

Masterarbeit

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

Erstellung eines Kennzahlenreports zur operativen Steuerung des Vertriebs

am Beispiel der CWS Hygiene Österreich GmbH

Betreuerin:

Mag. Astrid Schilcher

Vorgelegt von:

Philipp Wernig, BA

1810557027

Graz, 04.05.2020

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 04.05.2020

.....
Philipp Wernig

Danksagung

Ich möchte die Gelegenheit nutzen und mich bei all jenen Personen bedanken, die mich im Zuge des Studiums unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gebührt meiner Mutter, Eva Wernig, die mich in jeder noch so schwierigen Stunde unterstützt und begleitet hat. Vielen Dank!

Eine Person, ohne die diese Masterarbeit nicht zustande gekommen wäre, ist meine Betreuerin, Frau Mag. Astrid Schilcher. Vielen Dank für die fachliche, professionelle und persönliche Unterstützung.

Last but not least möchte ich mich bei allen Freunden, Bekannten, KollegInnen und LektorInnen bedanken. Danke für eure Unterstützung, unsere Diskussionen und die Bereitschaft, mich jederzeit zu unterstützen.

Zusammenfassung

Der B2B-Handelsmarkt, besonders im Bereich Hygiene, kennzeichnet sich durch steigenden Wettbewerbsdruck. Dies bedeutet, dass Produkte substituierbar sind, der Preisdruck seitens der KundInnen immer größer wird und die eigenen Kosten steigen. Um diesen Umständen entgegenzuwirken, bedarf es einer idealen Steuerung der VerkäuferInnen.

Auf Grund dessen beschäftigt sich diese Masterarbeit mit der Erstellung eines Kennzahlenkataloges zur operativen Steuerung des Vertriebs für die CWS Hygiene Österreich GmbH. Dadurch sollen Unternehmensziele erreicht und die VertriebsmitarbeiterInnen zielorientiert gesteuert werden.

Der theoretische Teil dieser Arbeit widmet sich einerseits dem B2B-Vertrieb, erklärt diesen und geht auf die verschiedenen Typen von VerkäuferInnen dieser Branche ein. Andererseits werden die Begriffe Vertriebssteuerung und Management Reporting erläutert. Da ein Vertriebscontrolling ohne Kennzahlen nicht funktionieren kann, werden diese in einem eigenen Kapitel betrachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur dienen als Basis für den empirischen Teil dieser Arbeit. Zudem schließt der Autor den theoretischen Teil mit einem Idealplan zur Erstellung eines Kennzahlenkataloges ab.

Zu Beginn des praktischen Abschnitts werden Einzelexplorationen mit vier Vertriebsleitern bzw. Vertriebsleiterinnen durchgeführt. Schwerpunkte der Befragungen sind die Vertriebssteuerung allgemein, Kennzahlen und die Art und Weise des Reportings. Die Befragungen haben auch gezeigt, was es bei der Verwendung von Kennzahlen zu beachten gibt. Die wichtigsten Ergebnisse hierbei sind explizite Kennzahlen, die zur Steigerung der Angebotserfolgsquote und der Cross- bzw. Up-Selling Quote dienen. Diese Erkenntnisse bilden das Fundament für den unternehmensinternen Workshop bei CWS. In diesem wurde ein Kennzahlenkatalog und dessen Berichtswesen entwickelt. Dadurch kann sichergestellt werden, dass das Vertriebscontrolling ideal auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt ist. Durch den strukturierten Workshop, in dem auch die Vertriebsziele erarbeiteten wurden, sind maßgeschneiderte Kennzahlen ausgewählt worden, durch die die Unternehmensziele sichergestellt werden können.

Abstract

The B2B trade market, especially in the hygiene sector, is characterised by increasing competitive pressure. This means that products are substitutable, price pressure from customers is increasing and their own costs are rising. In order to counteract these circumstances, an ideal control of the sales staff is required.

Therefore, this master thesis's aim is the development of a catalogue of key figures for the operative control of sales for CWS Hygiene Österreich GmbH. Thereby, company goals are to be achieved and the sales staff is to be controlled in a target-oriented way.

The theoretical chapters of this thesis deals with B2B sales, explains it and deals with the types of salespersons in this industry. On the other hand, the terms sales control and management reporting are explained. Since sales controlling cannot function without key figures, these are considered in a separate chapter. The insights gained from the literature serve as a basis for the empirical part of this thesis. In addition, the author concludes the theoretical part with an ideal plan for creating a key figure catalogue.

At the beginning of the practical section, individual explorations are carried out with four sales managers. The focus of the surveys is on sales management in general, key figures and the way in which reporting is carried out. The surveys also showed what needs to be considered when using key figures. The most important results here are explicit key figures that serve to increase the offer success rate and the cross- or up-selling ratio. These findings form the basis for the in-house workshop at CWS. In this workshop a catalogue of key figures and its reporting system was developed. This ensures that sales controlling is ideally suited to the needs of the company. Through the structured workshop, in which the sales targets were also worked out, tailor-made key figures were selected, through which the company targets can be ensured.

Finally, further recommendations for actions for the company are described and a budgeting of the individual steps is carried out.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Unternehmensvorstellung	1
1.1.1 Produkte	1
1.1.2 Aufbau der Vertriebsstruktur	2
1.1.3 Markt und Wettbewerb.....	3
1.2 Ausgangssituation	4
1.3 Herausforderung	6
1.4 Ziele	7
1.4.1 Unternehmensziele.....	7
1.4.2 Ziel der Masterarbeit.....	7
1.4.3 Nicht-Ziele	7
1.5 Bezugsrahmen	8
2 B2B-Vertrieb	9
2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung des B2B-Vertriebes.....	9
2.2 Besonderheiten des B2B-Vertriebes und Marktes	10
2.3 VerkäuferInnenentypen im B2B-Vertrieb.....	16
2.3.1 NeukundInnenakquise - Hunter	16
2.3.2 BestandskundInnenbetreuung – Farmer	18
3 Vertriebssteuerung und Management Reporting	20
3.1 Vertriebssteuerung - Definition.....	20
3.2 Vertriebssteuerung – Aufgaben und Ziele	21
3.3 Vertriebscontrolling.....	22
3.3.1 Aufgaben und Ziele.....	23
3.3.2 Vertriebscontrolling im B2B-Handel.....	26
3.3.3 Die Rolle des Vertriebscontrollings im Management	28
3.3.4 Strategisches und operatives Vertriebscontrolling	29

3.4	Instrumente des Vertriebscontrollings	31
3.5	Management Reporting	34
3.5.1	Management Reporting – Definition	34
3.5.2	Herausforderungen des Management Reportings	35
3.5.3	Berichte als Reporting System.....	36
3.5.4	Cockpit/Dashboard	37
3.5.5	Anforderungen an den passenden Bericht	39
4	Kennzahlen als Basis zur operativen Vertriebssteuerung	40
4.1	Arten von Kennzahlen	41
4.2	Funktionen und Grenzen von Kennzahlen	43
4.3	Bildung von Kennzahlen.....	46
4.4	Auswahl von Kennzahlen	47
4.5	Dokumentation von Kennzahlen	49
5	Instrumente und Kennzahlen zur operativen Vertriebssteuerung	51
5.1	Instrumente des operativen Vertriebscontrollings	51
5.1.1	Schlagzahlmanagement	51
5.1.2	Angebotscontrolling	53
5.1.3	Vertriebsprozesscontrolling	55
5.1.4	Verkaufsgebietscontrolling.....	57
5.2	Erstellung eines Kennzahlenkataloges.....	58
5.3	Kennzahlen zur operativen Steuerung	60
6	Zusammenfassung der theoretischen Erkenntnisse	63
7	Marktforschung und Untersuchungsdesign.....	65
7.1	Marktforschung	65
7.2	Untersuchungsdesign der Marktforschung.....	67
7.2.1	Untersuchungsfragen	67
7.2.2	Erhebungsmethode	68
7.2.3	Stichprobenauswahl	69
7.2.4	Erhebungsinstrumente.....	71

7.2.5	Planung der Marktforschung.....	71
8	Analyse des bestehenden Vertriebscontrollings	72
8.1	Sales Force in Bezug auf Vertriebscontrolling.....	72
8.2	Ressourcen zur Bildung neuer Kennzahlen	74
8.2.1	CRM-System Sales Force	74
8.2.2	CWS Client.....	74
8.2.3	ABSSolute das Enterprise Resource Planning System	75
8.2.4	Zusätzliche Datenquellen	75
8.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse	76
9	Ergebnisse aus den Einzelinterviews.....	77
9.1	Vertriebssteuerung.....	78
9.2	Kennzahlen und Auswahl.....	80
9.3	Abgeleitete Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele	83
10	Entwicklung eines Kennzahlenkataloges für CWS.....	84
10.1	Ziele und benötigte Informationen.....	84
10.2	Definition von Kennzahlen für CWS.....	85
10.3	Reporting und Darstellung	87
10.4	Auswahl der Kennzahlen	88
11	Handlungsempfehlung.....	91
11.1	Definition von KPI's, Soll-Werten und Maßnahmen	91
11.2	Kommunikation und Bonussystem.....	92
11.3	Know-How.....	94
11.4	Kontrolle und Verbesserung.....	95
11.5	Darstellungsform.....	95
11.6	Budgetierung.....	97
12	Resümee	99
	Literaturverzeichnis	101
	Anhang.....	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertriebsorganigramm CWS.....	2
Abbildung 2: Bezugsrahmen	8
Abbildung 3: Aufbau des Sales-Funnel	17
Abbildung 4: Kennzahlen für die B2B-Handel Branche	27
Abbildung 5: Instrumente des Vertriebscontrollings	31
Abbildung 6: Arten von Kennzahlen	41
Abbildung 7: Funktionen von Kennzahlen	43
Abbildung 8: Berechnung einer Kennzahl	46
Abbildung 9: Aufbau eines Kennzahlenkataloges	49
Abbildung 10: Berechnung Schlagzahlmanagement.....	52
Abbildung 11: Kennzahlen des Angebotscontrollings.....	55
Abbildung 12: Kennzahlen im Vertriebsprozesscontrolling.....	56
Abbildung 13: Kennzahlen im Verkaufsgebietscontrolling.....	58
Abbildung 14: Kennzahlensammlung Teil 1	60
Abbildung 15: Kennzahlensammlung Teil 2	61
Abbildung 16: Kennzahlensammlung Teil 3	61
Abbildung 17: Kennzahlensammlung Teil 4	62
Abbildung 18: Zusammenfassung der Theorie.....	63
Abbildung 19: Vorgehen zur Erstellung eines Kennzahlenkataloges	64
Abbildung 20: Erhebungsmethoden	68
Abbildung 21: Aktuelle Kennzahlen der CWS Hygiene Österreich GmbH	73
Abbildung 22: ProbandInnen der Einzelexploration.....	77
Abbildung 23: Nennungen der Instrumente des Vertriebcontrollings.....	78
Abbildung 24: Nennungen der Berichterstattung.....	79
Abbildung 25: Bewertete Kennzahlen der Theorie	81
Abbildung 26: Bewertung der Kennzahlen im Workshop	86
Abbildung 27: Morphologischer Kasten für CWS	87
Abbildung 28: Kriterien und Gewichtung der Nutzwertanalyse.....	88
Abbildung 29: Bewertete Kennzahlen der NWA	89
Abbildung 30: Kennzahlen des Kennzahlenkataloges Teil 1	90
Abbildung 31: Kennzahlen des Kennzahlenkataloges Teil 2	90
Abbildung 32: Kosten der Darstellungsvarianten.....	96
Abbildung 33: Kosten der Handlungsempfehlungen	97

Abkürzungsverzeichnis

CWS = CWS Hygiene Österreich GmbH

B2B = Business-to-Business

BSC = Balanced Scorecard

CEO = Chief Executive Officer

KAM = Key Account Management

KPI = Key Performance Indicator

CRM = Customer Relationship Management

VC = Vertriebscontrolling

MAFO = Marktforschung

B2C = Business-to-Consumer

ERP = Enterprise Ressource Planning

NWA = Nutzwertanalyse

1 Einleitung

Diese Masterarbeit befasst sich mit der Erstellung eines Kennzahlensystems zur Steuerung der Effektivität und Effizienz der VertriebsmitarbeiterInnen am Beispiel der CWS Hygiene Österreich GmbH. Das erste Kapitel stellt das genannte Unternehmen vor, erläutert die Ausgangssituation und beschreibt die Herausforderung, in der sich CWS Hygiene Österreich GmbH befindet. Darüber hinaus werden die Ziele und Nicht-Ziele sowie ein grafischer Bezugsrahmen der Arbeit dargestellt.

1.1 Unternehmensvorstellung

Die CWS Hygiene Österreich GmbH mit Firmensitz in Wiener Neudorf, nachfolgend als „CWS“ bezeichnet, ist ein Spezialist für Waschraumhygiene und Schmutzfangmatten. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte ausschließlich an Gewerbetreibende und bedient somit den Business-to-Business (B2B) Markt als Handelsunternehmen. CWS gehört zur europaweit tätigen CWS Gruppe, welche wiederum in den Haniel-Konzern eingegliedert ist. Gegründet wurde die österreichische Niederlassung im Jahr 1982, derzeit sind 235 MitarbeiterInnen an sieben Standorten beschäftigt. Im Jahr 2018 betrug der Umsatz der CWS 30,5 Millionen Euro (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019b).

1.1.1 Produkte

Der Hygienebereich von CWS wird in die folgende Geschäftsbereiche unterteilt:

- Waschraumlösungen
 - Hand-, WC- und Damenhygiene
 - Raumbeduftung
 - Zubehör sowie Verbrauchsmaterial
- Schmutzfangmatten
 - In- und Outdoormatten
 - Individuelle Logomatten (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019b)

Die Niederlassungen in den verschiedenen Ländern bieten einheitliche Spendersysteme für die Waschraumlösungen an. Diese werden von der CWS International GmbH entwickelt und auch zur Produktion freigegeben (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019b).

Die Marke CWS ist besonders auch für ihre Produktneuheiten und Innovationen im Bereich Hygiene bekannt. So wurde im Jahr 2019 mit der „SmartWash“-Linie der Waschraum der Zukunft vorgestellt. Hierbei handelt es sich um berührungslose Spender und Wasserhähne, um den höchsten Grad an Hygiene bieten zu können (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019c).

Im Geschäftsfeld Schmutzfangmatten werden einerseits Standardmatten angeboten, diese haben eine fixe Größe und Farbe. Andererseits besteht für die KundInnen die Möglichkeit, Matten in individuellen Größen und Farben zu erwerben. Zusätzlich bietet CWS ein Waschservice an, wobei die Teppiche laufend ausgetauscht und gereinigt werden (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019b).

1.1.2 Aufbau der Vertriebsstruktur

Der in der Unternehmensvorstellung aufgezeigte Umsatz wird durch ungefähr 18.000 KundInnen generiert. Diese kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen, wie beispielsweise Industrie, Gastronomie, Handel oder Logistik. Der strategisch gewählte Vertriebskanal ist der direkte (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019b).

Um BestandskundInnen bestmöglich zu betreuen und zudem möglichst viele NeukundInnen zu gewinnen, betreibt CWS ein Hunter (Akquise) / Farmer (Betreuung) Vertriebsmodell. Dieses wird in fünf Verkaufsteams aufgeteilt. Zusätzlich werden ausgewählte KundInnen über ein Tele-Sales-Team kontaktiert (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019a). Abbildung 1 gibt einen detaillierten Überblick über die Vertriebsstruktur von CWS.



Abbildung 1: Vertriebsorganigramm CWS (in Anlehnung an CWS Hygiene Österreich GmbH 2019a)

Abbildung 1 zeigt die Einteilung der Vertriebsteams auf. Die Abteilungen wurden über die Aufgabenbereiche strukturiert. Das Key Account Team betreut Unternehmen mit über 500 MitarbeiterInnen, wodurch hier zwei zusätzliche Hunter eingesetzt werden, um GroßkundInnen noch gezielter kontaktieren zu können (vgl. Böttger 2018).

1.1.3 Markt und Wettbewerb

Der Hygienemarkt in Österreich wird als Verdrängungsmarkt bezeichnet. Marktanteilmäßig befindet sich CWS an dritter Stelle. Die zwei stärksten Mitbewerber sind Hagleitner auf Platz eins und Tork auf Platz zwei. Durch die wachsende Nachfrage und der Substituierbarkeit der Produkte gewinnen immer mehr Anbieter an Marktanteilen. Selbst eine vertragliche Bindung der AbnehmerInnen an CWS kann nicht verhindern, dass auf Grund von preislichen Vorteilen die KundInnen zu einem Mitbewerber oder einer Mitbewerberin wechseln. Zu den Diskontern im Sektor Waschraumhygiene zählen Holluschek und Ille. Weitere Anbieter wie Kimberley Clark oder Johnson Diversey bewegen sich in der preislichen Mittelklasse. CWS sieht sich selbst als Qualitätsführer im Bereich Spendersysteme, Nachfüllungen sowie Serviceleistungen, daher orientiert sich CWS preislich über dem Marktdurchschnitt (vgl. Lehl 2019).

Die angebotenen Produkte verfügen über einen unterschiedlich hohen Deckungsbeitrag. Dies hat zur Folge, dass KundInnen, die einen hohen Umsatz erzielen, durchaus einen verhältnismäßig kleinen Profit erwirtschaften können. Grund hierfür ist einerseits die nicht immer vorhandene Preisdisziplin der MitarbeiterInnen und andererseits der Umfang der bei den KundInnen gelisteten Produkte. Derzeit bietet CWS 14 Produktlinien an, von denen bei den AbnehmerInnen im Durchschnitt nur drei gelistet sind (vgl. Böttger 2019c).

1.2 Ausgangssituation

Um als Unternehmen erfolgreich am Markt agieren zu können, ist es von enormer Wichtigkeit, in den Vertrieb zu investieren. Einerseits verbraucht diese Abteilung viele finanzielle Ressourcen, andererseits erwirtschaftet sie die meiste Rendite. Die Vertriebsabteilung benötigt, um kostendeckend zu sein, in etwa 10 bis 20 Prozent des getätigten Umsatzes. Dieser Umstand zeigt auf, dass es nötig ist, den Vertrieb bestmöglich zu optimieren und dessen Hebelwirkung auszunutzen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 2).

Im Laufe der Zeit hat sich der B2B Markt immer mehr verändert. Heutzutage sind Produkte durch die Dichte der Wettbewerber austauschbar und meist als gleichwertig anzusehen. Dieser Umstand betrifft ebenso die Hygienebranche, da alle Anbieter am Markt vergleichbare Produkte anbieten. Somit wird die Entscheidung der KundInnen meist auf Grund des Preises getroffen. Um langfristig ein gesundes Unternehmen auf- und ausbauen zu können, ist es wichtig, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren und die AbnehmerInnen an das Unternehmen zu binden (vgl. Pufahl 2014, S. 5).

Der österreichische Markt im Segment Waschraumhygiene befindet sich seit 2017 wieder in einem Aufwärtstrend. Dies wird laut Prognosen bis mindestens 2021 weiterhin der Fall sein (vgl. Branchenradar 2018).

Zusätzlich zu den genannten Veränderungen des Marktes stellt das digitale Zeitalter Unternehmen vor weitere Herausforderungen. Besonders die schnelle und nahtlose Art, Informationen abzurufen und Preise zu vergleichen, sind hierbei wichtige Faktoren. Heutzutage ist es schwieriger, KundInnen zu halten und sie über den gesamten Kaufzyklus zu begleiten (vgl. ec4u expert consulting AG 2016, S. 3).

Durch diese volatilen Markt- und KundInnengegebenheiten rückt die NeukundInnengewinnung für eine Vielzahl an Unternehmen in den Vordergrund. An zweiter Stelle folgt der Ausbau und die Sicherung der bestehenden KundInnen. Ein wichtiges Tool, um den Vertrieb für diese Aufgaben richtig zu steuern und deren Erfolg zu sichern, ist das Controlling. Um eine ideale Vertriebssteuerung auch anzuwenden, müssen unternehmensspezifische Kennzahlen sowie Key Performance Indicators (KPI) gebildet werden (vgl. Pufahl 2015, S. 11 - 13).

Strukturiert man nun den persönlichen B2B-Vertrieb in folgende fünf Phasen: KundInnenbasis, Terminierung und Gespräche, Angebotserstellung sowie Abgabe, Zu beziehungsweise Absage des Angebotes und After-Sales, ist es möglich, sofern der Input in Relation zu dem Output gesetzt wird, die Effektivität der Vertriebsabteilung zu veranschaulichen (vgl. Hofmaier 2014, S. 78f.).

Unabdinglich ist es, besonders im B2B-Sektor, den erzielten Umsatz auch in ein Verhältnis zu den entstandenen Kosten zu setzen. So wird erkennbar, ob der Vertrieb effizient arbeitet (vgl. Kühnapfel 2013, S. 174).

1.3 Herausforderung

Die in der Ausgangssituation aufgezeigten Sachverhalte beeinflussen die CWS Hygiene Österreich GmbH. Auf Grund dieser Basis wurde der Vertrieb neu strukturiert und weiter ausgebaut. Besonders im Bereich der NeukundInnenakquise besetzte das Unternehmen neue und zusätzliche Stellen (vgl. Böttger 2018). Nicht nur die Verkaufsmannschaft per se spürte einen Investitionstrend, es wurde ebenfalls das Portfolio überarbeitet. Somit bekamen einige Produkte ein Facelift und neue Innovationen wurden gelistet (vgl. Böttger 2019a; Alt 2019).

Die Vertriebsorganisation ist nun durch eine neue Aufteilung und Aufstockung des Personals in einem Aufwärtstrend. Die Controlling-Abteilung hingegen wird bis dato nur von einer Person besetzt (vgl. CWS Hygiene Österreich GmbH 2019a).

Die CWS Hygiene Österreich GmbH verfügt über ein Sales-Funnel Management, erfasst die abgegebenen Angebote und überwacht die Besuchszahl der MitarbeiterInnen. Dies geschieht aber ausschließlich über die Sammlung von absoluten Zahlen aus dem CRM Programm. Die ausgewerteten Faktoren können sehr leicht manipuliert werden. Verhältnis- oder Richtzahlen werden bis dato noch nicht ausgewertet (vgl. Bogenhuber 2019).

Eine nicht zu vernachlässigende Herausforderung ist, dass die derzeit erhobenen Kennzahlen nicht spezifisch auf die verschiedenen Aufgabenbereiche der VertriebsmitarbeiterInnen ausgerichtet sind, sondern allgemeine Gültigkeit haben. Durch ein fehlendes Vertriebssteuerungskonzept geht das Unternehmen davon aus, dass es zu einem Verlust der Effizienz und höheren Kosten kommt (vgl. Böttger 2019b). Merkbar ist dieser Sachverhalt an dem Lieferanteil der KundInnen. Von 14 Produktlinien, die angeboten werden, sind im Durchschnitt nur 3 pro Abnehmer und Abnehmerin gelistet. Durch das breite Sortiment und die differenten Deckungsbeiträge wird ersichtlich, dass der Vertrieb nicht beziehungsweise zu wenig gesteuert wird. Zusätzlich ist es unentbehrlich den MitarbeiterInnen aufzuzeigen, wie deren Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden können (vgl. Böttger 2019c).

Auf Grund der großen Menge an AnbieterInnen und der steigenden Nachfrage gibt es für die KundInnen keine Barrieren, den Lieferanten und dessen Produkte zu substituieren. Die bedeutendste Entscheidungsgrundlage, welches Unternehmen den Zuschlag bekommt, ist der Preis (vgl. Göschl 2019).

1.4 Ziele

Dieses Kapitel beschreibt die Ziele der CWS Hygiene Österreich GmbH und die der zugrundeliegenden Masterarbeit.

1.4.1 Unternehmensziele

Die Abschlussrate der Angebote im Zeitraum von 01.10.2019 bis 30.06.2022 soll für NeukundInnen von 20% auf 40% und für BestandskundInnen von 40% auf 60% gesteigert werden.

Der Lieferanteil bei bestehenden KundInnen soll von heutigen drei Produktlinien bis zum 30.06.2022 auf sechs Linien gesteigert werden.

1.4.2 Ziel der Masterarbeit

Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines Kennzahlenkataloges zur operativen Steuerung des Vertriebs für die CWS Hygiene Österreich GmbH.

1.4.3 Nicht-Ziele

Kein Ziel dieser Arbeit ist die Implementierung eines Kennzahlensystems sowie die Erarbeitung von Soll-Zahlen.

1.5 Bezugsrahmen

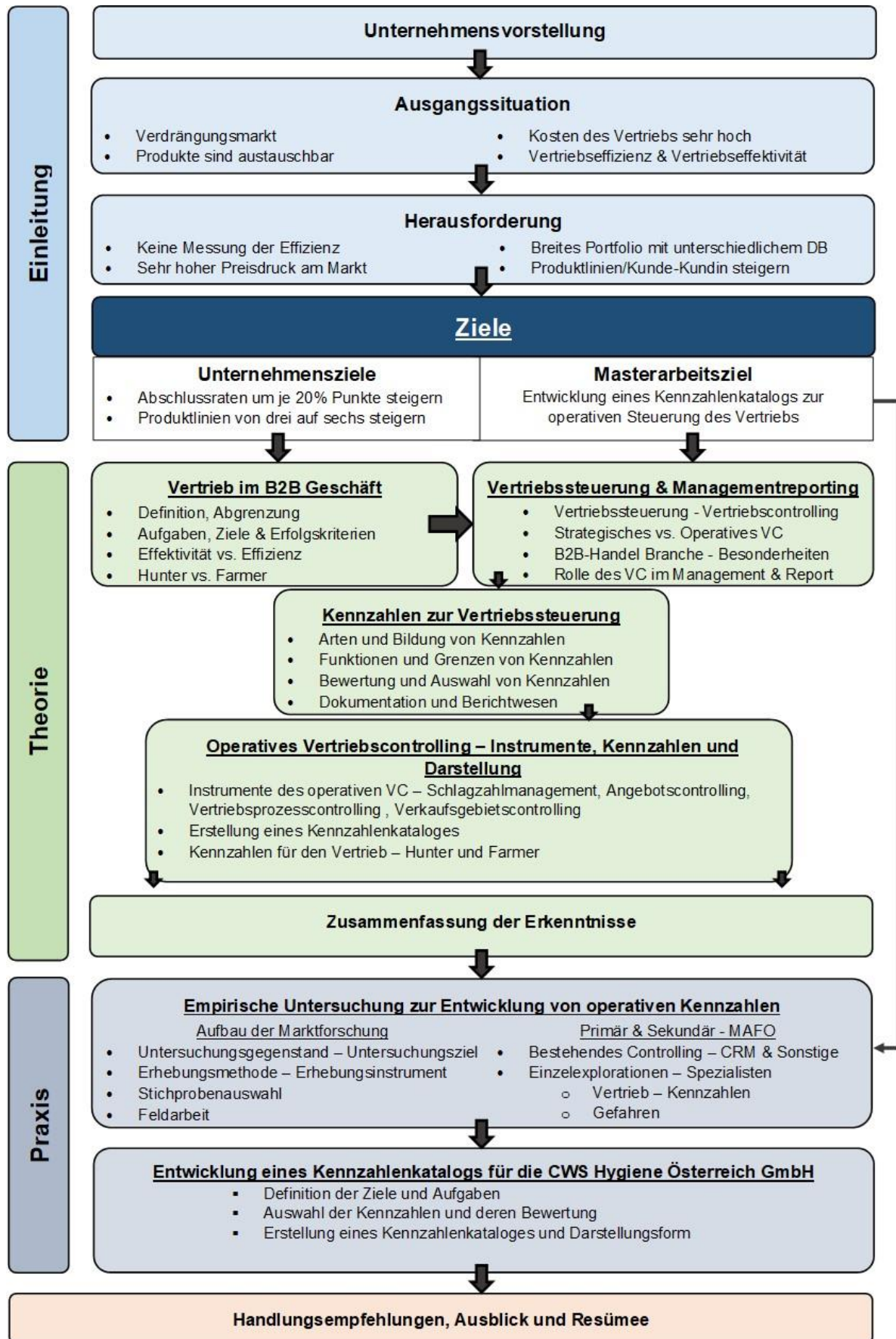


Abbildung 2: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2 B2B-Vertrieb

Dieses Kapitel widmet sich der Definition und Beschreibung des B2B-Vertriebes. Um den LeserInnen die Thematik näher zu bringen, werden die Begriffe „B2B“ und „Vertrieb“ im Zuge der Begriffsdefinition gesondert bearbeitet.

2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung des B2B-Vertriebes

Der Sektor B2B widmet sich dem Verkaufen und dem Erwerben von Produkten oder Dienstleistungen zwischen zwei Unternehmen. Bietet eine Firma die eigenen Produkte einer Person für den direkten Konsum an, so spricht man von einem Business-to-Consumer (B2C) Geschäft (vgl. Winkelmann 2014, S. 7f.). Neben der Abgrenzung der KundInnen, Organisationen oder KonsumentInnen wird in der Literatur auch der Begriff B2B noch genauer differenziert, und zwar in Industriegüter- und B2B-Markt. Ersterer beschreibt Geschäfte zwischen zwei Institutionen, die in keinem Zusammenhang mit den EndkundInnen stehen. Zweiterer hingegen bezieht auch schon den Groß- und Einzelhandel mit ein, welcher direkt an Privatpersonen verkauft. Im Laufe der Zeit hat sich der Begriff „B2B“ als Synonym für beide Märkte etabliert, dies wird auch in dieser Arbeit so gehandhabt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 5f.).

Der Begriff Vertrieb wird in der Literatur auf unterschiedliche Arten beschrieben. Nachfolgend finden die LeserInnen verschiedenste Definitionen.

Vertrieb befasst sich mit dem Verkaufen von Erzeugnissen oder Dienstleistungen durch eigene oder externe MitarbeiterInnen, entweder persönlich durch direkte Ansprache einer Person oder über unpersönliche Kanäle, die durch die Digitalisierung und das Internet ermöglicht werden (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 2).

Vertrieb ist ein Instrument des Marketingmixes eines Unternehmens und beschäftigt sich mit der Distribution von Gütern, ist somit dem Marketing untergeordnet (vgl. Winkelmann 2012, S. 18).

Neben dem Verkauf von Produkten beschreibt der Terminus „Vertrieb“ auch die Leitung des Außendienstes sowie den Aufbau und die Pflege jeglicher KundInnenbeziehungen, welche immer wichtiger werden (vgl. Gabler 2018a).

Der Vertrieb sollte nicht mehr als Teil des Marketings angesehen werden. Auch wenn Aktivitäten wie KundInnenansprache, Beziehungspflege, Produktverkauf, Zielumsatz-Erreichung und Erreichbarkeit im After-Sales für die KäuferInnen noch immer bestehen, befähigt die Digitalisierung den Vertrieb, immer mehr als strategische Ressource zu agieren (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 2).

Für diese Arbeit wird der Begriff B2B-Vertrieb wie folgt zusammengefasst: Der B2B-Vertrieb beschäftigt sich mit dem Absatz von Produkten, der Beziehungspflege, dem Erreichen der Umsatz- sowie Distributionsziele und der Betreuung in der After-Sales-Phase. Diese Leistungen bietet er anderen Unternehmen für den eigenen Gebrauch oder die Weiterverarbeitung an. Die Abteilung „Vertrieb“ stellt eine wichtige Funktion in einem Unternehmen dar, bildet den Kommunikationskanal zu den KundInnen und ist maßgeblich am Erfolg des eigenen Unternehmens beteiligt.

2.2 Besonderheiten des B2B-Vertriebes und Marktes

In Kapitel 2.1 wurde der B2B-Vertrieb beschrieben und abgegrenzt. Weiters geht der Autor in diesem Teil der Arbeit auf die Herausforderungen, Aufgaben und Ziele dieser Abteilung ein. Ein zusätzliches Augenmerk wird auch auf den Unterschied zum Business-to-Consumer-Markt (B2C) gelegt.

Wesentliche Divergenzen zum B2C-Markt bilden die Marktstruktur, das Verhalten der KäuferInnen, Verkaufspreise oder auch die Kommunikation (vgl. Pförtl/Godefroid 2013, S. 23). Die wohl größte Opposition zwischen den Märkten sind die angesprochenen KundInnen. Am B2C-Markt kauft und entscheidet meist der Verbraucher oder die Verbraucherin des Produktes. Am B2B-Markt hingegen ist der Käufer oder die Käuferin nicht der Verwender oder die Verwenderin (vgl. Winkelmann 2014, S. 9). In den beiden Märkten werden teilweise ähnliche Produkte zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Dieser Unterschied ergibt sich aus der höheren Abnahmemenge am B2B-Markt (vgl. Masciadri/Zupancic 2013, S. 3). Zudem spielt der Faktor Vertrauen eine bedeutende Rolle. Dies betrifft einerseits das Vertrauen zu dem anbietendem Unternehmen, andererseits dessen VerkäuferInnen, welche die Kompetenzen des Unternehmens und die Sicherheit der Produkte widerspiegeln (vgl. Gazcek/Leszczynski/Zielinski 2018, S. 512).

Marktaufbau

Eine charakteristische Eigenschaft des B2B-Markts ist es, dass dieser nicht anonym ist. Sowohl AnbieterInnen als auch NachfragerInnen wissen meist über die Marktsituation, Produkte, LieferantInnen und KundInnen Bescheid, was zu einer sogenannten Markttransparenz führt (vgl. Pepels 2015, S. 228). Diese Transparenz ist wiederum der ausschlaggebende Punkt für die facettenreiche Preisgestaltung seitens der VerkäuferInnen sowie die steigende Marktmacht der KäuferInnen (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 25). Zudem ist es nicht selten der Fall, dass auf diesem Absatzmarkt die anbietenden Unternehmen ihre vertrieblichen Anstrengungen direkt an potenzielle AbnehmerInnen richten (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 10). Firmen, die am B2B-Markt tätig sind, sind häufig davon abhängig, regelmäßig NeukundInnen zu akquirieren, beziehungsweise diese von den KonkurrentInnen abzuwerben. Dies soll aber kontrolliert und nicht wahllos erfolgen. Die MitarbeiterInnen sollen mit den eingesetzten Ressourcen die bestmögliche Hit-Rate erreichen. Dies bedeutet, dass das Verhältnis von Besuchen zu Abschlüssen steigt. Darüber hinaus kann auch die Erhöhung des Lieferanteils bei bestehenden VertragspartnerInnen gemessen werden (vgl. Pepels 2015, S. 231).

