

MASTERARBEIT

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

Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung

für die App Radar Software GmbH

ausgeführt am FH-Masterstudiengang Sales Management

durch

Roman Jaritz, BA

1610474057

Betreut von:

Stephan Heckmann, BSC, MSC

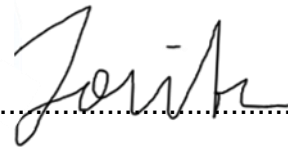
SS 2020

Graz, **03.05.2021**

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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jaritz', is written over a horizontal dotted line.

Graz, 03.05.2021

Roman Jaritz, BA

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die App Radar Software GmbH“. Die Arbeit wurde im Zuge des Masterstudiengangs „Sales Management“ an der Fachhochschule Campus 02 in Graz verfasst. Das Ziel dieses Projektes ist es, ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung für das Unternehmen App Radar Software GmbH zu erarbeiten, welches in der IT-B2B-Branche tätig ist

Zu Beginn des Theorieteils beschäftigt sich der Verfasser mit dem Vertriebscontrolling in der IT-B2B-Branche. Hierzu werden die Besonderheiten dieser Branche aufgezeigt und die grundsätzlichen Aufgaben und Funktionen des Vertriebscontrollings vorgestellt. Im Anschluss fokussiert sich diese Arbeit auf das Thema Kennzahlen im IT-B2B-Vertriebscontrolling. Es wird erörtert, wie Kennzahlen gebildet, bewertet und verwendet werden können. Im weiteren Verlauf befasst sich der Verfasser mit der Verknüpfung von Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem und es werden drei potenzielle Kennzahlensystemkonzepte zur Vertriebssteuerung detailliert vorgestellt. Gegen Ende des Theorieteils dieser Arbeit werden die drei Konzepte kritisch reflektiert und miteinander verglichen. Der gesamte Theorieteil dient als Basis für den weiterführenden Praxisteil und für die Entwicklung des Kennzahlensystems.

Im praktischen Teil werden offene Informationsdefizite für die Entwicklung eines Kennzahlensystems identifiziert und es wird ein Marktforschungsprozess vorgestellt, um diese zu decken. Im Zuge dessen wird eine qualitative Primärmarktforschung durchgeführt, sowie eine Analyse des derzeitigen Vertriebscontrollings von App Radar und ein interner Workshop, um die drei Kennzahlenkonzepte aus dem Theorieteil anhand von definierten Kriterien zu bewerten und das beste Konzept für die App Radar Software GmbH zu bestimmen. Die Bestimmung der Kriterien sowie die Bewertung der Konzepte erfolgte durch die Geschäftsführung und die Vertriebsleitung von App Radar.

Aufbauend auf den Marktforschungsprozess wurde ein Kennzahlensystem mit 20 Kennzahlen sowie Handlungsempfehlungen zur Implementierung für die App Radar erarbeitet.

Executive Summary

This master thesis deals with the topic "Development of a Performance Measurement System for Sales Controlling for the App Radar Software limited liability company". The thesis was written as part of the Master Degree program in "Sales Management" at the University of Applied Sciences Campus 02 in Graz. The aim of this project is to develop a performance measurement system for sales controlling in the B2B IT industry for the company App Radar.

At the beginning of the theoretical part, the author deals with sales controlling in the IT B2B sector. For this purpose, the special features of this industry are shown, and the basic tasks and functions of sales controlling are presented. The thesis then focuses on the topic of key figures in IT B2B sales controlling. It is discussed how key figures can be formed, evaluated, and used to perform sales controlling. Furthermore, the author deals with the linking of key figures to a performance measurement system and three potential performance measurement system concepts for sales controlling are presented in detail. Towards the end of the theoretical part, the three concepts are critically reflected and compared with each other. The entire theoretical part serves as the basis for the advanced practical part and for the development of the performance measurement system App Radar.

In the practical part, open information deficits are identified, and a market research process is presented to cover them. During this, qualitative primary market research is carried out, as well as an analysis of the current sales controlling methods of App Radar and an internal workshop to evaluate the three performance measurement concepts from the theoretical part on the basis of defined criteria and to determine the best concept for App Radar. The criteria and the evaluation of the three concepts were determined by the management and sales management of App Radar.

Based on the market research process, a performance measurement system with 20 key figures as well as recommendations for implementation for App Radar has been developed.

Inhalt

1. Einführung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung	2
1.3. Zielsetzung	3
1.3.1. Unternehmensziel.....	3
1.3.2. Ziel der Masterarbeit.....	3
1.4. Bezugsrahmen	4
2. B2B Vertrieb in der IT-Branche	5
2.1. Begriffsdefinition	Error! Bookmark not defined.
2.2. Aufgaben und Ziele des B2B-Vertriebs	6
2.3. Herausforderungen und Abgrenzungen des B2B-Vertriebs	7
2.4. Besonderheiten der IT-Branche	9
3. Vertriebssteuerung in der IT-B2B Branche	16
3.1. Definition Vertriebssteuerung	16
3.2. Aufgaben und Anforderungen an die Vertriebssteuerung	16
3.3. Vertriebscontrolling	18
3.3.1. Bezugsebenen des Vertriebscontrollings.....	23
3.3.2. Instrumente des Vertriebscontrollings.....	25
4. Kennzahlen im Vertrieb	28
4.1. Arten von Kennzahlen sowie Anforderungen	29
4.2. Vertriebstypische Kennzahlen	31
4.3. Bildung und Dokumentation von Kennzahlen	33
4.4. Auswahl von Kennzahlen für den IT-B2B Bereich	35
5. Kennzahlen und Kennzahlensysteme	38
5.1. Aufbau von Kennzahlensystemen	38
5.2. Entwicklung von Kennzahlensystemen	41
5.3. Kennzahlensysteme in der IT-B2B Branche	45
5.4. Integration eines Kennzahlensystems	47
5.5. Kennzahlensysteme auf unterschiedlichen Ebenen	49
6. Kennzahlensystemkonzepte für das Vertriebscontrolling in der B2B-IT Branche 52	
6.1. Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	52
6.2. Performance Measurement Konzept nach Kleindienst	55
6.3. Das Performance Pyramid Konzept	59
6.4. Kritische Bewertung der Konzepte	62
7. Unternehmensvorstellung	65
7.1. Vertrieb und Produktportfolio	65
8. Marktforschungsprozess zur Entwicklung eines Kennzahlensystems für die App Radar Software GmbH	67

8.1. Aufbau und Erläuterung der Marktforschung	67
8.1.1. Untersuchungsgegenstand	68
8.1.2. Erhebungsmethode	70
8.1.3. Stichprobenauswahl	73
8.1.4. Erhebungsinstrument	75
8.1.5. Planung der Feldarbeit	75
8.1.6. Datenaufbereitung und Datenauswertung	76
8.2. Analyse der innerbetrieblichen Vertriebssteuerung	77
8.2.1. CRM-System	77
8.3. Auswertung und Analyse der explorativen Einzelinterviews	80
8.3.1. Besonderheiten der Vertriebssteuerung für den IT-B2B Markt	80
8.3.2. Erfolgsfaktoren für das IT-B2B Vertriebscontrolling	82
8.3.3. Informationsquellen für das Vertriebscontrolling.....	84
8.3.4. Auswahl und Bildung der Kennzahlen für das Kennzahlensystem	86
8.3.5. Prozesse und Ziele eines Kennzahlensystems	88
8.3.6. Verwendung von Kennzahlenkonzepten aus aktueller Literatur	88
8.3.7. Einbezug der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Evaluierung des Kennzahlenkonzeptes.....	90
8.4. Bewertung der Entwicklungskonzepte für Kennzahlensysteme	93
9. Entwicklung eines Kennzahlenkonzeptes für die App Radar Software GmbH ..	97
9.1. Definition der obersten Hierarchiestufe	97
9.2. Bestimmung der weiteren Hierarchiestufen	98
9.3. Kennzahlenauswahl und Festlegen von Beziehungszusammenhängen ...	100
9.3.1. Kennzahlen für die oberste Ebene der Performance Pyramid.....	100
9.3.2. Kennzahlen für die zweite Ebene der Performance Pyramid.....	100
9.3.3. Kennzahlen für die dritte Ebene der Performance Pyramid	101
9.3.4. Kennzahlen für die vierte Ebene der Performance Pyramid	101
10. Handlungsempfehlungen für die App Radar Software GmbH	104
10.1. Bestimmen von Ausgangswerten und Maßnahmen	104
10.2. Implementierung des Kennzahlensystems	105
10.3. Integration in das vorhandene IT-System	106
10.4. Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	107
10.5. Laufende Evaluierung und Anpassung	107
10.6. Projektmanagement zur Implementierung des Kennzahlensystems	108
11. Resümee	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen dieser Masterarbeit	4
Abbildung 2: Geschäftstypen nach Backhaus	12
Abbildung 3: Zielgrößen des Vertriebscontrollings	17
Abbildung 4: Funktionen des modernen Vertriebscontrolling.....	18
Abbildung 5: Aufgabenspektrum Vertriebscontrolling	21
Abbildung 6: Rechensystemstruktur von Kennzahlen.....	39
Abbildung 7: Ordnungssystemstruktur von Kennzahlen.	40
Abbildung 8: Entwicklungskonzept von Kennzahlensystemen.....	40
Abbildung 9: Beispiel einer Balanced Scorecard Perspektiven.....	52
Abbildung 10: Wirkungs- und Ursachenzusammenhang der BSC Perspektiven ..	54
Abbildung 11: Konzept nach Kleindienst	56
Abbildung 12: Entwicklungskonzept nach Kleindienst	57
Abbildung 13: Beispiel Performance Pyramid System.....	59
Abbildung 14: "Building Blocks of Success" Prinzip".....	60
Abbildung 15: Untersuchungsdesign der Marktforschung	66
Abbildung 16: Übersicht eingesetzte Erhebungsmethoden	70
Abbildung 17: Auszug aus Pipedrive 1	77
Abbildung 18: Auszug aus Pipedrive 2.....	77
Abbildung 19: Besonderheiten der Vertriebssteuerung für den IT-B2B Markt.....	80
Abbildung 20: Genannte Erfolgsfaktoren für das IT-B2B Vertriebscontrolling	82
Abbildung 21: Paarvergleich der internen Kriterien	93
Abbildung 22: Interne Nutzwertanalyse der Kennzahlenkonzepte	94
Abbildung 23: Hierarchiestufen der Performance Pyramid	98
Abbildung 24: Kennzahlensystem der App Radar Software GmbH	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumente des Vertriebscontrollings	24
Tabelle 2: Beispiele für betriebswirtschaftliche Kennzahlen	32
Tabelle 3: Beispiel eines Kennzahlen-Datenblatts.....	34
Tabelle 4: Anforderungen an ein Kennzahlensystem	44
Tabelle 5: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	53
Tabelle 6: Übersicht der interviewten Probanden/Probandinnen	73
Tabelle 7: Zeitplan der Feldarbeit und Auswertung	75
Tabelle 8: Kriterien für ein CRM-System	84
Tabelle 9: Kriterien für ein Kennzahlensystem der App Radar Geschäftsführung	92
Tabelle 10: Kennzahlen der ersten Ebene	99
Tabelle 11: Kennzahlen der zweiten Ebene	100
Tabelle 12: Kennzahlen der dritten Ebene	100
Tabelle 13: Kennzahlen der vierten Ebene.....	101
Tabelle 14 Maßnahmenplan inklusive aller Kosten:	108

Abkürzungsverzeichnis

B2B = Business-to-Business

B2C = Business-to-Consumer

BSC = Balanced Scorecard

GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung

IT = Information Technik

PMS = Performance-Measurement-System

SaaS = Software as a Service

1. Einführung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die App Radar Software GmbH. Im folgenden Einführungskapitel erfolgt die Erläuterung der Ausgangssituation, die Ausarbeitung der Problemstellung sowie die Definition der Ziele des Unternehmens und das Ziel dieser Arbeit. Des Weiteren soll ein Bezugsrahmen den Aufbau dieser Arbeit grafisch darstellen.

1.1. Ausgangssituation

Sämtliche Organisationen und Unternehmen, egal ob aus der Industrie, der Politik, dem Handel, dem Kranken- oder dem Bildungswesen benötigen verlässliche und funktionierende Informationssysteme, um zeitgerecht handeln zu können. Jedoch sind viele Unternehmen mit den rasanten Entwicklungen teilweise überfordert und haben kaum eine Chance, sich an immer neue Marktentwicklungen anzupassen (vgl. Birudavolu/Biswajit 2019, S. 1f.). Primär durch die signifikanten Einflüsse von IT-Innovationen auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen ist das Weiterführen des reinen analogen Geschäftes keine variable Option mehr. Daher sind viele Organisationen gefordert, die derzeitigen Unternehmensstrukturen umzugestalten und an die Digitalisierung anzupassen (vgl. Urbach/Ahlemann 2017, S. 300).

Neben dem reinen Vertrieb von Software, profitiert vor allem der Bereich der IT-Dienstleistungen maßgeblich von diesen Entwicklungen, da hierbei nicht nur die Software, sondern in den meisten Fällen auch Beratung und beispielsweise Support bereitgestellt werden kann. Einer Studie aus dem Marktforschungshaus Lünendonk & Hossenfelder nach, verzeichnete die IT-Branche in Deutschland im Jahre 2018 ein Wachstum von 11,9 Prozent. Für das Jahr 2020 wird mit einem Zuwachs von etwa 10,8 Prozent gerechnet (vgl. cloudmagazin 2018).

Anbietern/Anbieterinnen von diesen so dringend benötigten Softwarelösungen und IT-Dienstleistungen fällt es jedoch immer schwerer sich von den Produkten der Konkurrenz zu differenzieren, da eine solche Differenzierung nur mittels einzelner innovativer Softwarelösungen kaum noch möglich ist (vgl. Herzfeldt 2015, S. V).

Daher muss die Differenzierung beispielsweise über die Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen erfolgen. Diese benötigen jedoch, je nach Komplexität der IT-Dienstleistungen, tiefes Branchenwissen und Know-how,

um erfolgreich verkaufen zu können (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2011, S. 88). Allerdings ist für viele Unternehmen der eigene Vertrieb immer noch sehr undurchsichtig und unklar strukturiert. Die Inputfaktoren sowie der resultierende Output sind zwar bekannt, aber es fehlt jegliches Wissen über die einzelnen Wirkungsmechanismen. Ein weiterer erschwerender Faktor ist, dass die Zeit der Einzelkämpfer und „Allround-Verkaufstalente“ sich dem Ende zuneigt (vgl. Huckemann/Krug 2013, S. 52).

Eine Studie aus dem Jahr 2014 der Universität St. Gallen bestätigt ebenfalls das Ende der „Ein-Mann/Frau-Verkaufsshow“ Ära und macht deutlich, dass eines der wichtigsten Werkzeuge des Vertriebs Kennzahlen und ein darauf aufbauendes Kennzahlensystem ist. Erst dadurch können die Erfolgsfaktoren von Spitzenverkäufer/Spitzenverkäuferinnen transparent gemacht werden und die richtigen Aktivitäten, für den richtigen Zeitpunkt und mit der richtigen Quantität und Qualität geplant und gesteuert werden (vgl. Huckemann/Schmitz 2014, S. 16).

1.2. Problemstellung

Wie bereits in der Ausgangsstellung kurz erwähnt, ist der Vertrieb in vielen Unternehmen manchmal ein „Mysterium“. Oftmals ergeben sich nun folgende Szenarien: Wird ein erfolgreiches Geschäft mit der Kundschaft abgeschlossen, so wird das Verhandlungsgeschick oder die empathischen Fähigkeiten des Verkäufers/ der Verkäuferin gelobt. Bei Misserfolgen lag es am Preis, an der schwierigen Marktlage oder an dem unschlagbaren Angebot eines Mitbewerbers/einer Mitbewerberin. Die wahren Gründe für Erfolg und Misserfolg bleiben allerdings unbekannt (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 2).

