

# **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
an der FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management  
an der FH *CAMPUS* 02

## **ENTWICKLUNG EINES KENNZAHLENSYSTEMS ZUR VERTRIEBSSTEUERUNG**

für die NTS Netzwerk Telekom Service AG

Betreuer:

Dr. Jul Martens

Vorgelegt von:

Laura Egger, BA

1710557005

Graz, 21.06.19

## **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, am 21.06.2019

.....  
Laura, Egger

## Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema ‚Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die NTS Netzwerk Telekom Service AG‘. Sie entstand im Rahmen des Masterstudiengangs ‚Sales Management‘ an der Fachhochschule *CAMPUS* 02 in Graz. Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche zu erarbeiten.

Um in der wachstumsstarken B2B-IT-Branche trotz des vorherrschenden Ressourcenmangels, der Marktdynamik sowie des ansteigenden Wettbewerbsdrucks erfolgreich bestehen zu können, ist die zielorientierte Allokation dieser begrenzten Ressourcen eine zentrale Aufgabe der Vertriebssteuerung bzw. des Vertriebscontrollings. Dieses basiert auf Kennzahlen, die in einem Kennzahlensystem in Beziehung zueinander gesetzt werden und so eine Analyse des Vertriebs bzw. erfolgreicher Produkt- sowie Kundengruppen ermöglichen.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden nach der Definition der Begriffe ‚B2B-Vertrieb‘ und ‚Vertriebssteuerung‘ das Vertriebscontrolling als Teilaufgabe der Vertriebssteuerung sowie Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme als strategisches Instrument erläutert und kritisch beleuchtet. Anschließend werden die Konzepte von Kaplan/Norton, Kleindienst und Wild, die zur Entwicklung eines Kennzahlensystems herangezogen werden können, vorgestellt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kennzahlensystems.

Im praktischen Teil werden der Einsatz bzw. die damit einhergehenden Gefahrenpotentiale von Kennzahlensystemen näher betrachtet. Als Basis dienen die Ergebnisse der Einzelexplorationen mit vier externen Vertriebsleitern bzw. Vertriebsleiterinnen. Aus den Befragungen geht hervor, dass die Kommunikation und die Akzeptanz der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen eine essentielle Rolle bei der erfolgreichen Implementierung eines Kennzahlensystems spielen.

Aufbauend auf den Einzelexplorationen sowie den Erkenntnissen der Theorie wurde mithilfe von zwei internen Workshops ein Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung, bestehend aus 22 Kennzahlen, sowie Handlungsempfehlungen zur Implementierung für die NTS Netzwerk Telekom Service AG erarbeitet.

## **Abstract**

This thesis deals with the subject 'Development of a Performance Measurement System for Sales Controlling for the NTS Netzwerk Telekom Service AG', which forms part of the Master Degree program Sales Management at the University of Applied Sciences *CAMPUS* 02 in Graz. The aim of the thesis is the development of a concept for a performance management system, with a view to leading and controlling sales more efficiently.

Effective allocation of limited resources is a key responsibility for sales management, not only to succeed in the high-growth B2B IT sector but also to gain a competitive edge in consideration of market dynamics. It is based on Key Performance Indicators, which are aggregated into a performance management system and enable stakeholders to analyse sales, products and customer groups.

Starting with the theoretical section, this thesis defines the terms 'B2B Sales' and 'Sales Management' and outlines sales control as a subtask of sales management. Key Performance Indicators and performance management systems are explained and critically examined as strategic instruments. Subsequently, the concepts of Kaplan/Norton, Kleindienst and Wild are presented, as guidance for the development of a performance management system. The findings extrapolated from these sources provide the foundation for the development of a company specific performance management system.

The practical part of this thesis provides a detailed examination of potential risks associated with such systems. The findings from one-to-one interviews with four external sales managers serve as a foundation for this examination. What emerges from this research is that communication with and buy-in from sales staff plays an essential role in the successful implementation of a sales performance management system.

Based on interviews and an in-depth analysis of relevant theories, a concept for the development of a sales performance measurement system was developed. With the help of two internal workshops, a system consisting of 22 Key Performance Indicators was developed for NTS Netzwerk Telekom Service AG, along with recommendations for system implementation.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmensvorstellung.....	1
1.1.1 <i>Produkte und Partner bzw. Partnerinnen</i> .....	1
1.1.2 <i>Vertrieb und Expansion</i> .....	2
1.2 Ausgangssituation .....	4
1.3 Herausforderung.....	5
1.4 Zielsetzung .....	6
1.4.1 <i>Unternehmensziele</i> .....	6
1.4.2 <i>Ziel der Masterarbeit</i> .....	6
1.5 Bezugsrahmen.....	7
<b>2. B2B-Vertrieb in der IT-Branche.....</b>	<b>8</b>
2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung B2B-Vertrieb .....	8
2.2 Herausforderungen und Besonderheiten des B2B-Vertriebs .....	9
2.3 Besonderheiten der IT-Branche.....	11
<b>3. Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche .....</b>	<b>16</b>
3.1 Begriffsdefinition .....	16
3.2 Aufgaben und Ziele der Vertriebssteuerung .....	17
3.3 Vertriebscontrolling .....	18
3.3.1 <i>Funktionen und Aufgaben des Vertriebscontrollings</i> .....	18
3.3.2 <i>Bezugsebenen des Vertriebscontrollings</i> .....	21
<b>4. Kennzahlen als Basis von Kennzahlensystemen .....</b>	<b>25</b>
4.1 Arten von Kennzahlen .....	26
4.2 Funktionen von Kennzahlen .....	27
4.3 Bildung und Auswahl von Kennzahlen .....	30
4.4 Dokumentation von Kennzahlen.....	34

4.5 Grenzen von Kennzahlen .....	35
<b>5. Kennzahlensysteme.....</b>	<b>36</b>
5.1 Aufbau und Entwicklung von Kennzahlensystemen.....	37
5.2 Funktionen von Kennzahlensystemen.....	40
5.3 Kriterien zur Auswahl von Kennzahlensystemen im B2B-IT-Vertrieb.....	41
5.4 Implementierung eines Kennzahlensystems in IT-Unternehmen .....	43
5.4.1 <i>Allgemeine Grenzen und Gefahrenpotentiale von Kennzahlensystemen</i>	44
5.4.2 <i>Implementierung unter Berücksichtigung von Change Management..</i>	44
<b>6. Entwicklungskonzepte für Kennzahlensysteme in der B2B-IT-Branche ...</b>	<b>46</b>
6.1 Konzept nach Kaplan/Norton.....	46
6.1.1 <i>Aufbau des Konzepts .....</i>	46
6.1.2 <i>Entwicklung des Konzepts .....</i>	51
6.2 Konzept nach Kleindienst .....	55
6.2.1 <i>Aufbau des Konzepts .....</i>	55
6.2.2 <i>Entwicklung des Konzepts .....</i>	56
6.3 Konzept nach Wild.....	61
6.3.1 <i>Aufbau des Konzepts .....</i>	61
6.3.2 <i>Entwicklung des Konzepts .....</i>	63
6.4 Kritische Reflexion der Kennzahlensysteme .....	66
<b>7. Kennzahlensysteme zur B2B-Vertriebssteuerung in der IT-Branche .....</b>	<b>68</b>
<b>8. Untersuchung und Analyse zur Entwicklung eines Kennzahlensystems .</b>	<b>69</b>
8.1 Aufbau der Marktforschung .....	69
8.1.1 <i>Untersuchungsgegenstand .....</i>	70
8.1.2 <i>Untersuchungsziel.....</i>	71
8.1.3 <i>Erhebungsmethode .....</i>	71
8.1.4 <i>Stichprobenauswahl.....</i>	74
8.1.5 <i>Erhebungsinstrument .....</i>	75
8.1.6 <i>Planung der Feldarbeit.....</i>	75
8.2 Analyse der innerbetrieblichen Controllingsysteme.....	76
8.2.1 <i>Business-Intelligence-System .....</i>	77
8.2.2 <i>Sonstige Informationsquellen.....</i>	78

8.3 Untersuchungsergebnisse aus externen Einzelexplorationen.....	80
8.3.1 Besonderheiten und Erfolgsfaktoren des Vertriebs in der B2B-IT-Branche .....	80
8.3.2 Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche .....	82
8.3.3 Gefahrenpotentiale beim Einsatz von Kennzahlensystemen in der B2B-IT-Branche .....	84
8.4 Entwicklungskonzept für die NTS AG.....	85
8.4.1 Interne Anforderungen an ein Kennzahlensystem .....	86
8.4.2 Konzeptauswahl für das Kennzahlensystem.....	86
<b>9. Entwicklung eines Kennzahlensystems für die NTS AG.....</b>	<b>89</b>
9.1 Ziele und Ausrichtung des Vertriebs.....	89
9.2 Festlegung Perspektiven, Ziele und Zusammenhänge .....	90
9.3 Kennzahlenauswahl und Cockpitübersicht.....	92
9.3.1 Finanzen.....	93
9.3.2 Kunde/Kundin, Markt und Umwelt.....	95
9.3.3 Prozesse .....	97
9.3.4 Lernen und Wachstum .....	99
<b>10. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>102</b>
10.1 Definition der Werte und Maßnahmen.....	102
10.2 Implementierung und Einsatz des Kennzahlensystems .....	103
10.3 Integration in das Business-Intelligence-System .....	104
10.4 Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.....	105
10.5 Laufende Optimierung und Anpassung .....	106
10.6 Projektmanagement und Maßnahmenplanung.....	106
<b>11. Resümee .....</b>	<b>108</b>
Literaturverzeichnis .....	110
Anhang .....	117

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Organigramm des Vertriebs der NTS AG.....	2
<b>Abbildung 2:</b> Bezugsrahmen .....	7
<b>Abbildung 3:</b> Geschäftstypologien nach Backhaus .....	12
<b>Abbildung 4:</b> Funktionen des Vertriebscontrollings .....	19
<b>Abbildung 5:</b> Arten von Kennzahlen .....	26
<b>Abbildung 6:</b> Bewertungsverfahren im Überblick .....	31
<b>Abbildung 7:</b> Beispielhafter Aufbau eines Rechensystems .....	37
<b>Abbildung 8:</b> Beispielhafter Aufbau eines Ordnungssystems.....	38
<b>Abbildung 9:</b> Aufbau eines BSC im Vertrieb.....	47
<b>Abbildung 10:</b> Beispielhafter Ursache-Wirkungszusammenhang .....	51
<b>Abbildung 11:</b> Acht Schritte zur Entwicklung einer BSC im Vertrieb .....	52
<b>Abbildung 12:</b> Perspektiven des Konzepts nach Kleindienst .....	56
<b>Abbildung 13:</b> Entwicklungsstufen des Kennzahlensystems nach Kleindienst ...	57
<b>Abbildung 14:</b> Schematische Vorgehensweise eines Kennzahlen-Workshops ..	59
<b>Abbildung 15:</b> Erfolgsdimensionen des Konzepts nach Wild .....	61
<b>Abbildung 16:</b> Entwicklungsschritte des Konzeptes nach Wild .....	63
<b>Abbildung 17:</b> Zusammengefasste Erkenntnisse des Theorieteils.....	68
<b>Abbildung 18:</b> Untersuchungsdesign.....	69
<b>Abbildung 19:</b> Übersicht eingesetzte Erhebungsmethoden .....	73
<b>Abbildung 20:</b> Assoziationen mit dem Begriff Vertrieb .....	81
<b>Abbildung 21:</b> Eingesetzte Instrumente zur Vertriebssteuerung .....	82
<b>Abbildung 22:</b> Nutzwertanalyse Auswahl Kennzahlensystem.....	87
<b>Abbildung 23:</b> Wirkungszusammenhang der NTS AG .....	92
<b>Abbildung 24:</b> Kennzahlensystem der NTS AG .....	101

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Instrumente des Vertriebscontrollings .....	23
<b>Tabelle 2:</b> Anforderungen an Kennzahlen .....	30
<b>Tabelle 3:</b> Vergleich der Bewertungsverfahren zur Kennzahlenauswahl .....	33
<b>Tabelle 4:</b> Kennzahlendatenblatt.....	34
<b>Tabelle 5:</b> Entwicklungsansätze von Kennzahlensystemen Teil 2 .....	39
<b>Tabelle 6:</b> Anforderungen an Kennzahlensysteme Teil 1 .....	41
<b>Tabelle 7:</b> Anforderungen an Kennzahlensysteme Teil 2.....	42



<b>Tabelle 8:</b> Perspektiven der BSC .....	50
<b>Tabelle 9:</b> Ableitung beispielhafter Kennzahlen .....	53
<b>Tabelle 10:</b> Beispielhafte Perspektive des Konzepts nach Kleindienst .....	59
<b>Tabelle 11:</b> Aufbau des Konzepts nach Wild.....	62
<b>Tabelle 12:</b> Beispielhafte Werttreiber .....	64
<b>Tabelle 13:</b> Zeitplan der Feldarbeit.....	76
<b>Tabelle 14:</b> Gegenwärtig eingesetzten Kennzahlen und Filtermöglichkeiten der NTS AG.....	77
<b>Tabelle 15:</b> Informationsquellen zur Generierung neuer Kennzahlen .....	79
<b>Tabelle 16:</b> Externe Probanden der Einzelexplorationen .....	80
<b>Tabelle 17:</b> Teilnehmer Workshop 1.....	85
<b>Tabelle 18:</b> Interne Anforderungen an ein Kennzahlensystem.....	86
<b>Tabelle 19:</b> Gewichtung der internen Anforderungen an ein Kennzahlensystem.	87
<b>Tabelle 20:</b> Teilnehmer/Teilnehmerinnen der internen Workshops.....	89
<b>Tabelle 21:</b> Ziele der Perspektiven .....	91
<b>Tabelle 22:</b> Gewichtung der internen Anforderungen an Kennzahlen.....	93
<b>Tabelle 23:</b> Potentielle Kennzahlen der Finanzperspektive.....	94
<b>Tabelle 24:</b> Ausgewählte Kennzahlen der Finanzperspektive.....	95
<b>Tabelle 25:</b> Potentielle Kennzahlen der Kunden/Kundin, Markt und Umwelt Perspektive.....	96
<b>Tabelle 26:</b> Ausgewählte Kennzahlen der der Kunden/Kundin, Markt und Umwelt Perspektive.....	97
<b>Tabelle 27:</b> Potentielle Kennzahlen der Prozessperspektive .....	98
<b>Tabelle 28:</b> Ausgewählte Kennzahlen der Prozessperspektive.....	99
<b>Tabelle 29:</b> Potentielle Kennzahlen der Perspektive Lernen und Wachstum.....	99
<b>Tabelle 30:</b> Ausgewählte Kennzahlen der Perspektive Lernen und Wachstum .	100
<b>Tabelle 31:</b> Planung der Handlungsempfehlungen .....	107

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B	=	Business-to-Business
BSC	=	Balanced Scorecard
IDT	=	Implementation und Design Team
B2C	=	Business-to-Consumer
KPI	=	Key Performance Indicator

# 1. Einführung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die NTS Netzwerk Telekom Service AG. Zu Beginn wird das Unternehmen vorgestellt, anschließend werden die Ausgangssituation, die Problemstellung und die Ziele der Arbeit dargelegt sowie der Bezugsrahmen erläutert.

## 1.1 Unternehmensvorstellung

Die NTS Netzwerk Telekom Service AG, nachfolgend als ‚NTS AG‘ bezeichnet, ist ein IT-Unternehmen, das im Business-to-Business-(B2B)-Bereich der IT-Dienstleistung sowie des IT-Handels tätig ist. Es wurde 1995 von den beiden Vorständen Alexander Albler und Hermann Koller in Grambach bei Graz gegründet. Gegenwärtig beschäftigt das Unternehmen 284 Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen an 13 Standorten in den Ländern Italien, Deutschland, Schweiz, Österreich und den Vereinigten Staaten von Amerika. Im Jahr 2017 erzielte die NTS AG einen Umsatz von 90,1 Millionen Euro (vgl. NTS AG 2018a).

### 1.1.1 Produkte und Partner bzw. Partnerinnen

Das Unternehmen vertreibt IT-Handelswaren und Dienstleistungen in sechs Bereichen:

- Network
- Data Center
- Super Services
- Security
- Cloud
- Collaboration (vgl. NTS AG 2018a)

Die NTS AG entwickelt selbst keine Waren, sondern handelt mit Hardware und Software, die von externen Herstellern und Herstellerinnen zugekauft werden (vgl. NTS AG 2018b). Im Zuge einer solchen Lieferantenpartnerschaft können auch eigene Zertifizierungen für den jeweiligen Hersteller bzw. für die jeweilige Herstellerin absolviert werden. Diese ermöglichen einerseits bessere Einkaufskonditionen auf Handelswaren und andererseits die Entwicklung von NTS-eigenen Dienstleistungen sowie Wartungen, die auf Herstellerprodukten basieren (vgl. Hödl 2018; Seewald 2018).

Zusätzlich zur technischen Zertifizierung müssen definierte Umsätze mit den jeweiligen Produkten des Partners bzw. der Partnerin erzielt werden, um diese Zertifizierung zu halten (vgl. Hödl 2018; Seewald 2018).

Diese erläuterten Partnerschaften tragen einen essentiellen Teil zum Unternehmenserfolg der NTS AG bei, da 67,1 Prozent des erwirtschafteten Umsatzes mit dem Wiederverkauf von Handelswaren generiert werden (vgl. Macher 2018). In Zukunft strebt das Unternehmen jedoch an, den Bereich der Dienstleistungen und Wartungen zu forcieren, da mit diesen, im Vergleich zum reinen Wiederverkauf, ein höherer Deckungsbeitrag erzielt werden kann (vgl. Seewald 2018).

### 1.1.2 Vertrieb und Expansion

Der in Kapitel 1.1 erläuterte Umsatz wird gegenwärtig mit 700 Kunden und Kundinnen in den unterschiedlichsten Bereichen, bspw. Gesundheit, Energie, Industrie oder Handel, generiert. Zu den Referenzen des Unternehmens zählen unter anderem die Red Bull GmbH, die Hilti AG, die Spar AG, die D. Swarovski KG, die Magna Steyr AG & Co KG sowie die Steiermärkische Krankenanstaltengesellschaft (vgl. NTS AG 2018a).

Diese Kunden bzw. Kundinnen werden gegenwärtig aus Vertriebsicht von 60 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Innen- sowie Außendienst bearbeitet (vgl. NTS AG 2018b). Abbildung 1 zeigt die Aufbauorganisation des Vertriebs der NTS AG, dargestellt als Organigramm.

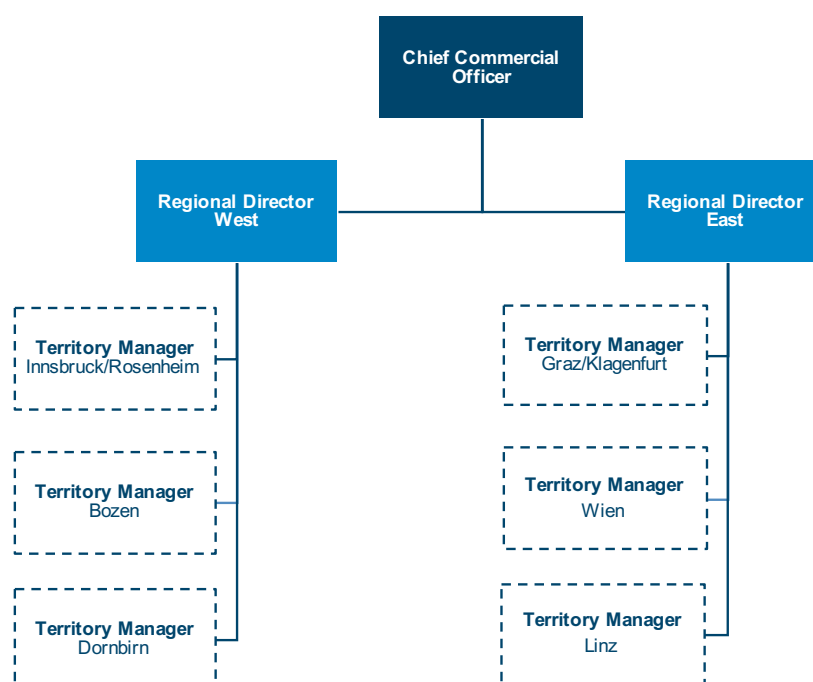


Abbildung 1: Organigramm des Vertriebs der NTS AG (in Anlehnung an NTS AG 2018b)

Abbildung 1 zeigt die Aufbauorganisation der NTS AG, die hierarchisch aufgebaut ist. Die zwei Äste bilden die zwei geografischen Regionen East und West ab. Jede Region wird von einem Regional Director geleitet, der dem Chief Commercial Officer untersteht (vgl. NTS AG 2018b).

Die Region East setzt sich aus den Standorten Graz, Klagenfurt, Wien, Linz und Salzburg zusammen, die Region West aus Bozen, Innsbruck, Dornbirn, Friedrichshafen sowie Rosenheim. Die Niederlassungen in der Schweiz sowie in den USA haben keinen gesonderten Innen- bzw. Außendienst und werden von den anderen Standorten mitbetreut (vgl. NTS AG 2018b).

An jedem Standort wird das Vertriebsteam von einem Territory Manager geleitet, der dem Regional Director unterstellt ist. Das Vertriebsteam setzt sich jeweils aus Key Account sowie Account Managern und Managerinnen zusammen. Die Key Account Manager bzw. Managerinnen repräsentieren im Unternehmen den Vertriebsaußendienst und die Account Manager bzw. Managerinnen den Innendienst. Das Account Management ist für die Angebots- und Auftragserfassung sowie für die Unterstützung des Key Account Management Teams zuständig (vgl. NTS AG 2018b).

Der Vertrieb übernimmt bei der NTS AG die kaufmännische Betreuung der Kunden und Kundinnen, die technische wird von dem Implementation und Design Team (IDT), das den technischen Außendienst widerspiegelt, übernommen (vgl. Seewald 2018).

Die NTS AG verfolgt die Strategie, mit den eigenen Kunden und Kundinnen mitzuwachsen bzw. nah am Kunden bzw. der Kundin zu sein. Aufgrund dessen wird bei jeder weiteren Erschließung einer Region ein Standort errichtet und aufgebaut. Eine Expansion ist in den kommenden Jahren in Deutschland geplant: Bis 2025 sollen im Raum Baden-Württemberg und Bayern zwölf weitere Standorte aufgebaut werden (vgl. NTS AG 2018c).

## 1.2 Ausgangssituation

Alle Organisationen, egal ob in den Bereichen Industrie, Krankenwesen, Handel usw., greifen auf eine funktionierende IT zurück, um sich überhaupt ihrer jeweiligen Kernkompetenz widmen zu können (vgl. Birudavolu/Biswajit 2019, S. 1f.).

Aufgrund des rasanten technischen Fortschritts nimmt in vielen Anwendungsbereichen der Einsatz an vernetzten Geräten, bspw. Sensoren, zu. Bis zum Jahr 2020 soll die Anzahl der weltweit vernetzten Geräte von 25 Milliarden im Jahr 2015 auf 50 Milliarden ansteigen (vgl. Cisco Internet Business Solutions Group 2011, S. 3). Somit wächst auch der Bedarf an funktionierenden IT-Netzwerken stetig (vgl. Urbach/Ahlemann 2017, S. 307). Die IT-Branche verzeichnete in den Bereichen IT-Services und Netzwerkequipment von 2013 bis 2018 ein Umsatzwachstum von jeweils zwölf Prozent (vgl. IDATE DigiWorld 2016, S. 38, zitiert nach: Statista 2018a; Gartner 2018; Statista 2018b).

Mit diesem Wachstum des Umsatzes stieg auch die Marktdynamik sowie der Wettbewerbsdruck in der Branche. Neue Technologien begünstigen die rasante Entstehung neuer Geschäftsfelder sowie Produkte und ermöglichen so den Markteintritt von neuen Anbietern und Anbieterinnen (vgl. Herzfeldt 2015, S. V; Liese 2015, S. 15).

Auch rechtliche Aspekte, bspw. das Inkrafttreten der Datenschutzgrundverordnung, die die Verarbeitung personenbezogener Daten reglementiert, beeinflussen die Prozesse der IT-Unternehmen und somit die gesamte Branche (vgl. Koc/Eckert/Flaig 2018, S. 962f.).

Mit der steigenden Anzahl an Unternehmen am Markt, bedingt durch das starke Branchenwachstum, ist es in den letzten Jahren zudem zu einem Fachkräftemangel im Vertrieb sowie in technischen Bereichen gekommen (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 134; Rittershaus 2015, S. VII). Dabei können gerade diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Vertrieb eine Differenzierung zum Wettbewerb ermöglichen bzw. einen Wettbewerbsvorteil darstellen (vgl. Glaser 2013, S. VII; Maas 2013, S. 14).

Aufgrund dessen wird es immer essentieller, einen Überblick und eine Transparenz über die Aktivitäten bzw. Kunden- und Produktgruppen im Vertrieb zu erhalten und die begrenzten kaufmännischen bzw. technischen Ressourcen dementsprechend zu allokkieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 37f.).

### **1.3 Herausforderung**

Von den in der Ausgangssituation geschilderten Einflüssen auf die IT-Branche ist auch die NTS Netzwerk Telekom Service AG betroffen: Das Unternehmen ist seit dem Jahr 2010 um 380 Prozent in Bezug auf den Umsatz und um 300 Prozent in Bezug auf das Personal gewachsen. Auch die Anzahl der angebotenen Waren und Dienstleistungen stieg dementsprechend an (vgl. Macher 2018; Seewald 2018). Die Strukturen im Vertrieb sind zwar mitgewachsen, jedoch gibt es gegenwärtig keine Controlling-Abteilung in der Organisation. Aufgaben dieser werden teilweise von zwei Stabstellen abgedeckt (vgl. Seewald 2018).

Auch zukünftig verfolgt NTS eine Wachstumsstrategie, speziell im deutschsprachigen Raum, und eine damit einhergehende Umsatz- und Deckungsbeitragssteigerung. Dieses starke Wachstum bringt neue Herausforderungen speziell in Bezug auf die Planung, Organisation und Steuerung des Vertriebs mit sich (vgl. Seewald 2018).

Die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen sowie des Vertriebs selbst basiert im Moment auf rein vergangenheitsbezogenen Werten. Deckungsbeiträge und Umsätze können im Moment nicht nach einzelnen Produkten oder Produktgruppen sowie Kundensegmenten gegliedert werden (vgl. Macher 2018).

Des Weiteren bestehen nur wenige Kombinationen der im Unternehmen vorhandenen Daten. Die gegenwärtige Vertriebssteuerung vernachlässigt die genauere Betrachtung der einzelnen Produktgruppen und Eigenprodukte, die jedoch notwendig ist, um eine exakte Umsatzplanung durchzuführen (vgl. Macher 2018).

Hinzu kommt, dass auch die NTS AG nur eine begrenzte Anzahl an Personal im Vertrieb sowie in der Technik zur Verfügung hat. Dies erschwert die Bearbeitung der steigenden Anzahl an bestehenden und neuen Kunden bzw. Kundinnen. Durch die gegenwärtig vorhandenen Kennzahlen ist somit eine effektive und effiziente Vertriebssteuerung nur eingeschränkt möglich (vgl. Seewald 2018).

## 1.4 Zielsetzung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Zielsetzung dieser Masterarbeit und des Unternehmens NTS Netzwerk Telekom Service AG.

### 1.4.1 Unternehmensziele

Die NTS Netzwerk Telekom Service AG will mithilfe eines Kennzahlensystems die gegenwärtige Umsatzrentabilität<sup>1</sup> von 3,93 Prozent bis Ende 2021 auf 4,5 Prozent erhöhen.

Zudem soll der Anteil von wiederkehrenden Deckungsbeiträgen von gegenwärtig 13 auf 21 Prozent bis Ende 2021 in Bezug auf den Gesamtdeckungsbeitrag gesteigert werden.

### 1.4.2 Ziel der Masterarbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche für die NTS Netzwerk Telekom Service AG zu erarbeiten.

---

<sup>1</sup> Kalkulation: (Jahresüberschuss/Umsatz) x 100

## 1.5 Bezugsrahmen

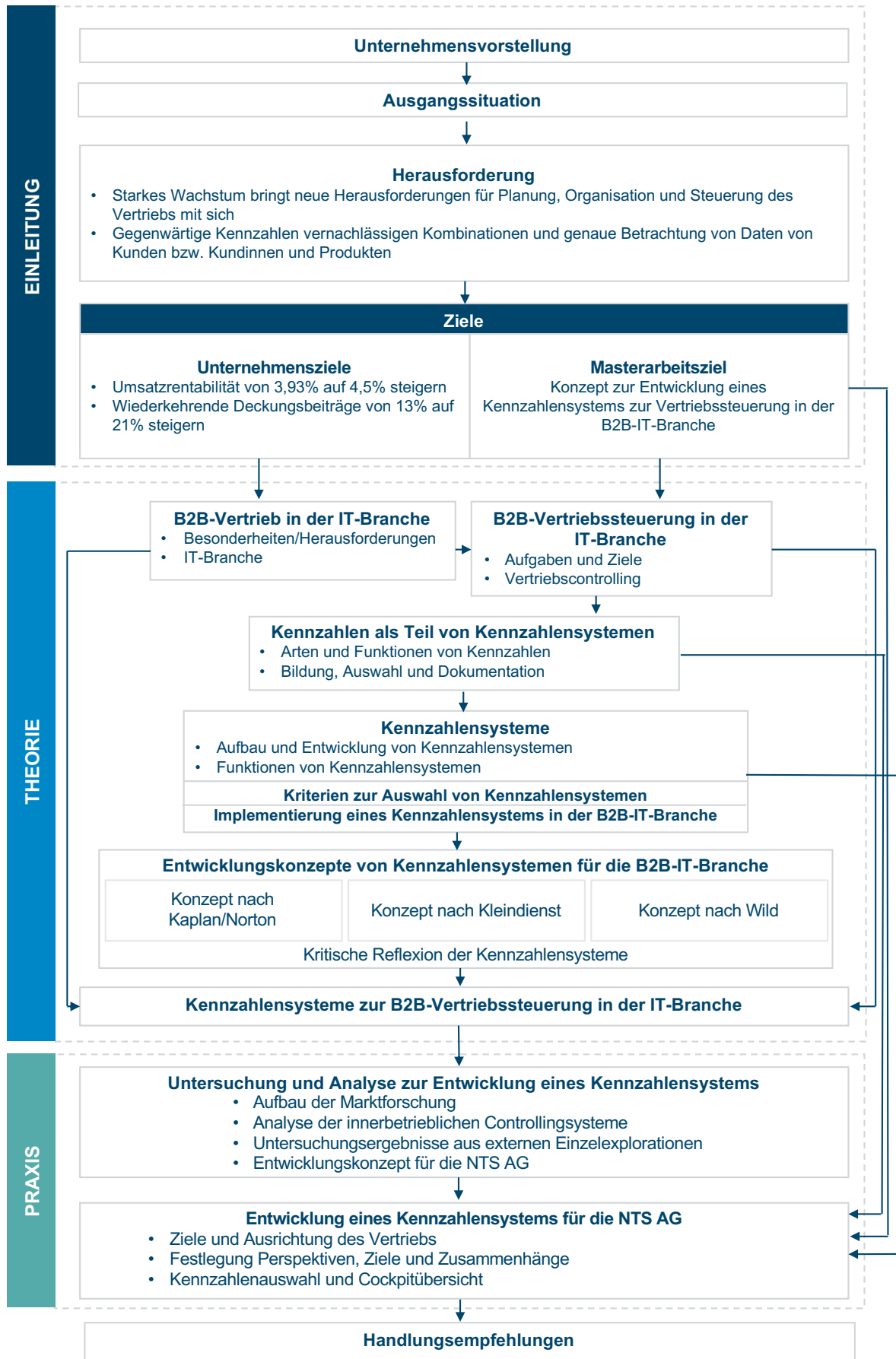


Abbildung 2: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)



## **2. B2B-Vertrieb in der IT-Branche**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Begriffsdefinition des B2B-Vertriebs in der IT-Branche sowie dessen Herausforderungen und Besonderheiten.

### **2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung B2B-Vertrieb**

Um den Terminus ‚B2B-Vertrieb‘ zu definieren und abzugrenzen, werden zunächst die Begriffe ‚Vertrieb‘ und ‚B2B‘ separat betrachtet.

Der B2B-Bereich beschäftigt sich mit dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen an andere Unternehmen bzw. Organisationen. Im Gegensatz zum Business-to-Consumer(B2C)-Bereich werden Produkte nur indirekt an Konsumenten bzw. Konsumentinnen verkauft (vgl. Pförsch/Godefroid 2013, S. 23f.; Winkelmann 2012, S. 29; Ellis 2011, S. 6f.). Die Differenzierung zwischen diesen zwei Bereichen basiert infolgedessen auf dem adressierten Kundentypus und nicht auf der Art der angebotenen Produkte (vgl. Kleinaltenkamp 2015, S. 129f.; Pepels 2015, S. 227). Die nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit beziehen sich, wenn nicht explizit anders vermerkt, auf den B2B-Bereich.

Der Terminus ‚Vertrieb‘ wird von der wissenschaftlichen Literatur als Teil des Marketing-Mixes eingegliedert, der folglich dem Marketing untergeordnet ist (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 2). Durch die gegenwärtige digitale Transformation und den damit einhergehenden Wandel entwickelt sich der Vertrieb aber zu einer strategischen Ressource und steht auf einer Ebene mit dem Marketing (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 2; Winkelmann 2012, S. 19). Eine einheitliche Definition für den Begriff ‚Vertrieb‘ ist in der Literatur jedoch nicht vorhanden.

Winkelmann definiert den Vertrieb als organisatorische Einheit des Verkaufs (vgl. Winkelmann 2012, S. 1). Des Weiteren formiert dieser die Schnittstelle zwischen Kunden bzw. Kundinnen und dem Unternehmen (vgl. Winkelmann 2012, S. 19).

Duderstadt ordnet den Vertrieb dem Marketing-Mix in Form der Distributionspolitik zu, wenn diese auch die akquisitorische Distribution impliziert (vgl. Duderstadt 2006, S. 3).

Unter dem Begriff ‚Vertrieb‘ verstehen Albers und Krafft den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen durch eigenes Vertriebspersonal oder über andere Kanäle wie bspw. das Internet (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 2).

Auf Basis der erörterten Begriffsdefinitionen wird für diese Arbeit die nachfolgende Definition für den Terminus ‚Vertrieb‘ abgeleitet und um den B2B-Bereich ergänzt: Der B2B-Vertrieb stellt eine zentrale Unternehmensfunktion dar, die die Schnittstelle zu Kunden und Kundinnen bildet. Dieser beschäftigt sich mit dem Absatz von Leistungen an andere Unternehmen oder Organisationen und sichert infolgedessen die Existenz des Unternehmens.

## **2.2 Herausforderungen und Besonderheiten des B2B-Vertriebs**

Den in Kapitel 2.1 definierten und abgegrenzten Bereich des B2B-Vertriebs kennzeichnen, ebenso wie den B2C-Vertrieb, Charakteristika und Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen, um am Markt bestehen zu können. Diese Besonderheiten werden in diesem Kapitel erläutert.

Die Besonderheiten bzw. Unterschiede zum B2C-Vertrieb spiegeln sich in den unterschiedlichsten Bereichen, bspw. der Struktur des Marktes, dem Verhalten der Kunden und Kundinnen bzw. den Vertriebswegen, wider (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 23).

Nachfolgend werden die in der Literatur am beständigsten genannten Charakteristika erläutert:

**Kollektive Kaufentscheidungen:** In bedeutsame Kaufentscheidungen von Unternehmen oder Organisationen sind mehrere Personen involviert. Diese nehmen unterschiedliche Rollen, z. B. die des Verwenders bzw. der Verwenderin, ein (vgl. Pepels 2015, S. 228).

In der Literatur wird dieses Kollektiv als Buying Center bezeichnet (vgl. Pepels 2015, S. 228; Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 297).

**Hohe Markttransparenz:** Auf B2B-Märkten begegnet eine begrenzte Anzahl an Anbietern bzw. Anbieterinnen einer eingeschränkten Anzahl an Abnehmern bzw. Abnehmerinnen. Die angebotenen bzw. benötigten Leistungen sind beiden Parteien bekannt. Es ist somit ein hoher Grad an Transparenz vorzufinden (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274; Pepels 2015, S. 228; Pförtsch/Godefroid 2013, S. 24). Diese Transparenz führt zusätzlich zur relativen Stärke von Kunden bzw. Kundinnen sowie zu einer differenzierten Preisgestaltung (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 25).

**Lang andauernde Kaufentscheidungsprozesse und Geschäftsbeziehungen:**

Die vorliegende Komplexität der Produkte und Entscheidungen steigert auch die Dauer der Kaufentscheidungen im B2B-Vertrieb. Es stehen nicht einzelne Transaktionen, sondern Beziehungen über mehrere Jahre im Fokus (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274; Pepels 2015, S. 228). Zudem zielt der B2B-Vertrieb gegenwärtig stärker auf die Vernetzung von Lieferanten bzw. Lieferantinnen mit Kunden bzw. Kundinnen ab, um langjährige Beziehungen bzw. Partnerschaften zu etablieren (vgl. Biesel/Hame 2018, S. 46).

**Fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen:** Im B2B-Vertrieb werden nur vereinzelt unüberlegte, impulsive Kaufentscheidungen getroffen (vgl. Pfört-sch/Godefroid 2013, S. 24). Entscheidungen fundieren grundsätzlich auf einer ökonomischen Bewertung, aufgrund dessen Angebote auch von mehreren Personen aus dem Buying Center eingeschätzt werden. Des Weiteren werden Verhaltensregeln definiert, bspw. die maximale Investitionshöhe, um Kaufentscheidungen zu reglementieren (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274; Pepels 2015, S. 228).

**Abgeleiteter Bedarf:** Die Kunden und Kundinnen von Unternehmen stimmen den Bedarf an zugekauften Produkten, je nach Nachfrage ihrer Endkunden bzw. Endkundinnen, ab (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

Steigt die Nachfrage des Endkunden bzw. der Endkundin, steigt auch jene der Kunden bzw. Kundinnen des Unternehmens (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

**Erklärungsbedarf und Art der Produkte:** Der B2B-Vertrieb ist oftmals mit dem Verkauf von technischen bzw. komplexen Produkten konfrontiert. Diese bringen einen hohen Erklärungsaufwand mit sich. Zudem besteht in vielen Branchen ein hoher Grad an Individualisierung der Produkte, eingebettet in ein Leistungsbündel (vgl. Pfört-sch/Godefroid 2013, S. 24).

In Bezug auf diese Arbeit werden die genannten Besonderheiten bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems beachtet, da sie bei der Definition von potentiellen Kennzahlen in Betracht gezogen werden sollten.

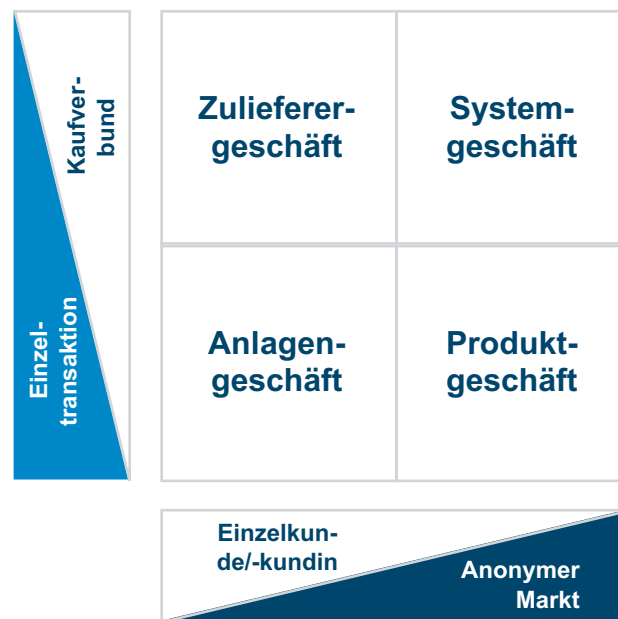
## 2.3 Besonderheiten der IT-Branche

Ebenso wie der B2B-Bereich besitzt auch die IT-Branche spezifische Charakteristika, die in diesem Kapitel dargelegt werden.