Kaufentscheidung

Auf B2B-Märkten ist nicht immer der Käufer oder die Käuferin auch gleichzeitig der Verwender beziehungsweise die Verwenderin. Dieser Umstand hat zur Folge, dass ein Kaufakt weitaus strukturierter und organisierter vonstattengeht (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 24). Folglich kann in einem B2B-Kaufprozess kaum Wissen über KäuferInnenverhalten angewendet werden. Grund hierfür ist die Rationalität, die diese Gruppe an Personen auszeichnet (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 10). Dieser Zusammenschluss von EntscheidungsträgerInnen wird als Buying Center bezeichnet (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 297). Eine zusätzliche Besonderheit des B2B-Markts ist es, dass die Zusage über ein Angebot oft mehrere Monate in Anspruch nimmt und nur in Ausnahmefällen nicht weiterverhandelt wird (vgl. Pepels 2015, S. 228). Zu einer Nachverhandlung werden nur AnbieterInnen eingeladen, die auch wirklich die Bedürfnisse der KäuferInnen stillen können. In der Regel trifft dies auf mehr als nur einen Anbieter zu (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 415). Nicht selten geschieht dies im Zuge einer Ausschreibung, die zeitlich limitiert

ist und den AnbieterInnen genau aufzeigt, welche Produkte und Leistungen seitens des Kunden oder der Kundin gewünscht sind (vgl. Pepels 2015, S. 229). Ziel des B2B-Vertriebs ist es, meist nicht nur ein schnelles einmaliges Geschäft zu erzielen, sondern eine geplante langjährige Partnerschaft zu erreichen. Somit bietet man bei den Parteien auch eine Sicherheit (vgl. Biesel/Hame 2018, S. 46). Für diese muss der Kunde oder die Kundin dennoch für das anbietende Unternehmen profitabel sein. Da AbnehmerInnen in der Regel mit dem ersten Kaufakt nicht die Akquisitionskosten amortisieren, ist eine stetige Weiterentwicklung des neuen Partners oder der neuen Partnerin unerlässlich. Dies geschieht über das Cross- beziehungsweise Up-Selling, um einerseits mehr Produktlinien zu listen und andererseits mehr von den bestehenden Produkten zu verkaufen (vgl. Pepels 2015, S. 247f.).

Produkte

Da der B2B-Markt eine Vielfalt an Produkten anbietet, wird in der Literatur eine Grundeinteilung getroffen, die sich speziell auf deren Charakteristika bezieht. Folgende Geschäftstypen sind beschrieben:

- Produkt- beziehungsweise Spotgeschäft
- Projektgeschäft
- Integrations- beziehungsweise Verbundgeschäft
- System- beziehungsweise Commoditygeschäft (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217; Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 196)

Das **Produkt- und Spotgeschäft** ist ein Geschäftszweig, bei dem sogenannte standardisierte Güter gehandelt werden. Diese erzeugen wenig bis gar keine Abhängigkeit zwischen den beiden handelnden Parteien. Ein Beispiel für solche Produkte wären Schrauben, Hammer oder Computermäuse (vgl. Weibel 2014, S. 27).

Beim **Projektgeschäft** handelt es sich um einmalige und meist individuelle Produkte, die für alle KundInnen maßgeschneidert werden und somit durchaus als Unikate bezeichnet werden können. Beispielhaft hierfür ist der Anlagenbau (vgl. Weibel 2014, S. 28).

Das **Integrations- und Verbundgeschäft** ist ein Typus, der im Fachjargon auch Zuliefergeschäft genannt wird. In diesem Fall gehen Unternehmen eine Kooperation miteinander ein, wobei ein Hersteller Produkte produziert, die der zweite Partner in seinen eigenen Gütern weiterverwendet. Eine bekannte hierfür ist die Automotive Branche (vgl. Weibel 2014, S. 29).

Beim **System- oder Commoditygeschäft** werden ähnlich wie beim Produktgeschäft standardisierte Produkte verkauft. Die Besonderheit hierbei ist, dass es durch den Erstkauf der KundInnen sehr wohl zu einer Abhängigkeit zwischen den beiden Unternehmen kommt. Beispielhaft hierfür sind Softwarelösungen. Der Erstkauf beinhaltet ein Standardpaket, welches aber noch nicht passgenau für die KäuferInnen ist. Weitere Individualisierungen werden zu einem späteren Zeitpunkt gekauft beziehungsweise individuell angepasst (vgl. Weibel 2014, S. 28).

Je nach Produkttyp muss auch die Marktbearbeitung seitens Vertrieb und Marketing angepasst werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 218). Im Sektor Produkt- bzw. Spotgeschäft rät die Literatur, sich am Systemgeschäft zu orientieren und in weiterer Folge Lösungen zu verkaufen. Dies wird auch als „Solution Selling“ bezeichnet, was den KundInnen einen noch höheren Nutzen bringen und vorhandene Probleme bestmöglich löst. Wichtig hierbei ist die professionelle Bearbeitung und Beratung der AbnehmerInnen (vgl. Wilken/Jacob 2015, S. 148). Dieser zusätzliche Unterschied zum B2C-Markt ist, dass Produkte auch als sogenannte Leistungsbündel angeboten werden. Hierbei wird nicht nur das einzelne Produkt verkauft, sondern zusätzlich spielen Dienstleistungen wie Wartung, Installation oder Reparatur eine wichtige Rolle (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 24). Diese Art der Güter lokalisieren sich oft in einem höheren preislichen Segment gegenüber denen der MitbewerberInnen. In diesem Fall liegt es an den VerkäuferInnen, den KundInnen den erhöhten Mehrwert des Produktes zu erklären (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 79).

Das Unternehmen CWS Hygiene Österreich GmbH findet sich im Spotgeschäft wieder. Da die Produkte leicht substituierbar sind und europäische Normen eingehalten werden müssen, sollte eine Differenzierung zu den MitbewerberInnen vorhanden sein. Die Besonderheit von CWS ist ein hohes Maß an Serviceorientierung, dies bedeutet, dass ein Schwerpunkt auf Leistungsbündel gelegt wird, anstatt die Produkte nur zu verkaufen. Dadurch differenziert sich CWS auch gegenüber den MitbewerberInnen und orientiert sich sehr am Systemgeschäft, ohne eines zu sein.

Im Zuge dieser Arbeit werden diese genannten Herausforderungen beachtet, da bei der Erstellung von Kennzahlen diese Faktoren einen Einfluss haben können.

Struktur des B2B-Vertriebes

Die Struktur des Vertriebes kann in zwei Arten von VertriebsmitarbeiterInnen unterteilt werden. Es gibt Hunter, welche sich ausschließlich mit der Neukundenakquise beschäftigen und somit für die erste Ansprache und den Erstauftrag der KundInnen verantwortlich sind. Die Farmer hingegen sind jene VertriebsmitarbeiterInnen, welche den Ausbau mittels Cross- und Up-Selling der KundInnen als Fokus haben. Zusätzlich liegt auch das Beschwerde- beziehungsweise Kündigungsmanagement in deren Aufgabengebiet. BestandskundInnenbetreuerInnen sind nach dem ersten Kaufakt eines Kunden oder einer Kundin, welcher durch einen Hunter initiiert wurde, der direkte Kontakt zum Unternehmen (vgl. Esters 2018, S. 186).

Angebotsphase

Für Farmer und Hunter gilt in der Angebotslegungsphase, dass, wenn ein Angebot verschickt wurde, der nächste Schritt dennoch bei den VerkäuferInnen liegt. Die Conversion Rate wird deutlich erhöht, wenn gelegte Offerte auch nachtelefoniert bzw. nachbesprochen werden. Je öfter und intensiver dies geschieht, desto eher kann auch ein Abschluss getätigt werden (vgl. Verweyen 2017, S. 16). Wichtig ist hierbei, dass die Effektivität der einzelnen MitarbeiterInnen auch gemessen und ausgewertet wird, um ersichtlich zu machen, wie viele Angebote, in welchem Zeitraum und zu welchen Konditionen gewonnen, aber auch verloren wurden (vgl. Pepsels 2019, S. 677).

Aus einer Lost/Won Auftragsanalyse, bei der sämtliche gestellte Angebote auf deren Erfolg oder Misserfolg analysiert werden, können noch weitere Informationen gewonnen werden, welche die Effektivität der MitarbeiterInnen beschreiben. Hierbei gibt es Fragestellungen wie beispielsweise: Sind die richtigen KundInnen mit dem richtigen Produkt bearbeitet worden und wurden diese zum richtigen Zeitpunkt kontaktiert (vgl. Sieck/Goldmann 2014, S. 7)? Die Effektivität bewirkt etwas, so wird dadurch zum Beispiel der Zielerreichungsgrad beschrieben, ohne zu beachten, wie viel an Ressourcen dafür aufgewendet wurde (vgl. Sieck/Goldmann 2014, S. 4).

Effizienz im B2B-Vertrieb

Um als Verkäufer und Verkäuferin so effizient wie möglich zu arbeiten, wird in der Literatur eine goldene Regel erwähnt. Je mehr Anrufe getätigt werden, desto mehr Termine kommen zu Stande und je mehr Termine wahrgenommen werden, desto mehr Angebote dürfen gelegt werden. Liegen mehr Offerte bei den KundInnen, werden mehr Aufträge generiert (vgl. Esters 2018, S. 167f.). In weiterer Folge wird die Wirtschaftlichkeit in der Effizienz ebenfalls beobachtet. Dadurch wird versucht, die richtigen Dinge zu tun und ein positives Verhältnis zwischen Input und Output generiert. Der gewonnene Ertrag von KundInnen muss höher sein als die monetär bewerteten Ressourcen, die zu dem Abschluss führten (vgl. Sieck/Goldmann 2014, S. 4f.). Kennzahlen, die die Effizienz der MitarbeiterInnen widerspiegeln, wären unter anderem die Auftragsdurchlaufzeit, die Dauer des gesamten Verkaufsprozesses in Relation zu dessen Kosten (vgl. Pufahl 2019a, S. 196). Winkelmann beschreibt die Effizienz als Wirkungsgrad der Vertriebsabteilung und die Effektivität misst den Erfolg der Aktivitäten (vgl. Winkelmann 2017, S. 155).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Effizienz das Verhältnis zwischen den entstandenen Kosten für den Auftrag und dem Ertrag, den dieser erbringt, beschreibt.

2.3 VerkäuferInnentypen im B2B-Vertrieb

In Kapitel 2.2 wird die Struktur des B2B-Vertriebs und deren Einteilung in Hunter und Farmer beschrieben. Dieser Teil der Arbeit fokussiert sich auf die beiden Bereiche gesondert und erklärt die Aufgaben sowie Ziele in einem detaillierterem Ausmaß.

Aufgrund der Dynamik und der Volatilität des Marktes ist es für Unternehmen äußerst wichtig, sich nicht nur auf ihre BestandskundInnen zu konzentrieren, sondern auch ein sehr intensives NeukundInnenmanagement zu betreiben (vgl. Verweyen 2017, S. 1). Die Gewinnung potenzieller AbnehmerInnen ist für Unternehmen eine wichtige Ressource, ohne die ein Wachstum so gut wie nicht möglich ist. Gerade in einem Verdrängungsmarkt darf diese Art der KundInnengewinnung nicht fehlen, denn die MitbewerberInnen werden dies auch tun (vgl. Esters 2018, S. 183f.). Hierbei müssen die VerkäuferInnen die potenziellen AbnehmerInnen von den eigenen Produkten überzeugen. Die Akquisition der KundInnen kann hierbei auf Basis zweier Gründe geschehen: Einerseits eine kurzfristige Umsatzgenerierung oder andererseits das Anstreben einer langen Partnerschaft. Als übergeordnetes Ziel für sogenannte Hunter gilt primär ein Kaufabschluss, der mit hoher Wahrscheinlichkeit Folgeaufträge bringt (vgl. Verweyen 2017, S. 5).

2.3.1 NeukundInnenakquise - Hunter

VertriebsmitarbeiterInnen, deren Arbeit es ist, ausschließlich NeukundInnen für das eigene Unternehmen zu gewinnen, werden im Fachjargon Hunter genannt (vgl. Esters 2018, S. 186).

Die Literatur beschreibt einige Rahmenbedingungen, die für einen Hunter zwingend festzulegen sind. Das Verkaufsgebiet muss geografisch definiert sein, dies dient dazu, dass es zu keinen Konflikten zwischen VerkäuferInnen kommen kann. Die MitarbeiterInnen benötigen genaue Zielvorgaben, diese inkludieren Umsatz, Produkte, Rabatte oder aber auch die Anzahl der KundInnenbesuche. Zudem empfiehlt es sich, den Erreichungsgrad je Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zu beobachten und gegebenenfalls anzupassen (vgl. Verweyen 2017, S. 17). Denn die NeukundInnenakquise ist für das eigene Unternehmen eine wichtige Ressource. Jeder gewonnene

Neukunde oder jede Neukundin ist nur dann wertvoll, wenn diese auch einen positiven Ertrag erwirtschaften. Hierbei können Kennzahlen hilfreich sein, um das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. Reusche/Reichert 2017, S. 109).

Ein ideales Kontrollinstrument für Hunter ist der sogenannte Sales-Funnel oder auch Vertriebstrichter. Hierbei werden alle möglichen KundInnen in den verschiedensten Stufen des NeukundInnenverkaufprozesses abgebildet. Phasen hierfür sind zum Beispiel: potenzielle KundInnen, angesprochene KundInnen, Angebot entweder gelegt und abgeschlossen oder abgelehnt. Durch dieses Tool ist es möglich, Kennzahlen zu generieren, die aufzeigen, wie viele potenzielle KundInnen angesprochen werden müssen, um einen Auftrag zu generieren (vgl. Esters 2018, S. 189f.).

Abbildung drei zeigt eine Art des Sales-Funnels mit den unterschiedlichen Stufen. Die Balkengröße bedeutet hierbei immer die KundInnenanzahl. Somit wird ersichtlich, wie viele InteressentInnen ich benötige, um anbieten zu können, wie viele Angebote ich wiederum legen muss, die zu welcher Rate nachverhandelt werden, um einen neuen Kunden oder eine neue Kundin zu gewinnen. Zusätzlich kann dieser Trichter durch eine Stufe erweitert werden, nämlich den Ausbau des Abnehmers und der Abnehmerin. Somit eignet sich dieses Tool ebenfalls für Farmer (vgl. Esters 2018, S. 189f.).

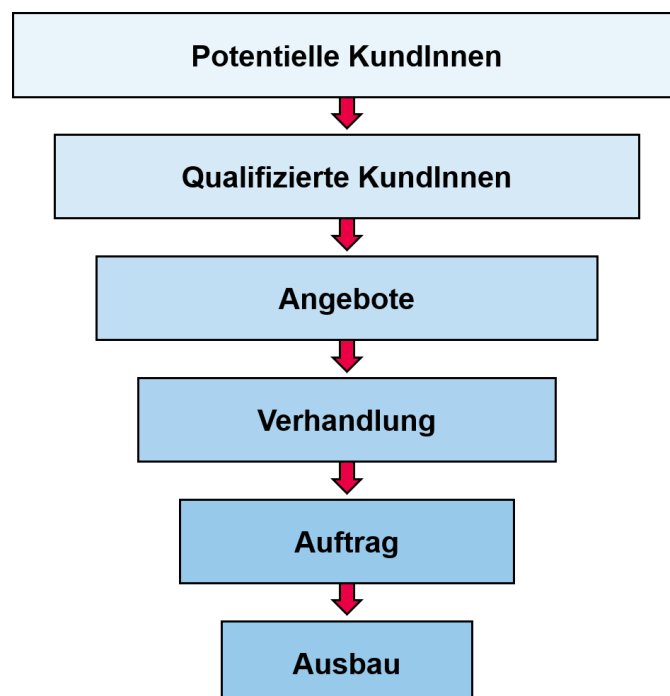


Abbildung 3: Aufbau des Sales-Funnel (in Anlehnung an Esters 2018, S. 189; Kühnapfel 2017, S.

Für den Autor kann ein Hunter folgendermaßen zusammengefasst werden: Der Arbeitsauftrag für diese Art der MitarbeiterInnen besteht darin, ausschließlich rentable NeukundInnen für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Wichtige Parameter wie das Verkaufsgebiet oder Zielvorgaben müssen definiert sein. Der Verkaufstrichter bietet eine Möglichkeit, die Hunter zu steuern und deren Effektivität abzubilden. Erfolgreiche Verkaufsorgane sind in jeder Stufe des Sales-Funnel effizient und effektiv. Sie bearbeiten die richtigen KundInnen zur richtigen Zeit mit einem dementsprechendem Ressourcenaufwand und haben eine hohe Hit-Rate. Somit erzielen diese Hunter mehr und wertmäßig höhere Aufträge mit derselben Anzahl an KundInnen.

2.3.2 BestandskundInnenbetreuung – Farmer

Als Farmer werden jene VertriebsmitarbeiterInnen bezeichnet, die das Produktsortiment der bestehenden KundInnen weiter ausbauen und die Beziehung zwischen den beiden Parteien stärken und festigen (vgl. Esters 2018, S. 186).

Die Erweiterung des Produktsortiments der KundInnen wird mittels dem Terminus Cross-Selling beschrieben. Hierbei werden zusätzliche Linien der angebotenen Waren neu gelistet beziehungsweise den AbnehmerInnen verkauft. Ziel ist es, zusätzlichen Umsatz zu generieren, die Partnerschaft zu stärken, aber auch den eigenen Lieferanteil bei den KundInnen zu steigern (vgl. Biesel 2014, S. 140). In diesem Verkaufsprozess muss der Verkäufer oder die Verkäuferin in dem Kunden oder in der Kundin einen neuen, noch nicht bekannten Bedarf wecken, dies ähnelt der Vorgehensweise der Hunter, wobei zwischen den beiden Parteien schon ein Vertrauen aufgebaut wurde (vgl. Sickel 2013, S. 79).

Für die Besuchsplanung empfiehlt die Literatur, die bestehenden KundInnen zu qualifizieren und in Segmente, wie zum Beispiel A, B und C, einzuteilen. Dies macht ersichtlich, welche PartnerInnen öfter besucht werden sollten und welche gar nur über ein Call-Center kontaktiert werden. Dies erleichtert die Planung sowie Steuerung des Vertriebes (vgl. Pepels 2014, S. 255). Diese Qualifizierung stellt auch sicher, dass die vorhandenen Ressourcen ideal zum Einsatz gebracht werden und somit kein Geld vergeudet wird (vgl. Lippold 2019, S. 45).

Nach der Startphase der KundInnen durch den Hunter ist der Farmer angehalten, an allen Phasen der KundInnenbeziehung teilzuhaben. Ein besonderes Augenmerk muss auch auf die Krisen- und Trennungsphase gelegt werden. Im Zuge einer Geschäftsbeziehung entstehen immer wieder Fehler und Personen werden verärgert. Wichtig ist es hier, die KundInnen zu begleiten und Entschädigungsarbeit zu leisten (vgl. Milz 2017, S. 98). In Fachkreisen redet man hier über den Terminus Churn. Dieser bedeutet nichts anderes als Abwanderung und kann als Prävention oder Rate gemessen werden (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 19). Vergleicht man die NeukundInnengewinnung mit der Betreuung bestehender PartnerInnen so benötigt die Rückgewinnung von verlorenen KundInnen oder der Einsatz von prophylaktischen Mitteln, einen geringeren Aufwand der vorhandenen Ressourcen (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 13).

Für den Autor können Farmer folgendermaßen zusammengefasst werden: Diese MitarbeiterInnen haben das Ziel, Umsätze von bestehenden KundInnen weiter auszubauen, indem sie neue Produkte listen und von den bestehenden Nachkäufe generieren. Zudem stärken sie die Beziehung zwischen den beiden Parteien, um einer eventuellen Kündigung seitens der AbnehmerInnen vorzubeugen. Sollte es doch zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehung kommen, haben Farmer den Arbeitsauftrag, diese KundInnen wieder zurückzugewinnen. Erfolgreiche BestandskundInnenbetreuerInnen sind durch eine hohe Cross-Selling Rate gekennzeichnet, da dadurch zusätzliche Produktlinien bei den KundInnen gelistet werden und diese Aufstockung selten von den AbnehmerInnen ausgelöst werden. Somit erhöht sich einerseits der Lieferanteil bei den KundInnen (Share of Wallet) und andererseits vertieft sich dadurch die Partnerschaft. Eine hohe Up-Selling Rate bedeutet nicht zwingend, dass der Farmer erfolgreich ist, auch wenn dies auf den ersten Blick so wirkt. In vielen Fällen geschieht eine Aufstockung des bestehenden Sortiments auf KundInnenwunsch. Ein Grund hierfür wäre zum Beispiel der Ausbau oder Neubau eines Büros. Damit diese Aufträge überhaupt zu Stande kommen und die AbnehmerInnen nicht den Anbieter wechseln, bedarf es einer hohen KundInnenzufriedenheit und somit einer niedrigen Churn-Rate.

3 Vertriebssteuerung und Management Reporting

Wie in Kapitel 2 erwähnt hat der B2B-Vertrieb verschiedenste Aufgaben und dessen Markt Herausforderungen sowie Besonderheiten. Um nun die MitarbeiterInnen in deren Tätigkeiten steuern zu können, bedarf es einer Vertriebssteuerung und eines Vertriebscontrollings, dessen Ergebnisse der Führungspersonen präsentiert werden. Diese genannten Termini werden im nachfolgenden Kapitel erörtert.

3.1 Vertriebssteuerung - Definition

Die Definition dieses Tools wird in der Literatur wie folgt beschrieben: Die Vertriebssteuerung wird als Hilfsmittel verwendet, welches unvoreingenommen die Performance der MitarbeiterInnen im Verkauf abbildet und somit sachlich bewertbar macht. Der Führungsabteilung können Stärken und Schwächen je Verkäufer und Verkäuferin aufgezeigt werden und Maßnahmen können getroffen werden (vgl. Pufahl 2019a, S. 124). Zudem fällt neben dem Abgleich der Zielerreichung auch die Planung, Organisation und Information der Vertriebsteams in den Aufgabenbereich der Vertriebssteuerung, welche dem Management zugeordnet ist (vgl. Winkelmann 2012, S. 37).

Zusätzlich kann der Erfolg der Vertriebsstrategie mit Hilfe der passenden KPI's gemessen und transparent gemacht werden. Diese Kennzahlen richten sich an folgende drei Dimensionen: Profit, Markt- beziehungsweise KundInnensicht und die interne Kostensicht. Dies garantiert eine ganzheitliche Sicht des Vertriebes (vgl. Schedl/Thöle/Korany 2013, S. 428). Durch die Vertriebssteuerung können Abweichungen von allgemeinen Zielen aufgezeigt werden, besonders jene von komplexer Natur, wie das Sinken/Steigen des Umsatzes oder der Rückgang/das Wachsen der Kosten (vgl. Dietzel 2013, S. 73f.).

Da sich in der Literatur die Begriffe Vertriebssteuerung und -controlling häufig vermischen und als ein und dasselbe dargestellt werden, fasst der Autor den Begriff Vertriebssteuerung für diese Arbeit wie folgt zusammen: Mit Hilfe der Vertriebssteuerung erhalten ManagerInnen einen ganzheitlichen Blick über operative, aber auch strategische Kennzahlen beziehungsweise auf ihre Vertriebsabteilung. Ziel ist es, eine Soll/Ist Abweichung darzustellen, um dadurch Maßnahmen ableiten zu können.

3.2 Vertriebssteuerung – Aufgaben und Ziele

Wie im Kapitel 3.1 erwähnt, ist die Vertriebssteuerung im Management eingebettet und umfasst sowohl strategisches als auch operatives Controlling. Eine Zielsetzung der Vertriebssteuerung ist es, die MitarbeiterInnen so zu lenken, dass sie sich angeschlossen an die Strategie und der Vorgaben verhalten (vgl. Van Helden/Reichard 2019, S. 159f.). Damit dieses Ziel auch erfüllt wird, werden der Vertriebssteuerung Bereiche zugeteilt, welche aufeinander abgestimmt sein müssen, um dauerhafte Erfolge zu sichern (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 28).

Planung des Vertriebes

Die Planung beschäftigt sich hauptsächlich mit der Vertriebsstrategie, die beschreibt, welche Produkte oder Services in welchem Markt, bei welchen KundInnen, durch welche Vertriebskanäle und zu welchen Preisen in Umlauf gebracht werden. Somit kann sichergestellt werden, dass die Vertriebsmannschaft ihre Ressourcen profitabel und effizient einsetzt (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 28f.).

In Bezug auf diese Arbeit kann es ebenso bedeuten, dass eine Grundanzahl an Produktlinien vertrieben wird beziehungsweise die Produktlinienanzahl der bestehenden KundInnen gesteigert werden soll.

Organisation und Prozesse

Dieser Bereich beschreibt einerseits die gesamte Struktur des Vertriebes, teilt die Verantwortung auf, erklärt den Tätigkeitsbereich der MitarbeiterInnen und definiert Prozesse, die verständlich und jeder Person zugänglich sind. Weiters definiert er auch die Nutzung etwaiger Software, wie zum Beispiel ein CRM Programm (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 28).

Vertriebscontrolling und Reporting

Dieser Teilbereich beschreibt die Steuerung der Vertriebsmannschaft mittels Kennzahlen, welche auch von dieser Abteilung direkt beeinflussbar sind. Zudem wird der Erreichungsgrad von Zielen veranschaulicht und hilft somit frühzeitig, Defizite zu erkennen (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 32). Um die richtigen Steuerimpulse auch setzen zu können, bedarf es eines Berichtswesen für diese Key Performance Indicators (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 28).

MitarbeiterInnenentwicklung und Anreizsysteme

In diesem Abschnitt steht die Fortbildung der MitarbeiterInnen gemäß ihren Stärken und Schwächen im Vordergrund. Dies impliziert auch eine sorgfältige Rekrutierung der Personen. Zusätzlich behandelt dieser Bereich die leistungsgerechte Entlohnung (vgl. Greiner/Lips/Hartje 2016, S. 28).

Da sich diese Arbeit mit der Erstellung eines Kennzahlenreports zur operativen Steuerung des Vertriebs beschäftigt, wird im nachfolgenden Kapitel der Punkt Vertriebscontrolling und Reporting intensiver betrachtet.

3.3 Vertriebscontrolling

Als Mittelsmann zwischen Vertrieb, Management und Controlling, ist das Vertriebscontrolling (VC) als Informant in einer unterstützenden Funktion tätig, um die unternehmensinternen KundInnen zu bedienen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 5). Diese werden ausschließlich mit Daten über den Vertriebsprozess, von der Kontaktaufnahme bis zum Verlust der KundInnen, informiert. Das Vertriebscontrolling agiert hierbei als ein unvoreingenommener Beobachter, welcher erhaltene Daten verwendet und sachlich interpretiert (vgl. Dietzel 2013, S. 13). Diese Zahlen werden individuellen und unternehmerischen Zielen gegenübergestellt, um Diskrepanzen sichtbar zu machen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 339). Eingebettet ist das Vertriebscontrolling zwar in der Controlling-Abteilung, agiert aber selbstständig und fokussiert sich ausschließlich auf vertriebliche Kennzahlen (vgl. Winkelmann 2012, S. 666). Diese Stabstelle kann intern noch tiefer zerlegt werden, und zwar in ein operatives und strategisches Vertriebscontrolling (vgl. Pufahl 2019b, S. 8).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das VC ähnlich dem allgemeinen Controlling agiert, jedoch die Fokussierung auf dem Vertrieb liegt und die Abteilung eine dezentrale Stellung im Unternehmen einnimmt. Es übernimmt die Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion der Vertriebsprozesse sowie die leistungsbezogene Bezahlung mittels Anreizsystemen der Vertriebsorgane. Um diese Funktionen auch ideal ausführen zu können, wird ein abgestimmtes Berichtswesen benötigt (vgl. Gladen 2014, S. 4). Das Vertriebscontrolling soll eine unterstützende Abteilung darstellen und kein Kontrollorgan sein (vgl. Winkelmann 2012, S. 668).

3.3.1 Aufgaben und Ziele

Im Laufe der Zeit haben sich nicht nur der Markt und die KundInnen geändert, sondern auch die Anforderungen an das Vertriebscontrolling. Produkte wurden facettenreicher, neue MitbewerberInnen sind in den Markt eingetreten und die AbnehmerInnen benötigen eine Risikominimierung (vgl. Pufahl 2019b, S. 6f.). Grundsätzlich können der Abteilung folgende Aufgaben zugeteilt werden:

- Planung
- Analyse – Kontrolle
- Information
- Steuerung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340; Pufahl 2019b, S. 8)

Planung

Diese Funktion beinhaltet die Erarbeitung sowie Vereinbarung von Zielen, die Erarbeitung von Messgrößen und die Bildung von geeigneten Kennzahlen. Weiters werden Vertriebsaktivitäten geplant und mit dem zur Verfügung stehenden Budget abgeglichen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340). Eine Planung zeigt immer ein Zukunfts- beziehungsweise Wunschbild einer Aktivität, daher spielt auch der Zeitraum bis zur Erreichung des Solls eine Rolle. Dieser kann jedoch je nach Zielsetzung variieren (vgl. Buchholz 2013, S. 23). Je detaillierter das Zukunftsbild dargestellt werden kann, desto sicherer fühlen sich auch die Vertriebsorgane, diese zu erreichen (vgl. Dietzel 2013, S. 15). Im Bereich der Vertriebsziele liegt es immer noch am Management, die richtigen Ziele zu definieren. Das Vertriebscontrolling nimmt hierbei lediglich eine unterstützende Funktion ein und überprüft, ob die angegebenen Werte realisierbar sind (vgl. Dietzel 2013, S. 94f.).

Analyse – Kontrolle

In dieser Phase werden einerseits Daten erfasst und andererseits mit Plangrößen verglichen. Beispielhaft hierfür sind Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Vertriebsanalysen oder Benchmarking (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340). Durch diese Funktion wird der Zielerreichungsgrad stetig überprüft, um so Lücken in der Zielerreichung zu veranschaulichen. Hilfsmittel für die Kontrolle sind Deckungsbeitragsrechnungen nach Produkt, Auftrag, Kunde beziehungsweise Kundin oder Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeiterin. Dadurch wird die gesamte Vertriebsmannschaft vergleichbar und Maßnahmen können abgeleitet werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 344f). Zudem eröffnet sich durch das Vertriebscontrolling die Möglichkeit, Zusammenhänge zwischen einzelnen Parametern zu erkennen (vgl. Dietzel 2013, S. 73). Zu verstehen gilt es, dass Ursachen einer geringen Performance ermittelt werden und keine Schuldzuweisungen durch das Vertriebscontrolling entstehen dürfen (vgl. Dietzel 2013, S. 168).

Information

Um genauere und qualitativere Informationen für das Management zu generieren, behilft sich das Vertriebscontrolling mit den oben genannten Vergleichen. Somit wird sichergestellt, dass Entscheidungsprozesse bestmöglich unterstützt werden. Je nachdem, welche Daten benötigt werden, bedarf es eines strategischen oder operativen VC (vgl. Pufahl 2019b, S. 14). Diese generierten Daten werden subjektiv bewertet und über ein definiertes Reporting Tool den AdressatInnen bereitgestellt (vgl. Johnston/Marshall 2013, S. 460).

Steuerung

Diese Phase des Vertriebscontrolling schließt den Kreislauf, denn die Steuerung setzt wieder bei der Analyse an, dadurch kann eine stetige Weiterentwicklung garantiert werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340). Spezifischer wird in der Literatur beschrieben, dass diese Funktion über jenen der Analyse, Information und Kontrolle steht (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 29). Bei Bedarf werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, um das Soll zu erreichen. Zusätzlich kann der Ein-

satz von Vertriebsressourcen monetär bewertet werden und so die Effizienz überprüft werden. Instrumente für die Steuerung werden je nach Bedarf operativ oder strategisch verwendet. Übliche Hilfsmittel sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 347). Somit steuert das Vertriebscontrolling die MitarbeiterInnen in eine Richtung, die die Vorgaben erreichen lässt, ohne jedoch disziplinarische Funktionen zu übernehmen (vgl. Dietzel 2013, S. 15).

Ziel des Vertriebscontrollings

Das Meta-Ziel, wofür das VC zuständig ist, ist die Sicherung des betrieblichen Erfolges eines Unternehmens. Hierbei werden den Faktoren Effizienz und Effektivität eine wichtige Rolle zugeteilt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340). Ein Ziel des VC ist dann erfüllt, wenn MitarbeiterInnen nicht das Gefühl haben, kontrolliert zu werden, sondern diese Abteilung als einen vorrausschauenden Helfer ansehen, der Probleme sichtbar macht, bevor diese einen negativen Einfluss auf das eigene Unternehmen ausüben (vgl. Dietzel 2013, S. 186). Des Weiteren soll mittels dem VC ein Grundbedürfnis der MitarbeiterInnen im Unternehmen gestillt werden, und zwar das Gefühl der Sicherheit. Einerseits über monetäre Anreizsysteme und andererseits über die Sicherstellung der Gesundheit der eigenen Firma (vgl. Dietzel 2013, S. 188). Zudem ist es möglich, durch ein überlegtes Vertriebscontrolling die Effizienz und Effektivität der VertriebsmitarbeiterInnen sowie deren Prozesse signifikant zu erhöhen. Dies bedarf auch geeigneter Kennzahlen, die gemessen, analysiert und verglichen werden können (vgl. Winkelmann 2017, S. 6). Diese Kenngrößen müssen aussagekräftig, messbar und von den verantwortlichen Personen bis zu einem gewissen Grad beeinflussbar sein. Exemplarisch hierfür sind folgende Kennzahlen: NeukundInnenquote, Angebotseffizienz, Abschlussquote, Kündigungs- beziehungsweise KundInnenrückgewinnungsquote und Akquisitionskosten (vgl. Glaser 2019a, S. 34).

Grenzen des Vertriebscontrollings

Diese Abteilung lässt durch das Vergleichen von Kennzahlen kaum einen Spielraum für Soft-Facts. Das Verkaufen ist aber, auch im B2B-Markt, zu einem gewissen Grad eine emotionale und keine rein rationale Sache. Dies wird aber in den KPI's nicht

widergespiegelt, dadurch sind Hintergründe gefühlsmäßiger Natur nicht ersichtlich und werden kaum beachtet. Des Weiteren muss sich das Vertriebscontrolling ebenfalls mit der Zukunft des Unternehmens beschäftigen, um früh genug vor Lücken zu warnen. Je weiter der Zeitpunkt nun entfernt ist, desto unschärfer wird das Ergebnis. Zudem fehlt der Blick auf den Markt beziehungsweise die Umwelt, die durchaus von einem auf den anderen Tag einen immensen Einfluss auf Geschäftsbeziehungen haben können. Selbst wenn alle Parameter zu vollster Zufriedenheit erreicht sind, ist das Vertriebscontrolling von der Aktualität und Pflege der Kennzahlen durch die VertriebsmitarbeiterInnen abhängig. Fehlt es hier an Genauigkeit oder Plausibilität, wird auch die Ausarbeitung verfälscht (vgl. Glaser 2017, S. 374f.).

Externe Faktoren, wie zum Beispiel KundInnen oder Umwelt, werden durchaus von VertriebsleiterInnen bewertet und an die ControllerInnen kommuniziert. Dadurch entsteht eine Abhängigkeit der beiden Parteien. Somit ist ein Vertriebscontrolling nur so gut beziehungsweise aussagekräftig wie die zur Verfügung gestellten Zahlen (vgl. Winkelmann 2017, S. 16).

