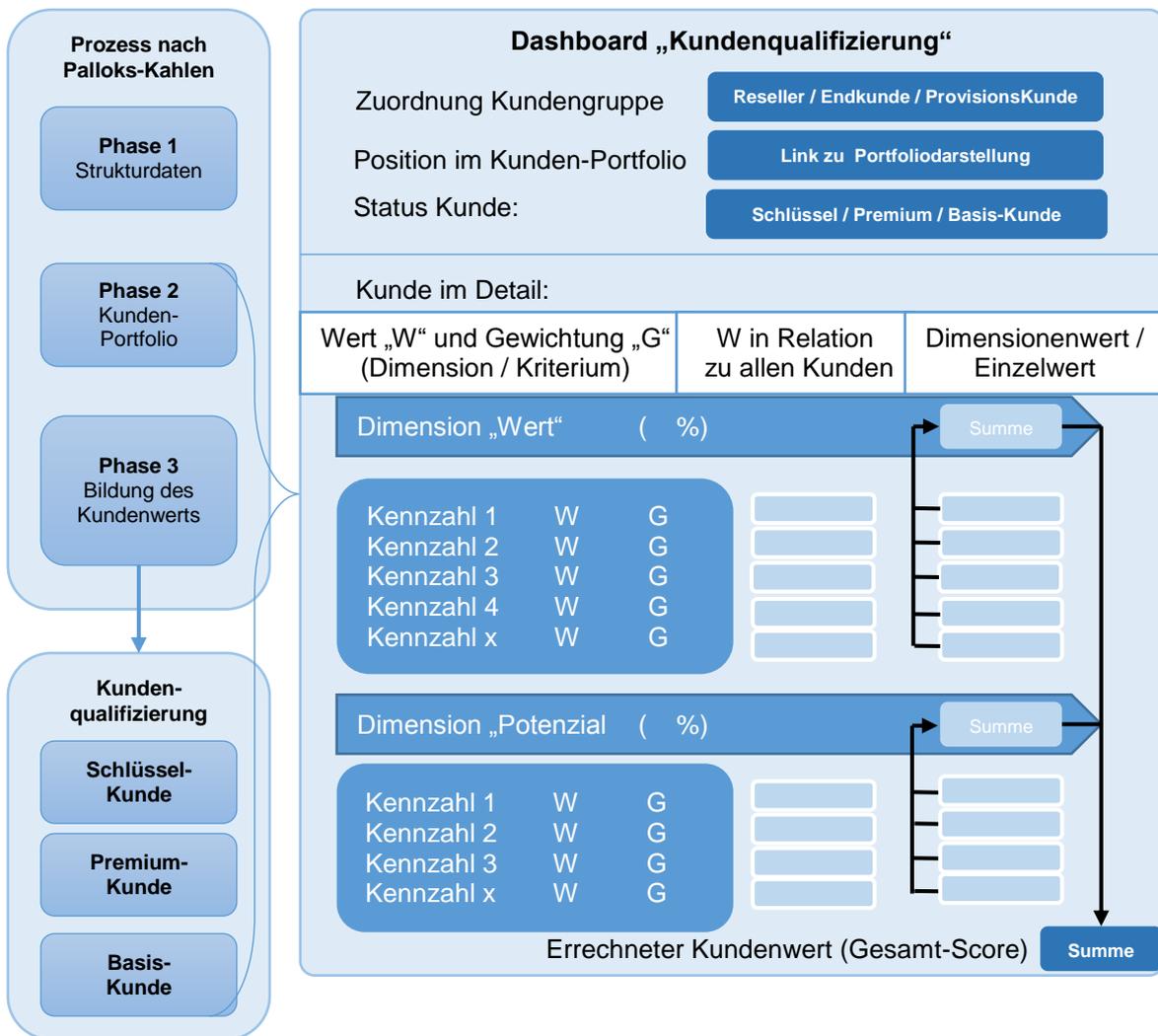


Abbildung 28: Adaptierter Prozess „Kundenqualifizierung“ nach Palloks-Kahlen (eigene Darstellung)

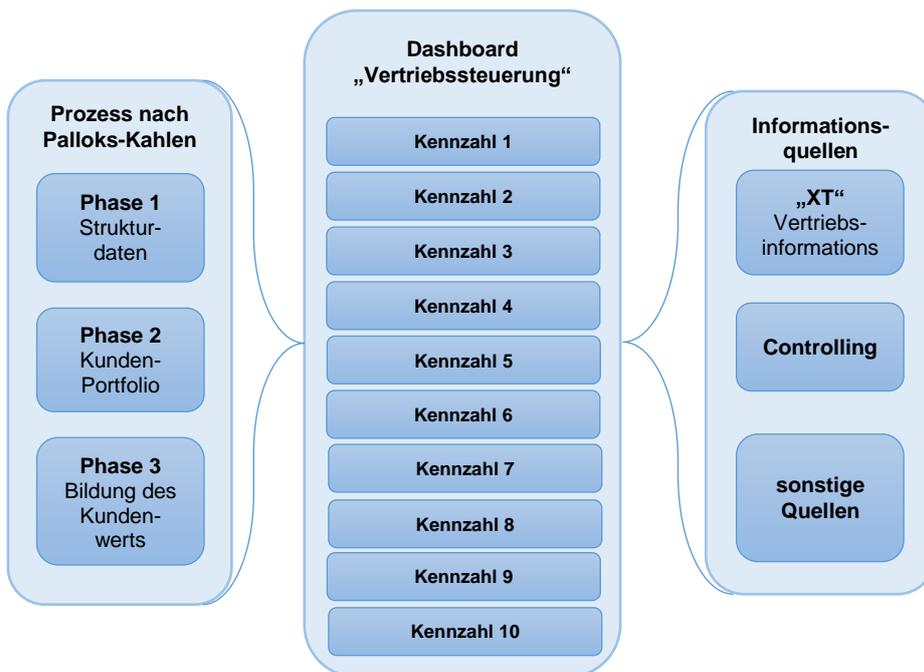


Abbildung 29: Vereinfachte Darstellung der Informationsquellen für die Erarbeitung der Kennzahlen des Dashboards „Vertriebssteuerung“ (eigene Darstellung)

### 7.6.3 Auswahl der Teilnehmer für Workshop 3

Der Workshop 3 findet in zwei Teilen statt. Für Teil eins, der Auswahl der Kennzahlen im Prozess zur Isolation der Schlüsselkunden, die in weiterer Folge bei den zugehörigen Kunden im Dashboard „Kundenqualifizierung“ hinterlegt werden, werden zukünftige Systemnutzer und Systemnutzerinnen gemäß Tabelle 13 herangezogen. Die Kriterien für die Auswahl dieser sind hierbei dieselben wie beim Workshop 1, die in Kapitel 7.3 ausgearbeitet sind.

Name	Position
DI Wolfgang F.P. Hutter	Geschäftsführung
Lothar Planner	Controlling
Dr. Christian Schörkl	Beschwerde Management & Rechtsabteilung
Ing. Paul Kager	Key Account Manager
Anton Leber, Bsc.	Marketing
Susanne Göschl, Bsc.	Sales Coordinator

**Tabelle 13:** Teilnehmer Workshop 3, Teil 1 (eigene Darstellung)

Im zweiten Teil des Workshops werden die Kennzahlen für das Dashboard für die „Vertriebssteuerung“ ausgewählt. Hierfür werden die Teilnehmer wie in der folgenden Tabelle herangezogen:

Name	Position
DI Wolfgang F.P. Hutter	Geschäftsführung
Lothar Planner	Controlling
Ing. Paul Kager	Key Account Manager

**Tabelle 14:** Teilnehmer Workshop 3 Teil 2 (eigene Darstellung)

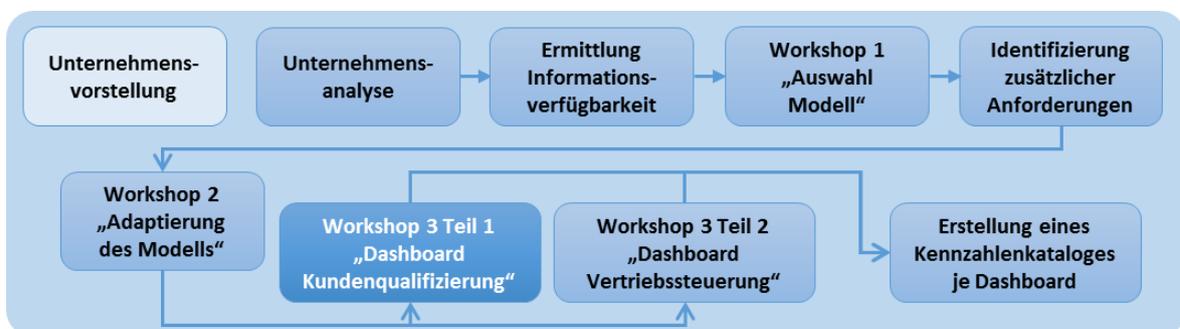
## 7.7 Workshop 3 „Auswahl geeigneter Kennzahlen und Finalisierung des Kennzahlensystems“

Der Workshop 3 „Auswahl geeigneter Kennzahlen und Finalisierung des Kennzahlensystems“ wird in zwei Teile aufgespalten.

Hierfür werden in der jeweiligen Gruppenzusammenstellung nach Tabelle 12 und Tabelle 13 Anforderungen an Kennzahlen definiert, diese durch einen Paarvergleich gewichtet und anschließend innerhalb einer Nutzwertanalyse bewertet. Im Vorfeld wurden vom Autor Kennzahlen für die zwei Bereiche „Kundenqualifizierung“ und „Vertriebssteuerung“ erarbeitet. Diese stützen sich auf

die Literaturrecherche, die geführten Einzelexplorationen, die Unternehmensanalyse in Schritt 1 (Kapitel 7.2) sowie die Analyse der unternehmensinternen Informationssysteme in Schritt 2 (Kapitel 7.3) des Untersuchungsdesigns sowie Gesprächen mit der Geschäftsführung, Controlling und dem Vertriebsteam. Vor der Bewertung durch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen werden diese vorgeschlagenen Kennzahlen eingangs diskutiert, gegebenenfalls ergänzt oder reduziert und zusätzlich mithilfe einer im Workshop erarbeiteten Checkliste für Kennzahlen, wie in Kapitel 3.5 Abbildung 9 dargestellt, vorqualifiziert. Eine Anforderung aus dem Workshop 2 war zudem, dass einem sogenannten „Zahlenfriedhof“ vorgebeugt werden soll. Aus diesem Grund werden je Dashboard maximal 10 Kennzahlen herangezogen. Für die Erhebung des Kundenwerts wird zudem innerhalb der Gruppendiskussion im ersten Teil eine Verteilung der Kennzahlen auf Ergebnisse aus Phase 1 „Erhebung von Strukturdaten“ und 3 „Bildung des Kundenwerts“ des Kundenqualifizierungsprozesses getroffen. Diese ist für die Berechnung des Kundenwerts nötig. Zum besseren Verständnis ist das Modell in Abbildung 22 auf Seite 107 dargestellt.

### 7.7.1 Workshop 3 Teil 1 Dashboard „Kundenqualifizierung“



**Abbildung 30:** Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 7 (eigene Darstellung)

Im ersten Teil werden zukünftige Systemnutzer und Systemnutzerinnen laut Tabelle 12 aus einzelnen Bereichen des Unternehmens herangezogen, um Kennzahlen für das Dashboard „Kundenqualifizierung“ beziehungsweise den zugrundeliegenden Prozess nach Palloks-Kahlen zu erarbeiten und zu bewerten. Diese werden im abschließend letzten Subkapitel „Erstellung eines Kennzahlenkatalogs“ in einer Kurzform angeführt und zudem detailliert im Anhang dargestellt.

Innerhalb des Workshops werden somit die benötigten Kennzahlen für Phase 1 „Erhebung von Strukturdaten“ und Phase 3 „Bildung des Kundenwerts“ des Prozesses nach Palloks-Kahlen festgelegt. Da die zwei Dimensionen der Achsen für Phase 2 „Erstellung eines Kundenportfolios“ bereits in der Literatur auf Kundenzufriedenheit und Kundenattraktivität hinsichtlich des Deckungsbeitrags im Sinne eines Kundenzufriedenheits-Kundenattraktivitäts-Portfolios definiert sind und dieses im Workshop 2 innerhalb der Gruppendiskussion als zielführend gesehen wird, werden diese zwei Dimensionen im Workshop 3 nicht mehr erhoben.

Als Voraussetzung zur Bewertung der Kennzahlen wurden in einer Gruppendiskussion Anforderungen an Kennzahlen erarbeitet, kritisch hinterfragt und festgehalten. Folgend wurden vom Autor Anforderungen aus der Literatur präsentiert. Zudem wurde auch die Checkliste zur Vorqualifizierung von Kennzahlen gemäß der 20-Zahlen-Diät präsentiert, die in Kapitel 3.5 Abbildung 9 dargestellt ist. Daraufhin wurde die Checkliste im Sinne der Workshop-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen adaptiert, um die zu bewertenden Kennzahlen einem Vorfilter zu unterziehen. Diese Checkliste umfasst Vorgaben, die sowohl für die Erhebung (zum Beispiel: „Ist unter wirtschaftlichem vertretbarem Aufwand zu erheben.“) als auch für die weitere Nutzung (zum Beispiel: „Lässt das Ableiten von Maßnahmen zu.“; „Kann einem Verantwortlichen zugeordnet werden.“) Diese adaptierte Checkliste ist im Anhang als Tabelle A-1 (S. A-12) dargestellt.

Im Anschluss wurden die Anforderungen wie in Tabelle 15 dargestellt und bewertet. Der vollständige Paarvergleich ist im Anhang in Tabelle A-4 (S. A-3) ersichtlich.

Anforderungen	Gewichtung
Aktualität	0,20
Zielorientierung	0.11
Qualität der Daten	0.21
Benutzerfreundlichkeit	0.20
Frühwarnfunktion	0.15
Relevanz	0.13
<b>Summe</b>	<b>1.00</b>

**Tabelle 15:** Paarvergleich Anforderungen an Kennzahlen (eigene Darstellung)

Anhand der Kriterien der Checkliste in Tabelle A-1 (S. A-12) im Anhang sowie den definierten Anforderungen aus Tabelle 14 konnten in diesem Workshop Kennzahlen für das Dashboard „Kundenqualifizierung“ ausgewählt werden. Das Kriterium „Die Kennzahl ist unter wirtschaftlich vertretbarem Aufwand zu erheben.“ innerhalb der Checkliste wurde unter der Prämisse der zukünftigen Erweiterung des Vertriebsinformationssystems beleuchtet, um so wenig wie möglich zusätzlichen Arbeitsaufwand in der Abteilung Controlling auszulösen.

Aus der Gruppendiskussion ging hervor, dass im Folgenden die wichtigsten 6 Kennzahlen aus Phase 1 und die 4 wichtigsten Kennzahlen der Phase 3 für die Berechnung des Kundenwerts herangezogen werden. Aus der Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fließen somit in den Kundenwert nicht nur harte, vergangenheitsbezogene Kennzahlen, sondern je nach Ergebnis der Bewertung der geeigneten Kennzahlen auch Kennzahlen hinsichtlich der Qualität der Kundenbeziehung sowie auch zukunftsbezogene Kennzahlen mit ein.

Folgend werden die Kennzahlen je Phase absteigend nach den Ergebnissen in Tabelle 16 und Tabelle 17 dargestellt. Die Nutzwertanalysen hierfür sind im Anhang unter Abbildung A-2 (S. A-4) und A-3 (S. A-4) hinterlegt.