Auch bei der App Radar Software GmbH ist durch ein schnelles Wachstum die Messbarkeit des Vertriebs Erfolges herausfordernd. Die Anzahl der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sowie der Kunden steigen jedes Jahr rasant an, jedoch hat dieses schnelle Wachstum auch seine Nachteile. Zwar gibt es klare Jahresziele und Key Performance Indikatoren, die auf wöchentlicher Basis analysiert werden, jedoch werden diese zurzeit noch nicht mittels eines Kennzahlensystems erfasst und dadurch fällt es dem Management schwer einzelne Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Bisher werden der Umsatz, die Neukunden/Neukundinnen und die Abwanderungskunden/Abwanderungskundinnen zwar mitverfolgt, jedoch gibt es

kaum eine Vernetzung zwischen den einzelnen Punkten. Die Steuerung des Vertriebs basiert im Moment auf einer Kombination aus vergangenheitsbezogenen Werten und den Anforderungen der Investoren an das Start-up. Das Unternehmen setzt weiterhin auf Wachstumskurs und dieses geplante Wachstum bringt eine Vielzahl von neuen Herausforderungen aber auch Chancen für das Vertriebsteam mit sich. Daher ist es essenziell, die vorhandenen Kennzahlen zu analysieren und darauf aufbauend ein Kennzahlensystem zu entwickeln, das eine effektive und zielgerichtete Steuerung des Vertriebs ermöglicht und tiefere Einblicke in den vorhandenen Vertriebsprozess liefert (vgl. Königshofer 21.09.2020).

1.3. Zielsetzung

Dieses Kapitel erläutert die Zielsetzung der vorhandenen Masterarbeit, sowie die Ziele der App Radar Software GmbH.

1.3.1. Unternehmensziel

Das monetäre Unternehmensziel der App Radar Software GmbH ist es, den Jahresumsatz von 970.260 € aus dem Jahre 2020 auf 2.306.970 € für das Geschäftsjahr 2021 zu erhöhen.

Zusätzlich soll der Anteil an Tool-Kunden/Kundinnen, die das Softwareprodukt über 6 Monate beziehen, von rund 66% auf 75% bis Oktober 2021 gesteigert werden

Um dieses Zielvorhaben zu unterstützen, soll ein Kennzahlensystem zur effektiven Messung und Steuerung der Vertriebsleistungen bis Juni 2021 im Unternehmen implementiert werden.

1.3.2. Ziel der Masterarbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung für das Unternehmen App Radar Software GmbH zu entwickeln. Das Kennzahlensystem soll sowohl die IT-Dienstleistungskomponente als auch den Vertrieb der Lizenzen für die Software des Unternehmens abdecken und vor allem zusammenhängenden Prozesse aufzeigen und messbar machen.

1.4. Bezugsrahmen

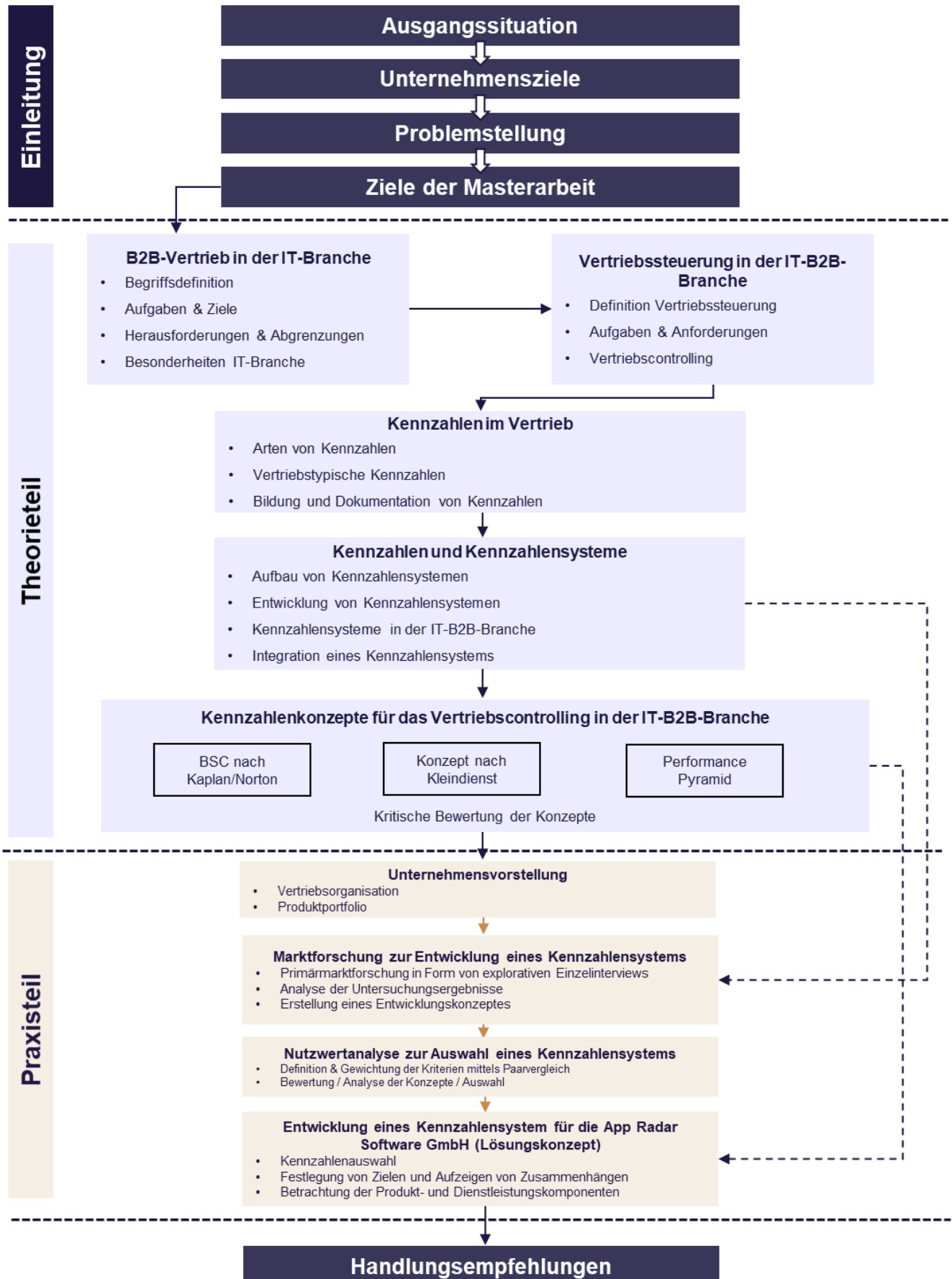


Abbildung 1: Bezugsrahmen dieser Masterarbeit (eigene Darstellung)

2. B2B Vertrieb in der IT-Branche

Diese Kapitel befasst sich mit den Erläuterungen der Begriffe von B2B Vertrieb in der IT-Branche und soll im weiteren Verlauf die Aufgaben und Ziele, sowie Besonderheiten aufzeigen

2.1. Begriffsdefinition

Der Begriff „B2B“, oder gelegentlich auch „B-to-B“, bezieht sich auf die Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen bzw. Marktteilnehmern und nicht auf die Endkonsumenten. Die Unternehmen im B2B-Markt unterscheiden sich von denen im B2C-Markt, d.h. „Business-to-Consumer“, durch komplexe Einkaufsprozesse und eine vollkommen differenzierte Kundenansprache (vgl. Seebacher 2020, S. 10). Die folgenden Kapitel dieser Arbeit beziehen sich auf den B2B-Markt, wenn nicht explizit auf den B2C-Markt verwiesen wird.

Ebenfalls muss zwischen den Begriffen „Verkauf“ und „Vertrieb“ unterschieden werden. Laut Literatur wird der Begriff „Verkauf“ als die Menge aller vertrieblichen Aktivitäten der eigenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen definiert. Der „Vertrieb“ wird dagegen umfassender aufgefasst, nämlich als Verkauf von Produkten und Leistungen durch entweder die eigenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, durch Dritte oder durch unpersönliche Kanäle wie das Internet, oder den Telefonverkauf. Der persönliche Verkauf stellt die wichtigste Komponente im Vertrieb dar. Eine besondere Aufgabe des Vertriebes ist zudem die Steuerung der Außendienstorganisation sowie die Pflege, das Erhalten und der Aufbau von neuen Kundenbeziehungen. Vor allem im Business-to-Business-Bereich hat das Kundenbeziehungsmanagement immense Wichtigkeit und darf niemals vernachlässigt werden (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 2).

Laut Baumgarth ist der Vertrieb der wichtigste Markenkontaktpunkt zwischen einem Unternehmen und dessen Kundschaft. Daher sei es auch die Aufgabe des Vertriebs, Werte zu vermitteln und speziell im B2B-Markt eine Differenzierung zur Konkurrenz vorzunehmen (vgl. Baumgarth 2019, S. 46-47).

In den folgenden Kapiteln dieser Arbeit wird der Begriff im Sinne der obigen Definitionen verwendet und um den Terminus „B2B“ erweitert. Der B2B-Vertrieb

wird als zentrale Schnittstelle eines Unternehmens zu dessen Kunden und Kundinnen gesehen. Er befasst sich mit dem Verkauf von Produkten, dem Aufbau und dem Erhalten von Kundenbeziehungen und kann als Differenzierung zur Konkurrenz angesehen werden.

2.2. Aufgaben und Ziele des B2B-Vertriebs

Das Aufgabenfeld des B2B-Vertriebs kann in drei Bereiche unterteilt werden, die Kundenorientierung und -beziehung, die ständige Verbesserung des Vertriebsprozesses sowie das Mitentwickeln von Innovationen, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Diese drei Aufgabenbereiche machen die Grundprinzipien eines effektiven Vertriebs ersichtlich, denn ohne das Meistern dieser Aufgabengebiete können sich die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Vertriebsmannschaft nicht auf die Kernaufgabe, das Verkaufen, konzentrieren. Ohne Innovationen fehlt es den Verkäufern/Verkäuferinnen an Produkten und Dienstleistungen, welche den Kunden/Kundinnen bei der Lösung eines Problems helfen können. Dadurch fehlt es auch an essenziellen Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz. Mangelt es an der Kundenorientierung, kann es passieren, dass die Kundenprobleme nicht richtig eingeschätzt oder gar nicht wahrgenommen werden und als Folge dessen profitable Gelegenheiten von interessanten Verkaufsabschlüssen oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder ungenutzt bleiben. Falls die Vertriebsprozesse nicht problemlos ablaufen, können einfache Arbeitsschritte vermehrt Zeit in Anspruch nehmen und Kunden aufgrund von Wartezeiten verärgert werden. Dies führt auf kurze oder lange Sicht ebenfalls zu Umsatzeinbußen, die durch eine effiziente Gestaltung der Vertriebsprozesse vermieden werden können (vgl. Haas/Stübinger 2014, S. 4-5).

Anders als in vielen anderen Unternehmensbereichen kann der Vertrieb auf Basis von erzielten Umsätzen und darauf aufbauenden monetären Zielen beurteilt werden. Die Umsatzanalyse bezieht sich in den meisten Fällen auf einen Vergleich mit der Vorperiode, als Beispiel hierfür mit dem letzten Monat des jeweiligen Verkaufsmitarbeiters/der jeweiligen Verkaufsmitarbeiterin. Abweichungen zu den jeweiligen Vertriebszielen müssen immer untersucht und eine Begründung gefunden werden. Umsatzbezogene Vertriebsziele können sowohl nach geographischen Regionen oder beispielsweise auch nach Kundentypen unterteilt

werden. In weiterer Folge kann der Umsatz in Verbindung mit den entstandenen Kosten eines Unternehmens gebracht werden und mittels einer Deckungsbeitragsrechnung ist es möglich, Aussagen über die Profitabilität der Vertriebsaktivitäten treffen zu können (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 294-295).

Weitere mögliche B2B-Vertriebsziele können der Liefer- und Marktanteil eines Unternehmens, das Wachstum und die Kundenzufriedenheit sein.

Der Liefer- und Marktanteil stellt den Verkaufserfolg der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Relation zum direkten Wettbewerb dar. Hierbei kann sich eine genaue Berechnung des Marktanteils als schwierig erweisen, da hierfür Unternehmensdaten des Wettbewerbs erforderlich sind, die in den meisten Fällen einem Unternehmen nicht zur Verfügung stehen. Daher müssen unter Umständen Branchenberichte als Ausgangspunkt dienen.

Das Wachstum wird ebenfalls sehr gerne als Erfolgsfaktor für die Verkaufsmitarbeiter/Verkaufsmitarbeiterinnen gesehen, da dies ein relatives Maß ist und somit für jedes Verkaufsgebiet individuell bestimmt werden kann. Wachstumsvorgaben spiegeln sich in der Regel in einer Erhöhung der Umsatzvorgaben wider.

Die Kundenzufriedenheit kann nicht direkt gemessen werden, spielt aber für viele Unternehmen ebenfalls eine sehr wichtige Rolle, speziell im B2B-Vertrieb. Sie kann beispielsweise mittels des ereignisorientierten Ansatzes abgefragt werden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich Kunden/Kundinnen in ihrer Loyalität einem Zulieferer/einer Zulieferin gegenüber nach Maßgabe der erinnerten Interaktionsqualität verhalten. Diese Methode bietet außerdem den Vorteil, dass Nichtzufriedenheit des Kunden/der Kundin erkannt und womöglich Verbesserungen vorgenommen werden können (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 288-301).

2.3. Herausforderungen und Abgrenzungen des B2B-Vertriebs

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Besonderheiten und den klaren Abgrenzungen des B2B-Marktes gegenüber dem B2C-Markt. Diese Herausforderungen und Besonderheiten müssen von Unternehmen besonders beachtet werden, um am Markt bestehen zu können.

Kollektive Kaufentscheidungen: Kollektive Kaufentscheidungen sind besonders für den B2B-Markt charakteristisch und dadurch gekennzeichnet, dass bei einer Kaufentscheidung mehrere Personen mitwirken, welche sich gegenseitig beeinflussen und/oder unterschiedliche Rollen einnehmen. Beispiele hierfür wären der Verwender/die Verwenderin, der Käufer/die Käuferin oder der Beeinflusser/die Beeinflusserin (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 297).

Abgeleitete Nachfrage: Hierbei erwecken die Wünsche der Endkunden/Endkundinnen von Unternehmen das Bedürfnis nach zusätzlichen Produkten oder Dienstleistungen, welche wiederum von einem weiteren Unternehmen zugekauft werden. Steigt somit die Nachfrage des Endkunden/der Endkundin oder verschiebt sich diese in eine andere Richtung, so müssen auch Unternehmen darauf reagieren und sich die passenden Anbieter/Anbieterinnen zur Bedürfniserfüllung suchen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

Transparente Märkte: Es besteht ein hoher Individualisierungsgrad, da Nachfrager aus Organisationen sehr häufig einen spezifischen Problemlösungsbedarf haben. Dieser kann in gewissen Fällen nur durch ein individualisiertes Angebot befriedigt werden. Hierfür ist ein intakter Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager notwendig. Daraus ergibt sich, dass es nur wenige Marktteilnehmer/Marktteilnehmerinnen gibt, was wiederum in einer hohen Markttransparenz resultiert (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

Langfristige Beziehungsgefüge: Eine Besonderheit liegt in der Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen. Grund hierfür sind die Langlebigkeit der Produkte und die Bedeutung der Dienstleistungen, welche entweder zusätzlich zu den Produkten oder als eigenständige Services verkauft werden. Darüber hinaus sind unter Umständen zusätzliche Investitionen notwendig, wie zum Beispiel die Anpassung eines Produktionsprozesses oder die Integration eines IT-Systems, um den Beschaffungsprozess zu ermöglichen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

EDV-Unterstützung: Organisationelle Beschaffungsentscheidungen sind häufig durch große EDV-Unterstützungen geprägt. Hierbei ist es essenziell, zwischen computergestützter Beschaffung, wie beispielsweise Bedarfsprognosen, aufgrund

welcher dann disponiert wird, und computerisierten Beschaffungsentscheidungen, wie zum Beispiel automatisierten Wiederholungskäufen, zu unterscheiden (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 274).