3.3.2 Vertriebscontrolling im B2B-Handel

Die Grundlage für ein professionelles Vertriebscontrolling in diesem Sektor bildet ein CRM-System, in dem alle KundInnendaten sowie alle gesetzten Aktivitäten eingetragen werden. Ein besonderes Augenmerk wird hier auf den operativen Teil der Verkaufsaktivitäten wie Termine, Telefonate, Angebote oder Bestellungen gelegt (vgl. Becker/Winkelmann 2019, S. 255).

Dieses unterstützende Programm hilft den Farmern und Hunttern gleichermaßen, sofern die Datenpflege ohne Beanstandung ist. So ergibt sich die Option, Prozesse zu durchleuchten und etwaige Schwierigkeiten zu beseitigen, falls KundInnen immer an derselben Stelle des Prozesses eine Absage erteilen sollten. Des Weiteren kann mit einem akribisch genau geführten CRM-System jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin KundInnen weiterbearbeiten. Vergangene Anfragen, Angebote, Probleme, gekaufte Produkte, Rechnungen und Besuche sind darin ersichtlich (vgl. Martin 2018, S. 28f.).

Da im B2B-Handel der direkte Vertrieb und somit AußendienstmitarbeiterInnen die Überhand haben, sollten auch diese ein eigenes Vertriebscontrolling haben. Hierbei müssten aber alle Aufgaben der ArbeitnehmerInnen bedacht werden, denn diese Personen können nicht 100% der Arbeitszeit mit KundInnenengesprächen verbringen. Diese Termine gehören geplant, nachbereitet und Angebote sollen erfasst werden. Eine wichtige Kennzahl in dieser Branche ist die Anzahl der Besuche pro Tag, diese variiert durchaus je nach Gebiet. Je größer ein Verkaufsareal ist, desto weniger KundInnen können pro Tag kontaktiert werden. Hat ein Unternehmen nun all diese Parameter beachtet und funktioniert auch die Informationsversorgung reibungslos, so besteht nun die Möglichkeit, Lücken in der Abteilung zum Vorschein zu bringen, die Leistungen der MitarbeiterInnen zu vergleichen und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten sowie umzusetzen (vgl. Becker/Winkelmann 2019, S. 262).

Folgende Abbildung zeigt eine Auswahl an Kennzahlen, die für die B2B-Handel Branche und besonders für AußendienstmitarbeiterInnen geeignet sind. Dies ist nur ein Auszug aus einer Vielzahl an Optionen. In dieser Arbeit werden diese KPI's noch zu einem späteren Zeitpunkt detaillierter betrachtet.

Kennzahlen für die B2B-Handel Branche	
Kennzahl	Berechnung
Auftrag zu Besuch Ratio	Anzahl der Aufträge / Anzahl der Besuche
Durchschnittlicher Auftragseingang	Gesamte Aufträge / Anzahl VertriebsmitarbeiterInnen
Besuche pro Tag	Anzahl der Besuche / Anzahl der Arbeitstage
Stornoquote	Stornierte Aufträge / Gesamtanzahl der Aufträge
Angebotserfolgsquote	Gewonnene Aufträge / Anzahl der Angebote
Hit-Rate	Anzahl der Aufträge / Anzahl der Besuche
Churn-Rate	Anzahl der Kündigungen / Kundenstamm

Abbildung 4: Kennzahlen für die B2B-Handel Branche (in Anlehnung an Becker/Winkelmann 2019, S. 262; Hofbauer/Hellwig 2016, S. 350f.)

Ein weiterer Schwerpunkt des operativen Vertriebscontrollings im Handel ist die Einhaltung der Liefer- beziehungsweise Servicezeiten, dadurch kann die KundInnenzufriedenheit ebenso steigen oder sinken (vgl. Jung 2014, S. 419).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass im B2B-Handel ein besonderes Augenmerk auf operative Kennzahlen gelegt wird, die einerseits relativ einfach zu berechnen sind, andererseits aber eine akribisch genaue Dokumentation benötigen. Besonders die AußendienstmitarbeiterInnen haben einen Bedarf zur Steuerung durch das Vertriebscontrolling.

3.3.3 Die Rolle des Vertriebscontrollings im Management

Durch die Kontrollfunktion des Vertriebscontrollings liefert diese Abteilung Berichte wichtiger Kennzahlen an das Management. Diese Soll/Ist Vergleiche veranschaulichen, ob die gesetzten Ziele je Mitarbeiter und Mitarbeiterin oder Abteilung erreicht werden oder nicht. Sollte die Auswertung der Zahlen Diskrepanzen aufweisen, kann der jeweilige Vorgesetzte Maßnahmen ableiten, um sicherzustellen, dass die Vorgaben erfüllt werden (vgl. Freidank 2019, S. 23).

Durch eine außerordentliche Informationsqualität ist das Vertriebscontrolling behilflich, die Entscheidungen des Managements zu erleichtern und zu untermauern (vgl. Pufahl 2019b, S. 14). Weiters wird nach der Implementierung einer Maßnahme ersichtlich, inwiefern sich der Zielerreichungsgrad verändert hat. Was wurde verändert und wie hat es sich ausgewirkt (vgl. Kühnapfel 2017, S. 40). Mit operativen Kennzahlen können die VertriebsmitarbeiterInnen in ihrem Verhalten gesteuert werden. So kann die Führungsinstanz je nach Abweichungsgrad gewisser KPI's Schulungen oder Änderungen in den Prozessen durchführen, wodurch effektiver agiert werden kann. (vgl. Kühnapfel 2017, S. 210).

Selbstverständlich hat das Führen mittels Kennzahlen auch seine Grenzen, so ist es für die Vertriebsleiter unabdinglich, auch die eigenen MitarbeiterInnen sowie auch die KundInnen zu beachten (vgl. Posselt 2014, S. 27). Zudem ist es außerordentlich wichtig, die richtigen Messgrößen zu wählen und deren Zielgrößen zu definieren. Es darf nicht passieren, dass mehrere Ziele zueinander nicht im Einklang sind. Ein Beispiel hierfür ist einerseits das Ziel „die KundInnenzufriedenheit um fünf Prozentpunkte zu erhöhen“ und andererseits „die Termindauer pro Kunde oder Kundin um 15 Minuten zu verkürzen“. Diese Zielformulierungen stehen nicht im Einklang, da eine Zufriedenheit der AbnehmerInnen meist auch mit der zur Verfügung gestellten Zeit steigt (vgl. Posselt 2014, S. 31).

Damit das Vertriebscontrolling eine ideale Hilfe für das Management sein kann, sollte die Steuerung mittels Kennzahlen für alle Personen transparent, verständlich und übersichtlich sein. Nur wenn auch alle Beteiligten denselben Wissensstand haben und persönlich angesprochen werden, können die KPI's helfen, Vertriebsergebnisse zu verbessern (vgl. Posselt 2014, S. 94f.).

3.3.4 Strategisches und operatives Vertriebscontrolling

Wie im Kapitel 3.3 beschrieben, gibt es eine Unterteilung in ein strategisches und operatives Vertriebscontrolling. Folgend werden diese Begriffe beschrieben, da sich diese Arbeit aber mit operativen Kennzahlen für den Vertrieb beschäftigt, wird auch dieser Teil detaillierter betrachtet.

Grundlegende Differenzen zwischen diesen Begriffen sind einerseits der Faktor Zeit und andererseits die Information, die man gewinnen möchte (vgl. Winkelmann 2017, S. 21).

Strategisches Vertriebscontrolling

Diese Abteilung hat als Hauptaufgabe, den Unternehmenserfolg langfristig sicher zu stellen und ist somit zukunftsorientiert. Dies geschieht durch die Planung der KundInnensegmente, der Märkte sowie einer Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Arbeitgebers (vgl. Pufahl 2019b, S. 22). Basierend auf einer etablierten Vertriebsstrategie baut das strategische Vertriebscontrolling zusätzliche Fahrpläne zur Erfüllung des Metaplans auf. Der Zeithorizont für diese Planungen beläuft sich erfahrungsgemäß auf drei bis fünf Jahre und beachtet vor allem umwelttechnische Einflüsse. Methoden, die zur Verwendung herangezogen werden, sind zum Beispiel eine SWOT-Analyse, eine Szenarioanalyse, eine Portfolioanalyse oder eine Produktlebenszyklusanalyse. Das strategische Vertriebscontrolling befasst sich mit der Effektivität des Vertriebs und möchte somit die richtigen Dinge tun (vgl. Winkelmann 2017, S. 22).

Zusätzlich stehen einem Unternehmen auch sogenannte Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard (BSC) mit einem strategischem VC zur Verfügung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 352). Dieses Tool hilft, die vier Perspektiven Finanz, KundInnen, Prozesse und Lernen zusammenzufassen. Zusätzlich werden Abhängigkeiten zwischen Zielen und beeinflussbaren Faktoren über eine Strategy Map aufgezeigt. (vgl. Bénét/Deville/Naro 2019, S. 126).

Wie zu Beginn des Kapitels beschrieben ist das strategische Vertriebscontrolling für diese Arbeit nicht relevant, dennoch ist es ein wichtiger Teil des Vertriebscontrollings und wurde daher kurz behandelt.

Operatives Vertriebscontrolling

Im Gegensatz zum strategischen VC ist das operative auf die Gegenwart und Vergangenheit bezogen. Die Hauptaufgaben sind, den Vertrieb mit den richtigen Informationen zu versorgen, eine akkurate Vertriebsplanung zu gestalten, Kennzahlen abzugleichen und einen Bericht an das Management zu verfassen (vgl. Pufahl 2019b, S. 22). Der Zeithorizont in dieser Abteilung ist auf zwei Jahre begrenzt, meist wird jedoch eines oder noch weniger als Grenze angenommen. Die Zielgrößen des operativen Vertriebscontrollings sind die Wirtschaftlichkeit des Handelns, die Kosten in Relation zu den Leistungen beziehungsweise der Aufwand im Vergleich zum Ertrag. Die zur Verwendung kommenden Methoden sind zum Beispiel Erfolgsrechnungen, Budgetierung, Planzahlen sowie Berichte, welche die Kennzahlen zusammenfassen und erklären. Das operative Vertriebscontrolling befasst sich mit der Effizienz des Vertriebs und möchte somit die Dinge richtig tun (vgl. Winkelmann 2017, S. 22).

Es wird empfohlen, den VertriebsleiterInnen einen monatlichen Bericht zur Verfügung zu stellen, um den gegenwärtigen Erreichungsgrad zu kontrollieren. Zudem ist es möglich, die MitarbeiterInnen separat zu steuern, indem quantitative Kennzahlen herangezogen werden. Beispielhaft hierfür ist der Auftragseingang, die Anzahl der NeukundInnen, Einkaufs- und Verkaufspreise, die Anzahl der Reklamationen oder der Umsätze. Jedes Unternehmen muss für sich selbst entscheiden, welche und wie viele Kennzahlen zur Verwendung kommen sollen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 342f.).

Zusätzlich zur Überwachung der Liquidität und der Kosten-Nutzen-Rechnung bestünde die Möglichkeit, dass das operative VC bei leistungsbezogenen Auszahlungen mitarbeitet. Es könnten zum Beispiel Rabatte oder Liefermengen als eine Art von Bonus-Malus System fungieren und so die Höhe der Provision regulieren (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 14).

3.4 Instrumente des Vertriebscontrollings

Wie schon in diesem Kapitel erwähnt, verfügt das VC über verschiedenste Instrumente. Nachfolgend wird ein Auszug der Möglichkeiten dargestellt.

Jede Abteilung des Vertriebscontrollings muss die richtigen Methoden auswählen, denn die Qualität der erhobenen Informationen ist maßgeblich daran beteiligt, inwiefern die Vertriebsleitung dadurch unterstützt wird. Grund hierfür ist, dass das VC die Reports sehr zeitgerecht und zeitnahe zur Verfügung stellen muss, daher gilt der Grundsatz: „Keep it short and simple“ (vgl. Glaser 2013, S. 275).

In der Literatur gibt es hierbei kein richtig oder falsch, so werden, je nach Autor, gewisse Instrumente unterschiedlich zugeteilt. So teilt Jörg Kühnapfel die BSC dem strategischem Vertriebscontrolling zu, Liane Buchholz hingegen führt es bei den operativen Methoden an (vgl. Kühnapfel 2017, S. 49; Buchholz 2013, S. 39).

Die nachfolgende Grafik orientiert sich an der Erläuterung von Günter Hofbauer und Claudia Hellwig, um die unterschiedlichen Methoden zuzuteilen. Diese Aufstellung dient zur Information der LeserInnen, denn da sich diese Arbeit mit den operativen Methoden beschäftigt, werden die strategischen Instrumente in dieser Arbeit vernachlässigt.

Instrumente des Vertriebscontrollings	
Strategische Methoden	Operative Methoden
SWOT-Analyse	ABC-Analyse
Portfolioanalyse	Deckungsbeitragsrechnung
Kennzahlensysteme	Kennzahlen-Berichte

Abbildung 5: Instrumente des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S.

Bei der **SWOT-Analyse** werden das eigene Unternehmen und die dazugehörige Umwelt analysiert. Externe Faktoren werden in Chancen und Risiken eingeteilt und dann gewissen Stärken beziehungsweise Schwächen der eigenen Firma gegenübergestellt. Daraus ergeben sich Erfolgspotentiale, auf welche es sich zu konzentrieren gilt. Diese sollten idealerweise einzigartig und am Markt in Verbindung mit dem Unternehmen gebracht werden (vgl. Buchholz 2013, S. 52).

Wie der Name der **Portfolioanalyse** schon abschätzen lässt, handelt es sich hierbei um ein Tool, welches sich mit den Produkten eines Unternehmens beschäftigt. Das Ziel ist es, eine Ausgewogenheit an Geschäftseinheiten zu betreiben. Hierbei wird das Marktwachstum dem relativen Marktanteil gegenübergestellt. Somit wird ersichtlich, welche Produkte Geld lukrieren und welche es verschlingen (vgl. Buchholz 2013, S. 160f.).

Kennzahlensysteme sind eine Sammlung verschiedenster KPI's, die von unterschiedlichen Dimensionen abstammen. Diese Zahlen stehen dennoch in einem Verhältnis zueinander und unterstützen eine überstehende Strategie (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 50). Es wird die strategische mit der operativen Ebene vermischt, somit können Potentiale ausgebaut und gesichert werden (vgl. Ahlfeld/Muchna 2019, S. 45). Nicht selten dienen Kennzahlen als Ausgangswert für weitere (vgl. Kühnapfel 2017, S. 46). Die Besonderheit bei diesen Systemen ist, dass erst die ganzheitliche Betrachtung eine Aussage erzeugt, einzeln betrachtet ist die Aussagekraft eher gering (vgl. Krüger 2017, S. 152). Meist ist die Grundlage eines Kennzahlensystems die Vertriebsstrategie beziehungsweise die Vision des Unternehmens. Beides ist von enormer Wichtigkeit, da es Zukunftsaussichten der Firma zu verfolgen gilt und mittels eines Systems unterstützt und gemessen werden soll (vgl. Barth/Hartmann/Schröder 2015, S. 426). Durch das Einbeziehen der unterschiedlichen Dimensionen ergibt sich ein immenser Unterschied zu rein operativen Kennzahlen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 352).

Eine **ABC-Analyse** hilft einer Vertriebsabteilung, deren Produkte oder KundInnen, je nach Wichtigkeit oder Umsatzstärke, einzuteilen und zu sortieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 344). Somit ist es dem Vertriebsteam möglich, dessen Ressourcen zielgerichtet auf die ausgewählten KundInnen zu konzentrieren und effizient zu arbeiten (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 204). Durch eine ABC-Analyse besteht die Option, die Verkaufsgebiete und MitarbeiterInnen zu analysieren. Dadurch kann sichergestellt werden, dass keine Zeit bei den falschen KundInnen verschwendet wird. Durch diese Maßnahme steigt die Angebots- und Abschlussanzahl (vgl. Biesel 2013, S. 38).

Für CWS spielt dies eine große Rolle, da laut der Vertriebsleitung zu viel Termine bei unwichtigen KundInnen gelegt und so die Ressourcen nicht effizient genutzt werden.

Der **Deckungsbeitrag** ist eine wichtige Kenngröße in einem Unternehmen. So lange dieser positiv ist, trägt er zur Tilgung der bestehenden Kosten bei. Man zieht vom Umsatz die Erlösschmälerungen ab und erhält den Nettoumsatz. Die Differenz zwischen diesem und den variablen Kosten ergibt den Deckungsbeitrag. Es macht durchaus Sinn, auch etwaige Fixkosten davon abzuziehen, um noch dezidierter zu erkennen, ob Produkte positiv abgesetzt werden. Die Deckungsbeitragsrechnung kann zudem auch auf spezielle Produkte, Aufträge, KundInnen, MitarbeiterInnen aber auch auf Verkaufsgebiete umgelegt werden. Dadurch erhält das Management ein noch detailliertes Bild der Erlöse (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 344f.).

Wie in der Ausgangssituation beschrieben, agiert CWS auf einem Verdrängungsmarkt, in dem der Preis der Produkte für die KundInnen eine große Rolle spielt. Da jedes Unternehmen profitable AbnehmerInnen benötigt, um auch allen Forderungen nachzukommen, ist für die Geschäftsleitung ein Mindestdeckungsbeitrag je Produkt wichtig.

Kennzahlen und Kennzahlenberichte werden im Kapitel 5 behandelt. Daher entscheidet sich der Autor, dieses Instrument an dieser Stelle nicht weiter zu bearbeiten.

3.5 Management Reporting

Wie in den vorigen Kapiteln immer wieder erwähnt, spielt die Dokumentation und Information eine essenzielle Rolle im Vertriebscontrolling. Daher beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Thematik des Reportings.

3.5.1 Management Reporting – Definition

Die Hauptaufgabe des Management Reporting ist es, dass aus den erhobenen Kennzahlen in einer kurzen Zeit Berichte mit dem richtigen Inhalt an die richtigen Personen verteilt werden. Dies entspricht der Aufgabe der Information, aber auch der Dokumentation. Die Gestaltung dieser Berichte ist dennoch sehr vielfältig, lediglich die Parameter, die sie umfassen, sind festgelegt. Das Management Reporting beinhaltet Informationen, die mit Geld aufzuwägen sind, aber auch jene, die es nicht sind, wie zum Beispiel die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Verglichen wird dieser Output immer mit den Ist-, Plan-, Budget- oder Vorjahreszahlen. Übermittelt wird dies als Standardbericht, Ad-hoc-Bericht oder als Kennzahlenkatalog und dies per Mail, persönlich auf einem Blatt Papier oder ohne Zeitverlust auf einem Dashboard (vgl. Waniczek et al. 2018, S. 55f.).

Da das Vertriebscontrolling eine Vielzahl an Kennzahlen produzieren kann, ist es wichtig, eine Verwirrung der AdressatInnen zu verhindern. Die Literatur empfiehlt, je Bericht mit maximal 15 Haupt-Kennzahlen zu arbeiten, diese können durchaus nach Bedarf noch weiter aufgesplittet werden. Unabdinglich ist aber, dass Zusammenhänge abgebildet werden, wie zum Beispiel die Kosten pro Besuch eines Kunden beziehungsweise einer Kundin oder die NeukundInnenquote. Sollte das Berichtswesen nicht über ein Dashboard funktionieren und alle Parameter (adressatengerecht, richtige Kennzahlen, short and simple) erfüllt sein, empfiehlt es sich, auch wichtige KPI's visuell zu unterstreichen. Je nach Kennzahl können verschiedenen Diagramme verwendet werden (vgl. Glaser 2019b, S. 21f.).

3.5.2 Herausforderungen des Management Reportings

Die wohl größte Schwierigkeit hierbei ist es, die gelieferten Zahlen auch deuten und mit deren Aussage auch umgehen zu können. VertriebsleiterInnen sind angehalten, diese Nummern in erster Linie neutral zu betrachten, ohne voreingenommen zu sein. In weiterer Folge müssen Maßnahmen abgeleitet werden, um die Werte zu halten oder zu steigern (vgl. Esters 2018, S. 300).

Ebenso herausfordernd ist die Auswahl der übermittelten Information, diese muss zur Steuerung beitragen und das Management unterstützen. Nicht selten denken ControllerInnen und ManagerInnen unterschiedlich, was zu Diskrepanzen führen kann. Des Weiteren ist es ebenfalls unabdinglich, dass die Berichte immer pünktlich und vollständig übermittelt werden. Dies ist für das Vertriebscontrolling nicht immer möglich und kann Probleme zwischen den Abteilungen verursachen. Außerdem sollten alle Berichte über ein einheitliches Design verfügen, um die AdressatInnen nicht unnötig zu verwirren (vgl. Waniczek et al. 2018, S. 157).

Zusätzlich birgt die Wirkung von Berichten auch ein Geheimnis. Die Intention von Reports ist es, das Verhalten der MitarbeiterInnen zu beeinflussen. Das Management entscheidet auf Grundlage der Zahlen, welche Maßnahmen gesetzt und umgesetzt werden sollen. VertriebsmitarbeiterInnen hingegen werden allein durch den Vergleich mit den KollegInnen und den früheren Perioden in ihrem Handeln beeinflusst. Dieses Verhalten kann einerseits intendiert und andererseits nicht beabsichtigt sein. Bei gewollter Beeinflussung der Vertriebsteams werden die Berichte offen besprochen, die Erkenntnisse in einer Gruppe aufgezeigt. Dadurch nehmen sie einen höheren Stellenwert im Unternehmen ein. Durch die Reflektion der ArbeitnehmerInnen entsteht eine bewusste Steuerung der eigenen Person. Die zweite Möglichkeit wäre die indirekte Veränderung, dies geschieht, wenn die EmpfängerInnen des Berichtes diesen selbstständig reflektieren, dadurch ein eigenes Verbesserungspotenzial sehen und sich deshalb wiederum in Zukunft anders verhalten (vgl. Taschner 2019, S. 23f.).

Eine weitere Herausforderung ist die Flut an Informationen, die dem Controlling zur Verfügung steht. Dies birgt auf den ersten Blick keine Gefahr, doch durch die begrenzte Zeit, die zur Erstellung eines Berichtes zur Verfügung steht, ist es unabdinglich, die richtigen Kennzahlen zu filtern und zu verwenden. Es stellt sich nun die Frage, welche Zahlen die relevanten und gewollten sind (vgl. Schön 2016, S. 20).

3.5.3 *Berichte als Reporting System*

Wie schon im Kapitel 3.4.1 erwähnt, besteht im Management Reporting die Möglichkeit eines Standard- oder Ad-hoc-Berichtes sowie der Dashboard Lösung.

Standardberichte

Standardberichte sind vorab fix festgelegte Informationsblätter, die immer zum selben Zeitpunkt mit denselben inhaltlichen Parametern übermittelt werden. Durch die Standardisierung erleichtert es die Arbeit der VertriebscontrollerInnen und ermöglicht ein rasches Verständnis der ManagerInnen. Änderungen betreffend dieses Berichtes werden gesammelt und zu einem definierten Zeitpunkt eingepflegt, grundsätzlich ist aber eine Adaption dieses Berichtwesens nicht angedacht. Der zeitliche Horizont beläuft sich üblicherweise auf einen Monat (vgl. Waniczek et al. 2018, S. 7).

Ad-hoc-Berichte

Ad-hoc-Berichte unterscheiden sich von den Standardberichten, indem diese weder ein fixes Design noch einen definierten Zeitpunkt als Vorlage haben. Diese Dienstleistung wird vom Vertriebscontrolling auf Zuruf gestaltet. Das Management gibt bekannt, welche Kennzahlen beziehungsweise Verhältnisse sie zwischen definierten Werten benötigt und die ControllerInnen liefern diese Werte so schnell es möglich ist. Durch die vorhandene Vorlage der Standardberichte werden die Ad-hoc-Reports meist auch in einem ähnlichen Design präsentiert (vgl. Waniczek et al. 2018, S. 8).

Exception Berichte

Diese Art der Berichterstattung wird dann verlangt, wenn unvorhersehbare Situationen eintreten, wie zum Beispiel ein rapides Umsatzwachstum oder eine -reduzierung. Durch diese kurzfristig abgerufenen Berichte wird versucht, einerseits der Veränderung, sofern die Hintergründe bekannt werden, entgegenzusteuern, andererseits kann die positive Situation ausgenutzt werden und zusätzliche Absätze generiert werden (vgl. Waniczek et al. 2018, S. 8f.).

Im Bezug zur Zielsetzung der Arbeit, ist der Autor der Meinung, dass die geeignete Art der Darstellung ein Standardbericht ist. Da es sich um die Entwicklung eines Kennzahlenkataloges zur operativen Vertriebssteuerung handelt, ist auf Grund der Beschreibungen und Zielsetzungen dieser ideal zur Erfüllung der Ziele geeignet. Da es eine stetige Kontrolle und Überprüfung der Kennzahlen benötigt, ist der Standardbericht die optimalste Möglichkeit, dies auch umzusetzen.

3.5.4 Cockpit/Dashboard

Diese Art der Visualisierung vereinfacht die Interpretation der Soll-Ist-Vergleiche auf einen Blick (vgl. Schön 2016, S. 105). Dieses Kapitel beschreibt unterschiedliche Darstellungsmethoden.

Cockpit - Darstellung

Die Dashboard Lösung ist mit einem Armaturenbrett eines Autos zu vergleichen. Jede ausgewählte Kennzahl wird einem Tachometer zugeordnet, der meist im roten Bereich startet und ab der Zielerreichung in einen grünen Bereich übergeht. Wichtig hierbei ist eine Softwareunterstützung, die es ermöglicht, ein solches Dashboard auch zu installieren. Da es keinen Standard für dieses Tool gibt, liegt es an jedem Unternehmen selbst sich auszusuchen, welche KPI's über diese Anzeigemöglichkeit widergespiegelt werden sollen. Hiermit bekommt das Management eine schnelle Übersicht und sieht auf einen Blick, welche Aktivitäten noch gesetzt werden müssen. Ein Nachteil dieser Methode ist, dass dieser Überblick nicht ins Detail geht und somit Gründe für eine Lücke in der Zielerreichung nicht aufgezeigt werden (vgl. Esters 2018, S. 302).

Ampeldarstellung

Ähnlich der Cockpit-Darstellung zeigt diese Art der Visualisierung den Erreichungsgrad einzelner festgelegter KPI's auf. Der Unterschied besteht darin, dass kein Tachometer verwendet wird, sondern eine Ampel, die mit den Farben rot, gelb und grün die derzeitige Situation aufzeigt (vgl. Schön 2016, S. 107).

Executive Dashboard

Diese besondere Art der Darstellung ist speziell zur Effektivitätsmessung der VertriebsmitarbeiterInnen geeignet. Es besteht die Möglichkeit, unterschiedliche Methoden auf einer Seite zu visualisieren. So werden in der Praxis meist folgende Kennzahlen sowie Methoden aufgezeigt:

- Sales Funnel
- Umsatz je Mitarbeiter und Mitarbeiterin
- Umsatz gesamt
- Win/Loss Ratio
- Hit-Rate (vgl. Winkelmann 2012, S. 732f.)

Durch diese simple Vereinheitlichung wichtiger operativer Kennzahlen kann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin auf einen Blick alle Informationen bekommen. Darstellungsmöglichkeiten sind in diesem Bericht Tachometer, Kreis- oder Balkendiagramme und Ampeln (vgl. Winkelmann 2012, S. 733). Die Auswahl des Grafiktypus spielt eine große Rolle in der Interpretation. Die LeserInnen des Berichtes sollten dadurch an Nutzen gewinnen. Ein Kreisdiagramm findet zum Beispiel in der Darstellung des Gesamtumsatzes seine Verwendung, Balkendiagramme hingegen werden meist für Vergleiche verwendet (vgl. Seiter 2016, S. 148).

3.5.5 Anforderungen an den passenden Bericht

Ein perfektes Reporting ist in der Praxis grundsätzlich nicht zu erreichen. Durch die Vielzahl an Veränderungsmöglichkeiten und unterschiedlichen Bedürfnissen kann nur versucht werden, Kriterien zu bestimmen, die die Auswahl erleichtern sollen (vgl. Taschner 2013, S. 11). Ein Muss-Kriterium für das Berichtswesen ist, dass der erbrachte Nutzen die Kosten der Erstellung überwiegt (vgl. Taschner 2013, S. 12).

Neben der oben genannten Mindestanforderung kann man noch weitere sieben Regeln definieren, die das Berichtswesen bedenken muss.

- An welche Personen wird berichtet und welchen Bedarf haben diese?
- Maßnahmen müssen sich ableiten lassen.
- Nur wichtige Daten sollen enthalten sein, im Idealfall auf einer Seite.
- Nicht ausschließlich in der Vergangenheit verharren, die Zukunft muss auch in Betracht gezogen werden.
- In regelmäßigen Abständen muss der Bericht vom Ersteller oder der Erstellerin persönlich besprochen werden.
- Eine sinnhafte Darstellung muss gegeben sein. Die Balance zwischen Zahlen, Grafiken und Text muss überwiegen.
- Das Design wird nicht geändert. Die AdressatInnen dürfen nicht durch eine ständig geänderte Form irritiert werden (vgl. Pascher 2011, S. 1 - 3).

Durch die Beachtung dieser Regeln wird sichergestellt, dass das Berichtswesen die Anforderungen eines Unternehmens gänzlich erfüllt und in der derzeitigen Situation als passend beschrieben werden kann (vgl. Pascher 2011, S. 1).

4 Kennzahlen als Basis zur operativen Vertriebssteuerung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, spielen Kennzahlen im Vertriebscontrolling eine tragende Rolle, um Auswertungen durchführen zu können und diese dadurch zu interpretieren. Daher beschäftigt sich diese Kapitel mit Kennzahlen im Allgemeinen, deren Funktion, deren Bildung, deren Bewertung sowie der Auswahl dieser Kennziffern.

Ohne Kennzahlen kann ein Vertriebscontrolling nicht stattfinden. Erst durch Mess- und Bezugsgrößen können unterschiedlichste Sachverhalte durch eine einzige Zahl ausgedrückt werden (vgl. Kühnapfel 2017, S. 40).

Kennzahlen können sowohl ein gesamtes Unternehmen als auch einzelne MitarbeiterInnen bewerten und deren Leistung veranschaulichen (vgl. Posselt 2014, S. 13). Durch die Verwendung von Kennziffern wird ein allgemeines Verständnis eines Sachverhalts vermittelt und alle beteiligten Personen verfügen über dasselbe Bild der Situation (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 1).

Um ein B2B-Vertriebsteam bestmöglich zu steuern, bedarf es einer passenden Auswahl an messbaren Kennzahlen. MitarbeiterInnen können nicht mehr nur nach Erfahrung oder Arbeitseinsatz gemessen werden. Jedes Unternehmen muss für sich selbst diese KPI's definieren, die Literatur bietet zwar eine Vielzahl an bestehenden Kennziffern, diese sind aber nicht für jede Firma passend (vgl. Pedretti 2018, S. 35). Egal welchen Markt ein Hersteller bedient, Kennzahlen sind essenziell für die Steuerung von Abteilungen und um Entscheidungen zu treffen, die das Unternehmen für die Zukunft bereit macht (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 8).

In der Literatur wird der Terminus Key Performance Indicator oft als Synonym für Kennzahlen verwendet. Der Unterschied der beiden Begrifflichkeiten liegt darin, dass sich KPI's auf das Ergebnis beziehungsweise die Leistung einzelner Individuen fokussieren. Jede Abteilung sieht unterschiedliche Kennzahlen als KPI's an (vgl. Gabler 2018b). Diese können eine finanzielle oder nicht monetäre Basis haben. Jedes Unternehmen sowie jede Abteilung muss diese Zahlen, in Anbetracht der gesteckten Ziele, entwickeln und definieren (vgl. Crandall/Crandall 2015, S. 257).

4.1 Arten von Kennzahlen

In der Literatur werden Kennzahlen überwiegend in Absolut- und Verhältniszahlen eingeteilt, wobei Verhältniszahlen noch weiter unterteilt werden können (vgl. Jung 2014, S. 158). Abbildung 6 veranschaulicht die Einteilung der Kennzahlen.

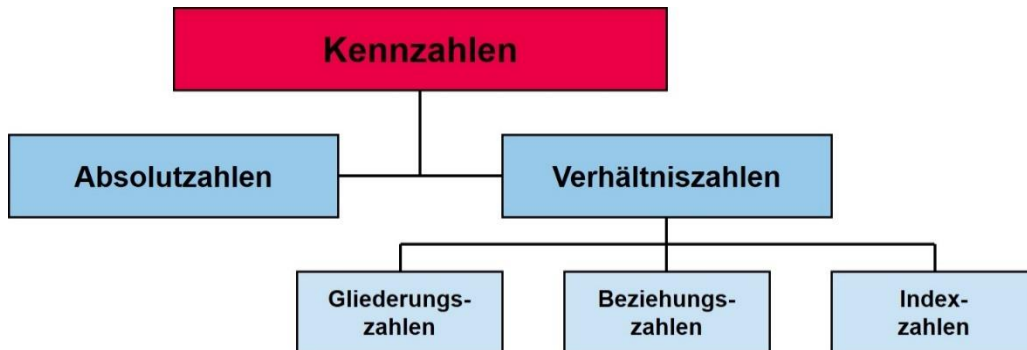


Abbildung 6: Arten von Kennzahlen (in Anlehnung an Jung 2014, S. 158)

Absolutzahlen

Absolute Kennzahlen beschreiben die Wertigkeit einer messbaren Größe, wie zum Beispiel den Umsatz. Diese Zahl allein hat eine geringe Aussagekraft, da man nur den Wert des gemessenen Zeitpunktes beschreibt, ohne Vergleichswert ist eine fundierte Interpretation nur schwer möglich (vgl. Gladen 2014, S. 14). Diese Grundzahlen können aus den unterschiedlichsten Daten des eigenen Unternehmens entnommen werden, zum Beispiel aus der Bilanz. Zusätzlich können sie auch aus Summen, Differenzen oder auch Mittelwerten einzelner Zahlen gebildet werden (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10). In der Praxis werden diese Ziffern gerne in einer Vorgabefunktion verwendet (vgl. Jung 2014, S. 158).

Verhältniszahlen

Verhältniszahlen, in der Literatur auch als relative Zahlen beschrieben, verknüpfen verschiedene absolute Kennzahlen und setzen sie in Relation (vgl. Gladen 2014, S. 15). Durch das in Beziehung-Setzen der verwendeten Kennziffern bekommt man eine neue Größe als Ergebnis. Diese ist nun weit aussagekräftiger als eine absolute Kennzahl (vgl. Jung 2014, S. 158). In dieser Sparte von Zahlen kann wiederum in drei weitere Werte unterschieden werden (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 10).

Gliederungszahlen zeigen auf, in welcher Relation eine Zahl zur Grundgesamtheit steht. Beispielhaft hierfür ist unter anderem, die Personalkosten im Vergleich zu den Gesamtkosten darzustellen (vgl. Gladen 2014, S. 15). Durch diese Möglichkeit kann das Ergebnis durchaus in Prozent angegeben werden (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 11). Die Begrifflichkeit beziehungsweise die Dimension der Zahlen ist dieselbe (vgl. Jung 2014, S. 159).