Kennzahlen Dashboard „Kundenqualifizierung“ Phase 1		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Kundendeckungsbeitrag gesamt	4,13
2	Anzahl an Servicrufnummern (gesamt)	4,05
3	Ø Anzahl gekündigter Rufnummern	4,02
4	Ø Volumen pro Monat	3,99
5	Ø Umsatz pro Monat	3,95
6	Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr	3,95
7	Ø Anrufdauer pro Gespräch pro Periode	3,82
8	Ø Anrufe pro Periode	3,64
9	Ø Auszahlung pro Periode	3,3
10	Ø Anzahl an Angeboten bis zur Bestellung (gesamt)	2,21

**Tabelle 16:** Kennzahlenauswahl Phase 1 „Kundenqualifizierung“ (eigene Darstellung)

Kennzahlen Dashboard „Kundenqualifizierung“ Phase 3		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr	4,23
2	Ø Anzahl Beschwerden pro Jahr	4,15
3	Zukünftiger Ø Kundendeckungsbeitrag für die gesamte Vertragslaufzeit	3,54
4	Zukünftiges Ø Volumen für die gesamte Vertragslaufzeit	3,54
5	Referenzkunde	3,33
6	Net-Promoter-Score	3,18
7	Cross-Selling-Potenzial	3,17
8	Ø Tage hinsichtlich Zahlungsdauer pro Jahr	3,09
9	Kundenzufriedenheit	3,06
10	Lieferanteil beim Kunden (umsatzbezogen)	1,61

**Tabelle 17:** Kennzahlenauswahl Phase 3 „Kundenqualifizierung“ (eigene Darstellung)

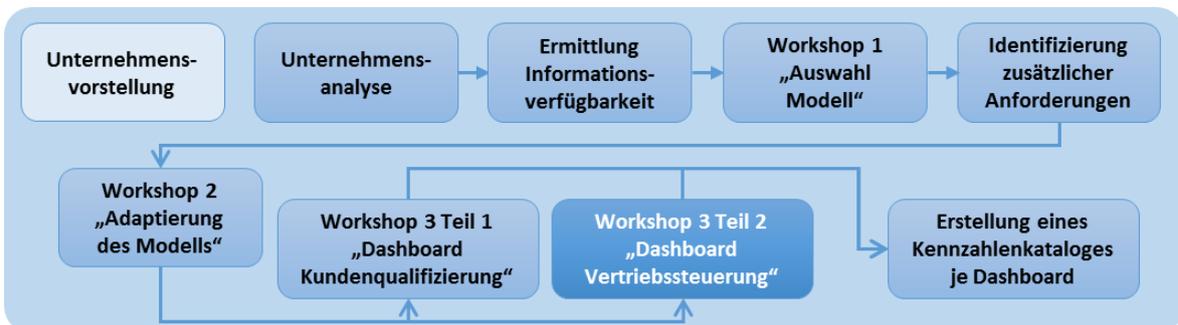
Um im Sinne der Anforderung jedem Kunden einen Kundenstatus zuzuweisen, wird folgend ein Paarvergleich mit den herangezogenen Kennzahlen durchgeführt. Die nachstehende Tabelle 18 zeigt die Berechnung des Kundenwerts im Sinne der Anforderungen des Unternehmens. Wie im Workshop 2 „Feststellen des Erweiterungsbedarfs“ ausgearbeitet wurde, werden die Kennzahlen, die für die Kundenqualifizierung herangezogen werden, in Relation zum entsprechenden kumulierten Ergebnis aller Kunden gesetzt, um eine Vergleichbarkeit zu erreichen. Die einzelnen Gewichtungen der Kennzahlen in Tabelle 17 entsprechen den Ergebnissen aus dem Paarvergleich, der in Abbildung 4 (S. A-5) im Anhang hinterlegt ist.

Berechnung des Kundenwerts	Gewichtung	Wert Kennzahl	Ergebnis
Kundendeckungsbeitrag pro Monat / Gesamtkundendeckungsbeitrag pro Monat	0,14		
Anzahl an Servicerufnummern / Anzahl an Servicerufnummern (gesamt)	0,09		
Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Jahr / Ø Anzahl aller gekündigten Rufnummern pro Jahr	0,07		
Ø Kundenvolumen pro Monat / Gesamtvolumen pro Monat	0,12		

Ø Kundenumsatz pro Monat / Ø Umsatz pro Monat	0,13		
Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr / Ø Anzahl aller Bestellungen pro Jahr	0,08		
<b>Summe Dimension Phase 1</b>	<b>0,63</b>		<b>0,00</b>
Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr / Ø Anzahl der Mahnungen an alle Kunden pro Jahr	0,07		
Ø Anzahl Beschwerden pro Jahr / Ø Anzahl aller Beschwerden pro Jahr	0,06		
Ø zukünftiger DB in Vertragslaufzeit gesamt / Ø zukünftiger DB aller Kunden in Vertragslaufzeit gesamt	0,13		
Ø zukünftiges Volumen in Vertragslaufzeit gesamt / Ø zukünftiges Volumen in Vertragslaufzeit gesamt	0,11		
<b>Summe Dimension Phase 3</b>	<b>0,37</b>		<b>0,00</b>
<b>Kundenwert (Summe aus Dimensionen)</b>			

**Tabelle 18:** Berechnung des Kundenwerts (eigene Darstellung)

### 7.7.2 Workshop 3 Teil 2 Dashboard „Vertriebssteuerung“



**Abbildung 31:** Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 8 (eigene Darstellung)

Wie im ersten Teil des Workshops wurde mit der Gruppe an Teilnehmern und Teilnehmerinnen am zweiten Teil des Workshops Anforderungen an Kennzahlen sowie eine Checkliste zur Vorqualifizierung der zu bewertenden Kennzahlen definiert.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Workshops kamen innerhalb der Gruppendiskussion zum Schluss, dass die erarbeitete Checkliste aus Tabelle A-1 (Seite A-12) ebenso auf den folgenden Anwendungsfall zu übertragen sei. Dasselbe trifft auf die formulierten und gewichteten Anforderungen laut Tabelle 14 zu.

Folgend wurden die einzelnen Kennzahlen für das Dashboard „Vertriebssteuerung“ bewertet. Die entsprechende Nutzwertanalyse ist unter Abbildung A-5 (S. A-6) im Anhang eingepflegt. Unter der Prämisse, das Kennzahlensystem so schlank wie möglich zu halten sowie der späteren Option der Erweiterung des Kennzahlensystems, werden nur die 8 wichtigsten Kennzahlen aus der Nutzwertanalyse in den Kennzahlenkatalog übernommen.

Die folgende Tabelle 19 stellt jene Kennzahlen dar, die innerhalb der Nutzwertanalyse bewertet wurden. Jene Kennzahlen, mit denen die Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen zukünftig gesteuert werden sollen, sind durch einen schwarzen Balken nach unten abgegrenzt.

Kennzahlen Dashboard „Vertriebssteuerung“		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Schlagkraft	4,21
2	Deckungsbeitragszielerreichungsgrad	4,19
3	Anzahl an Krankenstandstage im Jahr	4,13
4	Zukünftiger Ø Deckungsbeitrag pro Monat mit zugeordneten Kunden	4,11
5	Umsatzanteil „Schlüssel“- „Premium“- „Basis“-Kunden	4,08
6	Conversion-Rate Reseller	4,01
7	Conversion-Rate Endkunden	4,01
8	Kundenstruktur	4,00
9	Deckungsbeitrag aller zugeordneten Kunden pro Monat	3,84
10	Ø Anzahl an besuchten Kunden pro Dienstreise pro Jahr	3,83
11	Volumen aller zugeordneten Kunden pro Monat	3,6
12	Ø Volumen der zugeordneten Kunden pro Monat	3,56
13	Ø Umsatz der zugeordneten Kunden pro Monat	3,56
14	Ø Anzahl an Kunden in der Vertriebs-Pipe-Line im Monat	3,48
15	Ø Anzahl akquirierter Kunden pro Messe, Event, Veranstaltung im Jahr	3,39
16	Ø Anzahl an Überstunden pro Monat	3,34
17	Anzahl der erfolgreichen Bestellungen nach Angebotslegung pro Monat	3,24
18	Umsatz-Ziel-Erreichungsgrad für das aktuelle Jahr	3,01
19	Ø Anzahl an Kontakten pro Kunde bis Bestellung	2,39
20	Ø Anzahl an Reisetagen im Jahr	2,37

**Tabelle 19:** Kennzahlenauswahl „Vertriebssteuerung“ (eigene Darstellung)

Da im Workshop 2 die Anforderung nach einem zusätzlichen Dashboard für die Steuerung des Vertriebs gestellt wurde, wurde dies im Rahmen einer

Gruppendiskussion an dieser Stelle wieder zur Sprache gebracht. Die einzelnen Teilnehmer sehen es jedoch als nicht zielführend, eine weitere Nutzwertanalyse für Kennzahlen mit kumulierten Daten der in Tabelle 17 definierten Kennzahlen der einzelnen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen durchzuführen. Die Teilnehmer entschieden einstimmig, dass für das Dashboard „Übersicht Vertriebssteuerung“ die ohnehin erhobenen Daten aus Tabelle herangezogen und in Kennzahlen für den gesamten Vertrieb kumuliert werden sollen.

Die ausgewählten Kennzahlen aus dem Workshop 3 „Auswahl geeigneter Kennzahlen und Finalisierung des Kennzahlensystems“ werden folgend im Kapitel „Erstellung eines Kennzahlkatalogs“ dargestellt.

## 7.8 Erstellung eines Kennzahlenkatalogs

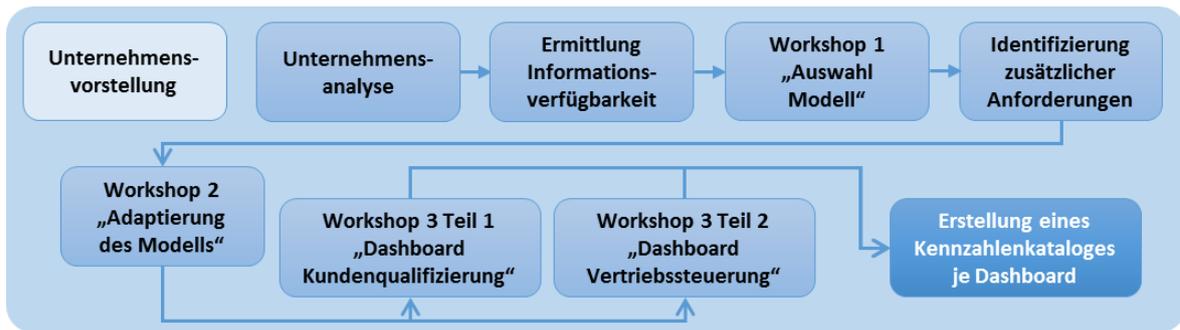


Abbildung 32: Statusübersicht - „Erarbeitung des Kennzahlensystems“ 9 (eigene Darstellung)

Im folgenden Kapitel werden die Kennzahlen in den Kennzahlenkatalogen „Kundenqualifizierung“ sowie „Vertriebssteuerung“ dargestellt. Bis auf die Kennzahl Kundenzufriedenheit, die bereits in der Literatur für das Kundenportfolio in Phase 2 definiert ist und im Workshop 2 abgesegnet wurde, wurden folgende Kennzahlen durch die definierten Teilnehmer und Teilnehmerinnen mithilfe von Nutzwertanalysen ausgewählt. Anzumerken ist hierbei, dass der „Kundendeckungsbeitrag pro Monat“ der ebenfalls für Phase 2 benötigt wird, bereits in Phase 1 des Kundenqualifizierungsprozesses durch die Nutzwertanalyse ausgewählt wurde.

Kennzahlen Dashboard „Kundenqualifizierung“ Phase 1			
Nr.	Kennzahl	Berechnung	Ergebnis
1	Kundendeckungsbeitrag gesamt	Umsatzerlöse Kunde - variable Kosten des Kunden	Geldeinheiten (€)
2	Anzahl an Service-rufnummern	Anzahl an Servicerrufnummern, die dem Kunden zugeordnet sind	Absolute Zahl
3	Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Jahr	Anzahl der gekündigten <u>Rufnummern des Kunden</u> Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv	Absolute Zahl
4	Ø Volumen pro Monat	<u>Volumen des Kunden gesamt</u> Anzahl der Monate mit Kundenstatus aktiv	Dauer (Minuten)
5	Ø Umsatz pro Monat	<u>Umsatz des Kunden gesamt</u> Anzahl der Monate mit	Geldeinheiten (€)

		Kundenstatus aktiv	
6	Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr	Anzahl der Bestellungen des <u>Kunden</u> . Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv	Absolute Zahl
<b>Kennzahlen Portfolio „Kundenqualifizierung“ Phase 2</b>			
7	Kundenzufriedenheit	Erhebung durch Marktforschung	Ausprägung ((sehr) zufrieden - Weder noch - (sehr) unzufrieden)
<b>Kennzahlen Dashboard „Kundenqualifizierung“ Phase 3</b>			
8	Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr	Anzahl der Mahnungen des <u>Kunden</u> . Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv	Absolute Zahl
9	Ø Anzahl Beschwerden pro Jahr	Anzahl der Beschwerden des <u>Kunden</u> . Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv	Absolute Zahl
10	Zukünftiger Ø Kundendeckungsbeitrag für die gesamte Vertragslaufzeit	Kundendeckungsbeitrag seit Vertragslaufzeit * Monate der <u>restlichen Vertragslaufzeit</u> Bisherige Vertragslaufzeit	Geldeinheiten (€)
11	Zukünftiges Ø Volumen für die gesamte Vertragslaufzeit	Volumen seit Vertragslaufzeit * Monate der <u>restlichen Vertragslaufzeit</u> . Bisherige Vertragslaufzeit	Dauer (Minuten)

**Tabelle 20:** Kennzahlenkatalog „Kundenqualifizierung“ (eigene Darstellung)

<b>Kennzahlen Dashboard „Vertriebssteuerung“</b>			
Nr.	Kennzahl	Berechnung	Ergebnis
1	Schlagkraft	<u>Umsatz</u> Schlaganzahl	Prozentsatz (%)
2	Deckungsbeitragszielerreichungsgrad	<u>Deckungsbeitrag pro Periode *100</u> Ziel-Deckungsbeitrag pro Periode	Prozentsatz (%)
3	Ø Anzahl an Krankenstandstagen im Jahr	Gesamtanzahl aller <u>Krankenstandstage</u> Anzahl der Belegschaft	Dauer (Tage)

4	Zukünftiger Ø Deckungsbeitrag pro Monat	Kundendeckungsbeitrag seit Vertragslaufzeit * Monate der <u>restlichen Vertragslaufzeit</u> Bisherige Vertragslaufzeit	Geldeinheiten (€)
5	Kundendeckung sbeitrag gesamt pro Monat	Umsatzerlöse Kunde - variable Kosten des Kunden	Geldeinheiten (€)
6	Conversion-Rate Reseller	<u>Anzahl Angebote an Reseller</u> Anzahl Bestellungen von Reseller	Prozentsatz (%)
7	Conversion-Rate Endkunden	<u>Anzahl Angebote an Endkunden</u> Anzahl Bestellungen von Endkunden	Prozentsatz (%)
8	Kundenstruktur	<u>Neukunden</u> Bestandskunden	Prozentsatz (%)

**Tabelle 21:** Kennzahlenkatalog „Vertriebssteuerung“ (eigene Darstellung)

Ein detaillierter Kennzahlenkatalog findet sich im Anhang unter Tabelle A-10 bis A-27 (S. A-19 - A-28).

Durch die Zuordnung der Kennzahlen aus dem vorliegenden Kennzahlenkatalog ist es dem Unternehmen nun sowohl möglich nach dem Modell von Palkos-Kahlen die Bestands- und Neukunden zu qualifizieren und entsprechend zu bearbeiten, als auch durch die Adaptierung des Systems die Vertriebsmitarbeiter zielgerichtet zu steuern.

Wie aus Tabelle 19 ersichtlich ist, werden die Kunden zukünftig sehr stark durch absolute Werte qualifiziert. Im Vergleich dazu finden sich in Tabelle 20 im Bereich der Vertriebssteuerung hingegen hauptsächlich relative Kennzahlen. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Workshops begründen dies dadurch, dass die Entwicklung der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen somit leichter vergleichen lässt und die relativen Kennzahlen hierbei je nach Ausprägung sowohl für das Unternehmen als auch die Mitarbeiter unterstützend argumentieren. Eine absolute Kennzahl würde hierbei lediglich einen Wert darstellen, den es zu diskutieren gilt.