2.4. Besonderheiten der IT-Branche

Die IT-Branche unterteilt sich in drei Teilbereiche: in die Softwareindustrie, die Hardwareindustrie und in diverse IT-Dienstleistungen. Diese Unterscheidung ist notwendig, um die Besonderheiten des Vertriebs für den jeweiligen Teilbereich genauer erläutern zu können (vgl. Gerth 2015, S. 9).

Üblicherweise werden, im Unterschied zum IT-B2C-Markt, am B2B-Informationstechnologiemarkt stets Leistungsbündel und nur in den seltensten Fällen einzelne Lösungen beworben. So wird beispielsweise die jeweilige Hardware mit der passenden Software als Gesamtpaket oder eine Softwarelösung mit dazu abgestimmten Serviceleistungen angeboten. Darauf aufbauend ist es sinnvoll, die IT-Branche in Geschäftstypen zu unterteilen und den Vertrieb nicht auf die einzelnen Leistungen zu fokussieren, sondern auf das jeweilige Geschäftsfeld. Eine für den IT-Markt sinnvolle Unterteilung liefert beispielsweise Backhaus aus dem Jahr 2015. Dieser bietet vier verschiedene Geschäftstypen dar, von denen drei speziell für den IT-Markt herangezogen werden können. Diese sind das Produktgeschäft, das Systemgeschäft und das Zuliefergeschäft. Ergänzend ist noch das Anlagengeschäft zu erwähnen, das für eine Klassifizierung in der IT-Branche nicht geeignet ist (vgl. Gerth 2015, S. 130).

Auf den kommenden Seiten erfolgt eine Erläuterung der einzelnen Geschäftstypen sowie eine Grafik, welche die Eigenschaften dieser verdeutlichen soll.

Produktgeschäft: Das Produktgeschäft ist dadurch gekennzeichnet, dass sich alle am Markt befindenden Produkte in Hinsicht auf ihre Eigenschaft und Funktionalitäten kaum voneinander unterscheiden und dass die Kunden und Kundinnen in der Regel anonym sind. Vielmehr herrscht am Markt ein weitgehend standardisiertes Angebot, das primär über das Instrument der Preispolitik vermarktet wird, und weniger über produktspezifische Eigenschaften. Ein klassisches Beispiel hierfür aus der IT bzw. Halbleiterindustrie wären dynamische Speicherchips. Diese sind von Hersteller/Herstellerin zu Hersteller/Herstellerin

kaum zu unterscheiden und erfüllen allesamt die gleiche Funktion. Hier können weder substanzielle Produktvariationen noch ein erweitertes Design verwendet werden, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren, da solche Eigenschaften aus der Sicht des Käufers/der Käuferin als unwichtig betrachtet werden. Im Produktgeschäft dominiert daher die Zeitdimension der Produktpolitik. Angesichts der vorherrschenden Strukturen im Wettbewerb, welcher so gut wie keine Produktvariationen zulässt, geht es verstärkt darum, die jeweiligen Pionierpositionen zum Zeitpunkt der Einführung neuer Produktgenerationen innezuhaben. Angesichts der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen auf diesen Märkten ist damit die Produktpolitik auf eine effektive und effiziente Markteintrittsstrategie zu reduzieren (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 265-266).

Systemgeschäft: Im Systemgeschäft bestehen häufig Kaufverbände zwischen unterschiedlichen aufeinanderfolgenden Kaufprozessen. Viele Softwarelösungen und die dazu passenden Beratungen und Services werden oft nicht als Gesamtlösung, sondern als Einzelsysteme verkauft, da der Kunde/die Kundin erst im Laufe der Zeit das Bedürfnis nach einem Upgrade oder nach zusätzlicher Beratung entwickelt. Die einzelnen Systembestandteile stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Dieser ist vor allem durch die sogenannte Systemarchitektur geprägt. Bei Systemen kann deshalb ein Architekturwechsel sehr hohe Kosten verursachen und somit wird der Käufer/die Käuferin an den Anbieter/die Anbieterin gebunden. Der Wechsel zu einem anderen Systemanbieter würde sehr viel Aufwand sowie zeitliche und monetäre Kosten verursachen und wird daher häufig vermieden. Daher ist das Vertrauen der Kundschaft in die aktuelle und zukünftige Kompetenz des Systems für die Kaufentscheidung unerlässlich. Systeme erfordern in der Regel stets eine persönliche Auseinandersetzung mit dem Kunden/der Kundin und verhindern daher, dass diese ohne Kontakt beispielsweise über ein Onlineportal verkauft werden können (vgl. Heinemann 2020, S. 44-45).

Das Zuliefer- bzw. Integrationsgeschäft: Beim Zuliefergeschäft, auch Integrationsgeschäft genannt, tritt zur Leistungsindividualisierung, die durch den Einzelkundenbezug bedingt ist, zusätzlich noch eine transaktionsübergreifende Perspektive auf. Anbieter/Anbieterinnen und Nachfrager/Nachfragerinnen disponieren nicht bloß im Hinblick auf einzelne Transaktionen, sondern über eine tiefgreifende und langzeitliche Geschäftsbeziehung. Dies ist besonders durch eine

hohe gegenseitige Abhängigkeit der Marktpartner/Marktpartnerinnen gekennzeichnet, da beide Parteien spezifische Investitionen tätigen müssen. Das zentrale Instrument ist die Gestaltung der sogenannten Produktintegralqualität. Diese bestimmt, in welchem Ausmaß die Leistungen des Lieferanten/der Lieferantin und des Abnehmers/der Abnehmerin zueinander passen. Die produktpolitische orientierte Geschäftsbeziehung ist damit von der Länge her von dem jeweiligen Produktlebenszyklus des Herstellers/der Herstellerin abhängig, denn dieser beschreibt wie lange der Zulieferer/die Zulieferin gebraucht wird. Hierbei wird von der produktlebenszyklusorientierten Geschäftsbeziehung gesprochen. Produktpolitik im Integrationsgeschäft bezieht sich also auf der einen Seite auf das spezifische Management der einzelnen Produktdimensionen, die zur Differenzierung im Wettbewerb notwendig sind, und auf der anderen Seite auf die Potenziale, welche bedingt durch den Aufbau einer langzeitlichen Geschäftsbeziehung ein effektives und effizientes Verhalten im Sinne der Marktparteien während des Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung sicherstellen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 272-274).

Das Anlagen- oder Projektgeschäft: Im Anlagengeschäft werden Leistungen, bezogen auf Einzelkunden/Einzelkundinnen, vermarktet, bei denen kein zeitlicher Kaufverbund zu anderen Leistungen oder Produkten besteht. Die Bezugsbasis ist also eine einzige Transaktion zwischen Käufer/Käuferin und Anbieter/Anbieterin. Eindeutige Kernelemente des Anlagengeschäftes sind Auftrags- bzw. Einzelfertige Industrieanlagen oder Softwarelösungen. Diese Individualprodukte sind spezifisch auf die jeweiligen Wünsche der Kundschaft zugeschnitten. Da der Anbieter/die Anbieterin in der Regel kaum oder auf die eigene Erfahrung bauen kann, spielt für den Nachweis der Leistungsfähigkeit des Instruments der Referenzen von vergangenen Projekten eine immense Rolle. Produktpolitisch geht es also im Anlagengeschäft darum, durch den Nachweis von konkreten Leistungsergebnissen aus der Vergangenheit, die Fähigkeit nachzuweisen, die Anforderungen eines potenziellen Kunden/einer potenziellen Kundin zu erfüllen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 271-272).

Die nachfolgende Grafik soll die vier verschiedenen Geschäftstypologien und die jeweiligen Ausrichtungen, in Hinsicht auf den „anonymen Markt“ gegen den

„Einzelkundenbezug und die „Einzeltransaktion“ gegen den sogenannten „Kaufverbund“, darstellen.

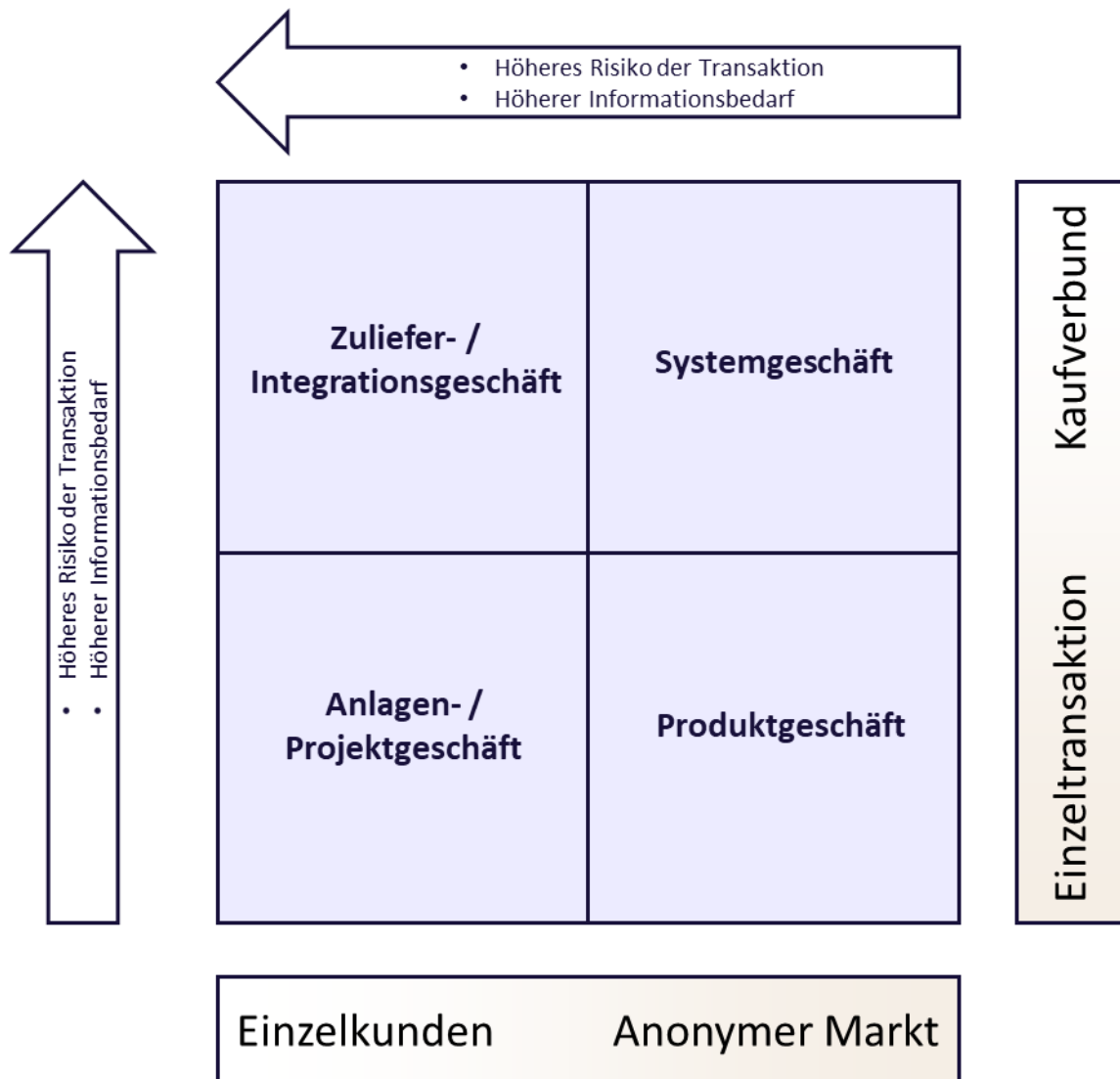


Abbildung 2: Geschäftstypen nach Backhaus (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2015, S. 265-274).

Besonders hervorzuheben ist erneut, dass bei einem Großteil der Geschäfte innerhalb der IT-Branche stets Lösungspakete vertrieben werden. Viele IT-Unternehmen sehen sich als Händler/Händlerin von Investitionsgütern, welche immer zusätzliche Services in Form von Dienstleistungen erfordern. Die Kooperation von einem IT-Software- oder Hardwareproduktionsunternehmen mit externen Serviceorganisationen ist ebenfalls eine häufig anzutreffende Form der Partnerschaft am IT-Markt. Hintergründe hinter solchen Kooperationen sind unter anderem, dass die externen Serviceunternehmen in manchen Fällen globaler

aufgestellt sind oder tieferes Marktwissen vorweisen können als die Software- oder Hardwareanbieter. Daher werden die Serviceunternehmen als verlängerte Vertriebs- und Serviceorganisation angesehen. Hierbei wird üblicherweise von seitens der Hersteller eine strikte Herstellertreue von den IT-Dienstleistern erwartet (vgl. Hradilak 2011, S. 2-3).

Speziell diese Kombination als IT-Gesamtlösung wird von Kunden/Kundinnen als sehr wertvoll empfunden. Hierbei ist zu erwähnen, dass die Dienstleistungsorientierung eines Anbieters/einer Anbieterin sehr stark mit der Kundenorientierung zusammenhängt. Dies bedeutet, dass eine Erhöhung der Interaktionen mit dem Kunden/der Kundin speziell in der IT-Branche zu einer Erhöhung der verkauften Dienstleistungen führen kann. Hierbei spielen Faktoren wie die Zuverlässigkeit der verkauften IT-Infrastruktur und deren Performanz nur eine Rolle unter vielen. So kann beispielsweise aus Kundensicht die Transparenz, eine genaue Kostenaufschlüsselung oder die zuverlässige Termintreue des Anbieters/der Anbieterin aus Kundensicht als genauso wichtig empfunden werden. Daher gilt es die Sicht des Kunden/der Kundin genau zu verstehen und wenn nötig zu hinterfragen, damit die subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität so zufriedenstellend wie nur möglich ausfällt (vgl. Breiter/Fischer 2011, S. 9).

Neben der immer größer werdenden Bedeutung von Gesamtlösungen ist der immense Preisdruck am IT-Markt als zweiter signifikanter Faktor anzusehen. Seit Beginn der 2000er-Jahre sinken die Preise für Software- und Hardwarelösungen. Dies hängt vor allem mit der Globalisierung und dem Streben von Nationen, die traditionell zur Zweiten oder Dritten Welt gezählt wurden, zusammen, an die Spitze des IT-Marktes zu gelangen. Ein klarer Indikator hierfür ist der stets wachsende PC-Anteil der „BRIC-Länder“, d.h. Brasilien, Russland, Indien und China. Seit 2006 übertrifft der PC-Bestand dieser vier Länder den Bestand der Top drei aus Europa, nämlich Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Der PC-Bestand der BRIC-Länder wuchs von 2000 bis 2011 um das Zwei- bis Dreifache schneller an als der Bestand in den Vereinigten Staaten und den Top drei Europas zusammen. Das damit verbundene Wachstum am IT-Markt beschleunigt die Economy of Scales der IT-Branche und treibt damit den Preis zusätzlich nach oben (vgl. Hradilak 2011, S. 8-9).

Um diese Preiskämpfe zu meiden, müssen sich IT-Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren können. Hierbei muss die Frage in den Mittelpunkt gerückt werden, wie sich Unternehmen so gestalten können, dass diese nicht nur effizient die Kundenaufträge bearbeiten, sondern auch, wie die tatsächlichen Bedürfnisse der Servicekunden zufriedengestellt werden können und wie die angebotene Gesamtlösung den Kunden/die Kundin nicht nur zufriedenstellt, sondern auch begeistert. Solch ein Differenzierungsmerkmal kann der Vertrieb eines IT-Unternehmens sein. Hierbei gilt es, die Verkaufsmannschaft zu trainieren und den strikten Funktionsverkauf von Services und Produkten zu beenden. Die eigenen Services und Produkte müssen ohne Einschränkungen beherrscht und mittels Vorteilsverkauf an die Kunden/Kundinnen gebracht werden. Um zu wissen, welche Kundschaft nun für welche Lösungen in Frage kommen würde, ist es erforderlich, den Kunden/die Kundin und seine/ihre Bedürfnisse und Probleme genauestens zu kennen. Dies ist nur über langzeitliche Kundenbeziehungen möglich, welche weit über beispielsweise ein Quartal eines Geschäftsjahres hinausreichen. Um solche Kundenbeziehungen aufzubauen, ist ein durchdachtes Controllingsystem für den Vertrieb unerlässlich. Solch ein Vertriebscontrollingsystem muss dem Vertriebspersonal, wie auch den Servicemitarbeitern und Servicemitarbeiterinnen, aber auch der Geschäftsführung alle Werkzeuge in die Hand geben, um ein vollständiges Gesamtbild der vorherrschenden Vertriebs- und Kundensituation sowie eine Steuerung dieser zu ermöglichen (vgl. Hradilak 2011, S. 31-36).