Beziehungszahlen beschreiben Relationen zwischen zwei Ziffern, die unterschiedlicher Herkunft sind. Ein Beispiel hierfür wäre, den Gewinn in Relation zum Umsatz zu stellen (vgl. Gladen 2014, S. 16). Dennoch ist es unabdinglich, dass eine gewisse Sinnhaftigkeit und Beziehung zwischen den Werten besteht (vgl. Jung 2014, S. 159). Durch dieses Vorgehen wird es möglich, komplexe Sachverhalte in einer simplen Zahl darzustellen (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 11).

Indexzahlen oder auch Messzahlen genannt, vergleichen zwei idente Werte aus einer unterschiedlichen Zeitperiode, wie es zum Beispiel der Index bei Aktien macht (vgl. Gladen 2014, S. 16). Das Ergebnis beschreibt eine prozentuelle Steigerung oder Minimierung des Wertes im Verlauf der Zeit (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 12). Zu beachten ist, dass beide Werte einer ähnlichen wirtschaftlichen Lage unterliegen müssen, um Verfälschungen zu vermeiden (vgl. Jung 2014, S. 159).

4.2 Funktionen und Grenzen von Kennzahlen

In dieser Arbeit wurde schon beschrieben, dass Kennzahlen das Vertriebscontrolling in Ihrer Arbeit unterstützen und auch erst möglich machen. In der Literatur werden den Ziffern noch weitere Aufgaben zugeteilt. Abbildung 7 soll diese auf einen Blick veranschaulichen.

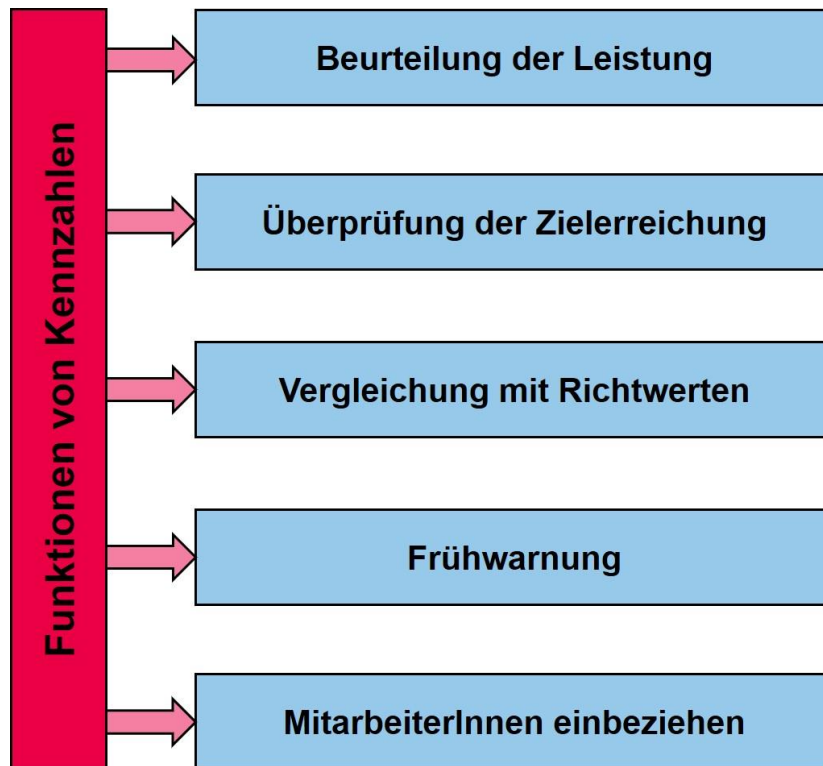


Abbildung 7: Funktionen von Kennzahlen (in Anlehnung an Posselt 2014, S. 14)

Leistungsbeurteilung

Durch ein stetiges Vergleichen derselben Kennzahlen aus verschiedenen Zeitperioden wird ersichtlich, wie sich die Leistung verändert hat. Dies erschließt die Möglichkeit, Tendenzen und Trends wahrzunehmen sowie Maßnahmen zu entwickeln. Diese Funktion kann auch nützlich sein, um einfacher an Fremdkapital zu kommen, da Banken gerne die Umsatzentwicklung als Basis für die Kreditwürdigkeit heranziehen (vgl. Posselt 2014, S. 15).

Zielerreichungsgrad

Ziele sind eine Notwendigkeit für jedes Unternehmen, um den MitarbeiterInnen zu veranschaulichen, inwiefern ihre Ressourcen eingesetzt werden sollen. Um dieses zu vereinfachen, gibt es nicht nur ein Unternehmensziel, sondern jedes Individuum bekommt personalisierte Ziele, die ein Teil des Ganzen sind. Durch regelmäßige Ziel-Ist-Vergleiche wird aufgezeigt, wie weit die Zielerreichung fortgeschritten ist. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin kennt seine eigenen Ziele in- und auswendig, dadurch bekommt ein stetiger Vergleich zur Vorgabe eine Steuerfunktion und veranlasst die ArbeitnehmerInnen, sich eigene Strategien zu überlegen (vgl. Posselt 2014, S. 17f.).

Vergleich mit Richtwerten

Diese Funktion beschreibt den Vergleich der Werte des eigenen Unternehmens mit Kennzahlen der Mitbewerber beziehungsweise des Marktes. Diese sogenannten Richtwerte werden über ein Benchmarking gewonnen und bilden einen Maßstab für die Branche. Somit ergibt sich die Möglichkeit, die eigenen Leistungen mit den Besten des Marktes zu vergleichen. Es besteht zudem die Option, auch innerbetriebliche Richtwerte zu bestimmen, wie zum Beispiel den gewünschten Umsatz pro Verkäufer oder Verkäuferin. Dadurch können MitarbeiterInnen zueinander verglichen werden (vgl. Posselt 2014, S. 20).

Frühwarnindikator

Bei dieser Funktion bestimmt die Geschäftsleitung, welche Kennzahlen gemessen werden und ab welchem Wert das Controlling warnen muss. Dies bietet die Option, dass Unternehmen nicht plötzlich von Gefahren überrascht werden. Beispielhaft hierfür wären die Lohnkosten pro Stunde, denn sollten diese steigen, müsste es sich auch auf die Preise der Produkte niederschlagen. Sollten diese aber einen Grenzwert übersteigen, ist ein Unternehmen eventuell nicht mehr konkurrenzfähig (vgl. Probst 2019, S. 14). Durch ausgeprägte Frühwarnindikatoren verfügt die Geschäftsführung über genügend Zeit, um Maßnahmen zu setzen und die Gefahr abzuwenden (vgl. Posselt 2014, S. 21).

Einbeziehung der Mitarbeiter

Für diese Funktion benötigt es transparente und nachvollziehbare Kennzahlen, welche den einzelnen MitarbeiterInnen zugeordnet sind. Im Idealfall verfügt diese Person auch über das Wissen, wie diese Ziffer zu beeinflussen ist und erkennt, welcher Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird. Dies steigert das Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen und kann zu einem Motivationsanstieg führen (vgl. Posselt 2014, S. 24).

Grenzen und Gefahren von Kennzahlen

Auch wenn Kennzahlen eine wichtige Rolle im Vertriebscontrolling spielen, haben sie ihre Grenzen und können im schlechtesten Fall auch Gefahren beinhalten (vgl. Probst 2019, S. 49).

Kennziffern dürfen nicht als das alleinige Hilfsmittel für die Führung herangezogen werden. Diese Zahlen veranschaulichen eine rein sachliche und zeitbestimmte Situation und vernachlässigen jegliche Begründung der positiven oder negativen Ausprägung. Dies bedeutet, dass sich das Management nicht ausschließlich auf die ausgewählten Kennzahlen fixieren darf (vgl. Kühnapfel 2017, S. 42).

Zusätzlich findet man oft in der Praxis eine Flut an Kennziffern oder KPI's, je höher die Anzahl ist, desto schwieriger wird es für die MitarbeiterInnen, sich auf diese zu fokussieren. Eine gesunde Menge dieser Nummern liegt zwischen sieben und fünfzehn (vgl. Probst 2019, S. 49).

Eine zusätzliche Grenze von Kennzahlen bilden die Menschen selbst, denn diese haben die Interpretation als Aufgabe. Sollte es aber zu einer Fehlanalyse kommen, ist nicht jede sinkende oder steigende Kennziffer gleich zu deuten. Eine sinkende Beschwerdequote muss nicht zwingend auf eine höhere KundInnenzufriedenheit deuten, es ist durchaus im Möglichen, dass AbnehmerInnen sich nicht mehr beschweren wollen, da es keine Verbesserungen gegeben hat (vgl. Probst 2019, S. 51).

Fehlt das Bewusstsein zur Deutung der Wirkungszusammenhänge von Kennzahlen, kann es ebenfalls zu großen Problemen kommen. Es ist möglich, einen KPI wie Lagerkosten durch Reduzierung der Produktion zu beeinflussen. Doch hat dies ei-

nen direkten und negativen Einfluss auf die Lieferqualität. Sollten nun Großbestellungen aufgegeben werden, kann sich auf Grund des niedrigen Lagerstandes die Auslieferung verzögern. Dies tangiert wiederum die VertriebsmitarbeiterInnen (vgl. Probst 2019, S. 50).

4.3 Bildung von Kennzahlen

Kennziffern werden aus verschiedenen Komponenten gebildet, diese sind die Benennung der Kennzahl, der Messgröße, der Bezugsgröße und des Operators (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 4). Die Erstellung ist immer nach demselben Muster aufgebaut, welches Abbildung 8 veranschaulichen soll.


$$\text{Kennzahl (Operator)} = \frac{\text{Messgröße (Operator)}}{\text{Bezugsgröße (Operator)}}$$

$$\text{Vertriebsleistung (je MitarbeiterIn \& Monat)} = \frac{\text{Umsatz (Monat)}}{\text{Anzahl MitarbeiterIn (Monat)}}$$

Abbildung 8: Berechnung einer Kennzahl (in Anlehnung an Kühnapfel 2019a, S. 4)

Durch diesen Aufbau wird ein Verständnis bei den MitarbeiterInnen aufgebaut und allen Beteiligten ist bewusst, welche Inputdaten zur Kennzahl führen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 4).

Um sicherzustellen, dass die ermittelte Kennziffer auch ihren Zweck erfüllt, muss diese folgende Anforderungen einhalten, damit eine effektive Verwendung garantiert werden kann:

- Verbundenheit zu einem Ziel
- Genauigkeit trotz komprimierter Information
- Messbarkeit der Kennzahl
- Übersichtliche und transparente Aufbereitung
- Verständlichkeit
- Vollständige Zahlen, keine Lücken
- Einheitliche Bezeichnung und Vergleichbarkeit
- Nutzen der Kennzahl übersteigt den Aufwand zur Erstellung und Messung (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 24f.).

Um eine MitarbeiterInnennähe und Transparenz der Kennzahlen zu schaffen, empfiehlt es sich, diese in einem Team mit bis zu acht TeilnehmerInnen zu bilden, zusammenzustellen und auszuwählen. Idealerweise geschieht dies mittels eines Workshops (vgl. Vollmuth/Zwettler 2016, S. 26).

4.4 Auswahl von Kennzahlen

Um die für ein Unternehmen richtigen Kennzahlen auszuwählen, beschreibt die Literatur verschiedenste Möglichkeiten. Der Autor hat sich zur Beschreibung folgender drei Varianten entschieden: Die Checkliste, die Argumentenbilanz und die Nutzwertanalyse (NWA).

Checkliste

Bei dem Checklisten-Verfahren werden von einem Gremium Kriterien gebildet, die das zu bewertende Konstrukt erfüllen müssen oder können. Dies geschieht meist auf Erfahrungswerten der TeilnehmerInnen. Es gibt keine vorgeschriebene Anzahl an Eigenschaften, die gebildet werden können. Nach der Bewertung werden diese dann addiert beziehungsweise verglichen und ergeben somit ein Ranking für die Realisierung (vgl. Vahs/Brem 2015, S. 330f.).

Argumentenbilanz

In der Argumentenbilanz werden die entwickelten Kennzahlen gewissen Kriterien gegenübergestellt und Vor- beziehungsweise Nachteile gebildet. Dadurch wird sichtbar, ob positive oder negative Werte überwiegen und eine transparentere Entscheidung geschaffen. Mangelhaft ist diese Auswahlmöglichkeit durch eine fehlende Gewichtung, diese bleibt jeder Person selbst überlassen (vgl. Taschner 2017, S. 150).

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse eignet sich ideal zur Entscheidungsfindung zwischen verschiedensten Auswahlmöglichkeiten, besonders dann, wenn mehrere Personen im Entscheidungsprozess involviert sind (vgl. Vahs/Brem 2015, S. 340). Die fehlende Gewichtung der Vor- und Nachteile der Argumentenbilanz wird hierbei verwendet und daher können verschiedene Parameter miteinander verglichen werden (vgl. Taschner 2017, S. 151). Somit findet eine Priorisierung der Auswahlmöglichkeiten statt, die eine höhere Sinnhaftigkeit aufweist (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 7).

Für die Durchführung benötigt man in erster Linie einen Moderator oder eine Moderatorin und ein Gremium von Personen, welche die Bewertung durchführen. Danach wird entschieden, ob es sich um eine Auswahl oder Priorisierung der zur Verfügung stehenden Varianten handeln soll (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 5 - 7). Im nächsten Schritt finden die TeilnehmerInnen Kriterien, die die Kennzahlen zu erfüllen haben und gewichten diese mit einem Zahlenwert zwischen null und eins. Die Summe der Gesamtgewichtung darf jedoch den Wert eins nicht überschreiten. Wobei die Höhe der Gewichtung auch die Wichtigkeit des Kriteriums widerspiegelt (vgl. Vahs/Brem 2015, S. 338). Nachfolgend wird eine Skala bestimmt, welche den Erreichungsgrad der Kriterien beschreiben soll. Dafür können ein Schulnotensystem oder aber auch einfach Werte von null bis zehn verwendet werden. Wobei eine niedrige Bewertung das Nichterreichen impliziert und die höchste Zahl eine außerordentliche Erfüllung des Kriteriums beschreibt (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 17f.). In weiterer Folge werden nun die Gewichtungen mit den abgegebenen Punktwerten multipliziert und zu einer Summe addiert. Je höher der Ergebniswert ist, desto höher ist die Kennzahl zu priorisieren (vgl. Taschner 2017, S. 151).

Nach genauer Betrachtung der Möglichkeiten ergibt für den Autor die Nutzwertanalyse die größte Sinnhaftigkeit. Insbesondere, da im operativen Vertriebscontrolling eine Vielzahl an Kennzahlen bekannt sind und die Literatur aber eine Auswahl zwischen sieben und fünfzehn empfiehlt. Daher ist eine Priorisierung unerlässlich.

4.5 Dokumentation von Kennzahlen

Um allen Personen in einem Unternehmen dasselbe Bild einer Kennzahl vor Augen zu führen, empfiehlt die Literatur eine Dokumentation mittels Kennziffer-Datenblättern. Diese enthalten neben der Bezeichnung und Berechnungsformel ebenfalls Erläuterungen der Aussagekraft, Input-Daten Beschreibungen, wer die Verwender sind, den Kontrollzeitraum, wie oft die Kennzahlen ermittelt werden und wer der zuständige Ansprechpartner ist (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 7f.).

Bedarf es einer höheren Anzahl an Kennzahlen in einem Unternehmen, wird seitens der Literatur empfohlen, einen Kennzahlenkatalog zu erstellen. Dieser ist eine Sammlung aller verwendeten Kennziffern. Dadurch entsteht eine übersichtliche Tabelle, in der die berechneten Werte einer Gliederung unterliegen (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 13). Abbildung 9 veranschaulicht beispielhaft die Struktur eines Kennzahlenkataloges.

Kennzahlenkatalog für das Unternehmen XY	
Cluster	Kennzahl inklusive Formel
Umsatz	$\text{Umsatz} = \text{Absatzmenge} * \text{Preis}$ $\text{Umsatzanteil } x = \frac{\text{Umsatz } x}{\text{Gesamtumsatz}} * 100$
Deckungsbeitrag	$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Umsatzerlöse} - \text{variable Kosten}$
Angebote	$\text{Angebotserfolg} = \frac{\text{erfolgreiche Angebote}}{\text{Gesamte Angebote}} * 100$ $\text{Angebotsentwicklung} = \frac{\text{Angebote IST}}{\text{Angebote Vorjahr}} * 100$
...	...

Abbildung 9: Aufbau eines Kennzahlenkataloges (in Anlehnung an Kühnapfel 2019a, S. 9f.)

Wie in dieser Arbeit schon des Öfteren erwähnt, werden Kennzahlen und deren Clusterung von jedem Unternehmen selbst bestimmt. Weitere Möglichkeiten für Einteilungen wären folgende:

- Akquisition
- VerkäuferInnen
- Aufträge
- Preis
- Qualität
- KundInnen (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 9 - 11)

Da die CWS Hygiene Österreich GmbH über noch kein etabliertes Vertriebscontrolling verfügt, entscheidet sich der Autor, die Dokumentation über einen Kennzahlenkatalog zu entwickeln, da Ressourcen zur Erstellung der Datenblätter nicht vorhanden sind. Zusätzlich schafft der Katalog eine Übersicht und lässt es dem Verwender und der Verwenderin frei, welcher Cluster von größter Bedeutung ist.

5 Instrumente und Kennzahlen zur operativen Vertriebssteuerung

In der vorangegangenen Arbeit wurde ein Überblick über die Vertriebssteuerung, das Vertriebscontrolling und Kennzahlen in der Vertriebssteuerung gegeben. Dieses Kapitel fokussiert sich nun tiefergehend auf die operative Vertriebssteuerung und deren mögliche Kennzahlen. Das Kapitel 3.4 beschreibt einige Instrumente des operativen Vertriebscontrollings, diese werden nun erweitert.

5.1 Instrumente des operativen Vertriebscontrollings

Die Literatur bietet eine Vielfalt an weiteren Instrumenten, der Autor der Arbeit hat sich für das Schlagzahlmanagement, das Angebotscontrolling und das Vertriebsprozesscontrolling entschieden. In weiterer Folge werden diese Methoden genauer betrachtet.

5.1.1 Schlagzahlmanagement

Dieses Werkzeug kommt direkt den VerkäuferInnen zugute, sofern es auch richtig eingesetzt wird. Dadurch können Leistungen gemessen und Maßnahmen abgeleitet werden. Ähnlich dem Sales-Funnel beschäftigt sich dieses Tool mit der Errechnung der Hit-Rate. Zu Beginn werden alle Verkaufsaktivitäten, also die Schlagzahl, gemessen und dokumentiert. Diese können mittels Benchmarking mit den in der Branche üblichen Ziffern verglichen und Ziele abgeleitet werden. Wichtig hierbei ist es, jede gesetzte Aktivität mit einem Geldwert zu hinterlegen, so kostet ein Telefonat zum Beispiel die Summe X und bringt dem Unternehmen den Umsatz $X*Y$. Dadurch veranschaulicht ein Unternehmen, wie und mit welchem Profit die MitarbeiterInnen bei welchen KundInnen agieren. Dadurch entsteht eine Priorisierung der Verkaufsaufgaben, in erster Linie werden AbnehmerInnen kontaktiert oder besucht, die sehr profitabel sind und einen hohen Umsatz erzielen. Nachdem alle bearbeitet wurden, widmet sich das Vertriebsteam den anderen KundInnen. Weiters wird ersichtlich, wie viele Schläge ausgeführt werden müssen, um eine Schlagkraft – den Abschluss eines Vertrages – zu erreichen. Nur wenn Schlagzahl und Kraft transparent und im Einklang sind, funktioniert diese Methode der Steuerung. Den VertriebsmitarbeiterInnen muss auch verdeutlicht werden, dass weitere Parameter existieren, die über

Sieg oder Niederlage entscheiden. Diese sind Fleiß – eine hohe Schlagzahl führt in der Regel zu einer höheren Schlagkraft – und Qualität – wichtigere KundInnen, mit höheren Preisen und mehreren Produkten steigern die Kraft ebenso (vgl. Pinczolits 2007, S. 18 - 20).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das Schlagzahlmanagement eine starke Ähnlichkeit mit dem Sales-Funnel aufweist, denn beide verfolgen das Ziel, die Effektivität der VerkäuferInnen zu steigern. Der große Unterschied zwischen diesen Varianten ist die Möglichkeit, auch die Effizienz im Schlagzahlmanagement zu erhöhen, da die Aktivitäten monetär bewertet werden und so Kosten ersichtlich sind. Kennzahlen hierbei sind Verkaufsanbahnungen, Angebote, Abschlüsse und deren Verhältnis. Im Bezug zum Ziel dieser Arbeit findet der Autor, dass diese Methode für Farmer und Hunter geeignet ist. Das Schlagzahlmanagement bildet auch die Basis für viele weitere Methoden.

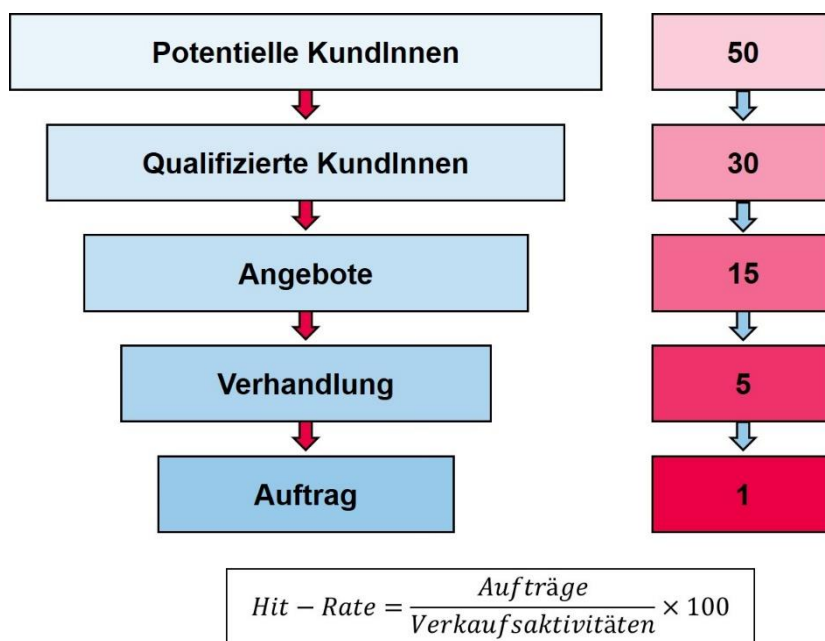


Abbildung 10: Berechnung Schlagzahlmanagement (Eigene Darstellung)

Diese Abbildung veranschaulicht, wie viele potenzielle KundInnen benötigt werden, um einen Auftrag zu generieren, weiters können Kennzahlen für ein Angebotscontrolling oder Forecasting entnommen werden. Die Hit-Rate in diesem Beispiel würde 2% betragen. Dieser KPI ist für CWS von großer Bedeutung, da ein Unternehmensziel genau diese Kennzahl beinhaltet.

5.1.2 Angebotscontrolling

Angebote zu erstellen ist eine der wichtigsten Tätigkeiten der VerkäuferInnen, ohne die auch im Regelfall kein Umsatz generiert werden kann. Daher wird empfohlen, diese genauer zu betrachten und Kennzahlen zu ermitteln. Mittels eines Angebotscontrollings werden verschiedene Faktoren diese Stufen betreffend im Verkaufsprozess aufgezeigt und mit vergangenen Werten verglichen. Dies veranschaulicht Veränderungen am Markt, der KundInnen und der MitarbeiterInnen. Durch ein etabliertes und professionelles Angebotscontrolling lassen sich unterschiedliche Kennzahlen ermitteln, die folgende Zwecke erfüllen können:

- Trend des Marktes bestimmen
- Umsatzprobleme ermitteln
- Lost-Order-Analyse
- Erfolgsquotenberechnung
- Gesamtwert der Angebote abbilden
- Durchschnittlichen Angebotswert darstellen (vgl. Winkelmann 2012, S. 679).

Neben dem Verkaufstrichter könnte auch das Angebotscontrolling für die CWS Hygiene Österreich GmbH von großem Nutzen sein. Einerseits, um zu erkennen, welche Gründe es genau mit sich zieht, dass KundInnen sich für einen Mitbewerber oder eine Mitbewerberin entscheiden, andererseits besteht die Möglichkeit, mit speziellen Kennzahlen die Effektivität und Effizienz zu steigern. Zusätzlich kann auch ein KPI gebildet werden, der die Produktlinien pro Angebot widerspiegelt.

Trends

Durch die Analyse der Angebote besteht die Möglichkeit, Trends am Markt festzustellen. Sollten aus unerfindlichen Gründen vermehrt neue Anfragen im Unternehmen einlangen, so könnte dies eine Entwicklung des Marktes aufzeigen. Die Erfolgsquote kann einerseits die Attraktivität der eigenen Produkte und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit ausdrücken. Weiters kann die Veränderung der Entscheidungsdauer der KundInnen einen Trend aufzeigen (vgl. Winkelmann 2012, S. 679).

Umsatzprobleme ermitteln

Durch kontinuierliches Vergleichen der Kennzahlen wird ersichtlich, in welche Richtung sich der Umsatz eines Unternehmens verändert. Sinken Angebotslegungen und Abschlüsse, ist dies ein Indikator, dass Umsätze ausbleiben können. Zu beachten ist hierbei auch der bestehende Pool an Angeboten und wie sich dieser verändert (vgl. Winkelmann 2012, S. 680).

Lost-Order-Analyse

Kein Vertriebsmitarbeiter oder keine Vertriebsmitarbeiterin ist in der Lage, alle gelegten Angebote auch in Aufträge umzuwandeln. Es ist üblich, dass KundInnen Absagen erteilen und einen Mitbewerber oder eine Mitbewerberin bevorzugen. Um aber auf lange Sicht wettbewerbsfähig zu bleiben, empfiehlt die Literatur, die Gründe des Misserfolges zu hinterfragen und zu dokumentieren. Sobald eine fundierte Basis an Informationen gesammelt wird, lässt sich diese auch auswerten und zeigt auf, welche Auslöser zu einer Absage geführt haben. Gründe können hierfür der Preis, das Service, der Zeitpunkt, eine bestehende Bindung oder die Produktqualität sein. Der Ausprägungsgrad dieser Indikatoren gibt dem Management die Möglichkeiten, Maßnahmen zu ergreifen (vgl. Winkelmann 2012, S. 684 - 686).

Erfolgsquotenberechnung

Die Conversion-Rate beschreibt ähnlich wie die Hit-Rate die Effektivität der Verkaufsorgane. Dieser KPI fokussiert sich aber lediglich auf die abgegebenen Angebote, deren Erfolge und setzt diese in ein Verhältnis. Wird diese Kennzahl zum Beispiel immer monatlich ausgewertet und verglichen, wird die Performance der VertriebsmitarbeiterInnen aufgezeigt. Gründe für eine Varianz in der Auswertung finden sich in der Lost-Order-Analyse wieder (vgl. Winkelmann 2012, S. 685).

Dieser KPI ist für CWS sowohl für Farmer und Hunter geeignet, da eine Steigerung dieser Rate in den Unternehmenszielen eingebettet ist und dadurch Schulungspotenziale für MitarbeiterInnen offengelegt werden. Legt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin viele Angebote, hat aber eine geringe Conversion-Rate, so wird ersichtlich, dass diese Person vermutlich eine Schwäche in Abschlussgesprächen aufweist. Dies kann aber durch gezielte Seminare geändert werden.

Kennzahlen im Angebotscontrolling

Das Angebotscontrolling soll eine Hilfe zur operativen Steuerung vom gesamten Vertriebsteam sein und ist sowohl für Farmer und Hunter geeignet. Um dies jedoch auch effektiv zu betreiben, bedarf es einem stetigen Vergleich der Kennzahlen zum Vormonat, zum Vorjahr oder zum Ziel. Denn nur dieses Verhältnis schafft eine Aussage, die gedeutet werden kann (vgl. Winkelmann 2012, S. 687).

Abbildung 11 fasst einige der berechenbaren Kennzahlen aus dem Angebotscontrolling zusammen und veranschaulicht deren Berechnung.

Kennzahlen im Angebotscontrolling	
Kennzahl	Formel
Conversion-Rate	$\frac{\text{Aufträge}}{\text{Abgegebene Angebote}} \times 100$
Produktlinien pro Angebot	$\frac{\text{Summe der Linien aller Angebote}}{\text{Anzahl der Angebote}}$
Gesamtwert der Angebote	Summe aller Angebotswerte
Wert pro Angebot	$\frac{\text{Gesamtwert der Angebote}}{\text{Anzahl der Angebote}}$
...	...

Abbildung 11: Kennzahlen des Angebotscontrollings (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 679)

5.1.3 Vertriebsprozesscontrolling

Das Ziel dieses Instrument ist es, die Effizienz der Vertriebsteams aufzuzeigen und in weiterer Folge zu steigern. Die entstehenden Kosten sollen dadurch kontrolliert und minimiert werden. Um dies auch umsetzen zu können, müssen einzelne Schritte im Verkaufsprozess untersucht werden. In diesem Zyklus können unter anderem folgende Zwischenschritte definiert werden: Kontakt, Angebotslegung, Termine oder Nachbetreuung (vgl. Kühnapfel 2017, S. 338).

Sind die einzelnen Prozesse in ihre Einzelschritte zerlegt, müssen die daran beteiligten Personen mit einem Geldwert beschrieben werden, üblich sind dafür die Kosten pro Stunde. Zusätzlich muss auch etwaiges verwendetes Material bedacht und inkludiert werden. In weiterer Folge können die Gesamtkosten eines Prozesses in Relation zum Ergebnis gestellt werden. Daraus resultieren wiederum verschiedenste Kennzahlen. Diese KPI's können auf jeweilige MitarbeiterInnen oder Verkaufsgebiete heruntergebrochen werden und sind somit vergleichbar. Je detaillierter diese Aufbereitung ist, desto höher ist das Optimierungspotenzial (vgl. Kühnapfel 2017, S. 340).

Sollten in dem gesamten Vertriebsprozess mehrere Abteilungen involviert sein, wie zum Beispiel die Vertragsverwaltung oder die Produktion, empfiehlt es sich, diese Schnittstellen auch zu bewerten und zu messen. Dies ermöglicht, die Durchlauf- und Wartezeiten eines Angebotes den Abteilungen zuzuteilen. Resultierend daraus können einzelne Prozessschritte verbessert werden und so zur Effizienz beitragen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 353).

Beispielhafte Kennzahlen für das Vertriebsprozesscontrolling werden in Abbildung 12 aufgezeigt und beschrieben.

Kennzahlen im Vertriebsprozesscontrolling	
Kennzahl	Formel
Kosten pro KundInnenidentifikation (KI)	$\frac{\text{Gesamtkosten des Prozessschrittes}}{\text{Anzahl identifizierter KundInnen}}$
Kosten pro KundInnenqualifizierung (KQ)	$\frac{KI + \text{Gesamtkosten des Prozessschrittes}}{\text{Anzahl qualifizierter KundInnen}}$
Kosten pro KundInnenkontakt (KK)	$\frac{KQ + \text{Gesamtkosten des Prozessschrittes}}{\text{Anzahl kontaktierter KundInnen}}$
Kosten je Angebot (KA)	$\frac{KK + \text{Gesamtkosten des Prozessschrittes}}{\text{Anzahl abgegebener Angebote}}$
...	...

Abbildung 12: Kennzahlen im Vertriebsprozesscontrolling (in Anlehnung an Kühnapfel 2017, S. 350f.)

Voraussetzung für die Berechnung dieser KPI's ist, dass die Kosten für jeden Prozessschritt bestimmt wurden. Diese Untergliederung kann zum Beispiel in KundInnenqualifikation, Kontakt, Angebot, Verhandlung, Kauf und After-Sales erfolgen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 343).

Der Autor ist der Auffassung, dass diese Art der Methode für Hunter und Farmer gleichermaßen geeignet ist, wobei sich der Vertriebsprozess unterscheidet, da zum Beispiel eine KundInnenidentifizierung für BestandskundInnenbetreuerInnen kein Teil des Prozesses ist.

5.1.4 Verkaufsgebietscontrolling

Dieses Instrument im Vertriebscontrolling eröffnet die Möglichkeit, jeden Mitarbeiter beziehungsweise jede Mitarbeiterin mit den zugehörigen Verkaufsgebieten sehr detailliert zu steuern. Für das Verkaufsgebietscontrolling ist es notwendig, alle Kennzahlen wie zum Beispiel Umsatz, Besuche oder Angebote, direkt allen VerkäuferInnen zuzuordnen. Dies inkludiert auch alle unterstützenden Daten, wie zum Beispiel die Anzahl der KundInnen inklusive deren Qualifizierung. Eine akribische Aufbereitung und stetige Datenpflege steuert nicht nur die Leistungsfähigkeit der Vertriebsorgane, sondern liefert den VertriebsleiterInnen wertvolle Informationen. Der Output des Verkaufsgebietscontrollings gibt Einblicke in die KundInnenstruktur, die Effektivität, in unterschiedliche Kennzahlenerreichungsgrade sowie Ausschöpfungsstatistiken je Verkaufsregion (vgl. Winkelmann 2012, S. 701).

Die Dokumentation dieser Methode erfolgt üblicherweise auf einer Seite, auf welcher auch alle Regionen vertreten sind. Für die Informationsversorgung ist nicht nur das Vertriebscontrolling zuständig, sondern auch die MitarbeiterInnen, denn die ControllerInnen haben keine Möglichkeit, das Umsatzpotenzial der KundInnen zu bestimmen. Dieser Input muss seitens des Vertriebes zur Verfügung gestellt werden. Den Großteil der Inputdaten liefert das CRM-System des Unternehmens, wobei eine genaue Pflege des Programmes eine Voraussetzung ist (vgl. Winkelmann 2012, S. 703f.).

Je nach Entscheidung des jeweiligen Managements kann das Verkaufsgebietscontrolling über 30 unterschiedliche Kennzahlen liefern. Diese sind nicht ausschließlich Verhältniszahlen, sondern auch ganze Zahlen wie Aufträge, Umsatz oder die Anzahl der Besuche in einem Zeitraum (vgl. Winkelmann 2012, S. 703).

Mit der Abbildung 13 möchte der Autor einige dieser Ziffern vorstellen, die im Laufe dieser Arbeit noch nicht erwähnt wurden.

Kennzahlen im Verkaufsgebietscontrolling	
Kennzahl	Formel
Anteil an A/B/C KundInnen	$\frac{\text{Anzahl der (A,B,C)KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$
Besuche A/B/C KundInnen	$\frac{\text{Anzahl der (A,B,C)KundInnenbesuche}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnenbesuche}} \times 100$
Belastungs-koeffizient	$\frac{\text{Anzahl der Besuche}}{\text{Mögliche Besuche}} \times 100$
Umsatz pro Kunde oder Kundin	$\frac{\text{Gesamtumsatz des Gebietes}}{\text{Anzahl der KundInnen}}$
Aufträge pro Kunde oder Kundin	$\frac{\text{Gesamtanzahl der Aufträge}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}}$
...	...