Alle Kennzahlen, die sich in den Kennzahlenkatalogen befinden, wurden nach dem gängigen Sprachgebrauch in der Literatur benannt, falls vorhanden. Somit wurde die Top-Kennzahl „Umsatz durch Anzahl an Aktivitäten zum Kunden“ durch

den in der Literatur definierten Terminus „Schlagkraft“ ersetzt (vgl. Pinczoliths 2007).

Eine mögliche Darstellung des Bereichs „Vertriebssteuerung“ inkl. des dadurch ermöglichten Vergleichs einzelner Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen sowie des Vertriebsmitarbeiters oder der Vertriebsmitarbeiterin im Vergleich zum gesamten Vertriebsteam findet sich in Abbildung 33 im folgenden Kapitel.

## **8. Handlungsempfehlungen & Ausblick**

Im folgenden Kapitel werden die entsprechenden Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung des erarbeiteten Kennzahlensystems aufgezeigt. Abschließend wird ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen gegeben.

### **8.1 Handlungsempfehlungen**

Das Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Steuerung und Optimierung des internationalen Vertriebs der telequest und Internet Solutions GmbH. Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurden entsprechend der Unternehmensanforderungen ein geeignetes Kennzahlensystem ausgewählt und für das Unternehmen adaptiert, sowie für die einzelnen Darstellungsebenen entsprechende Kennzahlen ausgewählt. Die gewählten Kennzahlen ermöglichen es, nicht nur innerhalb der „Kundenqualifizierungs-Ebene“ die aktuellen und zukünftigen Kunden des Unternehmens entsprechend zu einzuordnen und somit der Anforderung der Vertrieboptimierung gerecht zu werden, sondern darüber hinaus auch den Vertrieb des Unternehmens zielgerichtet mithilfe der Ebenen „Vertriebssteuerung“ zu führen.

Die nachstehenden Handlungen werden vom Autor empfohlen, um eine erfolgreiche Implementierung des erarbeiteten Kennzahlensystems zu gewährleisten.

#### *8.1.1 Festlegen von definierten Ziel-Werten je Kennzahl*

Innerhalb der Erarbeitung des Kennzahlensystems wurden keine Zielwerte definiert. Somit müssen diese nachfolgend gesetzt werden.

Dieser angestrebte Zielwert muss zwingend für jede Kennzahl definiert werden, da diese sonst keine Aussagekraft aufweist. Erst durch diese Zuweisung wird eine Kennzahl zu einem wirksamen Steuerungs- und Kontroll-Instrument. Vollständige Sollwerte müssen zwingend die quantitative Größe und Einheit (Währung, Anzahl, Menge, etc.) der jeweiligen Kennziffer beinhalten. Zusätzlich ist ein angestrebter Wert oder alternativ ein Zielerreichungskorridor zu definieren, der erreicht werden soll. Der Vorteil bei der Nutzung des Zielerreichungskorridors ist die Nutzung als Frühwarnindikator bei der Unterschreitung der unteren Schwelle des Korridors.

Ebenso ist ein Intervall oder ein Zeitpunkt der Erhebung sowie eine Periode festzulegen, über die hinweg der Wert übermittelt wird (vgl. Kühnapfel 2013, S. 73). Diese Zielwerte sollen sowohl realistisch gesetzt werden als auch dennoch einen Anspruchscharakter aufweisen. Es ist zudem unerlässlich, dass diese innerhalb des Unternehmens unmissverständlich kommuniziert werden (vgl. Firk/Schmidt/Wolff 2016, S. 379).

Wie bereits die Analyse der verfügbaren Datenquellen aufgeworfen hat, sind viele Basisdaten, die im weiteren Verlauf zur Berechnung der Kennzahlen herangezogen wurden, noch nicht in dieser Form im Unternehmen vorhanden. Dies hat zur Folge, dass die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie auch die Geschäftsführung hierzu bislang keine erforderlichen Erfahrungswerte haben. Aufgrund dieser fehlenden Erfahrungswerte konnten im Kennzahlenkatalog im Anhang hierfür auch keine Zielwerte festgelegt werden. Eine Definition von realitätsnahen Sollwerten ist jedoch unausweichlich für eine erfolgreiche Implementierung des Kennzahlensystems.

Hierzu sei anzumerken, dass für die Zuordnung eines Kundenqualifikationsstatus „Schlüsselkunde“, „Premiumkunde“ sowie „Basiskunde“ Schwellen hinsichtlich des Kundenwerts zu definieren sind.

Da viele der einzelnen Kennzahlen des erarbeiteten Systems bislang keine Anwendung im Unternehmen finden, gilt es zudem, das Vertriebsinformationssystem entsprechend zu erweitern. Hierfür müssen nicht nur die technologischen Voraussetzungen hinsichtlich der Programmierung erfüllt werden, sondern auch die Basisdaten im System hinterlegt werden. Um entsprechende Sollwerte zu definieren empfiehlt es sich, nicht nur Daten ab dem Status-Quo einzupflegen, sondern auch Vergangenheitsdaten, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Aufgrund der Analyse der auf den Daten basierenden Kennzahlen können im Zeitvergleich Soll-Werte eruiert werden, die es folglich mit der Geschäftsführung und dem Controlling abzustimmen gilt. Laufende Soll-Ist-Vergleiche helfen zudem die Annäherung oder zusätzliche Entfernung zum Ziel festzustellen.

Die zusätzliche Anmerkung „Kundengruppe“ innerhalb des Dashboards „Kundenqualifizierung“ mit den Ausprägungen „Reseller“, „Endkunde“ und „Provisionskunde“ ist, wie bereits aus dem Workshop 2 hervorgegangen ist, zwingend zu empfehlen, da die jeweilige Ausprägung einen Einfluss auf das

Angebotsverhalten der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen hinsichtlich der Preislegung Einfluss nimmt. Dies ist der Natur der angebotenen Servicedienstleistung und der dahinterliegenden Kostenstruktur geschuldet.

### *8.1.2 Definition von zu ergreifenden Maßnahmen*

Nach der erfolgreichen Definition der in dieser Arbeit ausgearbeiteten Kennzahlen und der entsprechenden Setzung von Zielwerten beziehungsweise Zielkorridoren im Subkapitel 8.1.1 müssen nunmehr Maßnahmen beziehungsweise Aktivitäten definiert werden. Zu beachten ist hierbei, dass alle Maßnahmen sowie Aktivitäten der Zielerreichung dienen. Die Zielerreichung beschreibt den Prozess des Einflussnehmens auf Variablen, die in den Maßnahmen definiert sind, sodass sich die Kennzahlen dem Sollwert annähern. Sind für eine Kennzahl nur Maßnahmen greifbar, die einen unwirtschaftlich hohen Aufwand bedeuten oder gar keine Maßnahme denkbar, so ist die Berechtigung der Kennzahl innerhalb des Systems zu hinterfragen. Ebenso gilt dies für Maßnahmen, die durch effizientere oder effektivere Maßnahmen ersetzt werden können.

Auslöser für den Einsatz einer Kennzahl zugeordneten Aktion oder Maßnahme ist die Unterschreitung einer definierten Untergrenze je Kennzahl, die mittels Soll-Ist-Vergleich festgestellt werden kann. Der laufende Soll-Ist-Vergleich ermöglicht somit das frühzeitige Setzen der Aktion oder Einleiten der Maßnahme und somit dem Gegensteuern der negativen oder nicht-gewollten Entwicklung der einzelnen Kennzahl. Wichtig hierbei ist, dass es nicht nur eine zugewiesene Maßnahme je Kennzahl gibt, sondern auch jede Kennzahl mit zugehöriger Maßnahme einen zugewiesenen Verantwortlichen hat. Dieser ist dazu verpflichtet, die entsprechende Aktion zu setzen. Es empfiehlt sich, die Verantwortlichen je Kennzahl schriftlich festzuhalten und klar zu kommunizieren, um späteren Unklarheiten vorzubeugen.

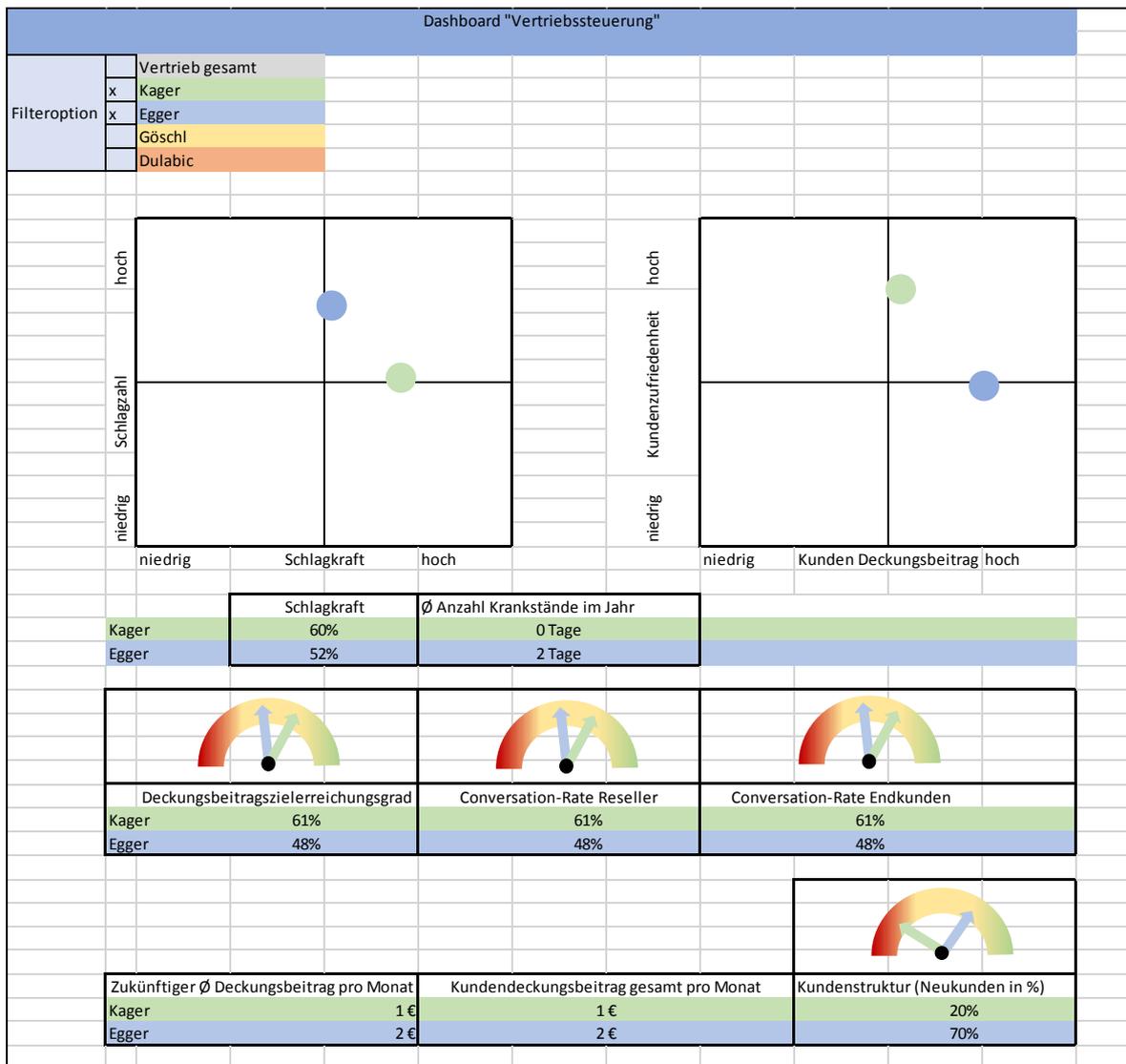
### *8.1.3 Darstellung der einzelnen Dashboards*

Nachdem bislang sowohl die Kennzahlen ausgewählt, realistische Sollwerte beziehungsweise Zielkorridore gesteckt wurden, deren Erreichung bereits mit Maßnahmen sowie Aktionen inklusive zugehörigem Verantwortlichen weitest möglich abgesichert wurden, müssen die Ergebnisse noch dargestellt werden. Eine verständliche Darstellung sollte hierbei angestrebt werden. Aufgrund des

Einsatzes des Kennzahlensystems als Kommunikationsinstrument stellt die geeignete Darstellung einen essentiellen Erfolgsfaktor dar.

Wie in der Literatur am Beispiel der 20-Zahlen-Diät (vgl. Kapitel 3.5, S. 36) aufgezeigt, gibt es einen Trend hin zum One-Page-Report. Alle wichtigen Informationen sollen hierbei auf einer Seite dargestellt werden können. Besonders für das Dashboard „Vertriebssteuerung“ ist es wichtig, dass die Performance des Vertriebs sowie jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters beziehungsweise jeder Vertriebsmitarbeiterin auf einem Blick ersichtlich ist. Hierfür müssen eingangs einmal die Darstellungsform sowie das Layout definiert werden. In weiterer Folge werden die Daten entsprechend den Vorgaben der Kennzahlen aus dem System gefiltert und zu den ausgewählten Kennzahlen aggregiert.

Um eine einfache Übersicht zu gewährleisten und das ganze Potenzial des Kennzahlensystems zu entfalten, empfiehlt es sich, eine einheitliche Darstellungsform für die Darstellung des Vertriebsbereichs zu wählen. Hierfür eignen sich besonders Filteroptionen. So ist es möglich, sowohl den ganzen Vertriebsbereich zu beleuchten, als auch einzelne Mitarbeiter miteinander zu vergleichen. Der Autor merkt hierbei an, dass die gewählten Kennzahlen, die je Vertriebsmitarbeiter zugeordnet sind, nicht nur angezeigt werden, sondern direkt zueinander in Relation gesetzt werden. Ebenso ist es durch die Erhebung der Kennzahl „Schlagkraft“ möglich, die Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen innerhalb des Koordinatensystems zu platzieren. Zudem kann das Kunden-Portfolio aus der Kundenqualifikation eingeblendet werden. Beide bildlichen Darstellungen von erhobenen Kennzahlen sind an die Filteroptionen zu knüpfen. Somit befüllen sich diese selbstständig mit den Daten, die gerade analysiert werden sollen. Ein beispielhafter Entwurf wird in der folgenden bildlichen Darstellung 33 gezeigt.



**Abbildung 33:** Entwurf Dashboard „Vertriebssteuerung“ (Eigene Darstellung)

Für die Darstellung „Kundenqualifizierung“ empfiehlt sich ebenso ein zusätzlicher Reiter im Kundenbereich des CRM-Systems. Die Aufschlüsselung der Daten kann wie in Abbildung 28 (S. 109) erfolgen. Dieses enthält alle Kennzahlen zur Kundenqualifizierung inklusive dem Kundenwert, dem Kundenqualifizierungsstatus und der Kundengruppe. Ebenfalls lässt sich das Kundenzufriedenheits-Kundenattraktivitäts-Portfolio aufrufen, um einen schnellen bildlichen Überblick über die Positionierung des Kunden zu erlangen.

#### 8.1.4 Integration in das Vertriebsinformationssystem sowie Berichtswesen

Da der Teilbereich „Vertriebssteuerung“ als wichtiges Kommunikationsinstrument im Unternehmen dienen soll, spielt es im zukünftigen Berichtswesen des Unternehmens eine große Rolle. Wie im letzten Subkapitel wird hierfür ein eigenes

Dashboard im Vertriebsinformationssystem erstellt. Wichtig für den Erfolg der Implementierung ist hierbei, die Datenverfügbarkeit innerhalb des Systems sicherzustellen. Wie aus der Analyse der Datenverfügbarkeit hervorgeht, werden etliche Daten bislang vom Controlling zur Verfügung gestellt, obwohl grundsätzlich die Möglichkeit der Datenbereitstellung aus dem Vertriebsinformationssystem besteht. Um dies sicherzustellen, müssen zukünftig aktuelle, sowie nach Möglichkeit auch vergangene Daten ins System übertragen werden.