Für den B2B-Vertrieb in der IT-Branche ergeben sich also zusammengefasst folgende Besonderheiten, welche diesen ganz klar von anderen Branchen differenzieren:

1. Seit Jahren kämpfen Unternehmen mit fallenden Preisen und erhöhten Konkurrenzdruck, vor allem aus der Zweiten oder Dritten Welt. Dies beruht auf dem stetig wachsenden IT-Markt.
2. Um diesen Preiskampf entgegenzuwirken erfordert es nicht nur Produktinnovationen, sondern auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die vermehrt kundenbezogen handeln und mit Hilfe eines Vertriebscontrollingsystems langfristige Kundenbeziehungen aufbauen.

Reine Software- oder Hardwareprodukte werden kaum verkauft, sondern es handelt sich bei den meisten Geschäften um Gesamtlösungen, die stets Dienstleistungen in Form von Services beinhalten.

Die Dienstleistungskomponente der Gesamtlösungen kann auch von externen Anbietern/Anbieterinnen abgedeckt werden.

Um die Gesamtlösungen in der IT-Branche besser verstehen zu können, kann das Geschäftstypenmodell von Backhaus aus dem Jahr 2015 herangezogen werden.

3. Vertriebssteuerung in der IT-B2B Branche

Das folgende Kapitel befasst sich mit der in Kapitel 2 bereits erwähnten Vertriebssteuerung für den Vertrieb eines IT-Unternehmens aus dem Business-to-Business Bereich. Nach der Erläuterung des Begriffes Vertriebssteuerung erfolgt eine die Beschreibung der Aufgaben und Ziele.

3.1. Definition Vertriebssteuerung

Laut dem Wirtschaftslexikon Gabler kann unter dem Begriff Vertriebssteuerung folgendes verstanden werden: Das Festlegen eines zukunftsorientierten Handelns, das maßgeblich für die langfristige, positive Entwicklung eines Unternehmens verantwortlich sein soll. Die strategischen Ziele eines solchen Unternehmens werden durch die Vertriebssteuerung in operative Ziele umgewandelt. Die Vertriebssteuerung an sich befasst sich mit den folgenden drei Aspekten:

- Der Planung der Ziele und des Budgets auf Profitcenterebene nach Kunden, Regionen, Vertriebswegen oder Produkten.
- Die zielgerichtete Steuerung aller Vertriebsaktivitäten am Markt sowie die Optimierung der eingesetzten Vertriebsressourcen.
- Die Kontrolle, auch genannt Vertriebscontrolling, von Zielvorgaben um etwaige Abweichungen so früh wie möglich zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler o.J.).

Laut Pufahl ist die moderne Vertriebssteuerung für Unternehmen überlebenswichtig, um mit der drastisch steigenden Informationsflut und erhöhten Komplexität am Markt mithalten zu können. Die reine Analyse von Daten sei nicht mehr ausreichend, um eine flexible und kundenorientierte Vertriebsstrategie aufzubauen, welche heutzutage erforderlich ist, damit das eigene Unternehmen konkurrenzfähig bleiben kann (vgl. Pufahl 2019, S. 8).

3.2. Aufgaben und Anforderungen an die Vertriebssteuerung

Dieses Kapitel befasst sich mit den Anforderungen und den Aufgaben an die Vertriebssteuerung. Laut Malek, Sarin und Jaworski kann als übergeordnete Aufgabe der Vertriebssteuerung abgeleitet werden, dass das Verhalten der

Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen so gesteuert werden soll, damit die aus Unternehmenssicht geplanten Ergebnisse erzielt werden können (vgl. Malek/Sarin/Jaworski 2018, S. 30).

Stefan Duderstadt hat in seinem Buch die Aufgaben der Vertriebssteuerung folgend definiert.

Es geht um die Verbesserung der Kundenorientierung bei gleichzeitiger Erhöhung sämtlicher Vertriebsaktivitäten bzw. der Vertriebsproduktivität. Hierbei ist als wesentliche Zielgröße die Vertriebssteuerung anzusehen. Die drei zusammenhängenden Zielgrößen der Vertriebssteuerung sind:

- Mögliche Kostenreduktion
- Die Steigerung der Vertriebsqualität
- Die Ertragsverbesserung (vgl. Duderstadt 2006, S. 8).

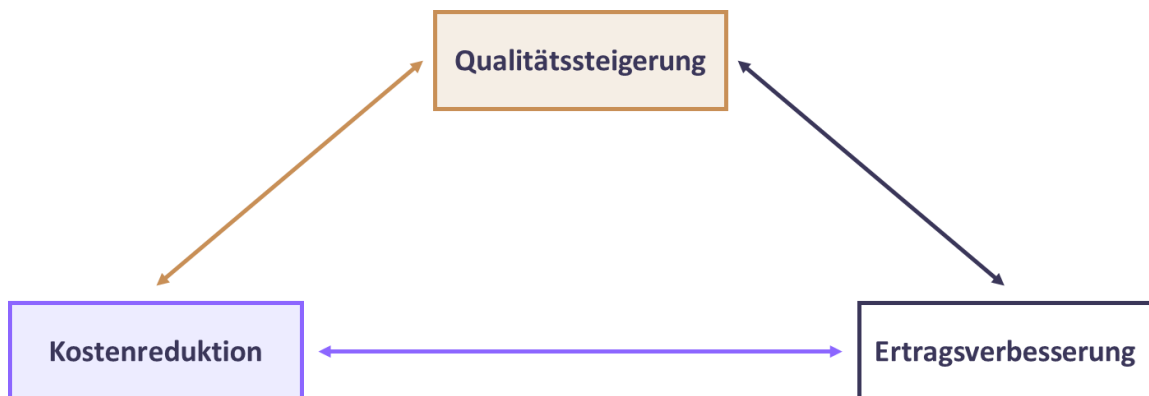


Abbildung 3: Zielgrößen des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Duderstadt 2006, S. 8).

Viele Autoren/Autorinnen von zeitgemäßer Literatur setzen den Begriff des Vertriebscontrolling gleich mit der gesamtheitlichen Vertriebssteuerung. Im Sinne dieser Arbeit wird der Fokus in den folgenden Kapiteln verstärkt auf das Vertriebscontrolling gelegt. Es erfolgt eine genauere Definition dieses Teilaspektes der Vertriebssteuerung und Erläuterungen der Funktionen und Kernaufgaben.

3.3. Vertriebscontrolling

Controlling an sich ist ein für viele Unternehmen essenzielles Führungsinstrument. Daher ist auch das Vertriebscontrolling als Führungsinstrument für die Vertriebssteuerung anzusehen, da es den Ist-Zustand sowie Vergangenheitsbezogene Daten des Vertriebs erfassen und analysieren kann. Mit Hilfe dieser Daten können Verbindungen zwischen den einzelnen Vertriebsaktivitäten und den daraus entstandenen Resultaten gebildet werden. Aus diesen Verbindungen entwickelt das Vertriebscontrolling Systeme, welche Möglichkeiten zur Verbesserung des Vertriebs und zur Optimierung der getätigten Vertriebsaktivitäten darbieten sollen (vgl. Wolf/Wolf 2018, S. 27).

Das Vertriebscontrolling ist die Schnittstelle zwischen dem eigentlichen Verkauf, der Vertriebsführung und dem Controlling. Somit ist es verantwortlich für die Planung, Steuerung, Koordination und für die Kontrolle aller vertrieblichen Prozesse und Institutionen innerhalb eines Unternehmens. Die „Kunden und Kundinnen“ des Vertriebscontrollings sind ausschließlich unternehmensintern und im weiteren Sinne alle betrieblichen Funktionsbereiche, die vertriebsbezogene Daten für die eigenen Wertschöpfungsprozesse benötigen. Ein Beispiel hierfür wäre die Beschaffung, welche die Abverkaufszahlen nutzen, um zukünftige Mengenplanungen vorzunehmen. Laut Kühnappel hat das Vertriebscontrolling vier übergeordnete Funktionen, eine Informationsversorgungsfunktion, eine Planungsfunktion, eine Kontrollfunktion und eine Steuerungsfunktion (vgl. Kühnappel 2013a, S. 19-20).

Die Funktionen des modernen Vertriebscontrollings sind in folgender Grafik zusammengefasst.

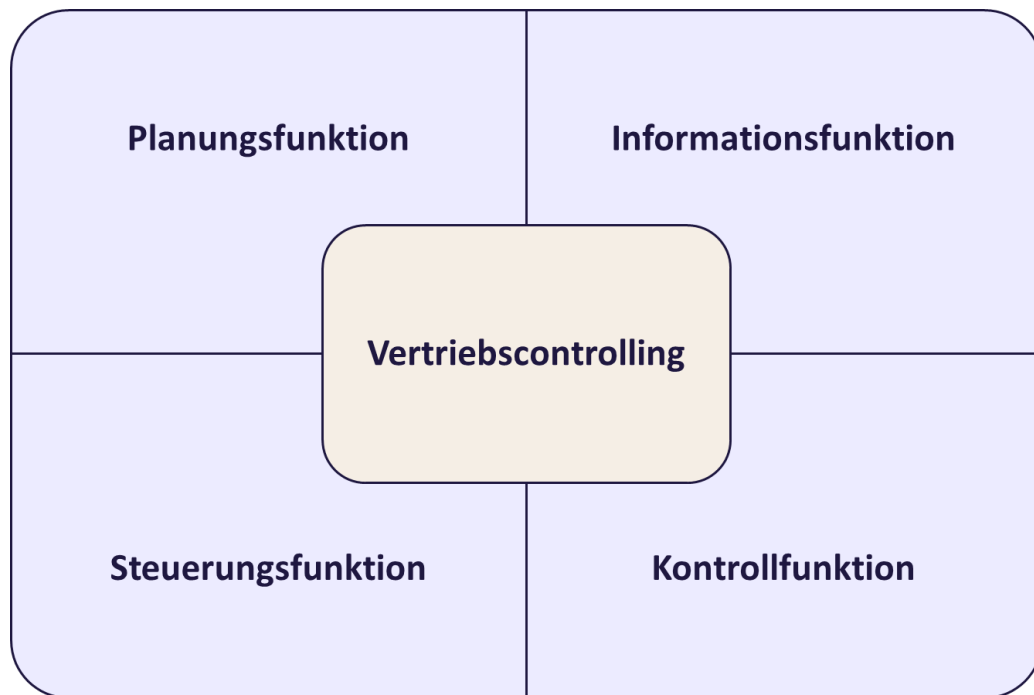


Abbildung 4: Funktionen des modernen Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Kühnapfel 2013b, S. 15-17; S. 62; S. 94-95).

Planungsfunktion: Mittels der Analyse von vergangenheitsbezogenen Werten lassen sich Zukunftsprognosen erstellen. Somit kann im Regelfall mit Hilfe des Vertriebscontrollings beispielsweise eine Trendanalyse durchgeführt werden. Diese erlaubt es dem Vertriebsmanagement zukünftige Entwicklungen in gewissen Grenzen und unter bestimmten Voraussetzungen zu planen. Das Vertriebscontrolling nimmt somit eine aufklärende Funktion ein und desto präziser und wahrheitsgetreuer die vergangenheitsbezogenen Daten generiert wurden, desto spezifischer kann die Zukunftsplanung ausfallen. Für genauere Prognosen empfiehlt Dietzel die Haupteinflussfaktoren auf die Leistungen des Vertriebsteams oder einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu isolieren und separat zu analysieren. Bei Nichtvorhandensein von verlässlichen Daten ist es legitim sich auf die Erfahrungen und Entscheidungen von Führungskräften zu verlassen (vgl. Dietzel 2013, S. 15).

Steuerfunktion: Der Vorgang des Steuerns beschreibt eine zielgerichtete Beeinflussung eines Systems. Dies geschieht von einer Position, die außerhalb des

Systems anzusehen ist. Dies ist die Position der Steuerungsfunktion des Vertriebscontrollings, wenn das System der Vertrieb ist. So wie in viele Funktionsbereiche eines Unternehmens dient das Controlling generell als Unterstützer auf dem richtigen Weg und es soll Hilfestellungen zur Zielerreichung liefern. Dies ist beispielsweise mit einem Soll-Ist-Vergleich möglich, welcher das Ziel hat festzustellen, ob das anvisierte Ziel mittels des bisherigen Vorgehens erreichbar ist. Die Steuerungsfunktion im Vertrieb schließt nicht nur die eigenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit ein, sondern auch beispielsweise den Preis als weiteres Steuerungselement. Deshalb muss während des Steuerungsvorgangs immer beachtet werden, wie sind welche Faktoren innerhalb des Vertriebs einzuschätzen und wie können diese in die richtige Richtung gelenkt werden (vgl. Kühnapfel 2013b, S. 15-16).

Kontrollfunktion: Der Umgang mit den Stärken und Schwächen des eignen Vertriebs erfordert eine möglichst objektive Betrachtungsweise des Controllings. Es muss transparent und für jeden nachvollziehbare Erkenntnisse liefern können. Die exakte Bestimmung der Ist-Situation im Vertrieb, welche den Ausgangspunkt für die Steuerfunktion darstellt, für einen Soll-Ist-Vergleich ist unerlässlich. Nur somit lassen sich Abweichungen von den Vertriebszielen ermitteln und kontrollieren. Es ist ebenfalls zu beachten, dass mittels der Kontrollfunktion nicht nur der Wettbewerb auf dem Absatzmarkt untersucht werden muss, sondern mindestens genauso detailliert der Wettbewerb im eigenen Unternehmen. Das Vertriebscontrolling muss versuchen zu eruieren, warum ein Vertriebsteam oder nur ein einzelner Vertriebsmitarbeiter/eine einzelne Vertriebsmitarbeiterin erfolgreicher ist als das andere Team oder der andere Mitarbeiter/die andere Mitarbeiterin. Um die nötigen Informationen zu bekommen, erfordert es die Mitarbeit, in Form von Berichten, der Vertriebsmannschaft. Dies wird in der Regel von vielen Angestellten im Vertrieb als lästiger Kontrollprozess angesehen und kann sich daher unter Umständen als schwierig erweisen. Um dieses Verfahren zu vereinfachen, muss das Reporting auf wenige Fakten reduziert werden und für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen so einfach wie möglich gestaltet werden. Es muss immer wieder verdeutlicht werden, dass es sich bei der Kontrollfunktion des Vertriebscontrollings nicht um eine Kontrolle der Mitarbeiterleistungen geht, sondern um eine Kontrolle von Prozessen (vgl. Kühnapfel 2013b, S. 16-17).

Informationsfunktion: Die Informationsfunktion des Vertriebscontrollings befasst sich unter anderem mit der Informationsnachfrage, und der Informationsverfügbarkeit. Es geht in erster Linie darum, die benötigten Information aus den Vertriebsaktivitäten zu sammeln, auszuwerten und aufzubereiten, damit diese zur richtigen Zeit an die richtigen Personen übergeben werden können. Hierbei spielt auch die Darstellung von Ergebnissen eine immense Rolle. Um eine schnelle und effiziente Informationsübergabe zu garantieren ist es wichtig, Daten lesefreundlich aufzubereiten und darzustellen (vgl. Kühnapfel 2013b, S. 62).

Laut einem Artikel aus der Fachzeitschrift Controlling & Management Review aus dem Jahr 2019 kann das Vertriebscontrolling auch nach Aufgabenkategorien eingeteilt werden. Diese Kategorien zielen speziell darauf ab, den Begriff des Vertriebscontrollings zu modernisieren und das bisherige Aufgabenspektrum deutlich zu erweitern. Die nachfolgende Abbildung soll die möglichen Aufgabenkategorien grafisch darstellen.