Wie bereits in der Ausgangssituation erläutert, ist die IT-Branche geprägt von starkem Wachstum und hohem Wettbewerbsdruck. Doch um die Branche der Informationstechnologie und die Besonderheiten im Vertrieb erläutern zu können, ist es zuerst notwendig, die untergeordneten Bereiche zu betrachten: Hardware, Software und Dienstleistungen. Diese drei differenten Teilgebiete werden in der IT-Branche zu einem Bereich vereint (vgl. Gerth 2015, S. 9). Die Bereiche werden, wie für den B2B-Bereich charakteristisch, als Leistungsbündel kombiniert am Markt angeboten, da Kunden und Kundinnen ganzheitliche Lösungen anstatt einzelner Produkte und Dienstleistungen fordern (vgl. Gerth 2015, S. 130; Herzfeldt 2015, S. 28; Liese 2015, S. 16f.). Ein Vertrieb von ausschließlich Hardware oder Software ist somit nicht möglich. Unternehmen, die gegenwärtig keine Dienstleistungen anbieten, müssen zukünftig Kompetenzen in diesem Bereich aufbauen (vgl. Herzfeldt 2015, S. V; Liese 2015, S. 17).

Aufgrund dessen erfolgt eine Unterteilung des IT-Marktes nach Geschäftstypen und nicht nach den angebotenen Leistungen (vgl. Gerth 2015, S. 130).

Eine in der Literatur etablierte und für die IT-Branche geeignete Unterteilung von Typologien stammt von Backhaus (vgl. Gerth 2015, S. 130). Dieser unterteilt die Art eines Geschäfts, abhängig vom Kaufverbund sowie der Transaktionsform des angebotenen Produkts, in die vier Typologien Zulieferer-, System-, Anlagen- und Produktgeschäft (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 216f.). Die nachfolgende Abbildung 3 verdeutlicht diese Einteilung grafisch.



**Abbildung 3:** Geschäftstypologien nach Backhaus (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 217)

### Produktgeschäft

Im Mittelpunkt des Produktgeschäfts steht der Absatz von standardisierten Produkten auf anonymen Märkten, abgewickelt als einzelne Transaktionen ohne Abhängigkeiten zwischen den Parteien. Beispielhafte Produkte sind Monitore, Notebooks oder PC-Mäuse, die einen niedrigen Grad an Spezifikation aufweisen (vgl. Gerth 2015, S. 130; Backhaus/Voeth 2014, S. 217; Weibel 2014, S. 27). Es herrscht ein hoher Preis- und Wettbewerbsdruck durch standardisierte, vergleichbare Produkte. Eine Leistungs differenzierung ist bspw. durch begleitende Dienstleistungen möglich (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 221f.). Des Weiteren agiert der IT-Vertrieb als Differenzierungshebel und kann Unterschiede des Leistungsangebots hervorheben (vgl. Belz/Weibel 2015, S. 456).

### Anlagengeschäft

Das Anlagengeschäft, auch als Projektgeschäft bezeichnet, ist charakterisiert durch einmalige Transaktionen für einen einzelnen Kunden bzw. eine einzelne Kundin. Die kundenindividuellen Leistungen, bspw. die Planung und der Bau einer Anlage, lassen sich aufgrund des hohen Grads an Spezifikation nicht ident wiederverkaufen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217; Weibel 2014, S. 28; Belz/Reinhold 2012, S. 62f.). Dieser hohe Grad an Kundenindividualität bringt sowohl für den Kunden bzw. die Kundin als auch für das Unternehmen Risiken mit sich (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 351).

Der IT-Vertrieb ist mit der Aufgabe betraut, Vertrauen beim Kunden bzw. der Kundin aufzubauen und frühzeitig einen potentiellen Bedarf zu erkennen (vgl. Belz/Weibel 2015, S. 451).

### **Systemgeschäft**

Im Systemgeschäft werden Leistungen für einen anonymen Markt gefertigt, die im Verbund erworben werden. Dieser Kaufverbund kann auch zeitlich versetzt erfolgen und führt zu einer längerfristigen Geschäftsbeziehung sowie daraus folgend zu einer Abhängigkeit des Kunden bzw. der Kundin (vgl. Gerth 2015, S. 131; Backhaus/Voeth 2014, S. 217f.; Weibel 2014, S. 28). Dies bedeutet für den IT-Vertrieb, sich auf die Pflege der Beziehung und Schnittstellen zu fokussieren und den Kunden bzw. die Kundin kontinuierlich weiterzuentwickeln, um Folgekäufe zu sichern (vgl. Belz/Weibel 2015, S. 453 - 456).

### **Zulieferergeschäft**

Das Zulieferergeschäft, auch als Integrationsgeschäft bezeichnet, ist durch eine starke Bindung beider Geschäftsparteien aneinander charakterisiert. Diese entsteht durch die Entwicklung von individuellen Leistungen für den Kunden oder die Kundin, die anschließend in dessen/deren Produkte einfließen (vgl. Gerth 2015, S. 131; Backhaus/Voeth 2014, S. 218; Weibel 2014, S. 29). Der IT-Vertrieb agiert bei diesem Typus als ‚Kundenverstehender‘ und hat eine starke Beziehung zum Kunden bzw. zur Kundin. Es müssen die Bedürfnisse und Entwicklungen der gesamten Wertschöpfungskette gekannt und verstanden werden, um erfolgreich sein zu können (vgl. Belz/Weibel 2015, S. 454f.).

Eine zentrale Rolle im B2B-Vertrieb in der IT-Branche spielen alle Typen, da diese drei Produktbereiche Hardware, Software und IT-Dienstleistungen über all diese Geschäftstypologien vertrieben werden können (vgl. Gerth 2015, S. 130 - 133). Jeder der erläuterten Geschäftstypen weist unterschiedliche Besonderheiten auf. Ist ein Unternehmen in mehreren Bereichen tätig, müssen diese Charakteristika beachtet und der Vertrieb differenziert darauf ausgerichtet werden (vgl. Belz/Reinhold 2012, S. 63). Die Leistungsbündel, die in den genannten Geschäftstypen in der IT-Branche vermarktet werden, kennzeichnen sich vor allem durch einen hohen Anteil an Dienstleistungen sowie kurze Innovations- und somit Produktlebenszyklen (vgl. Gerth 2015, S. 150).

Dieser hohe Anteil an Dienstleistungen bildet in der IT-Branche einen zentralen Erfolgsfaktor. Denn IT-Services haben sich von reinen Implementierungsservices hin zu Leistungen rund um alle betrieblichen Prozesse entwickelt, die einen essentiellen Beitrag zu den Erlösen leisten (vgl. Meyer 2015, S. 192; Hradilak 2011, S. V). Hinzu kommt, dass Dienstleistungen im Vergleich zur Hard- und Software immateriell sind und der Kunde bzw. die Kundin bei der Leistungserstellung miteinbezogen wird (vgl. Siebold 2014, S. 29). Unternehmen, die zuvor nur Hardware, bspw. in Form von Notebooks, verkauft haben, müssen das Geschäftsmodell in Richtung Dienstleistung anpassen, um ein mittel- bis langfristiges Bestehen am Markt zu sichern (vgl. Bruhn/Hepp/Hadwich 2015, S. 33; Liese 2015, S. 40). Diese Dienstleistungen werden durch den Lösungsverkauf auch in Form von wiederkehrenden Einnahmen anstatt einmaliger Aufträge erwirtschaftet (vgl. Barth et al. 2016, S. 87). Des Weiteren ist zu beachten, dass IT-Dienstleistungen Personal- und Infrastrukturreourcen benötigen, um ausgeführt werden zu können. Diese werden vielfach durch die Integration von externen Lieferanten und Lieferantinnen erbracht (vgl. Herzfeldt 2015, S. 29).

Des Weiteren ist die gesamte IT-Branche geprägt von kontinuierlichem Wandel und einer verstärkten Eingliederung der Anbieter und Anbieterinnen in die Unternehmen der Kunden bzw. Kundinnen (vgl. Fochler 2014, S. 6). Dem zusätzlich hinzukommenden Wettbewerbs- und Preisdruck soll durch eine Effizienzsteigerung mithilfe einer Standardisierung von Produkten und Prozessen entgegengewirkt werden (vgl. Brocke 2011, S. V). Die Herausforderung besteht jedoch darin, trotz dieser Standardisierung die gewünschte Individualität der Kundenanforderungen zu erfüllen und dabei Effizienzverluste zu vermeiden (vgl. Brocke 2011, S. 1).

Werden die in diesem Kapitel erläuterten Erkenntnisse zusammengefasst, ergeben sich folgende Besonderheiten für den B2B-Vertrieb in der IT-Branche:

- starkes Wachstum, hoher Wettbewerbsdruck sowie kontinuierlicher Wandel
- kurze Innovations- und Produktlebenszyklen
- Fachkräftemangel
- Kunden bzw. Kundinnen fordern ganzheitliche Lösungen
- Hardware, Software und Dienstleistungen werden als Leistungsbündel am Markt angeboten
- IT-Leistungsbündel bzw. IT-Lösungen weisen einen hohen Anteil an Dienstleistung auf
- Für die Erstellung der Leistungsbündel werden auch externe Lieferanten bzw. Lieferantinnen integriert
- IT-Lösungen können über alle Geschäftstypen nach Backhaus vertrieben werden
- Je nach Geschäftstyp muss sich der Vertrieb auf unterschiedliche Aufgaben fokussieren



### **3. Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche**

Um den Vertrieb in der B2B-IT-Branche unter Berücksichtigung der in Kapitel 2 erläuterten Besonderheiten dieses Markts steuern zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Vertriebssteuerung. Diese wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

#### **3.1 Begriffsdefinition**

In der Literatur wird die Vertriebssteuerung dem Vertriebsmanagement als Teilfunktion bzw. Teilaufgabe untergeordnet. Dieses beschäftigt sich zudem mit der Planung, Organisation, Steuerung, Kontrolle und Zielsetzungen des Vertriebs (vgl. Winkelmann 2012, S. 37).

Die Vertriebssteuerung deckt ein breites Aufgabenspektrum ab, aufgrund dessen die Begriffsverständnisse in der Literatur variieren (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248).

Winkelmann definiert die Vertriebssteuerung als Implementierung der Vertriebsstrategie im operativen Geschehen. Deren Aufgabe ist es, die richtigen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen mithilfe der richtigen Instrumente, den richtigen Kunden und Kundinnen zu allokatieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 38).

Die Begriffsdefinition von Duderstadt basiert auf einer Prozesssicht des Begriffs Vertriebssteuerung: „*Unter Steuerung wird ein geordneter informationsverarbeitender Prozess zur Durchsetzung, Kontrolle und Sicherung von Planvorgaben verstanden*“ (Duderstadt 2006, S. 7).

Jensen beschreibt den Begriff der Vertriebssteuerung als Allokation der Ressourcen und als Setzung von Preisen, die durch Planvorgaben beeinflusst bzw. gesteuert wird (vgl. Jensen 2013, S. 13).

Die nachfolgenden Ausführungen dieser Arbeit lehnen sich an die Definition nach Duderstadt an, da diese den Zusammenhang der operativen sowie strategischen Vertriebssteuerung sowie eine Prozesssicht miteinbezieht.

## 3.2 Aufgaben und Ziele der Vertriebssteuerung

Wie sich aus der in Kapitel 3.1 definierten Begriffserklärung ableiten lässt, spielt die Erreichung der Planvorgaben eine essentielle Rolle in der Vertriebssteuerung. Es kann daher das nachfolgende, übergeordnete Ziel der Vertriebssteuerung abgeleitet werden: Das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen soll so gesteuert werden, dass das aus Unternehmenssicht geplante Ergebnis erreicht wird (vgl. Malek/Sarin/Jaworski 2018, S. 30; Hohenberg 2015, S. 8).

Um diese Zielsetzung zu erreichen, muss die Vertriebssteuerung gewisse Aufgaben erledigen (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248). Wieseke und Rajab teilen in einem Ansatz, basierend auf der in Kapitel 3.1 erläuterten Definition von Duderstadt, die Aufgaben in fünf Kernelemente auf (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248f.):

**Steuerung der Marktbearbeitung und der Ressourcenallokation:** Aufgabe der Vertriebssteuerung ist es, die Bearbeitung des Markts und die Allokation der Ressourcen im Vertrieb zu bestimmen (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248).

**Management der Zielkonflikte:** Im Hauptfokus der Steuerung des Vertriebs liegen die Unternehmensziele. Aufgabe der Vertriebssteuerung ist es, zwischen langfristigen und kurzfristigen sowie monetären und qualitativen Zielen abzuwägen (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248).

**Konzeption und Implementierung von Anreizsystemen:** Um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig sowie nachhaltig zu motivieren, hat die Vertriebssteuerung die Konzeption und Implementierung von Anreizsystemen zur Aufgabe (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248).

**Management von Interessenkonflikten:** Die konzeptionierten Anreizsysteme in Unternehmen müssen die Interessen aus Sicht des Vertriebspersonals sowie des Unternehmens berücksichtigen (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248).

**Vertriebscontrolling:** Diese Teilaufgabe dient zur kontinuierlichen Kontrolle der Zielerreichung sowie zur Definition und Implementierung von adäquaten Vertriebscontrollingprozessen (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 28; Wieseke/Rajab 2011, S. 249).

Im Zuge dieser Arbeit wird der Fokus auf die letzte Kernaufgabe, das Vertriebscontrolling, gelegt. Dieses wird im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert.

### **3.3 Vertriebscontrolling**

Die Begriffe ‚Vertriebssteuerung‘ und ‚Vertriebscontrolling‘ werden in der Literatur von einigen Autoren bzw. Autorinnen synonym verwendet. In dieser Arbeit wird das Vertriebscontrolling, wie in Kapitel 3.2 erläutert, als Kernelement und somit als Teil der Vertriebssteuerung angesehen.

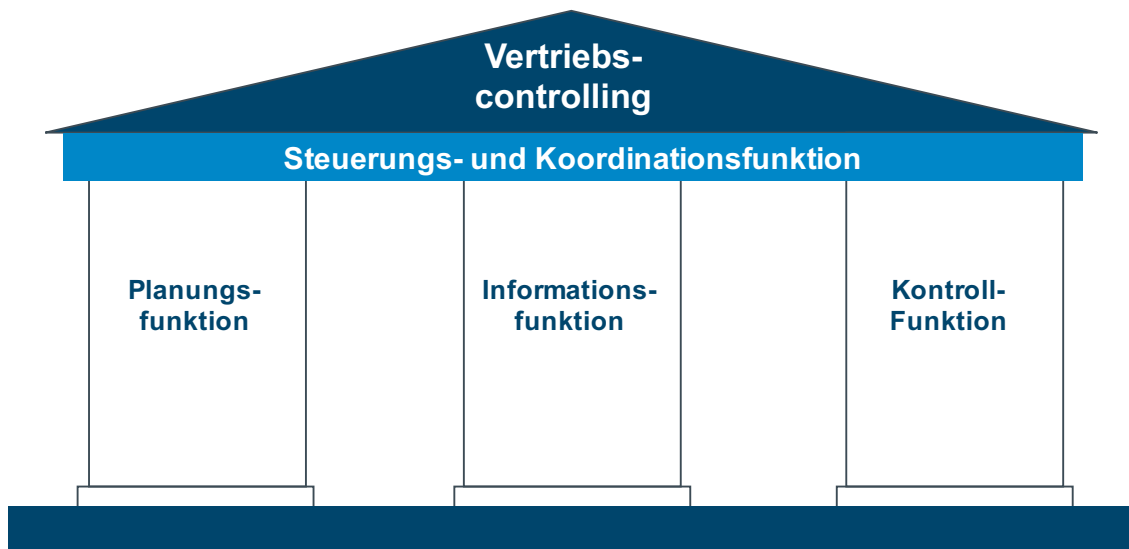
Das Vertriebscontrolling ist an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Controlling positioniert. In dessen Zentrum stehen alle Vertriebsprozesse sowie deren Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle (vgl. Kühnapfel 2017, S. 5). Zudem müssen auch die eingesetzten Ressourcen miteinbezogen werden, um die entsprechenden dahinterliegenden Zielvorgaben erreichen zu können (vgl. Dietzel 2013, S. 12). Das Vertriebscontrolling verfolgt als Primärziel die langfristige Erfolgssicherung des Unternehmens (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340). Untergeordnet werden die Berechenbarkeit von Vertriebsprozessen, die Senkung von Transaktionskosten, die durch den Vertrieb indiziert wurden, und die Steigerung der Effizienz im Vertrieb angestrebt (vgl. Kühnapfel 2013, S. 37). Zudem ist es nur durch ein professionelles Vertriebscontrolling möglich, vertriebsrelevante Prozesse zu reflektieren und schlussendlich zu optimieren (vgl. Martin 2018, S. 28).

Damit diese Ziele erreicht werden können, erfüllt das Vertriebscontrolling unterschiedliche Aufgaben und Funktionen, die im nachfolgenden Kapitel erläutert werden. Liese definiert zudem als Anforderungen für das Vertriebscontrolling in Unternehmen, die IT-Lösungen anbieten, das richtige Maß an Planung sowie die Berücksichtigung von nichtmonetären Größen (vgl. Liese 2015, S. 80).

#### *3.3.1 Funktionen und Aufgaben des Vertriebscontrollings*

Das Vertriebscontrolling hat unterschiedliche Funktionen und Aufgaben, die es vorrangig für die Vertriebs- sowie Unternehmensführung erfüllt und erst an zweiter Stelle für das zentrale Controlling (vgl. Kühnapfel 2017, S. 5).

Die Funktionen des Vertriebscontrollings setzen sich aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, die die nachfolgende Abbildung 4 grafisch verdeutlicht.



**Abbildung 4:** Funktionen des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Buchholz 2013, S. 32 - 36)

### **Planungsfunktion**

Die Planungsfunktion beschäftigt sich mit der Erarbeitung von zukünftigen Maßnahmen und Plänen, um eine Erreichung der übergeordneten vertrieblichen Zielvorgaben zu ermöglichen (vgl. Dietzel 2013, S. 15; Hofbauer/Bergmann 2013, S. 32f.). Beispielhafte Pläne im Vertrieb sind die Absatz- und Umsatzplanung sowie die Projektplanung, die vor allem im operativen Vertriebscontrolling eingesetzt werden (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 40f.). Der Planungshorizont kann je nach Unternehmen und Branche variieren (vgl. Buchholz 2013, S. 23). Da es sich bei der B2B-IT-Branche, wie in Kapitel 1.2 erwähnt, um einen schnelllebigen, von kurzen Produktlebenszyklen geprägten Sektor handelt, kann daraus abgeleitet werden, dass sich der Planungshorizont auch dementsprechend verkürzt.

### **Informationsfunktion**

Das Vertriebscontrolling hat als Funktion, alle Informationen, die für Entscheidungen im Vertrieb relevant sind, zu sammeln, auszuwerten und dem Vertriebsmanagement aufzubereiten bzw. bereitzustellen (vgl. Pufahl 2014, S. 7). Das Informationssystem in Unternehmen stellt dabei ein essentielles Element des Vertriebscontrollings dar (vgl. Buchholz 2013, S. 28).

### **Kontrollfunktion**

Die Kontrollfunktion überprüft die in der Planung gesetzten, Maßnahmen und Pläne auf die richtige Umsetzung bzw. Erreichung (vgl. Kühnapfel 2017, S. 14 - 18; Pufahl 2014, S. 16).

Es wird eine minimale Anzahl von zwei Größen gegenübergestellt und verglichen, um mögliche Abweichungen zu ermitteln, die in weiterer Folge der Auslöser für Steuerungsimpulse sein können (vgl. Buchholz 2013, S. 25). Kennzahlen können im Vergleich mit bspw. Zeitreihen, Plan-Ist-Abweichungen oder Benchmarking herangezogen werden, um Maßnahmen und Pläne zu kontrollieren (vgl. Winkelmann 2013, S. 122).

### **Steuerungs- und Koordinationsfunktion**

Die Steuerungs- und Koordinationsfunktion, die nach Hofbauer/Bergmann sowie Buchholz zur führenden Funktion des Controllings zählt, bildet die übergreifende Instanz über den anderen Funktionen des Vertriebscontrollings (vgl. Buchholz 2013, S. 18; Hofbauer/Bergmann 2013, S. 29). Das Vertriebscontrolling selbst hat nicht zur Funktion, Vertriebsziele zu definieren oder Ressourcen zu allokkieren, es agiert als Unterstützer in Richtung Zielerreichung. Diese Aufgaben obliegen dem Vertriebsmanagement (vgl. Dietzel 2013, S. 16). Die Steuerungs- und Koordinationsfunktion fokussiert sich hingegen auf das Erkennen und die Umsetzung von Verbesserungspotentialen (vgl. Buchholz 2013, S. 36).

Nur aufbauend auf einer kontinuierlichen Kontrolle der Erreichung der Zielvorgaben können die Aktivitäten des Vertriebs kontrolliert und gesteuert werden. Koordinations- und Steuerungsinstrumente stellen bspw. Kennzahlen und Kennzahlensysteme dar (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 347).

Kühnapfel ergänzt die erörterten Funktionen um drei Schwerpunktaufgaben: die Optimierung der Vertriebsausrichtung, des Verkaufserfolgs und der Organisation. Diese Arbeit fokussiert sich auf die Aufgabe der Organisationsoptimierung, da diese die Teilaufgaben Optimierung von Effizienz und Effektivität im Vertrieb sowie von Vertriebssteuerungssystemen beinhaltet (vgl. Kühnapfel 2017, S. 6).

Diese Schaffung von Transparenz ermöglicht überhaupt erst eine Beurteilung, ob Vertriebsprozesse, bspw. der Akquisitionsprozess, effektiv und effizient vonstattengehen oder nicht (vgl. Dietzel 2013, S. 5).

Besonders in der IT-Branche ist diese Transparenz des Mitteleinsatzes essentiell, da, wie in Kapitel 2.3 erläutert, IT-Lösungen einen hohen Grad an Dienstleistungen beinhalten, jedoch IT-Unternehmen mit einem Fachkräftemangel im Vertrieb sowie in der Technik konfrontiert sind (vgl. Siebold 2014, S. 29).

Die Optimierung der Ressourcen- bzw. Infrastrukturkapazität und deren Auslastung sind aufgrund dessen im Vertriebscontrolling der B2B-IT-Branche essentiell (vgl. Siebold 2014, S. 29).

Des Weiteren können diese erläuterten Funktionen und Aufgaben nur unter der Voraussetzung erfüllt werden, dass eine systematische Informationserfassung aller benötigten Daten vorliegt (vgl. Pufahl 2014, S. 7; Duderstadt 2006, S. 37).

Diese erläuterten Funktionen und Aufgaben werden auf zwei unterschiedlichen Bezugsebenen durchgeführt: dem strategischen und operativen Vertriebscontrolling (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 36). Diese werden im nachfolgenden Kapitel erläutert und voneinander abgegrenzt.

### *3.3.2 Bezugsebenen des Vertriebscontrollings*

Wie in Kapitel 3.3.1 erläutert, teilt sich das Vertriebscontrolling in einen operativen und strategischen Bereich.

#### **Strategisches Vertriebscontrolling**

Das strategische Vertriebscontrolling orientiert sich an der langfristigen Existenzsicherung eines Unternehmens (vgl. Pufahl 2014, S. 22; Hofbauer/Bergmann 2013, S. 36; Thies 2010, S. 104).

Dieser Bereich beschäftigt sich mit der Erhaltung von bestehenden und der Schaffung zukünftiger Erfolgspotentiale im Unternehmen (vgl. Thies 2010, S. 104). Zudem werden auch langfristige Vertriebsaktivitäten, bspw. das angebotene Leistungspaket, Kennzahlen oder die Bearbeitung von Regionen, in dieser Ebene geplant (vgl. Pufahl 2014, S. 22).

Durch den Anstieg der Komplexität und Dynamik, der insbesondere in der B2B-IT-Branche vorherrscht, nimmt das strategische Vertriebscontrolling eine essentielle Rolle im Rahmen der Vertriebssteuerung ein (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 39).

#### **Operatives Vertriebscontrolling**

Das operative Vertriebscontrolling orientiert sich im Gegensatz zum strategischen an den Führungszielen, der Sicherung von Rentabilität und Liquidität sowie der Effizienzbetrachtung im Vertrieb (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 342; Hofbauer/Bergmann 2013, S. 39; Thies 2010, S. 104).

Die Ausrichtung erfolgt am unternehmensinternen Umfeld, wobei auch die bestehenden Beziehungen zum externen Umfeld Berücksichtigung finden. Die Informationsquellen des operativen Bereichs setzen sich primär aus internen Quellen, bspw. dem Rechnungswesen, zusammen. Zusammenfassend kann dargelegt werden, dass sich das operative Vertriebscontrolling mit der mittel- und kurzfristigen Vertriebssteuerung beschäftigt. Dies geschieht durch die Ausnutzung bestehender Erfolgspotentiale und somit kann eine Sicherstellung in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit sowie die betrieblichen Funktionen ermöglicht werden (vgl. Buchholz 2013, S. 42f.; Hofbauer/Bergmann 2013, S. 39; Thies 2010, S. 104).

Kühnapfel beschreibt diese Untergliederung des Vertriebscontrollings in den strategischen sowie operativen Bereich jedoch als willkürlich, da diese auf den stetigen Größen ‚Zeit‘ und ‚Abstraktionsgrad‘ basiert. Zudem ist die Gliederung in der unternehmerischen Praxis kaum von Bedeutung (vgl. Kühnapfel 2017, S. 21).

Für diese Arbeit wird die Betrachtung von Duderstadt herangezogen, die darauf aufbaut, dass strategisches und operatives Vertriebscontrolling sich durch die jeweiligen unterschiedlichen Blickwinkel gegenseitig ergänzen. Durch die gesamtheitliche Betrachtung können mehr Informationen generiert werden (vgl. Duderstadt 2006, S. 36f.).

### **Instrumente des Vertriebscontrollings**

Um die in diesem Kapitel beschriebenen Aufgaben und Ziele des strategischen und operativen Vertriebscontrollings zu erfüllen, bedarf es unterschiedlicher Instrumente (vgl. Duderstadt 2006, S. 36).

Es ist anzumerken, dass eine Einteilung der Instrumente in die strategische bzw. operative Perspektive in der wissenschaftlichen Literatur nicht konsistent erfolgt. Kesten und Lühn ordnen bspw. die Balanced Scorecard als Vertriebskennzahlensystem weder dem strategischen noch dem operativen Bereich zu (vgl. Kesten/Lühn 2012, S. 647). Des Weiteren betrachten Lachnit und Müller die ABC-Analyse als operatives Instrument zur Führung des Marketings (vgl. Lachnit/Müller 2012, S. 35).

In der nachfolgenden Tabelle 1 in dieser Arbeit wird ein Auszug der eingesetzten Instrumente als Überblick dargestellt, der sich an die Einteilung von Duderstadt anlehnt.

Instrumente des Vertriebscontrollings	
Strategische Instrumente	Operative Instrumente
Benchmarking	Deckungsbeitragsrechnung
ABC-Analyse	Break-even-Analyse
Portfolio-Analyse	Vertriebserfolgsrechnung
Vertriebskennzahlensystem	Soll-Ist-Vergleiche

**Tabelle 1:** Instrumente des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Duderstadt 2006, S. 36)

Nachfolgend werden die Instrumente des strategischen und operativen Vertriebscontrollings erläutert.

Die Deckungsbeitragsrechnung kann in Bezug auf Kunden und Kundinnen oder Produkte durchgeführt werden (vgl. Preißner 2010, S. 249). Bezieht sich die Methode auf die Kundenperspektive, wird die Frage beantwortet, wie hoch der Beitrag eines einzelnen Kunden bzw. einer einzelnen Kundin zur Deckung der Kosten ist (vgl. Homburg 2017, S. 1224; Kühnapfel 2017, S. 263; Winkelmann 2012, S. 712f.).

Die Break-Even-Analyse, auch Gewinnschwellen-Analyse genannt, wird eingesetzt, um den Punkt zu ermitteln, an dem Erlös bzw. Kosten eines Produkts ident sind und somit weder ein Gewinn noch ein Verlust erzielt wird (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 198f.; Pufahl 2014, S. 141f.).

Die Vertriebserfolgsrechnung ermittelt den wirtschaftlichen Beitrag des Vertriebs an der gesamtheitlichen Unternehmenswertschöpfung und kann über unterschiedliche Stellgrößen beeinflusst werden. Beispielhafte Stellhebel sind die Anzahl der verkauften Stücke, die Loyalität der Kunden bzw. Kundinnen sowie die eingegangenen Reklamationen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 156).

Mithilfe von Soll-Ist-Vergleichen können Ziele in Bezug auf die Erreichbarkeit mit den bisher umgesetzten Maßnahmen evaluiert werden. Wird eine Abweichung vom Ziel rechtzeitig festgestellt, können gezielte Schritte gesetzt werden, um dieses doch noch zu erreichen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 345; Dietzel 2013, S. 16). Benchmarking beschäftigt sich mit dem Vergleich von Werten oder dem internen Vergleich von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen im Vertrieb (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 317; Dietzel 2013, S. 74).



Oberstes Ziel ist es, sich mit dem Besten der jeweiligen Branche zu vergleichen und von diesem zu lernen (vgl. Preißler 2014, S. 267; Krüger 2014, S. 134f.; Buchholz 2013, S. 193).

Die ABC-Analyse klassifiziert Produkte bzw. Kunden oder Kundinnen eines Unternehmens in Prioritätsgruppen abhängig von der jeweiligen Bedeutung (vgl. Gladen 2014, S. 301 - 306; Krüger 2014, S. 129f.; Winkelmann 2012, S. 344). Diese Klassifizierung verfolgt das Ziel, die Allokation der Ressourcen auf profitable Kunden bzw. Kundinnen oder Produkte zu fokussieren (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 204; Buchholz 2013, S. 144f.).

Portfolio-Analysen stellen Kunden und Kundinnen anhand von Bewertungen in einem mehrdimensionalen Blickwinkel in Relation zueinander. Diese können hinsichtlich der Determinante ‚Zeit‘ in strategische und operative Portfolios untergliedert werden (vgl. Buchholz 2013, S. 161 - 166; Winkelmann 2012, S. 358 - 362).

Vertriebskennzahlensysteme als Instrument des Vertriebscontrollings werden in Kapitel 5 explizit definiert und erörtert, weshalb in diesem Kapitel nicht näher darauf eingegangen wird.

## 4. Kennzahlen als Basis von Kennzahlensystemen

Kennzahlen bilden das Fundament des Vertriebscontrollings und die Basis für Entscheidungen (vgl. Losbichler/Gänßlen 2015, S. 307; Kaack 2012, S. 68). Einige der in Kapitel 3.3.2 erläuterten Instrumente, bspw. das Benchmarking, basieren darauf. Kennzahlen ermöglichen es, subjektive und komplexe Sachverhalte bspw. in einen objektiven Vertriebserfolg umzuwandeln (vgl. Kühnapfel 2017, S. 39). Zudem wird es ermöglicht, Informationen quantitativ darzustellen und somit ein gesamtheitliches Verständnis bzw. einen Nutzen zu generieren (vgl. Kühnapfel 2017, S. 39; Preißner 2010, S. 217).

In der Literatur wird der Begriff ‚Kennzahlen‘ synonym mit anderen Bezeichnungen wie bspw. ‚Kennziffern‘ verwendet (vgl. Heesen/Gruber 2011, S. 111).

Gladen und Preißner definieren Kennzahlen im weiteren Sinn als Informationen in quantitativer Form, die für die Steuerung, Kontrolle, Planung und Analyse eines Unternehmens aufbereitet und verdichtet werden (vgl. Gladen 2014, S. 9; Preißner 2010, S. 217).

Vollmuth und Zwettler betrachten Kennzahlen als aussagekräftiges Endprodukt einer Verdichtung von unternehmerischen Informationen, die betriebliche Zusammenhänge verdeutlichen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 9).

Kennzahlen erfassen nach Reichmann, Kißler und Baumöl quantitative Sachverhalte und verdichten deren wesentlichen Aussagen in konzentrierter Form. Der Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit sowie die spezielle Form der Information werden als die drei Bausteine einer Kennzahl geschildert. Der Informationscharakter ergibt sich aus der bereits genannten Fähigkeit von Kennzahlen, Sachverhalte und Zusammenhänge transparent und somit urteilsfähig zu machen. Die Quantifizierbarkeit beschreibt die Eigenschaft der Kennzahlen, Sachverhalte in einer messbaren Größe und als Zahlenwert wiederzugeben. Die spezifische Form der Information basiert auf der Fähigkeit von Kennzahlen, komplexe und komplizierte Gegebenheiten in einer übersichtlichen Art und Weise zu erfassen (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 38).

Für diese Arbeit wird die Definition von Kennzahlen als Verdichtung von Informationen herangezogen, da diese Kernaussage in allen erörterten Begriffsdefinitionen eingebettet ist.

## 4.1 Arten von Kennzahlen

Es werden in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Arten von Kennzahlen unterschieden, die in diesem Kapitel erörtert werden (vgl. Preißner 2010, S. 218).

Gegenwärtig liegt in der Literatur keine einheitliche Einteilung der Kennzahlen nach Arten vor. Die verbreitete Einteilung in absolute Kennzahlen und Verhältniskennzahlen wird in dieser Arbeit um die Bereiche der Richtzahlen ergänzt (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10 - 13). Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt alle Arten von Kennzahlen als Übersicht.



**Abbildung 5:** Arten von Kennzahlen (in Anlehnung an Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10 - 13)

### Absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen, auch als Grundzahlen bezeichnet, können direkt aus internen Daten im Unternehmen, bspw. der Gewinn- und Verlustrechnung oder der Bilanz, konstruiert werden (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10). Diese Zahlen werden aus einzelnen Zahlen, summierten Werten, Differenzen oder Mittelwerten gebildet (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 40). Absolute Kennzahlen, die im Vertriebscontrolling eingesetzt werden können, sind bspw. Umsatzerlöse oder der Gewinn (vgl. Jung 2014, S. 159). Diese Kennzahlen besitzen zwar den Vorteil der einfachen Konstruktion, stellen jedoch keine komplexen Sachverhalte komprimiert dar (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10; Preißner 2010, S. 218).

Nur wenn absolute Kennzahlen im Vergleich zueinander betrachtet werden, wird die Bedeutung ersichtlich. Werden die Sachverhalte zu komplex und erfordern tiefergehende Analysen, ist der Einsatz von Verhältniszahlen zu empfehlen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10; Gladen 2014, S. 14).

## Verhältniszahlen

Verhältniszahlen setzen zwei absolute Kennzahlen in Relation zueinander und ermöglichen es dadurch, Wirkungszusammenhänge transparent zu machen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10; Jung 2014, S. 159; Dietzel 2013, S. 170; Krüger 2014, S. 5). Eine Kennzahl wird bei dieser Art an der Größe der anderen gemessen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10).

Es können drei Arten von Verhältniszahlen differenziert werden:

- **Gliederungszahlen:** Das Verhältnis eines Teils zu einem Ganzen bildet die Zahl (bspw. absoluter Marktanteil oder Eigenkapitalquote).
- **Beziehungszahlen:** Absolute Zahlen, die sich begrifflich unterscheiden, jedoch in einem Zusammenhang stehen, werden einander zugeordnet (bspw. Umsatzrentabilität).
- **Indexzahlen:** Zwei gleichartige Kennzahlen werden zueinander in Beziehung gesetzt. Eine Kennzahl, der Vergleichswert, wird mit der zweiten Kennzahl, dem Ausgangswert, verglichen. Der Ausgangswert wird mit dem Wert 100 gleichgesetzt (z. B. Preisindex) (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 11f.; Horvath/Gleich/Seiter 2015, S. 286; Gladen 2014, S. 15f.; Dietzel 2013, S. 170; Küpper et al. 2013, S. 472).

In der Literatur wird der Begriff ‚Relativzahl‘ als Synonym zum Begriff ‚Verhältniszahl‘ verwendet (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10; Gladen 2014, S. 15).

## Richtzahlen

Um Richtzahlen zu generieren, werden Zahlen, die aus unternehmensinternen Daten stammen, mit Durchschnittswerten aus der jeweiligen Branche, in der ein Unternehmen agiert, verglichen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 13; Gräfer/Schneider/Gerenkamp 2012, S. 19).

## 4.2 Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen erfüllen neben der Verdichtung von Informationen, wie in diesem Kapitel bereits erläutert, noch weitere Funktionen. In der Literatur werden fünf Kernfunktionen beschrieben, die im Folgenden erörtert werden (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 61; Preißner 2010, S. 217f.).

### **Operationalisierung**

Kennzahlen ermöglichen es, Ziele bzw. deren Erreichung in quantitativer Form wiederzugeben und somit messbar zu machen (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 61; Hienerth 2010, S. 37; Preißner 2010, S. 217). Eine beispielhafte Kennzahl als Schilderung dieser Funktion ist der Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter bzw. -mitarbeiterin (vgl. Preißner 2010, S. 217).

### **Anregungsfunktion**

Bei der Anregungsfunktion werden Kennzahlen kontinuierlich erfasst, um Abweichungen von Soll-Werten bzw. Veränderungen frühzeitig erkennen zu können (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 60; Hienerth 2010, S. 37; Preißner 2010, S. 218). Zwei beispielhafte Kennzahlen, die diese Funktion widerspiegeln, sind der Anteil an Forderungen am Umsatz sowie der Auftragseingang pro Woche (vgl. Preißner 2010, S. 218).

### **Vorgabefunktion**

Die Vorgabefunktion, auch bezeichnet als Priorisierungsfunktion, wird erfüllt, indem Kennzahlen mit kritischen Größen als Zielwerte für die Teilbereiche eines Unternehmens definiert werden (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 40; Hienerth 2010, S. 37; Preißner 2010, S. 218).

### **Kontrollfunktion**

Die Kontrollfunktion, auch als Überwachungsfunktion bezeichnet, wird durch das kontinuierliche Generieren von Kennzahlen erfüllt. Diese dienen als Basis, um mögliche Abweichungen von definierten Sollwerten zu erfassen bzw. umgesetzte Maßnahmen zu kontrollieren (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 61; Hienerth 2010, S. 37; Preißner 2010, S. 218).

Die Abweichung vom geplanten Umsatz kann als Kennzahl herangezogen werden (vgl. Preißner 2010, S. 218).

### **Steuerungsfunktion**

Die Steuerungsfunktion, in der Literatur auch Kommunikationsfunktion genannt, ermöglicht es, Prozesse der Kommunikation und Steuerung durch die Verwendung von Kennzahlen zu vereinfachen (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 61; Hienerth 2010, S. 37).

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Kennzahlen den Vertrieb in der B2B-IT-Branche dabei unterstützen, Aktivitäten, die eine passende Qualität, Quantität und Richtung aufweisen, zu forcieren (vgl. Huckemann/Schmitz 2015, S. 63).

Folgende Kennzahlen können für das Vertriebscontrolling eingesetzt werden:

- Anzahl der Vertragsverhandlungstermine
- Angebotsvolumen
- Anzahl der Präsentationen von IT-Lösungen beim Kunden oder bei der Kundin
- Kundentermine pro Vertriebsmitarbeiter bzw. pro Vertriebsmitarbeiterin pro Monat
- Umsatz
- Deckungsbeitrag
- Kundendeckungsbeitrag
- Produktdeckungsbeitrag
- Personalquote in Bezug auf Umsatz
- Kontakterfolgsquote
- Angebotsentwicklung
- Angebotserfolgsquote in Bezug auf die Anzahl
- Auftragsentwicklung
- Preisdurchsetzung
- Rabattintensität auf Produkte
- Rabattquote
- Stornoquote
- Zahlungstreue
- Kundenverteilung in Bezug auf den Umsatz
- Stammkundenanteil
- Neukundenanteil
- Marktvolumen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 44f.; Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 95)

Aufgrund des hohen Anteils an Dienstleistungen in IT-Lösungen empfiehlt Siebold den Einsatz von wenigen, jedoch bewährten Kennzahlen (vgl. Siebold 2014, S. 106).