#### *8.1.5 Laufende Überprüfung und Anpassung*

Ein geeignetes Kennzahlensystem in das Unternehmen zu implementieren, ist nur ein Baustein, um den Vertrieb zukünftig besser steuern zu können. Für die erfolgreiche Nutzung des Systems ist die hohe Qualität und Aktualität der Daten unerlässlich. Ebenso müssen die verwendeten Kennzahlen laufend hinsichtlich ihrer Relevanz zum gewünschten Ziel hinterfragt und gegebenenfalls adaptiert werden. Ebenso verhält es sich bei einer Strategieänderung des Unternehmens. Sollte sich eventuell die Produkt- oder Dienstleistungspalette des Unternehmens erweitern, so können möglicherweise andere Kennzahlen eher zur Kundenqualifizierung beitragen, wie eventuell bislang gewählte. Durch die Flexibilität des Systems lassen sich entsprechende Änderungen einfach vollziehen.

Doch nicht nur Änderungen in der Unternehmensausrichtung können nötige Veränderungen am Kennzahlensystem erfordern. Durch den täglichen Einsatz und die Nutzung von Systemnutzern und Systemnutzerinnen können zusätzliche Einblicke und Optimierungsvorschläge erhoben werden. Diesen ist offen gegenüber zu stehen sowie auf sachlicher Ebene kritisch zu prüfen. Durch die Erfahrung, die sich aus der wiederholten Verwendung ergibt, kann das System nachhaltig verbessert werden. Je nach Unternehmenskultur können Änderungswünsche regelmäßig erhoben oder jederzeit eingebracht werden. Im zweiten Fall empfiehlt es sich dennoch, die Systemnutzer nach einer definierten Periode zu befragen, um eine Stagnierung im laufenden Optimierungsprozess zu verhindern.

Wie aus der vorliegenden Arbeit hervorgeht, wurden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv in die Entwicklung des Kennzahlensystems integriert. Bei etwaigen Änderungen am System ist es zu empfehlen, diese wieder

miteinzubinden, um eine ähnlich hohe Akzeptanz bei der Weiterentwicklung zu erlangen, wie es bei der Implementierung der Fall ist.

#### *8.1.6 Projektmanagement zur Implementierung*

Für eine angemessene Implementierung des erarbeiteten Kennzahlensystems ist ein solides Projektmanagement unerlässlich. Da bei der Einführung eines Kennzahlensystems unweigerlich Kosten auf ein Unternehmen zukommen, muss das Projekt entsprechend budgetiert werden. Erst durch eine qualifizierte Budgetierung kann eine Freigabe durch die Geschäftsführung erfolgen. Neben monetären Vorgaben müssen weitere Anforderungen erfüllt werden. Neben der Ernennung eines oder einer Projektverantwortlichen und sowie den dem Projekt zugeteilten Teammitgliedern muss der Managementebene zusätzlich eine Zeitplanung vorgelegt werden. Dieser Zeitplanung sind zudem einzelne Prozessschritte sowie die abschließenden Meilensteine zuzuordnen.

Da das Kennzahlensystem auf dem Vertriebsinformationssystem des Unternehmens aufsetzt, das zukünftig um eine automatische Rechnungslegungs-Funktion erweitert werden soll, empfiehlt es sich, diese beiden Projekte miteinander zu verbinden. Der programmiertechnische Aufwand wird hierbei von der Unternehmensbeteiligung G+Z-Software übernommen. Aufgrund dieser Firmenkonstellation, der direkten Kommunikation sowie der fehlerfreien Abwicklung der Implementierung empfiehlt es sich, einen Programmierer des Software-Hauses in das Projektteam zu ernennen.

Als Verantwortlicher empfiehlt es sich, eine qualifizierte Kraft aus dem Unternehmen heranzuziehen, die bereits Erfahrung im Bereich Projektmanagement hat. Aufgrund der Unternehmensgröße ist davon auszugehen, dass jeder Unternehmensbereich einen Teil der Ressourcen für die Implementierung aufbringen muss.

### 8.1.7 Maßnahmenplan

All jene empfohlenen Maßnahmen aus diesem Kapitel werden folgend in einem übersichtlichen Maßnahmenplan zusammengefasst. Zusätzlich werden die Umsetzungsverantwortung, eine Berechnungsgrundlage, die sich daraus ergebenden Kosten, die Fälligkeit und ein definierter Zeitrahmen vorgeben. Der Zeitrahmen wurde in Rücksprache mit der Geschäftsführung erstellt.

Nr.	Maßnahme	Umsetzungsverantwortung	Berechnungsgrundlage	Kosten	Fälligkeit	Zeitrahmen
<b>1. Maßnahmen zur Planung und Implementierung des entwickelten Kennzahlensystems</b>						
1.1	Bestellung eines Projektmanagers	Geschäftsführung	15 Arbeitstage á 250 € pro Tag (Schätzung)	3.750 €	lfd. jährliche Kosten	Nov. 2017
1.2	Sammeln aller Daten hinsichtlich des Budgets und vorläufige Berechnung	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Nov. 2017
1.3	Budgetbesprechung	Projektmanager	Stundensatz Geschäftsführung (Schätzung)	250 €	einmalig	Nov. 2017
1.4	Festlegung Projektteam	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Nov. 2017
1.5	Projektplanung inkl. Meilensteinplan	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Nov. 2017
1.6	Unterstützende Tätigkeit Projektteam	Projektteam-Mitglieder	30 Stunden á 40 € (Schätzung)	1.200 €	lfd.	Nov. 2017
<b>2. Qualifizierung von Datenbestand, Erhebung fehlender Daten, Festlegung von Zielwerten / Zielkorridoren</b>						
2.1	Analyse des Datenbestands	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Nov. 2017
2.2	Erhebung fehlender Daten	Projektteam-Mitglieder	20 Stunden á 40 € (Schätzung)	800 €	einmalig	Nov. 2017
2.3	Vorbereitung Workshop Definition von Sollwerten	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Nov. 2017
2.4	Durchführung Workshop "Definition von Sollwerten "	Projektmanager	teilweise in Punkt 1.1 inkludiert; zudem 2 Stunden zu Stundensatz Geschäftsführung á 200 € sowie Stundensatz Projektteammitglieder á 40 €	880 €	einmalig	Nov. 2017
2.5	Nachbereitung Workshop; Fixierung von Ergebnissen (Ziele, Zielkorridore je Kennzahl)	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Nov. 2017

3. Definition von Maßnahmen						
3.1	Buchung eines/einer professionellen Moderators/Moderatorin	Projektmanager	Honorarnote (Schätzung)	1.000 €	einmalig	Dez. 2017
3.2	Vorbereitung Workshop Definition von Maßnahmen	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Dez. 2017
3.3	Durchführung Workshop "Definition von Maßnahmen"	Projektmanager	tw in Punkt 1.1 inkludiert; zudem 2 Stunden zu Stundensatz Geschäftsführung á 200 € sowie Stundensatz Projektteammitglieder á 40 €	880 €	einmalig	Dez. 2017
3.4	Nachbereitung Workshop; Fixierung von Maßnahmen je Kennzahl	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Dez. 2017
4. Integration in das Vertriebsinformationssystem sowie Darstellung						
4.1	Definition der zwei Dashboards "Kundenqualifizierung" sowie "Vertriebssteuerung"	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Dez. 2017
4.2	Auswahl geeigneter Darstellungsformen	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	Dez. 2017
4.3	Abschätzung des zusätzlichen Programmieraufwands sowie Umsetzung	Projektmanager	Geschätzte zusätzliche Kosten für Programmieraufwand für automatische Verrechnung lt. G+Z Software	5.000 €	einmalig	Dez. 2017
4.4	Hinterlegung der erforderlichen Daten im Vertriebsinformationssystem zur Entlastung des Controllings	Projektteam-Mitglieder	100 Stunden á 40 € (Schätzung)	4.000 €	lfd.	Dez. 2017
4.5	Innerbetrieblicher Launch des Kennzahlensystems	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	lfd.	Jan. 2018
4.6	Einschulung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	lfd.	Jan. 2018
5. Laufende Optimierung des Kennzahlensystems nach Abschluss des Projekts						
5.1	Laufende Erkundigung nach Verbesserungspotenzial	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	lfd.	monatlich
5.2	Vorbereitung Workshop Optimierung	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	lfd.	halbjährlich

5.3	Durchführung Workshop "Optimierung des Kennzahlensystems"	Projektmanager	tw in Punkt 1.1 inkludiert; zudem 1 Stunde zu Stundensatz Geschäftsführung á 200 € sowie Stundensatz Projektteammitglieder á 40 €	440 €	einmalig	halbjährlich
5.4	Nachbereitung des Workshops; Dokumentation der Ergebnisse	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	halbjährlich
5.5	Adaptierung des Kennzahlensystems nach Ergebnissen	Projektmanager	in Punkt 1.1 inkludiert	-	einmalig	halbjährlich
<b>Summe Budget:</b>				<b>18.200 €</b>		

**Tabelle 22:** Maßnahmenkatalog (Eigene Darstellung)

## 8.2 Ausblick

Die Implementierung des Kennzahlensystems ist der erste Schritt in die Optimierung des Vertriebs des Unternehmens. Das Vertriebsteam ist hiermit erstmals sowohl steuer- wie auch objektiv auf einem Blick vergleichbar. Zudem ist es durch die Qualifikation der Bestandskunden nunmehr möglich, dass der Innendienst mit den ohnehin begrenzten Ressourcen die richtigen Kunden bearbeitet. Ein positiver Nebeneffekt der Implementierung des Kennzahlensystems ist sicherlich auch die Möglichkeit, ein transparentes darauf aufsetzendes Provisionsmodell für den Vertrieb zu entwerfen. Durch die Implementierung des Schlagzahlenmanagements ist zudem ein Ansporn für alle Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen greifbar. Die Schlagzahl wird zwar nicht explizit im Kennzahlensystem erhoben, ist jedoch als ungenutzter Datenbestand im Vertriebsinformationssystem hinterlegt. Als positiver Nebeneffekt kann dies gezielt für Schulungen herangezogen werden, um die Effizienz oder Effektivität des jeweiligen Vertriebsteam-Mitglieds gezielt zu fördern.

## 9. Resümee

In Kapitel 9 wird die vorliegende Arbeit abschließend zusammengefasst.

Ziel der Arbeit war die Erstellung eines Kennzahlensystems zur Steuerung und Optimierung des internationalen Vertriebs der telequest und Internet Solutions GmbH.

Innerhalb des Theorieteils wurde hierfür das Grundgerüst an Information geschaffen. Eingangs wurde das Vertriebscontrolling von Telekommunikationsdienstleistern unter Abgrenzung zu anderen Dienstleistungsbranchen erarbeitet. Als wesentlicher Bestandteil des Theorieteils ist zudem die wissenschaftlich fundierte Bildung und Bewertung von Kennzahlen sowie Kennzahlensystemen zu sehen. In weiterer Folge wurden anhand von festgelegten Kriterien drei potenzielle Kennzahlensysteme für das Unternehmen telequest und Internetsolutions GmbH sowohl vorgestellt, als auch kritisch beleuchtet.

Die Erkenntnisse, die aus dem Theorieteil gewonnen werden konnten, bildeten die Basis für den Praxisteil.

Nach der Analyse des Unternehmens und der darin vorhandenen Informationen folgten die einzelnen Workshops. Hierbei wählte das Unternehmen in einem Workshop das Modell nach Palloks-Kahlen. Im Gegensatz zu den anderen vorgestellten Kennzahlensystemen wird hierbei ein starker Fokus auf die Kundenperspektive gelegt, was für das Unternehmen als sehr wichtig erachtet wird. Anschließend wurden Experten innerhalb der Branche nach zusätzlichen Anforderungen und relevanten Kriterien für die Vertriebssteuerung in dieser Nische befragt. Unter Berücksichtigung der Basis des generierten betriebs-externen Know-Hows wurde das gewählte System in einem Workshop an die Anforderungen des Unternehmens angepasst. Hierbei wurden die Bereiche Geschäftsführung, Controlling und Vertrieb eingebunden.

Daraufhin wurde ein weiterer zweiteiliger Workshop abgehalten. Im ersten Teil wurden unter Einbindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus allen Bereichen des Unternehmens Kennzahlen für die Qualifizierung von Kunden

gebildet. Im zweiten Teil wurden entsprechende Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs durch die Geschäftsführung sowie Vertretern aus dem Bereich Controlling und Vertrieb ausgewählt. In diesem Workshop wurde eine Checkliste zur Vorqualifizierung von Kennzahlen entworfen, mittels eines Paarvergleichs zusätzliche Anforderungen für die Bewertung von Kennzahlen gewichtet und schließlich jeweils in einzelnen Nutzwertanalysen entsprechende Kennzahlen bewertet.

Abschließend wurden die ausgewählten Kennzahlen in einem Kennzahlenkatalog zusammengefasst.

## 10. Literaturverzeichnis

### Bücher

- Arzheimer, Kai (2016): Strukturgleichungsmodelle: Eine anwendungsorientierte Einführung, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag
- Baltzer, Björn (2012): Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten: Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Barth, Thomas/Barth, Daniela (2008): Controlling, 2. Aufl., München: Oldenbourg Verlag
- Becker, Jörg/Winkelmann, Alex (2006): Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, o. Aufl., Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage
- Biesel, Hartmut H. (2013): Vertriebsarbeit leicht gemacht: Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Binder, Bettina (2003): Prozessorientiertes Performance Measurement: Einführung und Anwendung in der Telekommunikationsbranche, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer-Verlag

- Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (2013): Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie – Koordination – Umsetzung, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Blankenburg, Dido. A (1999): Evaluation von Performance Measurement Systemen: Eine empirische Analyse, o. Aufl., Regensburg: Transfer Verlag
- Bonnekoh, Mareike (2007): VOICE OVER IP: Rechtsprobleme der Konvergenz von Internet und Telefonie, o.Aufl., Berlin: Lit Verlag
- Bornman, G./Dinges, K./Duce, J./Hanke, O./Linnenberg, N./Lübbers, U./Wäscher, D./Meissner, D. (2012): Kundenorientiertes Vertriebscontrolling, 5. Aufl., Gauting: Internationaler Controller Verein eV
- Buchholz, Liane (2013): Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement: Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement – Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung – Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, o. Aufl., Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline GmbH
- Detscher, Stefan (2009): Strategisches Kostenmanagement bei Mobilfunkbetreibern: Status quo-Analyse, Entwicklung eines Kennzahlensystems und Konzipierung eines Managementansatzes, o. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Dietzl, Alexander (2013): Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis, o.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Duderstadt, Stefan (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, o. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

- Fischer, Jörg/Sailer, Christian (2016): VoIP Praxisleitfaden: IP-Kommunikation in der Cloud, im Web und mobil planen, implementieren und betreiben, 2. Aufl., München: Carl Hanser Verlag
- Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (2001): Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Aufl., Freiburg Berlin München: Haufe Verlagsgruppe
- Friedl, Birgit (2003): Controlling, o. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius
- Gadatsch, Andreas/Mayer, Elmar (2010): Masterkurs IT-Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag
- Gladen, Werner (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement, o. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Geiß, Wilfried (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, o. Aufl., Frankfurt: Peter Lang
- Gerpott, Torsten J. (1998): Wettbewerbsstrategien im Telekommunikationsmarkt, 3. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschl Verlag
- Gladen, Werner (2011): Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Günther, Bernd/Helm, Sabrina (2006): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Hofbauer, Günter/Bergmann, Sabine (2013): Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb: Ein integrierter Ansatz Mit Kennzahlen und Checklisten, o. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing

- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing
- Hohenberg, Sebastian (2015): Mitarbeiterorientierte Vertriebssteuerung: Erfolgsfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten auf Basis einer internationalen Untersuchung, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Hoppen, Dieter (1999): Vertriebsmanagement: Steuerung des Firmenkundengeschäfts im Inland und im Export, o. Aufl., München Wien: Oldenbourg
- Horváth, Péter/Kralj, Damir (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, o. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag
- Horváth & Partners (2007): Balanced Scorecard umsetzen, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag
- Hüttner, Manfred/Heuer, Kai R. (2004): Betriebswirtschaftslehre: Einführung und Überblick, 3. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Kaplan, Robert S./Notron, David P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, o. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kreuter, Dirk (2014): Erfolgreich akquirieren auf Messen: In fünf Schritten zu neuen Kunden, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kuß, Alfred (2012): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

- Kühnhirt, Jens (2009): Kennzahlenbasierte Führung in Dienstleistungsunternehmen: Kennzahlenermittlung im Rahmen der Balanced Scorecard, o. Aufl., Hamburg: Druck Diplomica Verlag GmbH
- Kühnapfel, Jörg (1995): Telekommunikations-Marketing: Design von Vermarktungskonzepten auf Basis des erweiterten Dienstleistungsmarketing, o.Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kühnapfel, Jörg (2013): Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz, o.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Küpper, Hans-Ulrich (2005): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag
- Küpper, Hans-Ulrich (2013): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag
- Magerhans, Alexander/Merkel, Theresa/Cimbalista, Julia (2013): Marktforschungsergebnisse zielgruppengerecht kommunizieren: Ergebnisberichte – Präsentationen – Workshops, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Meyer, Claus (2011): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen - Systeme, 6. Aufl., Stuttgart: Verlag Wissenschaft und Praxis Dr. Brauner GmbH

- Neely, Andy/Adams, Chris/Kennerley, Mike (2002): The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, o. Aufl., Great Britain: Pearson Education Limited
- Neely, Andy (2007): Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice, 2. Aufl., Cambridge: Cambridge University Press
- Neuhaus, Patrick A. (2008): Regulierung in Deutschland und den USA: Eine Bewertung der Regulierungssysteme in der Telekommunikation mit einem Ausblick auf den Energiesektor, o.Aufl., Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH
- Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, o. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler
- Ossadnik, Wolfgang/van Lengerich, Ellen/Barklage, David (2010): Controlling mittelständischer Unternehmen: Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen, o. Aufl., Heidelberg Dordrecht London New York: Springer Verlag
- Ott, Frank M. (2000): Strategisches Investitionscontrolling in internationalen Konzernen, o. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH
- Parmenter, David (2010): Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2. Aufl., Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pinczolits, Karl (2007): Schlagzahlmanagement, 1. Aufl., Wien: facultas.wuv Universitätsverlag
- Preißner, Andreas (2010): Praxiswissen Controlling: Grundlagen Werkzeuge Anwendungen, 6. Aufl., München: Carl Hanser Verlag

- Preißler, Peter R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, o. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Pufahl, Mario (2012): Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Reichmann, Thomas (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl., München: Vahlen
- Reinecke, Sven (2004a): Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Reinecke, Sven (2004b): Marketing- und Verkaufskennzahlen, Ein Cockpit für das Management, 1. Aufl., Zürich: Werd Verlag
- Reinecke, Sven/Janz, Simone (2007): Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und –effizienz, Diller, Hermann/Köhler, Richard (Hrsg.), Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag
- Sandt, Joachim (2004): Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, o. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Staehele, Wolfgang (1987): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 3. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag
- Trick, Ulrich/Weber, Frank (2015): SIP und Telekommunikationsnetze: Next Generation Networks und Multimedia over IP, 5. Aufl., Berlin Boston: Walter de Gruyter GmbH (OLDENBOURG)

Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2013): Innovationsmanagement: Von der Idee bis zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Vollmuth, Hilmar J. (2002): Vertriebscontrolling, o. Aufl., München Wien: Hanser

Wall, Frederike (1999): Planungs- und Kontrollsysteme, o. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag

Waniczek, Mirko (2002): Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, o. Aufl., Frankfurt Wien: Redline Verlag

Weber, Jürgen/Linnenlücke, Andreas/Krügerke, Christian (2009): Herausforderungen im Vertriebsmanagement: Was Controller leisten können, 1. Aufl., Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co KGaA

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Vahlen Verlag

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientiert Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg

Wirtz, Jochen/Lovelock, Christopher (2016): Service Marketing: People Technology Strategy, 8.Aufl., Hackensack: World Scientific Publishing Co. Inc

### **Sammelwerke und Handbücher**

Borchert, Margret/Hamburger, Joachim/Brockhaus, Nina/Strina, Giuseppe/Klinkhammer, Stefanie/Heinen, Ewald (2011): Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen aus der KMU-Perspektive, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, Band 1, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

- Firk, Sebastian/Schmidt, Torben/Wolff, Michael (2016): Wertorientierte Unternehmenssteuerung in der Praxis, in: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg): Handbuch Controlling, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Gleißner, Werner/Jahn, Clemens (2005): Kundenwert als Maßstab für die Vertriebssteuerung in: Börner, Christoph J./Maser, Harald/Schulz, Thomas C. (Hrsg): Bankstrategien im Firmenkundengeschäft: Konzeption – Management – Dimensionen, o. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (2006): Controlling als Subsystem des Dienstleistungsmanagements in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Ganswindt, Thomas, et. al. (2002): Dienste und Applikationen in: V.Jung/Warnecke, H.-J. (Hrsg.): Handbuch für die Telekommunikation, 2. Aufl., Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag
- Hachmeister, Dirk (2004): Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung in: Freidank, Carl-Christian: Corporate Governance und Controlling, o. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- Liessmann (1990): Strategisches Controlling als Aufgabe des Management in: Mayer E./Weber J.: Handbuch Controlling, o. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschl Verlag
- Lopata, Kerstin/Kornblum, Wolfgang/Buchholz, Frerich (2016): Controlling und Corporate Sustainability, in: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg): Handbuch Controlling, o. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Losbichler, Heimo (2015): Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Losbichler, Heimo/Eisl, Christoph/Engelbrechtsmüller, Christian: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, o. Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.

- Matzler, K./Stahl, H. K./Hinterhuber H. H. (2004): Die Customer-Based View der Unternehmung, in: Hinterhuber H. H./Matzler, K. (Hrsg): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ossadnik, Wolfgang et al.: Controlling von Performance Management Systemen, in: Sicht, Gerhard (Hrsg): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2011, o. Aufl., Wien: LexisNexis
- Palloks-Kahlen, Monika (2006): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenwertorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten (Hrsg): HANDBUCH MARKETING-CONTROLLING, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Palloks, Monika (1999): Kundenorientiertes Vertriebsmanagement mit Kennzahlen, in: Reichmann, Thomas (Hrsg): Tagungsband Controlling '99 (Kompakt, kompetent, konsequent mit Controlling), o. Aufl., Dortmund: Gesellschaft für Controlling
- Picot, Arnold/Freyberg, Axel (2007): Vorwort in: Picot, Arnold/Freyberg, Axel (Hrsg.): Infrastruktur und Services – das Ende einer Verbindung? Die Zukunft der Telekommunikation, o. Aufl., Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag
- Piontek, Jochem (2008): Elemente der operativen Absatzkontrolle, in: Pepels, Werner: Vertriebsleiterhandbuch – Erfolge im Verkauf planen und steuern, 2. Aufl., Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH
- Plinius Caecilius Secundus, Gaius (1870): C. PLINIUS FUSCO SUO S., in: Keil, Heinrich/Mommsen, Theodor (Hrsg): C. Plini Caecili Secundi Epistularum libri novem, o. Aufl., Lipsiae: Teubner

Recht, Andreas/Holm, Rüdiger (2005): Grundelemente der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft in: Börner, Christoph J./Maser, Harald/Schulz, Thomas C. (Hrsg): Bankstrategien im Firmenkundengeschäft: Konzeption – Management – Dimensionen, o. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Schomann, Marc (2011): Kennzahlengestütztes Controlling als Fundament für die Internationalisierung, in: Keuper, Frank/Schunk, Henrik (Hrsg): Internationalisierung deutscher Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Weber, Jürgen/Lissautzki, Marius (2006): Kundenwert-Controlling: Dienstleistungsunternehmen kundenorientiert steuern in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Winkler, Eric (2008): Die Praxis des Verkaufs - Vertriebssteuerung, in: Krumbach-Mollenhauer, Peter/Lehment, Thomas (Hrsg.): Die Praxis des Verkaufs, 1. Aufl., Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Witt, Jürgen (2008): Inhalt und Stellung der Vertriebssteuerung im Managementsystem, in: Pepels, Werner: Vertriebsleiterhandbuch – Erfolge im Verkauf planen und steuern, 2. Aufl., Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH

### **Journals und Fachzeitschriften**

Ambrosini, Véronique/Bowman, Cliff (2001): TACIT KNOWLEDGE: SOME SUGGESTIONS FOR OPERATIONALIZATION, in: Journal of Management Studies, Jg. 38, Nr. 6, S. 811-829

Day, G.S. (1976): Assessing the Effects of Information Disclosure Requirements, in: Journal of Marketing, Jg. 40, Nr. 4, S. 42-52

- Feldbauer-Durstmüller, Birgit/Duller, Christine/Mayr, Stefan/Neubauer, Herbert/Ulrich, Patrick (2012): Controlling in mittelständischen Familienunternehmen, ein Vergleich von Deutschland und Österreich, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 2012, Nr. 6, S. 408-413
- Hudson, Mel/Smart, Andi/Bourne, Mike (2001): Theory and practice in SME performance measurement systems, in: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 2001, Nr. 8, S. 1096-1115
- Jensen, Ove (2013): Zentrale Bausteine der Vertriebssteuerung – Theorie und Praxis, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 2013, Nr. 2, S. 12-21
- Kaplan, Robert/Norton, David (2003): Customer Management, in: Balanced Scorecard Report, Jg. 5, Nr. 3, S. 134-166
- Kaplan, Robert/Norton, David (2004): IN SEARCH OF EXCELLENCE: Der Maßstab muss neu definiert werden, in: Harvard Business Manager, o. Jg., Nr. 10, S. 145-156
- Kesten, Ralf/Lühn, Michael/Schmidt, Steffen (2013): Wertorientiertes Vertriebscontrolling im Konzern, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 2013, Nr. 2, S. 26-35
- Kuckertz, Andreas/Röhm, Patrick (2015): Controlling für mehr Unternehmergeist?, in: Controlling & Management Review, Jg. 2015, Nr. 4, S. 34-44
- o.A. (2008): How about the little guys?, in: Strategic Direction, Jg. 24, Nr. 3, S. 17-19
- Reinartz, Werner/Kumar, V. (2002): The mismanagement of customer loyalty, in: Harvard Business Review, Jg. 80, Nr. 7, S. 86-94

Sandt, Joachim (2005): Performance Measurement: Übersicht über Forschungsentwicklung und -stand, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Jg. 49, Nr. 6, S. 429-447

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2015): Mit den richtigen Kennzahlen steuern (Teil 2), in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 2015, Nr. 4, S. 52-58

Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie (2011): Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen, in: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 2011, Nr. 61, S. 37-84

Seidensticker, Franz-Josef/Hermann, Frank (2004): Die 20-Zahlen-Diät, in: Harvard Business Manager, Jg. 2004, Nr. 8, S. 8-10

Wildemann, H. (1986): Strategische Investitionsplanung für neue Technologien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft, Jg. 86, Nr. 1, S. 1-48

Zahn, E./Barth, T (2001): Unternehmensnahe Dienstleistungen: Vom Outsourcing zur Wertschöpfungspartnerschaft, in: Automatisierungstechnische Praxis, o. Jg, Nr. 7, S. 26-30

### **Beiträge aus Internetquellen**

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (o.J.): Telekommunikationsgesetz (TKG): §3 Begriffsbestimmungen, [online] [https://www.gesetze-im-internet.de/tkg\\_2004/\\_3.html](https://www.gesetze-im-internet.de/tkg_2004/_3.html) [20.11.2016]

Bundeskanzleramt Österreich (2003): Gesamte Rechtsvorschrift für Telekommunikationsgesetz (2003), [online] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002849> [20.11.2016]

Craig, C. Samuel/Douglas, Susan P. (2005): International Marketing Research, 3rd ed., West-Sussex, England: Wiley [online]  
[http://www.books.mec.biz/downloads/International\\_Marketing\\_Research/NDM0NjlxOTM1](http://www.books.mec.biz/downloads/International_Marketing_Research/NDM0NjlxOTM1) [15.04.2017]

Das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union (2011): Richtlinie 2011/83/EU [online] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32011L0083&qid=1476364765147>  
[13.10.2016]

Pepels, Werner (2014): Marktforschung [online]  
<http://bookboon.com/de/marktforschung-ebook> [13.01.2017]

Reimus, Enrico/von Rechenberg, Wolff/Wildt, Alexander (2016): Key Performance Indicators (KPI) [online]  
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Key-Performance-Indicators-KPI.html#REFERENCES> [27.11.2016]

Rundfunk und Telekom Regulierungs GmbH (o.J.): [online]  
<https://www.rtr.at/de/tk/Regulierungsbehoerden> [20.11.2016]

Rundfunk und Telekom Regulierungs GmbH, o.A. (2014): RTR Telekom Monitor: Jahresbericht 2014 [online]  
[http://www.fmk.at/site/assets/files/44906/tm1\\_2014.pdf](http://www.fmk.at/site/assets/files/44906/tm1_2014.pdf) [14.10.2016]

Rundfunk und Telekom Regulierungs GmbH, o.A. (2014): RTR Telekom Monitor. Jahresbericht 2015 [online]  
[https://www.rtr.at/de/inf/TKMonitor\\_2015/TM\\_Jahresbericht\\_2015.pdf](https://www.rtr.at/de/inf/TKMonitor_2015/TM_Jahresbericht_2015.pdf)  
[14.10.2016]

Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdienste e. V. (VATM), o.A. (2015): 17. TK-Marktanalyse Deutschland 2015: Ergebnisse einer Befragung der Mitgliedsunternehmen im Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten e. V. im dritten Quartal 2015 [online] [http://www.vatm.de/fileadmin/pdf/pressemitteilungen/TK-Marktstudie\\_2015\\_211015.pdf](http://www.vatm.de/fileadmin/pdf/pressemitteilungen/TK-Marktstudie_2015_211015.pdf) [03.10.2016]

## **Sonstige Quellen**

### **persönliche Gespräche / Interviews**

Hutter, Wolfgang, DI (2016), Geschäftsführer, telequest & Internet Solutions GmbH, [21.04.2016]

Hutter, Wolfgang, DI (2017a), Geschäftsführer, telequest & Internet Solutions GmbH, [15.03.2017]

Hutter Wolfgang, DI (2017b), Geschäftsführer, telequest & Internet Solutions GmbH, [21.06.2017]

Kager, Paul, Ing., Sales & Angebotsmanagement, telequest & Internet Solutions GmbH, [20.04.2016]

Proband 1 [12.02.2017]

Proband 2 [02.03.2017]

Proband 3 [11.05.2017]

Proband 4 [29.05.2017]

Proband 5 [19.06.2017]

## 11. Anhang

## **Inhaltsverzeichnis Anhang**

<b>1. Anhang – Abbildungen .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Anhang – Tabellen .....</b>	<b>11</b>

## Abbildungsverzeichnis Anhang

2.1	Abbildung A-1 Nutzwertanalyse Workshop 1 .....	A-3
2.2	Abbildung A-2 Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 1 Phase 1 .....	A-4
2.3	Abbildung A-3 Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 1 Phase 3 .....	A-4
2.4	Abbildung A-4 Paarvergleich zur Gewichtung der Kennzahlen zur Erhebung des Kundenwerts .....	A-5
2.5	Abbildung A-5 Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 2 .....	A-6
2.6	Abbildung A – 6 - 9 Projektstrukturplan .....	A-7