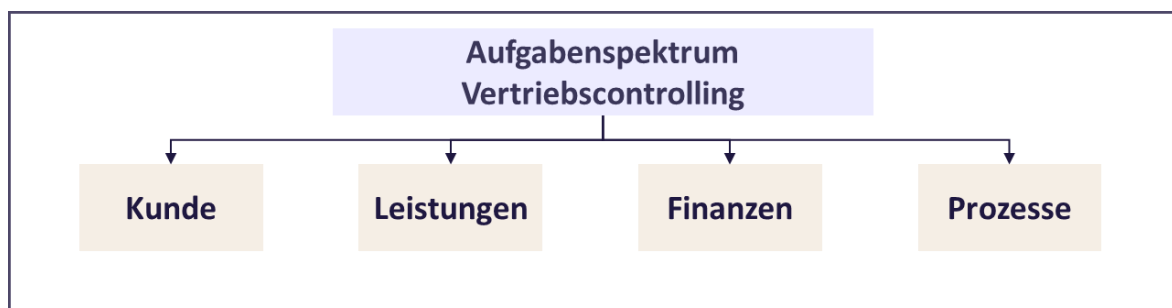


Abbildung 5: Aufgabenspektrum Vertriebscontrolling (in Anlehnung an Hierl/Batz 2019, S. 9-14).

Kunden: Das Vertriebscontrolling kann bereits in der Vorkaufphase den Vertrieb unterstützen. Es können beispielsweise Konversionsraten berechnet werden, um den Vertriebsmitarbeitern/Vertriebsmitarbeiterinnen zu vermitteln, wie viele Kundenkontakte, Verkaufsgespräche oder Angebotsabgaben erforderlich sind, bis es erfahrungsgemäß zu einem Verkaufsabschluss kommt. Hierfür können auch Kennzahlen wie der Bekanntheitsgrad des Unternehmens, die Rücklaufquote aus z.B. Mailings oder der Tausend-Kontakt-Preis für verschiedene Medien bereitgestellt werden. Des Weiteren ist es denkbar, die Bonität eines potenziellen Kunden/einer potenziellen Kundin vor dem Kauf zu überprüfen. Direkt nach dem Kaufabschluss kann der neugewonnene Kunde/die Kundin nach soziodemografischen Gesichtspunkten in eine strukturelle Analyse des

Kundenbestandes mitaufgenommen werden. Die Kenntnis über das Kaufmotiv der Kundschaft kann ebenso wie das Verständnis dafür, wie Kundenreisen verlaufen, hilfreich sein, um weitere Erst- sowie Folgeaufträge zu bekommen. Unabhängig von der Unterstützung der verschiedenen Phasen des Kaufprozesses ist ein wichtiger Aufgabenbereich für das Vertriebscontrolling die Durchführung von Markt- sowie Wettbewerbsanalysen. Zusätzlich kann das Vertriebscontrolling mittels der Aufbereitung von gesamtwirtschaftlichen Daten zu einer generellen Erhöhung der Auftragsquote beitragen (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 9).

Leistungen: Vor allem bei technisch orientierten Unternehmen sollte insbesondere das Vertriebscontrolling eine vertiefte Kenntnis über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen aufweisen können. In weiterer Folge ist es dann möglich, auf Basis von Leistungsprogrammen, Portfolio-, Lebenszyklus- und ABC-Analysen Handlungsempfehlungen für die Vertriebsmannschaft zur Sortimentspolitik abgeben zu können. Wechselwirkungen wie die Chancen auf Cross- oder Upselling müssen hierbei natürlich mitberücksichtigt werden. Außerdem kann in einem kompetitiven Marktumfeld das Vertriebscontrolling dazu beitragen, Stärken und Schwächen sowie Vor- und Nachteile der Konkurrenz herauszuarbeiten. Diese können in einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dargestellt und daraus erneut Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Auch das Testen neuer Optionen für Zahlungs- und Kreditbedingungen sowie Finanzierungshilfen kann durch das Vertriebscontrolling unterstützt werden, um dadurch hochpreisige Leistungen zusätzlich zu fördern (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 11).

Finanzen: In der Finanzkategorie geht es hauptsächlich um Absatzmengen, Umsatzerlöse und Deckungsbeiträge. Hierbei ist es legitim, die bereits bekannten Aufgaben des Vertriebscontrollings, das Planen, die Informationsbeschaffung, die Kontrolle und Steuerung zu priorisieren. Saisonale Schwankungen der Vertriebsleistungen müssen, nach Möglichkeit, ebenfalls berücksichtigt werden. Des Weiteren kann eine Unterteilung nach Vertriebserfolgsträgern wie beispielsweise Regionen, Absatzwegen, Auftragsgrößen oder Kundengruppen vorgenommen werden, um den Vertrieb beim Treffen von finanziellen Entscheidungen zu unterstützen. Eine Erweiterung des Aufgabenspektrums in puncto Finanzen kann beispielsweise die nach Geschäftstypen segmentierte Durchführung von Marktwachstumsanalysen sein. Für den Vertrieb können auch Sensitivitätsberechnungen eine große Hilfe darstellen. Ein Beispiel hierfür wäre eine

kreuztabellarische Übersicht dazu, um wie viel Prozent Absatzmengen in gewissen Regionen oder von bestimmten Produktgruppen steigen müssen, um Preisnachlässe zu gewährleisten (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 12).

Prozesse: Da es in einigen Unternehmen noch keine klaren Trennungen zwischen den Abteilungen, beispielsweise Marketing und Vertrieb, gibt, kann hier das Vertriebscontrolling eine wichtige Rolle in Form von Aufgabenteilung und Prozessoptimierung einnehmen. Es gilt, grundlegende Prozesse wie den Informationsfluss des Vertriebs zum übrigen Unternehmen zu untersuchen oder die Frage nach Datenzugriffsrechten zu klären. Allerdings muss das Vertriebscontrolling sich nicht immer mit dem Abgrenzen von zwei Abteilungen befassen. Es ist ebenso möglich, dass Unternehmen ein kundenorientiertes Management-System bestehend aus Marketing, Vertrieb und Controlling aufbauen, um die Koordination dieser drei Abteilungen leichter zu gestalten. Vertriebsprozesse müssen einfach, verständlich und transparent formuliert werden. Des Weiteren kann das Vertriebscontrolling Effizienzanalysen des Vertriebs vornehmen und diese mit internen, aber auch externen Benchmarks abgleichen. Typische Vergleichswerte sind die Umsatzerlöse pro Mitarbeiter/Mitarbeiterin, stets in Relation zu den erforderlichen Akquisitionskosten, die Umsatzerlöse in Hinsicht auf das verwendete Budget oder in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Verkaufsfläche (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 14).

All diese Aufgabenbereiche und Kategorien des Vertriebscontrollings können auf zwei unterschiedlichen Bezugsebenen durchgeführt werden: dem operativen und dem strategischen Vertriebscontrolling. Dies dient dazu, die im Vorfeld festgelegten Ziele des Vertriebscontrollings besser darzustellen und um Aktivitäten und Budgets für die Zielerreichung genauer definieren zu können (vgl. Homburg 2020, S. 1302).

Die wesentlichen Unterschiede der beiden Bezugsebenen werden im folgenden Kapitel erläutert. Weiters wird genauer auf die Instrumente, die dem Vertriebscontrolling zur Verfügung stehen sowie deren Unterteilung eingegangen.

3.3.1. Bezugsebenen des Vertriebscontrollings

Das strategische Vertriebscontrolling: Das strategische Vertriebscontrolling bezieht sich auf einen langfristigen Planungszeitraum, wobei in der Unternehmenspraxis Zeithorizonte von drei bis fünf Jahren als realistischer

Standard gelten. Der Detaillierungsgrad dieser Planungsart ist als eher gering anzusehen, da sich die Planung des strategische Vertriebscontrolling von der übergeordneten Marketingstrategie ableitet. Mittels des strategischen Vertriebscontrollings werden die grundsätzlichen Ziele, Aktivitäten und das Budget des Vertriebs für die Marktbearbeitung festgelegt. Hierbei steht vorrangig das Schaffen von Erfolgspotentialen, im Fokus (vgl. Homburg 2020, S. 1302-1303).

Das operative Vertriebscontrolling: Das operative Vertriebscontrolling zielt auf die weitere Konkretisierung und Detaillierung des strategischen Vertriebscontrollings ab. Der Planungshorizont der operativen Planung ist deutlich geringer und bezieht sich häufig auf die Vertriebsaktivitäten eines einzelnen Geschäftsjahres. Das zweite wesentliche Merkmal ist der erhöhte Detaillierungsgrad. So ist es denkbar, dass in einem operativen Vertriebscontrolling-Konzept die Absatzziele für ein bestimmtes Land, mittels eines bestimmten Produktes oder Dienstleistung heruntergebrochen werden. Bei entsprechender Bedeutung kann der Detaillierungsgrad sogar bis auf die Einzelkundenebene beschrieben werden. Als Ausgangsbasis für das operative Vertriebscontrolling dienen die Ziele, Aktivitäten und Budgets des strategischen Vertriebscontrollings, da diese in der verkürzten Planungsperiode noch enger miteinander verflochten sind (vgl. Homburg 2020, S. 1303).

3.3.2. Instrumente des Vertriebscontrollings

Um die strategische als auch die operative Vertriebsplanung durchzuführen, bedarf es unterschiedlicher Instrumente, welche in diesem Kapitel aufgezählt und genauer erläutert werden.

Instrumente des Vertriebscontrollings	
Strategischer Bereich	Operativer Bereich
Marktbeobachtungen (Strategische Frühaufklärungssysteme)	ABC-Analyse
Analyse der Kundenorientierung	Kunden- und Vertriebserfolgsrechnung
Portfolioanalyse	Deckungsbeitragsrechnung und Produktionsrechnung
Konkurrenzanalysen	Deckungsbeitragsflussrechnung und Erlösabweichungsanalyse
Betriebsvergleiche	Profitcenter-Ergebnisrechnungen
Lebenszyklusanalysen	Kommunikationserfolgsrechnung

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

Die ABC Analyse zielt darauf ab, eine Menge von Objekten hinsichtlich ihrer Bedeutung zu reihen und zu klassifizieren. Grundsätzlich sind a-Objekte als sehr wichtig zu klassifizieren, B-Objekte als weniger wichtig und C-Objekte als eher unwichtig. Die sogenannten Objekte können Produkte, Kunden, Regionen, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder Lieferanten verkörpern. Die Strukturierung ist mittels unterschiedlicher Kriterien möglich, jedoch ist die am häufigsten verwendete Form der ABC-Analyse diejenige, die sich am Umsatz ausrichtet (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 1).

Soll-Ist-Vergleiche stellen immer den tatsächlich realisierten Wert, beispielsweise den Absatz eines Produktes in einem bestimmten Zeitfenster, gegenüber zu dem geplanten Wert. Wird bei der Kontrolle eine Abweichung festgestellt, gilt diese, mittels den möglichen betriebliche Maßnahmen, zu bereinigen (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 169).

Die Break-Even-Analyse, auch Gewinnschwelle oder Kostendeckungspunkt genannt, dient dazu, jene Absatzmenge zu berechnen, bei der ein Anbieter/eine Anbieterin die eigenen Kosten vollkommen gedeckt hat und in die Gewinnzone eintritt. Der Break-Even-Point selbst, ist derjenige Punkt, an dem die gesamten Erlöse den gesamten Kosten entsprechen. Hier beträgt der Gewinn folglich Null (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 1).

Benchmarking bedeutet, dass beispielsweise Kennzahlen oder Datenpunkte mit denen aus anderen Betrieben, anderen Abteilungen oder anderen Teams innerhalb einer Abteilung verglichen werden (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 101).

Portfolioanalysen zielen darauf ab, Produkt-Markt-Kombinationen zu bilden und in einer vier-Felder Portfoliomatrix darzustellen, um diese in Relation zueinander zu bewerten und strategische Entscheidungen zu vereinfachen. (vgl. Gladen 2011, S. 419). Es können auch Kunden/Kundinnen herangezogen werden um diese beispielsweise anhand von Umsatzanteilen in Relation mit den Lieferanteilen zu vergleichen um die Abhängigkeit des Kunden/der Kundin festzustellen (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 314).

Die Deckungsbeitragsrechnung wird sehr häufig verwendet, um den monetären Wert des Kunden festzustellen. Hierbei ist ebenfalls zu erwähnen, dass auch zukünftige Deckungsbeiträge als Zukunftspotentialfaktoren von manchen Unternehmen miteinbezogen werden, wenn es um die Feststellung des Kundenwerts geht. Es werden also die entsprechenden Deckungsbeitragerlöse mit der prognostizierten Beziehungsdauer zum Kunden/zu der Kundin multipliziert, um festzustellen, wie profitabel sich die Geschäftsbeziehung auf längere Zeit entwickeln kann (vgl. Glaser 2013, S. 151).

Die Vertriebserfolgsrechnung kann sich unterschiedliche Variablen beziehen. Den einzelnen Vertriebsmitarbeiter/die einzelne Vertriebsmitarbeiterin, den Vertrieb als Ganzes, den wirtschaftlichen Erfolg eines neuen Produktes oder einer neu erschlossenen Region. Hierbei gilt es stets zu beachten, dass der vertriebliche

Erfolg bei Neukunden/Neukundinnen oder bei neu abgeschlossenen Geschäften immer auf lange Sicht berechnet werden muss, da der Wert des Kunden/der Kundin mit der Dauer der Kundenbeziehung wächst und es auch zu Verzögerungen zwischen den vertrieblichen Aktivitäten und dem Verkaufsabschluss kommen kann (vgl. Glaser 2013, S. 259).

Das Instrument der Kennzahlen bzw. der Kennzahlssysteme ist der Hauptfokus dieser Arbeit und wird daher im folgenden Kapitel ausführlicher behandelt als die anderen sieben Instrumente bisher.

4. Kennzahlen im Vertrieb

Kennzahlen, auch Leistungsindikatoren genannt, sind die kleinstmögliche Einheit zur Leistungsmessung im Vertrieb. Laut einer Umfrage unter 107 österreichischen Unternehmen, die in einem Beitrag des Fachjournals „*Controlling & Management Review*“ erwähnt wird, spielen Kennzahlen vor allem in Hinsicht auf den Vertriebs Erfolg, die Liquidität und die Kunden/Kundinnen eines Unternehmens eine wichtige Rolle (vgl. Grünbichler/Klucka 2020, S. 43).

Speziell im Vertrieb werden Kennzahlen, die den Umsatz oder den Deckungsbeitrag als Hauptfokus ansehen, häufig verwendet. Diese können auf unterschiedliche Zielregionen oder Verantwortungsbereiche aufgeschlüsselt werden (vgl. Wolter 2019, S. 19).

Laut Gladen sind Kennzahlen dazu gedacht, komplizierte betriebliche Sachverhalte relativ vereinfacht darzustellen, um diese transparenter zu gestalten. Es geht hauptsächlich darum, dass die betroffenen Personen mit Hilfe einer Kennzahl einen schnellen Überblick zu Strukturen und Prozesse gewinnen können. Für Führungsinstanzen im Vertrieb dienen Kennzahlen für die Analyse, Planung, Durchsetzung in erster Linie für die Kontrolle jeglicher Vertriebsaktivitäten. Die sogenannte „Verdichtung von Informationen“ wird bei Kennzahlen durch das Zusammenfassen und das in Verbindungen setzen dieser erreicht. Bei reinen Basiszahlen spricht man noch nicht von einer Kennzahl, diese muss zuerst den Verdichtungsprozess durchlaufen. Während es Zusammenfassen der Informationen über die Geschäftsprozesse und Aktivitäten gehen zwar die Ursprungsinformationen unter, jedoch bleibt die Substanz der Information erhalten. Ein Beispiel hierfür wäre die Kennzahl der Rentabilität eines Unternehmens. Wenn diese unbefriedigend ausfällt, lassen sich mögliche Fehler innerhalb eines Unternehmens nicht bestimmen. Der Fehler könnte aufgrund des Umsatzes, des eingesetzten Kapitals oder bei den zu hohen Kosten liegen. Des Weiteren ist es mittels der Rentabilitätskennzahl allein unmöglich, ob sich negative und positive Abweichungen zum Teil selbst kompensiert haben. Hierfür müssen zum Ausgleichen dieser Schwäche weitere Kennzahlen herangezogen werden. Dieses Heranziehen von weiteren Kennzahlen führt zum Aufbau eines Kennzahlensystems, das darauf beruht, die passenden Kennzahlen miteinander zu verbinden und aus diesen Verbindungen die nötigen Erkenntnisse zu ziehen (vgl. Gladen 2011, S. 11-12).