Abbildung 13: Kennzahlen im Verkaufsgebietscontrolling (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 703)

Für den Autor ist diese Art der Steuerung ideal für Farmer geeignet, da sich auch eine Umsatzentwicklung je Kunde oder Kundin ablesen lässt. Da Hunter über keine KundInnenbasis verfügen, sind diese Kennzahlen nicht aussagekräftig genug.

5.2 Erstellung eines Kennzahlenkataloges

Die Literatur beschreibt stringent, dass es kein ideales Konzept oder keinen allgemeingültigen Katalog gibt. Jedes Unternehmen muss für sich selbst klären, was gebraucht wird und welchen Zweck dies erfüllen soll. Besonders hilfreiche Kennzahlen müssen im Unternehmen spezifisch bestimmt und erarbeitet werden (vgl. Hubert 2018, S. 16). Der Kennzahlenkatalog ist ein Tool, welches sich in der Praxis bewährt und für Unternehmen sehr hilfreich ist (vgl. Gadatsch 2020, S. 93).

Es muss innerbetrieblich abgeklärt werden, welche Information mittels welcher Kennzahl, zu welchem Zeitpunkt und an welche AdressatInnen übermittelt wird (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 15f.).

Bei der Entwicklung der KPI's ist es essenziell, dass die Kennzahlen Kriterien erfüllen, um auch geeignet zu sein. Der Bezug zur Qualität muss gegeben sein, indem beschrieben ist, was die Ziffer messen soll, was gesteuert wird und ob sie auch verständlich ist. Der Überbegriff „Berechenbarkeit und Analysierbarkeit“ beschreibt, ob Ist-Werte vorhanden sind, ob Soll-Werte definiert sind und wie diese auf eine

Veränderung der Umwelt reagieren. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit legt fest, ob der Aufwand auch gerechtfertigt ist und durch den KPI ein Nutzen im Unternehmen entsteht. Es ist ebenfalls sicherzustellen, dass die Kennzahlen nicht manipuliert werden können, dies fällt in den Bereich der Organisation (vgl. Gadatsch 2020, S. 91). Die Kennziffern in einem Katalog sollen neben der Sinnhaftigkeit für das Unternehmen auch leicht verständlich, transparent und widerspruchsfrei sein. Die MitarbeiterInnen, die dadurch gesteuert werden sollen, müssen diese auch akzeptieren (vgl. Gladen 2014, S. 96).

Im ersten Schritt der Erstellung des Kataloges sollten verschiedenste Kennzahlen gebildet und dokumentiert werden, die auch in Relation zu einem oder mehreren Zielen stehen. Dadurch entsteht eine große Sammlung an Kennziffern, aus der geschöpft werden kann. Dies geschieht mittels der Technik Brainstorming im Zuge eines Workshops. Im Folgeschritt wird dieser Pool an Zahlen bewertet und gereiht, dies kann durch eine Nutzwertanalyse geschehen, aber auch durch eine Diskussion zwischen den TeilnehmerInnen. So werden die wichtigsten Kennzahlen gefiltert und festgelegt. In weiterer Folge werden die Zielgrößen, das Messintervall, die Darstellung und die Kommunikation der Auswertung definiert (vgl. Gottmann 2019, S. 76 - 78, 80).

Es empfiehlt sich, die TeilnehmerInnen des Workshops in Bezug zu ihrer Position im Unternehmen heterogen zu gestalten. Eine Gruppe aus Managern und Managerinnen ist keine optimale Lösung, da eventuell das Wissen über Kennzahlen fehlt. Zudem steigt die Akzeptanz der KPI's bei den VertriebsmitarbeiterInnen, wenn diese von ihnen selbst mitgestaltet werden. Wobei die Zielgrößenbestimmung dennoch eine Managemententscheidung bleiben soll (vgl. Gladen 2014, S. 97).

Für den praktischen Teil dieser Arbeit erschließt sich dem Autor, dass zumindest ein Workshop durchzuführen ist und dies mit Personen aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen des Unternehmens. Dadurch kann sichergestellt werden, dass der größte Nutzen aus einem Kennzahlenkatalog gewonnen werden kann.

5.3 Kennzahlen zur operativen Steuerung

Wie schon im Laufe dieser Arbeit aufgezeigt, liefert die Literatur eine Vielzahl an Kennzahlen, die sich zur operativen Steuerung des Vertriebes eignen. Diese Ziffern können verschiedenste Zusammenhänge veranschaulichen, aus diesem Grund dient dieses Kapitel als Zusammenfassung derselben. Das Darstellungsdesign ähnelt dem des Kennzahlenkataloges, um es auch als Nachschlagewerk nutzen zu können. Dennoch muss eine endgültige Auswahl an wichtigen Kennziffern für ein Unternehmen immer intern festgelegt und bewertet werden. Die Abbildungen 14 bis 17 sollen lediglich in der Kennzahlenfindung unterstützen und als Formelsammlung dienen.

Kennzahlen zur operativen Steuerung des Vertriebs		
Cluster	Zuteilung	Kennzahl inklusive Formel
Umsatz	Hunter und Farmer	$\text{Umsatz} = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis}$ $\text{Umsatzanteil } x (x = \text{Produkt, Person}) = \frac{\text{Umsatz } x}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$ $\text{Umsatzlücke} = \text{Umsatz SOLL} - \text{Umsatz IST} - \text{Umsatz Forecast}$ $\text{Umsatzentwicklung} = \frac{\text{aktueller Umsatz}}{\text{Umsatz der Vorperiode}} \times 100$ $\text{Umsatzausschöpfung} = \frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Möglicher Umsatz}} \times 100$
	Farmer	$\text{Umsatzverlustquote}(t) = \frac{\text{Umsatzverlust}(t)}{\text{Umsatz}(t)} \times 100$ $\text{Umsatzanteil (KundInnen)} = \frac{\text{Umsatz KundInnen (A,B,C)}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
	Hunter	$\text{NeukundInnenanteil} = \frac{\text{Umsatz NeukundInnen}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Deckungsbeitrag	Hunter und Farmer	$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Umsatzerlöse} - \text{variable Kosten}$ $\text{Deckungsbeitrag}(K) = \text{Umsatzerlöse}(K) - \text{zurechenbare Kosten}$ $\text{Deckungsbeitrag}(P) = \text{Nettoumsatz}(P) - \text{Einzelkosten}(P)$ $\text{Deckungsbeitrag}(A) = \text{Nettovolumen}(A) - \text{Einzelkosten}(A)$

Abbildung 14: Kennzahlensammlung Teil 1 (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 350f.; Kühnapfel 2019a, S. 9 - 11; Kühnapfel 2017, S. 44f., 160f., 212)

Kennzahlen zur operativen Steuerung des Vertriebs		
Cluster	Zuteilung	Kennzahl inklusive Formel
Angebote	Hunter und Farmer	$\text{Conversion Rate} = \frac{\text{angenommene Angebote}}{\text{abgegebene Angebote}} \times 100$ $\text{Produktlinien pro Angebot} = \frac{\text{Summe der Linien aller Angebote}}{\text{abgegebene Angebote}}$ $\emptyset \text{ Abgebotswert} = \frac{\text{Gesamtwert der Angebote}}{\text{Anzahl der Angebote}}$ $\text{Angebotsentwicklung} = \frac{\text{Angebote der IST-Periode}}{\text{Angebote der VOR-Periode}} \times 100$ $\text{Loss Order Rate} = \frac{\text{Anzahl der abgelehnten Angebote}}{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100$ $\text{Loss Order Quote} = \frac{\text{Anzahl der abgelehnten Angebote}}{\text{Anzahl der angenommenen Angebote}} \times 100$ $\text{Angebotsquote} = \frac{\text{Anzahl der abgelehnten Angebote}}{\text{Anzahl der Besuche}} \times 100$ $\text{Angebotsanteil} = \frac{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote (Segment)}}{\text{Gesamtanzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100$
	Farmer	$\text{Cross bzw. Up Selling Quote} = \frac{\text{Anzahl der Angebote (Cross / Up Selling)}}{\text{Gesamtanzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100$
Aufträge	Hunter und Farmer	$\text{Auftragseingangsquote} = \frac{\text{bisheriger Umsatz (Periode)}}{\text{Geplanter Umsatz der Periode}} \times 100$ $\text{Auftragseingangsentwicklung} = \frac{\text{Auftragseingang der IST-Periode}}{\text{Auftragseingang der VOR-Periode}} \times 100$

Abbildung 15: Kennzahlensammlung Teil 2 (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 350f.; Kühnapfel 2019a, S. 9 - 11; Kühnapfel 2017, S. 44f., 160f., 212)

Kennzahlen zur operativen Steuerung des Vertriebs		
Cluster	Zuteilung	Kennzahl inklusive Formel
KundInnen	Hunter und Farmer	$\text{KundInnenrente} = \emptyset \text{ Vertragslaufzeit}$ $\text{KundInnenverteilung} = \text{Anteil der KundInnen, die } x\% \text{ des Umsatzes generieren}$ $\text{KundInnenprofitabilität} = \frac{\text{zurechenbare Kosten}}{\text{erwirtschafteter DB}} \times 100$ $\text{KundInnen Hit Rate} = \frac{\text{Anzahl der Besuche des Kunden oder der Kundin}}{\text{Anzahl der Aufträge des Kunden oder der Kundin}} \times 100$ $\text{Besuchsquote} = \frac{\text{Anzahl der Besuche des Kunden oder der Kundin}}{\text{Gesamtanzahl der Besuche}} \times 100$
	Farmer	$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Anzahl der Kündigungen}}{\text{KundInnenstamm}} \times 100$ $\text{Rückgewinnungsquote} = \frac{\text{Zurückgezogene Kündigungen}}{\text{Gesamtanzahl der Kündigungen}} \times 100$ $\text{KundInnenwachstum} = \frac{\text{KundInnen der IST Periode}}{\text{KundInnen der VOR Periode}} \times 100$ $\text{Reklamationsquote} = \frac{\text{Anzahl der Reklamationen}}{\text{Anzahl der Aufträge}} \times 100$ $\text{Weiterempfehlungsrate} = \frac{\text{Anzahl der Weiterempfehlungen}}{\text{Anzahl der BestandskundInnen}} \times 100$
	Hunter	$\text{NeukundInnenanteil} = \frac{\text{Anzahl der gewonnen NeukundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$

Abbildung 16: Kennzahlensammlung Teil 3 (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 350f.; Kühnapfel 2019a, S. 9 - 11; Kühnapfel 2017, S. 44f., 160f., 212)

Kennzahlen zur operativen Steuerung des Vertriebs		
Cluster	Zuteilung	Kennzahl inklusive Formel
Vertriebs- mitarbeiter- Innen	Hunter und Farmer	$\text{Hit Rate} = \frac{\text{Aufträge}}{\text{Verkaufsaktivitäten}} \times 100$ $\text{Aufträge pro KundInnen} = \frac{\text{Gesamtanzahl der Aufträge}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$ $\text{Belastungskoeffizient} = \frac{\text{Anzahl der Besuche}}{\text{Anzahl der möglichen Besuche}} \times 100$ $\text{Verkaufszeitanteil} = \frac{\text{Zeit mit KundInnen}}{\text{verfügbare Arbeitszeit}} \times 100$ $\text{Administrativszeitanteil} = \frac{\text{Zeit ohne KundInnenkontakt}}{\text{verfügbare Arbeitszeit}} \times 100$ $\text{Kontakterfolgsquote} = \frac{\text{Termine}}{\text{Anzahl der Kontaktaufnahmen}} \times 100$ $\text{Potenzialausnützung} = \frac{\text{Umsatz des Kunden oder der Kundin}}{\text{Umsatzpotenzial des Kunden oder der Kundin}} \times 100$ $\text{Instanzeneffektivität} = \frac{\text{Kosten der Verkaufsinanz}}{\text{Nettoumsatz}} \times 100$
	Farmer	$\text{Kontaktverteilung} = \frac{\text{Anzahl der Kontakte (A,B,C)}}{\text{Anzahl der KundInnen (A,B,C)}} \times 100$ $\text{Kontaktquote} = \frac{\text{Anzahl der Kontakte}}{\text{Anzahl der BestandskundInnen}} \times 100$
	Hunter	$\text{Intensivierungsquote} = \frac{\text{Zweitkontakte}}{\text{Erstkontakte}} \times 100$ $\text{NeukundInnen pro Periode} = \frac{\text{gewonnene NeukundInnen}}{\text{Periode (Wochen, Tage)}}$

Abbildung 17: Kennzahlensammlung Teil 4 (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 350f.; Kühnapfel 2019a, S. 9 - 11; Kühnapfel 2017, S. 44f., 160f., 212)

Der Autor möchte noch einmal darauf hinweisen, dass diese Kennzahlen nur ein Auszug aus unterschiedlichsten Möglichkeiten sind. KPI's müssen auch bezüglich der Ziele entwickelt werden. Im Zuge dieser Arbeit wird diese Sammlung als Anschauungsmaterial für die Feldarbeit verwendet werden.

6 Zusammenfassung der theoretischen Erkenntnisse

Die vorhergegangenen Kapitel dieser Arbeit haben verschiedene Bereiche erklärt und beschrieben. Dieses Kapitel soll eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse bieten, diese werden in der Abbildung 18 zusammengefasst.

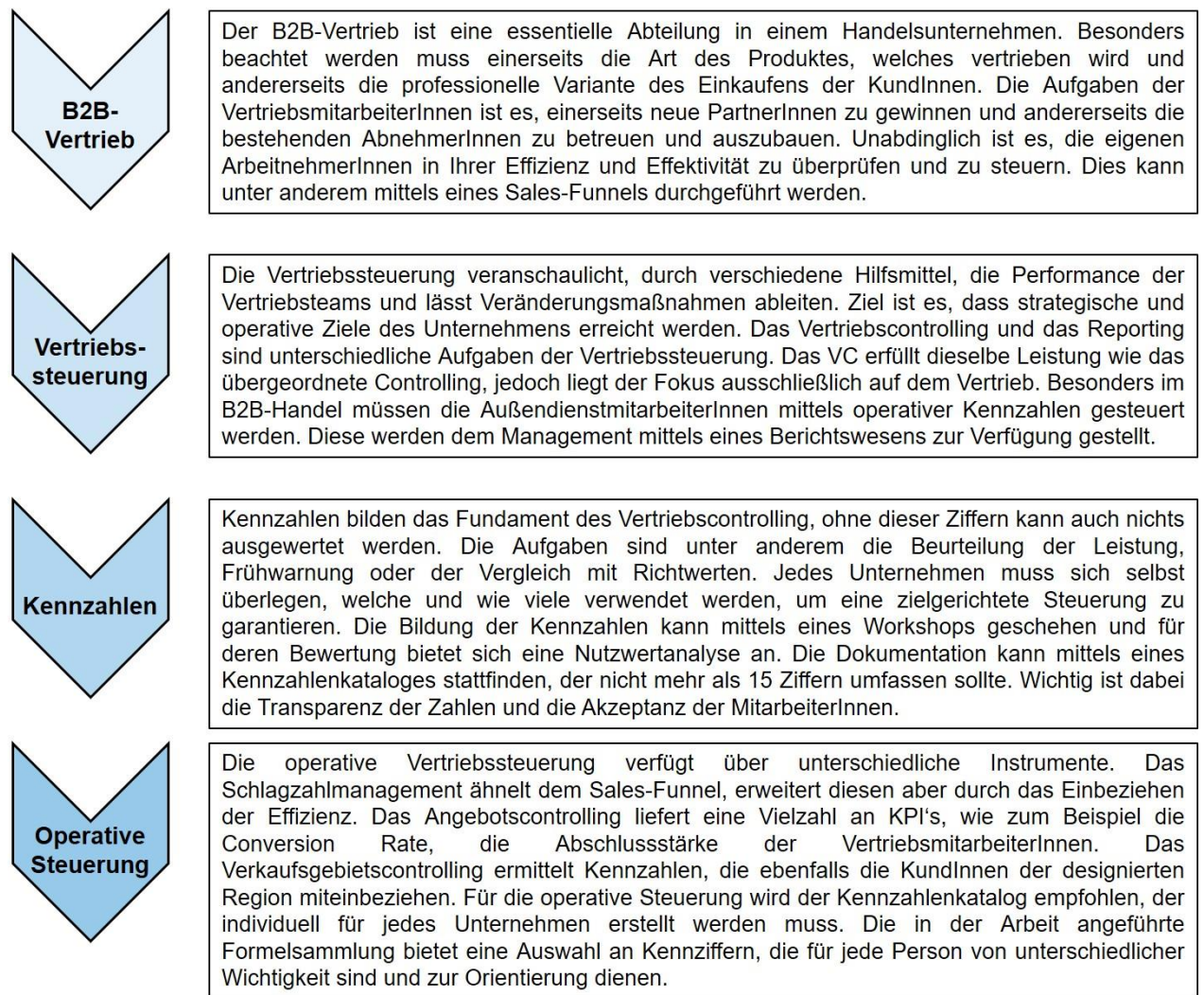


Abbildung 18: Zusammenfassung der Theorie (Eigene Darstellung)

Der Autor hat nun die Erkenntnisse der Theorie zusammengefasst und sich einen Vorgehensplan zur Erstellung eines Kennzahlenkataloges überlegt. Diese Vorgehensweise kann grundsätzlich von jedem Unternehmen angewendet werden.

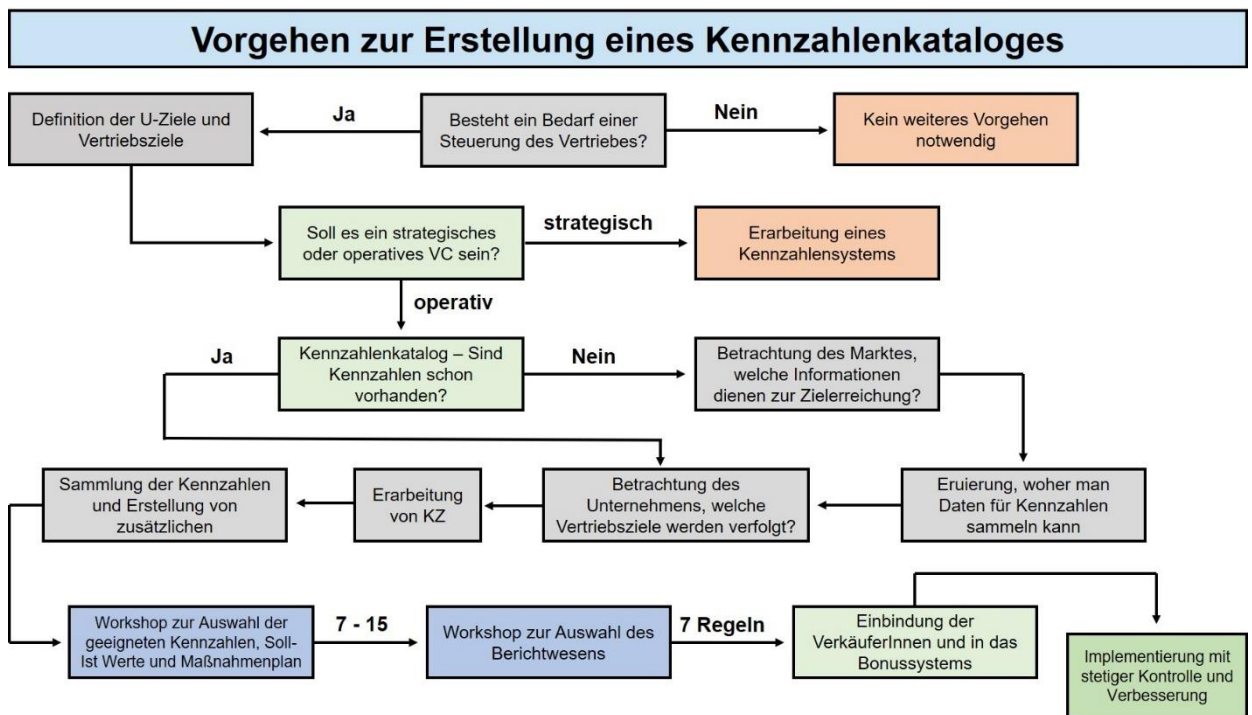


Abbildung 19: Vorgehen zur Erstellung eines Kennzahlenkataloges (Eigene Darstellung)

7 Marktforschung und Untersuchungsdesign

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der Thematik Marktforschung, dem Untersuchungsdesign der zugrundeliegenden Arbeit, der verwendeten Erhebungsmethode und -instrumente, der Stichprobenauswahl und der Planung der Forschungsmethode.

7.1 Marktforschung

Um das zugrundeliegende Ziel dieser Arbeit zu erreichen, wird auf die Marktforschung zurückgegriffen. Diese sammelt Informationen durch die systematische Bearbeitung eines Untersuchungsgegenstandes. Diese Datensammlung wird in weiterer Folge analysiert, ausgewertet und interpretiert. Die Ergebnisse bieten eine Grundlage, um Entscheidungen zu treffen (vgl. Fantapié-Altobelli 2017, S. 16). Gerade in der Betriebswirtschaftslehre findet dieses Tool permanente Einsatzmöglichkeiten, wobei der Einsatzbereich variieren kann. Speziell in Bezug auf Controlling können sich Potenziale wie Kostensenkung oder Adaption an den Markt ergeben. Gerade die Bereiche Planung, Entscheidung und Kontrolle können sich durch die gewonnenen Informationen einer Marktforschung weiterentwickeln (vgl. Müller-Peters/Lübbert 2019, S. 2).

Die Marktforschung kann bezüglich ihrer verwendeten Methoden in eine quantitative und qualitative sowie primäre und sekundäre Erhebung unterteilt werden. Diese unterscheiden sich in ihrer Zielsetzung, der Auswahl der ProbandInnen, der Aussagekraft der Untersuchung, der Kosten, der Methoden sowie der Anforderungen an den Interviewer oder die Interviewerin (vgl. Magerhans 2016, S. 71).

Bei einer qualitativen Erhebungsmethode wird eine Repräsentanz der Ergebnisse vernachlässigt. Ziel ist es, neue Ideen zu gewinnen, Zusammenhänge zu veranschaulichen, Expertenwissen zu extrahieren und neue Sichtweisen zu entdecken. Hierbei wird nur eine geringe Anzahl an ProbandInnen befragt, oft nicht mehr als 10 Personen. Dies geschieht mittels persönlicher Interviews, durch eine Gruppendiskussion oder über eine Beobachtung der TeilnehmerInnen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 51).

Die quantitative Forschung kennzeichnet sich dadurch aus, dass die gewonnenen Ergebnisse repräsentativ und demnach für die komplette Grundgesamtheit gültig sind. Im Zuge der Befragung wird versucht, jegliche Rahmenbedingungen für alle ProbandInnen gleich zu gestalten. Dadurch minimiert man das Risiko einer Beeinflussung der interviewten Person. Ein typisches Tool für diese Erhebungsmethode ist der standardisierte Fragebogen (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 117).

Im Zuge einer Primäranalyse entstehen neue und eigene Daten, die in dieser Art und Weise für den Auftraggeber oder die Auftraggeberin noch nicht vorhanden sind. Die gewonnenen Informationen bilden nach einer Ausarbeitung die Basis für die Beantwortung der Defizite (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 191).

Bei einer Sekundärmarktforschung werden schon vorhandene Daten betrachtet und es wird versucht, sie erneut zu interpretieren oder auszuwerten (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 191). Informationsquellen können hierbei unterschiedlicher Herkunft sein, beispielsweise aus unternehmensinternen Dokumenten, Statistiken, Büchern oder aus Veröffentlichungen anderer Institutionen (vgl. Magerhans 2016, S. 65).

Für diese Arbeit wird die primäre und sekundäre Marktforschung herangezogen, da einerseits neue Sachverhalte untersucht werden und andererseits auf bestehende Informationen zur Erstellung des Kennzahlenkataloges zurückgegriffen wird. Welche Art der Marktforschung zur Erhebung der Informationsdefizite verwendet wird, wird in Kapitel 7.2.4 genauer erklärt und begründet.

Jede Marktforschung ist ein Projekt, welches nach einem standardisierten Prozess abgearbeitet wird. Dieser wird vorab beschrieben und besteht bei einer qualitativen Marktforschung meist aus fünf Phasen (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2020, S. 109). Diese Phasen sind die Erstellung des Projektplans, die Beschreibung des Untersuchungsdesigns, die Datenerhebung beziehungsweise Feldarbeit, die Auswertung der Marktforschung und die Aufbereitung der Erkenntnisse (vgl. Häder 2019, S. 75).

7.2 Untersuchungsdesign der Marktforschung

Das Untersuchungsdesign spiegelt das Vorgehen der Feldarbeit wider und ist somit ein Leitfaden für die durchführende Person (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 9).

Die Phasen in einem Forschungsplan sind folgende:

- der Untersuchungsgegenstand (Informationsbedarf und Ziel)
- die Erhebungsmethode
- die Stichprobenauswahl
- das Erhebungsinstrument
- die Planung der Marktforschung (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 8).

Dieses Kapitel beschreibt das Untersuchungsdesign für die Feldarbeit dieser Arbeit, um dem Leser und der Leserin einen Überblick über den Aufbau zu geben und die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

7.2.1 Untersuchungsfragen

Untersuchungsfragen dienen als Leitfaden der Forschung. Diese helfen dabei, konkrete Ergebnisse im Rahmen der Untersuchung der CWS und externer ProbandInnen zu erhalten. Die Fragen werden in eine interne – sekundäre Erhebung, einen Workshop – sowie eine externe Analyse – Einzelexploration – unterteilt.

Interne Analyse

- Was ist der Status Quo bei CWS, das Vertriebscontrolling betreffend, in Hinblick auf bestehende Kennzahlen, Datenverfügbarkeit und Datenquellen sowie bestehende Prozesse?
- Welche MitarbeiterInnen erstellen und versenden diesen Bericht an welche AdressatInnen und in welcher Form?
- Welche Informationen werden benötigt, um den Vertrieb zielgerichtet und effizient zu steuern?
- Welche Kennzahlen und KPI's sind für CWS ideal, um die Zielerreichung zu steuern?
- Welche Aktivitäten der MitarbeiterInnen haben direkten Einfluss auf die Unternehmensziele und wie können diese messbar gemacht werden?

Externe Analyse

- Welche Kriterien zur Auswahl von Kennzahlen sind wichtig und sollten angewendet werden?
- Was kann eine kennzahlenbasierende Vertriebssteuerung beeinflussen und wie werden diese angewendet?
- Welche Aktivitäten der VertriebsmitarbeiterInnen helfen, die Ziele besser zu erreichen?
- Welche Kennzahlen machen es möglich, dass die Aktivitäten der MitarbeiterInnen gemessen und gesteuert werden?
- Unter welcher Voraussetzung sind Kennziffern weniger manipulativ?
- Über welche Tools verfügt die Vertriebsleitung durch Anwendung einer kennzahlenbasierenden Vertriebssteuerung?

7.2.2 Erhebungsmethode

Um sicherzustellen, dass alle Informationsdefizite erhoben und alle Ziele erfüllt werden, bedarf es einer internen und externen Analyse. Dies geschieht mittels einer Primär- und Sekundärmarktforschung.

Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die Herangehensweise der Marktforschung dieser Arbeit.

Feldarbeit			
Zeitraum: Februar bis März 2020			
Reihung	Typ	Methode	Ziel beziehungsweise erwartetes Ergebnis
Phase 1	Primärmarktforschung	Einzelexplorationen	Erhebung von Gefahrenpotenzialen und Anforderungen an Kennzahlen/Kataloge
Phase 2	Sekundärmarktforschung	Analyse des Controllings	Erhebung der bestehenden Kennzahlen
Phase 3	Primärmarktforschung	Workshop	Reduzierung des Informationsdefizites bezüglich Vertriebscontrolling und Kennzahlen. Bildung und Dokumentation wichtiger KPI's, Auswahl bzw. Bewertung der Kennzahlen sowie Formulierung derer Ziele Definition der Darstellungsweise

Abbildung 20: Erhebungsmethoden (Eigene Darstellung)

Methoden in dieser Arbeit

Die Feldarbeit der Primärmarktforschung für diese Arbeit verwendet qualitative Erhebungsmethoden. Ziel ist es, mittels der Einzelexplorationen ein bestehendes Wissen von VerwenderInnen eines Vertriebscontrollings in Erfahrung zu bringen und dadurch Ziele und Gefahrenpotenziale zu erkennen. Da CWS über dieses Wissen nicht verfügt, werden externe Personen befragt. Diese Befragung wird mittels des Programmes MAXQDA aufgearbeitet und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet.

Die Literatur zeigt auf, dass jedes Unternehmen die KPI's, den Kennzahlenkatalog und deren Darstellung individuell entwickeln muss. Um dies auch sicherzustellen, hat sich der Autor entschieden, einen Workshop mit MitarbeiterInnen von CWS abzuhalten. Das Ergebnis des ersten soll eine Vielzahl an Kennzahlen ergeben, welche in einem zweiten Meeting bewertet und ausgewählt werden sollen.

Des Weiteren wird ebenfalls eine Sekundärmarktforschung durchgeführt. Dies geschieht über die Analyse des bestehenden Controllings sowie der Erhebung der bereits verwendeten Kennzahlen. Diese Ziffern bilden die Basis, um neue KPI's zu bilden.

7.2.3 Stichprobenauswahl

Jede Form der Marktforschung benötigt die Definition der Stichprobe. Diese definiert die TeilnehmerInnen der Studie und erörtert, ob es sich um eine repräsentative Feldarbeit handelt oder nicht (vgl. Faulbaum 2019, S. 393).

In der qualitativen Untersuchungsmethode werden die ProbandInnen nicht nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, sondern auf Grund gewisser Kriterien bewusst bestimmt und befragt. Dieser Pool an Personen wird in der Literatur auch Fallauswahl genannt (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2013, S. 194).

Die Feldarbeit in dieser Arbeit besteht aus zwei unterschiedlichen Primärmarktforschungen, den Einzelexplorationen und dem Workshop.

Einzelexplorationen

Um die Informationsdefizite zu minimieren und die Gefahrenpotenziale sowie Anforderungen an einen Kennzahlenkatalog in Erfahrung zu bringen, werden externe ProbandInnen interviewt. Diese werden bewusst ausgewählt und müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Position im eigenen Unternehmen (Vertriebsleitung für mindestens 3 Jahre)
- Steuerung der Vertriebsmannschaften über operative Kennzahlen inklusive Maßnahmenableitung
- Bedienung des B2B-Marktes im Sektor Handel
- Erfahrung in der Vertriebssteuerung von mindestens zwei Jahren
- Vertriebsleiter: Steuerung von mindestens fünf MitarbeiterInnen

Es werden vier Personen aus dem Bereich Management als ProbandInnen ausgewählt.

Workshop

Die Theorie hat aufgezeigt, dass Kennzahlen immer individuell ermittelt werden müssen, dies im besten Fall durch sieben bis acht Personen mittels eines Workshops. Auf Grund dessen bestehen diese aus sieben bis acht MitarbeiterInnen der CWS Hygiene Österreich GmbH. Um den Nutzen und die Akzeptanz des Kennzahlenkataloges zu steigern, wird eine hierarchisch heterogene Gruppe ausgewählt. Die TeilnehmerInnen sollen folgende Positionen im Unternehmen innehaben:

- Vertriebsleitung (Hunter und Farmer)
- Abteilungsleitung (Key Account und Direktvertrieb)
- Außendienst (Key Account, Farmer und Hunter)

Die Auswahl dieser Stichprobe wurde bewusst gewählt, da diese Personen mit dem Kennzahlenkatalog arbeiten sollen und dadurch eine Identifikation mit den Kennzahlen von immenser Wichtigkeit ist.

7.2.4 Erhebungsinstrumente

Beide Varianten der Primärmarktforschung werden mittels eines Gesprächsleitfadens durchgeführt. Dieser wird für die jeweilige Erhebung ausgearbeitet und beschrieben.

Ein Interview- oder Gesprächsleitfaden beinhaltet die Abfolge gewisser offener Fragen, auf die der Proband oder die Probandin in eigenen Worten antworten soll. Dieser Leitfaden verschafft dem Interviewer oder der Interviewerin einen Überblick, wie das Gespräch ablaufen soll beziehungsweise welche Themenblöcke besprochen werden. Eine Audioaufnahme des Meetings ist eine übliche Vorgehensweise, um im Nachhinein alles niederschreiben zu können (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 358).

7.2.5 Planung der Marktforschung

Die Feldarbeit wird zwischen dem 10.02.2020 und dem 20.03.2020 stattfinden. Ein Pretest wird nicht durchgeführt. Der detaillierte Überblick des Zeitplanes ist im Projektplan im Anhang ersichtlich.

8 Analyse des bestehenden Vertriebscontrollings

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem aktuellen Vertriebscontrolling der CWS Hygiene Österreich GmbH. Hierfür hat der Autor die aktuellen Daten aus verschiedenen Quellen analysiert und durchleuchtet. In weiterer Folge wurde auch überprüft, inwiefern vorhandene Daten für neue Kennzahlen genützt werden.

CWS verarbeitet derzeit eine Vielzahl der verwendeten Kennzahlen über das bestehende CRM-System, und zwar Sales Force. Lediglich Finanzkennziffern werden von einem Controller oder einer Controllerin ermittelt und über Microsoft Excel visualisiert.

8.1 Sales Force in Bezug auf Vertriebscontrolling

Die derzeitige Vertriebssteuerung beruht einzig und allein auf Kennzahlen, die auch das CRM-Programm auswerten beziehungsweise visualisieren kann. Die Pflege der Daten und somit die Einstellung der verwendeten Filter obliegt der Assistentin oder dem Assistenten der Geschäftsführung.

In diesem Tool müssen die gewünschten Parameter nur einmal eingegeben werden, die Zahlen werden automatisch ausgewertet. Zudem hat jeder Vertriebsmitarbeiter und jede Vertriebsmitarbeiterin Zugriff auf das Programm und erhält immer einen sekundenaktuellen Überblick über die gewünschten Kennzahlen.

Die Auswertung sowie Visualisierung kann je nach Bedarf abgeändert werden. Es kann ein Dashboard mit Tachometeransicht, es können Balken-, Kreis- oder Verlaufsdiagramme erstellt oder einfach nur Zahlen abgebildet werden.

Die folgende Grafik soll veranschaulichen, welche Kennzahlen derzeit bei CWS zum Einsatz kommen.