## Tabellenverzeichnis Anhang

3.1	Tabelle A-1 Adaptierte Checkliste für Kennzahlen .....	A-12
3.2	Tabelle A-2 Gesprächsleitfaden Einzelexploration .....	A-12
3.3	Tabelle A-3 Perspektiven der Vertriebssteuerung .....	A-14
3.4	Tabelle A-4 Paarvergleich Anforderungen an Kennzahlen .....	A-14
3.5	Tabelle A-5 Anforderungen an ein Kennzahlensystem .....	A-15
3.6	Tabelle A-6 Gesprächsleitfaden Workshop 2 .....	A-16
3.7	Tabelle A-7 Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 1 .....	A-17
3.8	Tabelle A-8 Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 2 .....	A-18
3.9	Tabelle A-9 Paarvergleich Workshop 3 Teil 1 .....	A-19
3.10	Tabellen A-10 - 27 Kennzahlenkatalog .....	A-19

# 1. Anhang – Abbildungen

## 1.1 Abbildung A-1 Nutzwertanalyse Workshop 1

Anforderungen	Gewichtung	Reihung	Palloks Kahlen		Kühnapfel		Ossadnik et al.	
			Punkte	Punkte gewichtet	Punkte	Punkte gewichtet	Punkte	Punkte gewichtet
problemgerecht	22,00%	2	27	5,94	20	4,4	22	4,84
konsistent	5,00%	5	25	1,25	23	1,15	19	0,95
flexibel	4,00%	6	20	0,8	20	0,8	17	0,68
benutzer- und organisationsgerecht	25,00%	1	23	5,75	21	5,25	17	4,25
wirtschaftlich	21,00%	3	26	5,46	15	3,15	16	3,36
Indikatorcharakter	3,00%	7	17	0,51	16	0,48	17	0,51
Partizipative Herleitung	20,00%	4	25	5	23	4,6	18	3,6
	100,00%			✓ 4,12		✗ 3,31		✗ 3,03

Abbildung A-1: Nutzwertanalyse Workshop 1 „Auswahl eines Modells“ (eigene Darstellung)

## 1.2 Abbildung A-2 Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 1 Phase 1

Phase 1		1 Ø Anrufdauer pro Gespräch pro Periode		2 Kundendeckungsbeitrag gesamt		3 Ø Anrufe pro Periode		4 Ø Volumen pro Periode		5 Ø Umsatz pro Periode		6 Anzahl an Servicereferenzen (gesamt)		7 Ø Anzahl an Angeboten bis zur Bestellung (gesamt)		8 Ø Anzahl an Bestellungen in Periode		9 Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Periode		10 Ø Auszahlung pro Periode	
Anforderungen	Gewichtung	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Aktualität	20%	3	0,6	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	5	1	2	0,4	5	1	4	0,8	2	0,4
Zielorientierung	11%	4	0,44	4	0,44	3	0,33	5	0,55	4	0,44	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Qualität der Daten	21%	4	0,84	4	0,84	4	0,84	4	0,84	4	0,84	5	1,05	3	0,63	4	0,84	4	0,84	4	0,84
Benutzerfreundlichkeit	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	5	1	1	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
Frühwarnfunktion	15%	5	0,75	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75	1	0,15	1	0,15	1	0,15	5	0,75	2	0,3
Relevanz	13%	3	0,39	5	0,65	4	0,52	5	0,65	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Summe	100,0%		3,82		4,13		3,64		3,99		3,95		4,05		2,21		3,95		4,02		3,3

Legende: Bewertung der Kennzahlen nach Erfüllung der Anforderungen 5 = Sehr gut, 4 = Gut, 3 = Ausreichend, 2 = Schlecht, 1 = Sehr schlecht

Abbildung A-2: Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 1 Phase 1 (eigene Darstellung)

## 1.3 Abbildung A-3 Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 1 Phase 2

		1 Net-Promoter-Score		2 Cross-Selling-Potenzial		3 Kundenzufriedenheit		4 Referenzkunde		5 Lieferanteil beim Kunden (umsatzbezogen)		6 Ø Anzahl Beschwerde pro Jahr		7 Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr		8 Ø zukünftiger DB in Vertragslaufzeit gesamt		9 Ø zukünftiges Volumen in Vertragslaufzeit gesamt		10 Ø Anzahl der Tage Zahlungsdauer pro Jahr	
Anforderungen	Gewichtung	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Aktualität	20%	1	0,2	4	0,8	2	0,4	5	1	1	0,2	5	1	5	1	5	1	5	1	3	0,6
Zielorientierung	11%	5	0,55	5	0,55	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Qualität der Daten	21%	3	0,63	2	0,42	2	0,42	2	0,42	1	0,21	4	0,84	5	1,05	3	0,63	3	0,63	2	0,42
Benutzerfreundlichkeit	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	4	0,8	1	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Frühwarnfunktion	15%	5	0,75	1	0,15	5	0,75	1	0,15	2	0,3	5	0,75	5	0,75	1	0,15	1	0,15	5	0,75
Relevanz	13%	5	0,65	5	0,65	5	0,65	4	0,52	2	0,26	4	0,52	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Summe	100,0%		3,18		3,17		3,06		3,33		1,61		4,15		4,23		3,54		3,54		3,09

Abbildung A-3: Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 1 Phase 2 (eigene Darstellung)

## 1.4 Abbildung A-4 Paarvergleich zur Gewichtung der Kennzahlen zur Erhebung des Kundenwerts

Paarvergleich zur Gewichtung Kennzahlen zur Erhebung des Kundenwerts	Kundendeckungsbeitrag gesamt pro Monat	Anzahl an Servicerrufnummern (gesamt)	Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Jahr	Ø Volumen pro Monat	Ø Umsatz pro Monat	Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr	Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr	Ø Anzahl Beschwerde pro Jahr	Ø zukünftiger DB in Vertragslaufzeit gesamt	Ø zukünftiges Volumen in Vertragslaufzeit gesamt			
	Kundendeckungsbeitrag gesamt pro Monat	x	3	4	3	3	4	4	4	3	3	31	14%
	Anzahl an Servicerrufnummern (gesamt)	2	x	3	2	2	3	3	3	1	2	21	9%
	Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Jahr	1	2	x	1	1	2	3	3	1	1	15	7%
	Ø Volumen pro Monat	2	3	4	x	2	3	4	4	2	3	27	12%
	Ø Umsatz pro Monat	2	3	4	3	x	4	4	4	2	2	28	12%
	Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr	1	2	3	2	1	x	3	3	2	2	19	8%
	Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr	1	2	2	1	1	2	x	3	1	2	15	7%
	Ø Anzahl Beschwerde pro Jahr	1	2	2	1	1	2	2	x	1	2	14	6%
	Ø zukünftiger DB in Vertragslaufzeit gesamt	2	4	4	3	3	3	4	4	x	3	30	13%
	Ø zukünftiges Volumen in Vertragslaufzeit gesamt	2	3	4	2	3	3	3	3	2	x	25	11%
											<b>Summe</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Gewichtung Kennzahlen aus Phase 1	<b>63%</b>												
Gewichtung Kennzahlen aus Phase 3	<b>37%</b>												

**Abbildung A-4:** Paarvergleich zur Gewichtung der Kennzahlen zur Erhebung des Kundenwerts  
(eigene Darstellung)

## 1.5 Abbildung A-5 Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 2

Vertriebssteuerung je VertriebsmitarbeiterIn		1 Anzahl an Krankenstandstage im Jahr		2 Schlagkraft		3 Ø Volumen der zugeordneten Kunden im Monat		4 Ø Umsatz der zugeordneten Kunden im Monat		5 Kundenstruktur		6 Ø Anzahl Überstunden pro Monat		7 Ø Anzahl akquirierte Kunden pro Messe, Event, Veranstaltung im Jahr		8 Ø Anzahl an Reisetagen pro Jahr		9 Ø Anzahl Kunden in Vertriebs-Pipeline pro Monat		10 Ø Anzahl besuchte Kunden pro Dienstreise pro Jahr	
Anforderungen	Gewichtung	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Aktualität	20%	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6	5	1	5	1	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Zielorientierung	11%	2	0,22	4	0,44	5	0,55	5	0,55	5	0,55	1	0,11	5	0,55	3	0,33	5	0,55	5	0,55
Qualität der Daten	21%	5	1,05	5	1,05	4	0,84	4	0,84	5	1,05	5	1,05	4	0,84	3	0,63	3	0,63	4	0,84
Benutzerfreundlichkeit	20%	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Frühwarnfunktion	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	1	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Relevanz	13%	2	0,26	4	0,52	4	0,52	4	0,52	5	0,65	1	0,13	5	0,65	2	0,26	5	0,65	3	0,39
Summe	100,0%		4,13		4,21		3,56		3,56		4		3,34		3,39		2,37		3,48		3,83

Vertriebsteuerung je VertriebsmitarbeiterIn		11 Ø Anzahl Kontakte pro Kunde bis Bestellung		12 Conversionrate Reseller		13 Conversionrate Endkunden		14 Umsatzanteil "Schlüssel"-, "Premium"-, "Basis"- Kunden		15 Gesamt-Volumen der zugeordneten Kunden Monat		16 Gesamt Deckungsbeitrag der zugeordneten Kunden pro Monat		17 Anzahl der erfolgreichen Bestellungen nach Angebotslegung pro Monat		18 Umsatz-Ziel-Erreichungsgrad für das Jahr		19 Ø zukünftiger DB pro Monat gesamt		20 Deckungsbeitragszielerreichungsgrad	
Anforderungen	Gewichtung	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Aktualität	20%	3	0,6	5	1	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Zielorientierung	11%	3	0,33	5	0,55	5	0,55	4	0,44	4	0,44	5	0,55	4	0,44	5	0,55	5	0,55	5	0,55
Qualität der Daten	21%	2	0,42	4	0,84	4	0,84	5	1,05	4	0,84	4	0,84	3	0,63	2	0,42	4	0,84	4	0,84
Benutzerfreundlichkeit	20%	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Frühwarnfunktion	15%	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Relevanz	13%	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	5	0,65	4	0,52	3	0,39	4	0,52	5	0,65
Summe	100,0%		2,39		4,01		4,01		4,08		3,6		3,84		3,24		3,01		4,11		4,19

Legende: Bewertung der Kennzahlen nach Erfüllung der Anforderungen 5 = Sehr gut, 4 = Gut, 3 = Ausreichend, 2 = Schlecht, 1 = Sehr schlecht

Abbildung A-5: Nutzwertanalyse Workshop 3 Teil 2 Vertriebssteuerung (eigene Darstellung)