### 4.3 Bildung und Auswahl von Kennzahlen

Die Basis für die Bildung von Kennzahlen sind Informationen, die aus internen Systemen generiert werden. Es ist darauf zu achten, dass diese Kennzahlen gewisse Anforderungen erfüllen, um einen Mehrwert für das jeweilige Unternehmen zu bieten (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 24). Die nachfolgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über Anforderungen an Kennzahlen nach Preißler und Vollmuth/Zwettler.

Anforderungen an Kennzahlen	
Anforderung	Beschreibung
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Bei der Konstruktion von Kennzahlen dürfen die Aufwände für die Verdichtung der Informationen nicht die des Nutzens übersteigen.
<b>Interpretation</b>	Eine eindeutige Definition von Kennzahlen ist die Basis für deren spätere Interpretation. Zudem spielt die Darstellung der Kennzahl eine zentrale Rolle, um Fehlinterpretationen zu verhindern.
<b>Validität</b>	Die Validität einer Kennzahl ist gegeben, wenn diese den ursprünglich gewünschten Messwert wiedergibt.
<b>Frühwarnung</b>	Kennzahlen agieren als Frühwarnsystem, indem diese einen Gesamtüberblick über Abweichungen und somit potentielle Risikobereiche vermitteln.
<b>Verantwortung</b>	Jede Kennzahl muss eine zugeordnete, verantwortliche Person besitzen.
<b>Qualität und Richtigkeit</b>	Die Qualität der konstruierten Kennzahlen basiert immer auf der Qualität der zugrunde liegenden Informationen. Es ist daher essentiell, Kennzahlen immer unter den gleichen Parametern und einer korrekten Informationsbasis zu ermitteln.
<b>Benutzerfreundlichkeit</b>	Um Informationen mithilfe von Kennzahlen schnell zur Verfügung zu stellen, müssen diese an die Bedürfnisse der Nutzer bzw. Nutzerinnen angepasst werden.
<b>Zielorientierung</b>	Neu gebildete Kennzahlen müssen das übergeordnete Unternehmensziel unterstützen.
<b>Aktualität</b>	Viele Kennzahlen basieren auf rein vergangenheitsorientierten Daten. Damit keine Fehlentscheidungen auf Basis von Kennzahlen getroffen werden, sollten diese aus aktuellen Informationen generiert werden.

**Tabelle 2:** Anforderungen an Kennzahlen (in Anlehnung an Vollmuth/Zwettler 2016, S. 24f.; Preißler 2014, S. 107 - 113)



**Abbildung 6:** Bewertungsverfahren im Überblick (Eigene Darstellung)

Um zu bestimmen, welche Kennzahlen ausgewählt werden sollen, werden in der Literatur drei Bewertungsverfahren erläutert (vgl. Taschner 2013, S. 158f; vgl. Vahs/Brem 2015, S. 330f.). Die Abbildung obige 6 erläutert diese.

### **Argumentenbilanz**

Bei einer Argumentenbilanz werden alle entscheidungsrelevanten Kriterien zur Beurteilung der Kennzahlenauswahl aufgelistet. Anschließend werden jedem Kriterium Vor- und Nachteile zugeordnet. Dies erhöht die Transparenz der positiven und negativen Eigenschaften der Kenngrößen. Die fehlende Gewichtung bzw. mathematische Bewertung der Vor- und Nachteile führt jedoch zu einer rein subjektiven Beurteilung (vgl. Taschner 2013, S. 157; Vahrenkamp/Kotzab 2012, S. 408).

### **Checklisten**

Checklisten sind eine tabellarische Zusammenstellung entscheidungsrelevanter Kriterien, die abhängig von der Erfüllung bzw. der Nichterfüllung bewertet werden. Die summierte Anzahl der erfüllten Kriterien einer Kennzahl gibt Aufschluss über die Eignung für das jeweilige Unternehmen (vgl. Vahs/Brem 2015, S. 330 - 333). Jedoch erfolgt bei diesem Verfahren, wie bereits bei der Argumentenbilanz, keine Gewichtung der Kriterien. Des Weiteren ist auch keine Beurteilung des Zielerreichungsgrades eines jeweiligen Kriteriums möglich (vgl. Preißler 2014, S. 265; Vahrenkamp/Kotzab 2012, S. 408).

### **Nutzwertanalyse**

Die fehlende Gewichtung und die mathematische Bewertung der Argumentenbilanz bilden die Hauptsäulen der Nutzwertanalyse. Ziel ist es, alle Vor- und Nachteile, unabhängig von der Art der Ausprägung, in einen einheitlichen Bewertungsmaßstab umzuwandeln (vgl. Vahs/Brem 2015, S. 337; Jung 2014, S. 136; Taschner 2013, S. 158f.).



Durch den sogenannten Nutzwert können alle Vor- und Nachteile miteinander verglichen werden (vgl. Vahs/Brem 2015, S. 337; Jung 2014, S. 136; Taschner 2013, S. 158f.). Der Ablauf einer Nutzwertanalyse impliziert folgende Schritte:

- 1. Erhebung entscheidungsrelevanter Kriterien:** In Bezug auf Kennzahlen wären dies bspw. die in diesem Kapitel erläuterten Anforderungen (vgl. Taschner 2013, S. 158f.).
- 2. Gewichtung der Kriterien:** Die Summe der Gewichtung aller Kriterien muss 100 Prozent ergeben. Diese Gewichtung weist einen subjektiven Charakter auf und sollte daher von einem Gremium durchgeführt werden (vgl. Jung 2014, S. 136f.; Taschner 2013, S. 158f.). Das Gremium sollte sich aus mindestens drei Personen zusammensetzen, die über die Auswahl der Kennzahlen entscheiden (vgl. Kühnapfel 2014a, S. 5). Für die Gewichtung der Kriterien kann auch der Paarvergleich als Instrument herangezogen werden. Bei diesem werden die Merkmale in Bezug auf ihre Wichtigkeit miteinander verglichen. Die höchste Gewichtung erhält das Kriterium mit der höchsten Punkteanzahl (vgl. Kühnapfel 2014a, S. 14f.; Pepels 2012, S. 320f.).
- 3. Definition von Zielerreichungsgraden:** Für jedes Kriterium wird der maximale Zielerreichungsgrad festgelegt und mit Punktwerten hinterlegt. Eine beispielhafte Skala kann aus null bis maximal drei Punkten bestehen, aber es kann auch die Schulnotenskala herangezogen werden (vgl. Kühnapfel 2014a, S. 17; Taschner 2013, S. 158f.).
- 4. Punktebewertung:** Jedes Kriterium wird hinsichtlich der Zielerreichung mit Punkten bewertet (vgl. Kühnapfel 2014a, S. 18; Taschner 2013, S. 158f.).
- 5. Ermittlung der Gesamtpunktebewertung:** Um den Gesamtpunktwert einer Alternative zu bewerten, werden die definierten Punkte mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert. Anschließend werden diese Werte zu einer Gesamtsumme addiert. Infolgedessen entsteht eine einheitliche Bewertung aller Kennzahlen anhand der Nutzenskala (vgl. Kühnapfel 2014a, S. 19; Taschner 2013, S. 158f.).

Werden die drei erläuterten Bewertungsverfahren miteinander verglichen, ist erkennbar, dass alle drei Verfahren mehrere Bewertungskriterien berücksichtigen. Eine Gewichtung dieser ist allerdings nur bei der Nutzwertanalyse möglich. Des Weiteren wird der Erfüllungsgrad der Kriterien zur Auswahl von Kennzahlen ebenfalls nur bei der Nutzwertanalyse miteinbezogen. Jedoch handelt es sich bei allen drei Verfahren um subjektive Bewertungen (vgl. Vahrenkamp/Kotzab 2012, S. 408f.). In der nachfolgenden Tabelle 3 wird der Vergleich zusammengefasst.

<b>Vergleich der Bewertungsverfahren zur Kennzahlenauswahl</b>			
<b>Gütekriterien</b>	<b>Argumentenbilanz</b>	<b>Checklisten</b>	<b>Nutzwertanalyse</b>
Berücksichtigung mehrerer Kriterien	Ja	Ja	Ja
Gewichtung der Kriterien	Nein	Nein	Ja
Berücksichtigung des Zielerreichungsgrads	Nein	Nein	Nein
Objektive Bewertung	Nein	Nein	Nein

**Tabelle 3:** Vergleich der Bewertungsverfahren zur Kennzahlenauswahl (in Anlehnung an Vahrenkamp/Kotzab 2012, S. 410)

Aus der obigen Tabelle lässt sich ableiten, dass die Nutzwertanalyse als Bewertungsverfahren zur Auswahl von Kennzahlen am zweckmäßigsten erscheint, da diese die meisten Vorteile im Vergleich zu den anderen Verfahren bietet (vgl. Vahrenkamp/Kotzab 2012, S. 410).

Als Kriterien für die Bewertung von Kennzahlen im Zuge der Nutzwertanalyse können die oben erläuterten Anforderungen an Kennzahlen nach Preißler sowie Vollmuth und Zwettler herangezogen werden.

Kennzahlen erlauben es, unter Berücksichtigung der bereits erläuterten richtigen Interpretation spezifische Informationen über das jeweilige Unternehmen zur Vertriebssteuerung zu liefern und darauf basierend Entscheidungen zu treffen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 16 - 18).

Des Weiteren ist die Auswahl der Kennzahl essentiell, denn nicht jede Kennzahl, die konstruiert werden kann, steht in Zusammenhang mit dem Vertriebs Erfolg (vgl. Cespedes/Marsh 2017; Elste 2017, S. 18; Mauboussin 2012, S. 48).

Um den Vertrieb eines B2B-Unternehmens in der IT-Branche jedoch in seiner Gesamtheit zu erfassen, genügt es nicht, mit isolierten Kennzahlen zu arbeiten. Dazu müssen Kennzahlen in einem System betrachtet werden (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 21).

#### 4.4 Dokumentation von Kennzahlen

Um zu gewährleisten, dass neu gebildete Kennzahlen, wie in Kapitel 4.3 beschrieben, konsistent konstruiert werden und ausgewählte Kennzahlen klar und nachvollziehbar sind, müssen diese dokumentiert werden. Dazu eignet sich ein Kennzahlendatenblatt bzw. ein Kennzahlenkatalog, der bspw. im Intranet des jeweiligen Unternehmens zur Verfügung gestellt wird (vgl. Kühnapfel 2017, S. 42). Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt ein beispielhaftes Kennzahlendatenblatt, wie es bei Unternehmen im B2B-IT-Bereich eingesetzt werden kann.

Kennzahlendatenblatt der XY AG	
Bezeichnung	Kennzahl: Auftragseingang
Berechnungsformel	
Aussagewert der Kennzahl	
Soll-Wert	
Ist-Wert	
Ermittlungsintervall	
...	

**Tabelle 4:** Kennzahlendatenblatt (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 43; Fischer 2011, S. 63)

Durch den Einsatz eines solchen Datenblatts wird es ermöglicht, eine konsistente Bildung von neuen Kennzahlen sicherzustellen. Das Datenblatt dient als Basis für deren Kommunikation (vgl. Kühnapfel 2017, S. 42). Des Weiteren kann ein einheitliches Verständnis über die Bedeutung der Kennzahl auf diese Art und Weise sichergestellt werden (vgl. Fischer 2011, S. 62).

## 4.5 Grenzen von Kennzahlen

Neben den in Kapitel 4 erläuterten Funktionen und Vorteilen, welche die Verwendung von Kennzahlen mit sich bringen, gibt es auch Grenzen für den Einsatz bzw. Gefahrenpotentiale bei falscher Anwendung und Interpretation dieser (vgl. Kühnapfel 2017, S. 42).

Kennzahlen werden kritisiert sich rein auf interne, zur Verfügung stehende Informationen zu konzentrieren, die nur mit Daten aus der Vergangenheit generiert werden (vgl. Kühnapfel 2017, S. 39f.). Grundsätzlich spiegeln Kennzahlen nur ein Abbild der Realität zu einem gewissen Zeitpunkt wider (vgl. Kühnapfel 2017, S. 42). Zudem ist die Aussagekraft einer Kennzahl begrenzt und abhängig von der Qualität der Information auf der diese beruht (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 41). Ergänzend muss auch die Konstruktion einer Kennzahl begutachtet werden, um sicherzustellen, dass die richtigen Größen zu einander in Relation gesetzt wurden (vgl. Preißner 2010, S. 220). Ein weiteres Gefahrenpotential liegt in der Interpretation von Kennzahlen. Wird versucht einen Sachverhalt nur mit quantitativen Größen zu verstehen, kann es zu einer Falschinterpretation kommen (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 41).

Um diese Probleme zu lösen, gilt es mehrere Perspektiven miteinzubeziehen und die richtigen Kennzahlen auszuwählen, um so Wirkungszusammenhänge transparent zu machen und einen Nutzen zu stiften (vgl. Kühnapfel 2017, S. 39f.). Zusätzlich können durch qualitative Informationen rein quantitative Größen, wie die der Kennzahl, ergänzt werden (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 41).

## 5. Kennzahlensysteme

Um Ausschnitte der Wirklichkeit detaillierter als mithilfe von Kennzahlen darzustellen, bedarf es eines Kennzahlensystems (vgl. Kühnapfel 2017, S. 46). Kennzahlensysteme sind, wie in Kapitel 3.3.2 erläutert, ein Instrument des strategischen Vertriebscontrollings zur Vertriebssteuerung.

In diesem Kapitel wird zu Beginn der Begriff ‚Kennzahlensystem‘ definiert und der Aufbau sowie die Entwicklung eines Kennzahlensystems erörtert. Anschließend wird auf die Funktionen bzw. die Kriterien zur Auswahl eines Kennzahlensystems eingegangen.

In der wissenschaftlichen Literatur werden unterschiedliche Definitionen für den Begriff des Kennzahlensystems erörtert. Einige davon werden nachfolgend aufgezeigt.

Reichmann, Kißler und Baumöl definieren ein Kennzahlensystem als Sammlung von Kennzahlen, die sich an einem übergeordneten Sachverhalt eines Unternehmens orientiert. Die Kennzahlen stehen in einer Beziehung zueinander oder ergänzen sich auf einer sachlich sinnvollen Basis (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 50).

Kennzahlensysteme entstehen nach der Definition nach Kühnapfel durch die Kombination von mehreren Kennzahlen. Ein Kennzahlensystem entsteht dadurch, dass eine Kennzahl als Inputgröße für eine andere dient (vgl. Kühnapfel 2017, S. 46).

Krüger beschreibt ein Kennzahlensystem als Zusammenfassung unterschiedlicher einzelner Kennzahlen zu einem System. Die Teilelemente gehen gegenseitige Abhängigkeiten ein und ergänzen sich. Erfolgt eine isolierte Betrachtung dieser Teilelemente, ist die Aussagefähigkeit eingeschränkt (vgl. Krüger 2014, S. 152).

Für die Arbeit werden die oben erläuterten Definitionen gegenübergestellt und eine aggregierte Definition daraus abgeleitet: Kennzahlensysteme werden durch die Verknüpfung von einzelnen Kennzahlen generiert. Diese Kennzahlen weisen Abhängigkeiten untereinander auf und ergänzen sich gegenseitig. Das Kennzahlensystem und die Kennzahlen als dessen untergeordnete Teile orientieren sich an einem übergeordneten Ziel. Als aggregiertes Ganzes besitzt das Kennzahlensystem mehr Aussagekraft und Transparenz in Bezug auf vertriebsbezogene Zusammenhänge im Vergleich zu einer isolierten Betrachtung von Kennzahlen.

In der englischsprachigen Literatur bzw. in weiterer Folge auch in der deutschsprachigen hat sich der Begriff ‚Performance Measurement System‘ als Terminus für eine Weiterentwicklung von traditionellen Kennzahlensystemen bzw. Kennzahlen zur Steuerung etabliert (vgl. Jung 2014, S. 172; Gleich 2011, S. 17). Ein Performance Measurement System setzt sich aus einem Aufbau bzw. dem Einsatz von Kennzahlen aus unterschiedlichen Perspektiven zusammen, bspw. der Zufriedenheit von Kunden bzw. Kundinnen oder Kosten. Diese Kennzahlen werden zur Effektivitäts- bzw. Effizienzmessung im Unternehmen herangezogen (vgl. Gleich 2011, S. 17). Dies soll infolgedessen zu einer Verbesserung der Zielerreichung, der Kommunikation sowie der Zusammenarbeit führen (vgl. Jung 2014, S. 172).

In dieser Arbeit wird der Begriff ‚Performance Measurement System‘ als Synonym für den Begriff ‚Kennzahlensystem‘ verstanden und verwendet.

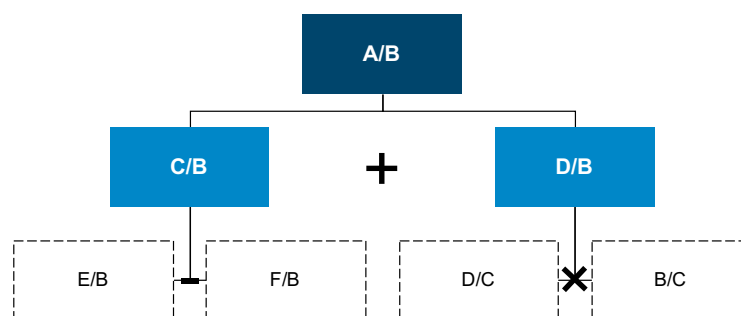
## 5.1 Aufbau und Entwicklung von Kennzahlensystemen

Kennzahlensysteme weisen einen hierarchischen Aufbau, je nach Art der Verknüpfung der Kennzahlen, auf. Es können zwei Aufbauarten unterschieden werden: Ordnungs- und Rechensysteme (vgl. Jung 2014, S. 164).

### Rechensysteme

Rechensysteme basieren auf Kennzahlen, die einer rechnerischen Verknüpfung zugrunde liegen und hierarchisch geordnet sind (vgl. Gladen 2014, S. 102). Jede Kennzahl basiert auf dem Ergebnis der untergeordneten Kennzahlen.

Eine Veränderung der untergeordneten Kennzahl wirkt sich infolgedessen auch auf die übergeordnete Kennzahl aus (vgl. Jung 2014, S. 164). Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt den Aufbau eines beispielhaften Rechensystems.

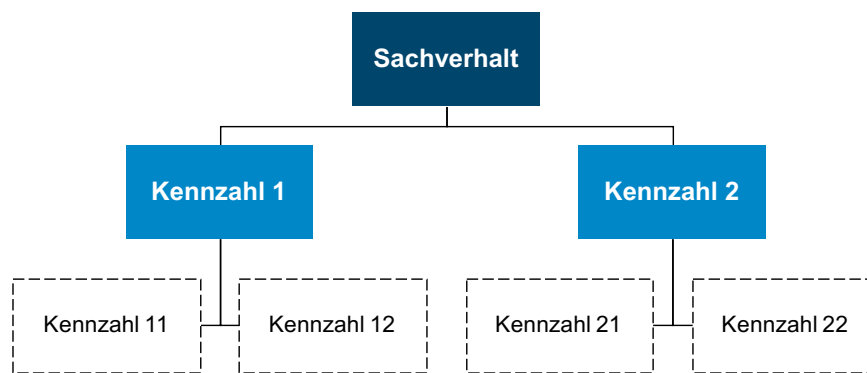


**Abbildung 7:** Beispielhafter Aufbau eines Rechensystems (in Anlehnung an Gladen 2014, S. 98)

Der Aufbau lässt sich mit dem eines Baums vergleichen und entsteht auf Basis einer sogenannten Spitzenkennzahl (vgl. Bonack 2014, S. 64f.; Gladen 2014, S. 102). Kennzahlensysteme, die nach dieser Aufbauarchitektur erstellt werden, sind das DuPont-System sowie das ZVEI-System (vgl. Gladen 2014, S. 99).

### Ordnungssysteme

Bei einem Ordnungssystem, auch bezeichnet als sachlogisches System, werden Kennzahlen basierend auf einem spezifischen Sachverhalt zugeordnet. Es besteht keine mathematische Verknüpfung der Kennzahlen (vgl. Gladen 2014, S. 102; Jung 2014, S. 164).



**Abbildung 8:** Beispielhafter Aufbau eines Ordnungssystems (in Anlehnung an Gladen 2014, S. 99)

Abbildung 8 zeigt den Aufbau eines beispielhaften Ordnungssystems und die Zuordnung nach dem spezifischen Sachverhalt. Diese Art von System wird in Bereichen eingesetzt, in denen eine rechnerische Verknüpfung der Kennzahlen nicht möglich, eine Gesamtbetrachtung eines Sachverhalts jedoch notwendig ist (vgl. Gladen, S. 100).

Ordnungssysteme besitzen aufgrund dessen den Vorteil, nicht in Bezug auf den Verwendungszweck eingeschränkt zu sein (vgl. Gladen 2014, S. 100). Ein Beispiel für ein Ordnungssystem ist die Balanced Scorecard (vgl. Gladen 2014, S. 101).

Küpper et al. erweiterten die Aufbauarten von Kennzahlensystemen um unterschiedliche Entwicklungsansätze. Die Entwicklung basiert auf einer logischen Herleitung, einer empirisch-theoretischen bzw. empirisch-induktiven Gewinnung oder auf einer modellgestützten Herleitung (vgl. Küpper et al. 2013, S. 482). In der nachfolgenden Tabelle 5 werden diese vier Ansätze erläutert.

<b>Entwicklungsansätze von Kennzahlensystemen</b>	
<b>Logische Herleitung</b>	Systeme, die logisch hergeleitet werden, weisen den höchsten Grad an Geschlossenheit auf, da die Verknüpfung der Kennzahlen genau wiedergegeben werden kann. Es werden definitionslogische Beziehungen und mathematische Umformungen dafür genutzt.
<b>Empirisch-theoretische Fundierung</b>	Dieser Entwicklungsansatz basiert auf einer theoretischen Aussage oder Hypothese. Empirische Zusammenhänge, bspw. aus der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie, wurden in Form von Hypothesen in der Realität überprüft. Die Bestimmungsgrößen daraus können als Kennzahlen verstanden werden.
<b>Empirisch-induktive Gewinnung</b>	Dieser Ansatz weist weder einen logischen noch einen Aufschluss über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge auf. Kennzahlen werden aus empirischem Wissen oder Daten entwickelt. Expertenbefragungen, Plausibilitätsüberlegungen oder Datenauswertung anhand statistischer Methoden dienen als Datenquellen.
<b>Modellgestützte Rechtfertigung</b>	Das Kennzahlensystem wird basierend auf Entscheidungsmodellen für den jeweiligen Bereich, der Zielgrößen enthält, entwickelt. Beziehungen zwischen den enthaltenen Kennzahlen werden über Hypothesen abgebildet.

Tabelle 5: Entwicklungsansätze von Kennzahlensystemen Teil 2 (in Anlehnung an Küpper et al. 2013, S. 482 - 492)

Die Entwicklung von Kennzahlensystemen kann jedoch auch auf einer Kombination der oben erläuterten Ansätze basieren. Dies ermöglicht eine uneingeschränkte Entwicklung (vgl. Küpper et al. 2013, S. 494).

Aus den oben vorgestellten Aufbausystemen und Entwicklungsansätzen lässt sich ableiten, dass Mischformen eine uneingeschränkte Entwicklung von Kennzahlensystemen ermöglichen und die unterschiedlichen Vorteile der jeweiligen Vorgehensweise kombinieren. Für Unternehmen ist eine Mischform ein geeigneter Ansatz für die Entwicklung eines Kennzahlensystems (vgl. Küpper et al. 2013, S. 494).

Neben dem Aufbau bzw. der Architektur von Kennzahlensystemen sind auch gewisse Voraussetzungen zu beachten, bevor mit dem Aufbau eines Kennzahlensystems begonnen werden kann. Den Ausgangspunkt jedes Entwicklungsansatzes bildet die Informationsnachfrage (vgl. Kühnapfel 2014c, S. 15f.).



Hierbei muss geklärt werden, wer zu welchem Zeitpunkt welche Informationen benötigt und was dafür beobachtet werden muss. Ist dies geklärt, müssen die Daten, die für das Kennzahlensystem benötigt werden, in kontinuierlicher Qualität und Quantität verfügbar sein. Anschließend kann mit der Entwicklung eines Kennzahlensystems begonnen werden (vgl. Kühnapfel 2014c, S. 15f.).

## **5.2 Funktionen von Kennzahlensystemen**

Es können durch den Einsatz von Kennzahlensystemen unterschiedliche Funktionen erfüllt werden.

Reichmann, Kißler und Baumöl definieren als Hauptfunktion von Kennzahlensystemen die Informationsfunktion als Basis der Analyse bzw. Steuerung in Problemsituationen (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 52).

Küpper et al. erweitern diese Hauptfunktion um die Funktion der Steuerung (vgl. Küpper et al. 2013, S. 475). Infolgedessen werden für diese Arbeit zwei Hauptfunktionen von Kennzahlensystemen beschrieben: die Informations- und die Steuerungsfunktion.

### **Informationsfunktion**

Die Informationsfunktion von Kennzahlensystemen zeigt sich in unterschiedlichen Situationen, bspw. bei der Beurteilung von Sachverhalten, dem Aufzeigen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen oder beim Erfassen schwer messbarer Sachverhalte. Zudem agieren Kennzahlensysteme als Frühwarn- bzw. Früherkennungsinstrument (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 52; Küpper et al. 2013, S. 475 - 478).

Informationen sind in Unternehmen meist in einer Vielzahl vorhanden und können mithilfe von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen übersichtlich für Entscheidungen aufbereitet werden. Ziel ist es, die für jeden Entscheider bzw. für jede Entscheiderin notwendigen Informationen verdichtet abzubilden, ohne eine Vielzahl von Zahlen einzubinden. Diese führen nur zu einem unwirtschaftlichen Kennzahlensystem, bei dem der Nutzen verloren geht (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 51).

## Steuerungsfunktion

Neben der Informationsbereitstellung können Kennzahlensysteme als Basis für die Messung der geplanten oder bereits realisierten Zielerreichung herangezogen werden. Das System fungiert als Motivationsmittel für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie für Führungskräfte im Vertrieb. Des Weiteren bilden Kennzahlensysteme eine Orientierungshilfe für Entscheidungen und Handlungen innerhalb der Organisation (vgl. Küpper et al. 2013, S. 478f.).

Neben diesen Hauptfunktionen ermöglichen es Kennzahlensysteme grundsätzlich, Schwächen und Stärken zu identifizieren sowie einen Überblick über die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu erhalten (vgl. Krüger 2014, S. 152).

## 5.3 Kriterien zur Auswahl von Kennzahlensystemen im B2B-IT-Vertrieb

In der wissenschaftlichen Literatur werden einige Anforderungen an Kennzahlensysteme gestellt, die auch für den B2B-IT-Bereich gültig sind. Diese werden in den nachfolgenden Tabellen 6 und 7 erläutert.

Anforderungen an Kennzahlensysteme	
<b>Problem- und Zielorientierung</b>	Die ausgewählten Kennzahlen können als Instrument zur Diagnose und Steuerung für das übergeordnete Ziel eingesetzt werden. Des Weiteren weisen die Kennzahlen den richtigen Grad bzw. eine angemessene Qualität und Robustheit der Informationen auf.
<b>Konsistenz</b>	Das System kann zur Frühwarnung eingesetzt werden und weist Ausgewogenheit sowie Widerspruchsfreiheit auf. Des Weiteren werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge transparent und die Kennzahlenmessung ist eindeutig operationalisiert.
<b>Flexibilität</b>	Das Kennzahlensystem kann bei gegebenen Veränderungen angepasst werden, ist nicht von statischem Charakter und erlaubt die Koppelung von externen sowie internen Daten.
<b>Benutzer- und Organisationsorientierung</b>	Eine Kompatibilität mit der Struktur der Organisation ist gegeben. Jeder Benutzer bzw. jede Benutzerin kann einen individuellen Nutzen aus dem System ziehen. Das System weist Vollständigkeit, Konsistenz, Kompaktheit sowie Transparenz vor.

**Tabelle 6:** Anforderungen an Kennzahlensysteme Teil 1 (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 47; Jung 2014, S. 165; Küpper et al. 2013, S. 481f.)

<b>Anforderungen an Kennzahlensysteme</b>	
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Der Nutzen, der aus dem Kennzahlensystem generiert wird, ist größer als der Aufwand zur Erhebung und Aufbereitung der Daten. Das System ist mithilfe von IT-Systemen automatisiert und auf einen begrenzten Zahlenumfang, der auf das Unternehmen zugeschnitten ist, eingegrenzt.
<b>Partizipativ hergeleitet</b>	Die Entwicklung des Systems erfolgt durch Personen im Unternehmen mit relevantem Know-how. Eine Mitarbeit später betroffener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist gegeben. Infolgedessen wird das Kennzahlensystem auch akzeptiert.
<b>Einfachheit und Klarheit</b>	Kennzahlensysteme sollen zur Steuerung eines Unternehmens eingesetzt werden. Um dies zu ermöglichen, muss das System mit einer begrenzten Anzahl an Kennzahlen eine sinnvolle Ordnung vorweisen. Je klarer der Aufbau eines Kennzahlensystems, umso mehr Kennzahlen kann es beinhalten.

**Tabelle 7:** Anforderungen an Kennzahlensysteme Teil 2 (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 47; Biesel 2014, S. 174; Jung 2014, S. 165; Küpper et al. 2013, S. 480 - 482)

Diese Anforderungen werden für diese Arbeit als Kriterien zur Auswahl von Kennzahlensystemen im B2B-IT-Vertrieb herangezogen und können als Basis für die Bewertung unterschiedlicher Entwicklungskonzepte von Kennzahlensystemen im Zuge einer, in Kapitel 4.3 bereits erläuterten Nutzwertanalyse verwendet werden.

Für die B2B-IT-Branche werden neben den erläuterten allgemeingültigen Anforderungen noch keine spezifischen, auf die IT-Branche ausgerichteten Anforderungen in der Literatur behandelt.

Aus den in Kapitel 2.3 erläuterten Besonderheiten der IT-Branche können jedoch Anforderungen abgeleitet werden:

- **Flexibilität:** Aufgrund des bereits erläuterten vorherrschenden Wandels sowie der kurzen Innovations- und Produktlebenszyklen muss sich das Kennzahlensystem eines B2B-IT-Unternehmens flexibel an die Besonderheiten adaptieren lassen.
- **Mitarbeiterorientierung:** Da gegenwärtig ein Fachkräftemangel im Vertrieb sowie im technischen Bereich vorherrscht und die Ressourcen begrenzt sind, sollte die Mitarbeiterperspektive, die bspw. die Mitarbeiterzufriedenheit beinhaltet, berücksichtigt werden.
- **Produkte:** IT-Lösungen weisen kurze Innovations- und Produktlebenszyklen auf und setzen sich aus Dienstleistungen sowie Hardware oder Software zusammen. Diese Komplexität sollte ein Kennzahlensystem abbilden können.
- **Stakeholder:** Durch die Integration der Kunden bzw. Kundinnen in die Leistungserstellung sowie von Lieferanten bzw. Lieferantinnen spielen diese eine essentielle Rolle und sollten bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems berücksichtigt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass grundsätzlich der Vertrieb eines B2B-IT-Unternehmens erst durch den Einsatz von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen kalkulier- und in weiterer Folge steuerbar wird (vgl. Kühnapfel 2017, S. 46).

#### **5.4 Implementierung eines Kennzahlensystems in IT-Unternehmen**

Grundsätzlich wird erst durch den Einsatz von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen der Vertrieb eines B2B-IT-Unternehmens kalkulier- und in weiterer Folge steuerbar (vgl. Kühnapfel 2017, S. 46). Kennzahlensysteme als strategisches Instrument im Vertriebscontrolling von B2B-IT-Unternehmen weisen jedoch auch Grenzen und Gefahrenpotentiale auf, die es beim Einsatz zu berücksichtigen gilt (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 237). Dieses Kapitel beschäftigt sich daher mit den allgemeingültigen Grenzen und Gefahrenpotentialen von Kennzahlensystemen sowie Hürden der Implementierung unter Berücksichtigung des Change Managements.

#### 5.4.1 Allgemeine Grenzen und Gefahrenpotentiale von Kennzahlensystemen

In Bezug auf die Gefahrenpotentiale von Kennzahlensystemen können folgende beispielhafte Problemfelder bzw. Grenzen identifiziert werden:

- **Zu detaillierte Definition:** Kennzahlensysteme weisen einen zu hohen Detaillierungsgrad auf. Die in Kapitel 5.3 erläuterte Funktion als Steuerungsinstrument geht in einer Ansammlung an Kennzahlen unter.
- **Falsche Auswahl der Kennzahlen:** Es werden Kennzahlen für das Kennzahlensystem erhoben, die sich durch leicht beschaffbare Daten konstruieren lassen. Des Weiteren weisen diese eine Orientierung an der Vergangenheit auf und vernachlässigen eine Berücksichtigung der Zukunft.
- **Verharrung auf alten Geschäftsmodellen:** Viele Kennzahlensysteme sind an der Messung von Stärken bzw. Schwächen und der Wirtschaftlichkeit von etablierten Geschäftsmodellen ausgerichtet. Veränderungen im Vertrieb, die die Digitalisierung mit sich bringt, werden nicht berücksichtigt.
- **Berücksichtigung von qualitativen Größen:** Bei Kennzahlensystemen werden nur quantitative Kenngrößen eingesetzt, qualitative Größen werden nicht berücksichtigt.
- **Zielorientierung:** Bei einer Vielzahl an Zielen wird das Kennzahlensystem auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet. In der Realität kann es jedoch auch mehrere übergeordnete Ziele geben (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 237; Elste 2017, S. 18f.; Jung 2014, S. 164).

Kennzahlensysteme müssen diese Grenzen und Gefahrenpotentiale berücksichtigen und dementsprechend Kennzahlen auswählen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 237).

#### 5.4.2 Implementierung unter Berücksichtigung von Change Management

Zusätzlich zu den oben genannten Gefahrenpotentialen und Problemfeldern weisen IT-Produkte, wie in Kapitel 2.3 erläutert, einen hohen Grad an Dienstleistungen auf. Dieser wirkt sich infolgedessen auch auf die Steuerung bzw. das Controlling des kaufmännischen und technischen Vertriebs aus und führt zu einer Erschwerung dieser (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 480).

Des Weiteren bringt die Entwicklung bzw. in weiterer Folge die Implementierung eines Kennzahlensystems einen Organisationswandel mit sich, um eine erfolgreiche Steuerung zu ermöglichen (vgl. Kleindienst 2017, S. 109). Aufgrund dessen wird in diesem Kapitel auf die Implementierung eines Kennzahlensystems unter Berücksichtigung von Change Management eingegangen, um diesen notwendigen Wandel vorantreiben zu können.

Unter Change Management wird die unternehmensübergreifende Implementierung bzw. Etablierung, beginnend von der Planung bis hin zur Stabilisierung, von Veränderungen verstanden (vgl. Kostka 2016, S. 7f.).

Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlensystems kann durch Change Management erhöht werden. Bei der Einführung von neuen Kennzahlen bzw. eines neuen Kennzahlensystems reagieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit fehlendem Vertrauen oder sogar einer Abwehr gegenüber diesem. Damit dieses jedoch von allen beteiligten Personen akzeptiert wird bzw. die Akzeptanz gesteigert werden kann, ist deren rechtzeitige Einbindung maßgeblich. Zusätzlich ist eine emotionale Ansprache der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen notwendig, um eine Partizipation in Bezug auf den Wandel durch das Kennzahlensystem zu forcieren. Durch eine aktive Beteiligung und eine Äußerung von Bedenken aller können Verbesserungspotentiale frühzeitig erkannt werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 122f.). Kleindienst empfiehlt zusätzlich, Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen bereits in die Entwicklung des Konzepts einzubinden und nicht erst in die Implementierung des fertigen Systems, da dadurch das Engagement erhöht werden kann (vgl. Kleindienst 2017, S. 125).

Ein grundlegender Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Einführung eines Kennzahlensystems ist die Kommunikation, die in Bezug auf die Vorbereitung, Entwicklung und Implementierung des Kennzahlensystems sowohl eine koordinierende als auch widerstandsmindernde Funktion einnimmt. Über informelle persönliche Kommunikation, Workshops oder regelmäßige Statusupdates kann dies gewährleistet werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 125). Kommunikation ermöglicht es, die Einstellung bzw. das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und somit auch die Bereitschaft zur Veränderung zu erhöhen (vgl. Brehm 2014, S. 240).

## **6. Entwicklungskonzepte für Kennzahlensysteme in der B2B-IT-Branche**

Grundsätzlich weist kein Entwicklungskonzept Merkmale auf, die in jeder Branche bzw. für jedes Unternehmen gültig sind. Es gilt, die bestehenden Konzepte als Basis bzw. Orientierungshilfe für den Aufbau eines individuellen, auf das jeweilige Unternehmen adaptierten Kennzahlensystems zu verwenden (vgl. Reinecke 2004, S. 431).

Im nachfolgenden Kapitel werden drei Konzepte zur Entwicklung eines Kennzahlensystems erläutert, die für den Einsatz in der B2B-IT-Branche geeignet sind.

### **6.1 Konzept nach Kaplan/Norton**

Die Balanced Scorecard (BSC) als Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems wurde 1996 von Robert Kaplan und David Norton in den USA entwickelt (vgl. Preißner 2011, S. 12f.). Es dient als Instrument für die Zielgruppe des Managements, das es ermöglicht, die Strategie bzw. Vision eines Unternehmens in ein Kennzahlensystem überzuleiten (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 37; Krüger 2014, S. 132). Das Konzept wird als in der Wirtschaft anerkannt und etabliert bezeichnet (vgl. Preißner 2011, S. 12f.; Winkelmann 2013, S. 128). Wird der Begriff BSC in das Deutsche übersetzt, beschreibt dieser einen ‚ausgeglichene(n) Berichtsbogen‘ (vgl. Krüger 2014, S. 132; Preißner 2011, S. 19). Ein ausgeglichener Berichtsbogen entsteht durch die ausgewogene Auswahl der Kennzahlen (vgl. Preißner 2011, S. 19). Die BSC integriert nicht nur finanzwirtschaftliche Kennzahlen und vergangenheitsbezogene Daten – dies unterscheidet sie von anderen Konzepten (vgl. Jung 2014, S. 176).

Die BSC soll Unternehmen ein Instrumentarium liefern, mit dem es ermöglicht wird, strategische und operative Entscheidungen zu unterstützen sowie über den aktuellen Grad der Zielerreichung zu informieren. BSCs fokussieren sich auf die wesentlichen Informationen, die zur Steuerung notwendig sind (vgl. Preißner 2011, S. 19).