Die folgenden Funktionen von Kennzahlen werden von Posselt als wesentlich betrachtet, damit diese für die Vertriebssteuerung herangezogen werden können:

- Sie müssen die **Leistungsbeurteilung** von beispielsweise Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen unterstützen.
- Kennzahlen bieten die Möglichkeit, **Ziele bzw. Zielerreichung zu überprüfen.**
- Eine Kennzahl muss die **Vergleichbarkeit mittels Richtwerten** ermöglichen.
- Kennzahlen können als Frühwarnindikatoren dienen.
- Kennzahlen müssen in der Lage sein, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in die Verantwortung zu nehmen (vgl. Posselt 2018, S. 14).

4.1. Arten von Kennzahlen sowie Anforderungen

Kühnapfel unterscheidet drei Arten von Kennzahlen:

- Normierte Kennzahlen
- Standardisierte Kennzahlen
- Ad-hoc Kennzahlen (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 3).

Bei normierten Kennzahlen handelt es sich um Gesetzestexte, um Rechtsvorgaben oder um von legitimierten Instanzen vordefinierte Kennzahlen. Das Ziel ist es, sicherzustellen, dass von allen Unternehmen einheitliche, quantitative Zusammenhänge vorgegebener Form erfasst und bei Interesse analysiert werden können. Diese Kennzahlen kommen im Vertrieb selbst so gut wie nie zum Einsatz. Standardisierte Kennzahlen werden vom jeweiligen Unternehmens- oder Vertriebsmanagement für bestimmte Aspekte des Vertriebs definiert und angewendet. Messgrößen können beispielsweise die Verkaufseffizienz und Verkaufsaktivitäten einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Zeitvergleich zu anderen sein. Ein wesentliches Merkmal von standardisierten Kennzahlen ist, dass diese dauerhaft in ein Unternehmen etabliert werden. Dies ist notwendig, um Standards zu schaffen, die es ermöglichen den Entwicklungsverlauf bzw. den Leistungsverlauf des Vertriebsapparates zu bemessen. Die Daten und

Informationen, die benötigt werden, um die Kennzahlen zu konzipieren, stammen von den Verkaufsinstanzen wie den Account Managern, den Filialen, dem Außendienst oder aber auch von vertriebsfremden Organisationen wie dem Controlling, der Produktion und Entwicklung oder dem Marketing Ad-hoc Kennzahlen entstehen spontan und dienen dazu, Argumentationen zu unterstützen. Die Verwendung von solchen Kennzahlen sollte nur akzeptiert werden, sofern auch die Bildung einer solchen Kennzahl offengelegt wurde. In manchen Fällen können sich Ad-hoc Kennzahlen auch zu standardisierten Kennzahlen umwandeln, wenn diese sich als nützlich und aussagekräftig erweisen (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 3-4).

Eine klare Anforderung an jegliche Art von Kennzahlen ist, dass diese im mathematischen Sinne eindeutig ist. Dies bedeutet, dass die Konstruktion die Verwendung von unterschiedlichen Inputdaten oder Bezügen, sodass mehrere Ergebnisse möglich sind, erlauben darf, da ansonsten die Kennzahl nicht eindeutig ist. Eine Nebenbedingung ist die Verständnisqualität der Kennzahl. Dies bedeutet, eine Kennzahl ist nur dann wirklich brauchbar, wenn sie leicht verständlich und ihre Aussage und Information leicht zu gebrauchen ist. Dies ist vor allem für Kennzahlen im Vertrieb essenziell, da jeder Vertriebsmitarbeiter/jede Vertriebsmitarbeiterin mit den Kennzahlen effektiv umgehen und arbeiten muss und sich im Klaren sein muss, welche Information es von seiner/ihrer Seite benötigt (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 5-6).

Die Effizienz des Vertriebscontrollings ist von der Qualität der verwendeten Kennzahlen abhängig. In den meisten Unternehmen wird der Vertrieb durch rein quantitative Kennzahlen gesteuert. Dies bedeutet, dass zwar beispielsweise die Anzahl der Kundenkontakte eines Mitarbeitenden akkurat gemessen werden, jedoch ist es immer noch eine Hürde, die Qualität eines solchen Kundenkontaktes zu messen. Die Qualitätsmessung ist mit rein quantitativen Kennzahlen nur bedingt möglich (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 19-20).

Dieser Aspekt bringt den rein quantitativen Kennzahlssystemen viel Kritik ein, besonders in moderneren Vertriebsorganisationen. Die steigende Komplexität in der heutigen Geschäftswelt macht es sehr schwierig Erfolg oder Misserfolg rein an quantitativen Aspekten abzulesen und qualitative Einflussfaktoren zu vernachlässigen (vgl. Kolk/Kaufmann 2018, S. 93).

4.2. Vertriebstypische Kennzahlen

Für den Vertrieb ist es nicht möglich, eine allumfassende Liste aller möglichen Kennzahlen zu entwickeln. Dies ist aber auch nicht notwendig, da jedes Unternehmen ohnehin eine eigene Kennzahlenstruktur aufbauen muss, welche je nach Branche, Vertriebswege, Kundengruppen und Zielsetzungen anders ausfallen wird (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 9).

Bei der Auswahl von Kennzahlen ist zu beachten, dass der Gebrauch einer Vielzahl von Kennzahlen weder die Transparenz noch die Effizienz des Vertriebs erhöht. Eine große Anzahl von Kennzahlen führt in der Regel eher zu Problemen sowie zu Verwirrungen oder Widersprüchlichkeiten, zumal die Erkennbarkeit von sachlogischen Zusammenhängen immer schwieriger wird (vgl. Becker/Winkelmann 2006, S. 68).

In der folgenden Tabelle sind die an den häufigsten verwendeten Kennzahlen des Vertriebscontrollings vorzufinden.

Vertriebsbereich	Mögliche Kennzahlberechnung
Umsatz	<p>Umsatz = Absatzmenge * Preis</p> <p>Umsatzentwicklung = $\frac{\text{aktueller Umsatz}}{\text{Vorperiodenumsatz}} * 100$</p> <p>Umsatzanteil = $\frac{\text{Umsatz Produkt A oder Filiale A}}{\text{Gesamtumsatz}} * 100$</p> <p>Ausgeschöpftes Umsatzpotenzial = $\frac{\text{Umsatz eigenes Unternehmen}}{\text{Marktvolumen}} * 100$</p>
Deckungsbeitrag	<p>Deckungsbeitrag = Umsatzerlöse – variable Kosten</p> <p>Produktdeckungsbeitrag = Nettoumsatz des Produktes – Produkteinzelkosten</p> <p>Auftragsdeckungsbeitrag = Nettoauftragsvolumen – Auftragseinzelkosten</p> <p>Kundendeckungsbeitrag = Nettoumsatz des Kunden – direkt der Kundenbeziehung zurechenbare Kosten</p>
Akquisition und Verkaufsinstanzen	<p>Kontakte = Anzahl Kundenkontakte pro Periode</p> <p>Kontaktintensität = $\frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{Anzahl Kundenkontakte}}$</p> <p>Kontakterfolgsquote = $\frac{\text{Terminvereinbarungen}}{\text{Anzahl kontaktierter Interessenten}} * 100$</p> <p>Angebotsquote = $\frac{\text{Anzahl abgegebener Angebote}}{\text{Anzahl besuchter Interessenten}} * 100$</p> <p>Abverkaufsquote = $\frac{\text{Anzahl Kunden (Laden, Online-Shop)}}{\text{Verkäufe}} * 100$</p> <p>Besuchseffizienz = $\frac{\text{Anzahl Aufträge}}{\text{Anzahl Kundenbesuche}} * 100$</p> <p>Effizienz der Verkaufsinstanz = $\frac{\text{Anzahl Abverkäufe}}{\text{Anzahl Kundenkontakte}} * 100$</p> <p>Verkaufszeitanteil = $\frac{\text{Zeit in direktem Kundenkontakt}}{\text{Arbeitszeit}} * 100$</p> <p>Instanzeneffektivität = $\frac{\text{Kosten der Verkaufsinstanz}}{\text{Nettoumsatz}} * 100$</p> <p>Personalquote = $\frac{\text{Anzahl Verkäufer in der Filiale}}{\text{Nettoumsatz oder Anzahl Abverkäufe}} * 100$</p>
Angebote	<p>Angebotsentwicklung = $\frac{\text{Angebote der Istperiode}}{\text{Angebote der Vorperiode}} * 100$</p> <p>Angebotserfolgsquote (Anzahl) = $\frac{\text{erfolgreiche Angebote}}{\text{Gesamtzahl Angebote}} * 100$</p> <p>Angebotserfolgsquote (Volumen) = $\frac{\text{Umsatz der erfolgreichen Angebote}}{\text{Umsatz aller abgegebenen Angebote}} * 100$</p> <p>Loss Order Rate = $\frac{\text{Anzahl abgelehnter Angebote}}{\text{Anzahl aller abgegebenen Angebote}} * 100$</p> <p>Loss Order Quote = $\frac{\text{Anzahl abgelehnter Angebote}}{\text{Anzahl angenommen Angebote}} * 100$</p>
Aufträge	<p>Auftragseingangsquote = $\frac{\text{bisheriger Auftragseingang (Umsatz)}}{\text{geplanter Gesamtumsatz in der Periode}} * 100$</p> <p>Auftragseingangsentwicklung = $\frac{\text{Auftragseingang der Periode}}{\text{Auftragseingang der Vorperiode}} * 100$</p>

Preis	$\text{Preisdurchsetzung} = \frac{\text{Aufträge mit Preisnachlass auf Angebotspreis}}{\text{Anzahl Angebote}} * 100$ $\text{Rabatquote} = \frac{\text{Summe aller gewährten Rabatte}}{\text{Umsatz (netto oder brutto)}} * 100$ $\text{Rabattintensität Produkt A} = \frac{\text{Summe alle Rabatte auf Produkt A}}{\text{Summe aller Rabatte}} * 100$
Qualität	$\text{Liefertreue} = \frac{\text{Anzahl vertragskonformer Auslieferungen}}{\text{Summe aller Auslieferungen}} * 100$ $\text{Stornoquote} = \frac{\text{storniertes Auftragsvolumen}}{\text{Nettsumme}} * 100$ $\text{Umtauschquote} = \frac{\text{Anzahl Umtäusche}}{\text{Anzahl Verkäufe}} * 100$ $\text{Beschwerdequote} = \frac{\text{Anzahl sich beschwerender Kunden}}{\text{Anzahl Kunden}} * 100$
Kunden	$\text{Kundenwiedergewinnungsquote} = \frac{\text{Zürckgezogene Kündigungen}}{\text{Kündigungen}} * 100$ $\text{Zahlungstreue} = \frac{\text{Offene Debitorenrechnungen nach Zahlungsziel}}{\text{Nettoumsatz}} * 100$ <p>Kundenverteilung = Anteil der Kunden, die x% des Umsatzes (Gewinns, Stückmenge, Anzahl, Abverkäufe usw.) ausmachen</p> <p>Kundentreue = Ø Vertragszeit</p> <p>Stammkundenquote = Anteil der Kunden, die länger als x Monate oder Jahre Kunden sind</p> $\text{Neukundenumsatzquote} = \frac{\text{Neukundenumsatz}}{\text{Nettoumsatz}} * 100$ $\text{Neukundenanteil} = \frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Gesamtkunden}} * 100$
Marktposition	$\text{Marktvolumenanteil} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{realisierter Gesamtmarktumsatz}} * 100$ $\text{Marktpotenzialanteil} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{geschätzter möglicher Gesamtmarkt}} * 100$

Tabelle 2: Beispiele für betriebswirtschaftliche Kennzahlen (in Anlehnung an Kühnapfel 2019b, S: 9).

4.3. Bildung und Dokumentation von Kennzahlen

Bei den Bildungen, beziehungsweise Bestimmung, der passenden Kennzahlen für das Vertriebscontrolling ist vor allem darauf zu achten, dass diese alle kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens abgedeckt wurden. Dies bedeutet, dass die Meilensteine, die in einem Unternehmen eine wichtige Rolle einnehmen, die Basis für den Kennzahlenkatalog darstellen. Einige Erfolgsfaktoren, die zur Bildung von Kennzahlen herangezogen werden können, sind:

- Die **Wirtschaftlichkeit**, bei der Erstellung und Auswertung von Kennzahlen
- Die **Verbindung** der Kennzahl zu einer Vorgabe und einem Ziel

- Das **Enthalten von komprimierten Informationen**
- Die **Messbarkeit von Daten**. Dies bedeutet das Ausdrücken einer Menge, eines Wertes oder einer Prozentangabe
- Die **Vollständigkeit**, um zu einem korrekten Ergebnis zu gelangen
- Die **Vergleichbarkeit** untereinander (vgl. Vollmuth/Zwettler 2020, S. 27).

Bei der Erstellung von Kennzahlen und dem Zusammenfügen zu einem Kennzahlenkatalog gilt es jede im Unternehmen vorhandene Kennzahl zu dokumentieren. Dies ist für den Aspekt der Eindeutigkeit einer Kennzahl essenziell. Die Kennzahlen werden in einem Kennzahlen-Datenblatt erfasst. Die Pflege und eines solchen ist grundsätzlich das Vertriebscontrolling verantwortlich. Das Datenblatt muss für jede Person zugänglich sein, welche mit den Kennzahlen arbeitet und ist so zu gestalten, dass es auch von diesen Personen einfach zu verstehen und handhaben ist (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 8).

Ein Kennzahlen-Datenblatt kann beispielsweise für die Kundenrückgewinnungsquote nach folgendem Schema aufgebaut werden:

Beispiel eines Kennzahlen-Datenblatts für das Unternehmen XYZ	
Bezeichnung der Kennzahl	Kundenrückgewinnungsquote
Formel	$\frac{\text{Zürckgezogene Kündigungen}}{\text{Kündigungen}} * 100$
Aussagewert der Kennzahl	Diese Kennzahl gibt an, wie viele der Kunden und Kundinnen, die ein existierendes Geschäftsverhältnis kündigen wollten, durch Aktivitäten des Vertriebes ihre Meinung änderten und weiterhin aktive Kundenbeziehungen zu uns halten. Der Betrachtungszeitraum beträgt jeweils den vergangenen Monat
Aussagegrenzen	Es werden keine Kunden oder Kundinnen betrachtet, die das Geschäftsverhältnis vor mehr als sechs Monaten gekündigt haben und nun erneut Kunden bzw. Kundinnen geworden sind.

Erstellung und Dokumentation der Kennzahl	Die Kennzahl ist von allen Verkäufern und Verkäuferinnen bis zum 5. Werktag eines Monats für das jeweils zurückliegende Berichtsmonat mittels einer Excel-Datei an das Vertriebsmanagement zu übermitteln.
Sonstiges	Die Kennzahl bestimmt die Höhe der Provision eines Verkäufers/Verkäuferin, da es für zurückgewonnene Kunden und Kundinnen höhere Provisionsanteile gibt.
Ansprechperson	Für etwaige ist Fragen Herr / Frau XYZ zuständig

Tabelle 3: Beispiel eines Kennzahlen-Datenblatts (in Anlehnung an Kühnapfel 2019b, S. 8).

Um den darzustellenden Wirklichkeit-ausschnitt detaillierter und umfassender darstellen zu können bedarf es im nächsten Schritt die einzelnen Kennzahlen miteinander in ein Kennzahlensystem zu kombinieren. Dies geschieht dadurch, dass eine Kennzahl die Inputgröße für eine weitere Kennzahl wird. Die Aufgaben, sowie Nutzen und Nachteile eines Kennzahlensystems sind ident mit denen einer einzigen Kennzahl alleinstehend. Der Erstellungsaufwand eines Kennzahlensystems ist natürlich höher und es besteht die Gefahr, dass Folgefehler im Prozess des Kombinierens nicht sofort erkannt werden (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 13).