# 1.6 Abbildung A – 6 - 9 Projektstrukturplan

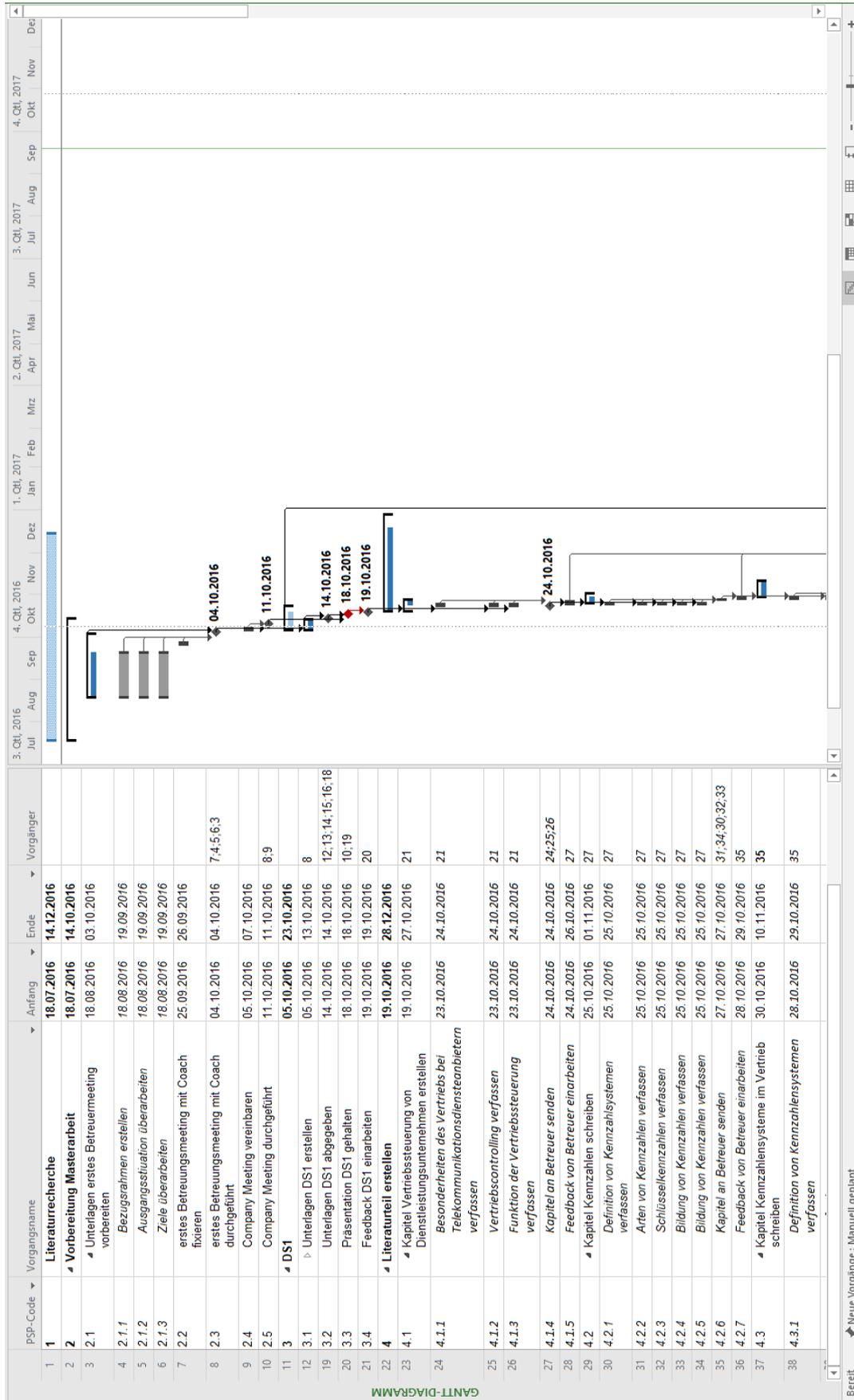


Abbildung A-6: Projektstrukturplan S. 1

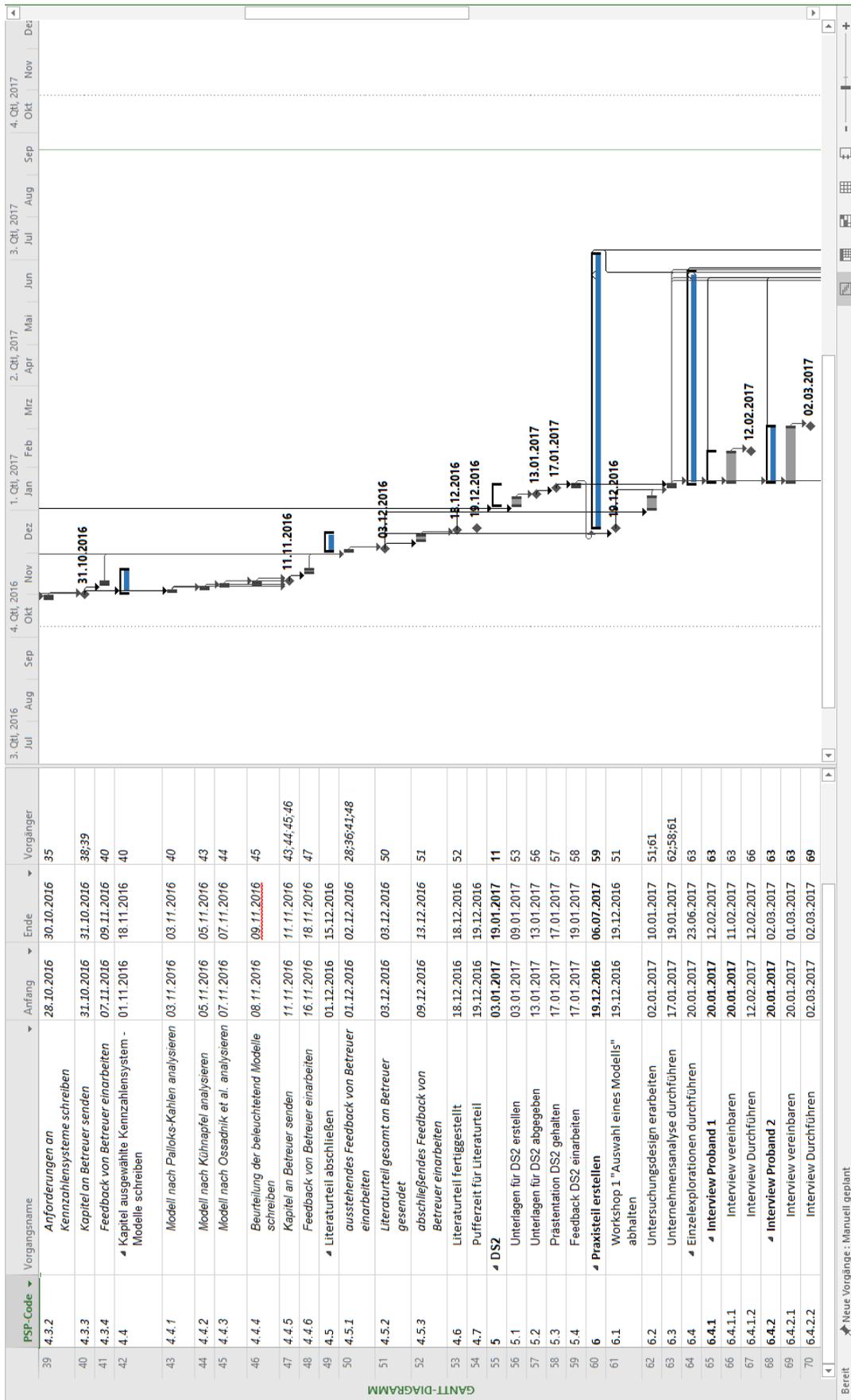


Abbildung A-7: Projektstrukturplan S. 2

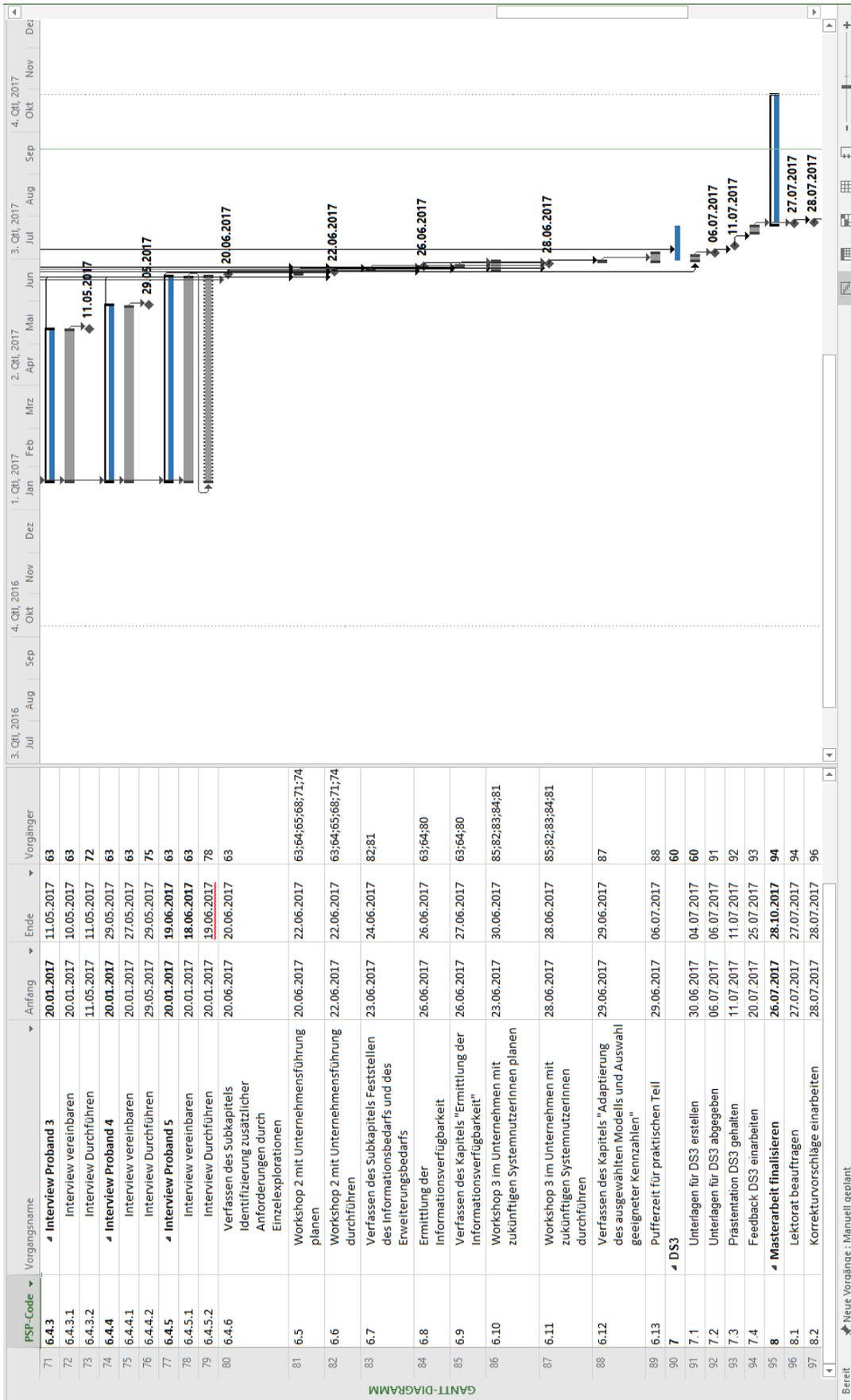


Abbildung A-8: Projektstrukturplan S.3

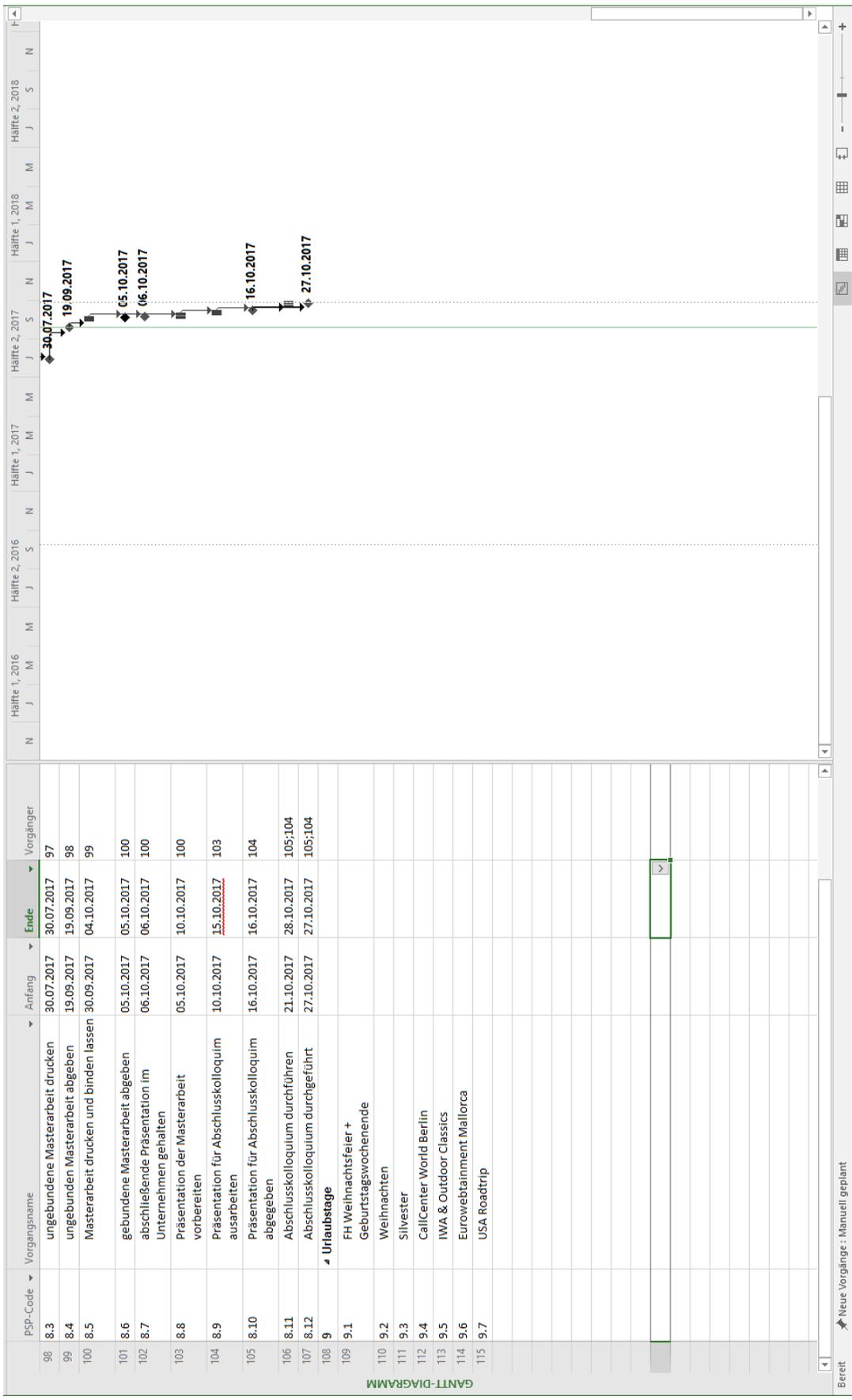


Abbildung A-9: Projektstrukturplan S.4

## 2. Anhang – Tabellen

3.1	Tabelle A-22 Adaptierte Checkliste für Kennzahlen .....	12
3.2	Tabelle A-23 Gesprächsleitfaden Einzelexploration .....	12
3.3	Tabelle A-24 Perspektiven der Vertriebssteuerung .....	14
3.4	Tabelle A-25 Paarvergleich Anforderungen an Kennzahlen .....	14
3.5	Tabelle A-26 Anforderungen an ein Kennzahlensystem .....	15
3.6	Tabelle A-27 Gesprächsleitfaden Workshop 2 .....	16
3.7	Tabelle A-28 Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 1 .....	17
3.8	Tabelle A-29 Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 2.....	18
3.9	Tabelle A-30 Paarvergleich Workshop 3 Teil 1 .....	19
3.10	Tabellen A-31 – 48 Kennzahlenkatalog .....	19

## 2.1 Tabelle A-1 Adaptierte Checkliste für Kennzahlen

Die Kennzahl ...	✓
... ist verständlich. Der Name spiegelt die Bedeutung wider.	
... kann erhoben werden.	
... ist unter wirtschaftlich vertretbarem Aufwand erhebbar.	
... kann einem Verantwortlichen zugeordnet werden.	
... lässt das Ableiten von Maßnahmen zu.	
... kann einer definierten Periode zugeordnet werden.	
... kann einem Kunden zugeordnet werden.	

**Tabelle A-1:** Adaptierte Checkliste für Kennzahlen (eigene Darstellung)

## 2.2 Tabelle A-2 Gesprächsleitfaden Einzelexploration

Interview	
Proband:	Datum:                      Uhrzeit:
Unternehmen:	Position:
Wissensdefizit:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen im Vertrieb der Servicrufnummertelefonie im Vergleich zu anderen Dienstleistungen</li> <li>• Vertriebssteuerung in anderen Unternehmen der Branche</li> <li>• Relevanz der Perspektiven der Vertriebssteuerung</li> <li>• Anforderungen an ein Kennzahlensystem</li> </ul>	
Herausforderungen der Vertriebssteuerung im Bereich Servicrufnummertelefonie	
1) Wie wird in Ihrem Unternehmen aktuell der Vertrieb gesteuert?	Offene Fragestellung
2) Welche Herausforderungen hinsichtlich der Vertriebssteuerung von Servicrufnummern sehen Sie im Vergleich zu anderen Dienstleistungen?	Offene Fragestellung
3) Was sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Vertrieb innerhalb dieser Branche?	Offene Fragestellung Erfolgsfaktoren protokollieren und bewerten lassen; Skalierung 1-5 (5 sehr wichtig)
Ziele und Erfolgsmessung	
4) Welche Ziele werden aus den genannten Erfolgsfaktoren abgeleitet? Wie wird die Erreichung der Ziele gemessen?	Offene Fragestellung; Werden die Erfolgsfaktoren durch Kennzahlen gemessen?
5) In welchem Intervall werden diese	Offene Fragestellung

Kennzahlen gemessen? Gibt es entsprechende vordefinierte Abläufe für die jeweiligen Ausprägungen, die diese Kennzahl annehmen kann?	Genannte Kennzahlen aus Frage 4 hinterfragen
<b>Perspektiven der Vertriebssteuerung</b>	
6) Bewerten Sie bitte die Perspektiven der Vertriebssteuerung anhand der vorliegenden Tabelle A 11.	Tabelle A-3 wird zu Bewertung herangezogen. Zusatzfrage: Sehen Sie hierbei ein Erweiterungspotenzial?
7) Werden in Ihrem Unternehmen diese Informationen genutzt?	Geschlossene Frage; Für jede Perspektive aus Tabelle A 3; Welchen Mehrwert stiften diese?
8) Welche Informationsquellen nutzen Sie dafür? Sind ihnen etwaige Probleme bei der Beschaffung geläufig?	Offene Fragestellung Basis: Perspektiven der Tabelle A 9
<b>Anforderung an ein Kennzahlensystem</b>	
9) Wird in Ihrem Unternehmen ein Kennzahlensystem für den Vertrieb genutzt?	Geschlossene Fragestellung; Wenn ja: Wie zufrieden sind Sie damit?
10) Welche Erfahrungen konnten Sie bisher mit Kennzahlensystemen sammeln? Sind Ihnen welche bekannt?	Ggf. Kennzahlensystem erklären und als Beispiel BSC anführen, da es das bekannteste ist.
11) Welche Anforderungen stellen Sie an ein Kennzahlensystem?	Offene Fragestellung Tabelle A-5 wird anschließend zur Bewertung herangezogen.