Kennzahlen der CWS Hygiene Österreich GmbH	
Kennzahl	Beschreibung
Umsatz	Umsatz je Mitarbeiter und Mitarbeiterin, Gesamtumsatz, Umsatzaufteilung und Umsätze nach Teams je Monat und für das gesamte Jahr
Angebote	Offene, erstellte und überfällige Angebote des Monats und Jahres – geclustert in Teams und dem jeweiligen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zugeordnet
Aufträge	Das Volumen der Aufträge je Team und je Mitarbeiter und Mitarbeiterin – laufendes Monat und gesamte Jahr
Kündigungen	Anzahl der Kündigungen je Mitarbeiter und Mitarbeiterin – je Monat und gesamtes Jahr sowie gewonnene und verlorene Kündigungen
Termine	Anzahl der Termine je Mitarbeiter und Mitarbeiterin in Bezug auf das laufende Monat beziehungsweise das aktuelle Jahr

Abbildung 21: Aktuelle Kennzahlen der CWS Hygiene Österreich GmbH (Eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt auf, dass CWS durchaus schon einige Kennzahlen verwendet, dies sind aber ausschließlich ganze Zahlen und keine Verhältniszahlen. Diese Ziffern können von den MitarbeiterInnen sehr einfach manipuliert werden. Zum Beispiel kann das Feedback „Wir haben zu wenige Angebote bei den KundInnen!“ dazu führen, dass sogenannte Alibi-Angebote erstellt werden. Dies birgt zwar den Anschein, dass die Nachfrage steigt, doch werden diese Offerte nie zu Aufträgen führen.

Das Kapitel 4 dieser Arbeit zeigt auf, wie wichtig Verhältniszahlen für das Vertriebscontrolling sind. Denn erst durch ein Gegenüberstellen von unterschiedlichsten Zahlen bekommt man ein aussagekräftiges Ergebnis.

8.2 Ressourcen zur Bildung neuer Kennzahlen

Die CWS Hygiene Österreich GmbH verfügt, neben dem CRM-Tool, über eine Vielzahl an Programmen, aus denen Daten extrahiert werden können und somit als Basis für neue Kennzahlen dienen.

8.2.1 CRM-System Sales Force

Sales Force wird von jedem Außendienstmitarbeiter und jeder Außendienstmitarbeiterin verwendet. Zudem ist es auch die Basis für das KundInnencenter und den Telefonverkauf. Jegliche Angebote werden auf dieser Plattform erstellt und auch verschickt. Die MitarbeiterInnen sind angehalten, alle Termine ausschließlich über diese Plattform zu dokumentieren. Dies bedeutet die Eintragung in den Kalender, die Bearbeitung des Termins und das Ausfüllen des Besuchsberichtes.

Wie bei jedem CRM-System ist auch dieses nur so gut, wie es gepflegt wird. Dennoch können daraus viele Zahlen gewonnen werden. Es können Leads, Prospects oder KundInnen eruiert werden. Weiters besteht die Möglichkeit, Anzahl, Volumen Größe, Alter, Menge und Summe der Service Lines pro Angebot festzustellen. CWS hat im Quartal vier im Jahr 2019 bereits begonnen, auch die bestehenden KundInnen zu clustern, und zwar in A, B, C oder D Segmente. Dies geschah auf Basis des bestehenden Umsatzes. Dieser Umstand würde es nun zusätzlich erlauben, auch sehr genaue kundInnenspezifische Kennzahlen zu extrahieren (vgl. salesforce.com 2020).

Es hat den Anschein, dass Sales Force durchaus ein ideales Tool zur Vertriebssteuerung sein kann. Viele Kennzahlen können direkt über das CRM-Programm erstellt werden und sind zusätzlich modifizierbar. Es werden viele Cluster über diese Software abgedeckt, wie zum Beispiel die MitarbeiterInnen, die KundInnen, die Angebote aber auch die Reklamationen. Die Theorie hat aufgezeigt, dass diese Einteilung der Kennzahlen eine Basis des Kataloges bildet.

8.2.2 CWS Client

Der CWS-Client ist eine individuelle Softwarelösung, die einem ERP-System ähnelt, jedoch wird es nicht zur Gänze als dieses verwendet. Daten, die aus diesem Programm extrahiert werden können, sind hauptsächlich kundInnenspezifische Daten.

So ist es zum Beispiel möglich, den genauen Umsatz je Produkt pro definiertem Kunden oder definierter Kundin abzubilden und mittels PDF-File abzuspeichern. Dieses Tool kommt hauptsächlich im Back Office zur Anwendung.

8.2.3 ABSSolute das Enterprise Resource Planning System

Das Programm ABSSolute, auch ABSLBS genannt, ist ein maßgeschneidertes ERP-Programm für Wäschereien beziehungsweise Waschraumspezialisten. Diese Software wird vor allem von den Serviceteams und der Auftragserfassung verwendet. Es dient einerseits als Waren-Wirtschaft Programm, um zu sehen, welcher Kunde oder welche Kundin zu welcher Zeit mit welchen Produkten beliefert werden soll. Andererseits zeigt es auf, welche Produkte bei welchem Abnehmer oder Abnehmerin gelistet sind, zu welchem Preis diese bezogen werden, wie in weiterer Folge fakturiert und in welchem Intervall geliefert wird. Zusätzlich werden auch alle Montagen beziehungsweise Demontagen von Spendern oder Matten über diese Softwarelösung abgewickelt.

Weiters bildet das ABS die Basis für das CRM-Programm, im Speziellen der Angebots- und KundInnenbereich. So werden bei jedem Erweiterungsangebot die Daten des ERP-Programms in Sales Force eingespielt, deshalb bedarf es keiner erneuten Eingabe der bestehenden Produkte. Die Zuordnung der KundInnen erfolgt ebenfalls über das ABS. Jeder Abnehmer oder jede Abnehmerin ist im Hintergrund einem Vertreter oder einer Vertreterin zugeordnet. Es besteht zwar die Möglichkeit, direkt im CRM-Programm die Zugehörigkeit zu ändern, doch wird diese um 00:00 Uhr wieder auf die ABS-Informationen zurückgestellt.

8.2.4 Zusätzliche Datenquellen

Im Bereich Finanzbuchhaltung und Unternehmenscontrolling wird mit unterschiedlichen Excel-Tabellen und dem Programm BMD gearbeitet. Wie schon in der Unternehmensvorstellung erwähnt, hat CWS derzeit eine Position im Bereich Controlling besetzt. Diese extrahiert Daten aus den unterschiedlichsten Programmen, fasst diese dann in einer Excel Datei zusammen, um so aussagekräftige Informationen zu liefern.

In Bezug auf neue Kennzahlen ist besonders der Faktor Kosten hervorzuheben. Kein vorher genanntes Tool zeigt die eigenen Kosten auf, weder für das Produkt noch für die MitarbeiterInnen. Somit bietet auch das Unternehmenscontrolling eine solide Basis für zukünftige Kennzahlen.

8.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Für den Autor hat sich gezeigt, dass es viele Ansätze der Datengewinnung bei CWS gibt. In einigen Fällen sind unterschiedlichste Programme voneinander abhängig, wie zum Beispiel Sales Force von ABS. Wenn diese Schnittstelle nicht funktioniert, gehen einerseits viele Daten verloren und andererseits ist das tägliche Arbeiten nur erschwert möglich.

Die Kennzahlen, die derzeit zur Vertriebssteuerung verwendet werden, sind ein guter Ansatz, aber durch das Fehlen von Verhältniszahlen ist die Aussagekraft nicht ideal. Das Kapitel 4 beschreibt die Wichtigkeit von Verhältniszahlen im Sinne der Vertriebssteuerung. Zudem besteht eine sehr einfache Möglichkeit, die Werte ohne jegliche Konsequenzen zu manipulieren.

Die Literatur zeigt ebenfalls auf, dass Verhältniszahlen dem Verwender und der Verwenderin eines Kennzahlenkataloges weitaus mehr Informationen liefern und eindeutige Maßnahmen abgeleitet werden können.

Durch das CRM-Programm verfügt CWS über die Möglichkeit, individuelle Dashboards zu entwickeln. Dies ist ein immenser Vorteil im Bereich der Budgetierung, denn dadurch könnten nur sehr geringe zusätzliche Kosten anfallen.

9 Ergebnisse aus den Einzelinterviews

Um die in der Theorie gewonnen Erkenntnisse zu hinterfragen und mit der Praxis abzugleichen, wurden vier Einzelexplorationen durchgeführt und ausgewertet. Ziel der Einzelexplorationen war es, herauszufinden, welche Informationen in der Vertriebssteuerung wichtig sind, welche Kennzahlen passend sind, um AußendienstmitarbeiterInnen zu lenken, wie die in der Theorie erörterten Kennzahlen bewertet werden und wie ein ideales Reporting aussehen kann. Des Weiteren ergab sich noch ein zusätzlicher Punkt, und zwar die Einbindung der MitarbeiterInnen in das Vertriebscontrolling.

Die Stichprobenauswahl wurde bereits im Kapitel 7.2.3 beschrieben, die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick der ProbandInnen. Auf Grund der Verschwiegenheitserklärung dürfen die Namen und Unternehmen nicht genannt werden.

ProbandInnen der Einzelinterviews		
Name	Branche	Position im eigenen Unternehmen
Proband/ Probandin 1	B2B – Handel	Regionalverkaufsleiter-in Süd
Proband/ Probandin 2	B2B – Handel	Regionalverkaufsleiter-in Division Industrie - Süd
Proband/ Probandin 3	B2B – Handel	Area Sales Manager-in Süd
Proband/ Probandin 4	B2B – Handel	Prokurist-in, Divisionsleiter-in Holz/Bau

Abbildung 22: ProbandInnen der Einzelexploration (Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Interviews werden in weiterer Folge im individuellen Workshop der CWS Hygiene Österreich GmbH präsentiert und den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt.

9.1 Vertriebssteuerung

Zu Beginn der Befragung wurde eruiert, wie wichtig die TeilnehmerInnen eine Steuerung mittels Kennzahlen finden. Das Ergebnis fiel sehr eindeutig aus, so wurden Aussagen wie folgt getroffen: Wir brauchen Kennzahlen zum Lenken und zum Berechnen (vgl. ProbandIn 3 09.03.2020); Leiten, Führen und Begleiten ohne Kennzahlen, das ist unrealistisch (vgl. ProbandIn 4 09.03.2020); „... *ich find Kennzahlen extrem wichtig...*“ (ProbandIn 1 02.03.2020); ich find des immens wichtig, wie soll man denn sonst überprüfen, ob die Überziele erreicht werden können? Man muss wissen wo man steht (vgl. ProbandIn 2 02.03.2020).

Diese Meinungen von unterschiedlichen Personen zeigen auf, dass in der heutigen Zeit Kennzahlen benötigt werden, sei es als Unterstützung in der Führung oder als Kontrollfunktion in der Zielerreichung.

Instrumente der Vertriebssteuerung

Der Autor wollte in Erfahrung bringen, inwiefern die in der Theorie genannten Instrumente nun auch wirklich in der Praxis zum Einsatz kommen. Hierfür wurde gezielt nach den eingesetzten Methoden gefragt. Die folgende Abbildung schafft einen Überblick über die Nennungen. Die Größe der jeweiligen Blase bezieht sich auf die Häufigkeit der Nennung, je größer, desto mehr Zuspruch.

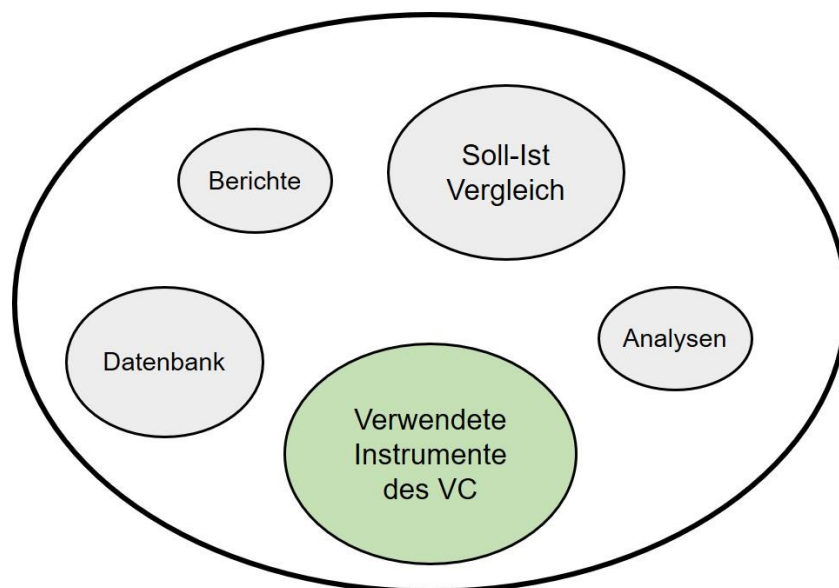


Abbildung 23: Nennungen der Instrumente des Vertriebscontrollings (Eigene Darstellung)

Der Soll-Ist-Vergleich ist von jedem Probanden bzw. jeder Probandin genannt und auch als außerordentlich wichtig definiert worden. Zwei der vier TeilnehmerInnen bedienen sich einer Datenbank, aus der sie individuelle Kennzahlen extrahieren können. Eine Person verwendet Kennzahlen ebenfalls für diverse Analysen, um die MitarbeiterInnen unterstützen zu können.

Berichterstattung

Ein perfekt abgestimmter Kennzahlenkatalog ist nur so gut wie es die Berichterstattung erlaubt, daher wurde im nächsten Frageblock eruiert, inwiefern die Unternehmen der ProbandInnen dies umsetzen. Um Schritt für Schritt vorzugehen, wird dieser Bereich in folgende Einzelpunkte unterteilt: Berichtart, BerichterstellerIn und Berichtshäufigkeit.

Die Art eines Berichtes kann unterschiedlich sein, folgende Nennungen sind von den ProbandInnen abgegeben worden, die Reihung beruht auf deren Häufigkeit.

- Dashboard mit einer Tachometeranzeige, wenn möglich
- One Pager aus unterschiedlichen Programmen mit Tabellen und Diagrammen
- Business Warehouse - ein virtueller Ort, an dem alle Kennzahlen gespeichert sind

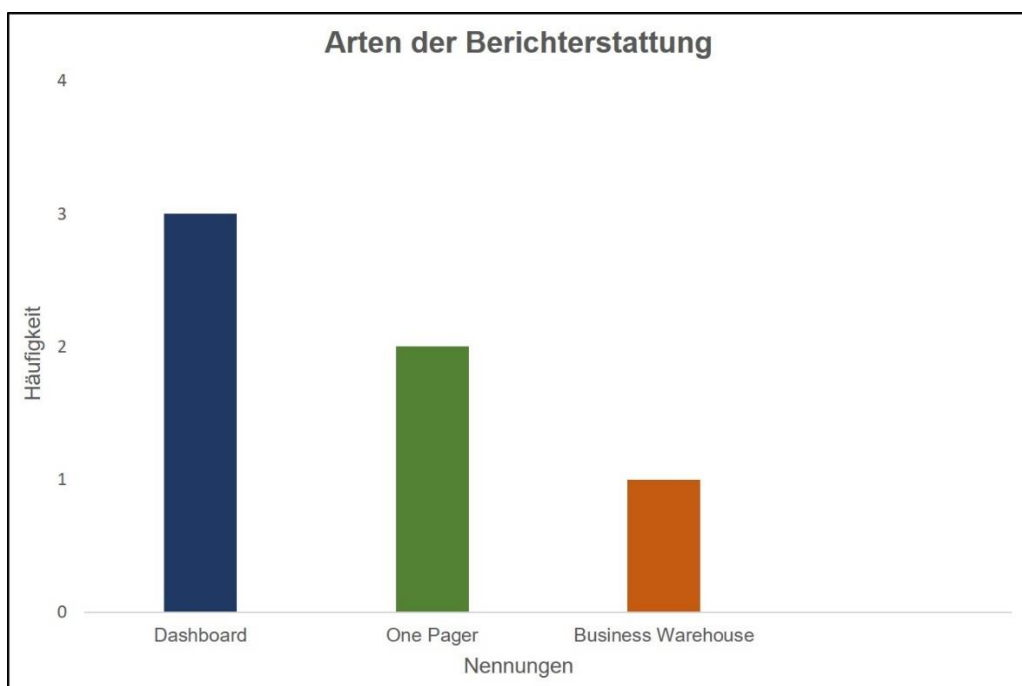


Abbildung 24: Nennungen der Berichterstattung (Eigene Darstellung)

Jeder bzw. jede der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ist der Meinung, dass die derzeit eingesetzte Berichterstattung zufriedenstellend ist und sie nicht unbedingt daran etwas ändern wollen. Insbesondere ProbandIn 4 extrahiert selbstständig die Kennzahlen aus dem Business Warehouse und ist somit auf keine andere Abteilung angewiesen.

Die Erstellung des Berichtes erfolgt aus unterschiedlichen Bereichen. Die ProbandInnen, welche mit einem Dashboard arbeiten, benötigen keine Person, die den Bericht erstellt, da alles vollautomatisch geschieht. Ein Interviewter bzw. eine Interviewte bekommt den Bericht über die Marketingabteilung, da es in dem österreichischen Standort keine Vertriebscontrolling-Abteilung gibt. Das Business Warehouse wird von einem Marketmanager oder einer Marketmanagerin im Auftrag von ProbandIn 4 betreut und dokumentiert.

Die Häufigkeit der Übermittlung oder Kontrolle der Kennzahlen beruht auf der Wichtigkeit der Kennziffern. Die Nennungen der ProbandInnen variieren von stündlich bis hin zu monatlich. Dies muss jedes Unternehmen für sich selbst bestimmen beziehungsweise hängt es vom Reporting-Tool ab.

9.2 Kennzahlen und Auswahl

Im Zuge der einzelnen Befragungen wurden die ProbandInnen einerseits gefragt, welche Kennzahlen zur Steuerung des Außendienstes am besten geeignet sind, andererseits wurden sie gebeten, die aus der Theorie stammenden Ziffern mittels eines Schulnotensystems zu bewerten.

Passende KPI's für den Vertrieb sind laut Ansicht der befragten Personen folgende:

- Besuchte KundInnen pro Tag
- Cross- bzw. Up-selling Quote
- Umsatz und Deckungsbeitrag
- Auftragsquoten bzw. Angebotsquoten

Diese Kennzahlen decken sich mit denen, die der Autor im Kapitel 3.3.2 erarbeitet hat. Die in Kapitel 5.3 präsentierten Kennziffern sind von den ProbandInnen wie in Abbildung 25 folgt bewertet worden. Um die Grafik zu minimieren und lesbar zu lassen, werden nur 30 KPI's mit den besten Werten angeführt.

Bewertung der Kennzahlen aus der Theorie

Kennzahl	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Durchschnitt
Deckungsbeitrag	1	1	1	1	1
Rückgewinnungsquote	1	1	1	1	1
Potenzialausnützung	1	1	1	1	1
NeukundInnen pro Periode	1	1	1	1	1
KundInnenprofitabilität	1	1	1	2	1,25
KundInnenwachstum	1	1	1	2	1,25
Hit Rate	2	1	2	1	1,5
DB (K)	1	3	1	1	1,5
Auftragseingangsentwicklung	2	1	1	2	1,5
NeukundInnenanteil (U)	1	1	1	3	1,5
Umsatzentwicklung	1	1	2	2	1,5
Auftragseingangsquote	2	1	2	1	1,5
KundInnen Hit Rate	2	1	2	1	1,5
Weiterempfehlungsrate	2	2	1	1	1,5
Kontaktverteilung	1	1	1	3	1,5
NeukundInnenanteil (K)	2	1	1	2	1,5
Churn Rate	2	1	3	1	1,75
Instanzeneffektivität	2	1	2	2	1,75
Umsatz	2	1	1	3	1,75
KundInnenentreue	1	1	3	2	1,75
Besuchsquote	1	1	1	4	1,75
Cross/Upselling Quote	2	1	3	2	2
Umsatzlücke	2	3	1	2	2
Umsatzverlustquote	2	3	1	2	2
DB (P)	1	3	2	2	2
Angebotsquote	3	2	1	2	2
KundInnenverteilung	2	3	1	2	2
Kontaktquote	1	2	3	2	2
DB (A)	1	3	1	3	2
Belastungskoeffizient	3	2	1	2	2
Bewertung nach Schulnoten:	1 = sehr wichtig				
	5 = unwichtig				

Abbildung 25: Bewertete Kennzahlen der Theorie (Eigene Darstellung)

Diese Bewertung erfolgte im Zuge des Interviews, indem den ProbandInnen die Kennzahl genannt wurde und diese dann nach einem Schulnotensystem bewertet wurden. Diese Beurteilung ist geprägt von den Erfahrungen der TeilnehmerInnen sowie deren Vertriebsziele, die verfolgt werden. War eine Kennzahl unbekannt, wurde diese vom Interviewer erklärt und mittels der Formel erörtert.

Kennzahlenauswahl und Menge

Um aus einer Vielzahl an Kennzahlen die passenden für das eigene Unternehmen zu finden, empfiehlt die Theorie die Verwendung einer Nutzwertanalyse. Diese benötigt aber Kriterien, nach denen die Ziffern bewertet werden können. Welche diese sein können, galt es in den Einzelexplorationen herauszufinden.

Diesbezüglich waren alle ProbandInnen einer Meinung und nannten folgende Kriterien:

- Zielorientierung
- Relevanz
- Wirtschaftlichkeit
- Bezug zu den Aktivitäten

Bei dieser Frage merkte ProbandIn 1 noch folgendes an: Man sollte darauf schauen, welchen Fokus das Unternehmen verfolgt, um zu eruieren welche Kriterien Sinn machen (vgl. ProbandIn 1 02.03.2020).

Bezüglich der Anzahl an Kennzahlen in einem Katalog variierten die Aussagen sehr stark. Die Untergrenze wurde mit vier festgelegt, als Obergrenze wurden 20 genannt. Aufschlussreich war bei dieser Frage ProbandIn 4. Diese Person empfiehlt zwar zehn bis fünfzehn Kennziffern, rät aber, sich auf vier spezielle zu fokussieren, so überfordert man sich und seine MitarbeiterInnen nicht und das Verbesserungspotenzial ist gegeben (vgl. ProbandIn 4 09.03.2020).

9.3 Abgeleitete Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele

Ein Grund, wofür man Kennzahlen einsetzt ist, um Maßnahmen abzuleiten, um so die Ziffern zum Positiven zu verändern. In der Befragung wurde hierbei speziell auf die Angebotserfolgsquote und Cross- bzw. Up-Selling Quote eingegangen.

Angebotserfolgsquote

Um diese Kennzahl zu verbessern, raten die ProbandInnen zu unterschiedlichsten Vorgehensweisen. Einerseits wird empfohlen, den Ehrgeiz der VerkäuferInnen zu wecken, indem man Verkaufswettbewerbe veranstaltet und andererseits wird geraten, sich von künstlicher Intelligenz unterstützen zu lassen. Ein Programm schickt dem zuständigen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zu einem definierten Zeitpunkt eine Arbeitsaufgabe, dass einem bereits gelegtem Angebot zu nachtelefonieren ist. Sollte dies nicht geschehen, gibt das Programm eine Meldung an die Führungskraft.

Diese zwei konträren Vorgehensweisen funktionieren laut den ProbandInnen aber ausgezeichnet.

Cross- und Up-Selling Quote

Bei dieser Kennzahl sind sich alle ProbandInnen einig. Diese Ziffer kann nur dann gesteigert werden, wenn proaktiv auf den Kunden oder die Kundin zugegangen wird, die verkaufende Person perfekt vorbereitet ist und auch noch Musterware zum Präsentieren mitführt. Zusätzlich müssen selbstverständlich alle Verkaufsargumente beherrscht werden und der Nutzen muss im Vordergrund stehen.

10 Entwicklung eines Kennzahlenkataloges für CWS

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der individuellen Erstellung eines Kennzahlenkataloges für die CWS Hygiene Österreich GmbH. Wie es die Theorie in Kapitel 4 empfiehlt, wurde hierfür ein Workshop durchgeführt, um die richtigen und wichtigsten Kennzahlen zu definieren. Die Auswahl der Fragestellungen und Übungen wurden aus den Einzelexplorations und deren Ergebnissen abgeleitet.

Die eingeladenen und anwesenden Teilnehmer und Teilnehmerinnen sind im Anhang ersichtlich (vgl. Anhang S. A-13).

Der Autor fungierte hierbei als Moderator und führte mittels eines Leitfadens durch den Workshop, sowie die unterschiedlichen Gruppenarbeiten. Die Ergebnisse wurden gesammelt und ausgewertet.

Zu Beginn des Workshops wurde versucht, trotz unterschiedlicher Positionen der TeilnehmerInnen, ein offenes und beurteilungsfreies Klima zu schaffen. Denn nur so konnte sichergestellt werden, dass jede Person im Raum auch ihr Wissen teilen wird.

Zudem wurden, wie schon im Kapitel 9 beschrieben, die Ergebnisse der Einzelexplorations in Form einer Präsentation den TeilnehmerInnen zugänglich gemacht. Durch diese Informationen wurden die TeilnehmerInnen in ihrem Denken beeinflusst.

10.1 Ziele und benötigte Informationen

Im ersten Schritt wurde zu Beginn des Workshops erörtert, welche Vertriebsziele CWS verfolgt und welche Informationen hierbei unabdinglich sind. Dies diente als Basis für die weiteren Gruppenarbeiten sowie zur Sicherstellung, dass alle TeilnehmerInnen eine idente Basisinformation besitzen. Vertriebsziele sind, wie schon in dem Theorieteil erwähnt, die Basis zur Bildung unternehmensspezifischer Kennzahlen.

Die Verkaufsmannschaft hat neben den in Kapitel 1 erwähnten Unternehmenszielen noch zusätzliche individuelle Vorgaben. Hierbei ist hervorzuheben, dass derzeit der erwirtschaftete Umsatz jedes Mitarbeiters oder jeder Mitarbeiterin im Vordergrund steht. Dieser Wert definiert die Verkäufer und Verkäuferinnen bei CWS.

Durch den Workshop wurden durchaus noch zusätzliche Unterziele definiert, die das Hauptziel zur Gänze unterstützen. Wie schon in den Unternehmenszielen beschrieben ist es unabdinglich, die sogenannten Service Lines der Kunden und Kundinnen zu erhöhen. Zusätzlich war es für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Workshops klar, dass sogenannte Erfolgsquoten, wie zum Beispiel eine Hit- oder Conversion-Rate, gesteigert werden müssen, da diese einen direkten Einfluss auf das Metaziel haben. Durch die schon vorhandene KundInnensegmentierung ist es sehr wohl im Möglichen, dass die Abnehmer und Abnehmerinnen gezielter angesprochen werden. Insbesondere, da für CWS ebenfalls Fokus-Produkte definiert werden sollen und somit zielgerichtet angeboten werden können.

Der Workshop hat ebenfalls aufgezeigt, dass derzeit kein wirkliches Terminmanagement betrieben wird, dies wurde allerdings als kritischer Erfolgsfaktor definiert. Je mehr Telefonate geführt werden, desto mehr Termine kommen zu Stande, umso mehr Angebote können gestellt werden und so wird mehr Umsatz generiert. Zusätzlich haben beide Gruppen auch die Kündigungsbearbeitung als einen Fokus definiert, die Kündigungsrate soll gesenkt werden, wobei diese derzeit für VerkäuferInnen nicht ersichtlich ist.

10.2 Definition von Kennzahlen für CWS

Im nächsten Schritt wurden mögliche Kennzahlen, die für die CWS Hygiene Österreich GmbH in Frage kommen, definiert und erstellt. Da der Autor anhand der bearbeiteten Theorie auch schon einige Ziffern erarbeitet und zusammengefasst hat, wurden in diesem Zug diese ebenfalls bewertet. Dies geschah mittels eines Schulnoten-Systems. Eine Eins wurde vergeben, wenn die Kennzahl sehr geeignet ist und eine 5 für genau das Gegenteil.

Die Ergebnisse der Bewertung wurden gesammelt und ein Durchschnittswert ermittelt. Kennzahlen mit einem Bewertungswert von drei oder besser wurden in die engere Auswahl der in Frage kommenden Ziffern gewählt. Durchgeführt wurde dieser Schritt in zwei Gruppen. Dadurch wurden die davor erarbeiteten Vertriebsziele diskutiert und die Bewertung darauf fokussiert. Abbildung 26 zeigt einen Ausschnitt der definierten Kennzahlen.

Bewertung der Kennzahlen aus der Theorie			
Kennzahl	Wert 1	Wert 2	Durchschnitt
Umsatzanteil	1	1	1
Cross/Upselling Quote	1	1	1
KundInnenprofitabilität	1	1	1
Umsatzlücke	2	1	1,5
Conversion Rate	2	1	1,5
Hit Rate	2	1	1,5
Aufträge pro Kunde/Kundin	2	1	1,5
Umsatzverlustquote	2	2	2
Deckungsbeitrag	3	1	2
DB (K)	3	1	2
SL pro Angebot	2	2	2
Angebotsentwicklung	3	1	2
Loss Order Rate	3	1	2
Auftragseingangsentwicklung	3	1	2
Churn Rate	2	2	2
Rückgewinnungsquote	2	2	2
NeukundInnenanteil	1	3	2
Kontakterfolgsquote	3	1	2
Potenzialausnützung	3	1	2
Intensivierungsquote	2	2	2
NeukundInnen pro Periode	3	1	2
Umsatzentwicklung	3	2	2,5
Umsatzausschöpfung	4	1	2,5
DB (P)	3	2	2,5
Angebotsquote	3	2	2,5
KundInnenverteilung	4	1	2,5
Reklamationsquote	3	2	2,5
Bewertung nach Schulnoten:	1 = sehr wichtig		
	5 = unwichtig		

Abbildung 26: Bewertung der Kennzahlen im Workshop (Eigene Darstellung)

Im weiteren Verlauf des Workshops wurden diese Zahlen mittels einer Nutzwertanalyse, wie es die Literatur empfiehlt, bewertet, um so auch die wichtigsten Kennziffern für CWS auszuwählen und eine zielgerechte Vertriebssteuerung zu garantieren.

10.3 Reporting und Darstellung

Wie in Kapitel 3 beschrieben, gibt es eine Vielfalt an Möglichkeiten, Kennzahlen zu übermitteln beziehungsweise darzustellen. Um ein für CWS passendes System zu finden, wurde während des Workshops versucht, mittels des morphologischen Kastens eine maßgeschneiderte Art des Reportings zu definieren.

Dieses Tool eignet sich insbesondere zur Lösungsfindung bei einem variantenreichen Problem. Hierbei werden zu einem bestimmten Thema in einer Matrix alle Merkmale und dessen Ausprägungen definiert. Eine Gruppe kann sich dann von Attribut zu Attribut durcharbeiten und eine ideale Charakteristik wählen (vgl. Noé 2013, S. 272f.). Durch die Anwendung des morphologischen Kastens kann in relativ kurzer Zeit eine Vielfalt an Lösungen definiert werden. Die finale Auswahl der geeigneten Vorgehensweise muss, unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit, zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden (vgl. Magerhans/Merkel/Cimbalista 2013, S. 461).

Im Zuge dieser Übung wurden von den TeilnehmerInnen sechs Parameter eines Kennzahlenkataloges festgelegt. Zu jedem wurden wiederum vier Möglichkeiten erörtert. Nach Beendigung hatten die TeilnehmerInnen nun die Möglichkeit, sich durch Bestimmen der einzelnen Ebenen einen perfekten Vorgang zu bauen. Die Abbildung 27 zeigt den morphologischen Kasten des Workshops.

Darstellungsform	One Pager	Dashboard	Tabelle	Bericht
Medium	Sales Force	Excel	Word	Mischung
Übermittlungsintervall	Täglich	Wöchentlich	Monatlich	Nach Bedarf
Zuständige Person	ManagerIn	Controlling	Implication Specialist	Ass. d. GF
Empfänger - Empfängerin	Vertrieb	ManagerInnen	Außendienst	Unternehmen
Menge der Kennzahlen	5 - 7	8 - 10	11 - 13	14 +

Abbildung 27: Morphologischer Kasten für CWS (Eigene Darstellung)

Der Output dieser Übung hat, trotz einer Vielzahl an Varianten, zwei unterschiedliche Pläne hervorgebracht. Einfluss hatten hierbei die Ergebnisse der ProbandInnen aus den Einzelexplorationen und die Erfahrungen der WorkshopteilnehmerInnen sowie die Möglichkeiten, die CWS bietet.

Eine Variante, die die TeilnehmerInnen für perfekt ansehen, ist die Darstellung mittels eines Dashboards über Sales Force, mit einem täglichen Update, welches einmalig von der Assistentin oder dem Assistenten der Geschäftsführung programmiert wird, zu welchem der gesamte Vertrieb Zugang hat und zwischen acht und zehn Kennzahlen beinhaltet.

Möglichkeit Nummer zwei wäre ein One-Pager, der aus einer Mischung zwischen Word und Excel besteht, aber letztendlich in einem PDF-File zusammengefasst und wöchentlich vom Controlling reported wird. Dies richtet sich an die ManagerInnen und besteht aus elf bis dreizehn Kennzahlen.

Diese beiden Varianten werden vom Autor in der Handlungsempfehlung genauer betrachtet, und zwar in Bezug auf Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit.

10.4 Auswahl der Kennzahlen

In der letzten Phase des Workshops ging es nun darum, die gefundenen und bewerteten Kennzahlen zu selektieren und die 13 wichtigsten zu eruieren. In dieser Situation empfiehlt die Literatur, eine Nutzwertanalyse anzuwenden, die mittels der definierten Kriterien eine ideale Reihung der Kennzahlen ergibt.

Durch die im Laufe des Workshops erlangten Erkenntnisse wurden die TeilnehmerInnen gebeten, sich in der Gruppe Anforderungen zu überlegen, welche eine ideale Kennzahl erfüllen muss. Im zweiten Schritt wurde dann ebenfalls die Wichtigkeit der Kriterien bestimmt und mit einer prozentualen Gewichtung versehen. Abbildung 28 veranschaulicht die Basis der Nutzwertanalyse.

Gewichtung der Anforderungen	
Kriterien	Gewichtung
Auswertbarkeit/Anwendbarkeit	0,20
Vergleichbarkeit	0,25
Zielerreichung	0,10
Frühwarnindikator	0,15
Aussagekraft/Validität	0,30
Summe	1,00

Abbildung 28: Kriterien und Gewichtung der Nutzwertanalyse (Eigene Darstellung)

Der weitere Schritt bestand darin, dass die zuvor gerankten Kennzahlen nun in der Nutzwertanalyse noch einmal genauer bewertet wurden, diese sind als Gesamtes im Anhang zu finden (vgl. Anhang S. A-11 - A-12).

Die Abbildung 29 zeigt dem Leser oder der Leserin nun die 13 Kennzahlen mit dem jeweils höchsten Score aus der Nutzwertanalyse.

Kennzahlenbewertung NWA		
Nr.	Kennzahl	Score
1	Conversion Rate	4,45
2	Umsatzverlustquote	4,25
3	Auftragseingangsentwicklung	4,25
4	Umsatzentwicklung	4,20
5	Reklamationsquote	4,15
6	Rückgewinnungsquote	4,10
7	Umsatz	4,10
8	Hit Rate	4,03
9	Churn Rate	4,00
10	Loss Order Rate	3,95
11	Servicelines pro Angebot	3,90
12	Kontakterfolgsquote	3,75
13	Belastungskoeffizient	3,70

Abbildung 29: Bewertete Kennzahlen der NWA (Eigene Darstellung)

Diese ausgewählten Kennzahlen bilden die Basis des Kataloges und werden nun in den nachfolgenden Abbildungen geclustert und mit deren Formeln beschrieben.