Ein weiterer Vorteil der Verknüpfung von einzelnen Kennzahlen mit anderen ist, dass diese nicht mehr nur reine Momentaufnahmen sind. Durch die Verbindung mit anderen Kennzahlen und die Bildung eines Kennzahlensystems ist eine mittel- und langfristige ganzheitliche Betrachtung einer Sachlage möglich (vgl. Zajac/Rosenthal 2020, S. 30).

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Definition, den Aufgaben, dem Aufbau, den Einflussfaktoren sowie der Implementierung eines Kennzahlensystems in ein B2B IT-Unternehmen. Im abschließenden Kapitel erfolgt eine Erläuterung von drei zeitgemäßen Konzepten zur Entwicklung von Kennzahlensystemen sowie eine kritische Beurteilung dieser.

4.4. Auswahl von Kennzahlen für den IT-B2B Bereich

Im Speziellen für die sich immer schneller entwickelnde IT-Branche bedarf es an einer gezielten Auswahl von Kennzahlen, um Abweichungen von Zielwerten rasch

zu erkennen und notwendige Gegenmaßnahmen zeitgerecht einleiten zu können. Für die richtige Auswahl an Kennzahlen für den IT-Sektor ist die Bestimmung der Analysedimensionen der erste Schritt. Unternehmen müssen bestimmen, für welche Bereiche des Vertriebs Kennzahlen benötigt werden. Mögliche Analysedimensionen sind unter anderen:

- Die **Organisation**
- Die **Zeitabläufe**
- Die **Kunden-** beziehungsweise **Kundensegmentierung**
- Die **Prozesse** (vgl. Gadatsch 2020, S. 89).

Gadatsch verweist auf die in Unternehmen häufig gestellte Frage, wie „gute“ Kennzahlen gefunden werden können. Diese kann jedoch niemals eindeutig beantwortet werden, da die Wertigkeit einer Kennzahl immer von dem jeweiligen Einsatzbereich abhängt. Für potenzielle Kennzahlen empfiehlt es sich, die bereits im obigen Kapitel (4.2) erwähnten, Prüfkriterien zu heranzuziehen. Diese geben Aufschluss darüber, ob eine mögliche Kennzahl für den jeweiligen Verwendungszweck geeignet ist oder verworfen werden sollte. Im Zuge der Vertriebssteuerung kann ein laufender Soll-Ist-Vergleich feststellen, ob die ausgewählten Kennzahlen auch die gewünschte Information in der erforderlichen Qualität liefern. Eine detaillierte Dokumentation und eine gewissenhafte Betreuung der Kennzahlen hinsichtlich der laufenden Kosten, der Ressourcenauslastung und auch der angebotenen IT-Serviceleistungen kann ebenfalls Vergleiche mit anderen Anbietern ermöglichen (vgl. Gadatsch 2020, S. 90).

Eine häufig verwendete Methode der Kennzahlgenerierung zur Vertriebssteuerung ist die Analyse der Bilanzstruktur eines Unternehmens. Diese erfordert sehr wenig Aufwand und kann jederzeit durchgeführt werden. Jedoch handelt es sich bei solchen Kennzahlen um statische Momentaufnahmen. Derartige Kennzahlen können stark von bilanzpolitischen Maßnahmen, wie dem Aufschieben von Investitionen, beeinflusst werden und sind daher für ein effizientes Vertriebscontrolling eher ungeeignet (vgl. Binder/Högsdal 2016, S. 47).

Ein weiteres Vorgehen für das Finden von Kennzahlen wird beispielsweise in einem Beitrag von Michael Martin in einer Ausgabe des Journals „Sales Excellence“ aus dem Jahr 2018 beschrieben. Zuerst wurde entschieden, ob es sich bei dem Bedarf an Kennzahlen um den Prozess der Neukundengewinnung handelt oder um die

Pflege der Beziehungen von Bestandskunden. Für die Neukundenakquise kann beispielsweise jeder einzelne Kundenkontakt gemessen werden. Dazu zählen persönliche Meetings, Telefonate oder sogar Emails. Hierbei ist es essenziell, dass ein Unternehmen die eigenen Vertriebsprozesse klar aufschlüsseln und abbilden kann, da die Kennzahlen sehr stark von den einzelnen Aktivitäten abhängen. Anhand dieser klaren Darstellung von Kennzahlen ist es möglich zu erkennen, an welchen Punkten entlang des Verkaufsprozesses die meisten potenziellen Neukunden/Neukundinnen abspringen. Andere Kennzahlen müssen in der Pflege der Kundenbeziehung eingesetzt werden. Hierbei kann gemessen werden, welche Produkte oder Services vom Kunden gekauft wurden, wann der letzte Kontakt mit dem Kunden/der Kundin passierte oder ob dieser sich bereits in der Vergangenheit beschwert hatte. Diese Kennzahlen, die auch mögliche negative Aspekte einer Kundenbeziehung messen und beleuchten sind für eine gute Kundenbeziehung unerlässlich. Nur durch das Bestimmen der Prozesse beziehungsweise der Struktur der Kunden lassen sich brauchbare Kennzahlen ableiten, die wiederum Rückschlüsse auf Vertriebsfolge aus der Vergangenheit und zukünftige Verkaufschancen ermöglichen (vgl. Martin 2018, S. 30).

5. Kennzahlen und Kennzahlssysteme

Kennzahlssysteme bilden, unabhängig von Branche und Unternehmensgröße, sozusagen das Rückgrat des Vertriebscontrollings. Erst durch das Verbinden der einzelnen Kennzahlen zu Kennzahlssystemen werden Handlungen und Aktivitäten des Vertriebs mess- und vergleichbar gemacht. Viele Methoden und Instrumente wie beispielsweise die Balanced Scorecard, Benchmarkanalysen und Customer Value Analysen basieren auf Kennzahlssystemen. Obwohl ein Kennzahlssystem als Kombination mehrere einzelnen Kennzahlen anzusehen ist, obliegt dieses ebenfalls der gleichen Kritik, dem Nichteinbeziehen von qualitativen Merkmalen des Vertriebs. Würde sich das Vertriebscontrolling nur auf quantitative Messgrößen innerhalb eines Kennzahlensystems beschränken, würde dies dazu führen, dass die qualitativen Stärken und Talente der einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vollkommen ungeachtet verbleiben. Diese Kritik ist gerechtfertigt und daher gilt es viel mehr darum, die richtigen Kennzahlen zu bilden und ein Gerüst zu konstruieren, welches es ermöglicht, den Wirkungszusammenhang zwischen Stellgrößen und Messgrößen objektiv messbar zu machen (vgl. Kühnapfel 2013a, S. 52-53).

Der Begriff „Performance Measurement Systems“ hat sich in den letzten Jahren als Weiterbildung des klassischen Kennzahlensystems etabliert. Bei einem Performance Measurement System wird darauf abgezielt, die quantitativen Messgrößen eines Kennzahlensystems als Grundlage heranzuziehen und mit qualitativen Faktoren zu ergänzen. Hierbei werden im Erstellungsprozess vor neben den Interessen der Unternehmensführung auch die der wesentlichen Stakeholder miteinbezogen (vgl. Schreyer 2007, S. 285-286).

Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht vertieft auf Performance Measurement Systeme eingegangen, da als Ziel die Erstellung eines Kennzahlensystems definiert wurde.

5.1. Aufbau von Kennzahlensystemen

Kennzahlensysteme sind hierarchisch aufgebaut und werden in zwei unterschiedliche Formen eingeteilt. Ein Kennzahlensystem kann entweder als ein Ordnungssystem oder als ein Rechensystem aufgebaut werden (vgl. Jung 2014, S. 164).

Bei Rechensystemen werden die einzelnen Kennzahlen mathematisch miteinander in Verbindung gebracht. Dies bewirkt, dass sich die Veränderung einer Kennzahl

auf die vor- und nachstehenden Kennzahlen auswirkt. Jede Kennzahl ist das Ergebnis vorher stehender Berechnungen und hat einen direkten Einfluss auf nachstehende (vgl. Jung 2014 S. 164).

Der ROI (Return on Investment) -Baum, zu Deutsch Kapitalrendite, ist ein klares Beispiel für ein Rechensystem. Der Stamm, bei welchem es sich um eine besonders aussagefähige Kennzahl handelt, verzweigt sich in Unterkennzahlen. Diese entspringen aus weiteren Unterkennzahlen. Die Spitzenkennzahl am Stamm soll innerhalb des Systems die wichtigste Information übermitteln, jedoch wird diese selbst nicht zur Erklärung anderer Kennzahlen herangezogen. Für das Kennzahlensystem werden definitionslogische Beziehungen und mathematische Umformungen verwendet (vgl. Gladen 2011, S. 94).

Folgende Operationen können den Aufbau eines solchen Systems beschreiben:

- **Aufgliederung:** Die Zähler und Nenner sind Teile einer Gesamtgröße. Es werden beispielsweise Kosten in Herstellungskosten, Verwaltungs- sowie Vertriebskosten aufgegliedert.
- **Substitution:** Hier werden der Zähler und der Nenner durch andere Größen, wie beispielsweise der Gewinn durch den Umsatz, ersetzt, ohne den Wert der Ausgangskennzahl zu verändern.
- **Erweiterung:** Zähler und Nenner der Ausgangskennzahl werden um die gleiche Größe erweitert. Ein Beispiel wäre der Gewinn und das Gesamtkapital um den Faktor 1 durch Unternehmenswert (vgl. Gladen 2011, S. 95).

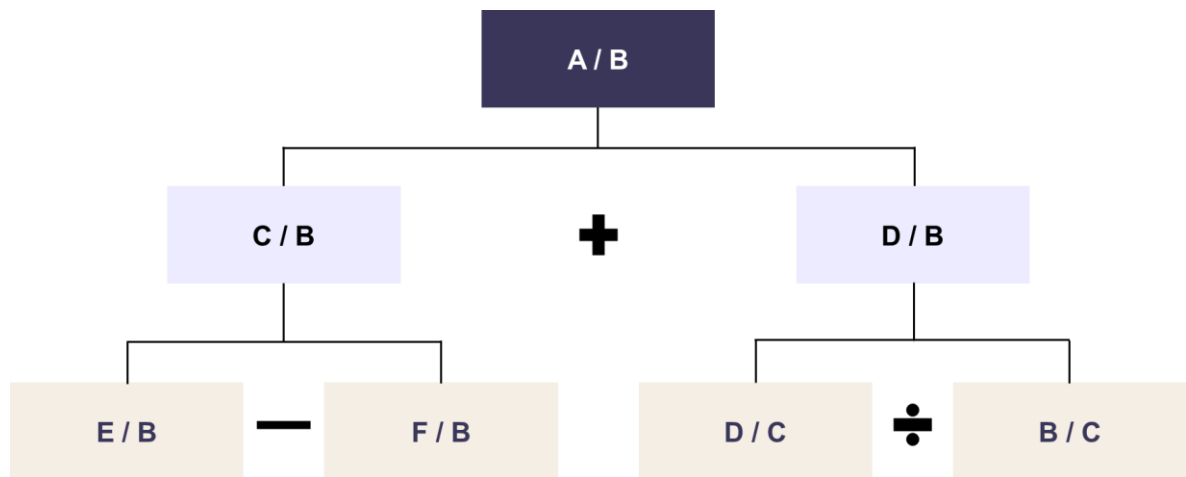


Abbildung 6: Rechensystemstruktur von Kennzahlen (in Anlehnung an Gladen 2011, S. 95).

Ordnungssysteme bieten die Möglichkeit die Grenzen von Rechensystemen zu erweitern, indem auch die Aufnahmen von Kennzahlen in das System zugelassen wird, die nicht mathematisch-definitionslogisch miteinander verknüpft sind. Hierbei besteht auch keine Notwendigkeit, aussagelose Hilfskennzahlen in das Kennzahlensystem zu integrieren. Die Einschränkungen von Ordnungssystemen im Vergleich mit Rechensystemen zeigen sich bei den Verwendungszwecken eines solchen Systems. Die erhöhte Flexibilität von Ordnungssystemen wird gewonnen mit dem Nachteil, dass quantitative Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kennzahlen nicht explizit dargestellt werden und im schlimmsten Fall unklar verbleiben. Wenn in einem Ordnungssystem ein Kausalzusammenhang auftaucht, müssen die Kennzahlen nicht zwangsläufig auch eine Hierarchie mit nach oben zunehmenden Kennzahlen-Verdichtungsgrad darstellen. Auch die Spitzenkennzahl muss nicht zwangsläufig als Resultat von schrittweiser Verdichtung entstehen. Ein typisches Beispiel für ein Ordnungssystem ist die Balanced Scorecard (vgl. Gladen 2011, S. 98).

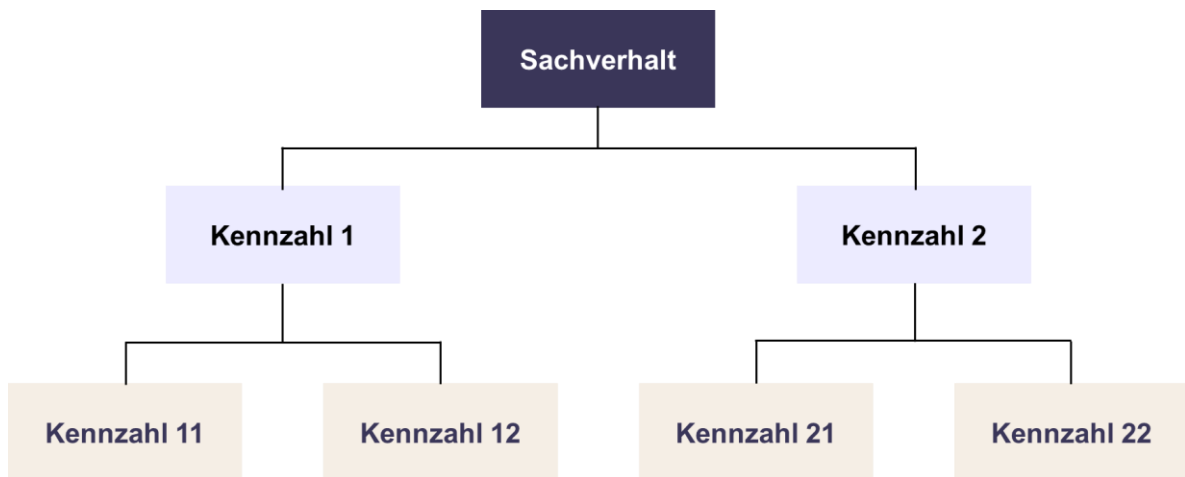


Abbildung 7: Ordnungssystemstruktur von Kennzahlen (in Anlehnung an Gladen 2011, S. 96).

5.2. Entwicklung von Kennzahlssystemen

Laut Küpper gibt es vier verschiedene Möglichkeiten, um ein Kennzahlensystem zu entwickeln. Die logische Herleitung, die modellgestützte Rechtfertigung, die empirisch-theoretische Fundierung und die empirisch-induktive Gewinnung (vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 482). Im folgenden Kapitel wird nun tiefer auf die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten eingegangen.