**Tabelle A-2:** Gesprächsleitfaden Einzelexploration (eigene Darstellung)

## 2.3 Tabelle A-3 Perspektiven der Vertriebssteuerung

Bewerten Sie die nachfolgenden Perspektiven der Vertriebssteuerung hinsichtlich der Wichtigkeit und ob diese in Ihrem Unternehmen beleuchtet werden (Skala 1-5; 5 sehr wichtig):

	Wird bei der Vertriebssteuerung berücksichtigt?		Bewertung
	Ja	Nein	
<b>Finanzökonomische Aspekte</b> (Gewinn-, Wachstums, Sicherheitsziele, Erzielbares Geschäftsvolumen (je Kunde))			
<b>Vertriebsprozesse</b> (Durchlaufzeiten, Liefertreue)			
<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b> (MitarbeiterInnenqualifikation & -produktivität, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Produkt- und Servicequalität)			
<b>Kundenaspekte</b> (Kundenstrukturen, Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität, Schlüsselkunden, Kundenwert, Kunden-Kosten, Kundenpotenzial)			
<b>Kompetenzen in...</b> Leistungsinnovation, Leistungspflege, Kundenakquise, Kundenbindung			
<b>Stakeholder</b> (Bedürfnisse von Lieferanten, Partnern, Mitarbeitern)			

Tabelle A-3: Perspektiven der Vertriebssteuerung (eigene Darstellung)

## 2.4 Tabelle A-4 Paarvergleich Anforderungen an Kennzahlen

Anforderungen	Gewichtung
Aktualität	x
Wirtschaftlichkeit	3
Qualität der Daten	3
Benutzerfreundlichkeit	2
Frühwarnfunktion	1
Relevanz	1
<b>Summe</b>	

Tabelle A-4: Paarvergleich Anforderungen an Kennzahlen (eigene Darstellung)

## 2.5 Tabelle A-5 Anforderungen an ein Kennzahlensystem

Reihung der Anforderungen an ein Kennzahlensystem hinsichtlich ihrer Wichtigkeit (1-8) Es können zudem weitere Anforderungen genannt werden		
Anforderungen	Nähere Definition	Reihung
problemgerecht	Aktueller, verdichteter Informationsgrad	
	Schutz vor Manipulation	
	Kennzahlen dienen der Diagnose und Steuerung	
konsistent	Frühwarnsystem	
	Ursache-Wirkungszusammenhang gegeben	
	Frei von Widersprüchen	
	Ausgewogenheit gegeben	
flexibel	Dynamisches System, bei Veränderungen anpassbar	
	Verknüpfung von internen und externen Daten	
	Modulweiser Aufbau	
Anforderungen	Subkriterien	
benutzer- und organisationsgerecht	Ist der Organisationskultur angemessen	
	Wahrnehmbarer Nutzen vorhanden	
	Realistisches, vollständiges und valides System	
	Standardisiert	
	Einbindung in Führungs- und Controllingprozesse	
	Transparenz, Kompaktheit	
wirtschaftlich	Datenerhebungsaufwand & -verarbeitung	
	Automatisierung angestrebt	
Indikatorcharakter	Kennzahlen stehen in einer hierarchischen Verbindung zueinander	
	Kennzahlenbeziehungen werden im Kennzahlensystem dargestellt	
Partizipative Herleitung	Akzeptanz wird durch Miteinbezug von Mitarbeitern und Führungskräften bei der Erstellung gewährleistet	

**Tabelle A-5:** Anforderungen an ein Kennzahlensystem (eigene Darstellung)

## 2.6 Tabelle A-6 Gesprächsleitfaden Workshop 2

Gesprächsleitfaden Workshop 2	
Datum	Uhrzeit:
Teilnehmer 1:	
Teilnehmer 2:	
Teilnehmer 3:	
Wissensdefizit	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist das gewählte Modell nach Palloks-Kahlen ausreichend für die Steuerung des Vertriebes oder muss es adaptiert werden?</li> <li>Festlegung der Teilnehmer für den Workshop 2 - Erstellung des Kennzahlenkatalogs</li> </ul>	
Wiederholung des gewählten Konzepts	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation des gewählten Konzepts anhand der PowerPoint Präsentation „Konzept nach Palloks-Kahlen“</li> </ul>	
Ergebnisse aus Einzelexplorationen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation der wesentlichen Ergebnisse durch die Befragung externer Experten gemäß der definierten Kriterien anhand der PowerPoint Präsentation „Ergebnisse aus Einzelexplorationen“</li> </ul>	
Gruppendiskussion „Erweiterungsbedarf des gewählten Kennzahlensystems“	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist das gewählte Modell nach Palloks-Kahlen ausreichend für die Steuerung des Vertriebes oder muss es adaptiert werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>Fall Adaptierung: Welche Perspektiven sollen neben der im Palloks-Kahlen fokussierten Kundenperspektive noch beleuchtet werden?</li> <li></li> </ul> </li> </ul>	
Workshop Adaptierung des gewählten Systems nach Palloks-Kahlen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fall Adaptierung: Erstellung eines Rahmens für ein Kennzahlensystem, das auf das Unternehmen zugeschnitten ist.</li> </ul>	
Festlegung der Teilnehmer für den Workshop 2 - Erstellung des Kennzahlenkatalogs für die einzelnen Ebenen	
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>	

**Tabelle A-6:** Gesprächsleitfaden Workshop 2 (eigene Darstellung)

## 2.7 Tabelle A-7 Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 1

Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 1	
Ort	Datum:                      Uhrzeit:
Teilnehmer	
<b>Wissensdefizit:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die unternehmensspezifischen Anforderungen an Kennzahlen?</li> <li>• Wie ist die Gewichtung derselben Anforderungen?</li> <li>• Welche Kennzahlen sind für den Prozess der Schlüsselkunden sowie in weiterer Folge für die Qualifizierung der Kunden der telequest &amp; Internet Solutions GmbH heranzuziehen?</li> </ul>	
<b>Unternehmensspezifische Anforderungen</b>	
1) Was sind Ihre Anforderungen an Kennzahlen?	Offene Fragestellung & Diskussion
2) Vorstellung der Anforderungen aus der Literatur	Präsentation mithilfe einer PowerPoint Präsentation mit unterstützenden Handouts
3) Unternehmensspezifische Definition der Anforderungen für Workshop 3 Teil 1 (Ergänzung oder Streichen von zusätzlichen Anforderungen nach Schritt 1 & 2)	Offene Fragestellung & Diskussion
4) Paarvergleich der Anforderungen	Mithilfe einer Excel-Tabelle wird der Paarvergleich unter Einbezug der Teilnehmer und Teilnehmerinnen durchgeführt.
<b>Auswahl von Kennzahlen für den Prozess der Kundenqualifizierung</b>	
5) Erläuterung des Prozesses zur Berechnung des Kundenwerts. Vorstellung und nähere Beschreibung einzelner Kennzahlen für Auswahl mithilfe einer Nutzwertanalyse für Phase 1 und 3.	Darstellung der Excel-Tabellen für die Nutzwertanalysen. Ergänzungen werden diskutiert und hinzugefügt.
6) Bewertung von potentiellen Kennzahlen der Prozessphase 1 „Struktur-Daten“.	Darstellung der Excel-Tabelle Nutzwertanalyse „Phase 1“. Tabelle wird zusammen ausgefüllt.
7) Bewertung von potentiellen Kennzahlen der Prozessphase 3 „Bildung des Kundenwerts“.	Darstellung der Excel-Tabelle Nutzwertanalyse „Phase 3“. Tabelle wird zusammen ausgefüllt. Ausgewählte Kennzahlen werden nach Paarvergleich gewichtet, um Kundenwert mithilfe der Dimensionen „Wert“ und „Potenzial“ berechenbar zu machen.

**Tabelle A-7:** Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 1 (eigene Darstellung)

## 2.8 Tabelle A-8 Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 2

Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 2	
Ort	Datum: Uhrzeit:
Teilnehmer	
<b>Wissensdefizit:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Abweichungen an die definierten Anforderungen aus Workshop 3 Teil 1?</li> <li>• Gibt es Abweichungen an der Gewichtung der Anforderungen aus Workshop 3 Teil 1?</li> <li>• Welche Kennzahlen sind für die Steuerung des Vertriebs heranzuziehen?</li> <li>• Welche Kennzahlen sind für die Steuerung der einzelnen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen heranzuziehen?</li> </ul>	
<b>Unternehmensspezifische Anforderungen</b>	
1) Wiederholung der definierten Anforderungen aus Workshop 3 Teil 1.	Kurze Revision der definierten Anforderungen aus Workshop 3 Teil 1.
2) Erhebung von gewünschten Veränderungen bezüglich der Anforderungen sowie der Gewichtung?	Offene Fragestellung & Diskussion
3) überarbeitete unternehmensspezifische Definition der Anforderungen für Workshop 3 Teil 2 (Ergänzung oder Streichen von zusätzlichen Anforderungen nach Schritt 1 & 2)	Offene Fragestellung & Diskussion
4) Paarvergleich der Anforderungen	Mithilfe einer Excel-Tabelle wird der Paarvergleich unter Einbezug der Teilnehmer und Teilnehmerinnen durchgeführt.
<b>Auswahl von Kennzahlen für den Prozess der Kundenqualifizierung</b>	
5) Vorstellung und nähere Beschreibung einzelner Kennzahlen für Auswahl mithilfe einer Nutzwertanalyse.	Darstellung der Excel-Tabellen für die Nutzwertanalysen. Ergänzungen werden diskutiert und hinzugefügt.
6) Auswahl von Kennzahlen für Dashboard „Vertriebssteuerung – gesamt“	Darstellung der Excel-Tabelle Nutzwertanalyse „Vertriebssteuerung-MA“. Tabelle wird zusammen ausgefüllt.
7) Auswahl von Kennzahlen für das Dashboard „Vertriebssteuerung – MA“	Darstellung der Excel-Tabelle Nutzwertanalyse „Vertriebssteuerung-MA“. Tabelle wird zusammen ausgefüllt.

**Tabelle A-8:** Gesprächsleitfaden Workshop 3 Teil 2 (eigene Darstellung)

## 2.9 Tabelle A-9 Paarvergleich Workshop 3 Teil 1

Anforderungen	Aktualität	Wirtschaftlichkeit	Qualität der Daten	Benutzerfreundlichkeit	Frühwarnfunktion	Relevanz		
Aktualität	x	3	2	2	4	4	15	20%
Wirtschaftlichkeit	2	x	1	1	2	2	8	11%
Qualität der Daten	3	4	x	3	3	3	16	21%
Benutzerfreundlichkeit	3	4	2	x	3	3	15	20%
Frühwarnfunktion	1	3	2	2	x	3	11	15%
Relevanz	1	3	2	2	2	x	10	13%
Summe							75	100,0%

Tabelle A-9: Paarvergleich Workshop 3 Teil 1 (eigene Darstellung)

## 2.10 Tabellen A-10 - 27 Kennzahlenkatalog

Bezeichnung	Kundendeckungsbeitrag
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung, Vertriebssteuerung
Zweck	Gibt an wie viel Deckungsbeitrag der Kunde bringt.
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	Umsatzerlöse Kunde - variable Kosten des Kunden
Ergebnis	Geldeinheiten (€)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

Tabelle A-10: Kundendeckungsbeitrag (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Anzahl an Servicerrufnummern
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	Anzahl an Servicerrufnummern, die dem Kunden zugeordnet sind
Ergebnis	Absolute Zahl
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-11:** Anzahl an Servicerrufnummern (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Jahr
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	Anzahl der gekündigten <u>Rufnummern des Kunden</u> Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv
Ergebnis	Absolute Zahl
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-12:** Ø Anzahl gekündigter Rufnummern pro Jahr (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Volumen pro Monat
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Volumen des Kunden gesamt</u> Anzahl der Monate mit Kundenstatus aktiv
Ergebnis	Dauer (Minuten)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-13:** Ø Volumen pro Monat (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Umsatz pro Monat
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Umsatz des Kunden gesamt</u> Anzahl der Monate mit Kundenstatus aktiv
Ergebnis	Geldeinheiten (€)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-14:** Ø Umsatz pro Monat (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Anzahl der Bestellungen des Kunden</u> Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv
Ergebnis	Absolute Zahl
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-15:** Ø Anzahl an Bestellungen pro Jahr (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Kundenzufriedenheit
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden Empfohlener Sollwert: 100%
Formel	Erhebung durch Marktforschung
Ergebnis	Ausprägung ((sehr) zufrieden – Weder noch – (sehr) unzufrieden)
Frequenz	jährlich
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	Marketing
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-16:** Kundenzufriedenheit (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Anzahl der Mahnungen des Kunden</u> Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv
Ergebnis	Absolute Zahl
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-17:** Ø Anzahl der Mahnungen pro Jahr (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Anzahl Beschwerden pro Jahr
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Veränderung im Zeitvergleich feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Anzahl der Beschwerden des Kunden</u> Anzahl der Jahre mit Kundenstatus aktiv
Ergebnis	Absolute Zahl
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-18:** Ø Anzahl Beschwerden pro Jahr (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Zukünftiger Ø Kundendeckungsbeitrag für die gesamte Vertragslaufzeit
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Vergleich mit anderen Kunden
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	Kundendeckungsbeitrag seit Vertragslaufzeit * <u>Monate der restlichen Vertragslaufzeit</u> Bisherige Vertragslaufzeit
Ergebnis	Geldeinheiten (€)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-19:** Zukünftiger Ø Kundendeckungsbeitrag für die gesamte Vertragslaufzeit (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Zukünftiges Ø Volumen für die gesamte Vertragslaufzeit
Zuordnung Dashboard	Kundenqualifizierung
Zweck	Vergleich mit anderen Kunden
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	Volumen seit Vertragslaufzeit * Monate der <u>restlichen Vertragslaufzeit</u> . Bisherige Vertragslaufzeit
Ergebnis	Dauer (Minuten)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-20:** Zukünftiges Ø Volumen für die gesamte Vertragslaufzeit (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Schlagkraft
Zuordnung Dashboard	Vertriebssteuerung
Zweck	Effizienz der VertriebsmitarbeiterIn feststellen
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Umsatz</u> Schlaganzahl
Ergebnis	Prozentsatz %
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	VertriebsmitarbeiterIn, einzeln, gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-21:** Schlagkraft (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Deckungsbeitrags-zielerreichungsgrad
Zuordnung Dashboard	Vertriebssteuerung
Zweck	Zeigt an viel Prozent des Zieldeckungsbeitrags bislang erreicht wurden.
Zielsetzung	Muss definiert werden Empfohlener Soll-Wert: 100%
Formel	<u>Deckungsbeitrag pro Periode *100</u> Ziel-Deckungsbeitrag pro Periode
Ergebnis	Prozentsatz %
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-22:** Deckungsbeitrags-zielerreichungsgrad (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ø Anzahl an Krankenstandstage im Jahr
Zuordnung Dashboard	Vertriebssteuerung
Zweck	Zeigt an wie viele Tage der Vertriebsmitarbeiter oder die Vertriebsmitarbeiterin im Krankenstand war.
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	$\frac{\text{Gesamtanzahl aller Krankenstandstage}}{\text{Anzahl der Belegschaft}}$
Ergebnis	Dauer (Tage)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	VertriebsmitarbeiterInnen gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-23:** Ø Anzahl an Krankenstandstage im Jahr (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Zukünftiger Ø Deckungsbeitrag pro Monat
Zuordnung Dashboard	Vertriebsteuerung
Zweck	Gibt an wie viel Deckungsbeitrag der Kunde zukünftig bringt.
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag seit Vertragslaufzeit} * \text{Monate der restlichen Vertragslaufzeit}}{\text{Bisherige Vertragslaufzeit}}$
Ergebnis	Geldeinheiten (€)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunde, Kunden je Mitarbeiter, Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-24:** Zukünftiger Ø Deckungsbeitrag pro Monat (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Conversion-Rate Reseller
Zuordnung Dashboard	Vertriebsteuerung
Zweck	Gibt an wie viele Angebote an Reseller in Bestellungen resultieren.
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Anzahl Angebote an Reseller</u> Anzahl Bestellungen von Reseller
Ergebnis	Prozent (%)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Je MitarbeiterIn, je Kunde einzeln, gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-25:** Conversion-Rate Reseller (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Conversion-Rate Endkunden
Zuordnung Dashboard	Vertriebsteuerung
Zweck	Gibt an wie viele Angebote an Endkunden in Bestellungen resultieren.
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Anzahl Angebote an Endkunden</u> Anzahl Bestellungen von Endkunden
Ergebnis	Prozent (%)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Je MitarbeiterIn, je Kunde einzeln, gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-26:** Conversion-Rate Endkunden (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Kundenstruktur
Zuordnung Dashboard	Vertriebsteuerung
Zweck	Gibt den Anteil an Neukunden zu den Bestandskunden an.
Zielsetzung	Muss definiert werden
Formel	<u>Neukunden</u> Bestandskunden
Ergebnis	Prozent (%)
Frequenz	Lfd.
Dimensionen	Kunden gesamt
Datenverantwortlicher (wer misst?)	Automatisch
Datenquelle	XT
Verantwortlicher (Konsequenz)	Muss definiert werden
Maßnahmen	Muss definiert werden

**Tabelle A-27:** Kundenstruktur (eigene Darstellung)