#### *6.1.1 Aufbau des Konzepts*

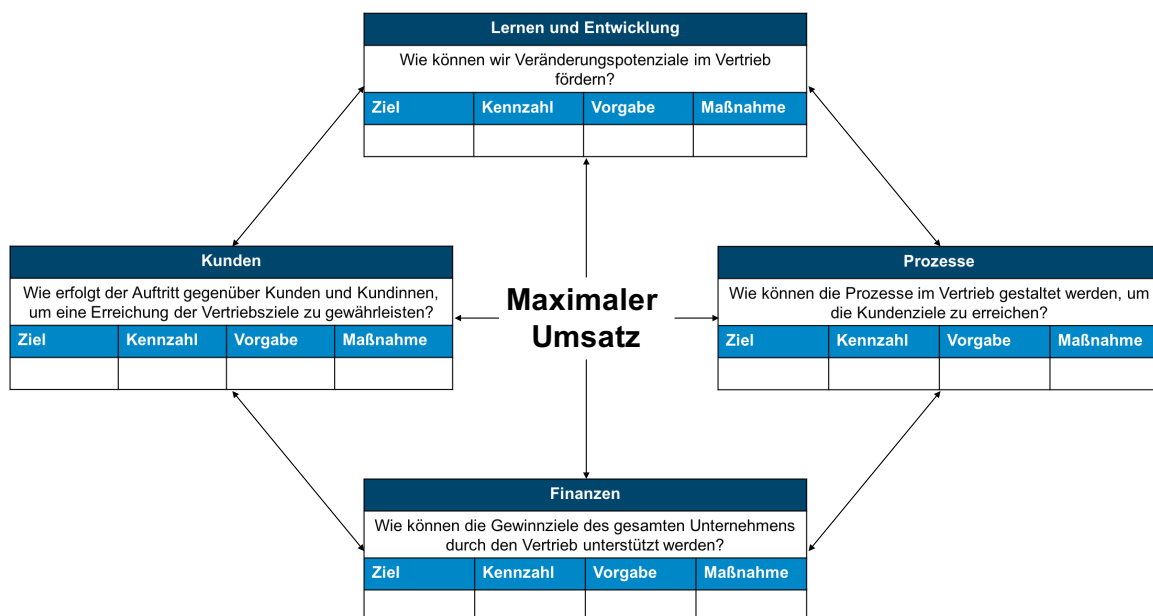
Die BSC ist kein Konzept, das für jedes Unternehmen unverändert übernommen werden kann. Es muss individuell für das jeweilige Unternehmen adaptiert werden (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 37; Jung 2014, S. 176; Preißner 2011, S. 20f.).

Das Konzept basiert auf der Grundidee, jedes Geschäft aus vier Perspektiven zu betrachten (vgl. Jung 2014, S. 177).

Diese vier Perspektiven setzen sich wie folgt zusammen:

- Finanzperspektive,
- Kundenperspektive,
- Prozessperspektive,
- Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. Jung 2014, S. 177; Kühnapfel 2014b, S. 8; Krüger 2014, S. 133; Preißner 2011, S. 21).

Die Dimensionen stehen in Beziehungen zueinander und spiegeln die Gesamtsicht auf das jeweilige Unternehmen wider. So wird eine ganzheitliche Beurteilung der Leistung eines Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereichs ermöglicht (vgl. Jung 2014, S. 177). Die Perspektiven gelten jedoch nur als Vorlage und können an jedes Unternehmen individuell angepasst werden (vgl. Preißner 2011, S. 22f.). Die nachfolgende Abbildung 9 zeigt diese vier Perspektiven der BSC, adaptiert für den Einsatz im Vertrieb.



**Abbildung 9:** Aufbau einer BSC im Vertrieb (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 54; Küpper et al. 2013, S. 502)

Jede Perspektive setzt sich aus Zielen, daraus abgeleiteten Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zusammen. Im Mittelpunkt steht bei der beispielhaften BSC im Vertrieb die Maximierung des Umsatzes (vgl. Kühnapfel 2017, S. 54).



## **Finanzwirtschaftliche Perspektive**

Die finanzwirtschaftliche Perspektive bildet die Hauptperspektive der BSC, da jedes Unternehmen als übergeordnetes Ziel eine monetäre Zielsetzung verfolgt. Die definierten Ziele dieser Finanzdimension erfüllen zwei Funktionen: die Definition der finanziellen Leistung, die durch die Unternehmensstrategie abgeleitet wird, sowie die Vorgabe für die Ziele und Kennzahlen der restlichen Dimensionen. Es werden repräsentative Kennzahlen, bspw. der Gewinn oder die Liquidität eines Unternehmens, betrachtet (vgl. Jung 2014, S. 177; Krüger 2014, S. 133; Preißner 2011, S. 23f.).

## **Kundenperspektive**

Die Kundenperspektive ist ein essentieller Baustein, der die Leistung eines Unternehmens repräsentiert (vgl. Preißner 2011, S. 25). Diese Dimension spiegelt die Umsetzung der jeweiligen Unternehmensstrategie am Markt wider (vgl. Küpper et al. 2013, S. 503). Es folgt eine Identifikation der Marktsegmente, in denen ein Unternehmen gegenwärtig bzw. künftig eine Wettbewerbsfähigkeit vorweisen kann (vgl. Jung 2014, S. 177).

Infolgedessen können spezifische Ziele in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente leichter abgeleitet und intern kommuniziert werden (vgl. Jung 2014, S. 177). Faktoren wie die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen, deren Betreuung sowie die Kundentreue stehen im Mittelpunkt (vgl. Krüger 2014, S. 133). Durch die abgeleiteten Ziele und die in weiterer Folge abgeleiteten Kennzahlen wird es ermöglicht, zielgruppenspezifische Leistungen je Kundensegment anzubieten (vgl. Jung 2014, S. 177). Daraus können Maßnahmen wie die Weiterentwicklung von bestehenden Produkten oder Varianten resultieren (vgl. Küpper et al. 2013, S. 503).

## **Prozessperspektive**

Spiegelt die Kundenperspektive den nach außen gerichteten Teil des Markts wider, steht dieser nach innen gerichtet die Prozessperspektive gegenüber (vgl. Küpper et al. 2013, S. 503). Eine erfolgreiche Leistung in der Kundenperspektive basiert auf dieser internen Dimension (vgl. Preißner 2011, S. 24). Im Mittelpunkt dieser Perspektive steht die Analyse der unternehmensinternen Prozesse und Abläufe, die die Erstellung der Leistung widerspiegeln (vgl. Jung 2014, S. 177; Krüger 2014, S. 133). Diese Analyse umfasst bereits bestehende Prozesse, bspw. diverse Vertriebsmethoden oder die Behandlung von Reklamationen (vgl. Preißner 2011, S. 25).

Es sollten aber auch zukünftige, innovative Prozesse berücksichtigt werden (vgl. Preißner 2011, S. 25). Diese Prozesse müssen an die Wünsche der Kunden und Kundinnen angepasst werden, um z. B. die angemessene Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung liefern zu können. Kennzahlen, die daraus entstehen, beziehen sich auf die zentralen Prozesse eines Unternehmens und müssen leicht messbar sowie adaptierbar sein (vgl. Jung 2014, S. 177).

### **Lern- und Entwicklungsperspektive**

Um die angestrebten Ziele erreichen zu können, ist eine angemessene Infrastruktur erforderlich. Diese setzt sich aus unterschiedlichen Parametern wie bspw. Weiterbildungsmöglichkeiten, Technologien, Kompetenzen oder Informationssystemen zusammen. Durch diese Infrastruktur können ein langfristiges Wachstum und Verbesserungen in unterschiedlichen Bereichen ermöglicht werden. Das Fundament dieses kontinuierlichen Lernens und Wachsens bilden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. Küpper et al. 2013, S. 503; Preißner 2011, S. 24).

Die Lern- und Entwicklungsperspektive, die in der wissenschaftlichen Literatur auch als Potentialperspektive bezeichnet wird, bildet ein Bindeglied zwischen den angestrebten Zielen und den Personen, die diese erreichen sollen (vgl. Küpper et al. 2013, S. 503; Preißner 2011, S. 24). Kenngrößen in dieser Perspektive sind bspw. die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Mitarbeitertreue oder Mitarbeiterproduktivität (vgl. Jung 2014, S. 178; Preißner 2011, S. 24).

Die nachfolgende Tabelle 8 zeigt eine Zusammenfassung des jeweiligen Zwecks sowie typische Kennzahlen für die unterschiedlichen Perspektiven der BSC für einen IT-Lösungsanbieter.

Perspektiven der BSC		
Perspektive	Zweck	Kennzahlen
<b>Finanzperspektive</b>	Spiegelt wider, inwiefern die Unternehmensstrategie die Verbesserung der Ergebnisse unterstützt.	Gewinn, Liquidität, Preis, Qualität, Wachstum
<b>Kundenperspektive</b>	Zeigt die Einschätzung des Unternehmens durch die Kunden und Kundinnen.	Wachstum, Kundenzufriedenheit
<b>Prozessperspektive</b>	Liefert Informationen über die Reife der unternehmensinternen Prozesse, die infolgedessen die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen beeinflussen.	Reklamationen, Zykluszeiten, z. B. geringer Akquisitionsaufwand
<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>	Bildet das Wachstum und die Lernfähigkeit eines Unternehmens ab.	Durchschnittsalter der Produkte, Mitarbeiterzufriedenheit

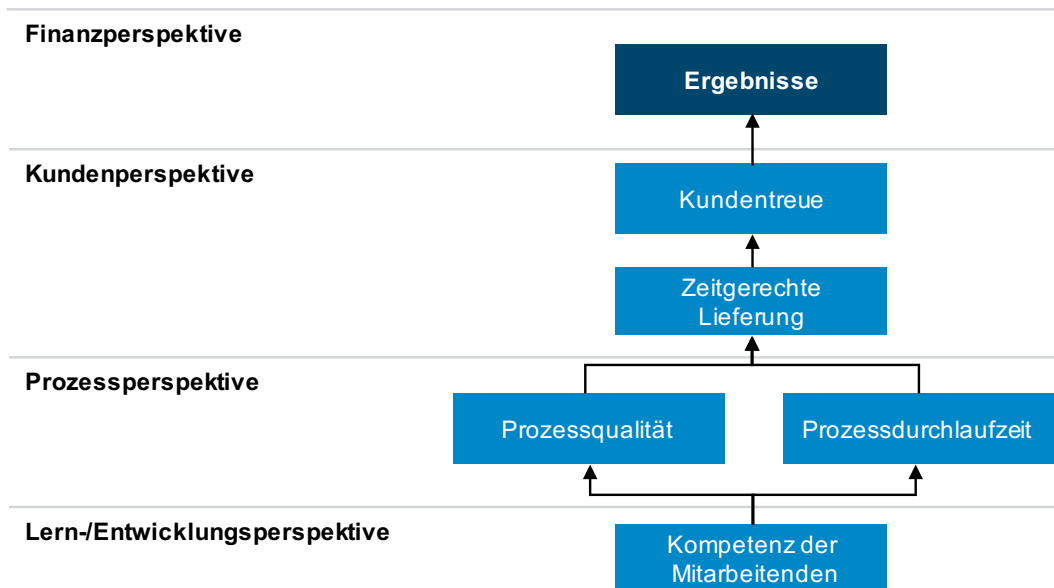
**Tabelle 8:** Perspektiven der BSC (in Anlehnung an Liese 2015, S. 83; Jung 2014, S. 178)

Wie erläutert, ermöglichen diese vier Perspektiven eine Gesamtbetrachtung des jeweiligen Unternehmens (vgl. Jung 2014, S. 178).

Im Fokus stehen die Kennzahlen, die den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Es wird empfohlen, nicht mehr als 20 bis 25 dieser Kennzahlen für die Dimensionen zu verwenden (vgl. Jung 2014, S. 178; Küpper et al. 2013, S. 504). Es gibt jedoch keine allgemeingültigen Kennzahlen, die für jedes Unternehmen herangezogen werden können (vgl. Winkelmann 2013, S. 129).

Grundlage für die Konstruktion der BSC und in weiterer Folge der Kennzahlen ist die Analyse bzw. das Verständnis der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge eines Unternehmens (vgl. Küpper et al. 2013, S. 504; Preißner 2011, S. 25). Die nachfolgende Abbildung 10 zeigt eine beispielhafte Darstellung eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs, der auch als Strategy Map bezeichnet wird. Es wird deutlich, dass das Ergebnis als Wirkung auf der Kundentreue als Ursache basiert (vgl. Jung 2014, S. 179).

Diese lässt sich wiederum auf eine pünktliche Lieferung zurückführen usw., bis als Kernursache bspw. das Fachwissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifiziert wird (vgl. Jung 2014, S. 179).



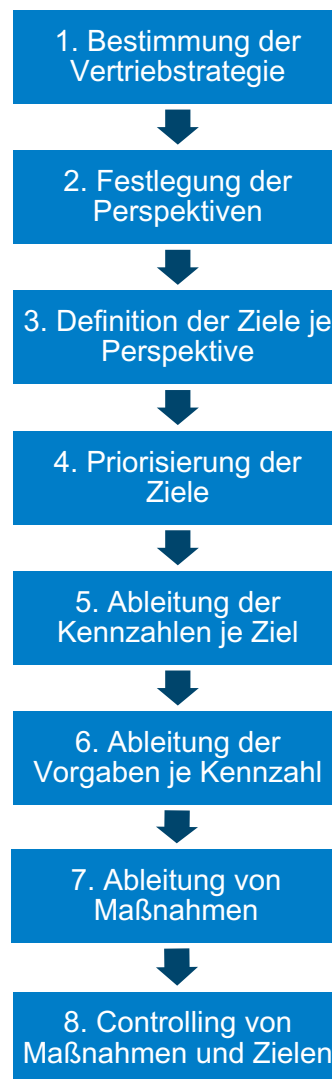
**Abbildung 10:** Beispielhafter Ursache-Wirkungs-Zusammenhang (in Anlehnung an Jung 2014, S. 179; Küpper et al. 2013, S. 505)

Durch diese Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden die finanziellen Kennzahlen der Finanzperspektive mit den anderen drei Perspektiven logisch verknüpft (vgl. Jung 2014, S. 179).

Diese Verbindungen bieten einen umfassenden Gesamtüberblick und erlauben es, potentielle Auswirkungen von Entscheidungen, bspw. im Vertrieb, abzuwägen (vgl. Neßler/Fischer 2013, S. 53).

### 6.1.2 Entwicklung des Konzepts

Eine BSC muss, wie bereits erläutert, für jedes Unternehmen individuell entwickelt werden (vgl. Neßler/Fischer 2013, S. 49). Im nachfolgenden Kapitel werden acht Schritte zur Entwicklung einer BSC für den Vertrieb nach Kühnapfel erläutert. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese acht Schritte, die für eine Entwicklung einer BSC im Vertrieb essentiell sind.



**Abbildung 11:** Acht Schritte zur Entwicklung einer BSC im Vertrieb (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 52 - 61)

### **Schritt 1: Bestimmung der Vertriebsstrategie bzw. der Vertriebsziele**

In diesem ersten Schritt muss definiert werden, welche Strategien im Vertrieb verfolgt werden bzw. welche Aufgabe im Vertrieb die vorrangige ist. Vertriebsziele setzen sich aus mehreren Dimensionen zusammen, die miteinander verknüpft werden. Ein Beispiel ist die Maximierung der Absatzmenge oder des Umsatzes. Sofern keine andere Strategie für den Vertrieb definiert wurde, ist auch das nachfolgende Ziel als Primärziel für den Vertrieb zulässig: Ziel ist die Maximierung des Umsatzes bei einem Deckungsbeitrag von X € je verkaufter Dienstleistungsstunde (vgl. Kühnapfel 2017, S. 52f.).

## Schritt 2: Festlegung der Perspektiven

Wie zuvor in Kapitel 6.1.1 erläutert, können grundsätzlich vier vordefinierte Perspektiven für die Bereiche Finanzen, Kunden bzw. Kundinnen, interne Prozesse sowie Lern- und Entwicklungsfähigkeit herangezogen werden. Der Ansatz von Kühnapfel zeigt eine adaptierte Version der vier Perspektiven für den Vertrieb: Kunden bzw. Kundinnen, Produkte, Vertriebsprozesse und Verkaufsinstanzen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 53).

## Schritt 3: Definition der Ziele je Perspektive

Es ist bei der Definition zu beachten, dass die Zielerreichung mit einer Kenngröße ausgedrückt und somit überprüft werden kann. Ansonsten wäre die Ableitung von Vorgaben nicht möglich. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass diese Ziele auch wirklich vom Vertrieb beeinflusst werden können und eine Kompatibilität mit der Vertriebsstrategie aufweisen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 56).

## Schritt 4: Priorisierung der Ziele

Die zuvor definierten Ziele je Perspektive müssen anschließend priorisiert werden, da nur eine begrenzte Anzahl an Ressourcen im Vertrieb verfügbar ist und die in Schritt 7 abgeleiteten Maßnahmen auf diesen aufbauen. Die Entscheidungsbasis für diese Priorisierung bildet die Vertriebsstrategie. Als Unterstützungshilfe kann für die Priorisierung eine wie in Kapitel 4.3 beschriebene Nutzwertanalyse herangezogen werden (vgl. Kühnapfel 2017, S. 57).

## Schritt 5: Ableitung der Kennzahlen je Ziel

Im nächsten Schritt werden aus den definierten Zielen Kennzahlen abgeleitet. Eine mögliche Beziehung bzw. Relation zwischen den Kennzahlen ist zu berücksichtigen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 58). Die nachfolgende Tabelle 9 zeigt ein beispielhaftes Ziel und die daraus abgeleiteten Kennzahlen.

Perspektive: Prozesse	
Ziel	Kennzahlen
Geringer Akquisitionsaufwand	Rücklaufquote aufgrund mangelhafter Angebote, Zeitaufwand Erstkontakt bis Auftragsabschluss

**Tabelle 9:** Ableitung beispielhafter Kennzahlen (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 59)

### **Schritt 6: Ableitung der Vorgaben je Kennzahl**

Für jede der zuvor abgeleiteten Kennzahlen müssen anschließend die Ist- bzw. Sollwerte erhoben werden. Anstatt eines fixen Werts kann auch ein Korridor definiert werden, in dem sich die Kennzahlen bewegen dürfen. Für jeden müssen drei Teile erhoben werden: die quantitative Größe und die Einheit der Kennzahl, das Messungsintervall und der Zeitraum, den die Kennzahl abbilden soll (vgl. Kühnapfel 2017, S. 60).

### **Schritt 7: Ableitung der Maßnahmen**

Wurden Kennzahlen und in weiterer Folge Vorgaben erarbeitet, können nun Aktivitäten bzw. Maßnahmen abgeleitet werden, die Einfluss auf die Kennzahl haben (vgl. Kühnapfel 2017, S. 60).

### **Schritt 8: Controlling von Maßnahmen und Zielen**

Die in den letzten sieben Schritten erläuterten Maßnahmen müssen kontinuierlich beobachtet werden, um Abweichungen rechtzeitig zu erkennen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 61). Zur Unterstützung können Dashboards angelegt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 726).

Zusammenfassend kann dargelegt werden, dass der Erfolg einer BSC in einem Unternehmen, neben der Einhaltung der erläuterten acht Schritte, schlussendlich von zwei Parametern abhängig ist:

- Unterstützung des Konzepts durch das gesamte Management
- BSC wird als Prozess verstanden, der eine kontinuierliche Kontrolle, Korrektur und Weiterentwicklung impliziert (vgl. Krüger 2014, S. 134).

Des Weiteren ist in Bezug auf die IT-Branche zu beachten, dass bei der Entwicklung der BSC folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Fokus auf Lösungen für Probleme von Kunden und Kundinnen
- Langfristigkeit
- Kundenorientierung
- Transparenz (vgl. Liese 2015, S. 83)

## 6.2 Konzept nach Kleindienst

Das Performance Measurement und Management System nach Kleindienst basiert auf der in Kapitel 6.1 erläuterten BSC. Es wurde für einen generischen Einsatz konzipiert, muss jedoch an das jeweilige Unternehmen individuell angepasst werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 111f.). Das Konzept ermöglicht auch den spezifischen Einsatz für eine Abteilung, bspw. den Vertrieb (vgl. Kleindienst 2017, S. 112). Das Konzept nach Kleindienst wird als Performance Management System eingestuft und stellt, ebenso wie die BSC, eine Weiterentwicklung von traditionellen Kennzahlensystemen dar (vgl. Kleindienst 2017, S. 111).

### 6.2.1 Aufbau des Konzepts

Wie erläutert, baut das Konzept von Kleindienst inhaltlich auf dem der BSC auf. Es werden jedoch auch Parameter wie die Erwartungen und Beiträge von Stakeholdern berücksichtigt (vgl. Kleindienst 2017, S. 112).

Die vier bestehenden Perspektiven der BSC werden übernommen, aber adaptiert eingesetzt: Die Perspektive der Kunden und Kundinnen wird um die Determinanten Markt und Umwelt ergänzt. Somit können auch andere externe Parteien wie bspw. strategische Partner bzw. Partnerinnen oder Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen und deren Einfluss auf das Unternehmen miteinbezogen werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 113). Die neuen Perspektiven nach Kleindienst sind:

- Finanzen
- Prozesse
- Lernen und Wachstum
- Kunde bzw. Kundin, Markt und Umwelt (vgl. Kleindienst 2017, S. 114)

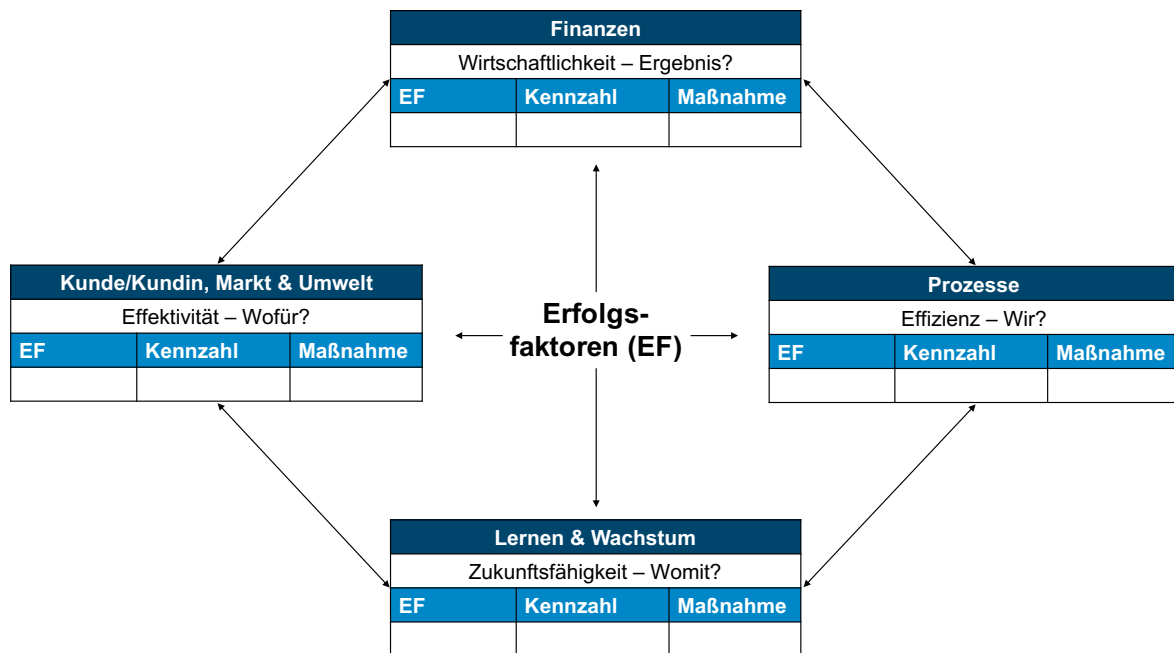
Des Weiteren steht, im Gegensatz zur BSC, bei diesem Konzept nicht die Umsetzung der Strategie im Vordergrund. Stattdessen fokussiert es sich auf die kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (vgl. Kleindienst 2017, S. 112).

Die Strategie eines Unternehmens basiert auf dessen Erfolgsfaktoren. Ändert sich die Strategie des Vertriebs, ändern sich infolgedessen auch die kritischen Erfolgsfaktoren (vgl. Kleindienst 2017, S. 160).

Diese Erfolgsfaktoren werden im Rahmen dieses Konzepts partizipativ hergeleitet. Dieser Schritt ist essentiell, da ansonsten die Unternehmensstrategie nicht auf die operative Ebene heruntergebrochen wird (vgl. Kleindienst 2017, S. 113).



Die nachfolgende Abbildung 12 zeigt die adaptierten Perspektiven des Konzepts und die im Mittelpunkt stehenden Erfolgsfaktoren.



**Abbildung 12:** Perspektiven des Konzepts nach Kleindienst (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 114)

Diese Einordnung der Kennzahlen in die jeweilige Dimension ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der im Unternehmen erbrachten Leistungen (vgl. Hofmann 2011, S. 28).

### 6.2.2 Entwicklung des Konzepts

Kleindienst definiert ein Vorgehenskonzept, mit dem ein Kennzahlensystem entwickelt und implementiert wird. Dieses setzt sich aus den vier Phasen Vorbereitung, Konzeption, Spezifizierung sowie Implementierung bzw. Pilotierung zusammen (vgl. Kleindienst 2017, S. 118). Da sich diese Arbeit auf die Entwicklung eines Kennzahlensystems fokussiert, wird nur die Konzeptionsphase explizit erläutert.

In der Vorbereitungsphase werden das Projektteam für die Entwicklung bzw. Implementierung des Kennzahlensystems und die bestehenden Systeme definiert (vgl. Kleindienst 2017, S. 118).

Die Phase der Konzeption gliedert sich in sechs Stufen, mithilfe derer eine Entwicklung des Performance Management Systems ermöglicht wird (vgl. Kleindienst 2017, S. 118). Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt diese Stufen.



**Abbildung 13:** Entwicklungsstufen des Kennzahlensystems nach Kleindienst (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 118)

### **Schritt 1: Fragebögen/Interviews**

Wie erläutert, basiert das Performance Management System nach Kleindienst auf den kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Mithilfe von Fragebögen bzw. Interviews sollen diese erhoben werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 134).

Diese Fragebögen können folgende beispielhaften Fragen beinhalten:

- Was sind die größten Herausforderungen?
- Wo können Kosten- bzw. Effizienzverbesserungen erzielt werden? (vgl. Kleindienst 2017, S. 134)

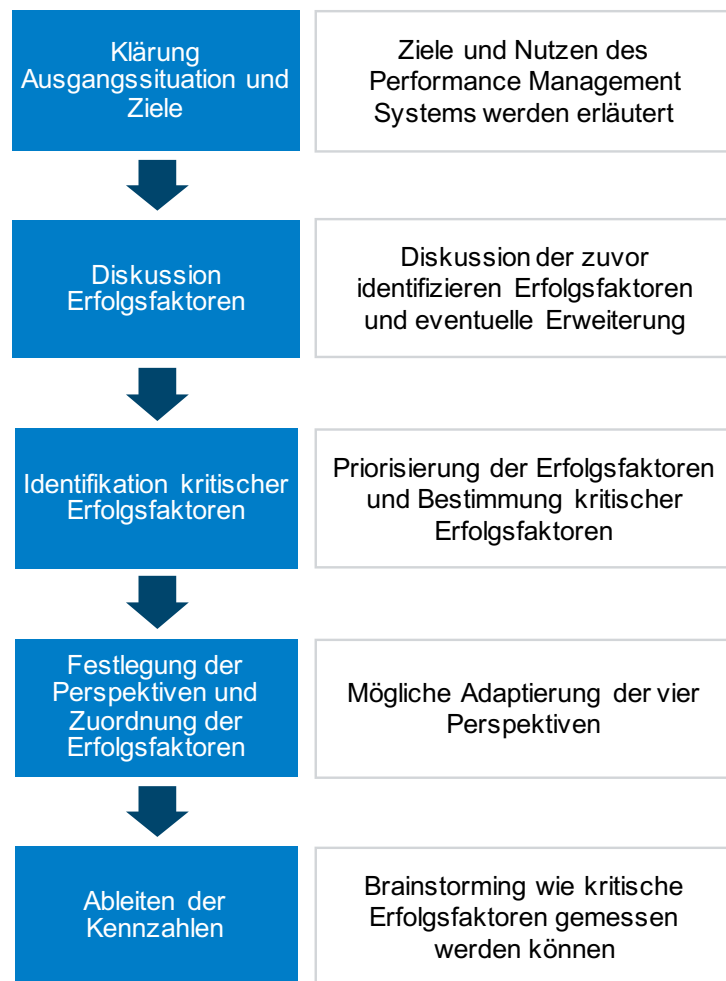
Des Weiteren können auch Interviews zur Vorbereitung abgehalten werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 135).

Diese Ergebnisse aus Fragebögen und Interviews werden den Erfolgsfaktoren, die durch die gewählte Strategie eruiert wurden, gegenübergestellt. Die Erkenntnisse daraus fließen in einen späteren Kennzahlenworkshop ein (vgl. Kleindienst 2017, S. 135).

Die Identifikation der Erfolgsfaktoren bildet für das Konzept nach Kleindienst einen essentiellen Schritt, da die inhaltliche Ausgestaltung des Systems auf diesen Faktoren beruht. Erfolgsfaktoren für den funktionalen Bereich des Vertriebs sind bspw. eine laufende Weiterbildung der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, motivierte Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen sowie eine Reduktion der Vertriebskosten (vgl. Kleindienst 2017, S. 135).

### **Schritte 2, 3 und 4: Kennzahlen-Workshops**

Die Schritte zwei, drei und vier werden im Rahmen eines sogenannten Kennzahlen-Workshops durchgeführt. Ziel dieses Workshops ist es, ein ausgearbeitetes Cockpit, bspw. für den Vertrieb, zu erarbeiten. Dieses wird in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Vertriebs erarbeitet, um dadurch ein größeres Verständnis und eine höhere Akzeptanz für das neue Kennzahlensystem zu ermöglichen. Der Kennzahlenworkshop wird auf Basis der Strategie des Bereichs, bspw. der Strategie des Vertriebs, der ausgefüllten Fragebögen und der Erkenntnisse aus den Interviews durchgeführt (vgl. Kleindienst 2017, S. 137). Die nachfolgende Abbildung 14 zeigt eine schematische Vorgehensweise des Kennzahlen-Workshops für den Vertrieb.



**Abbildung 14:** Schematische Vorgehensweise eines Kennzahlen-Workshops (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 138f.)

Der Output des Kennzahlen-Workshops ist ein Performance Management Cockpit für den Bereich des Vertriebs mit den festgelegten Perspektiven, den zugeordneten Erfolgsfaktoren sowie den daraus abgeleiteten Kennzahlen (vgl. Kleindienst 2017, S. 140). Die nachfolgende Tabelle zeigt für die Perspektive Kunde bzw. Kundin, Markt und Umwelt beispielhafte Erfolgsfaktoren und Kennzahlen.

Perspektive: Kunde bzw. Kundin, Markt und Umwelt	
Erfolgsfaktor	Kennzahl
Einhaltung der Liefertermine	Eingehaltene Aufträge/Aufträge gesamt
Zufriedene Kunden/Kundinnen	Kundenzufriedenheit

**Tabelle 10:** Beispielhafte Perspektive des Konzepts nach Kleindienst (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 141)

Die definierten Kennzahlen müssen die in Kapitel 4.3 erläuterten Anforderungen erfüllen (vgl. Kleindienst 2017, S. 140).

### **Schritt 5: Zusammenhänge identifizieren**

Die im Kennzahlensystem integrierten Kennzahlen stehen zueinander in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Um zu verstehen und einzuschätzen, wie sich interne bzw. externe Veränderungen auf ein Unternehmen auswirken, ist es essenziell, Zusammenhänge auch zwischen den Kennzahlen zu kennen. Durch dieses Verständnis wird eine ganzheitliche Steuerung des Vertriebs ermöglicht und in weiterer Folge erleichtert. Diese Zusammenhänge sind aufgrund dessen zu ermitteln (vgl. Kleindienst 2017, S. 142f.).

Kleindienst empfiehlt zur Ermittlung solcher Beziehungen eine Aktiv-Passiv-Matrix, bei der die abgeleiteten Kennzahlen auf einer Matrix gegenübergestellt werden. Auf Basis der gegenseitigen Beeinflussung werden diese auf einer Skala von null bis drei bewertet. Die höchste Bewertung stellt eine starke Beeinflussung dar. Das Ausfüllen der Matrix sollte getrennt von dem Workshop durchgeführt werden. Eine Diskussion der Beziehungen sowie die Erhebung der Durchschnittswerte erfolgt gemeinsam, bspw. in einem zweiten Workshop. Ist die Abweichung zwischen einer Beeinflussung zu groß, empfiehlt Kleindienst eine Neubewertung (vgl. Kleindienst 2017, S. 144f.). Alle Beziehungen, die eine Durchschnittsbewertung größer gleich zwei aufweisen, können in einer, wie in Kapitel 6.1.1 erläuterten, Strategy Map abgebildet werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 145).

### **Schritt 6: Konzeption des Reportingprozesses**

Der letzte Schritt der Konzeption beschäftigt sich mit dem Reportingprozess des Performance Management Systems. Dieser baut auf den bereits im Unternehmen etablierten Berichtsprozessen und der Infrastruktur auf. Kleindienst empfiehlt einen Bericht mit einer verdichteten Übersicht der Perspektiven sowie untergeordneten Detailblättern (vgl. Kleindienst 2017, S. 148).

Ist die Phase der Konzeption abgeschlossen und das Kennzahlensystem entwickelt, wird dieses auf dessen Umsetzbarkeit sowie Nutzen überprüft und gegebenenfalls adaptiert. Des Weiteren werden die Kennzahlen in Form eines Kennzahlendatenblattes dokumentiert (vgl. Kleindienst 2017, S. 119). Ein beispielhaftes Kennzahlendatenblatt wird in Kapitel 4.4 erörtert.

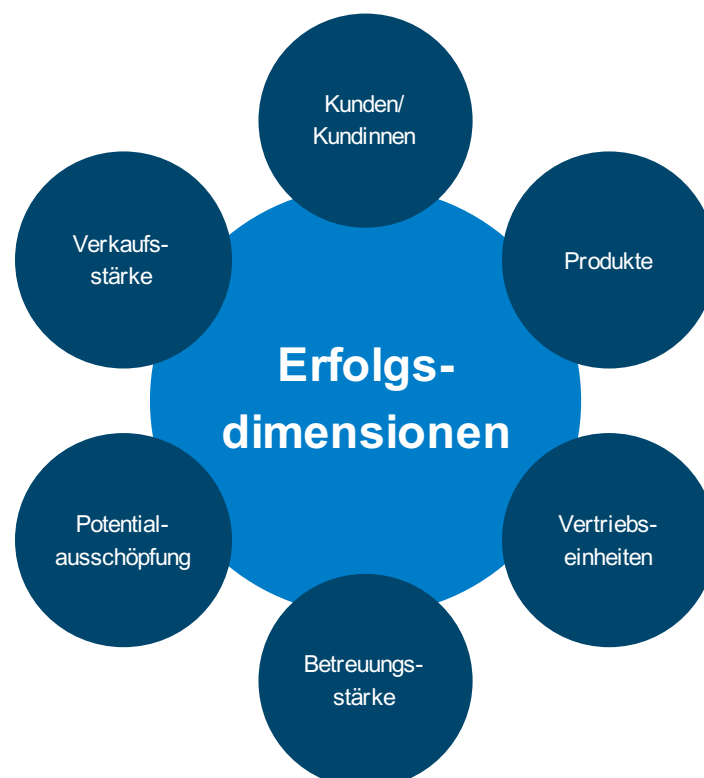
## 6.3 Konzept nach Wild

Ein weiteres Konzept zur Entwicklung von Kennzahlensystemen zur Vertriebssteuerung stellt das Konzept nach Wild dar. Es basiert ebenso wie das Konzept nach Kleindienst auf der BSC und wurde spezifisch für den Vertrieb im Bankenbereich entwickelt. Im Vergleich zum Konzept nach Kleindienst steht hier im Speziellen die Gestaltung des Inhalts im Vordergrund (vgl. Wild 2005, S. 205).

### 6.3.1 Aufbau des Konzepts

Das Konzept nach Wild setzt sich aus harten und weichen Faktoren zusammen. Harte Faktoren werden aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich generiert. Weiche Faktoren tragen keinen direkt messbaren Beitrag zum Vertriebsergebnis bei. Diese beschreiben jedoch essentielle Wirkungszusammenhänge zwischen den harten und weichen Faktoren (vgl. Wild 2005, S. 207f.).

Die harten Faktoren setzen sich aus drei Erfolgsdimensionen zusammen: Kunden und Kundinnen bzw. Kundengruppen, Produkte bzw. Produktgruppen sowie Vertriebseinheiten bzw. Vertriebswege. Diese werden um die weichen Faktoren Betreuungsstärke, Ausschöpfung des Potentials und Verkaufsstärke ergänzt (vgl. Wild 2005, S. 207f.).



**Abbildung 15:** Erfolgsdimensionen des Konzepts nach Wild (in Anlehnung an Wild 2005, S. 209)

Abbildung 15 zeigt die sechs Erfolgsdimensionen des Konzepts nach Wild.

Das Konzept und das daraus resultierende Kennzahlensystem setzen sich aus den harten und weichen Faktoren, den identifizierten Wertetreibern und den daraus abgeleiteten Kennzahlen zusammen. Wie erwähnt, bildet die BSC die Basis für das Konzept nach Wild. Gleich wie bei dieser ist auch beim Konzept nach Wild die Finanzperspektive den anderen Dimensionen übergeordnet. Die Kennzahlen dieser Perspektive können als Basis für das Vertriebscontrolling und in weiterer Folge für die Vertriebssteuerung herangezogen werden (vgl. Wild 2005, S. 218f.).

Kunden Kundinnen	Betreuungsstärke	Vertriebseinheit/ Mitarbeitende	Verkaufsstärke	Produkt	Potentialausschöpfung
Kundenstruktur	Betreuungszufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit	Durchsch. Abschlussquote	Fehlerquote	Kundenaus-schöpfungsquote
Neukundenquote	Kontaktfrequenz	Kündigungsquote	Sonderkonditionsquote	Beschwerdequote	Durchschnittliche Produktnutzung
Deckungsbeitrag/Kunde bzw. Kundin		Margenbarwert/ Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin		Produktmarge	
Deckungsbeitrag Risikokosten Return on Investment					
<b>Finanzen</b>					

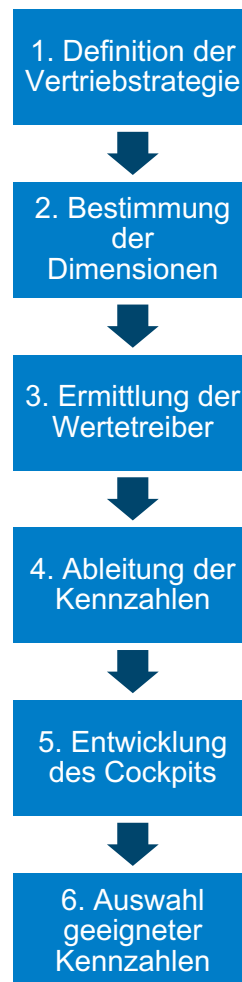
**Tabelle 11:** Aufbau des Konzepts nach Wild (in Anlehnung an Wild 2005, S. 219)

Tabelle 11 zeigt die Struktur des Konzepts nach Wild sowie beispielhafte Kennzahlen.

Wild erläutert auch alternative Gestaltungsformen der in Abbildung 15 dargestellten Struktur, bspw. eine Reduktion auf vier Perspektiven (Finanzen, Kunden bzw. Kundinnen, Vertriebseinheit und Produkte) oder die Einführung einer Effizienzperspektive. In dieser sind die drei Erfolgsdimensionen Betreuungsstärke, Verkaufsstärke und Potentialausschöpfung zusammengefasst (vgl. Wild 2005, S. 220f.).

### 6.3.2 Entwicklung des Konzepts

Da das Konzept nach Wild auf der BSC basiert, wurden auch einige Entwicklungsschritte davon übernommen (vgl. Wild 2005, S. 206 - 219). Die nachfolgende Abbildung 16 zeigt die Schritte, die zur Entwicklung des Konzepts notwendig sind.



**Abbildung 16:** Entwicklungsschritte des Konzepts nach Wild (in Anlehnung an Wild 2005, S. 206 - 219)

#### **Schritt 1: Definition der Vertriebsstrategie**

Wie in Kapitel 6.1.2 erläutert, muss vor der Entwicklung eines Kennzahlensystems eine Strategie für den Vertrieb definiert werden.

#### **Schritt 2: Bestimmung der Dimensionen**

Die in Kapitel 6.3.1 beschriebenen Dimensionen dienen als Basis für das Konzept. Diese sechs Perspektiven ermöglichen eine detaillierte Analyse, da sowohl harte als auch weiche Faktoren mitberücksichtigt werden (vgl. Wild 2005, S. 207).