Kennzahlen des Kennzahlenkataloges für CWS Hygiene Österreich		
Cluster	Zuteilung	Kennzahl inklusive Formel
Umsatz	Hunter und Farmer	$\text{Umsatz} = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis}$ $\text{Umsatzverlustquote}(t) = \frac{\text{Umsatzverlust}(t)}{\text{Umsatz}(t)} \times 100$ $\text{Umsatzentwicklung} = \frac{\text{aktueller Umsatz}}{\text{Umsatz der Vorperiode}} \times 100$
Angebot	Hunter und Farmer	$\text{Conversion Rate} = \frac{\text{angenommene Angebote}}{\text{abgegebene Angebote}} \times 100$ $\text{Loss Order Rate} = \frac{\text{Anzahl der abgelehnten Angebote}}{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100$ $\text{Produktlinien pro Angebot} = \frac{\text{Summe der Linien aller Angebote}}{\text{abgegebene Angebote}}$
Aufträge	Hunter und Farmer	$\text{Auftragseingangsentwicklung} = \frac{\text{Auftragseingang der IST-Periode}}{\text{Auftragseingang der VOR-Periode}} \times 100$

Abbildung 30: Kennzahlen des Kennzahlenkataloges Teil 1 (Eigene Darstellung)

Kennzahlen des Kennzahlenkataloges für CWS Hygiene Österreich		
Cluster	Zuteilung	Kennzahl inklusive Formel
KundInnen	Hunter und Farmer	$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Anzahl der Kündigungen}}{\text{KundInnenstamm}} \times 100$ $\text{Rückgewinnungsquote} = \frac{\text{Zurückgezogene Kündigungen}}{\text{Gesamtanzahl der Kündigungen}} \times 100$ $\text{Reklamationsquote} = \frac{\text{Anzahl der Reklamationen}}{\text{Anzahl der Aufträge}} \times 100$
VertriebsmitarbeiterInnen	Hunter und Farmer	$\text{Hit Rate} = \frac{\text{Aufträge}}{\text{Verkaufsaktivitäten}} \times 100$ $\text{Kontakterfolgsquote} = \frac{\text{Termine}}{\text{Anzahl der Kontaktaufnahmen}} \times 100$ $\text{Belastungskoeffizient} = \frac{\text{Anzahl der Besuche}}{\text{Anzahl der möglichen Besuche}} \times 100$

Abbildung 31: Kennzahlen des Kennzahlenkataloges Teil 2 (Eigene Darstellung)

11 Handlungsempfehlung

Um die in Kapitel 10 gewonnenen Informationen zu strukturieren und den Kennzahlenkatalog erfolgreich implementieren zu können, zeigt der Autor in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen auf. Diese sollen die CWS Hygiene Österreich GmbH unterstützen, um eine erfolgreiche Vertriebssteuerung aufzubauen.

11.1 Definition von KPI's, Soll-Werten und Maßnahmen

Da einige der ausgewählten Kennzahlen bei CWS noch nicht verwendet werden, bestehen keine oder nur wenig Erfahrungswerte. Der Vergleich zwischen Soll und Ist stellt allerdings ein sehr wichtiges Tool in der Vertriebssteuerung dar, daher müssen für die erhobenen Kennziffern unbedingt Richtwerte erörtert werden.

Wie in Kapitel 3.3.1 beschrieben, ist diese Art der Analyse eine der Hauptaufgaben der Vertriebssteuerung. Dies kann aber nur funktionieren, wenn für eine Auswertung ebenfalls Planzahlen vorhanden sind. Wichtig ist hierbei im ersten Schritt, für jede Kennzahl die aktuellen Ist-Zahlen zu erheben, um so eine Basis an Informationen zu generieren. Erst im zweiten Schritt sollen auch Soll-Werte oder Soll-Bereiche definiert werden. Dies garantiert einerseits die Möglichkeit einer Frühwarnung und andererseits die Gelegenheit, Maßnahmen ableiten zu können. Denn durch einen Soll-Ist-Vergleich wird sichtbar, wie sich die Kennzahl entwickelt. Zudem rät der Autor auch, dass ein Maßnahmenplan aufgestellt wird, sofern bestimmte Kennzahlen von dem erwarteten Wert abweichen. Dadurch wird die Reaktionszeit gesteigert und idealerweise schließen sich Lücken dadurch schneller. Zusätzlich erleichtert es den Tätigkeitsbereich der Führungskräfte.

Um die idealen Werte und Maßnahmen definieren zu können, rät der Autor zu einem Workshop mit Führungskräften und „high-performing“ VertriebsmitarbeiterInnen. Dies schafft einerseits Vertrauen der VerkäuferInnen gegenüber den Kennzahlen und andererseits ist es eine gesunde Mischung aus Management und Praxis, denn dadurch werden keine Soll-Werte definiert, die nicht zu erreichen sind. Sollte es im Zuge des Workshops passieren, dass weder Maßnahmen noch Ziele für eine Kennzahl eruiert werden können, ist dies ein Indikator dafür, dass diese für CWS nicht geeignet ist und somit ausgetauscht werden sollte.

In weiterer Folge besteht die Möglichkeit, einige der Kennzahlen als KPI's zu definieren. Diese sollten mit den Vertriebszielen in einem hohen Maß korrelieren und aussagekräftig sein. Diesen Werten sollte eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wichtig ist hierbei, dass die VertriebsmitarbeiterInnen auch den Zusammenhang zwischen den Zielen und den Indikatoren wahrnehmen.

Wie das Kapitel 4.5 beschreibt, sollten Kennzahlen mit den Ist- und Soll-Werten sowie den ableitenden Maßnahmen mittels eines Kennzahlendatenblattes dokumentiert werden. Diese Form der Aufzeichnung empfiehlt der Autor dem Auftraggeber bzw. der Auftraggeberin, denn so kann sichergestellt werden, dass jegliche Informationen zu der Ziffer gemeinsam gesammelt wird.

11.2 Kommunikation und Bonussystem

Wie in der Unternehmensvorstellung beschrieben, führt CWS derzeit ein limitiertes Vertriebscontrolling durch. Es werden ausschließlich absolute Zahlen gemessen und zusätzlich sind kaum Maßnahmen oder Zielziffern dokumentiert. Die Anwendung eines neu abgestimmten Kennzahlenkataloges mit einer größeren Bandbreite an Messziffern kann bei den VertriebsmitarbeiterInnen den Gedanken erwecken, dass dies keine Steuerung, sondern eher eine Kontrolle darstellen soll. Das kann dazu führen, dass einige Personen dies nicht akzeptieren und im schlimmsten Fall sogar boykottieren. Eine schlechte oder nicht vorhandene Kommunikation kann in so einer Situation zu Ängsten und Unsicherheiten bei den Verkaufskräften und ManagerInnen führen.

Kommunikation

Um den Erfolg des Kennzahlenkataloges sicherzustellen, rät der Autor dazu, dass die Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen in diesen Prozess eingebunden werden müssen. Es wurden zwar beim Kennzahlenworkshop schon zwei VerkäuferInnen eingeladen, dennoch ist dies kein Garant dafür, dass auch die komplette Mannschaft den Mehrwert der Vertriebssteuerung wahrnimmt. Der Umstand, dass die verrichtete Arbeit zu einem gewissen Grad gläsern wird und nur wenig Wissen über das Vertriebscontrolling vorhanden ist, kann einige Individuen abschrecken. Wenn es CWS schafft, die MitarbeiterInnen in den weiteren Prozess

einzubinden, werden einerseits Unsicherheiten aus dem Weg geräumt und andererseits können durch das Schwarmwissen der VerkäuferInnen ebenfalls Verbesserungspotenziale entstehen.

Nicht nur die Kennzahlen gehören noch einmal geprüft, sondern ebenfalls die geplanten Maßnahmen, die bei einer Abweichung des Ist-Wertes gegenüber dem Soll-Wert durchgeführt werden können. Selbst wenn sich in der Theorie alles schlüssig und ideal anhört, kann es noch immer der Fall sein, dass die Praxis es nicht zulässt. Dies zu beurteilen fällt den VerkäuferInnen eindeutig leichter, da sie sich alles sehr realistisch in der Praxis vorstellen können.

Der Autor ist der Meinung, dass vor der endgültigen Einführung des Kennzahlenkataloges noch mindestens ein Workshop durchzuführen ist, um das Endprodukt zu betrachten und bei Bedarf zu ändern. Dies wäre ein idealer Zeitpunkt, die VerkäuferInnen aufzufordern, ihre Expertise einzubringen.

Am Anfang jeden Jahres veranstaltet CWS ein Sales Kick-Off-Meeting. An diesem Tag versammeln sich alle VerkäuferInnenteams an einem Ort und verbringen den ganzen Tag gemeinsam. Dieses Zusammenkommen würde sich perfekt für die Durchführung eines Workshops eignen. Weiters kann die Zeit genutzt werden, um allen Personen zu erklären, warum diese Kennzahlen eingesetzt werden, wie diese den Arbeitsalltag bereichern werden und welchen Effekt diese auf das Unternehmen haben.

Bonussystem

Die CWS Hygiene Österreich GmbH betreibt ein sehr ausgeprägtes Bonussystem, dieses bezieht sich derzeit ausschließlich auf den erbrachten Umsatz der einzelnen Organe. Das Kapitel 3.3 hat aufgezeigt, dass das Vertriebscontrolling ebenfalls einen Einfluss auf die monetäre Entlohnung der MitarbeiterInnen haben sollte. Zusätzlich spielt im Verkaufsprozess auch noch Glück eine große Rolle. So kann ein nicht so fleißiger Mitarbeiter oder Mitarbeiterin durch etwas Glück die Ziele erreichen und ein Fleißiger oder eine Fleißige, durch unterschiedliche Umstände, das Target nicht erfüllen. In diesem Fall kann es vorkommen, dass das Provisionssystem eher als Strafe wirkt und die betroffene Person frustriert.

Der Autor empfiehlt die Sonderzahlungen an den Kennzahlenkatalog anzupassen und nicht ausschließlich den Umsatz als Kenngröße heranzuziehen. Da die definierten Kennziffern mit Soll-Werten hinterlegt werden, könnte hier ein Erreichungsgrad als Bonusfaktor verwendet werden. Dadurch bleiben die MitarbeiterInnen trotz eines schlechteren Monats durchgehend motiviert und geben ihr Bestes.

11.3 Know-How

Eine ideale Vertriebssteuerung ist zum Scheitern verurteilt, wenn die betroffenen Personen nicht wissen, wie diese zu verwenden ist. Dieser Personenkreis beinhaltet einerseits ManagerInnen, die ihr Wissen aufbauen müssen, wie der Katalog zu lesen ist und welche Maßnahmen abgeleitet werden können und andererseits VerkäuferInnen, die über dieses Tool gesteuert werden.

Daher empfiehlt der Autor zusätzliche Workshops mit den jeweiligen Parteien. Wichtig hierbei ist, dass diese getrennt voneinander erfolgen. VertriebsleiterInnen müssen fähig sein, den Report oder das Dashboard zu lesen und auch den Erreichungsgrad interpretieren zu können. Demnach sollte der Fokus bei den Führungskräften im Bereich Verständnis, Interpretation, Sinnhaftigkeit, Maßnahmen und Steuerung liegen. Die VertriebsmitarbeiterInnen hingegen sind dafür verantwortlich, dass die Vertriebssteuerung funktioniert. Denn nur durch Ihre Eingaben und Dokumentation können gewisse Kennziffern eruiert werden. Der Autor würde den Workshop für diese Personen im Bereich Verständnis, Pflege der Daten, Sinnhaftigkeit und Grundverständnis fokussieren.

Je tiefer die Vertriebssteuerung in das Bonussystem integriert wird, desto komplexer wird es. Daher kann der Umstand eintreten, dass das Kick-Off-Meeting als Wissenstransfer nicht ausreicht. Daher empfiehlt der Autor, die ManagerInnen in diesem Verständnisbereich zu schulen. Diese sind in weiterer Folge dafür verantwortlich, dass deren MitarbeiterInnen, also die VerkäuferInnen, die neue Provisionsregelung verstehen.

11.4 Kontrolle und Verbesserung

Wie es der Managementkreislauf vorsieht, sollte auch im Bereich des Vertriebscontrollings eine Kontrolle durchgeführt werden. Der entwickelte Kennzahlenkatalog basiert auf der derzeitigen Situation und den Zielen von CWS. Diese können sich aber durch interne oder externe Faktoren ändern, daher empfiehlt der Autor eine stetige Analyse, Kontrolle und Adaptierung der Kennzahlen. Dies könnte durch ein quartalsmäßiges Reflektieren der Kennzahlen und Ziele geschehen. Zuständige Personen sind hierfür Führungspersonen, die einen Überblick über den Markt und die Vertriebssteuerung haben.

Eine stetige Reflexion und Kontrolle der Vertriebssteuerung kann ebenfalls Verbesserungspotenziale hervorbringen. Dadurch kann eine optimale Weiterentwicklung der Qualität sichergestellt werden.

11.5 Darstellungsform

Wie im Kapitel 10.3 beschrieben, konnten sich die TeilnehmerInnen des internen Workshops auf keine definitive Darstellungsform einigen. Daher hat sich der Autor dazu entschlossen, beide Varianten in diesem Kapitel näher zu betrachten, um eine endgültige Entscheidung zu erleichtern. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Kosten der einzelnen Methoden. Unter Variante 1 versteht man das Dashboard, über Sales Force, mit einem täglichen Report durch die Assistentin oder dem Assistenten der Geschäftsführung und für alle MitarbeiterInnen. Variante zwei beschreibt den One-Pager, mittels Word und Excel durch das Controlling, mit einem wöchentlichen Update für alle ManagerInnen.

Gegenüberstellung der Varianten zur Darstellung				
Schritte	Vorgehen Var. 1	Kosten Var. 1	Vorgehen Var. 2	Kosten Var. 2
Berechnung d. KZ	Eingabe der Formeln und Darstellungsform in Sales Force	Dauer = 10h à € 20/h € 200,00	Infos zusammenführen Vorlage Word & Excel Masterplan erstellen	Dauer = 25h à € 20/h € 500,00
Auswertung	Vollautomatisch über Sales Force	Dauer = 0h à € 20/h € 0,00	Extrahieren d. Zahlen aus unterschiedlichen Programmen	Dauer = 20h à € 20/h € 400,00
Dokumentation	Vollautomatisch über Sales Force Kontrolle 1x/Woche	Dauer = 2h à € 20/h € 40,00	Zusammenführen der Ergebnisse in ein pdf File	Dauer = 12h à € 20/h € 240,00
Ad-Hoc Bericht	Erstellung eines gesonderten Berichts SF durchsuchen	Dauer = 14h à € 20/h € 280,00	Erstellung eines gesonderten Berichtes Zahlen zusammenführen	Dauer = 3h à € 20/h € 60,00
Überrmittlung	Jeder Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin schaut in SF nach	Dauer = 0h à € 20/h € 0,00	Versendung der Files via E-Mail an die EmpfängerInnen	Dauer 0,5h à € 20/h € 10,00
Kontrolle/Verbesserung	Stetige Überwachung der Zahlen und Formel ggf. Anpassung	Dauer = 10h à € 20/h € 200,00	Stetige Überwachung der Zahlen und Formel ggf. Anpassung	Dauer = 5h à € 20/h € 100,00
Kosten		€ 720,00		€ 1 310,00

Abbildung 32: Kosten der Darstellungsvarianten (Eigene Darstellung)

Auf den Ersten Blick erscheint es, dass die Variante 1 eindeutig einen monetären Vorteil birgt. Da diese Kostenaufstellung nur eine Schätzung ist und davon ausgeht, dass die Kapazitäten für die einzelnen Personen vorhanden sind, müssen die jeweiligen Parameter intern noch abgeklärt werden. Sollten Ad-Hoc Berichte öfter gewünscht werden, verschieben sich die Kosten immens. Besteht ein Mangel an zeitlichen Ressourcen einer Person, können die Kosten steigen, da eventuell ein zusätzlicher Mitarbeiter oder Mitarbeiterin aufgenommen werden muss.

Der Autor bittet auch zu bedenken, dass die Kosten der Berechnung einmalige Preise sind und eine Anpassung unter den Bereich Kontrolle fällt. Nichtsdestotrotz bietet sich auf Grund der Einfachheit und vorhandener Verwendung von Sales Force Variante 1 an. Daher wird auch Variante 1 als Grundlage der Budgetierung herangezogen.

11.6 Budgetierung

Um die in Kapitel 11 beschriebenen Handlungsempfehlungen auch umsetzen zu können, hat sich der Autor entschlossen, einen Umsetzungsplan inklusive der zu erwartenden Kosten aufzustellen. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht dies.

Handlungsempfehlungen für die CWS Hygiene Österreich GmbH					
Schritt	Handlung	Kosten	Gesamt	Verantwortung	Zeitplan
1	Bewerten der Kennzahlen, erstellen von Ist- und Soll-Werten, Maßnahmenplan festlegen, ggf. Kennzahlen ändern	7 ManagerInnen zu je € 50/h, Dauer des Workshops ~5h, Vorbereitung zwei Personen zu je € 30/h für 3h	€ 1 930,00	Managing Director, Vertriebsleitung, TeamleiterInnen und Assistentin/Assistent der Geschäftsführung	Q3 2020
2	Definierung der passenden KPI's und Kontrolle der gewählten Parameter	2 ManagerInnen zu je € 65/h, Dauer ~4h, Ass. d. GF zu € 20/h	€ 600,00	Managing Director Vertriebsleitung AUT	Q3 2020 nach Schritt 1
3	Kontrolle des endgültigen Kennzahlenkataloges sowie der Vorgehensweise, Workshop mit High Performern um den Vertrieb miteinzubinden sowie Verbesserungspotenzial nutzen	6 ManagerInnen zu je € 50/h, 7 VerkäuferInnen zu je € 20/h, Dauer des Workshops ~6h	€ 2 640,00	Vertriebsleitung und TeamleiterInnen	Ende Q3 2020
4	Besprechung, wie die neuen Kennzahlen in das Bonussystem miteinfließen können und welche KPI's dafür in Frage kommen	2 ManagerInnen zu je € 65/h, pay for performance verantwortliche Person zu € 28/h, Dauer ~15h	€ 2 370,00	Managing Director	Anfang Q4 2020
5	Schulung der ManagerInnen auf die neue Art der Vertriebssteuerung, Verständnis der Zahlen, Ableiten von Maßnahmen aus Vergleichen	6 ManagerInnen zu je € 50/h, Dauer des Workshops ~5h	€ 1 500,00	Vertriebsleitung AUT	Mitte Q4 2020
6	Schulung der VerkäuferInnen auf bevorstehende Änderung der Vertriebssteuerung, Pflege der Daten, Verständnis und Hintergrund	5 TeamleiterInnen zu je € 45/h, 21 VerkäuferInnen zu je € 20/h, Dauer der Besprechung ~4h	€ 2 580,00	TeamleiterInnen	Mitte Q4 2020
7	Umsetzung der Vertriebssteuerung als Pilotstung mit den ermittelten Kennzahlen über Sales Force	Ass. d. GF zu € 20/h, Berechnung, Auswertung etc. Durchspielen von 2 - 3 Wochen, Dauer ~30h	€ 600,00	Managing Director	Mitte - Ende Q4 2020
8	Einarbeitung der Kennzahlen in die Präsentation der Kick.Off Veranstaltung	Ass. d. GF zu € 20/h, Dauer ~3h	€ 60,00	Ass. d. GF	Ende Q4 2020
9	Go live, laufende Optimierung und Auswertungen (Basis 12 Monate)	Ass. d. GF zu € 20/h, 24h pro Monat	€ 5 760,00	Ass. d. GF	2021
9.1	Zusätzliche Kosten für Aushilfen, zeitlicher Aufwand von KollegInnen (Zeitraum 12 Monate)	2 - 4 Personen, Pauschal € 25/h, 20h/Monat	€ 24 000,00	Individuell	2021
Gesamtkosten			€ 42 040,00		

Abbildung 33: Kosten der Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung)

Die angeführten Kosten in der Abbildung 33 basieren auf durchschnittlichen Stundensätzen exklusive der Lohnnebenkosten. Die Dauer der einzelnen Schritte wurde vom Autor geschätzt und kann gegebenenfalls abweichen.

Um eine zeitliche Abstimmung der Umsetzungen sichtbar darzustellen, zeigt die Abbildung 34 einen Timetable für die erarbeiteten Handlungsempfehlungen.



Abbildung 34: Timetable zur Umsetzung (Eigene Darstellung)

12 Resümee

Der Hygienemarkt im B2B-Handel Segment kennzeichnet sich durch seine hohe Volatilität seitens der Kunden und Kundinnen. Die angebotenen Produkte aller am Markt tätigen Unternehmen sind substituierbar. Diese Umstände tragen dazu bei, dass es sich hierbei um einen Verdrängungsmarkt handelt. Besonders durch das steigende Bedürfnis an Hygiene und der Preissensibilität der KäuferInnen bestehen noch kaum Barrieren, den Anbieter oder die Anbieterin zu wechseln. Die CWS Hygiene Österreich GmbH differenziert sich zu seinen MitbewerberInnen durch seine inkludierten Serviceleistungen bei gewissen Produkten. Dieser Vorteil sichert dem Unternehmen zwar eine längere Verweildauer der KundInnen, lässt aber auch die Kosten steigen. Damit CWS auf diesem Markt nicht verdrängt wird und die Marktanteile weiter ausbaut, ist das Ziel des Unternehmens, den Share-of-Wallet bei den bestehenden KundInnen zu steigern und NeukundInnen mit mehreren Produktlinien zu gewinnen. Weiters soll auch die Angebotserfolgsrate gesteigert werden. Zur Sicherstellung und Messung dieser Ziele benötigt CWS eine für das Unternehmen angepasste Vertriebssteuerung. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Erstellung eines Kennzahlenkataloges zur operativen Vertriebssteuerung für die genannte Firma.

Die Basis des Praxisteils liefert der Theorieteil, angefangen von dem Grundverständnis des Vertriebscontrollings bis hin zu den spezifischen Kennzahlen zur Vertriebssteuerung sowie das Vorgehen im Praxisteil.

Für ein Vertriebscontrolling gibt es keine Musterlösung, jedes Unternehmen muss dies ideal an seine Bedürfnisse anpassen und erstellen. Um das zu garantieren, wurden im ersten Schritt die bestehenden Kennzahlen von CWS analysiert und überprüft, ob genügend Daten vorhanden sind, um neue Kennziffern zu bilden. In einem zweiten Schritt wurden Erfahrungen von Fremdunternehmen ermittelt und ausgewertet. Besonderes Augenmerk wurde hier auf das Reporting, die Anzahl der Kennzahlen in einem Bericht, die Maßnahmenableitung und die Steuerung über Kennzahlen gelegt. Hierfür wurden VertriebsleiterInnen interviewt, die eine Steuerung über Kennzahlen bereits praktizieren. Diese Erhebung hat gezeigt, dass unterschiedliche Herangehensweisen zum Vertriebscontrolling bestehen und jedes Unternehmen individuell passende Kennzahlen auf Basis der Vertriebsziele entwickeln muss. Dennoch waren die ProbandInnen der Meinung, dass es wichtige Kennzahlen zur Steuerung des Außendienstes gibt. Diese sind zum Beispiel die

KundInnenbesuche pro Tag, die Cross- und Up-Selling Quote, der Umsatz, der Deckungsbeitrag und Auftrags- bzw. Angebotsquoten. Um die individuelle Erstellung der Kennzahlen sicherzustellen, wurden in einem dritten Schritt Workshops mit ManagerInnen und VerkäuferInnen von CWS abgehalten. In diesen wurden die Erkenntnisse der Einzelexplorations und der Literatur besprochen sowie individuelle Kennzahlen bestimmt und bewertet. In weiterer Folge wurden Reporting Möglichkeiten besprochen und bestimmt. Dieser Kennzahlenkatalog soll es CWS ermöglichen, die VertriebsmitarbeiterInnen erfolgreich zu steuern und die Ziele zu übererreichen.

Selbstverständlich ist der Katalog selbst kein Garant für Erfolg, vieles hängt von der Implementierung und Einbindung der VerkäuferInnen ab. Der erarbeitete Maßnahmenplan gibt Schritte vor, wie zum Beispiel die Integrierung der KPI's in das Bonus-system. Werden diese befolgt, besteht für CWS die Möglichkeit, noch erfolgreicher zu werden.

Literaturverzeichnis

Bücher

Albers, Sönke/Krafft, Manfred (2013): Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Vahlen

Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/betriebswirtschaftslehre-des-handels/4537936?searchResult=10.Kennzahlensysteme&searchBackButton=true> [22.12.2019]

Becker, Jörg/Winkelmann, Axel (2019): Handelscontrolling. Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 4. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://www.springerprofessional.de/handelscontrolling/16575400?searchBackButton=true> [28.12.2019]

Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/wissenschaftliches-arbeiten-in-den-wirtschafts-und-sozialwissenschaften/10751672?searchResult=32.quantitative%20methoden&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [06.01.2020]

Biesel, Hartmut (2013): Vertriebsarbeit leicht gemacht. Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-02982-1_3.pdf?token=1574612996415--8b858394a44762ce97e87fd434d72c8025a98049e506ad63a8d2c6683d22ec6a9e99e9fdaf81abb725316ab50a9699777c733dbe2b4e0065dd8b7aeb0e75aad4 [29.11.2019]

Biesel, Hartmut (2014): Vertriebspower in turbulenten Zeiten. So machen Sie Ihr Unternehmen fit für Wachstum und Gewinn, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Biesel, Hartmut/Hame, Hartmut (2018): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt. So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Buchholz, Liane (2013): Strategisches Controlling. Grundlagen-Instrumente-Konzepte, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/strategisches-controlling/4505580?searchResult=19.buchholz&searchBackButton=true> [18.12.2019]

Crandall, Richard/Crandall, William (2015): How Management Programs Can Improve Performance. Selecting and Implementing the Best Program for Your Organization, North Carolina: Information Age Publishing [online] https://web-b-ebSCO-host-com.elibrary.cam-pus02.at/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAyMG13d19fOTU5MzcwX19BTg2?sid=8a9c1c2b-787a-4ad6-9e9b-7c6baa5bfede@pdc-v-sessmgr05&vid=0&format=EB&lpid=lp_xiv-2&rid=0 [22.04.2020]

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag

Dietzel, Alexander (2013): Vertriebscontrolling optimieren, Grundlagen und Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3822-0.pdf> [09.10.2019]

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag [online] <https://www.springerprofessional.de/forschungsmethoden-und-evaluation-in-den-sozial-und-humanwissens/6657910?searchResult=2.Untersuchungsdesign&searchBackButton=true> [05.01.2020]

Esters, Olaf (2018): Kompaktkurs Verkaufen im B2B. Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im technischen Vertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-15678-7_9.pdf?token=1574006511145--8a1b23e5a389154d0d3162e913a2a2577a2398db4fd3a551db9968bb47464265aa174cfbd6bbba537b66d8d1f302da67ed6b9ad3c5218d4311319ea31280a799 [17.11.2019]

Fantapié Altobelli, Claudia (2017): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3. Aufl., München: UVK Verlag [online] https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=Yzk8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=marktforschung+prim%C3%A4r+und+sekund%C3%A4r&ots=9zxc9afyoY&sig=rd1HznQjJpldlowDAGoHrKocT0&redir_esc=y#v=onepage&q=marktforschung%20prim%C3%A4r%20und%20sekund%C3%A4r&f=false [09.01.2020]

Faulbaum, Frank (2019): Methodische Grundlagen der Umfrageforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/methodische-grundlagen-der-umfrageforschung/16657902?searchBackButton=true> [06.01.2020]

Freidank, Carl-Christian (2019): Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Konzepte und praktische Anwendungen von Corporate Governance und Reporting, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/erfolgreiche-fuehrung-und-ueberwachung-von-unternehmen/16713032?searchBackButton=true> [29.12.2019]

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2015): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Gadatsch, Andreas (2020): IT-Controlling für die öffentliche Verwaltung kompakt. Methoden, Werkzeuge und Beispiele für die Verwaltungspraxis, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/it-controlling-fuer-die-oeffentliche-verwaltung-kompakt/17492200> [04.01.2020]

Gladen, Werner (2014): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-05138-9_1.pdf?token=1574613116015--df359e08bdd1a5e0b0c4f44bf5b6686e3e9aa0a2e3103e7be35ec20012d0ebde58151667384a100c444470f5c8147e71a2004a46b308b400870d8156f0d78bee [23.11.2019]

- Glaser, Christian (2013): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-03049-0.pdf> [15.12.2019]
- Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/wettbewerbsfaktor-vertrieb-bei-finanzdienstleistern/12325442?searchBackButton=true> [28.12.2019]
- Gottmann, Juliane (2019): Produktionscontrolling. Wertströme und Kosten optimieren, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/produktionscontrolling/16544154> [04.01.2020]
- Häder, Michael (2019): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/empirische-sozialforschung/17233570?searchResult=5.Marktforschung&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [05.01.2020]
- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing
- Hofbauer, Günter/Bergmann, Sabine (2013): Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb. Ein integrierter Ansatz mit Kennzahlen und Checklisten, Erlangen: Publicis Publishing
- Hofmaier, Richard (2013): Integriertes Marketing-, Vertriebs- und Kundenmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Hubert, Boris (2018): Controlling-Konzeptionen. Ein schneller Einstieg in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/controlling-konzeptionen/15962514?searchResult=14.Management%20reporting&searchBackButton=true> [03.01.2020]
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 2. Aufl., Berlin: Springer Verlag [online] https://www.springerprofessional.de/forschungsmethoden-in-psychologie-und-sozialwissenschaften-fuer-/4007636?searchResult=3.*&searchBackButton=true&abEvent=detailLink [06.01.2020]
- Johnston, Mark/Marshall, Greg (2013): Sales Force Management. Leadership, Innovation, Technology, 11. Aufl., New York: Routledge
- Krüger, Günther (2014): Mit Kennzahlen Unternehmen steuern. Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater, 2. Aufl., Herne: NWB
- Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing-Einführung. Grundlagen-Überblick-Beispiele, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/marktforschung/15770362?searchResult=21.Marktforschung&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [06.01.2020]

- Kühnapfel, Jörg (2017): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-13897-4_1.pdf?to-ken=1576706481441--0fe4cd0b8904a1720bf91e44ea2e508e7cf6db787fc5d0fc635212b0b8a1bc071f3547351463d34e5889ef3f246afa8976882576bf9f168fd1a75a8ae6b3bae1 [18.12.2019]
- Kühnapfel, Jörg (2019a): Vertriebskennzahlen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/vertriebskennzahlen/16421890?searchResult=1.Vertriebskennzahlen,%20Kennzahlen%20und%20Kennzahlensysteme%20f%C3%BCr%20das%20Vertriebsmanagement&searchBackButton=true> [08.12.2019]
- Kühnapfel, Jörg (2019b): Nutzwertanalysen im Marketing und Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/nutzwertanalysen-in-marketing-und-vertrieb/16444804?searchResult=2.K%C3%BChnapfel&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [31.12.2019]
- Kühnapfel, Jörg (2019c): Vertriebsprognosen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/vertriebsprognosen/16393642?searchResult=1.Vertriebsprognosen&searchBackButton=true> [01.01.2020]
- Kühnapfel, Jörg (2013): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/marktforschung/10593148?searchResult=2.Magerhans&searchBackButton=true> [05.01.2020]
- Magerhans, Alexander/Merkel, Theresa/Cimbalista, Julia (2013): Marktforschungsergebnisse zielgruppengerecht kommunizieren. Ergebnisberichte - Präsentationen - Workshops, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3756-8.pdf> [20.04.2020]
- Masciadri, Peter/Zupancic, Dirk (2013): Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft. Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01354-7.pdf> [01.10.2019]
- Milz, Markus (2017): Praxis Buch Vertrieb. Die Strategie für maximale Vertriebseffizienz, Frankfurt: Campus Verlag
- Noé, Manfred (2013): Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-02583-0.pdf> [20.04.2020]
- Pascher, Dietmar (2011): Managementberichte. Damit Berichte etwas berichten, Graz: CA Controller Akademie AG [online] http://www.controller-forum.org/data_uploaded/file/pdf/Managementbereiche_controller-forum_2011.pdf [13.04.2020]

Pepels, Werner (2019): Handbuch des Vertriebs. 20 Module zur fortschreitenden Professionalisierung in Distribution und Verkauf – Teilband II, Berlin: Duncker & Humblot

Pepels, Werner (2015): Grundlagen des Vertriebs, 3. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot

Pförtl, Waldemar/Godefroid, Peter (2013): Business-to-Business-Marketing, 5. Aufl., Herne: Kiehl

Posselt, Gunhild (2014): Mitarbeiter führen mit Kennzahlen – Attention Leadership, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/mitarbeiter-fuehren-mit-kennzahlen-attention-leadership/4310248?searchResult=6.posselt&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [29.11.2019]

Probst, Hans-Jürgen (2019): Kennzahlen. Richtig anwenden und interpretieren, 5. Aufl., München: Redline

Pufahl, Mario (2019a): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-23067-8_4.pdf?token=1574006286985--2a3191036fd8a9ac1f8b8ea10c33a03cbd4d413276e2888c07227a8f558d67f703516bda358e08a624547b1fb6ba0b5d401280c66f04aa5854aa72ba8d0bf15e [17.11.2019]

Pufahl, Mario (2019b): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-25351-6_1.pdf?token=1574610738068--25a7c61564c3f7a780ef87db6b5d09e2a2c589e-ced65c888fa168dcd4df0baaf825f31e8592e7f83b5700e149b35984e38dfb172bb9fb294a4651011bd18f22e [29.11.2019]

Pufahl, Mario (2015): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Pufahl, Mario (2014): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9. Aufl., München: Vahlen

Reusche, Uwe/Reichert, Till (2017): Die B2B-Sales-Matrix. Strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-18177-2_6.pdf?token=1574005485388--7091f0ffb1adff0d5c3ef37d9d872aa6a3b51ea84ea0523e002217fa83ff8d5f0635c9682ab284cf71a94867a46a51363894af7434c3628fcc22472e521d731b [17.11.2019]

Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2BVertrieb Im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Gabler [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=5518695&query=scheed> [01.12.2019]

Schön, Dietmar (2016): Planung und Reporting. Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI und Big-Data-Analytics, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/planung-und-reporting/4329876?searchResult=23.management%20reporting&searchBackButton=true&abEvent=detail-Link> [29.12.2019]

Seiter, Mischa (2016): Industrielle Dienstleistung. Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/industrielle-dienstleistung-7828162?searchResult=29.Management%20reporting&searchBackButton=true> [03.01.2020]

Sickel, Christian (2013): Verkaufsfaktor Kundennutzen. Konkreten Bedarf ermitteln, aus Kundensicht argumentieren, maßgeschneiderte Lösungen präsentieren, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00937-3.pdf> [01.10.2019]

Sieck, Hartmut/Goldmann, Andreas (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B. Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/erfolgreich-verkaufen-im-b2b/4287244> [28.12.2019]