Diese Faktoren können an das jeweilige Unternehmen angepasst werden (vgl. Wild 2005, S. 207).

### Schritt 3: Ermittlung der Werttreiber

Anschließend erfolgt die Ermittlung der Werttreiber für die sechs Dimensionen. Für jede Perspektive sollen mehrere Werttreiber abgeleitet werden. Wild empfiehlt eine überschaubare Anzahl, um Überschneidungen zwischen den Werttreibern zu vermeiden (vgl. Wild 2005, S. 209). Ein Werttreiber stellt einen Faktor bzw. einen Parameter dar, der das Ergebnis eines Unternehmens beeinflusst (vgl. Gabler 2018). Grundsätzlich gibt es keine generischen Werttreiber, die für jedes Unternehmen gültig sind (vgl. Wild 2005, S. 209). Die nachfolgende Tabelle zeigt in der Praxis verbreitete Werttreiber zu den sechs Erfolgsdimensionen.

Erfolgsdimension/ Perspektive	Werttreiber
Kunden bzw. Kundinnen	Kundenbindung, Kundenprofitabilität, Kundenveränderung, Kundenpotential
Vertriebseinheit	Mitarbeiterzufriedenheit, Profitabilität bzw. Potential der Vertriebseinheiten
Produkte	Profitabilität der Produkte, Produktstruktur, Produkteffizienz, Qualität der Produkte
Stärke der Betreuung	Qualität und Intensität der Kundenbetreuung
Stärke des Verkaufs	Effizienz des Verkaufs bzw. Abschlussstärke
Ausschöpfung der Potentiale	Nutzung der Produkte bzw. Potentialausschöpfung von Kunden und Kundinnen

**Tabelle 12:** Beispielhafte Werttreiber (in Anlehnung an Wild 2005, S. 210f.)

Damit ein einheitliches Verständnis der Werttreiber gegeben ist, empfiehlt Wild deren Dokumentation gemeinsam mit Fragestellungen, die eine Mehrfachauslegung verhindern. Der Werttreiber ‚Kundenveränderung‘ kann bspw. mit der Frage „Wie hat sich die Struktur der Kunden und Kundinnen verändert?“ dokumentiert werden (vgl. Wild 2005, S. 210f.).

### Schritt 4: Ableitung der Kennzahlen

Aus den in Schritt drei erarbeiteten bzw. dokumentierten Werttreibern werden in diesem Schritt Kennzahlen abgeleitet. Erst durch diese erfolgt eine Operationalisierung der Werttreiber und eine Messung wird ermöglicht (vgl. Wild 2005, S. 211f.).

Wie bereits bei den Werttreibern gibt es in Bezug auf die Kennzahlen keine allgemeingültigen. Diese müssen für jedes Unternehmen individuell unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie, der Vertriebsstrategie und der Verfügbarkeit der Information zur Konstruktion abgeleitet werden (vgl. Wild 2005, S. 211f.).

### **Schritt 5: Entwicklung des Cockpits**

Sind die Werttreiber ermittelt und die Kennzahlen daraus abgeleitet, kann mit der Entwicklung des Cockpits begonnen werden (vgl. Wild 2005, S. 218).

### **Schritt 6: Auswahl geeigneter Kennzahlen**

Aus den in Schritt vier abgeleiteten Kennzahlen sollen nun drei bis vier Kennzahlen je Perspektive ausgewählt werden, da, wie beim Konzept der BSC, auch beim Konzept nach Wild die Anzahl der abgeleiteten Kennzahlen 25 nicht überschreiten soll. Nur so kann eine rasche Entscheidungsfindung bzw. Analyse gewährleistet werden (vgl. Wild 2005, S. 211f.).

Im Unterschied zur BSC und dem Konzept nach Kleindienst gibt es keinen sachlogischen Zusammenhang der gesamten Perspektiven. Nur die Finanzperspektive ist, wie erläutert, allen anderen Perspektiven übergeordnet (vgl. Wild 2005, S. 223f.).

## **6.4 Kritische Reflexion der Kennzahlensysteme**

Die drei zuvor erläuterten Konzepte weisen alle Vor- bzw. Nachteile auf, die in diesem Kapitel kritisch durch die Autorin reflektiert werden.

### **Konzept nach Kaplan/Norton**

Das Konzept nach Kaplan/Norton unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der Strategie und ermöglicht eine Steuerung bzw. Überwachung der Implementierung (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 37; Kleindienst 2017, S. 62). Die BSC weist, durch die Ergänzung der rein finanzwirtschaftlichen Kennzahlen um die Perspektiven der Kunden bzw. Kundinnen sowie der Prozesssicht, eine zielgerichtete Ausrichtung des Controllings auf (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 37). Des Weiteren fördert die BSC eine Konzentration auf die wichtigsten Kennzahlen, da Kaplan/Norton eine beschränkte Anzahl empfehlen (vgl. Kleindienst 2017, S. 62).

Neben den erläuterten Vorteilen gibt es jedoch auch Kritikpunkte an der BSC: Werden nur die vier Standardperspektiven herangezogen, fehlt eine Berücksichtigung von Lieferanten bzw. Lieferantinnen sowie Wettbewerbern bzw. Wettbewerberinnen (vgl. Kleindienst 2017, S. 62). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Konzept der BSC weit verbreitet ist, es jedoch einige Kritikpunkte zu bedenken gibt und eine spezifische BSC für den Vertrieb, bspw. nach der Vorlage von Kühnapfel, zu erstellen ist, um ein zielorientiertes Vertriebscontrolling zu ermöglichen.

### **Konzept nach Kleindienst**

Das Konzept nach Kleindienst setzt an den Kritikpunkten der BSC an und stellt eine Weiterentwicklung dieser dar. Durch die Erweiterung der Perspektive ‚Kunden bzw. Kundinnen‘ um die Markt- bzw. Umweltsicht können weitere Stakeholder wie bspw. Lieferanten und Lieferantinnen im Kennzahlensystem berücksichtigt werden. Wie bei der BSC ist auch bei dem Konzept nach Kleindienst die Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht exakt dokumentiert. Der Einsatz einer Aktiv-Passiv-Matrix ermöglicht jedoch eine Einschränkung der Kennzahlen, die in der Strategy Map integriert werden, und minimiert somit den Aufwand.

Durch die Berücksichtigung von Lieferanten bzw. Lieferantinnen deckt es eine der in Kapitel 2.3 erläuterten Besonderheiten der B2B-IT-Branche ab.

## **Konzept nach Wild**

Das Konzept nach Wild basiert ebenso wie das Konzept nach Kleindienst auf der BSC. Es wurde zwar für den Vertrieb im Bankenbereich entwickelt, berücksichtigt jedoch auch Faktoren wie bspw. die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen im Vertrieb sowie die Dimension der Produkte, die in Kapitel 2.3 als Besonderheiten der B2B-IT-Branche erläutert wurden. Gleich wie bei der BSC ist die Finanzperspektive die übergeordnete Perspektive und weist Zusammenhänge zu den anderen Dimensionen wie bspw. den Kunden bzw. Kundinnen auf. Es besteht jedoch zwischen den anderen Perspektiven und den abgeleiteten Kennzahlen keine sachlogische Reihenfolge.

Werden die drei Konzepte miteinander verglichen, weisen die Konzepte nach Kaplan/Norton und das Konzept nach Kleindienst die größten Ähnlichkeiten auf. Der Aufbau basiert bei beiden Kennzahlensystemen auf vier Perspektiven, die um Kennzahlen ergänzt werden. Kleindienst leitet die Kennzahlen von erarbeiteten Erfolgsfaktoren ab und nicht wie bei der BSC von Zielen.

Das Konzept nach Wild fasst die Perspektive der Finanzen sowie der Potentiale von der BSC auf. Jedoch fokussiert sich dieses stärker auf Produkte, Kunden und Kundinnen sowie deren Betreuung. Mit der von Wild erläuterten alternativen Gestaltungsform weist es jedoch Ähnlichkeiten zur BSC auf.

## 7. Kennzahlensysteme zur B2B-Vertriebssteuerung in der IT-Branche

In den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit wurden der B2B-Vertrieb in der IT-Branche, die Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche, Kennzahlen sowie Kennzahlensysteme und Entwicklungskonzepte für Kennzahlensysteme in der B2B-IT-Branche erläutert. Das folgende Kapitel fasst diese theoretischen Erkenntnisse zusammen, die in der nachfolgenden Abbildung 17 grafisch dargestellt werden.

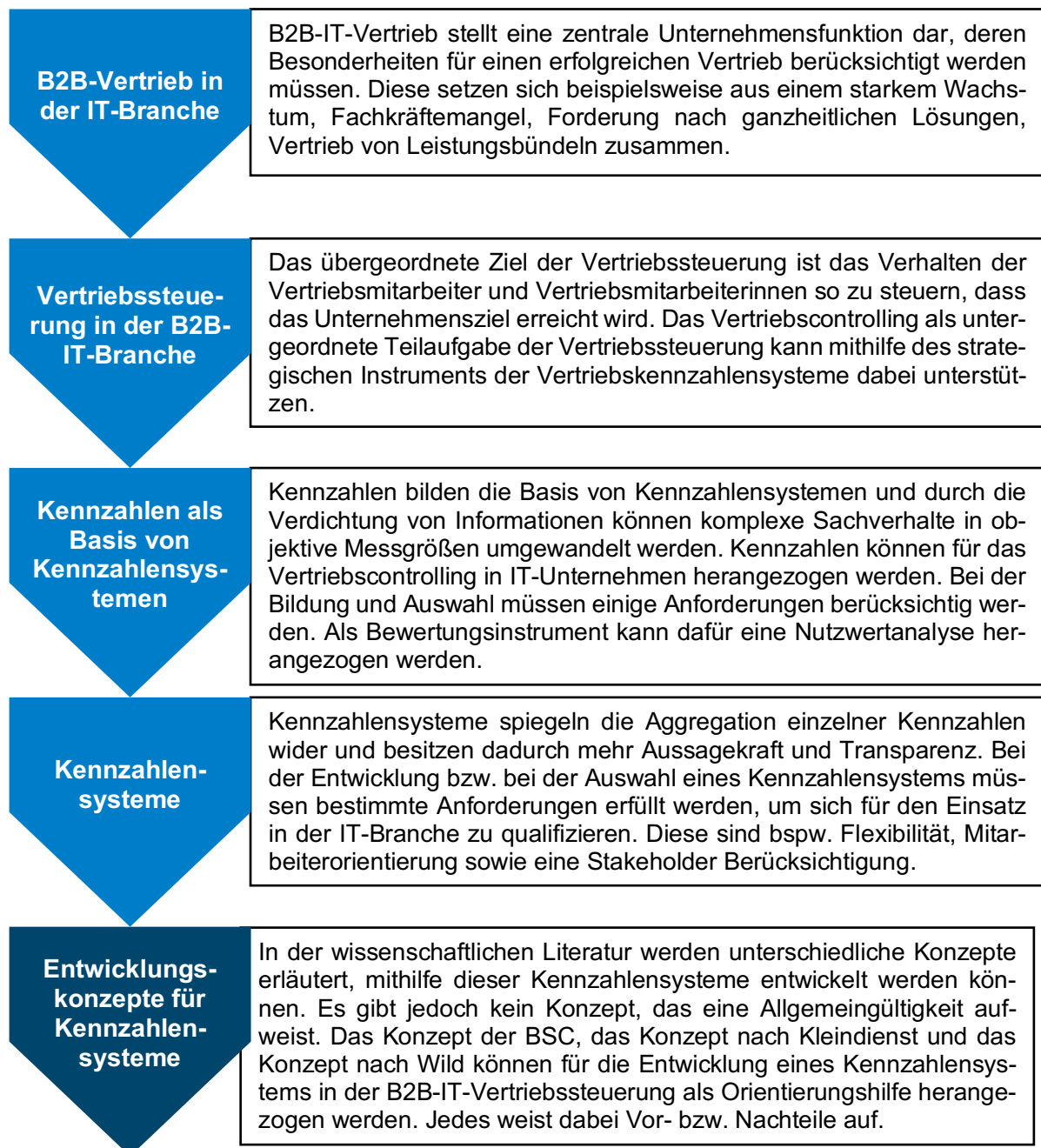


Abbildung 17: Zusammengefasste Erkenntnisse des Theorieteils (Eigene Darstellung)

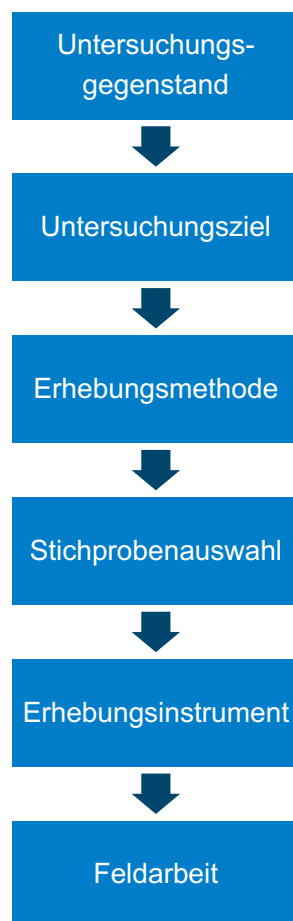
## 8. Untersuchung und Analyse zur Entwicklung eines Kennzahlensystems

Wie in Kapitel 6 erläutert, muss jedes Konzept bzw. Kennzahlensystem an das Unternehmen, für das es entwickelt wird, individuell angepasst werden. Die theoretischen Erkenntnisse, die in den Kapiteln 2 bis 7 beschrieben wurden, dienen als Basis bzw. Orientierungshilfe für die Entwicklung eines Kennzahlensystems für die NTS Netzwerk Telekom Service AG.

### 8.1 Aufbau der Marktforschung

Um ein Kennzahlensystem für die NTS Netzwerk Telekom Service AG entwickeln zu können, müssen einige Informationsdefizite im Zuge eines Marktforschungsprozesses behoben werden.

Die nachfolgende Abbildung 18 zeigt den Aufbau des Untersuchungsdesigns, das für diese Arbeit angewendet wird.



**Abbildung 18:** Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

### 8.1.1 Untersuchungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit setzt sich aus mehreren Informationsdefiziten zusammen, die im nachfolgenden Kapitel beschrieben und mit der Durchführung einer Marktforschung behoben werden sollen.

- **Auswahlkriterien für ein Kennzahlensystem**

In Kapitel 5.4 wurden die theoretischen Anforderungen an ein Kennzahlensystem erläutert. Ob diese mit den unternehmensspezifischen Anforderungen der NTS Netzwerk Telekom Service AG übereinstimmen, muss erhoben werden.

- **Auswahl eines optimalen Konzepts zur Entwicklung eines Kennzahlensystems**

Da derzeit kein Kennzahlensystem im Unternehmen im Einsatz ist, gilt es, ein geeignetes Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems auszuwählen. Als Bewertungsverfahren kann das Instrument der Nutzwertanalyse herangezogen werden.

- **Erhebung möglicher Gefahrenpotentiale bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems**

Um Fehlerquellen und Gefahrenpotentiale, die bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems auftreten können, zu vermeiden, müssen diese extern erhoben werden.

Zusätzlich zu den oben genannten Informationsdefiziten werden weiterführende Informationen in Ergänzung zur Marktforschung benötigt, um ein Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems erarbeiten zu können. Diese werden nachfolgend erläutert:

- **Analyse der derzeit eingesetzten Kennzahlen**

Um neue Kennzahlen zu erheben bzw. zu bilden, müssen zunächst die gegenwärtigen Kennzahlen ermittelt sowie die verfügbaren Informationen erhoben werden.

- **Definition der Vertriebsstrategie**

Die NTS Netzwerk Telekom Service AG besitzt gegenwärtig keine niedergeschriebene Vertriebsstrategie. Diese ist jedoch essentiell, um Ziele des Kennzahlensystems sowie Werttreiber ableiten zu können.

- **Definition der Ziele des Kennzahlensystems**

Um Kennzahlen für ein Kennzahlensystem entwickeln zu können, müssen Ziele definiert werden, die im Einklang mit der Vertriebsstrategie stehen. Der NTS Netzwerk Telekom Service AG ist derzeit nicht bekannt, welche Ziele das zukünftig entwickelte Kennzahlensystem verfolgen soll.

- **Auswahl geeigneter Kennzahlen für das Kennzahlensystem**

Wie in Kapitel 6 erläutert, soll ein Kennzahlensystem einen Überblick geben und daher nur eine begrenzte Anzahl von Kennzahlen einsetzen. Es müssen daher Kennzahlen für das Kennzahlensystem ausgewählt und priorisiert werden.

- **Erhebung potentieller Kennzahlen für das Kennzahlensystem**

Für das Kennzahlensystem sollen unterschiedliche Kennzahlen für unterschiedliche Perspektiven entwickelt werden. Derzeit ist im Unternehmen nur eine kleine Anzahl an Kennzahlen im Einsatz, die für die Entwicklung zu gering ist. Es müssen daher neue Kennzahlen erhoben bzw. gebildet werden.

### *8.1.2 Untersuchungsziel*

Das Unternehmen NTS Netzwerk Telekom Service AG hat derzeit kein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung im Einsatz. Für dieses müssen des Weiteren Kennzahlen definiert werden. Das Ziel der Untersuchung ist es deshalb, die zuvor in Kapitel 8.1.1 erläuterten Informationsdefizite im Zeitraum von Februar bis März 2019 zu beheben.

### *8.1.3 Erhebungsmethode*

Um die zuvor erörterten Informationsdefizite beheben und somit das Ziel der Untersuchung erreichen zu können, sind eine Analyse außerhalb der Untersuchung sowie eine primäre Marktforschung notwendig.



Die Sekundärmarktforschung, auch als Desk Research bezeichnet, analysiert bereits zu einem anderen Zweck erhobene Daten, die für eine aktuelle Untersuchung neu aufbereitet werden. Sekundärmarktforschung dient als Basis für eine darauf aufbauende Primärmarktforschung (vgl. Magerhans 2016, S. 63; Kuß 2012, S. 42f.). Die bereits erhobenen Daten können sich aus unternehmensinternen und -externen Datenquellen zusammensetzen. Interne Daten sind bspw. Kundenstatistiken oder Unterlagen des Controllings. Externe hingegen sind bspw. Daten von Handelskammern oder Marktforschungsinstituten, die von Dritten stammen (vgl. Magerhans 2016, S. 64f.).

Werden Daten explizit für eine Untersuchung neu erhoben, wird dies als Primärmarktforschung bezeichnet. Mithilfe dieser lassen sich detailliertere Aussagen zu einem Untersuchungsgegenstand treffen als im Vergleich zu einer sekundären Marktforschung (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 67f.).

Abbildung 19 zeigt einen Überblick der Erhebungsmethoden, die im Zuge dieser Arbeit eingesetzt werden. Diese werden nachfolgend explizit erläutert.

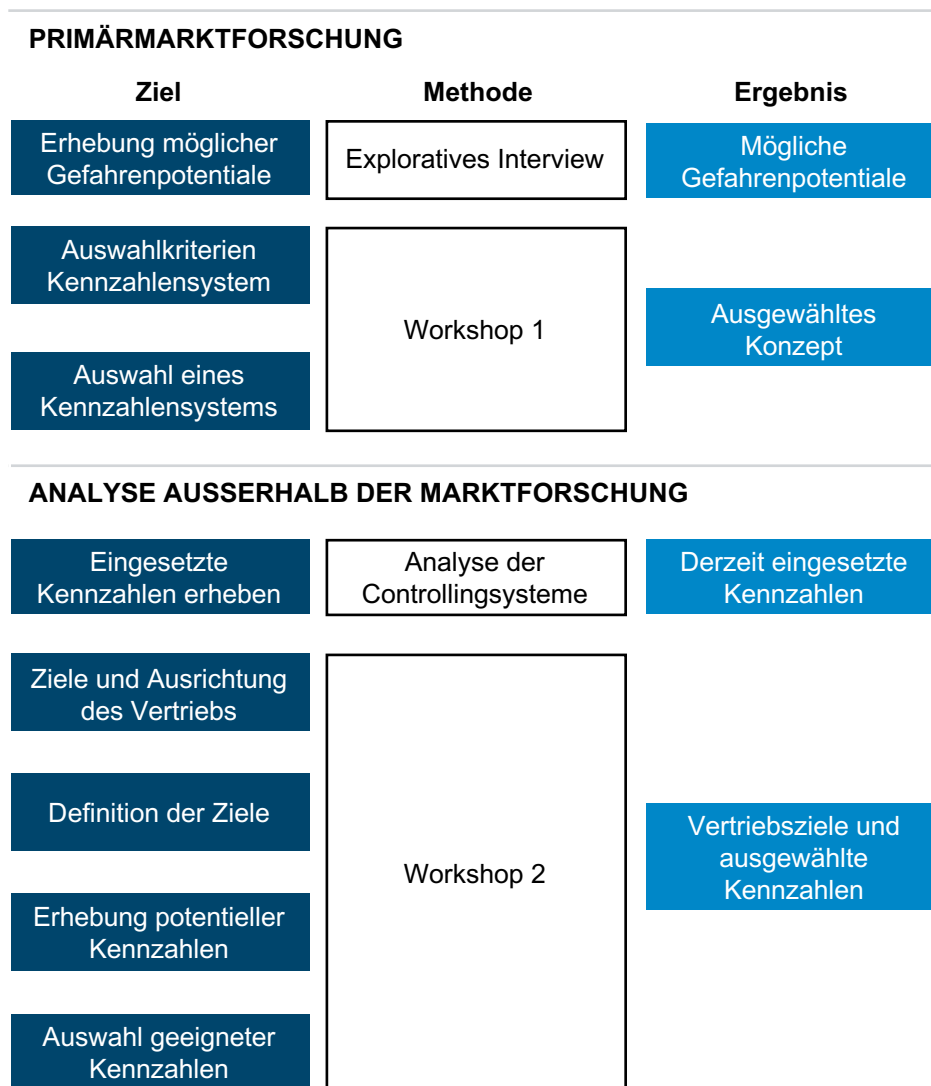


Abbildung 19: Übersicht eingesetzte Erhebungsmethoden (Eigene Darstellung)

### Primärmarktforschung

Die Primärmarktforschung wird in die zwei Bereiche der qualitativen sowie der quantitativen Marktforschung unterteilt (vgl. Compendio-Autorenteam 2011, S. 63).

Die qualitative Marktforschung beschäftigt sich mit der Ergründung und Analyse von Ursachen sowie Zusammenhängen. Die Fallzahl ist überschaubar und es findet keine repräsentative Auswahl statt (vgl. Haselhoff/Holz Müller 2016, S. 585; Kuß 2012, S. 46).

Bei der quantitativen steht im Gegensatz zur qualitativen Marktforschung die Repräsentativität im Vordergrund. Beispiele dafür sind die Abschätzung des Marktvolumens und die Erhebung des Bekanntheitsgrads eines Unternehmens (vgl. Hofte-Frankhauser/Hälty 2011, S. 11).

Für diese Arbeit wird eine qualitative Marktforschung eingesetzt, da diese eine Erhebung der Gefahrenpotentiale bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems ermöglicht. Als Methoden zur Behebung der vorliegenden Informationsdefizite werden ein Workshop sowie explorative Interviews genutzt. Zudem wird ein zweiter Workshop außerhalb der Marktforschung durchgeführt.

Im Workshop 1 werden zu Beginn die Anforderungen der NTS Netzwerk Telekom Service AG zur Auswahl eines geeigneten Konzepts erhoben. Anschließend wird basierend auf diesen und mithilfe einer Nutzwertanalyse ein Konzept ausgewählt. Im Zuge des Workshops 2 werden die Vertriebsziele sowie die Ziele des Kennzahlensystems definiert. Danach werden potentielle Kennzahlen erhoben und geeignete ausgewählt. Dies erfolgt mithilfe einer Nutzwertanalyse.

Ein exploratives Interview beschreibt ein erkundendes Gespräch mit einem Experten bzw. einer Expertin (vgl. Michel/Oberholzer 2011, S. 55f.). Um mögliche Gefahrenpotentiale bzw. Fehler, die bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems auftreten, identifizieren zu können, werden Interviews mit externen Probanden und Probandinnen geführt.

#### *8.1.4 Stichprobenauswahl*

Wie erläutert, weist die qualitative Marktforschung keine Repräsentativität auf. Es wird stattdessen das Ziel verfolgt, Personen zu befragen, die mit der Thematik der Untersuchung vertraut sind. Aufgrund dessen wird hierfür die absichtsvolle Stichprobenziehung angewendet, die eine detaillierte Analyse des Untersuchungsgegenstands ermöglicht (vgl. Schreier 2011, S. 245).

Wie im Theorieteil dieser Arbeit erläutert, ist es essentiell, die Entwicklung eines Kennzahlensystems mit mehreren Personen bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeitern durchzuführen. Nur so können die Akzeptanz und der Nutzen für das Unternehmen maximiert werden.

Beim Workshop 1 und 2 werden aufgrund dessen sieben bis acht Personen aus der Führungsebene, der Vertriebsleitung, der Regionalleitung, dem Key Account Management bzw. dem Controlling teilnehmen.

Diese Personen wurden ausgewählt, da diese zukünftig mit dem entwickelten Kennzahlensystem arbeiten bzw. Erfahrung im Bereich des Vertriebscontrollings aufweisen.

Für die Erhebung potentieller Gefahren und Fehlerquellen werden externe Probanden bzw. Probandinnen befragt, die nach folgenden Merkmalen ausgewählt werden: Sie müssen die Vertriebsleitung bzw. das Vertriebscontrolling im jeweiligen Unternehmen innehaben. Des Weiteren muss im Unternehmen ein Kennzahlensystem eingesetzt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit werden vier Probanden bzw. Probandinnen befragt, die sich aus Vertriebsleitern bzw. Vertriebsleiterinnen aus der IT-Branche zusammensetzen. Dies ermöglicht brancheninterne Einblicke.

#### *8.1.5 Erhebungsinstrument*

Als Erhebungsinstrument wird für die explorativen Interviews sowie für die Workshops ein Gesprächsleitfaden herangezogen. Zudem werden die in der Literatur erläuterten Ergebnisse mithilfe einer Präsentation jeweils zu Beginn des jeweiligen Workshops erläutert.

#### *8.1.6 Planung der Feldarbeit*

Die Marktforschung wird, wie erwähnt, im Zeitraum von Februar bis März 2019 durchgeführt. Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Überblick des Zeitplans. Der explizite Zeitplan ist im Projektplan im Anhang zu finden.

Vorgang	Zeitraum
Feedback DS2 einarbeiten	22.01. - 24.01
Termine für Workshops fixieren	21.01.2019 - 29.01.2019
Analyse des gegenwärtigen Vertriebscontrolling	25.01.2019 - 04.02.2019
Analyse der innerbetrieblichen Informationssysteme	25.01.2019 - 31.01.2019
Gesprächspartner für Befragung fixieren	07.02.2019 - 10.02.2019
Termine für Befragungen vereinbaren	11.02.2019 - 14.02.2019
Workshop 1 vorbereiten	07.02.2019 - 12.02.2019
Workshop 1 durchgeführt	18.02.2019
Workshop 1 nachbearbeiten	18.02.2019 - 21.02.2019
Workshop 2 vorbereiten	13.02.2019 - 15.02.2019
Workshop 2 durchgeführt	20.02.2019
Workshop 2 nachbearbeiten	20.02.2019 - 21.02.2019
Leitfaden für Gespräche erstellen	22.02.2019 - 24.02.2019
Leitfaden an Betreuer senden	24.02.2019
Feedback von Betreuer erhalten	26.02.2019
Feedback eingearbeitet	26.02.2019
Befragungen durchgeführt	08.03.2019
Befragungen transkribieren	08.03.2019 - 12.03.2019
Befragungen auswerten	13.03.2019
Marktforschung abgeschlossen	13.03.2019

**Tabelle 13:** Zeitplan der Feldarbeit (Eigene Darstellung)

## 8.2 Analyse der innerbetrieblichen Controllingsysteme

Um die gegenwärtig eingesetzten Kennzahlen zu erheben, werden in diesem Kapitel die vom Unternehmen NTS AG eingesetzten Controllingsysteme sowie potentielle sonstige Informationsquellen analysiert. Im Zuge der Analyse wird zudem die Datenverfügbarkeit für potentielle neue Kennzahlen für das Kennzahlensystem erhoben.

Die NTS AG setzt derzeit unterschiedliche Systeme, bspw. ein Business-Intelligence-System, ein, die in den nachfolgenden Kapiteln erläutert werden.

### 8.2.1 Business-Intelligence-System

Im Fokus der Vertriebssteuerung der NTS AG steht gegenwärtig das Business-Intelligence-System. Die Nutzer und Nutzerinnen des Systems setzen sich aus den Führungskräften des Vertriebs sowie den Außendienstmitarbeitern und Außendienstmitarbeiterinnen zusammen.

Derzeit ermöglicht es eine detaillierte Ansicht von Kennzahlen, wie bspw. Auftrags- und Angebotseingang mit unterschiedlichen Filtermöglichkeiten wie bspw. Region, Territory, Key Account Manager oder Key Account Managerin.

Gegenwärtige Kennzahlen	
Kennzahl/Filter	Beschreibung
Umsatz	Verrechnet und unverrechnet
Auftragseingang	Volumen der Aufträge, Anzahl der Aufträge
Angebotseingang	Volumen der Angebote, Anzahl der Angebote
Zielerreichung	Zielerreichung in Prozent in Bezug auf Deckungsbeitrag 1 Ziele
Deckungsbeitrag 1	Hardware abzüglich Einkaufskosten, Dienstleistung als reiner Deckungsbeitrag 1 gewertet
Deckungsbeitrag 2	Basierend auf Deckungsbeitrag 1 und den internen Technikerstundensätzen sowie Vertriebskostenstellen
Kundenzufriedenheit	Basierend auf der Auswertung von Service Tickets
Rechnungen	Volumen der Rechnungen, Anzahl der Rechnungen
Dienstleistungstarife	Verkaufspreise der Dienstleistungen, im Durchschnitt und nach unterschiedlichen Filtermöglichkeiten
Wartungsverlängerungen	Verlängerungen der Hardware Wartungen
Filtermöglichkeiten	
Filter	Beschreibung
Keyc Account Manager	Filtern nach einzelnen Key Account Managern bzw. Managerinnen
Territories	Filtern nach einzelnen Territories, z. B. Tirol
Region	Filtern nach Region West oder Ost
Hersteller	Filtern nach unterschiedlichen Herstellern bzw. Herstellerinnen wie bspw. Cisco
Kunden	Filtern nach einzelnen Kunden bzw. Kundinnen
Datum	Filtern nach genauen Daten

**Tabelle 14:** Gegenwärtig eingesetzte Kennzahlen und Filtermöglichkeiten der NTS AG (Eigene Darstellung)

Wie anhand der in Tabelle 14 erläuterten Kennzahlen und Filtermöglichkeiten ersichtlich ist, gibt es im Unternehmen zwar einige Kennzahlen, die zur Vertriebssteuerung eingesetzt werden, jedoch nur wenige Verhältniskennzahlen. Wie in Kapitel 4.1 dargelegt, wird die Bedeutung von absoluten Kennzahlen nur deutlich, wenn diese im Verhältnis zueinander betrachtet werden. Zudem können mit den derzeit eingesetzten Kennzahlen keine komplexen Sachverhalte tiefergehend analysiert werden. Darüber hinaus ist derzeit keine Auswertung nach Kunden- oder Produktgruppen bzw. einzelnen Produkten möglich. Infolgedessen können die umsatz- bzw. deckungsbeitragsstärksten Produkte oder Produktgruppen nicht identifiziert und anschließend forciert werden.

### *8.2.2 Sonstige Informationsquellen*

Als sonstige Informationsquellen für die Generierung von neuen Kennzahlen können unterschiedliche bestehende und zukünftige Systeme eingesetzt werden. Zusätzlich zum bereits erläuterten Business-Intelligence-System werden ein Enterprise Resource Planning, ein Customer Relationship System und zwei Softwarelösungen genutzt.

### **Controlling und Finanzbuchhaltung**

Im Bereich des allgemeinen Controllings und der Finanzbuchhaltung setzt das Unternehmen gegenwärtig die Softwarelösungen Prevero und BMD ein. Mithilfe von Prevero werden unternehmensübergreifende Soll-Ist-Vergleiche in Bezug auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie die Bilanz erstellt und analysiert. Das Tool BMD wird derzeit für die Buchhaltung bzw. das allgemeine Controlling für einzelne Mandanten, die die jeweiligen Länder und Tochtergesellschaften des Unternehmens widerspiegeln, eingesetzt.

Für neue Kennzahlen können Informationen in Bezug auf Kosten, basierend auf den internen Kostenstellen, sowie Daten der Gewinn-und-Verlust-Rechnung verwendet werden.

### **Enterprise Resource Planning System**

Die Informationsbasis für Auswertungen und die gegenwärtig eingesetzten Kennzahlen bildet das unternehmensinterne Enterprise Resource Planning System APplus.

In diesem werden alle Daten in Bezug auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Zeiterfassung, Belege wie bspw. Rechnungen, Aufträge, Angebote sowie Bestellungen und Wartungsverträge gespeichert. Durch die geplante Implementierung einer neuen Softwareversion des Enterprise Resource Planning Systems, wird es ab August 2019 möglich sein, Kennzahlen in Bezug auf einzelne Produkte oder Produktgruppen auszuwerten.

### Customer Relationship System

Mit Dezember 2018 wurde das Customer Relationship System ‚Microsoft Dynamics‘ in der NTS AG eingeführt. Derzeit befindet sich das System noch in der Implementierungsphase. Aufgrund dessen sind gegenwärtig nur Kunden- und Herstelleradressen als Daten vorhanden. Zukünftig soll ein Management von Leads bzw. Verkaufschancen durch das System ermöglicht werden. Dies soll zusätzlich auch das Forecasting von Ressourcen und Umsätzen sowie Deckungsbeiträgen systematisieren.

Informationsquellen		
Informationen	Verfügbarkeit	Beschreibung
Produkte	Zukünftig	Filtermöglichkeit der Kennzahlen nach einzelnen Produkten
Produktgruppen	Zukünftig	Filtermöglichkeit der Kennzahlen nach Produktgruppen
Kundengruppen	Zukünftig	Filtermöglichkeit der Kennzahlen nach Kundengruppen
Sales-Funnel-Phase	Verfügbar	Filtermöglichkeit nach einzelner Phase im CRM Sales Funnel
Leads	Verfügbar	Anzahl bzw. Volumen Leads
Verkaufschancen	Verfügbar	Anzahl bzw. Volumen Leads
Stammkunden/ Stammkundinnen	Zukünftig	Filtermöglichkeit nach Stammkunden/Stammkundinnen
Neukunden/ Neukundinnen	Zukünftig	Filtermöglichkeit nach Neukunden/Neukundinnen
Kosten	Verfügbar	Kosten in Bezug auf definierte Kostenstellen

**Tabelle 15:** Informationsquellen zur Generierung neuer Kennzahlen (Eigene Darstellung)

Tabelle 15 zeigt die im Unternehmen gegenwärtig bzw. zukünftig verfügbaren Informationen, die für die Generierung von neuen Kennzahlen eingesetzt werden können.



Diese erhobenen Informationsquellen dienen als Basis für die Generierung neuer Kennzahlen. Diese werden, zusätzlich zu den bestehenden Kennzahlen, im Kapitel 9.3 für die Auswahl der geeigneten Kennzahlen für das Kennzahlensystem herangezogen.

### 8.3 Untersuchungsergebnisse aus externen Einzelexplorationen

Um die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit praktischen gegenüberstellen zu können, werden im Zuge der Primärmarktforschung Einzelexplorationen durchgeführt. Ziel dieser Befragung ist es, wie in Kapitel 8.1.1 erläutert, den Einsatz von Kennzahlen in der Praxis und mögliche Gefahrenpotentiale, die bei der Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlensystems auftreten können, zu erheben. Die Einzelexplorationen werden mithilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt (vgl. Anhang S. A-3 - A-6).

Die Auswahl der Stichprobe, die in Kapitel 8.1.4 explizit beschrieben wurde, setzt sich aus den in Tabelle 16 gelisteten Probanden bzw. Probandinnen zusammen.

Probanden Einzelexplorationen			
Probanden	Branche	Unternehmen	Position
Proband/ Probandin 1	IT, Software	Reval Austria GmbH	Vice President Sales & Client Relations
Proband/ Probandin 2	IT, Hardware	NetApp Austria GmbH	Channel Ma- nagement Öster- reich
Proband/ Probandin 3	IT, Software	SAP SE	Vertriebsleitung Mittel- und Ost- europa
Proband/ Probandin 4	IT, Hardware	Cisco Systems Austria GmbH	Regional Sales Management

**Tabelle 16:** Externe Probanden und Probandinnen der Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

#### 8.3.1 Besonderheiten und Erfolgsfaktoren des Vertriebs in der B2B-IT-Branche

Im Zuge der ersten Fragestellung wurden die Probanden bzw. Probandinnen nach drei spontanen Assoziationen zum Begriff ‚Vertrieb‘ im jeweiligen Unternehmen befragt.



**Abbildung 20:** Assoziationen mit dem Begriff ‚Vertrieb‘ (Eigene Darstellung)

Abbildung 20 zeigt die genannten Assoziationen und Gedankengänge, die die Probanden bzw. Probandinnen mit dem Begriff verbinden. Es wurden keine Überschneidungen der erwähnten Stichwörter festgestellt. Dies zeigt, wie differenziert Vertrieb in den B2B-IT-Unternehmen gelebt wird und welche unterschiedlichen Gedanken damit verbunden werden.

### **Vertriebsprozess**

Auch der Vertriebsprozess in den Unternehmen der Probanden und Probandinnen setzt sich aus unterschiedlichen Parametern zusammen. Die Verkaufszyklen variieren je nach Unternehmen und vorherrschender Komplexität der angebotenen Lösung.

### **Vertrieb in der IT-Branche**

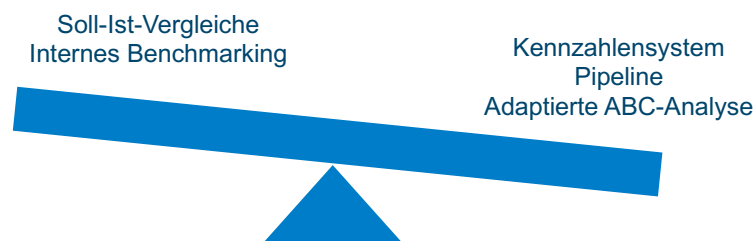
Als Erfolgsfaktoren in dieser Branche wurden folgende genannt:

- Generierung von Mehrwert durch nachhaltige Lösungen
- Know-how der Branchen, in denen die jeweiligen Kunden bzw. Kundinnen agieren
- frühe Marktpositionierung durch Markenbildung
- kontinuierliche Produktinnovation
- Preisgestaltung
- Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen
- Kundenzufriedenheit

Den Vertrieb allgemein in der IT-Branche beschreiben die Probanden bzw. Probandinnen als Vertrieb in einer innovativen Umgebung, in dem eine Differenzierung zur Konkurrenz nur durch Know-how, Markenbildung und ständiges Lernen möglich ist.

### 8.3.2 Vertriebssteuerung in der B2B-IT-Branche

Die Vertriebssteuerung basiert bei den befragten Probanden und Probandinnen auf einer zugrunde liegenden Quartalsbetrachtung der Ziele und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen. Es werden dabei unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Abbildung 21 zeigt die von den befragten Unternehmen eingesetzten Instrumente zur Vertriebssteuerung.



**Abbildung 21:** Eingesetzte Instrumente zur Vertriebssteuerung (Eigene Darstellung)

Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme werden bei allen interviewten Personen zur Vertriebssteuerung eingesetzt. Zudem verwendet die Mehrheit eine Pipeline für das Forecasting sowie eine adaptierte ABC-Analyse. Soll-Ist-Vergleiche und internes Benchmarking werden von zwei Probanden bzw. Probandinnen anlassbezogen durchgeführt, stehen aber nicht im Hauptfokus.