Steffen, Adrienne/Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design-Datengewinnung-Datenauswertung, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/einfuehrung-in-die-qualitative-marktforschung/16502188?searchResult=2.Marktforschung&searchBackButton=true> [05.01.2020]

Taschner, Andreas (2013): Management Reporting für Praktiker. Lösungsorientierte Kompaktedition, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01111-6.pdf> [10.04.2020]

Taschner, Andreas (2017): Business Cases. Ein anwendungsorientierter Leitfaden, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/business-cases/10706182?searchResult=5.Taschner&searchBackButton=true> [31.12.2019]

Taschner, Andreas (2019): Management Reporting und Behavioral Accounting. Verhaltenswirkungen des Berichtswesen im Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/management-reporting-und-behavioral-accounting/16101012> [03.01.2020]

Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel [online] <https://web-b-ebsscohost-com.elibrary.campus02.at/ehost/ebookviewer/e-book/bmxIYmtfXzEwNDc4MjlfX0FO0?sid=08438641-9b6d-4005-ab6f-b08c59053a64@sessionmgr101&vid=4&format=EB&rid=1> [31.12.2019]

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich Akquirieren. Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-14122-6_1.pdf?token=1574007302389--b59c400a3f6ecbaaad2cd305701b09b336fa5d0714eccb0731d54c952d66427eda23f75c777646172d5431ff8eca323ff760b04fba6016f911216e246eb01f7 [17.11.2019]

Vollmuth, Hilmar/Zwettler, Robert (2016): Kennzahlen, 3. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware

Walsh, Gianfranco/Deseniss, Alexander/Kilian, Thomas (2020): Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 3. Aufl., Berlin: Springer Verlag [online] <https://www.springerprofessional.de/marketing/17455220> [04.01.2020]

Waniczek, Mirko/Feichter, Andreas/Schwarzl, Patrick/Eisl, Christoph (2018): Management Reporting. Berichte wirksam und adressatengerecht gestalten, Wien: Linde [online] <https://web-b-ebsscohost-com.elibrary.campus02.at/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE2NzExNjJfX0FO0?sid=8dd86b4e-4450-463d-b894-f96220b18b19@pdc-v-sessmgr03&vid=5&format=EB&rid=1> [15.12.2019]

Weibel, Michael (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer

Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp Michael (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing. Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Stuttgart: Kohlhammer

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

Winkelmann, Peter (2014): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg

Sammelwerke und Handbücher

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

Müller-Peters, Horst/Lübbert, Claas (2019): Bitte forschen Sie weiter! - Ein Rück-, Ein- und Ausblick auf die Marktforschung, in: Keller, Bernhard/Klein, Hans-Werner/Tuschl, Stefan (Hrsg.): Zukunft der Marktforschung. Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1 - 14 [online] <https://www.springerprofessional.de/zukunft-der-marktforschung/16824516?searchResult=7.Marktforschung&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [09.01.2020]

Schedl, Harald/Thöle, Alexander/Korany, Daniel (2013): Vertriebssteuerung und -incentivierung, in: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Christin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie-Koordination-Umsetzung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 425 - 434 [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01830-6.pdf> [01.10.2019]

Pepels, Werner (2014): Einsatz der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch. Mit Direktvertrieb und Spezialabsatz Wettbewerbsvorteile erzielen, 3. Aufl., Düsseldorf: Symposion, S. 243 - 271

Wilken, Robert/Jacob, Frank (2015): Vom Produkt- zum Lösungsanbieter, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketings, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 147 - 162 [online] <https://www.springerprofessional.de/vom-produkt-zum-loesungsanbieter/4513630?fulltextView=true> [28.12.2019]

Beiträge aus Journals und Fachzeitschriften

Ahlfeld, Christian/Muchna, Claus (2019): Den Vertrieb mit System steuern, in: Sales Excellence, Jg. 28, Nr. 6, S. 42 - 45

Bénet, Nathalie/Deville, Aude/Naro, Gerald (2019): BSC inside a strategic management control package, in: Journal of Applied Accounting Research, peer reviewed, Jg. 20, Nr. 1, S. 120 - 132 [online] <https://www-emerald-com.elibrary-campus02.at/insight/content/doi/10.1108/JAAR-11-2016-0109/full/pdf?title=bsc-inside-a-strategic-management-control-package> [15.12.2019]

Gazcek, Piotr/Leszczyński, Grzegorz/Zielinski, Marek (2018): Do sales people trust new customers because of who they are, in: IMO Journal, peer reviewed, Jg. 12, Nr. 3, S. 498 - 518 [online] <https://www-emerald-com.elibrary-campus02.at/insight/content/doi/10.1108/IMP-01-2018-0008/full/pdf?title=do-sales-people-trust-new-customers-because-of-who-they-are> [15.12.2019]

Glaser, Christian (2019a): Mit Vertriebscontrolling aktiv steuern, in: Controlling & Management Review, Jg. 63, Nr. 1, S. 30 - 36

Glaser, Christian (2019b): Den Vertrieb mit Controlling aktiv steuern, in: Sales Excellence, Jg. 28, Nr. 4, S. 20 - 23

Hierl, Ludwig/Batz, Thomas (2019): Neue Impulse für eine etablierte Disziplin, in: Sales Excellence, Jg. 28, Nr. 4, S. 10 - 15

Lippold, Dirk (2019): Wie sich B2B-Akquisitionen effizienter gestalten lassen, in: Sales Excellence, Jg. 28, Nr. 7 - 8, S. 44 - 47

Märtin, Michael (2018): Zeit für ein transparentes Vertriebscontrolling, in: Sales Excellence, Jg. 27, Nr. 12, S. 28 - 31 [online] <https://www.springerprofessional.de/zeit-fuer-ein-transparentes-vertriebscontrolling/16338324?searchResult=8.vertriebscontrolling%20Handel&searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [28.12.2019]

Pedretti, Lucas (2018): Wie gute Kennzahlen den Vertriebserfolg unterstützen, in: Sales Excellence, Jg. 27, Nr. 6, S. 35 - 37 [online] <https://static-content.springer.com/pdf/art%3A10.1007%2Fs35141-018-0098-4.pdf?token=1577744225629--d0bb54672b9f25c7c2c45cf19c4d18fcfd4eba01eaa3833236d716d39e0030160e5ce019ad22ed6d0415a16217c8c9e960748135094b8c25862e43bad1e8c338> [30.12.2019]

Pinczolics, Karl (2007): Schlagzahl im Verkauf erhöhen, in: Sales Excellence, Jg. 16, Nr. 11, S. 18 - 20 [online] <https://static-content.springer.com/pdf/art%3A10.1007%2Fbf03321237.pdf?token=1577802791844--713a11f4d68f5a69e110aad3bd9bd9741fa7218229943f188c89140a98794173c4c1c6627f4f667f2c69f2af660789613e056c096c090d8ed18cd9a71251f77a> [31.12.2019]

Van Helden, Jan/Reichard, Christoph (2019): Management Control and public sector performance management, in: Baltic Journal of Management, peer reviewed, Jg. 14, Nr. 1, S. 158 - 176 [online] <https://www-emerald-com.elibrary-campus02.at/insight/content/doi/10.1108/BJM-01-2018-0021/full/pdf?title=management-control-and-public-sector-performance-management> [15.12.2019]

Beiträge aus Internetquellen

Branchenradar.com Marktanalyse GmbH (2018): Waschraumhygiene, Österreich [online] <http://database.kfp.at/cgi-bin/BRquery> [01.10.2019]

Ec4u expert consulting AG (2016): Vertriebssteuerung, Ein Leitfaden der ec4u expert consulting ag [online] https://img.en25.com/Web/ec4uME/%7Be7dea633-784f-458f-8000-b449d56bee44%7D_Leitfaden_Vertriebssteuerung_2016.pdf?ContentID=D085%3Futm_campaign%3DEM_NT_Download&utm_medium=email&utm_source=Eloqua [24.09.2019]

Gabler (2018a): Vertrieb [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vertrieb-49436/version-272669> [01.12.2019]

Gabler (2018b): Key Performance Indicator (KPI) [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670/version-275788> [30.12.2019]

Salesforce.com (2020): Salesforce [online] <https://cws-boco.lightning.force.com/lightning/page/home> [25.06.2020]

Sonstige Quellen

Alt, Daniela, Assistentin PM/Marketing Hygiene AT/CEE, CWS Hygiene Österreich GmbH, [16.07.2019]

Bogenhuber, Wolfgang, Dr., Verkaufsleiter Key Account, CWS Hygiene Österreich GmbH, [09.06.2019]

Böttger, Thomas, Managing Director Hygiene A/CEE, CWS Hygiene Österreich GmbH, [30.11.2018]; [10.01.2019a]; [29.01.2019b]; [09.10.2019c]

CWS Hygiene Österreich GmbH (2019a): Organigramm [unveröffentlichte Quelle]

CWS Hygiene Österreich GmbH (2019b): Präsentation für neue Mitarbeiter [unveröffentlichte Quelle]

CWS Hygiene Österreich GmbH (2019c): Produktschulung 2019 [unveröffentlichte Quelle]

CWS International GmbH (2019): Unternehmenspräsentation [unveröffentlichte Quelle]

Göschl, Christoph, Mag. (FH), Regional Manager PM/Marketing Hygiene AT/CEE, CWS Hygiene Österreich GmbH, [01.10.2019]

Lehrl, Michael, Verkaufsleiter Partnergeschäft, CWS Hygiene Österreich GmbH, [16.07.2019]

ProbandIn 1, [02.03.2020]

ProbandIn 2, [02.03.2020]

ProbandIn 3, [09.03.2020]

ProbandIn 4, [09.03.2020]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang	Abbildungsverzeichnis	A-2
1	Gesprächsleitfaden Einzelexploration	A-3
2	Gesprächsleitfaden Workshop	A-6
3	Bewertung der Theoriekennzahlen - ProbandInnen	A-8
4	Bewertung der Theoriekennzahlen - Workshop	A-9
5	Paarvergleich Kriterien	A-10
6	Nutzwertanalyse Workshop	A-11
7	TeilnehmerInnen des Workshops	A-13
8	Projektplan	A-14

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen.....	A-5
Abbildung A-2: Gesprächsleitfaden Workshop.....	A-7
Abbildung A-3: Bewertung Theoriekennzahlen - ProbandInnen.....	A-8
Abbildung A-4: Bewertung Theoriekennzahlen - Workshop.....	A-9
Abbildung A-5: Paarvergleich der Kriterien der NWA.....	A-10
Abbildung A-6: Nutzwertanalyse im Zuge des Workshops.....	A-12
Abbildung A-7: TeilnehmerInnen des internen Workshops.....	A-13
Abbildung A-8: Projektplan.....	A-17

1 Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen

<p><u>Einstieg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Übersicht zu dem Gespräch • Abfrage Tonaufnahme • Anonymität • Vorstellung beider Parteien 	<p>- Vielen Dank für Ihre Zeit.... Unser Gespräch wird sich wie folgt gestalten...</p> <p>- Ist es für Sie in Ordnung, dass unser Gespräch aufgezeichnet wird und die gewonnen Informationen von mir verwendet werden?</p> <p>- Dürfen Ihre persönlichen Daten in meiner Masterarbeit aufscheinen oder sollen sie anonymisiert werden?</p> <p>- Vorstellung Person, Masterarbeit, Campus02 und Studium. Abfrage des Probanden bzw. der Probandin: Tätigkeitsbereich und Erfahrung</p>
<p><u>Eisbrecher:</u></p> <p>Aufbau der Vertriebsstruktur</p> <p>Einstieg ins Thema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Wie ist Ihr Vertriebsteam aufgebaut? Bezug zu Farmer und Hunter. • F2: Wie wichtig ist für Sie die Steuerung des Vertriebes mittels Kennzahlen und warum? • F3: Wie unterstützen Kennzahlen Sie im Bezug zur Zielerreichung? - Angebotserfolgsquote steigern?
<p><u>Vertriebssteuerung:</u></p> <p>Informationsbedarf</p> <p>Wie wird der eigene Vertrieb gesteuert?</p> <p>Erhebung der Instrumente und deren Darstellungsform.</p> <p>Erkenntnisse über die Erstellung eines Reports bzw. deren Häufigkeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F4: Wie steuern Sie Ihr Vertriebsteam, mit welchen Informationen und woher (von wem) bekommen Sie diese? • F5: Welche Informationen benötigt man Ihrer Meinung nach um den Vertrieb zielgerecht führen zu können? • F6: Welche Instrumente wie zum Beispiel Kennzahlen, Systeme, Soll/Ist Vergleich etc. verwenden Sie hierfür? Idealvorstellung? • F7: In welcher Art und Weise bekommen Sie diese Zahlen zur Verfügung gestellt, in welchem zeitlichen Intervall und von wem?

<p><u>Kennzahlen:</u></p> <p>Die wichtigsten Kennzahlen für den Außendienst erfragen.</p> <p>Den Unterschied zwischen KPI's und Kennzahlen aus der Praxis feststellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F8: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten, um den Außendienst perfekt steuern zu können und warum diese? • F9: Was erwarten Sie sich von einem Kennzahlenkatalog? • F10: Welche KPI's sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten inkl. Begründung <ul style="list-style-type: none"> ○ Bewertung der Kennzahlen (Theorie und genannte)
<p><u>Angebotserfolgsquote & UP-selling:</u></p> <p>KPI's erfragen</p> <p>Vorschläge für Aktivitäten herausfinden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F11: Welche Aktivitäten des AD tragen zur Effektivität bei? • F12: Welche Aktivitäten finden Sie essentiell, wenn die Angebotserfolgsquote gesteigert werden soll? • F13: Welche Aktivitäten sollen gesetzt werden, um bei den KundInnen mit mehreren Produkten gelistet zu sein? - Cross- & Up-selling • F14: Welche Kennzahlen können hierfür idealerweise verwendet werden?
<p><u>Kennzahlenauswahl:</u></p> <p>Menge der Kennzahlen</p> <p>Auswahlkriterien</p> <p>Wichtigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F15: Da es in der Praxis eine Vielzahl an Kennzahlen gibt, ist es als Unternehmen sehr wichtig, die passenden auszuwählen, nach welchen Kriterien sollten diese Ihrer Meinung nach gefiltert werden? (Zielorientierung, Relevanz, Wirtschaftlichkeit, Bezug zu Aktivitäten etc.) • F16: Welche sind hiervon Ihrer Meinung nach die wichtigsten?

<p><u>Interpretation & Maßnahmen:</u></p> <p>Erhebung, wie Kennzahlen interpretiert bzw. gedeutet werden.</p> <p>In Erfahrung bringen, welche Maßnahmen abgeleitet werden können</p> <p>Feststellen ob es „wichtige“ Maßnahmen gibt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F17: Wie interpretieren oder deuten Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Kennzahlen? • F18: Wenn nun ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eine Kennzahl nicht erreicht oder überreicht, leiten sie davon Maßnahmen ab und wie? (Welche) • F19: Wie transparent sind diese Ableitungen für Ihre MitarbeiterInnen?
<p><u>Darstellung & Übermittlung:</u></p> <p>Darstellungsformen und Übermittlungsmöglichkeiten erfragen.</p> <p>Idealtypisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F20: In welcher Art und Weise und von wem bekommen Sie die Kennzahlen übermittelt? • F21: In welchem Intervall findet dies statt? • F21: Würden Sie diese Form der Berichterstattung als ideal ansehen? Ja/Nein - Warum?
<p><u>Allgemein:</u></p> <p>Erfragen, ob der Proband oder die Probandin noch etwas zum Bereich Kennzahlen sagen möchte.</p> <p>Idealtypische Antwort in Erfahrung bringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F22: Gibt es noch etwas, dass Sie zum Thema Kennzahlen und Vertriebssteuerung sagen oder ergänzen möchten? • F23: Wenn Sie einen idealen Kennzahlenkatalog erstellen könnten, wie würde dieser aussehen? (Anzahl Kennzahlen, welche Kennzahlen, wie oft, wer erstellt ihn, für wen und Maßnahmen)

Abbildung A-1: Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

2 Gesprächsleitfaden Workshop

<p><u>Einstieg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Vorstellung der Masterarbeit • Übersicht zum Workshop • Erhebung von Wissen über Kennzahlen • Präsentation aller wichtigsten Fakten zur Erstellung von Kennzahlen und dem Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> - Herzlich willkommen....vielen Dank für eure Zeit und Unterstützung... - Meine Masterarbeit beschäftigt sich mit der Erstellung..... - Wie verbindet ihr Kennzahlen mit der Führung von Mitarbeitern? - Präsentation: Arten von Kennzahlen, deren Bildung, deren Verwendung und was daraus abgeleitet werden kann. Wie werden diese reported und welche Möglichkeiten gibt es? Soll/Ist Vergleich...
<p><u>Anforderung:</u></p> <p>Was hilft zur Zielerreichung</p> <p>Brainstorming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Informationen unterstützen zur Zielerreichung? <ul style="list-style-type: none"> ○ Service lines & WTW ○ U-Ziele • Kennzahlen aus der Theorie einbauen
<p><u>Kennzahlen:</u></p> <p>Teilnehmer sollen für sie persönlich wichtige Kennzahlen bilden.</p> <p>Quantität vor Qualität</p> <p>2er bzw. 3er Teams</p> <p>Brainstorming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von heterogenen Gruppen, diese sollen dann die für sie wichtigsten Kennzahlen bilden und niederschreiben. • Zusätzliches Austeilen der Kennzahlen aus der Theorie

<p><u>Reporting:</u></p> <p>Erklärung, wie ein Report aussehen kann, welche Formen der Darstellung es gibt, wer die Adressaten sind und in welchem Intervall kommuniziert wird.</p> <p>Morphologischer Kasten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation über Reporting, Darstellung und EmpfängerInnen • TeilnehmerInnen sitzen in einem Halbkreis und der Morphologische Kasten wird angewendet, um eine Lösung für CWS zu finden. • Wer erstellt den Report? Wie oft? • Diskussion über die Kriterien welche Art des Reportings – Verweis auf den Beginn des Workshops
<p><u>Kennzahlen:</u></p> <p>Veranschaulichung der erhobenen Kennzahlen eventuell abfragen ob es weitere gibt (KPI)</p> <p>Bewertung der Kennzahlen mittels Nutzwertanalyse (Workshop I Anforderung)</p> <p>Soll - Werte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der erhobenen Kennzahlen - Ergänzung durch neue KZ • Erklärung einer Nutzwertanalyse • Durchführung der Nutzwertanalyse für die Kennzahlen (Excel vorbereitet) • Diskussion der Ergebnisse • Festlegung von KPI's • Festlegung von Soll-Werten je Kennzahl sofern möglich
<p><u>Abschluss:</u></p> <p>TeilnehmerInnen sollen wissen, was man mit Hilfe der Kennzahlen machen kann (Maßnahmen ableiten) und welche Gefahren drohen können.</p> <p>Zusammenfassen der Erkenntnisse</p> <p>Zustimmung aller TeilnehmerInnen einholen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse zusammenfassen <ul style="list-style-type: none"> ○ Kennzahlen ○ Report ○ Darstellung ○ Soll-Zahlen • Was sind die nächsten Schritte und wer muss was tun

Abbildung A-2: Gesprächsleitfaden Workshops (Eigene Darstellung)

3 Bewertung der Theoriekennzahlen - ProbandInnen

Bewertung der Kennzahlen aus der Theorie					
Kennzahl	Wert 1	Wert 2	Wert 3	Wert 4	Durchschnitt
Deckungsbeitrag	1	1	1	1	1
Rückgewinnungsquote	1	1	1	1	1
Potenzialausnutzung	1	1	1	1	1
NeukundInnen pro Periode	1	1	1	1	1
KundInnenprofitabilität	1	1	1	2	1,25
KundInnenwachstum	1	1	1	2	1,25
Hit Rate	2	1	2	1	1,5
DB (K)	1	3	1	1	1,5
Auftragseingangsentwicklung	2	1	1	2	1,5
NeukundInnenanteil (U)	1	1	1	3	1,5
Umsatzentwicklung	1	1	2	2	1,5
Auftragseingangsquote	2	1	2	1	1,5
KundInnen Hit Rate	2	1	2	1	1,5
Weiterempfehlungsrate	2	2	1	1	1,5
Kontaktverteilung	1	1	1	3	1,5
NeukundInnenanteil (K)	2	1	1	2	1,5
Churn Rate	2	1	3	1	1,75
Instanzeneffektivität	2	1	2	2	1,75
Umsatz	2	1	1	3	1,75
KundInnenentreue	1	1	3	2	1,75
Besuchsquote	1	1	1	4	1,75
Cross/Upselling Quote	2	1	3	2	2
Umsatzlücke	2	3	1	2	2
Umsatzverlustquote	2	3	1	2	2
DB (P)	1	3	2	2	2
Angebotsquote	3	2	1	2	2
KundInnenverteilung	2	3	1	2	2
Kontaktquote	1	2	3	2	2
DB (A)	1	3	1	3	2
Belastungskoeffizient	3	2	1	2	2
Umsatzanteil	2	2	3	2	2,25
Aufträge pro Kunde/Kundin	3	2	1	3	2,25
Angebotsentwicklung	2	3	3	1	2,25
Loss Order Rate	3	3	1	2	2,25
Reklamationsquote	3	3	1	2	2,25
Administrativzeitanteil	3	3	2	1	2,25
Conversion Rate	2	1	4	3	2,5
Umsatzanteil KundInnen	3	2	3	2	2,5
Kontakterfolgsquote	2	1	5	3	2,75
Intensivierungsquote	1	4	4	2	2,75
Umsatzausschöpfung	2	3	3	3	2,75
Durch. Angebotswert	2	2	4	3	2,75
Loss Order Quote	3	3	3	2	2,75
Angebotsanteil	2	3	4	3	3
Verkaufszeitanteil	2	4	2	4	3
SL pro Angebot	3	4	4	4	3,75
Bewertung nach Schulnoten:	1 = sehr wichtig				
	5 = unwichtig				

Abbildung A-3: Bewertung der Theoriekennzahlen der ProbandInnen (Eigene Darstellung)

4 Bewertung der Theoriekennzahlen - Workshop

Bewertung der Kennzahlen aus der Theorie			
Kennzahl	Wert 1	Wert 2	Durchschnitt
Umsatzanteil	1	1	1
Cross/Upselling Quote	1	1	1
KundInnenprofitabilität	1	1	1
Umsatzlücke	2	1	1,5
Conversion Rate	2	1	1,5
Hit Rate	2	1	1,5
Aufträge pro Kunde/Kundin	2	1	1,5
Umsatzverlustquote	2	2	2
Deckungsbeitrag	3	1	2
DB (K)	3	1	2
SL pro Angebot	2	2	2
Angebotsentwicklung	3	1	2
Loss Order Rate	3	1	2
Auftragseingangsentwicklung	3	1	2
Churn Rate	2	2	2
Rückgewinnungsquote	2	2	2
NeukundInnenanteil	1	3	2
Kontakterfolgsquote	3	1	2
Potenzialausnutzung	3	1	2
Intensivierungsquote	2	2	2
NeukundInnen pro Periode	3	1	2
Umsatzentwicklung	3	2	2,5
Umsatzausschöpfung	4	1	2,5
DB (P)	3	2	2,5
Angebotsquote	3	2	2,5
KundInnenverteilung	4	1	2,5
Reklamationsquote	3	2	2,5
Administrativzeitanteil	3	2	2,5
Kontaktquote	2	3	2,5
Instanzeneffektivität	2	3	2,5
Umsatz	1	5	3
DB (A)	3	3	3
Durch. Angebotswert	1	5	3
Loss Order Quote	3	3	3
Angebotsanteil	3	3	3
Auftragseingangsquote	3	3	3
KundInnen Hit Rate	2	4	3
Kundenwachstum	4	2	3
Weiterempfehlungsrate	3	3	3
Belastungskoeffizient	2	4	3
Kontaktverteilung	3	3	3
NeukundInnenanteil	5	2	3,5
Kundentreue	4	3	3,5
Besuchsquote	2	5	3,5
Verkaufszeitanteil	2	5	3,5
Umsatzanteil	5	5	5
Bewertung nach Schulnoten:	1 = sehr wichtig		
	5 = unwichtig		

Abbildung A-4: Bewertung der Theoriekennzahlen im Workshop (Eigene Darstellung)

5 Paarvergleich Kriterien

Paarvergleich Kriterien der Nutzwertanalyse										
Paarvergleich	Auswertbarkeit/Anwendbarkeit	Vergleichbarkeit	Zielerreichung	Frühwarnindikator	Aussagekraft/Validität	Summe	Gewichtung	Rundung	it. CEO	
Auswertbarkeit/Anwendbarkeit		3	4	3	2	12	21	20		
Vergleichbarkeit	3		4	4	3	14	25	25		
Zielerreichung	2	2		1	1	6	11	10		
Frühwarnindikator	2	2	3		1	8	14	15		
Aussagekraft/Validität	5	4	4	4		17	30	30		
Summe						57	100	100		

Das horizontale Kriterium ist	5
viel wichtiger	4
wichtiger	3
gleich wichtig	2
unwichtiger	1
viel unwichtiger	
als das vertikale Kriterium	

Abbildung A-5: Paarvergleich der Kriterien der NWA (Eigene Darstellung)

6 Nutzwertanalyse des Workshops

Nutzwertanalyse zur Kennzahlenbewertung für die CWS Hygiene Österreich GmbH

Kriterien	Gewicht	Umsatzanteil		Gross/Ulp		Kundenprofitabilität		Umsatzücke Konversion Rat		Hit Rate		Aufträge/Kunde		Umsatzverlustrat		DB	DB (K)	SL/Angebot	Angebotserwicklung		Loss Order Rate	Auftragsergangsentwicklung			
		P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW				P	NW		P	NW		
Auswertbarkeit/Anwendbarkeit	0,20	5	1	3	0,6	3	0,6	5	1	5	1	4	0,8	5	1	5	1	5	1	4	0,8	5	1	5	1
Vergleichbarkeit	0,25	5	1,25	2,5	0,63	1,5	0,375	2	0,5	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	4	1	5	1,25	5	1,25
Zielerreichung	0,10	1	0,1	4	0,4	1	0,1	5	0,5	2,5	0,25	2,5	0,25	1	0,1	1	0,1	4	0,4	2,5	0,25	2	0,2	2	0,2
Frischwandikator	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2,5	0,38	2	0,3	4	0,6	1	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Aussagekraft/Validität	0,30	2	0,6	5	1,5	5	1,5	2	0,6	5	1,5	4,5	1,35	3	0,9	4	1,2	5	1,5	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Summe	1		3,25		3,43		2,875		2,9		4,45		4,03		3,55		4,25		3,95		3,55		3,95		4,25

Churn Rate		Rückgewinnungsquote		Neukundenanteil		Kontakterfoligsquote		Potenzialausnutzung		Reklamationsquote		Umsatzentwicklung		Umsatzausschöpfung		DB (P)		Angebotsquote		Kundenverteilung		Umsatz		Belastungskoeffizient	
P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW	P	NW
5	1	5	1	2	0,4	4	0,8	3	0,6	5	1	5	1	2	0,4	3	0,6	3	0,6	1	0,2	5	1	5	1
4	1	5	1,25	2	0,5	4	1	3	0,75	5	1,25	5	1,25	1	0,25	4	1	4	1	3	0,75	5	1,25	3	0,75
2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	5	0,5	3	0,3
4	0,6	1	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45
4	1,2	5	1,5	2	0,6	5	1,5	2	0,6	4	1,2	4	1,2	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9	4	1,2
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	4		4,1		1,9		3,75		2,3		4,15		4,2		2,45		3		3,1		2,35		4,1		3,7

Abbildung A-6: Nutzwertanalyse im Zuge des Workshops (Eigene Darstellung)

7 TeilnehmerInnen des Workshops

Eingeladene TeilnehmerInnen für den Workshop		
Name	Position bei CWS	Teilnahme
Thomas Böttger	Managing Director Hygiene A & CEE	JA
Arno Baldauf, MBA	Vertriebsleiter Bestandskunden/KAM Hygiene Österreich	JA
Dr. Wolfgang Bogenhuber	Teamleiter Key Account Hygiene Österreich	JA
Michael Nußmüller	Teamleiter Bestandskunden Hygiene AT-West	JA
Michael Lehl	Teamleiter Facility Management/Wholesale AT	JA
Irma Patscheider	Teamleiterin Bestandskunden Hygiene AT-Ost	NEIN
Luigi Martorana	Teamleiter Hunting Hygiene Österreich	NEIN
Christian Wenk	Key Account Manager Hygiene Bestandskunden	NEIN
Dino Bajric	Vertriebsmitarbeiter Hygiene Hunter	JA

Abbildung A-7: TeilnehmerInnen des internen Workshops (Eigene Darstellung)

Nr.	Status	Aufgabe	Anfang		Ende		Masterarbeit-Projektplan Wernig Philipp																			
			Sep.19	36 37 38 39	40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55	36 37 38 39	40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55	Sep.19	Okt.19	Nov.19	Dez.19	Jan.20	Feb.20	Mär.20	Apr.20	19	20	21	22	23	24	25	26			
							Zeitfeste - Ebene 1 Monate - Ebene 2 Kalenderwochen																			
5.	Verfassung Theorie Teil		20.10.2019	05.01.2020																						
5.1.	✓	Literaturrecherche durchführen	20.10.2019	05.01.2020																						
5.2.	✓	Theorie Teil schreiben	05.11.2019	09.01.2020																						
5.3.	✓	Kapitel 2 schreiben	05.11.2019	12.11.2019																						
5.4.	✓	Kapitel 2 dem Coach schicken	13.11.2019																							
5.5.	✓	Feedback einarbeiten	14.11.2019	17.11.2019																						
5.6.	✓	Kapitel 3 schreiben	18.11.2019	25.11.2019																						
5.7.	✓	Kapitel 3 dem Coach schicken	26.11.2019																							
5.8.	✓	Feedback einarbeiten	27.11.2019	30.11.2019																						
5.9.	✓	Kapitel 4 schreiben	01.12.2019	08.12.2019																						
5.10.	✓	Kapitel 4 dem Coach schicken	09.12.2019																							
5.11.	✓	Feedback einarbeiten	10.12.2019	13.12.2019																						
5.12.	✓	Kapitel 5 und Kapitel 6 schreiben	14.12.2019	23.12.2019																						
5.13.	✓	Kapitel 5 und Kapitel 6 dem Coach schicken	24.12.2019																							
5.14.	✓	Feiertage genießen	24.12.2019	26.12.2019																						
5.15.	✓	Feedback einarbeiten	27.12.2019	28.12.2019																						
5.16.	✓	Gesamten Theorie Teil Korrekturlesen lassen	28.12.2019	31.12.2019																						
5.17.	✓	Fehler ausbessern	01.01.2020	04.01.2020																						
Untersuchungsdesign																										
6.1.	✓	Literaturrecherche für Praxis-Teil durchführen	09.12.2019	05.01.2020																						
6.2.	✓	Kapitel 6 und Kapitel 7 schreiben	29.12.2019	03.01.2020																						
6.3.	✓	Kapitel 6 und Kapitel 7 dem Coach schicken	03.01.2020																							
6.4.	✓	Feedback einarbeiten	04.01.2020	06.01.2020																						
6.5.	✓	Termin für Analyse internes Controllings ausmachen	02.12.2019	09.12.2019																						
6.6.	✓	Probanden für Interviews aussuchen	02.12.2019	09.12.2019																						
6.7.	✓	Probanden kontaktieren und über MA informieren	09.12.2019	13.12.2019																						
6.8.	✓	Mit Probanden Termine ausmachen	20.01.2020	24.01.2020																						
6.9.	✓	Termine und Teilnehmer der Workshops besprechen	02.12.2019	09.12.2019																						
6.10.	✓	Termine und Teilnehmer fixieren	20.01.2020	24.01.2020																						
6.11.	✓	Gesprächsfäden für Interviews erstellen	11.01.2020	19.01.2020																						
							Zeitfeste - Ebene 1 Monate - Ebene 2 Kalenderwochen																			
							Sep.19	36 37 38 39	40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55	Sep.19	Okt.19	Nov.19	Dez.19	Jan.20	Feb.20	Mär.20	Apr.20	19	20	21	22	23	24	25	26	
		Aufgabe	Anfang	Ende																						

9. Verfassung Praktikstelle										
9.1.	✓	Praxistext verfassen	21.03.2020	05.04.2020						
9.2.	✓	Kapitel 8 fertig schreiben	21.03.2020	23.03.2020						
9.3.	✓	Interviews und Workshops einarbeiten	21.03.2020	31.03.2020						
9.4.	✓	Konzept für CWS - Kapitel 9	24.03.2020	28.03.2020						
9.5.	✓	Handlungsempfehlung schreiben	29.03.2020							
9.6.	✓	Unterlagen an Coach schicken und Termin ausmachen	29.03.2020							
9.7.	✓	Coaching abhalten	30.03.2020	02.03.2020						
9.8.	✓	Feedback einarbeiten	03.04.2020							
9.9.	✓	Kapitel 10 schreiben	03.04.2020	04.04.2020						
9.10.	✓	Weiteres Feedback einholen	04.04.2020							
9.11.	✓	Feedback einarbeiten	05.04.2020							
10. Masterarbeitsseminar (MAS) 3										
10.1.	✓	Unterlagen für MAS 3 vorbereiten	06.04.2020	09.04.2020						
10.2.	✓	Präsentation für MAS 3 vorbereiten	10.04.2020	11.04.2020						
10.3.	✓	Unterlagen dem Coach schicken	11.04.2020							
10.4.	✓	Eventuelles Feedback einarbeiten	11.04.2020	14.04.2020						
10.5.	✓	Finale Unterlagen für MAS 3 kontrollieren	13.04.2020	14.04.2020						
10.6.	✓	Unterlagen für MAS 3 abgeben	14.04.2020							
10.7. Masterseminar 3 durchführen										
10.8.		Erkenntnisse MAS 3 einarbeiten	16.04.2020	18.04.2020						
10.9.		Betreuer kontaktieren - MAS 3 besprechen	19.04.2020	20.04.2020						
10.10.		Feedback einarbeiten	22.04.2020	24.04.2020						
10.11.		Masterarbeit fertigstellen	24.04.2020	26.04.2020						
10.12.		Korrekturlesen lassen - Erstes Mal	26.04.2020	28.04.2020						
10.13.		Fehler ausbessern	28.04.2020							
10.14.		Korrekturlesen lassen - zweites Mal	29.04.2020	01.05.2020						
10.15.		Fehler ausbessern	01.05.2020	03.05.2020						
10.16. Masterarbeit zur Benotung abgeben										
10.17.		Bibliotheksfähige Masterarbeit abgeben	04.05.2020							
11. Prüfungen										
11.1.	✓	Arbeitsrecht	08.02.2020							
11.2.	✓	CSR-Management	25.10.2019							
11.3.	✓	Change Management	06.12.2019							
11.4.	✓	Export Business - Basics	11.10.2019							
11.5.	✓	Kreativitätstechniken	20.12.2019							
11.6.	✓	Operative Aspects of International Distribution	23.11.2019							
11.7.	✓	Sales Talks in English	29.11.2019							

Abbildung A-8: Projektplan (Eigene Darstellung)