Die Informationsquellen, auf denen die Steuerung generell bzw. die Instrumente beruhen, setzen sich bei allen Unternehmen aus einem CRM zusammen. Zudem wird von einem Probanden bzw. einer Probandin auch ein Business-Intelligence-System bzw. das firmeninterne Intranet als Datenbasis genutzt.

### **Kennzahlen und Kennzahlensysteme**

Alle befragten Personen steuern den Vertrieb mit einem individuell an das jeweilige Unternehmen angepassten Kennzahlensystem. Es wurden keine Entwicklungskonzepte wie bspw. das Konzept der Balanced Scorecard als Orientierungshilfe herangezogen.

In Bezug auf die Perspektiven setzen sich die individuellen Kennzahlensysteme aus den folgenden Dimensionen zusammen:

- Prozesse
- Vertriebseinheiten/Kanäle
- Partner und Partnerinnen
- Kunden und Kundinnen
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Als Hauptanforderung an ein Kennzahlensystem wurde von allen Probanden bzw. Probandinnen die Einfachheit bzw. Klarheit genannt. Des Weiteren spielt die Flexibilität in Bezug auf die Einbindung und Generierung neuer Kennzahlen eine Rolle. Die partizipative Herleitung bzw. die Wirtschaftlichkeit ist von keiner der Personen genannt worden.

Die Kennzahlen, die von den jeweiligen Unternehmen eingesetzt werden, überschneiden sich vor allem in Bezug auf den Umsatz. Diese Größe wurde von allen Probanden bzw. Probandinnen als maßgebliche Kennzahl genannt. Warum genau diese Kennzahl als Hauptsteuerungsgröße ausgewählt wurde, begründen die befragten Personen mit einem direkten Einfluss der Zahl auf den Unternehmenserfolg bzw. einer Vorgabe des Managements. Weitere spezifische Kennzahlen sind zudem der Forecast-Umsatz-Wert, Verkaufszahlen wie die Anzahl der verkauften Lösungen, Cost per Order Dollar (Transaktionskosten), Anzahl der IT-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterinnen je Endkunde bzw. Endkundin, wiederkehrende Einnahmen, Umsatz mit Service und der durchschnittlich Rabattsatz je Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin.

Die Benutzer und Benutzerinnen des Systems setzen sich bei allen Unternehmen aus dem Management bzw. der Führungsebene und den Vertriebsmitarbeitern bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen zusammen. Die Berechtigungen sind je nach Hierarchiestufe und Tätigkeitsbereich eingeschränkt, bspw. sieht ein Außendienstmitarbeiter bzw. eine Außendienstmitarbeiterin nur das jeweilige Ziel der eigenen Person oder die Ziele des zugehörigen Standorts.

### 8.3.3 *Gefahrenpotentiale beim Einsatz von Kennzahlensystemen in der B2B-IT-Branche*

Die befragten Personen konnten in der Vergangenheit unterschiedliche Gefahrenpotentiale in Bezug auf den Einsatz von Kennzahlensystemen zur Vertriebssteuerung feststellen. Diese werden nachfolgend explizit erläutert.

#### **Akzeptanz der Vertriebsmitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen**

Es wurde von einem Probanden bzw. einer Probandin erläutert, dass es in der Vergangenheit immer wieder einzelne Personen im Unternehmen gab, die nicht hinter den Kennzahlen standen. Eine fehlende Akzeptanz des Kennzahlensystems bzw. der Zielvereinbarung war das zugrunde liegende Argument. Das Bonifikationssystem, das in direktem Zusammenhang mit dem Kennzahlensystem stand, wies zu viele Parameter auf. Als Lösung wurde das System vereinfacht und mehr Transparenz geschaffen.

#### **Fehlende Kommunikation und Interpretationsspielraum**

Ein Proband bzw. eine Probandin nennt eine offene Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, warum spezifische Kennzahlen eingesetzt werden, als essentiellen Schritt in der Entwicklung bzw. Implementierung eines Kennzahlensystems. Besteht ein Interpretationsspielraum in Bezug auf die Kennzahlen, führt dies zu Unsicherheit und in weiterer Folge zu Angst bei einzelnen Personen in der Vertriebsorganisation.

Eine der befragten Personen nannte keine Gefahrenpotentiale bzw. Problemfelder in Bezug auf das gegenwärtige bzw. vergangene Kennzahlensystem. Durch die Einfachheit des Systems und die Fokussierung auf den Umsatz verhindert das Unternehmen Fehlinterpretationen.

Zudem werden in keinem der befragten Unternehmen die Vertriebsmitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen in die Herleitung bzw. Generierung neuer Kennzahlen eingebunden. Stattdessen werden die Kennzahlen von der Führungsebene top-down vorgegeben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Bezug auf die interviewten Personen die Vertriebssteuerung je nach Oberziel des jeweiligen Unternehmens differenziert gehandhabt wird.

Forecasting spielt jedoch bei allen Befragten eine essentielle Rolle. Die Bonifikation, die laut den externen Probanden bzw. Probandinnen in engem Zusammenhang mit dem Kennzahlensystem steht, führt in den jeweiligen Unternehmen zu Diskussionen. Diese können durch Einfachheit und Klarheit verringert werden. Des Weiteren wird eine offene Kommunikation als Erfolgstreiber bei der Entwicklung und Implementierung von Kennzahlensystemen genannt.

Eine optimale Vertriebssteuerung beruht nach Aussagen der Probanden und Probandinnen auf einem hohen Grad an Automatisierung, einer klaren bzw. sauberen Datenbasis, einer intuitiven Bedienung, einer selbstständigen Budgethoheit sowie einem überteilungsübergreifenden Ziel.

## 8.4 Entwicklungskonzept für die NTS AG

Um im nachfolgenden Kapitel 9 ein Kennzahlensystem für die NTS AG entwickeln zu können, müssen zuvor folgende Informationsdefizite gedeckt werden: Auswahlkriterien für ein Kennzahlensystem definieren und optimales Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems auswählen. Dazu wird im Zuge der Primärmarktforschung ein Workshop durchgeführt. Als Erhebungsinstrument wird, wie in Kapitel 8.1.5 erläutert, ein Gesprächsleitfaden verwendet (vgl. Anhang S. A-7).

Die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen des Workshops setzen sich aus den in Tabelle 17 erläuterten Personen zusammen.

<b>Teilnehmer Workshop 1</b>	
<b>Name</b>	<b>Stellenbezeichnung</b>
DI Günther Peer	Chief Commercial Officer
Ing. Thomas Bartl	Regional Director West
Thomas Hausegger	Regional Director East
Alexander Riedl, MSc.	Controlling & Finance Manager
Ing. Alexander Müllner	Territory Manager Wien, Niederösterreich und Burgenland
Mag. (FH) Harald Reicher	Territory Manager Steiermark und Kärnten
Ing. Christian Bart	Territory Manager Oberösterreich und Salzburg
Mag. Werner Mennel	Territory Manager Vorarlberg

**Tabelle 17:** Teilnehmer Workshop 1 (Eigene Darstellung)

#### 8.4.1 Interne Anforderungen an ein Kennzahlensystem

Die Definition von internen Anforderungen im Zuge des Workshops 1 basiert auf den in Kapitel 5.3 erläuterten theoretischen Anforderungen. Für die NTS AG wurden nachfolgende Anforderungen (Tabelle 18) als relevant erachtet.

Interne Anforderungen	
Anforderung	Beschreibung
Problem- und Zielorientierung	Steuerung durch Kennzahlensystem ermöglicht Zielerreichung und Problemtransparenz
Flexibilität	Rasche und unkomplizierte Implementierung von neuen Kennzahlen und Daten
Einfachheit und Klarheit	Übersichtlichkeit sowie Klarheit des Systems ist gegeben
Produktorientierung	Steuerung in Bezug auf Produkte ist möglich
Stakeholder-Orientierung	Steuerung in Bezug auf externe Stakeholder ist möglich
Organisationorientierung	Kennzahlensystem ermöglicht Abbildung der Vertriebsorganisation
Wirtschaftlichkeit	Aufwand-zu-Nutzen-Verhältnis ist vertretbar

**Tabelle 18:** Interne Anforderungen an ein Kennzahlensystem (Eigene Darstellung)

#### 8.4.2 Konzeptauswahl für das Kennzahlensystem

Die Auswahl eines Entwicklungskonzepts bzw. die Kombination mehrerer basiert auf den in Kapitel 8.4.1 definierten Anforderungen und wird anhand einer Nutzwertanalyse durchgeführt. Die Gewichtung der Anforderungen wird im Zuge eines Paarvergleichs (vgl. Anhang S. A-10) ermittelt. Die Anforderungen ‚Problem- und Zielorientierung‘ sowie ‚Einfachheit und Klarheit‘ weisen, wie in Tabelle 19 explizit erläutert, die höchste Gewichtung auf (26,7 und 20,0 Prozent).

Gewichtete Anforderungen	
Anforderung	Gewichtung
Problem- und Zielorientierung	26,7 Prozent
Flexibilität	19,0 Prozent
Einfachheit und Klarheit	20,0 Prozent
Produktorientierung	10,5 Prozent
Organisationsorientierung	9,5 Prozent
Stakeholder-Orientierung	8,6 Prozent
Wirtschaftlichkeit	5,7 Prozent
<b>Summe</b>	<b>100 Prozent</b>

**Tabelle 19:** Gewichtung der internen Anforderungen an ein Kennzahlensystem (Eigene Darstellung)

Anhand der definierten und gewichteten Kriterien erfolgt die Bewertung der in Kapitel 6 vorgestellten Entwicklungskonzepte BSC, Konzept nach Kleindienst und Konzept nach Wild durch die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen des Workshops anhand einer Skala von eins bis fünf (fünf entspricht sehr gut).

Nutzwertanalyse	Gewichtung	Balanced Scorecard		Konzept nach Kleindienst		ibi-Vertriebscockpit	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Problem- und Zielorientierung	26,7%	3,83	1,02	4	1,07	3,83	1,02
Flexibilität	19,0%	2,83	0,54	3,17	0,60	3,83	0,73
Einfachheit und Klarheit	20,0%	3,5	0,70	3,67	0,73	3	0,60
Produktorientierung	10,5%	4	0,42	3,83	0,40	3,33	0,35
Organisationsorientierung	9,5%	3	0,29	3,83	0,36	2,83	0,27
Stakeholder-Orientierung	8,6%	3,5	0,30	3	0,26	3,17	0,27
Wirtschaftlichkeit	5,7%	2,83	0,16	2,5	0,14	3,17	0,18
<b>Ergebnis</b>	<b>100%</b>		<b>3,43</b>		<b>3,57</b>		<b>3,42</b>

Legende:	
sehr gut	5
gut	4
ausreichend	3
schlecht	2
sehr schlecht	1

**Abbildung 22:** Nutzwertanalyse Auswahl Kennzahlensystem (Eigene Darstellung)

Resultierend aus der obigen Nutzwertanalyse wurde das Konzept nach Kleindienst mit 3,57 Punkten am besten bewertet. Eine vergrößerte Ansicht der Nutzwertanalyse ist dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang S. A-11). Auf Wunsch der Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen werden anstatt der Erfolgsfaktoren je Perspektive Ziele je Perspektive definiert und der Entwicklungsprozess nach Kleindienst mit dem der BSC kombiniert. Das Konzept dient infolgedessen als Orientierungshilfe für die Entwicklung eines Kennzahlensystems in Kapitel 9.



Das Konzept der BSC wird von den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen des Workshops zwar als gut bezeichnet, jedoch fehlt eine Betrachtung von externen Stakeholdern und Stakeholderinnen bzw. des Markts. Durch die partnerschaftliche Kooperation mit Lieferanten und Lieferantinnen ist dies aber für die Steuerung des Vertriebs der NTS AG essentiell (vgl. Hausegger 2019).

Das Konzept nach Wild bildet aufgrund der sechs Dimensionen ein zu starres Konstrukt mit zu vielen Perspektiven (vgl. Bartl 2019).

## 9. Entwicklung eines Kennzahlensystems für die NTS AG

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die NTS AG. Das in Kapitel 8.4.2 ausgewählte und adaptierte Entwicklungskonzept nach Kleindienst wird zur Orientierung herangezogen. Da sich die Zielsetzung dieser Arbeit auf die Steuerung des Vertriebs fokussiert, erfolgt die Entwicklung mit Fokus auf diesen und nicht auf eine gesamtunternehmensbezogene Betrachtung.

Um die für die Entwicklung notwendigen Informationsdefizite, schließen zu können, wird im Zuge der Primärmarktforschung ein Workshop durchgeführt. Die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen setzen sich aus den nachfolgenden, in Tabelle 20 gelisteten Personen zusammen.

Teilnehmer Workshop 2	
Name	Stellenbezeichnung
DI Günther Peer	Chief Commercial Officer
Ing. Thomas Bartl	Regional Director West
Thomas Hausegger	Regional Director East
Alexander Riedl, MSc.	Controlling & Finance Manager
Ing. Alexander Müllner	Territory Manager Wien, Niederösterreich und Burgenland
Mag. (FH) Harald Reicher	Territory Manager Steiermark und Kärnten
DI (FH) Jürgen Tabojer	Territory Manager Bayern und Baden-Württemberg

**Tabelle 20:** Teilnehmer/Teilnehmerinnen der internen Workshops (Eigene Darstellung)

### 9.1 Ziele und Ausrichtung des Vertriebs

Der Entwicklungsprozess nach Kleindienst sieht als ersten Schritt die Definition der Ziele des Vertriebs vor. Anschließend wird, in Anlehnung an den Entwicklungsprozess der BSC, die Vertriebsstrategie bestimmt. Teile dieser werden bereits in Kapitel 1.1.2 im Zuge der Unternehmensvorstellung erörtert.

Das Hauptziel des Vertriebs der NTS AG leitet sich aus dem übergeordneten Unternehmensziel eines EBIT-zu-Umsatz-Verhältnisses von fünf Prozent ab (vgl. Peer 2019).

Um dies zu erreichen, müssen definierte DB1-Ziele bei gegebenen Kosten erreicht werden (vgl. Peer 2019). Aus diesem Vertriebsziel leitet sich nachfolgende Vertriebsstrategie ab, die sich aus unterschiedlichen Parametern zusammensetzt.

Die NTS AG forciert keine explizite Kundensegmentierung. Jeder Kunde bzw. jede Kundin hat einen Key Account Manager bzw. eine Key Account Managerin als direkte Ansprechperson. Grundsätzlich strebt das Unternehmen eine Wachstumsstrategie an. In Österreich fokussiert sich das Unternehmen dabei auf Mittel- und Großunternehmen sowie Stammkunden, da der Markt in einigen Bereichen, bspw. in der Steiermark, ausgeschöpft ist. In Deutschland steht die Akquise von Neukunden bzw. Neukundinnen im Zentrum der Vertriebsaktivitäten. Die Waren und Dienstleistungen werden mittels Direktvertrieb über den Außendienst an den Kunden bzw. die Kundin vertrieben. In Bezug auf die angebotenen Produkte und eingegangenen Partnerschaften mit Herstellern bzw. Herstellerinnen von Hardware setzt das Unternehmen auf eine Qualitätsführerschaft. Die Zusammensetzung und der Vertrieb des Produktportfolios erfolgen unter Berücksichtigung des Partnerportfolios.

## **9.2 Festlegung Perspektiven, Ziele und Zusammenhänge**

Das Konzept nach Kleindienst setzt sich aus den vier Standardperspektiven Finanzen, Kunde bzw. Kundin, Markt und Umwelt, Prozesse sowie Lernen und Wachstum zusammen. Für das Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung der NTS AG werden diese Standardperspektiven beibehalten (vgl. Peer 2019).

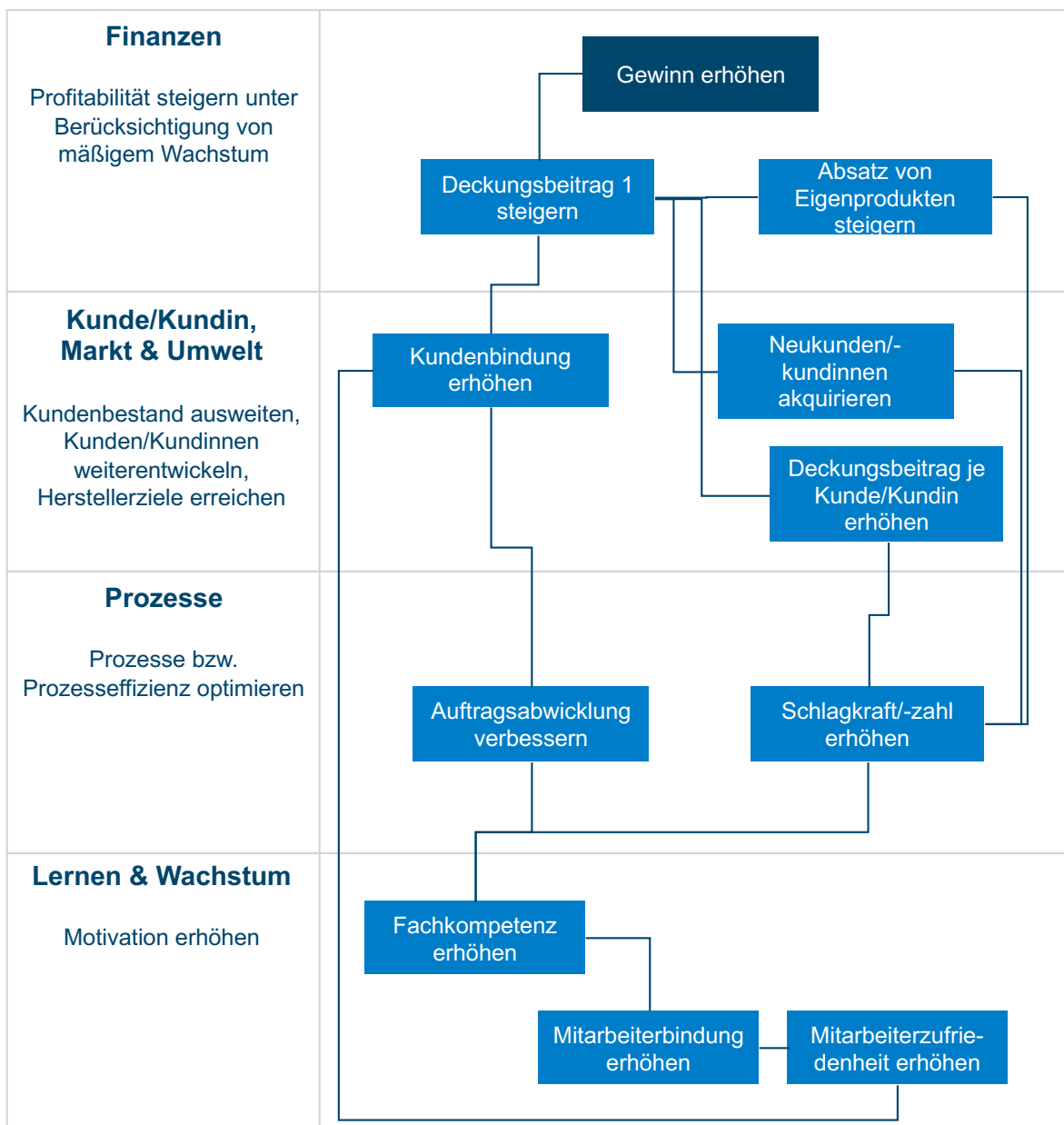
Um eine effektive Steuerung des Vertriebs zu ermöglichen, werden für jede dieser Perspektiven Oberziele definiert. Diese Ziele wurden im Zuge des zweiten Workshops von den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen gemeinsam erarbeitet.

Ziele der Perspektiven		
Perspektive	Oberziele	Unterziele
Finanzen	Profitabilität steigern unter Berücksichtigung von mäßigem Wachstum	Gewinne steigern
		Deckungsbeitrag 1 steigern
		Absatz von Eigenprodukten steigern
Kunde/Kundin, Markt & Umwelt	Kundenbestand ausweiten	Neukunden bzw. Neukundinnen akquirieren
	Kunden bzw. Kundinnen weiterentwickeln	Deckungsbeitrag je Kunde bzw. je Kundin erhöhen
	Herstellerziele erreichen	Kundenbindung erhöhen
Prozesse	Prozesse bzw. Prozesseffizienz optimieren	Auftragsabwicklung verbessern
		Schlagkraft und Schlagzahl erhöhen
Lernen & Wachstum	Motivation erhöhen	Fachkompetenz erhöhen
		Mitarbeiterbindung erhöhen
		Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen

**Tabelle 21:** Ziele der Perspektiven (Eigene Darstellung)

Die in der Tabelle erläuterten Ober- und Unterziele dienen als Basis für die Ableitung von Kennzahlen in Kapitel 9.3.

Um, wie in Kapitel 6.1.1 erläutert, potentielle Auswirkungen bspw. einer sich ändernden Mitarbeiterzufriedenheit abwägen zu können, wird auf Basis der Unterziele eine Strategy Map erstellt. Diese ermöglicht es, Wirkungszusammenhänge der Unterziele bzw. in weiterer Folge der abgeleiteten Kennzahlen transparent zu machen.



**Abbildung 23:** Wirkungszusammenhang der NTS AG (Eigene Darstellung)

Abbildung 23 zeigt die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Perspektiven des Kennzahlensystems der NTS AG.

### 9.3 Kennzahlenauswahl und Cockpitübersicht

Basierend auf den zuvor definierten Zielen werden im nachfolgenden Kapitel für jede Perspektive aus den potentiellen erhobenen Kennzahlen geeignete für das Kennzahlensystem ausgewählt.

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen, der Analyse der innerbetrieblichen Controllingsysteme, dem ersten Workshop sowie Gesprächen mit dem Chief Commercial Officer wurden potentielle Kennzahlen erhoben.

Diese wurden anschließend im zweiten Workshop anhand interner, gewichteter Anforderungen im Zuge einer Nutzwertanalyse bewertet.

Die in Kapitel 4.3 erläuterten Anforderungen an Kennzahlen wurden als Basis für die Auswahl der nachfolgenden internen Anforderungen herangezogen:

- Frühwarnung
- Aktualität
- Validität
- Wirtschaftlichkeit
- Zielorientierung

Die Gewichtung der Anforderungen, die in Tabelle 22 erläutert wird, erfolgte mittels Paarvergleich (vgl. Anhang S. A-12).

Gewichtete Anforderungen	
Anforderung	Gewichtung
Frühwarnung	22 Prozent
Aktualität	32 Prozent
Validität	18 Prozent
Wirtschaftlichkeit	8 Prozent
Zielorientierung	20 Prozent
<b>Summe</b>	<b>100 Prozent</b>

**Tabelle 22:** Gewichtung der internen Anforderungen an Kennzahlen (Eigene Darstellung)

Je Perspektive wurden fünf bis sechs Kennzahlen ausgewählt, um eine Übersichtlichkeit des Kennzahlensystems sicherzustellen. Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln mit der dazugehörigen Berechnungsformel erläutert. Die Nutzwertanalyse, mithilfe derer die Kennzahlen ausgewählt wurden, ist im Anhang ersichtlich (vgl. Anhang S. A-13).

### 9.3.1 Finanzen

Die nachfolgende Tabelle zeigt die potentiellen Kennzahlen, die für die Finanzperspektive erhoben wurden.

Finanzen		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Zielerreichungsgrad Deckungsbeitrag 1	5,00
2	Deckungsbeitrag 1	5,00
3	Deckungsbeitrag 2	4,72
4	Deckungsbeitrag 1 mit wiederkehrenden Einnahmen	4,38
5	Auftragseingang	4,02
6	Ø Dienstleistungsstundensatz je Außendienstmitarbeiter/Außendienstmitarbeiterin	3,46
7	Ø Rabattsatz	3,46
8	Umsatz	3,32
9	Umsatzrentabilität	3,20
10	Ø Zahlungsziel	2,76
11	Ø Auftragshöhe	2,56

**Tabelle 23:** Potentielle Kennzahlen der Finanzperspektive (Eigene Darstellung)

Basierend auf den in Tabelle 23 erläuterten Kennzahlen wurden nachfolgende sechs Kennzahlen, die in Tabelle 24 mit der Berechnungsformel dargestellt werden, ausgewählt.

<b>Finanzen</b>	
<b>Zielerreichungsgrad Deckungsbeitrag 1</b>	
Prozentsatz % =	$\frac{\text{Gegenwärtiger Gesamtdeckungsbeitrag 1}}{\text{Jahreszieldeckungsbeitrag 1}} * 100$
<b>Deckungsbeitrag 1</b>	
Geldeinheit € =	Umsatzerlöse - variable Kosten (Einkaufskosten)
<b>Deckungsbeitrag 2</b>	
Geldeinheit € =	Deckungsbeitrag 1 - erzeugungsfixe Kosten (Interner Stundensatz)
<b>Deckungsbeitrag 1 mit wiederkehrenden Einnahmen</b>	
Prozentsatz % =	$\frac{\text{Deckungsbeitrag aus wiederkehrenden Einnahmen}}{\text{Deckungsbeitrag 1}} * 100$
<b>Auftragseingang</b>	
Summe des Auftragseingangs in €	
<b>Ø Dienstleistungsstundensatz je Außendienstmitarbeiter/ Außendienstmitarbeiterinnen</b>	
Geldeinheit € =	$\frac{\text{Summe der Dienstleistungsstundensätze}}{\text{Anzahl der Dienstleistungsstundensätze}}$

**Tabelle 24:** Ausgewählte Kennzahlen der Finanzperspektive (Eigene Darstellung)

### 9.3.2 Kunde/Kundin, Markt und Umwelt

Die potentiellen Kennzahlen der Perspektive Kunde bzw. Kundin, Markt und Umwelt werden in der nachfolgenden Tabelle erläutert.



Kunde/Kundin, Markt und Umwelt		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Neukundenanteil	5,00
2	Deckungsbeitrag 1 mit Neukunden/Neukundinnen	5,00
3	Zielerreichung Umsatz je Hersteller/Herstellerin	5,00
4	Deckungsbeitrag je Hersteller/Herstellerin	4,28
5	Zielerreichung Learning Credits je Territory	3,42
6	Referenzquote	3,26
7	Produktnutzungsquote der Eigenprodukte	3,14
8	Kundenabwanderungsquote	3,00
9	Cross- und Up-Selling-Quote	2,90
10	Kundenzufriedenheit	2,18
11	Marktanteil	1,92

**Tabelle 25:** Potentielle Kennzahlen der Kunden-/Kundin-, Markt- und Umwelt- Perspektive (Eigene Darstellung)

Basierend auf den in Tabelle 25 erläuterten Kennzahlen wurden nachfolgende fünf Kennzahlen, die in Tabelle 26 mit der Berechnungsformel dargestellt werden, ausgewählt.

<b>Kunde/Kundin, Markt und Umwelt</b>	
<b>Neukundenanteil</b>	
Prozentsatz % =	$\frac{\text{Anzahl Neukunden/Neukundinnen}}{\text{Gesamtkundenanzahl}} * 100$
<b>Deckungsbeitrag 1 mit Neukunden/Neukundinnen</b>	
Geldeinheit € = Umsatzerlöse aus Neukunden/Neukundinnen - variable Kosten (Einkaufskosten) aus Neukunden	
<b>Zielerreichung Umsatz je Hersteller/Herstellerin</b>	
Prozentsatz % =	$\frac{\text{Gegenwärtiger Umsatz je Hersteller}}{\text{Umsatzziel je Hersteller}} * 100$
<b>Deckungsbeitrag je Hersteller/Herstellerin</b>	
Geldeinheit € = Umsatzerlöse je Hersteller/Herstellerin - variable Kosten (Einkaufskosten) je Hersteller/Herstellerin	
<b>Zielerreichung Learning Credits je Territory</b>	
Prozentsatz % =	$\frac{\text{Gegenwärtige Learning Credits je Territory}}{\text{Learning Credit Ziel je Territory}} * 100$

**Tabelle 26:** Ausgewählte Kennzahlen der Kunden-/Kundin-, Markt- und Umwelt-Perspektive (Eigene Darstellung)

### 9.3.3 Prozesse

Die nachfolgende Tabelle zeigt die potentiellen Kennzahlen, die für die Prozessperspektive erhoben wurden.

Die potentiellen Kennzahlen der Perspektive Kunde bzw. Kundin, Markt und Umwelt werden in der nachfolgenden Tabelle erläutert.

Prozesse		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Rechnungsanzahl je Kunde/Kundin	5,00
2	Angebotserfolgsquote	5,00
3	Ø Anzahl der Belege	4,68
4	Ø Angebotsvolumen	4,10
5	Attach-Rate	3,92
6	Renewal-Rate	3,92
7	Anzahl der Angebotsvarianten je Kunde/Kundin	3,42
8	Außendienstzeiten je Key Account Manager/Key Account Managerin	2,88
9	Auftragsstornierungsquote	2,88
10	Ø Auftragshöhe	2,70
11	Kosten des Vertriebs je Territory	2,54

**Tabelle 27:** Potentielle Kennzahlen der Prozessperspektive (Eigene Darstellung)

Basierend auf den in Tabelle 27 erläuterten Kennzahlen wurden nachfolgende sechs Kennzahlen, die in Tabelle 28 mit der Berechnungsformel dargestellt werden, ausgewählt.

Prozesse	
<b>Rechnungsanzahl je Kunde/Kundin</b>	
Summe der Rechnungen je Kunde/Kundin	
<b>Angebotserfolgsquote</b>	
Prozentsatz % = $\frac{\text{Erhaltene Aufträge}}{\text{Abgegebene Angebote}} * 100$	
<b>Ø Anzahl der Belege</b>	
Anzahl in Stück = $\frac{\text{Gesamtanzahl der Belege}}{\text{Anzahl der Account Manager/Account Managerinnen}}$	
<b>Ø Angebotsvolumen</b>	
Geldeinheit in € = $\frac{\text{Summe Angebotsvolumen}}{\text{Anzahl der Angebote}} * 100$	
<b>Attach-Rate</b>	
Prozentsatz % = $\frac{\text{Anzahl verkaufter Wartungen}}{\text{Gesamtzahl verkaufter Hardwaregeräte}} * 100$	
<b>Renewal-Rate</b>	
Prozentsatz % = $\frac{\text{Anzahl verlängerter Wartungen}}{\text{Gesamtzahl potentiell verlängerbarer Wartungen}} * 100$	

**Tabelle 28:** Ausgewählte Kennzahlen der Prozessperspektive (Eigene Darstellung)

#### 9.3.4 Lernen und Wachstum

Die potentiellen Kennzahlen der Perspektive Lernen und Wachstum werden in der nachfolgenden Tabelle erläutert.

Lernen und Wachstum		
Nr.	Kennzahl	Bewertung
1	Ø Überstundenanzahl	4,80
2	Ø Anzahl an Weiterbildungstagen	4,48
3	Ø Resturlaub	4,14
4	Ø Krankenstandstage	3,96
5	Mitarbeiterfluktuationsrate	3,94
6	Mitarbeiterzufriedenheit	3,20
7	Ø Unternehmenszugehörigkeit	2,82
8	Ø Mitarbeiteralter	2,82

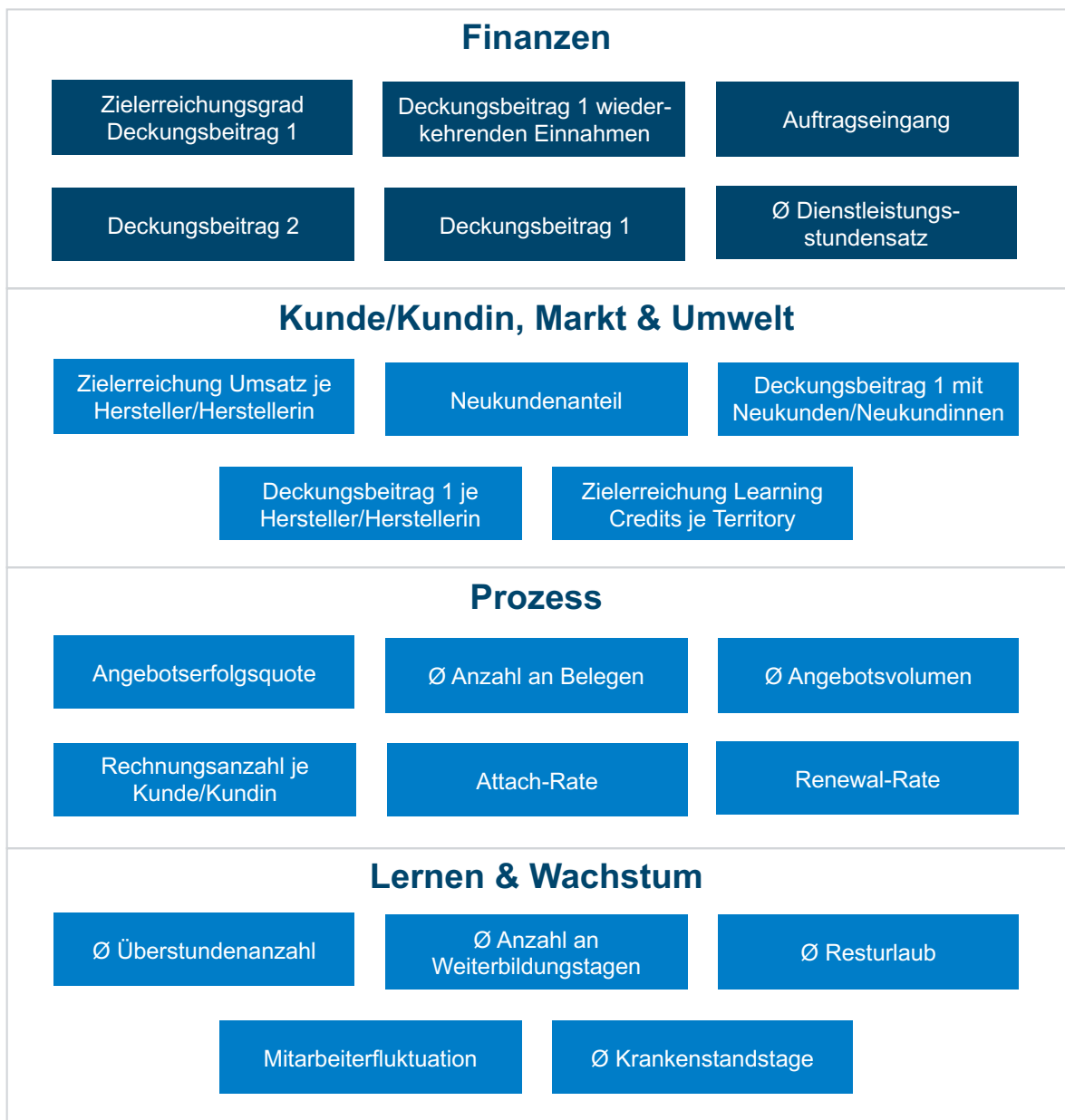
**Tabelle 29:** Potentielle Kennzahlen der Perspektive Lernen und Wachstum (Eigene Darstellung)

Basierend auf den in Tabelle 29 erläuterten Kennzahlen wurden nachfolgende fünf Kennzahlen, die in Tabelle 30 mit der Berechnungsformel dargestellt werden, ausgewählt.

<b>Ø Überstundenanzahl</b>
Anzahl h = $\frac{\text{Gesamtüberstundenanzahl}}{\text{Mitarbeiteranzahl}} * 100$
<b>Ø Anzahl an Weiterbildungstagen</b>
Anzahl d = $\frac{\text{Gesamtweiterbildungstage}}{\text{Mitarbeiteranzahl}} * 100$
<b>Ø Resturlaub</b>
Anzahl d = $\frac{\text{Gesamtresturlaub}}{\text{Mitarbeiteranzahl}} * 100$
<b>Ø Krankenstandstage</b>
Anzahl d = $\frac{\text{Gesamtkrankenstandstage}}{\text{Mitarbeiteranzahl}} * 100$
<b>Mitarbeiterfluktuationsrate</b>
Prozentsatz % = $\frac{\text{Mitarbeiterabgänge}}{\text{Ø Mitarbeiterstand}} * 100$

**Tabelle 30:** Ausgewählte Kennzahlen der Perspektive Lernen und Wachstum (Eigene Darstellung)

Die nachfolgende Abbildung 24 gibt einen Überblick über das Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung der NTS AG, bestehend aus der übergeordneten Finanzperspektive, den drei untergeordneten Perspektiven und den 22 Kennzahlen.



**Abbildung 24:** Kennzahlensystem der NTS AG (Eigene Darstellung)

## 10. Handlungsempfehlungen

Um das in Kapitel 9 entwickelte Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung erfolgreich zu implementieren, werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen bzw. weitere Schritte beschrieben, die die NTS AG dabei unterstützen sollen.

### 10.1 Definition der Werte und Maßnahmen

Damit das Kennzahlensystem mit den enthaltenen Kennzahlen auch im operativen Betrieb genutzt werden kann, müssen, wie in Kapitel 6.1.2 beschrieben, zuerst die Ist-Werte je Kennzahl erhoben werden. Anschließend sind die Soll-Werte bzw. ein Korridor, in dem sich die Kennzahl bewegen sollte, und die Häufigkeit der Messung zu definieren. Es wird der Einsatz eines Korridors empfohlen, da für jede Kennzahl unterschiedliche Untergrenzen definiert werden können und dementsprechend eine abgestufte Frühwarnung ermöglicht wird.

Einige der in Kapitel 9.3 ausgewählten Kennzahlen werden derzeit nicht eingesetzt bzw. nicht in dieser expliziten Form im Unternehmen erhoben. Es können daher keine Soll-Werte bzw. ein Korridor definiert werden. Die Autorin empfiehlt der NTS AG, diese im Rahmen eines Workshops mit ausgewählten Führungskräften des Vertriebs zu erarbeiten bzw. zu definieren.

Nach der Erhebung der Ist-Werte sowie der Definition des Korridors sollten für jede Kennzahl Maßnahmen abgeleitet werden, wenn sich der Ist-Wert außerhalb des Korridors bzw. eines bestimmten Grenzwertes bewegt. Diese Ableitung der Maßnahmen kann im Zuge des beschriebenen Workshops erfolgen. Es ist zu beachten, dass die abgeleiteten Maßnahmen eine hohe Korrelation mit der jeweiligen Kennzahl und in weiterer Folge mit dem übergeordneten Ziel aufweisen. Ist es nicht möglich, im Workshop Maßnahmen für eine Kennzahl zu definieren, ist dies ein Indikator dafür, dass für das Kennzahlensystem eine nicht geeignete Kennzahl ausgewählt wurde. Der Ausschluss der Kennzahl aus dem Kennzahlensystem bzw. der Ersatz durch eine geeignetere können beispielhafte weiterführende Aktivitäten sein.

Wie bereits in Kapitel 4.4 beschrieben, ermöglicht die Dokumentation von Kennzahlen in Form eines Kennzahlendatenblatts deren Nachvollziehbarkeit und einheitliches Verständnis. Die Autorin empfiehlt daher den Einsatz eines solchen Datenblatts. In diesem sind auch die Soll-Werte bzw. der Korridor und die abgeleiteten Maßnahmen zu dokumentieren. Es sollte anschließend im Business-Intelligence-System der NTS AG zur Verfügung gestellt werden.

## 10.2 Implementierung und Einsatz des Kennzahlensystems

Wie im Einführungskapitel 1 dieser Arbeit beschrieben, setzt die NTS AG gegenwärtig nur eine eingeschränkte Anzahl an Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs und der Vertriebsmitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen ein. Die Implementierung des Kennzahlensystems und der steigende Anteil an Dienstleistungen in den bestehenden Produkten führen zu einem bewussten Wandel der Vertriebsorganisation. Im Speziellen kann die Einführung bspw. von Prozesskennzahlen seitens der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen als fehlendes Vertrauen bzw. stärkere Kontrolle interpretiert werden, was in weiterer Folge zu Abwehr bzw. fehlender Akzeptanz des Systems führen kann. Fehlende Kommunikation kann, wie in Kapitel 8.3.3 der Ergebnisse der Einzelexplorationen beschrieben, zu einem Interpretationsspielraum führen, der schließlich Unsicherheiten und Ängste innerhalb des Vertriebsteams begünstigt.

Um trotz der bestehenden Gefahrenpotentiale eine erfolgreiche Einführung und Nutzung des Systems zu ermöglichen, empfiehlt die Autorin der Arbeit, die bevorstehenden Veränderungen explizit mithilfe eines Change Management Konzepts zu implementieren bzw. in weiterer Folge zu etablieren. In diesem Konzept sollten die nachfolgenden Parameter berücksichtigt werden:

- **Einbindung der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen**

Für die Auswahl des Entwicklungskonzepts bzw. die weiterführende Entwicklung des Kennzahlensystems wurden bereits alle Führungskräfte des Vertriebs miteinbezogen, die diesen untergeordneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenwärtig jedoch noch nicht. Um die Akzeptanz des Systems, mithilfe dessen auch diese Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen gesteuert werden, zu erhöhen, sollten diese rechtzeitig und vor der eigentlichen Implementierung eingebunden werden. Durch eine aktive Beteiligung können, wie in Kapitel 5.4.2 erläutert, Bedenken frühzeitig geäußert und somit Verbesserungspotentiale erkannt und das Engagement erhöht werden. Wenngleich die partizipative Herleitung der Kennzahlen bzw. des Kennzahlensystems nach Aussage der Probanden und Probandinnen in Kapitel 8.3.3 nicht relevant ist, sollte diese trotzdem bei der Einführung in der NTS AG berücksichtigt werden.



- **Berücksichtigung des Bonifikationssystems**

Im Zuge der Implementierung sollte auch das bestehende Bonifikationssystem Berücksichtigung finden. Im Rahmen der Einzelexplorations in Kapitel 8.3.3 wurden der enge Zusammenhang und die Wichtigkeit des Bonifikationssystems vor allem für die Vertriebsmitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen erläutert. In der Literatur wird nur vereinzelt auf eine Verbindung des Kennzahlensystems und des Bonifikationssystems eingegangen.

- **Kommunikation**

Wie in Kapitel 8.3.3 beschrieben, spielt die Kommunikation der Veränderungen, die durch die Implementierung und den Einsatz des Kennzahlensystems initiiert werden, im Sinne der erfolgreichen Umsetzung eine essentielle Rolle. Nicht nur theoretisch, sondern auch aus den praktischen Erfahrungen der Probanden bzw. Probandinnen geht hervor, dass durch den gezielten Einsatz von rechtzeitiger und bewusster Kommunikation eine Minderung der zu Beginn des Kapitels erläuterten Gefahrenpotentiale möglich ist. Durch eine Erklärung, warum die definierten Kennzahlen zukünftig eingesetzt werden, persönliche Kommunikation, Workshops oder regelmäßige Statusupdates kann eine positive Einstellung gegenüber dem Kennzahlensystem ermöglicht werden.

Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung kann, wie in Kapitel 5.4.2 genauer erläutert, mithilfe des erläuterten Change Management Konzepts und der zu berücksichtigenden Parameter erhöht werden.

### **10.3 Integration in das Business-Intelligence-System**

Gegenwärtig wird das Business-Intelligence-System, wie in Kapitel 8.2.1 erläutert, als Tool für die Steuerung des Vertriebs der NTS AG eingesetzt. Mit dem vierten Quartal 2019 ist die Einführung eines neuen Business-Intelligence-Systems von Microsoft namens Power BI geplant. Das im Zuge dieser Arbeit entwickelte Kennzahlensystem soll im neuen Power BI abgebildet werden. In Bezug auf die Visualisierung des Kennzahlensystems ist zu beachten, dass die in Kapitel 10.1 definierten Soll-Werte bzw. der Korridor je Kennzahl auch im System abgebildet und mit Farbcodes, bspw. Orange für das Unterschreiten des ersten Grenzwerts und Rot für das Unterschreiten des zweiten Grenzwerts, hinterlegt werden.

Die Integration in das Business-Intelligence-System ermöglicht einen hohen Grad an Automatisierung, der für die Probanden und Probandinnen der Einzelexplorationen ein optimales Vertriebssteuerungstool ausmacht. Als Hindernis bei der Abbildung des Kennzahlensystems im Power-BI könnte sich der Import aller Daten aus den in Kapitel 8.2.2. beschriebenen Informationsquellen darstellen, da auch Daten bspw. aus dem neu implementierten CRM und bestehenden Excel-Sheets importiert werden müssten.

Im Zuge der Implementierung ist die Rechtevergabe in Bezug auf die Nutzer und Nutzerinnen abhängig von der jeweiligen Hierarchiestufe vom Management zu klären.

Bevor eine Implementierung des neuen Kennzahlensystems für alle vorab definierten Nutzer und Nutzerinnen des Systems erfolgt, sollte es vorab einer kleinen Testgruppe, bestehend aus Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen und Vertriebsmitarbeitern bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen, zur Verfügung gestellt werden. In einem sogenannten Pilotbetrieb können diese potentielle Verbesserungen und Fehler erheben, die vorab eingearbeitet werden können.

#### **10.4 Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**

Nach einem erfolgreichen Pilotbetrieb erfolgt die Schulung für das neue Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung. Bei dieser sollte zwischen der Schulung der Führungskräfte und der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen im Vertrieb differenziert werden, da auch die Art der Nutzung zwischen den zwei Gruppen variiert. Führungskräfte setzen gegenwärtig und zukünftig das Kennzahlensystem zur Steuerung ein, während Vertriebsmitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiterinnen einen Überblick über die jeweiligen Kennzahlen und die Zielerreichung der Person informiert werden. Zudem sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zuständig für die Basis eines optimalen Kennzahlensystems, nämlich die Pflege der Daten.

Zusätzlich zur Schulung in Bezug auf die allgemeine Bedienung bzw. Handhabung des Systems sollte vorab ein Management-Review-Prozess definiert werden. Dieser beschreibt, in welchem Intervall und zu welchem Zeitpunkt einzelne Kennzahlen des Kennzahlensystems von den Führungskräften betrachtet und analysiert werden sollen.

## **10.5 Laufende Optimierung und Anpassung**

Wie in Kapitel 10.4 erwähnt, bilden Daten die Basis einer einzelnen Kennzahl. Um langfristig eine optimale Steuerung des Vertriebs mithilfe des Kennzahlensystems zu ermöglichen, muss eine kontinuierliche Kontrolle der Qualität der Datenbasis etabliert werden. Zudem sollten die Vertriebsziele, die Vertriebsstrategie und die daraus abgeleiteten Zielen regelmäßig reflektiert werden. Eine Änderung dieser Parameter führt auch zu einer notwendigen Anpassung der Kennzahlen.

Das im Zuge dieser Arbeit erstellte Kennzahlensystem bildet eine Basis für die zukünftige Steuerung des Vertriebs der NTS AG. Neben der bereits erläuterten Datenqualität und der Adaptierung der Ziele sowie der Strategie spielt auch die Reflexion des Kennzahlensystems eine essentielle Rolle. Nur durch diese können Verbesserungspotentiale, die bspw. in der Pilotphase nicht erhoben wurden, zu einer optimalen Weiterentwicklung führen.

## **10.6 Projektmanagement und Maßnahmenplanung**

Nach Berücksichtigung der in Kapitel 10.1 bis 10.5 erläuterten Handlungsempfehlungen sollten, bevor mit der Implementierung begonnen wird, eine Projektplanung und die Zusammenstellung eines zuständigen Projektteams durchgeführt werden. Das Projektteam der Implementierung sollte sich aus Personen zusammensetzen, die bei dem vorgelagerten Projekt, der Implementierung des neuen Power-BI-Systems, beteiligt waren. Zudem sollten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen des Controllings und des Vertriebs in das Team integriert werden, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs bzw. der Akzeptanz zu erhöhen.

Die nachfolgende Tabelle 31 zeigt die Planung der Maßnahmen basierend auf den erläuterten Handlungsempfehlungen. Die Kostenschätzung basiert auf Gesprächen mit der Vertriebsleitung sowie internen, durchschnittlichen Stundensätzen.

Handlungsempfehlungen					
Nr.	Maßnahme	Berechnung	Kosten	Verantwortung	Zeitraumen
<b>Implementierung Power BI</b>					
0.1	Implementierung des neuen Business-Intelligence-Systems Power BI	8,40 € pro Person und 12 Monate, 150 User, Implementierungsaufwand von 15.000 € intern und extern	30.120 €	Projektteam Power-BI	Q4 2019 - Q1 2020
<b>Planung der Implementierung</b>					
1.1	Zusammenstellung Projektteam und Bestimmung Projektleitung	4 h, Stundensatz 200 €, 5 Personen	4.000 €	C-Level, Regional Directors	Februar 2020
1.2	Projektplanung und Budgetschätzung	10 h, 5 Personen im Projektteam, Stundensatz 95 €	4.750 €	Projektteam	Februar 2020
1.3	Budgetfreigabe	2 h, Stundensatz 200 €, 7 Personen	2.800 €	C-Level, Regional Directors	März 2020
<b>Workshops und Dokumentation</b>					
2.1	Planung und Terminvereinbarung	1 h, 2 Personen, Stundensatz 85 €	170 €	Projektteam	März 2020
2.2	Durchführung Workshop, Definition Werte, Maßnahmen, Management-Review-Prozess	3 h, 8 Personen, Stundensatz 125 €	3.000 €	Projektteam, CCO, Regional Directors	März 2020
2.3	Dokumentation der Kennzahlen	6 h, 1 Person, Stundensatz 85 €	510 €	Projektteam	März 2020
<b>Change Management Konzept</b>					
3.1	Entwicklung Change Management Konzept	15 h, 5 Personen, Stundensatz 95 €	7.125 €	Projektteam	April 2020
3.2	Freigabe Change Management Konzept	2h, Stundensatz 200 €, 7 Personen	2.800 €	C-Level, Regional Directors	April 2020
<b>Integration Power-BI</b>					
4.1	Abbildung des Kennzahlensystems im Power-BI, Visualisierung optimieren	Kosten teilweise integriert in 0.0, 10 h, 5 Personen, Stundensatz 105 €	5.250 €	Projektteam	Mai 2020
4.2	Pilotbetrieb	3 h, 15 Personen, Stundensatz 145 €	6.525 €	Projektteam	Mai 2020
4.3	Einarbeitung Verbesserungen und Roll-out	5 h, 5 Personen, Stundensatz 95 €	2.375 €	Projektteam	Juni 2020
<b>Schulung und laufende Optimierung</b>					
5.1	Schulung der Führungskräfte im Vertrieb	4 h, 18 Personen, Stundensatz 145 €	10.440 €	Projektteam	Juni 2020
5.2	Schulung der Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen	3 h, 50 Personen, Stundensatz 95 €	14.250 €	Projektteam, CCO, Regional Director	Juni 2020
5.3	Erhebung und Einarbeitung laufender Verbesserungsvorschläge	4 h für 12 Monate, 2 Personen, Stundensatz 95 €	9.120 €	Projektteam	kontinuierlich
<b>Gesamtkosten</b>			<b>103.235 €</b>		

**Tabelle 31:** Planung der Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung)

## 11. Resümee

Die B2B-IT-Branche ist gegenwärtig geprägt durch Wachstum, Dynamik und Veränderung. Kurze Produktlebenszyklen, neue Technologien und Mitbewerber bzw. Mitbewerberinnen drängen auf den Markt. Um in diesem dynamischen und unbeständigen Umfeld als Unternehmen erfolgreich sein zu können, ist es essentiell, ganzheitliche Lösungen für die Probleme der Kunden und Kundinnen anbieten zu können, die einen hohen Anteil an Dienstleistungen aufweisen. Eine begrenzte Anzahl an Ressourcen aufseiten des Vertriebs sowie in der Technik rückt deren Steuerung in den Fokus des Managements. Damit auch die NTS Netzwerk Telekom Service AG auf diesem Markt bestehen kann, ist es das Ziel des Unternehmens, die Steuerung des Vertriebs durch die Steigerung der Transparenz, Effektivität und Effizienz zu optimieren, um infolgedessen die Unternehmensziele in Bezug auf die Erhöhung der wiederkehrenden Deckungsbeiträge sowie der Umsatzrentabilität erreichen zu können. In dieser Arbeit wurde ein Konzept zur Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die NTS Netzwerk Telekom Service AG erarbeitet.

Für das unternehmensspezifische Kennzahlensystem wurden die internen Anforderungen an ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung erhoben und ein geeignetes Entwicklungskonzept sowie passende Kennzahlen ausgewählt. Die Kennzahlen spiegeln die Operationalisierung der Vertriebsziele wider, die aus der Vertriebsstrategie der NTS AG abgeleitet wurden. Um Gefahrenpotentiale zu erheben, wurden externe Vertriebsleiter und Vertriebsleiterinnen interviewt. Es wurden zwar im Zuge dessen einige Gefahrenpotentiale erhoben, jedoch ist die Vertriebssteuerung in jedem der befragten Unternehmen sehr differenziert. Die Kommunikation der Kennzahlen konnte jedoch in der Vergangenheit Gefahren und Probleme vermindern.

In der Praxis wurde immer wieder der Zusammenhang des jeweiligen Kennzahlensystems mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie dem Forecasting erläutert. Auf diesen praktischen Zusammenhang wird in der Literatur nicht explizit eingegangen.

Zudem wird in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl an Entwicklungskonzepten für die Steuerung des Vertriebs erläutert. Im Bereich der B2B-IT-Branche beziehen sich die Kennzahlensysteme eher auf den Bereich der Steuerung der IT-Abteilung oder der IT-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen.

Es werden kaum Konzepte erläutert, die speziell für den Einsatz im B2B-IT-Vertrieb entwickelt wurden. Infolgedessen wurden im theoretischen Teil dieser Arbeit unterschiedliche Entwicklungskonzepte für Kennzahlensysteme im allgemeinen Vertrieb erläutert.

Auch in Bezug auf die Auswahl von Kennzahlen für ein Kennzahlensystem ist zu ergänzen, dass die erläuterten IT-spezifischen Kennzahlen sich wiederum stark auf die IT-Abteilung, jedoch nicht auf den IT-Vertrieb beziehen. Die ausgewählten Kennzahlen dieser Arbeit basieren daher auf unterschiedlichen Informationsquellen.

Der Erfolg bzw. die erfolgreiche Steuerung mithilfe des Kennzahlensystems des Vertriebs der NTS AG wird in Zukunft, wie in Kapitel 10 beschrieben, stark von der Implementierung und der Einbindung der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen abhängen. Wird dies berücksichtigt, kann die NTS Netzwerk Telekom Service AG und jeder einzelne Mitarbeiter bzw. jede einzelne Mitarbeiterin mithilfe des Kennzahlensystems effizienter sowie infolgedessen erfolgreicher werden.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

- Albers, Sönke/Krafft, Manfred (2013): Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support, Wiesbaden: Springer
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Vahlen
- Barth, Nicolai/Brenner, Marina/Gruber, Georg/Harrold, Nathaniel/Langer, Andreas/Pfurtscheller, Magdalena (2016): Digital Selling. Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde
- Biesel, Hartmut (2014): Vertriebspower in turbulenten Zeiten. So machen Sie Ihr Unternehmen fit für Wachstum und Gewinn, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Biesel, Hartmut/Hame, Hartmut (2018): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt. So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Wiesbaden: Springer
- Birudavolu, Sriram/Biswajit, Nag (2019): Business Innovation and ICT Strategies, Singapore: Palgrave Macmillan [online] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5598557> [20.03.2019]
- Bonack, Christian (2014): Kennzahlen als Führungsinstrument. Erhöhung der Eigenverantwortung durch Führung mit Kennzahlen, Hamburg: disserta
- Brocke, Henrik Finn (2011): Kundenorientierte Gestaltung und Vereinbarung standardisierter IT-Dienstleistungen. Dissertation, Kiel: Hansa Druck [online] [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3872/\\$FILE/dis3872.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3872/$FILE/dis3872.pdf) [23.11.2018]
- Buchholz, Liane (2013): Strategisches Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4007-0.pdf> [09.12.2018]
- Buxmann, Peter/Diefenbach, Heiner/Hess, Thomas (2015): Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Compendio-Autorenteam (2011): Marketing für technische Kaufleute und HWD. Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie Übungen, 3. Aufl., Zürich: Compendio-Bildungsmedien
- Dietzel, Alexander (2013): Vertriebscontrolling optimieren. Grundlagen und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3822-0.pdf> [09.12.2018]
- Duderstadt, Stefan (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8350-9429-1.pdf> [10.09.2018]
- Ellis, Nick (2011): Business to Business Marketing. Relationships, Networks and Strategies, New York: Oxford University Press
- Fischer, Dirk (2011): Controlling. Balanced Scorecard, Modelle, Prozess- und Risikomanagement, München: Vahlen
- Fochler, Claudia (2014): Marketing & Vertrieb für IT-Consultants. Wie Einzelkämpfer und IT Beratungsunternehmen neue Kunden gewinnen, rentable Projekte identifizieren und ihr Geschäft ausbauen, Wiesbaden: Dr. Fochler & Company

- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2015): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Gerth, Norbert (2015): IT-Marketing. Produkte anders denken – denn nichts ist, wie es scheint, 2. Aufl., Berlin: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-662-46927-9> [25.09.2018]
- Gladen, Werner (2014): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Glaser, Christian (2013): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-03049-0.pdf> [03.01.2018]
- Gleich, Ronald (2011): Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2. Aufl., München: Vahlen
- Gräfer, Horst/Schneider, Georg/Gerenkamp, Thorsten (2012): Bilanzanalyse, Herne: nwb
- Heesen, Bernd/Gruber, Wolfgang (2011): Bilanzanalyse und Kennzahlen. Fallorientierte Bilanzoptimierung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-6847-0.pdf> [25.01.2019]
- Herzfeldt, Alexander (2015): Untersuchung der Profitabilität von IT-Lösungen. Eine Praxisstudie aus Anbietersicht, Wiesbaden: Springer Gabler
- Hiennerth, Claudia (2010): Kennzahlenmodell zur Erfolgswertung des E-Commerce. Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers, Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8475-3> [25.01.2018]
- Hofbauer, Günter/Bergmann, Sabine (2013): Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb. Ein integrierter Ansatz mit Kennzahlen und Checklisten, Erlangen: Publicis Publishing
- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing
- Hofte-Fankhauser, Kathrin ter/Wälty, Hans F. (2011): Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 3. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien
- Hohenberg, Sebastian (2015): Mitarbeiterorientierte Vertriebssteuerung. Erfolgsfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten auf Basis einer internationalen Untersuchung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, Christian (2017): Marketing Management. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Horvath, Peter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa (2015): Controlling, 13. Aufl., München: Vahlen
- Hradilak, Kay (2011): Führen von IT-Service-Unternehmen. Zukunft erfolgreich gestalten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, Vieweg und Teubner
- Jung, Hans (2014): Controlling, 4. Aufl., München: Oldenbourg
- Kaack, Jörn (2012): Performance Measurement für die Unternehmenssicherheit. Entwurf eines Kennzahlen- und Indikatorensystems und die prozessorientierte Implementierung, Wiesbaden: Springer, Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3950-0.pdf> [12.12.2018]



- Kleindienst, Bernd (2017): Performance Measurement und Management, Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kostka, Claudia (2016): Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte, München: Carl Hanser Verlag [online] <https://doi.org/10.3139/9783446448483> [05.02.2019]
- Krüger, Günther (2014): Mit Kennzahlen Unternehmen steuern. Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater, 2. Aufl., Herne: NWB
- Kühnapfel, Jörg (2014a): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kühnapfel, Jörg (2014b): Balanced Scorecards im Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kühnapfel, Jörg (2014c): Vertriebskennzahlen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kühnapfel, Jörg (2017): Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Hofmann, Yvette/Pedell, Burkhard (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Kuß, Alfred (2012): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3853-4.pdf> [02.01.2019]
- Lachnit, Laurenz/Müller, Stefan (2012): Unternehmenscontrolling. Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3736-0.pdf> [17.12.2018]
- Liese, Christian (2015): Vertriebsmanagement von IT-Lösungen. Ein strategischer Ansatz für Vertriebsleiter, Geschäftsführer und Praktiker, Hamburg: Diplomica
- Maas, Martin (2013): Investitionsgüter erfolgreich verkaufen. So machen Sie sich fit für die Praxis, Wiesbaden: Springer
- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Meyer, Ralf (2015): Vertrieb industrieller Dienstleistungen. Eine Untersuchung organisationaler Strukturen und Fähigkeiten, Wiesbaden: Springer Gabler
- Michel, Stefan/Oberholzer Michel, Karin (2011): Marketing. Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 5. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien
- Neßler, Christian/Fischer, Maria-Teresa (2013): Social-Responsive Balanced Scorecard. Wie Unternehmen Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4425-2.pdf> [25.01.2019]
- Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-24345-5.pdf> [25.01.2019]
- Pepels, Werner (2015): Grundlagen des Vertriebs, 3. Aufl., Berlin: Duncker & Humboldt

- Pförsch, Waldemar/Godefroid, Peter (2013): Business-to-Business-Marketing, 5. Aufl., Herne: Kiehl
- Preißler, Peter (2014): Controlling, 14. Aufl., München: Oldenbourg
- Preißner, Andreas (2010): Praxiswissen Controlling. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, 6. Aufl., München: Hanser [online] <https://doi.org/10.3139/9783446424845> [17.12.2018]
- Preißner, Andreas (2011): Balanced Scorecard anwenden. Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 4. Aufl., München: Carl Hanser
- Pufahl, Mario (2014): Vertriebscontrolling, So Steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9. Aufl., München: Franz Vahlen
- Reinecke, Sven (2004): Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Rittershaus, Axel (2015): Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten. Der Werkzeugkasten für effektive Führungskräfte in der IT der Zukunft, Wiesbaden: Springer
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb Im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Gabler [online] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5518695> [04.11.2018]
- Siebold, Matthias (2014): Dienstleistungscontrolling in der Praxis. Methoden, Handlungsanleitungen und Fallbeispiel, Weinheim: Wiley-VCH
- Taschner, Andreas (2013): Business Cases. Ein anwendungsorientierter Leitfaden, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00157-5.pdf> [18.12.2018]
- Vahrenkamp, Richard/Kotzab, Herbert (2014): Logistik. Management und Strategien, 7. Aufl., München: Oldenbourg
- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel [online] [https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=79be81c6-90e3-455b-be36-88f3e76fe6ac%40pdc-v-sess\\_mgr03&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d#AN=1047829&db=nl\\_ebk](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=79be81c6-90e3-455b-be36-88f3e76fe6ac%40pdc-v-sess_mgr03&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d#AN=1047829&db=nl_ebk) [21.12.2018]
- Vollmuth, Hilmar/Zwettler, Robert (2016): Kennzahlen, 3. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware
- Weibel, Michael (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-04866-2> [12.11.2018]
- Wild, Oliver (2005): Erfolgscontrolling im Privatkundengeschäft von Banken, Regensburg: Universitätsverlag Regensburg, ibi Research
- Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Vahlen
- Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg

## **Sammelwerke und Handbücher**

- Belz, Christian/Reinhold, Michael (2012): Internationaler Industrievertrieb, in: Binckebanck, Lars/Belz, Christian (Hrsg.): Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft, Wiesbaden: Springer, S. 1 - 222 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3743-8.pdf> [15.11.2018]
- Belz, Christian/Weibel, Michael (2015): Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 437 - 460
- Brehm, Carsten (2014): Kommunikation im Wandel, in: Krüger, Wilfried/Bach, Norbert (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 237 - 263
- Greiner, Oliver/Lips, Thorsten/Hartje, Sabine (2016): Sales Performance Measurement. Das „GPS“ für exzellente Vertriebssteuerung, in: Gleich, Ronald/Hartje, Sabine/Lips, Thorsten/Schulze, Mike (Hrsg.): Sales Performance Excellence. Lösungsansätze für eine wirksamere Vertriebssteuerung, München: Haufe-Lexware, S. 25 - 36
- Kesten, Ralf/Lühn, Michael (2012): Controlling für den internationalen Vertrieb, in: Binckebanck, Lars/Belz, Christian (Hrsg.): Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft, Wiesbaden: Springer, S. 645 - 662 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3743-8.pdf> [15.11.2018]
- Kleinaltenkamp, Michael (2015): Introduction to Business-to-Business Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Wilkinson, Ian/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Fundamentals of Business-to-Business Marketing. Mastering Business Markets, Heidelberg: Springer, S. 129 - 170
- Pepels, Werner (2012): Handbuch des Marketings, 6. Aufl., München: Oldenbourg
- Schreier, Margit (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 241 - 256 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9262-8.pdf> [02.01.2019]
- Thies, Stefan (2010): Benchmarking von stationären Vertriebseinheiten als Instrument zur permanenten Leistungssteigerung, in: Klein, Andreas (Hrsg.): Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb, München: Haufe-Mediengruppe, S. 99 - 124
- Wieseke, Jan/Rajab, Thomas (2011): Professionelles Vertriebsmanagement – der Status Quo in Forschung und Praxis, in: Homburg, Christian/Wieseke, Jan (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement. Strategie – Führung – Informationsmanagement – CRM, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 245 - 280

## **Beiträge aus Journals und Fachzeitschriften**

- Bruhn, Manfred/Hepp, Michael/Hadwich, Karsten (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: Marketing Review St. Gallen, peer reviewed, Jg. 32, Nr. 1, S. 28 - 33
- Elste, Rainer (2017): Reicht das?, in: *acquisa*, Jg. 9, Nr. 6, S. 17 - 23 [online] <https://www.haufe.de/download/acquisa-ausgabe-62017-acquisa-der-direkte-weg-zum-kunden-433278.pdf> [24.12.2018]
- Haselhoff, Vanessa/Holzmüller, Hartmut (2016): Qualitative Marktforschung, in: *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, peer reviewed, Jg. 45, Nr. 11, S. 585 - 589

- Huckemann, Matthias/Schmitz, Christian (2015): Mit Kennzahlen bessere Ergebnisse erzielen, in: Sales Management Review, Jg. 24, Nr. 1, S. 60 - 65 [online] <https://www.springerprofessional.de/mit-kennzahlen-bessere-ergebnisse-erzielen/6105206?fulltextView=true> [12.12.2018]
- Jensen, Ove (2013): Zentrale Bausteine der Vertriebssteuerung. Theorie und Praxis, in: Controlling & Management Review, peer reviewed, Jg. 57, Nr. 2, S. 12 - 21 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365%2Fs12176-013-0729-y.pdf> [24.11.2018]
- Koc, Hasan/Eckert, Kai/Flaig, Daniel (2018): Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Bewältigung der Herausforderungen mit Unternehmensarchitekturmanagement (EAM), in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, peer reviewed, Jg. 55, Nr. 5, S. 942 - 963 [online] <https://doi.org/10.1365/s40702-018-00449-7> [07.12.2018]
- Kühnapfel, Jörg (2013): Aufgaben des Vertriebscontrollings, in: Controlling & Management Review, peer reviewed, Jg. 57, Nr. 2, S. 36 - 46 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365%2Fs12176-013-0732-3.pdf> [09.12.2018]
- Losbichler, Heimo/Gänßlen, Siegfried (2015): Performance Measurement in Zeiten von Big Data. Auswirkungen auf Kennzahlen und deren Reporting, in: Controlling, Jg. 27, Nr. 6, S. 307 - 312 [online] <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2015-6-307> [17.12.2018]
- Malek, Stacey/Sarin, Shikhar/Jaworski, Bernard (2018): Sales management control systems. Review, synthesis, and directions for future exploration, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, peer reviewed, Jg. 30, Nr. 1, S. 30 - 55 [online] <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660> [02.01.2019]
- Mauboussin, Michael (2012): The true measures of success, in: Harvard Business Review, peer reviewed, Jg. 90, Nr. 10, S. 46 - 56 [online] <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fc4718e4-4310-46a7-ba09-adff4d8744be%40sessionmgr102> [02.01.2019]
- Märting, Michael (2018): Zeit für ein transparentes Vertriebscontrolling, in: Sales Excellence, Jg. 27, Nr. 10, S. 28 - 31 [online] <https://static-content.springer.com/pdf/art%3A10.1007%2Fs35141-018-0187-4.pdf?to-ken=1545062886252--04e1584f25b58c6da12c025ebc94117a5201252f58edfe37fe7edfc9713c844739d93c932a7f53782f7b0f2d17d40b5ecd75b1b4f203a3dc6283634672a1a196> [17.12.2018]
- Urbach, Nils/Ahlemann, Frederik (2017): Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, peer reviewed, Jg. 54, Nr. 3, S. 300 - 312 [online] <https://www.springerprofessional.de/die-it-organisation-im-wandel-implikationen-der-digitalisierung-/12205720?searchResult=1.Die%20IT-Organisation%20im%20Wandel&searchBackButton=true> [30.12.2018]

### **Beiträge aus Internetquellen**

- Cespedes, Frank/Marsh, Bob (2017): Find the Right Metrics for your Sales Team [online] <https://hbr.org/2017/08/find-the-right-metrics-for-your-sales-team?autocomplete=true> [22.11.2018]
- Cisco Internet Business Solutions Group (2011): Das Internet der Dinge [online] [https://www.cisco.com/c/dam/global/de\\_de/assets/executives/pdf/Internet\\_of\\_Things\\_IoT\\_IBSG\\_0411FINAL.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/de_de/assets/executives/pdf/Internet_of_Things_IoT_IBSG_0411FINAL.pdf) [16.09.2018]
- Gabler (2018): Werttreiber [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werttreiber-47107> [30.12.2018]

- Gartner (2018): Global IT Spending to Grow 6.2 Percent in 2018 [online] <https://www.gartner.com/newsroom/id/3871063> [16.09.2018]
- Hofmann, Thorsten (2011): Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis [online] <https://www.econs-tor.eu/bitstream/10419/48672/1/66360804X.pdf> [30.12.2018]
- Statista (2018a): Umsatz mit Netzwerkequipment in Europa von 2011 bis 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159435/umfrage/umsatz-durch-telekommunikationsgeraete-in-europa/> [16.09.2018]
- Statista (2018b): Prognose zu den weltweiten Ausgaben für IT-Services von 2010 bis 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184781/umfrage/weltweite-ausgaben-fuer-it-services/> [16.09.2018]

### **Sonstige Quellen**

- Bartl, Thomas, Regional Director West, NTS AG, [05.03.2019]
- Hausegger, Thomas, Regional Director East, NTS AG, [05.03.2019]
- Hödl, Helmut, MSc, Head of Business Development, NTS AG, [13.09.2018]
- Macher, Daniel, MA, Assistent to CEO/CFO, NTS AG, [01.10.2018]
- NTS AG (2018a): Unternehmenspräsentation [unveröffentlichte Quelle]
- NTS AG (2018b): Präsentation für neue Mitarbeiter [unveröffentlichte Quelle]
- NTS AG (2018c): Deutschlandstrategie [unveröffentlichte Quelle]
- Peer, Günther, DI, Chief Commercial Officer, NTS AG, [12.03.2019]
- Seewald, Michael, DI (FH), Chief Operating Officer, NTS AG, [06.09.2018]

# Anhang

# Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang Abbildungsverzeichnis .....	A-2
Anhang Tabellenverzeichnis .....	A-2
<b>1. Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen .....</b>	<b>A-3</b>
<b>2. Gesprächsleitfaden Workshop 1 .....</b>	<b>A-7</b>
<b>3. Gesprächsleitfaden Workshop 2 .....</b>	<b>A-8</b>
<b>4. Paarvergleich Kennzahlensystem .....</b>	<b>A-10</b>
<b>5. Nutzwertanalyse Kennzahlensystem .....</b>	<b>A-11</b>
<b>6. Paarvergleich Anforderungen Kennzahlen.....</b>	<b>A-13</b>
<b>7. Nutzwertanalyse Kennzahlen.....</b>	<b>A-14</b>
<b>8. Projektplan.....</b>	<b>A-15</b>
8.1 Meilensteinplan.....	A-22
8.2 Fortschritt.....	A-23

## **Anhang Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung A-1:</b> Paarvergleich Anforderungen Kennzahlensystem .....	A-10
<b>Abbildung A-2:</b> Nutzwertanalyse Konzeptauswahl.....	A-11
<b>Abbildung A-3:</b> Kriterienkatalog.....	A-12
<b>Abbildung A-4:</b> Paarvergleich Anforderungen Kennzahlen.....	A-13
<b>Abbildung A-5:</b> Nutzwertanalyse Kennzahlenauswahl.....	A-14
<b>Abbildung A-6:</b> Projektplan Teil 1.....	A-15
<b>Abbildung A-7:</b> Projektplan Teil 2 .....	A-16
<b>Abbildung A-8:</b> Projektplan Teil 3.....	A-17
<b>Abbildung A-9:</b> Projektplan Teil 4.....	A-18
<b>Abbildung A-10:</b> Projektplan Teil 5.....	A-19
<b>Abbildung A-11:</b> Projektplan Teil 6.....	A-20
<b>Abbildung A-12:</b> Projektplan Teil 7 .....	A-21

## **Anhang Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle A-1:</b> Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen.....	A-6
<b>Tabelle A-2:</b> Gesprächsleitfaden Workshop 1.....	A-7
<b>Tabelle A-3:</b> Gesprächsleitfaden Workshop 2.....	A-9
<b>Tabelle A-4:</b> Meilensteinplan .....	A-22



# 1. Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen

## Gesprächsleitfaden für die Einzelexplorationen „Kennzahlensysteme zur Vertriebssteuerung in der IT-Branche“

### Ziel/Zweck der Einzelinterviews

Um den Einsatz bzw. die Gefahrenpotentiale von Kennzahlensysteme auch in der Praxis zu analysieren, werden Einzelexplorationen mit vier Probanden bzw. Probandinnen aus dem B2B-IT-Bereich durchgeführt.

### Ziele:

- Besonderheiten der B2B-IT-Branche aus Praxissicht zu erheben
- Generelle Informationen über die Vertriebssteuerung im Unternehmen zu erfahren
- Zu erheben welche Informationsquellen zur Bildung von Kennzahlen im Unternehmen herangezogen werden
- In welcher Form dabei ein Kennzahlensystem bzw. Kennzahlen zur Vertriebssteuerung eingesetzt werden können
- Gefahrenpotentiale bei der Implementierung bzw. beim Einsatz eines Kennzahlensystems im Vertrieb zu erheben

### Termin und Ort

- Die Termine werden individuell vereinbart
- Geplanter Durchführungszeitraum ist vom 10.02. - 10.03.2019
- Der Ort der Durchführung kann vom Probanden bzw. von der Probandin selbst bestimmt werden
- Die Dauer eines Interviews ist mit ca. 45 Minuten geplant
- Die Gespräche werden akustisch aufgezeichnet und transkribiert

<p><b>Einstieg:</b> Begrüßung des Probanden bzw. der Probandin und Einführung in das Gespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf</li> <li>• Gesprächsleiterin stellt sich vor</li> <li>• der Proband/die Probandin stellt sich kurz vor</li> </ul>	<p><u>Hinweise:</u> -Darf das Gespräch aufgenommen werden? -Anonymität gegeben/Informationen werden vertraulich behandelt</p> <p><i>Campus/Jahrgang/Studium vorstellen Tätigkeitsbereich abfragen</i></p>
<p><b>Eisbrecherfrage:</b> F1: Wenn Sie an den Vertrieb in Ihrem Unternehmen denken, welche drei Stichwörter fallen Ihnen spontan dazu ein?</p> <p>F2: Wie sieht ein typischer Verkaufsprozess in Ihrem Unternehmen aus?</p>	<p><i>Erhebung der Gedankenvorgänge über den Vertrieb</i></p>
<p><b>Vertrieb in der IT-Branche:</b> F3: Wodurch unterscheidet sich der Vertrieb in Ihrer Branche, der IT, von dem in anderen Bereichen?</p> <p>F4: Welche Faktoren würden Sie als Erfolgsfaktoren für die IT-Branche bezeichnen?</p> <p>F4.1: Wieso gerade diese?</p>	<p><u>Beispiel:</u> <i>Anbieten von ganzheitlichen Lösungen</i></p> <p><i>Nachfragen</i></p>
<p><b>Vertriebssteuerung:</b> F5: Wie steuern Sie Ihren Vertrieb?</p> <p>F5.1: Werden hierfür bestimmte Instrumente eingesetzt?</p>	<p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kennzahlensystem</li> <li>○ ABC-Analyse</li> <li>○ Benchmarking</li> <li>○ DB-Rechnung</li> <li>○ Break-Even-Analyse</li> <li>○ Soll-Ist-Vergleiche</li> <li>○ _____</li> </ul>

<p>F6: Welche Informationsquellen werden für die Steuerung des Vertriebs herangezogen?</p>	<p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CRM</li> <li>○ ERP-System</li> <li>○ _____</li> </ul>
<p><b>Kennzahlensystem:</b>  F7: Setzen Sie auch ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung im Unternehmen ein?</p> <p>F7.1: Handelt sich dabei um ein spezielles Konzept?</p> <p>F7.2: Wenn ja, warum wurde genau dieses ausgewählt?</p> <p>F8: Welche Anforderungen haben Sie an Ihr Kennzahlensystem?</p> <p>F8.1: Von den genannten Anforderungen, welche wäre Ihre top Anforderung?</p> <p>F9: Setzt sich das Kennzahlensystem aus verschiedenen Perspektiven zusammen?</p> <p>F10: Welche Kennzahlen werden zur Steuerung des Vertriebs herangezogen?</p> <p>F10.1: Warum wurden genau diese ausgewählt?</p>	<p><u>Geschlossene Frage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja</li> <li>○ Nein</li> </ul> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Balanced Scorecard</li> <li>○ _____</li> </ul> <p><i>Nachfragen</i></p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Flexibilität</li> <li>○ Einfachheit und Klarheit</li> <li>○ Wirtschaftlichkeit</li> <li>○ Partizipative Herleitung</li> <li>○ _____</li> </ul> <p><u>Top Anforderung:</u>  1: _____</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kunden/Kundinnen</li> <li>○ Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen</li> <li>○ Prozesse</li> <li>○ _____</li> </ul> <p><i>Nachfragen</i></p>

<p>F11: Welche Personen haben Zugriff auf das Kennzahlensystem bzw. die Kennzahlen?</p>	<p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertriebsleiter/Vertriebsleiterin</li> <li>○ Führungskräfte</li> <li>○ Vertriebsmitarbeiter/ Vertriebsmitarbeiterin</li> <li>○ Controlling</li> <li>○ _____</li> </ul>
<p><b>Gefahrenpotentiale:</b> F12: In Bezug auf das Kennzahlensystem bzw. die eingesetzten Kennzahlen: Gibt es gegenwärtig oder hat es in der Vergangenheit hier Problemfelder gegeben?</p> <p>F12.1: Wenn ja, welche?</p> <p>F12.2: Wie wird versucht diesen Problemen entgegenzuwirken?</p> <p>F13: Insbesondere in Bezug die Mitarbeitenden: Wird das Kennzahlensystem von den Vertriebsmitarbeitenden akzeptiert?</p> <p>F13.1: Wie wurden die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bei der Implementierung des Kennzahlensystem bzw. von neuen Kennzahlen eingebunden?</p>	<p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Unterschiedliche Interpretation</i></li> <li>○ <i>Fehlender Überblick (zu viele Details)</i></li> <li>○ <i>Akzeptanz der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen</i></li> <li>○ _____</li> </ul> <p><i>Nachfragen</i></p>
<p><b>Allgemeines:</b> F14: Jetzt haben wir viel erfahren. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzend zu dem Thema anmerken möchten?</p>	<p><i>Etwaige Ergänzungen erfragen</i></p>
<p><b>Abschluss:</b> F15: Wenn Sie sich das optimale, perfekte Vertriebssteuerungstool wünschen könnten, wie würde das ausschauen bzw. was würde es beinhalten?</p> <p>F16: „Wenn ich einen Wunsch in Bezug auf unsere Vertriebssteuerung frei hätte, würde ich mir wünschen, dass ...“</p>	<p><u>Nachfragen:</u> <i>Welche Informationen würde es liefern und in welchem Intervall? Was wäre dadurch ermöglicht?</i></p> <p><i>Satzergänzung</i></p>

**Tabelle A-1:** Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

## 2. Gesprächsleitfaden Workshop 1

<p><b>Einstieg:</b> Vorstellung Masterarbeit und Ziele der Workshops</p> <p>F1: Was sind eure Erwartungen an den Workshop?</p> <p>Präsentation der idealtypischen Entwicklung eines Kennzahlensystems</p>	<p><i>Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung bei NTS</i></p> <p><i>Erheben der Erwartungen</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation</i></p>
<p><b>Erhebung interne Anforderungen:</b> F2: Was sind eure Anforderungen an ein NTS Kennzahlensystem?</p> <p>Präsentation der theoretischen Anforderungen an ein Kennzahlensystem</p> <p>Auswahl geeigneter Anforderungen</p> <p>Paarvergleich der ausgewählten Anforderungen</p>	<p><i>Ungestützte Erhebung interner Anforderungen</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation</i></p> <p><i>Mithilfe des Tools Meistertask</i></p> <p><i>Excel-Datei Paarvergleich_NWA.xlsx</i></p>
<p><b>Vorstellung der Entwicklungskonzepte:</b></p> <p>Vorstellung der drei Konzepte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Konzept nach Kleindienst</li> <li>• Ibi-Vertriebscockpit</li> </ul> <p>Kritische Reflexion der Konzepte</p>	<p><i>PowerPoint Präsentation</i></p> <p><i>Aufzeigen der Vor- und Nachteile</i></p>
<p><b>Auswahl eines Entwicklungskonzepts:</b></p> <p>Bewertung der Konzepte mittels Nutzwertanalyse</p> <p>Diskussion der Ergebnisse</p> <p>Ausblick auf den zweiten Workshop</p>	<p><i>Excel-Datei Paarvergleich_NWA.xlsx</i></p> <p><i>Nachfragen, ob das Konzept mit der höchsten Punkteanzahl so übernommen werden soll</i></p>

**Tabelle A-2:** Gesprächsleitfaden Workshop 1 (Eigene Darstellung)

### 3. Gesprächsleitfaden Workshop 2

<p><b>Einstieg:</b> Vorstellung Output Workshop 1</p>	<p><i>Entwicklungskonzept Kleindienst und Balanced Scorecard</i></p> <p><i>Erheben der Erwartungen</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation</i></p>
<p><b>Vertriebsstrategie und -ziele:</b></p> <p>Definition der Vertriebsausrichtung</p> <p>F1: Seid ihr mit der definierten Vertriebsausrichtung einverstanden?</p> <p>Definition Vertriebsziele</p> <p>F2: Seid ihr mit dem definierten Vertriebsziel einverstanden?</p>	<p><i>Ungestützte Erhebung interner Anforderungen</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation mit vordefinierter Vertriebsausrichtung</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation mit vordefinierten Vertriebszielen</i></p>
<p><b>Vorstellung gegenwärtige Kennzahlen:</b></p> <p>Vorstellung der gegenwärtig eingesetzten Kennzahlen</p> <p>F3: Welche davon schaut ihr euch am häufigsten an?</p>	<p><i>PowerPoint Präsentation</i></p>
<p><b>Ziele und Kennzahlen je Perspektive</b></p> <p>Definition der Ober- und Unterziele je Perspektive</p> <p>F4: Würde ihr diese Ziele als Ober- und Unterziele definieren?</p> <p>Vorstellung der vorbereiteten Kennzahlen</p> <p>F5: Fehlen euch Kennzahlen?</p>	<p><i>PowerPoint Präsentation mit vordefinierten Ober- und Unterzielen</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation mit vorab erhobenen Kennzahlen</i></p> <p><i>Erheben zusätzlicher Kennzahlen</i></p>

<p><b>Erhebung interne Anforderungen:</b> F6: Was sind eure Anforderungen an Kennzahlen?</p> <p>Präsentation der theoretischen Anforderungen an Kennzahlen</p> <p>Auswahl geeigneter Anforderungen</p> <p>Paarvergleich der ausgewählten Anforderungen</p>	<p><i>Ungestützte Erhebung interner Anforderungen</i></p> <p><i>PowerPoint Präsentation</i></p> <p><i>Mithilfe des Tools Meistertask</i></p> <p><i>Excel-Datei Paarvergleich_NWA.xlsx</i></p>
<p><b>Auswahl der Kennzahlen je Perspektive</b></p> <p>Bewertung der Kennzahlen mittels Nutzwertanalyse</p> <p>Diskussion der Ergebnisse</p> <p>Diskussion der Nutzer/Nutzerinnen des Kennzahlensystems</p>	<p><i>Excel-Datei Paarvergleich_NWA_KZ.xlsx</i></p> <p><i>Nachfragen, ob diese Kennzahlen mit den höchsten Punktebewertungen so übernommen werden sollen</i></p>

**Tabelle A-3:** Gesprächsleitfaden Workshop 2 (Eigene Darstellung)

## 4. Paarvergleich Kennzahlensystem

Paarvergleich	Problem- und Zielorientierung	Flexibilität	Wirtschaftlichkeit	Einfachheit und Klarheit	Stakeholder-Orientierung	Produktorientierung	Orientierung an der Organisation	Summe	Gewichtung	
Problem- und Zielorientierung	0	5	4	4	5	5	4	5	28	26,7%
Flexibilität	0	0	4	4	4	3	4	5	20	19,0%
Wirtschaftlichkeit	1	1	5	0	0	1	1	2	6	5,7%
Einfachheit und Klarheit	0	1	5	5	5	5	5	5	21	20,0%
Stakeholder-Orientierung	0	2	4	4	0	4	1	2	9	8,6%
Produktorientierung	1	1	4	4	0	4	1	11	10,5%	
Orientierung an der Organisation	0	0	3	3	0	3	4	10	9,5%	
							<b>Summe gesamt</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	

**Legende:**

Das horizontale Kriterium ist

5 viel wichtiger

4 wichtiger

3 gleich wichtig

2 unwichtiger

1 viel unwichtiger

als das vertikale Kriterium

Abbildung A-1: Paarvergleich Anforderungen Kennzahlensystem (Eigene Darstellung)



## 5. Nutzwertanalyse Kennzahlensystem

Nutzwertanalyse	Gewichtung	Balanced Scorecard		Konzept nach Kleindienst		Ibi-Vertriebscockpit	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Problem- und Zielorientierung	26,7%	3,83	1,02	4	1,07	3,83	1,02
Flexibilität	19,0%	2,83	0,54	3,17	0,60	3,83	0,73
Einfachheit und Klarheit	20,0%	3,5	0,70	3,83	0,73	3	0,60
Produktorientierung	10,5%	4	0,42	3,83	0,40	3,33	0,35
Organisationsorientierung	9,5%	3	0,29	3,83	0,36	2,83	0,27
Stakeholder-Orientierung	8,6%	3,5	0,30	3	0,26	3,17	0,27
Wirtschaftlichkeit	5,7%	2,83	0,16	2,5	0,14	3,17	0,18
<b>Ergebnis</b>	<b>100%</b>		<b>3,43</b>		<b>3,57</b>		<b>3,42</b>

<b>Legende:</b>	<b>5</b>
sehr gut	<b>4</b>
gut	<b>3</b>
ausreichend	<b>2</b>
schlecht	<b>1</b>
sehr schlecht	

Abbildung A-2: Nutzwertanalyse Konzeptauswahl (Eigene Darstellung)

Kriterium	Kriterienausprägung				
	1	2	3	4	5
<b>Problem- und Zielorientierung</b>	Das Kennzahlensystem erfüllt nicht ausreichend die Eigenschaften, um als ein Instrument zur Diagnose und Steuerung für das übergeordnete Ziel eingesetzt zu werden.	Das Kennzahlensystem weist einen hohen Grad an statischem Charakter auf und erlaubt kaum Flexibilität.	Das Kennzahlensystem weist Flexibilität auf und erlaubt eine eingeschränkte Adaptierung bei gegebenen Veränderungen.	Das Kennzahlensystem weist einen hohen Grad an Flexibilität auf und erlaubt die leichte Adaptierung bei gegebenen Veränderungen.	Das Kennzahlensystem fungiert als enorme Unterstützung zur Diagnose und Steuerung für das übergeordnete Ziel.
<b>Flexibilität</b>	Das Kennzahlensystem weist einen hohen Grad an statischem Charakter auf und erlaubt kaum Flexibilität.	Das Kennzahlensystem weist einen hohen Grad an statischem Charakter auf und erlaubt kaum Flexibilität.	Das Kennzahlensystem weist Flexibilität auf und erlaubt eine eingeschränkte Adaptierung bei gegebenen Veränderungen.	Das Kennzahlensystem weist einen hohen Grad an Flexibilität auf und erlaubt die leichte Adaptierung bei gegebenen Veränderungen.	Das Kennzahlensystem weist einen hohen Grad an Flexibilität auf und erlaubt die leichte Adaptierung bei gegebenen Veränderungen.
<b>Einfachheit und Klarheit</b>	Das Kennzahlensystem weist keinen strukturierten Aufbau auf.	Das Kennzahlensystem weist keinen strukturierten Aufbau auf.	Das Kennzahlensystem weist Ansätze eines klaren Aufbaus vor und beinhaltet Kennzahlen.	Das Kennzahlensystem weist einen klaren Aufbau vor und beinhaltet ausreichend Kennzahlen.	Das Kennzahlensystem weist einen klaren Aufbau vor und beinhaltet ausreichend Kennzahlen.
<b>Produktorientierung</b>	Die Produkte der Organisation können nur vereinzelt im Kennzahlensystem abgebildet werden.	Die Produkte der Organisation können nur vereinzelt im Kennzahlensystem abgebildet werden.	Die Produkte der Organisation können teilweise im Kennzahlensystem abgebildet werden.	Die Produkte der Organisation können im Kennzahlensystem abgebildet werden.	Die Produkte der Organisation können im Kennzahlensystem abgebildet werden.
<b>Organisationsorientierung</b>	Es ist keine bzw. nur ein Ansatz an Kompatibilität mit der Struktur der Organisation gegeben.	Es ist keine bzw. nur ein Ansatz an Kompatibilität mit der Struktur der Organisation gegeben.	Eine Kompatibilität mit der Struktur der Organisation ist teilweise gegeben. Einige Nutzerinnen bzw. Nutzer ziehen einen Nutzen aus dem System.	Eine Kompatibilität mit der Struktur der Organisation ist gegeben. Jeder Nutzer bzw. jede Nutzerin zieht einen Nutzen aus dem System.	Eine Kompatibilität mit der Struktur der Organisation ist gegeben. Jeder Nutzer bzw. jede Nutzerin zieht einen Nutzen aus dem System.
<b>Stakeholder-Orientierung</b>	Externe als auch interne Einflüsse der Stakeholder und Stakeholderinnen können nur vereinzelt durch das Kennzahlensystem abgebildet werden.	Externe als auch interne Einflüsse der Stakeholder und Stakeholderinnen können nur vereinzelt durch das Kennzahlensystem abgebildet werden.	Externe als auch interne Einflüsse der Stakeholder und Stakeholderinnen können teilweise durch das Kennzahlensystem abgebildet werden.	Externe als auch interne Einflüsse der Stakeholder und Stakeholderinnen können durch das Kennzahlensystem abgebildet werden.	Externe als auch interne Einflüsse der Stakeholder und Stakeholderinnen können durch das Kennzahlensystem abgebildet werden.
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Der Nutzen, der durch das Kennzahlensystem generiert wird, ist kleiner als der Aufwand zur Erhebung und Aufbereitung der Daten.	Der Nutzen, der durch das Kennzahlensystem generiert wird, ist kleiner als der Aufwand zur Erhebung und Aufbereitung der Daten.	Der Nutzen, der durch das Kennzahlensystem generiert wird, ist gleich groß wie der Aufwand zur Erhebung und Aufbereitung der Daten.	Der Nutzen, der durch das Kennzahlensystem generiert wird, ist größer als der Aufwand zur Erhebung und Aufbereitung der Daten.	Der Nutzen, der durch das Kennzahlensystem generiert wird, ist größer als der Aufwand zur Erhebung und Aufbereitung der Daten.

Abbildung A-3: Kriterienkatalog (Eigene Darstellung)

## 6. Paarvergleich Anforderungen Kennzahlen

Paarvergleich	Frühwarnung	Aktualität	Validität	Wirtschaftlichkeit	Zielorientierung	Summe	Gewichtung
Frühwarnung	3	3	3	3	2	11	22%
Aktualität	2	5	5	5	4	16	32%
Validität	2	0	4	4	3	9	18%
Wirtschaftlichkeit	2	0	1	4	1	4	8%
Zielorientierung	3	1	2	4	4	10	20%
						<b>50</b>	<b>100%</b>

**Legende:**  
Das horizontale Kriterium ist

5 viel wichtiger  
4 wichtiger  
3 gleich wichtig  
2 unwichtiger  
1 viel unwichtiger

als das vertikale Kriterium

Abbildung A-4: Paarvergleich Anforderungen Kennzahlen (Eigene Darstellung)

## 7. Nutzwertanalyse Kennzahlen

Nutzwertanalyse		Frühwarnung		Aktualität		Validität		Wirtschaftlichkeit		Zielorientierung		Summe
Gewichtung		22%		32%		18%		8%		20%		100%
Kennzahl	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G		
Finanzen	Zielerreichungsgrad Deckungsbeitrag 1	5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1	5
	Deckungsbeitrag 1	5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1	5
	Deckungsbeitrag 2	5	1	5	1,6	5	0,9	4	0,3	4	0,8	4,72
	Deckungsbeitrag 1 mit wiederkehrenden Einnahmen	4	1	4	1,3	5	0,9	4	0,3	5	1	4,38
	Auftragseingang	5	1	4	1,3	4	0,7	4	0,3	3	0,6	4,02
	Ø Dienstleistungsstundensatz je Außendienstmitarbeiter/ Außendienstmitarbeiterin	3	1	3	1	4	0,7	4	0,3	4	0,8	3,46
	Ø Rabattsatz	3	1	3	1	4	0,7	4	0,3	4	0,8	3,46
	Umsatz	4	1	4	1,3	4	0,7	3	0,2	1	0,2	3,32
	Umsatzrentabilität	4	1	3	1	4	0,7	3	0,2	2	0,4	3,2
	Ø Zahlungsziel	1	0	3	1	3	0,5	3	0,2	4	0,8	2,76
	Ø Auftragshöhe	1	0	3	1	3	0,5	3	0,2	3	0,6	2,56
	Kunde/Kundin, Markt & Umwelt	Neukundenanteil	5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1
Deckungsbeitrag 1 mit Neukunden/Neukundinnen		5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1	5
Zielerreichung Umsatz je Hersteller/Herstellerin		5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1	5
Deckungsbeitrag je Hersteller/Herstellerin		4	1	4	1,3	4	0,7	5	0,4	5	1	4,28
Zielerreichung Learning Credits je Territory		4	1	4	1,3	3	0,5	4	0,3	2	0,4	3,42
Referenzquote		3	1	3	1	4	0,7	4	0,3	3	0,6	3,26
Produktnutzungsquote der Eigenprodukte		3	1	3	1	4	0,7	5	0,4	2	0,4	3,14
Kundenabwanderungsquote		3	1	3	1	3	0,5	3	0,2	3	0,6	3
Cross- und Up-Selling Quote		4	1	2	0,6	3	0,5	3	0,2	3	0,6	2,9
Kundenzufriedenheit		3	1	1	0,3	2	0,4	3	0,2	3	0,6	2,18
Marktanteil		2	0	2	0,6	2	0,4	1	0,1	2	0,4	1,92
Prozesse	Rechnungsanzahl je Kunde/Kundin	5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1	5
	Angebotsersfolgsquote	5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	5	1	5
	Ø Anzahl der Belege	5	1	4	1,3	5	0,9	5	0,4	5	1	4,68
	Ø Angebotsvolumen	3	1	5	1,6	4	0,7	4	0,3	4	0,8	4,1
	Attach-Rate	4	1	4	1,3	4	0,7	3	0,2	4	0,8	3,92
	Renewal-Rate	4	1	4	1,3	4	0,7	3	0,2	4	0,8	3,92
	Anzahl der Angebotsvarianten je Kunde/Kundin	2	0	5	1,6	3	0,5	3	0,2	3	0,6	3,42
	Außendienstzeiten je Key Account Manager/Key Account Managerin	2	0	3	1	4	0,7	2	0,2	3	0,6	2,88
	Auftragsstornierungsquote	3	1	3	1	3	0,5	4	0,3	2	0,4	2,88
	Ø Auftragshöhe	2	0	4	1,3	3	0,5	3	0,2	1	0,2	2,7
Kosten des Vertriebs je Territory	3	1	3	1	2	0,4	2	0,2	2	0,4	2,54	
Lernen & Wachstum	Ø Überstundenanzahl	5	1	5	1,6	5	0,9	5	0,4	4	0,8	4,8
	Ø Anzahl an Weiterbildungstagen	5	1	4	1,3	5	0,9	5	0,4	4	0,8	4,48
	Ø Resturlaub	4	1	5	1,6	3	0,5	4	0,3	4	0,8	4,14
	Ø Krankenstandstage	5	1	4	1,3	3	0,5	3	0,2	4	0,8	3,96
	Mitarbeiterfluktuationsrate	5	1	4	1,3	4	0,7	3	0,2	3	0,6	3,94
	Mitarbeiterzufriedenheit	3	1	3	1	3	0,5	3	0,2	4	0,8	3,2
	Ø Unternehmenszugehörigkeit	3	1	3	1	2	0,4	3	0,2	3	0,6	2,82
	Ø Mitarbeiteralter	3	1	3	1	2	0,4	3	0,2	3	0,6	2,82

### Legende:

Kriterium zur Gänze erfüllt	5
Kriterium wird zum Großteil erfüllt	4
Kriterium wird ausreichend erfüllt	3
Kriterium wird teilweise erfüllt	2
Kriterium wird nicht ausreichend erfüllt	1
Kriterium wird nicht erfüllt	0

Abbildung A-5: Nutzwertanalyse Kennzahlenauswahl (Eigene Darstellung)

# 8. Projektplan

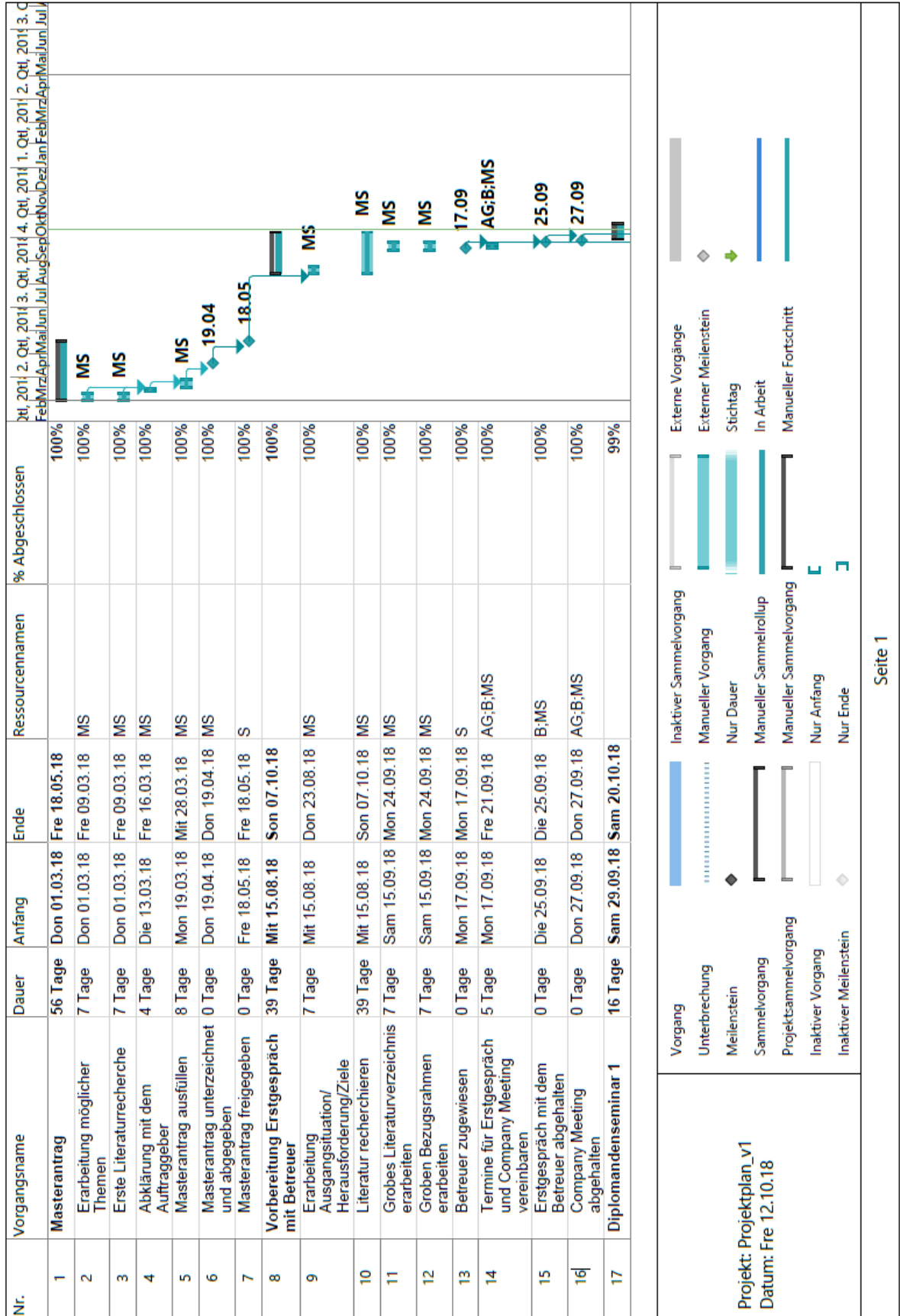


Abbildung A-6: Projektplan Teil 1 (Eigene Darstellung)

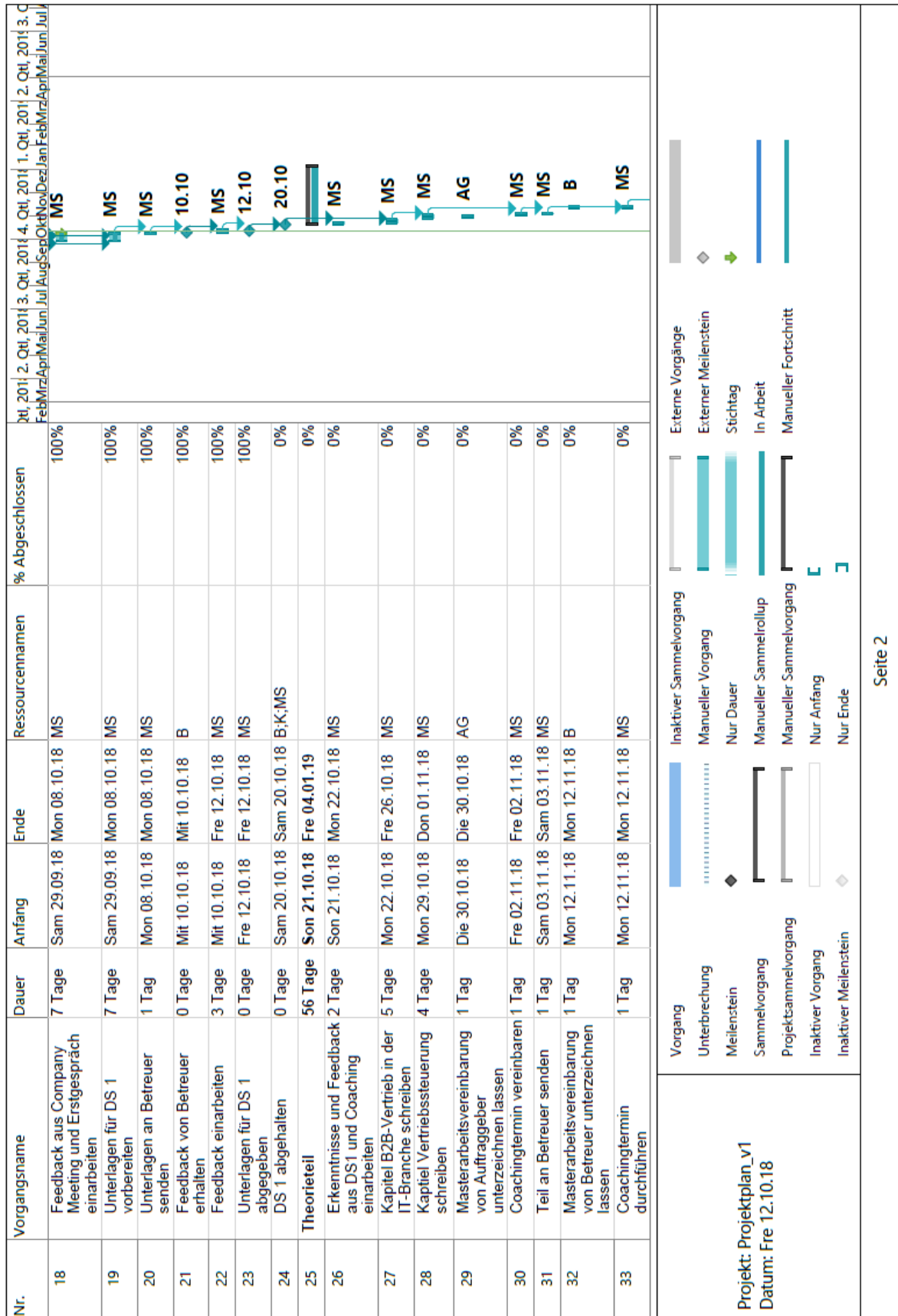


Abbildung A-7: Projektplan Teil 2 (Eigene Darstellung)

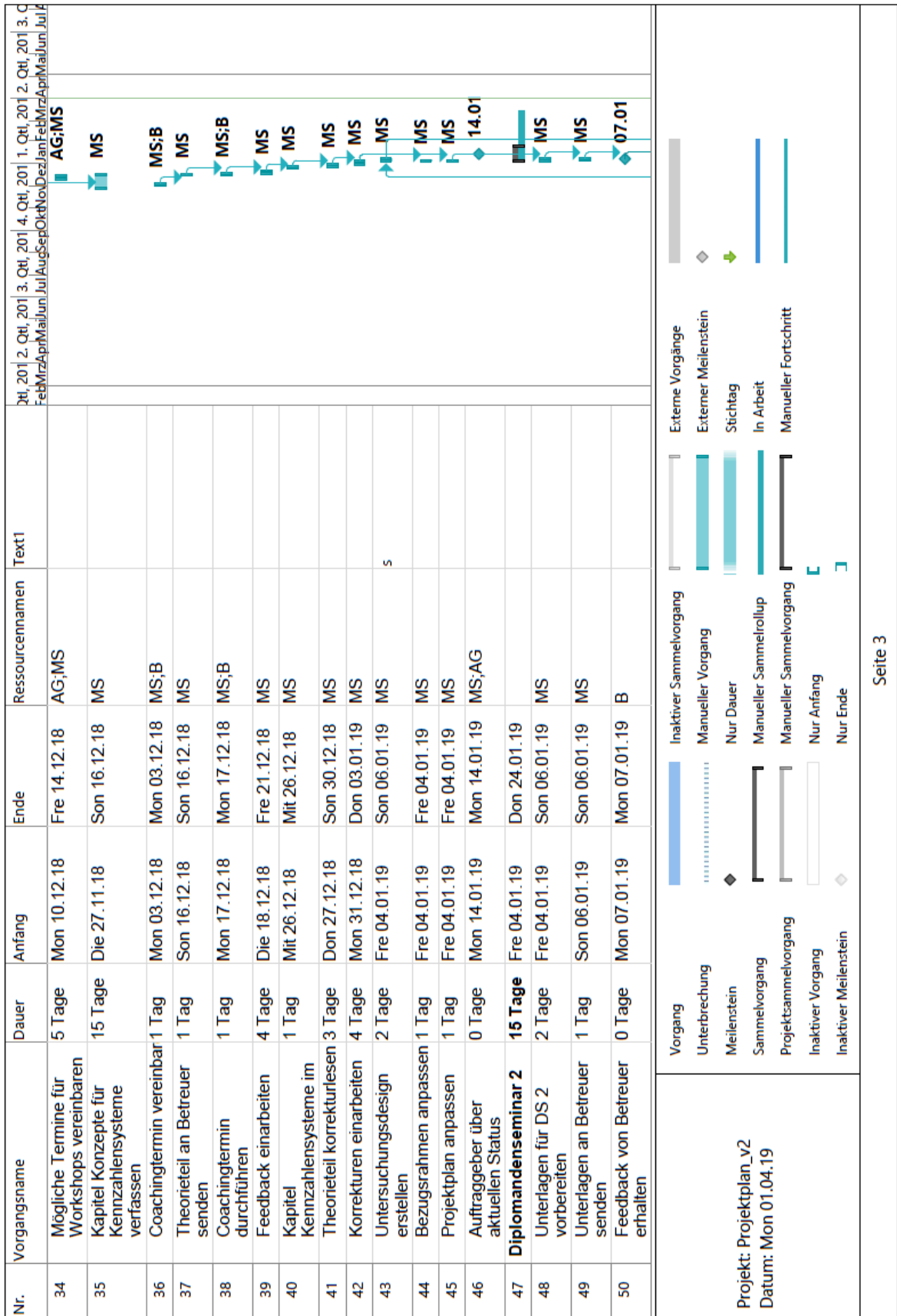


Abbildung A-8: Projektplan Teil 3 (Eigene Darstellung)

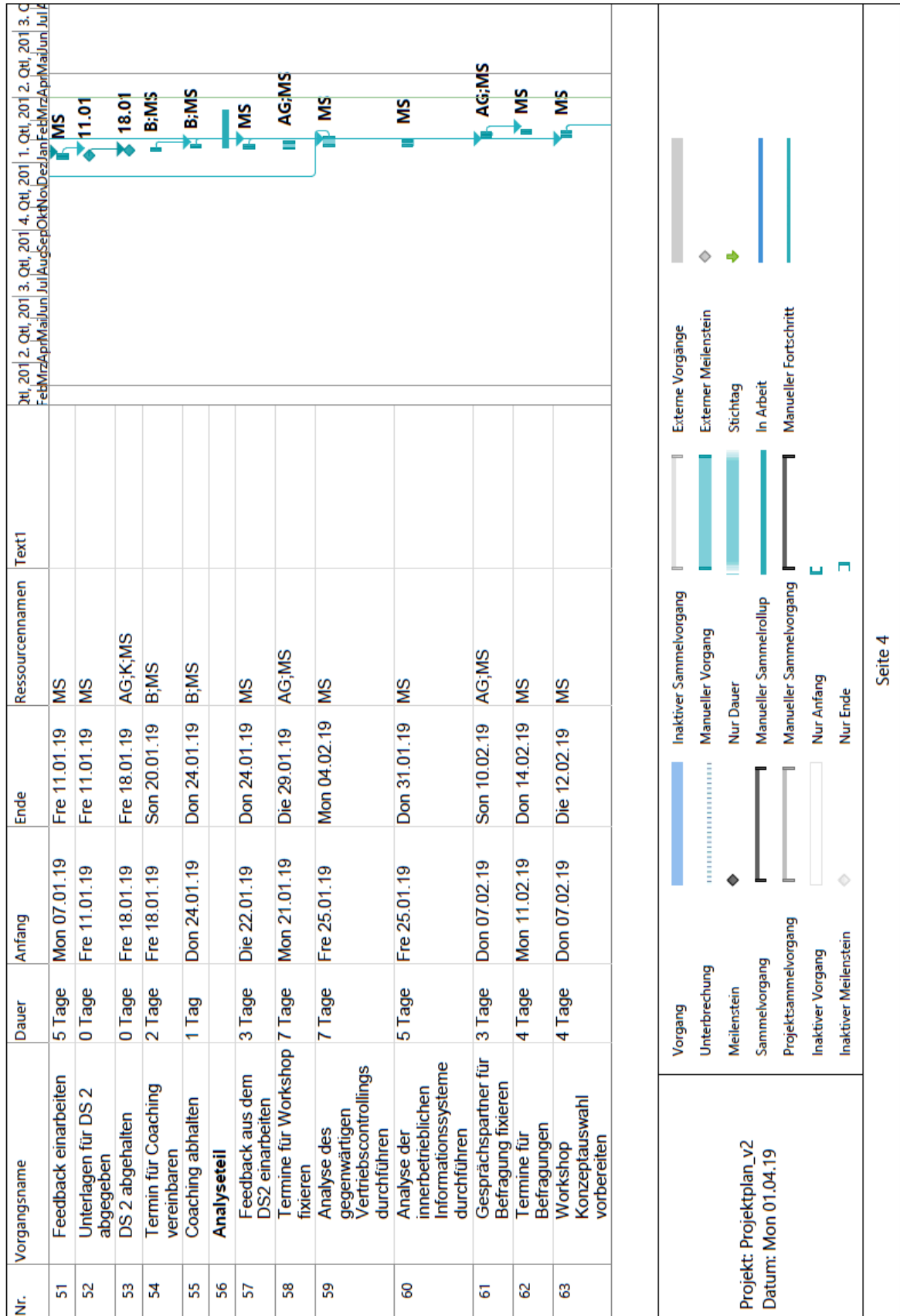


Abbildung A-9: Projektplan Teil 4 (Eigene Darstellung)



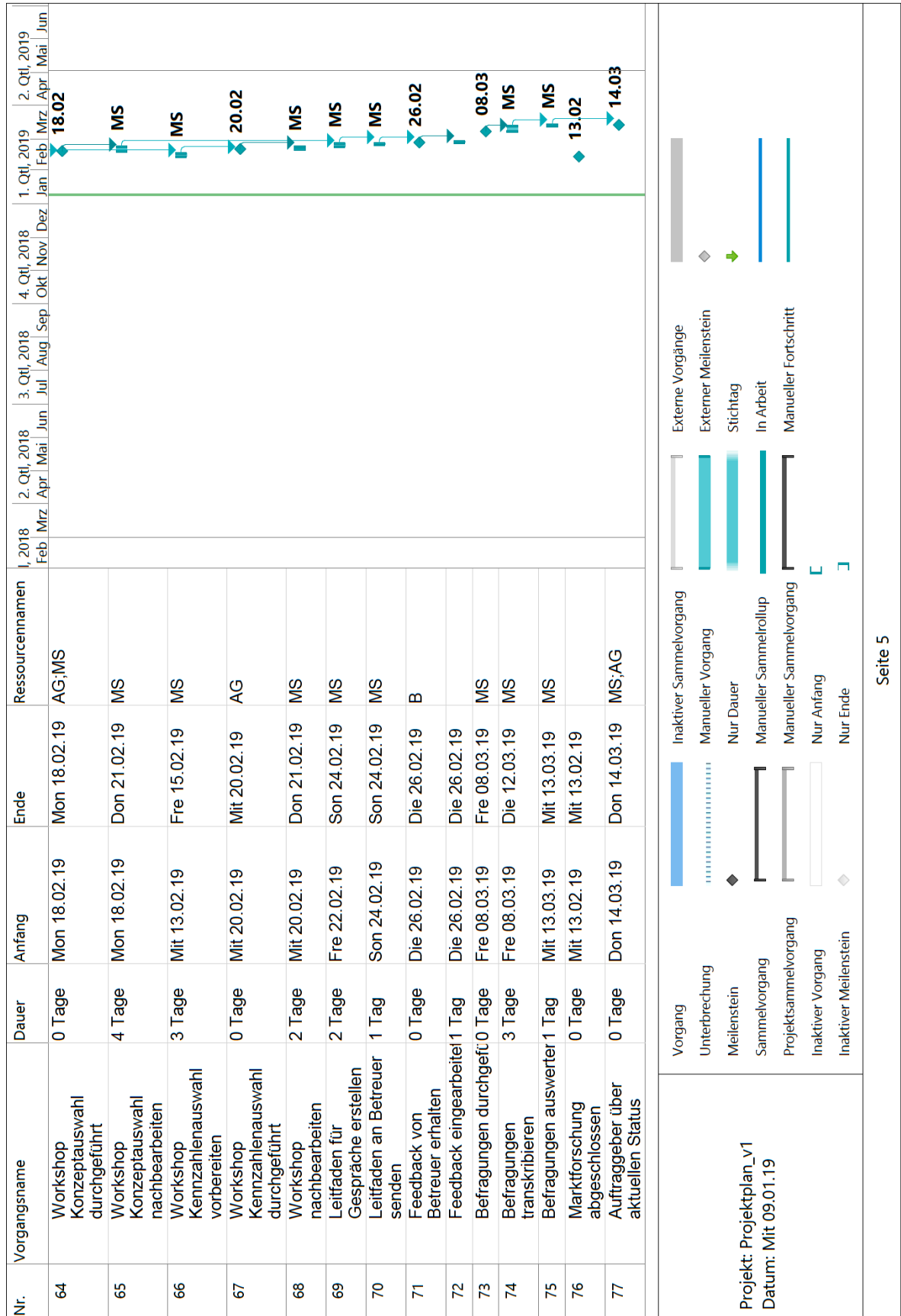


Abbildung A-10: Projektplan Teil 5 (Eigene Darstellung)





## 8.1 Meilensteinplan

MEILENSTEINPLAN				
PP-Code	Meilenstein	Geplanter Termin	Aktueller Termin	Status
6	Masterantrag unterzeichnet und abgegeben	19.04.2018	19.04.2018	erledigt
7	Masterantrag freigegeben	18.05.2018	09.05.2018	erledigt
13	Betreuer zugewiesen	17.09.2018	17.09.2018	erledigt
15	Erstgespräch mit dem Betreuer abgehalten	25.09.2018	25.09.2018	erledigt
16	Company Meeting abgehalten	27.09.2018	27.09.2018	erledigt
21	Feedback von Betreuer erhalten	10.10.2018	11.10.2018	erledigt
23	Unterlagen für DS1 abgegeben	12.10.2018	12.10.2018	erledigt
24	DS1 abgehalten	20.10.2018	20.10.2018	erledigt
35	Masterarbeitsvereinbarung abgegeben	23.11.2018	23.11.2018	erledigt
48	Auftraggeber über aktuellen Status informiert	04.01.2019	07.01.2019	erledigt
52	Feedback von Betreuer erhalten	09.01.2019	08.01.2019	erledigt
54	Unterlagen für DS2 abgegeben	11.01.2019	11.01.2019	erledigt
55	DS2 abgehalten	18.01.2019	18.01.2019	erledigt
64	Workshop Konzeptauswahl durchgeführt	18.02.2019	05.03.2019	erledigt
67	Workshop Kennzahlenauswahl durchgeführt	20.02.2019	12.03.2019	erledigt
71	Feedback von Betreuer erhalten	26.02.2019	25.02.2019	erledigt
73	Befragungen durchgeführt	08.03.2019	27.03.2019	erledigt
76	Marktforschung abgeschlossen	13.03.2019	28.03.2019	erledigt
77	Auftraggeber über aktuellen Status informiert	14.03.2019	14.03.2019	erledigt
88	Praxisteil fertiggestellt	28.03.2019	29.03.2019	erledigt
92	Feedback von Betreuer erhalten	01.04.2019	02.04.2019	erledigt
94	Unterlagen für DS3 abgegeben	05.04.2019	05.04.2019	erledigt
95	DS3 abgehalten	11.04.2019	13.04.2019	erledigt
97	Coaching abgehalten	15.04.2019	13.04.2019	erledigt
106	Masterarbeit korrekturgelesen	27.04.2019	30.04.2019	erledigt
109	Abgabe der Masterarbeit	02.05.2019	02.05.2019	erledigt

**Tabelle A-4:** Meilensteinplan (Eigene Darstellung)

## **8.2 Fortschritt**

Gegenwärtig wurden 109 von 109 Vorgängen des Projektplans abgeschlossen. Somit ist ein Fortschritt von 100,00 Prozent zu verzeichnen.