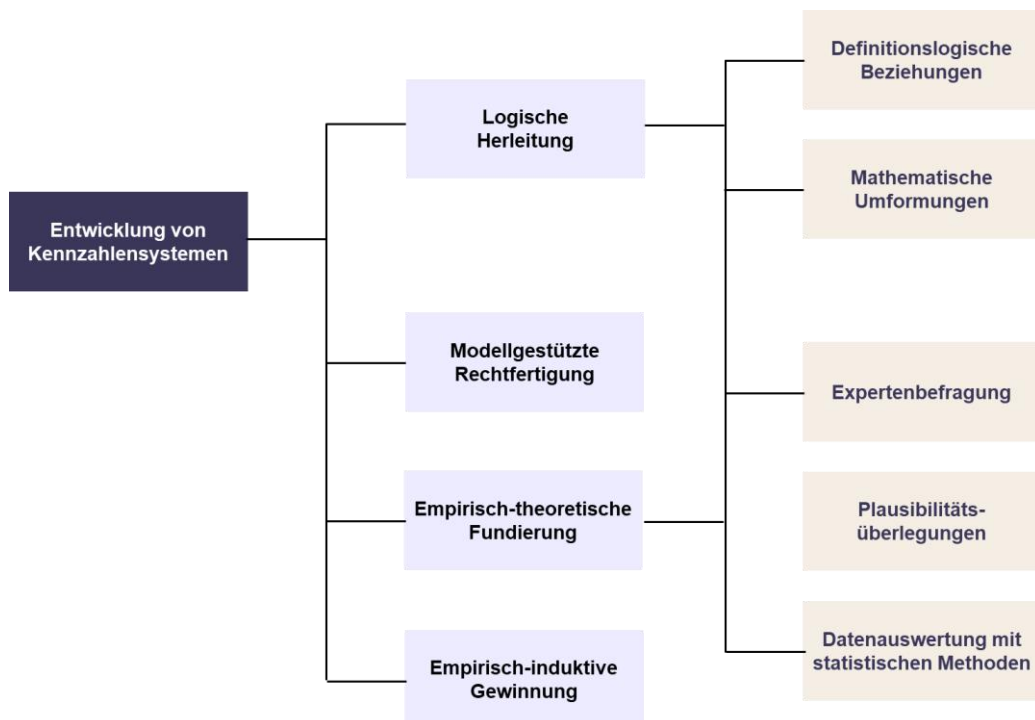


Abbildung 8: Entwicklungskonzept von Kennzahlensystemen (in Anlehnung an Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S: 482).

Die **logische Herleitung** bedient sich an mathematischen Umformungen und definitionslogischer Beziehungen, um ein Kennzahlensystem zu entwickeln. Diese Form der Entwicklung führt zum höchsten Grad an Geschlossenheit. Dies bedeutet, dass sich die einzelnen Verknüpfungen, die zu dem System führen, sehr genau wiedergeben lassen. Mathematische Umformungen können insbesondere durch multiplikative oder additive Verknüpfungen erschaffen werden. Das bekannteste Kennzahlensystem, das einer logischen Herleitung entspricht, ist das DuPont-Kennzahlensystem. Die logische Nachvollziehbarkeit und die gut zu erkennende Struktur innerhalb des Systems machen diesen Ansatz für viele Einsatzmöglichkeiten sehr attraktiv. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die logischen Zusammenhänge nichts über empirische Ursachen-Wirkungs-Beziehungen aussagen. Daher ist es nicht möglich, mittels einer logischen Zerlegung zu den empirischen Bestimmungsgrößen der Kennzahlen zu gelangen. Logisch hergeleitete Kennzahlensysteme liefern keine entscheidungsproblematisch- oder stellenspezifischen Kennzahlen (vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 483–485).

Modellgestützte Ableitungen von Kennzahlensystemen zielen darauf ab, den jeweils betrachteten Bereich des Unternehmens durch ein dynamisches Entscheidungsmodell darzustellen, das die essenziellen Handlungs- und Zustandsvariablen und die benötigten Zielgrößen enthält. Solche Modelle beinhalten ebenfalls Hypothesen über die Beziehungen zwischen den enthaltenen Größen. Bei der Festlegung der Kennzahlen muss ebenfalls ein Fest- oder Mindestwert bestimmt werden, der als durch ein bestimmtes Anspruchsniveau erreicht werden kann. Das Management muss ebenfalls zwischen direkt und indirekt kontrollierbaren Größen unterscheiden. Erste können durch das Management genau festgelegt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Verhältnis zwischen der produzierten Menge innerhalb einer Zeitperiode und dem Auftragsbestand in der vorherigen Periode. Indirekte Kennzahlen können nur beeinflusst aber nicht bestimmt werden. Der Monatsumsatz wird beispielsweise nicht nur durch die eigenen Produktionskapazitäten, sondern auch durch die Kundennachfrage bestimmt. Mittels einer Simulationsanalyse werden die formulierten Kennzahlmodelle getestet. Hierbei wird untersucht, welcher Ressourceneinsatz benötigt wird, um bei bestimmten Kennzahlen einen vordefinierten Zielerreichungsgrad zu gewährleisten. Die Verwendbarkeit der Ergebnisse hängt davon ab, inwieweit das getestete Modell die realen Gegebenheiten eines

Unternehmens widerspiegelt. Insofern beruht dieser Ansatz rein auf Hypothesen (vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 491-494).

Bei der **empirisch-theoretische Fundierung** von Kennzahlen werden beispielsweise Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie, der Organisationstheorie oder der Preistheorie herangezogen, um ein Kennzahlensystem zu entwerfen. In diesen sind Hypothesen über empirische Zusammenhänge aufgestellt, die in weiterer Folge unter realen Bedingungen überprüft werden. Daher ist es legitim, die Bestimmungsgrößen als Kennzahlen zu verstehen, von deren Ausprägungen die übergeordneten Kennzahlen abhängen. Diese Methodik zum Herleiten von Kennzahlen ist bislang wenig genutzt worden, da der derzeitige Wissensstand der Betriebswirtschaftslehre lediglich in begrenzten Maßen über empirische Hypothesen verfügen, die ausreichend in der Realität überprüft worden sind. Nur in wenigen Gebieten ist das realtheoretische Wissen so fundiert, dass es für das Entwickeln und Begründen von Kennzahlensystemen ausreichen würde (vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 486-488).

Die weitaus stärker verbreitete Methodik zum Erstellen eine Kennzahlensystems ist die **empirisch-induktive Gewinnung** von Kennzahlensystemen. Hierbei geben die einzelnen Kennzahlen wichtige Einflussgrößen und Indikatoren an, die eine Einfluss aufweisen, der weder logisch noch über Ursachen-Wirkungszusammenhänge begründbar ist. Induktiv bedeutet, dass die benötigten Kennzahlen aus empirischen Wissensdatenbanken entwickelt werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Erfahrungsberichte einer Person, die einen bestimmten Unternehmensbereich besonders gut kennt. Im Anschluss wird versucht, aus diesem Expertenwissen die relevanten Kennzahlen und die Beziehungen untereinander zu ermitteln. Kompetente Führungskräfte und erfahrene Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen können eine sehr gute Grundlage für die Erste Entwicklung von Kennzahlensystemen darstellen. Diese Vorgehensweise führt in der Regel zu einer großen Anzahl von potenziellen Kennzahlen. Meistens werden mehrere Größen als bestimmender Faktor für die davon abhängige Kennzahl definiert. Die Einflüsse der verschiedenen Größen sind schwer voneinander abzugrenzen. Hierbei muss sich das Management mit der Beeinflussung einer Kennzahl auf eine andere zufriedengeben, da solche beispielsweise durch unvollständiges Wissen sehr häufig zustande kommen (vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 488-489).

Küpper betont ebenfalls, dass, um aussagekräftige und situationsgerechte Kennzahlssysteme zu entwerfen, es durchaus legitim ist die beschriebenen Methoden miteinander zu kombinieren. Dadurch ist es möglich die logischen Beziehungen der Kennzahlen zu berücksichtigen, was wiederum zu mehr Eindeutigkeit und mehr Klarheit führen kann. Das Expertenwissen von Führungskräften und Mitarbeitenden kann in Modellen dargestellt werden und als Ausgangsbasis für wichtige Steuerungsgrößen dienen (vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 494).

Bei der Auswahl und der Bildung von Kennzahlssystemen gilt es die Anforderungen an die einzelnen Kennzahlen zu beachten und zusätzliche Kriterien in den Bewertungsprozess miteinzubeziehen:

Anforderung	Beschreibung
Quantifizierbarkeit	Die Kennzahlen müssen quantifizierbar sein. Dies bedeutet, sie müssen in Geld- oder Mengeneinheiten messbar dargestellt werden.
Begrenzter Zahlenumfang	Nur wenige, auf das Unternehmen zugeschnittene und wichtige Kennzahlen sind zu verwenden. Es bedarf an Kennzahlen für das gesamte Unternehmen, ebenso wie für die einzelnen Unternehmensbereiche. In einem Kennzahlensystem müssen alle notwendigen Unternehmensbereiche integriert werden.
Zukunftsbezug	Für die Vergleichbarkeit von Kennzahlen muss der Zeitbezug beachtet werden. Ebenso ist es erforderlich, vergangenheitsbezogene Kennzahlen für die Gewinnung von Zukunftsdaten zu berücksichtigen.
Vergleichbarkeit	Während des Erstellungsprozesses ist darauf zu achten, dass Vergleiche, beispielsweise innerhalb der Branche, möglich sind. Willkürliche Änderungen in der Struktur des Systems sind zu unterlassen, da ansonsten keine langfristigen Erkenntnisse gewonnen werden können.
Widerspruchslosigkeit	Kennzahlen innerhalb eines Systems müssen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinanderstehen und dürfen keine Widersprüche aufweisen.

Vollständigkeit	Kennzahlensysteme enthalten die essenziellen Informationen in verdichteter und vollständiger Form. Es darf keinen Informationsverlust bei der Erstellung eines Kennzahlensystems geben.
Wirtschaftlichkeit	Der Informationsnutzen muss höher sein als die Gesamtkosten der Informationsbeschaffung und -aufbereitung. Im Kern sollen Kennzahlensysteme nur Informationen enthalten, die regelmäßig für Entscheidungsvorgänge benötigt werden. Weiterführende Informationen werden nur bei Bedarf bereitgestellt.

Tabelle 4: Anforderungen an ein Kennzahlensystem (in Anlehnung an Jung 2014, S. 165).

5.3. Kennzahlensysteme in der IT-B2B Branche

Bislang hat sich in der IT-Branche noch kein Standard-Kennzahlensystem etablieren können, obwohl bereits zahlreiche Konzepte entwickelt und getestet wurden. Dies liegt vor allem an den individuellen Bedürfnissen von Unternehmen (vgl. Gadatsch/Mayer 2014, S. 188).

Eine klare Besonderheit bei für das Vertriebscontrolling bei der Erstellung von Kennzahlensystemen in IT-Unternehmen ist, dass die Struktur des Systems sehr stark mit der eines Unternehmens variieren kann und dass es keine allgemein gültigen Kennzahlensysteme gibt. Die wichtigsten Prüfkriterien bei der Erstellung eines Kennzahlensystems sind die Qualität der Serviceleistungen, die Berechenbarkeit beziehungsweise Analysierbarkeit von Leistungen und Kosten, sowie die Wirtschaftlichkeit und der Aufbau der Organisation. Aufgrund der raschen Veränderungen innerhalb der Branche, ist besonders drauf zu achten, wie Kennzahlen beispielsweise auf Veränderungen reagieren würden und ob pragmatische Ersatzgrößen ermittelbar sind. Typische Kennzahlen für ein Kennzahlensystem, dessen Struktur sich auf den Vertrieb von IT-Serviceleistungen fokussiert hat können sein:

- Die Termintreue der Servicelieferungen

- Der Verfügbarkeitsgrad
- Die Anzahl der Störungen pro Service
- Die Antwortzeit bei Fragen des Kunden/der Kundin
- Anzahl der Besuche bei dem Kunden/der Kundin für den Verkauf eines Service gemessen an der Gesamtzahl von Kundenkontakten (vgl. Gadatsch 2016, S. 40-43).

Mögliche Kennzahlen für eine Vertriebsorganisation ausgerichtet auf den Verkauf von Software könnten sein:

- Zufriedenheit eines Kunden/einer Kundin
- Anzahl der Änderungen an der Software
- Anzahl von Störungen und Aufkommen von Fehlern
- Sofortlösungsanteil bei Störungen und Problemen (vgl. Gadatsch 2016, S. 42).

Neben diesen Beispielen für Kennzahlen gibt es allerdings in zeitgemäßer Literatur noch keine spezifischen Anforderungen an ein Kennzahlensystem, das auf die IT-Branche ausgerichtet wäre. Es können jedoch aus den im Kapitel 2.4 beschriebenen Besonderheiten der IT-Branche auch Anforderungen an ein Kennzahlensystem abgeleitet werden:

- **Lösungsverkauf:** IT-Services und Produkte werden nur sehr selten als einzelnes Produkt und viel mehr als Lösungspaket am Markt angeboten, da dieses besser an die Kundenanforderungen angepasst werden kann. Daher muss ein Kennzahlensystem in der Lage sein, den Vertrieb von Software-, Hardware- und Servicelösungen zu unterscheiden oder wenn nötig miteinander zu verbinden.
- **Wachsender Konkurrenzdruck:** Innerhalb der IT-B2B Branche stieg der Konkurrenzdruck innerhalb der letzten zehn Jahre enorm an. Daher ist es umso wichtiger, dass Kennzahlensysteme für den IT-B2B Vertrieb zeitgerecht und individuell auf das eigene Unternehmen abgestimmt sind, jedoch ebenfalls Möglichkeiten bieten, den eigenen Betrieb mit der direkten

Konkurrenz zu vergleichen. Dies ermöglicht ein Erkennen der eigenen Schwächen und Stärken.

- **Fachkräftemangel:** Aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels im technischen Vertrieb müssen bei der Erstellung und Implementierung eines Kennzahlensystems die Mitarbeiterperspektiven beachtet werden, um das zu gestaltende System einfach und übersichtlich aufzubauen.

5.4. Integration eines Kennzahlensystems

Das folgende Unterkapitel befasst sich mit der Integration eines Kennzahlensystems für den Vertrieb eines IT-B2B Unternehmens und mit möglichen Hindernissen und Widerständen während des Integrationsprozesses. Es werden folglich die häufigsten Probleme und Erfolgsfaktoren für den Integrationsprozess erläutert.

Die Integration eines Kennzahlensystems stellt für jedes Unternehmen eine große Veränderung dar. Solche Implementierungsvorgänge sind nicht selten, aus den verschiedensten Gründen, zum Scheitern verurteilt. Die Hauptgründe, warum dieser Prozess fehlschlagen kann sind unter anderem die eigenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Hierbei sind in erster Linie die Mitarbeitenden gemeint, welche direkt oder indirekt in den Implementierungsprozess mit eingebunden sind. Sehr häufig sind psychologische Verteidigungsreaktionen der Grund für die intuitive Ablehnung einer Veränderung, wie der Implementierung eines Kennzahlensystems. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen haben Angst ihre bisherigen Freiheiten zu verlieren oder befürchten vermehrte Kontrollen und Eingriffe in deren Tätigkeitsbereiche. Einer der Hauptgründe für solche Ängste ist in den meisten Fällen die fehlende oder unzureichende Kommunikation des Managements. Die Stärke des Widerstandes der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen hängt von den individuellen Persönlichkeiten sowie der Unternehmenskultur ab (vgl. Nistelrooij 2021, S. 45).

Die häufigsten Problemfelder während eines Veränderungsprozesses sind:

- **Kulturelle Differenzen:** Diese können Auftreten, wenn der Veränderungsprozess Personen außerhalb der Unternehmensumwelt benötigt. Ein Beispiel hierfür sind externe Unternehmensberater/Unternehmensberaterinnen. Diese werden von

skeptischen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen als fast schon feindselig angesehen, da diese die vorherrschende Struktur aufbrechen und neugestalten sollen. Somit bilden sich ganze Gruppen aus Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, welche gegen die bevorstehenden Veränderungen ankämpfen und sich gegen die Integration eines Kennzahlensystems stellen.

- **Einschränkungen:** Hierbei geht es um das Einschränken oder Verändern der Freiheiten von Mitarbeitenden. Wird beispielsweise ein Kennzahlensystem für die Vertriebsabteilung eingeführt erfordert dies von der Vertriebsmannschaft das Vermerken von Kundenkontakten und Vertriebsaktivitäten. Diese neuen Regelungen können für viele Angestellte beschränkend wirken, was im Gegenzug zu Widerstand gegen die Einführung eines Kennzahlensystems führen kann.
- **Kommunikative Probleme:** Kommunikative Probleme können auf zwei Ursachen beruhen. Auf der einen Seite gibt es die Möglichkeit, dass der Inhalt einer Nachricht falsch oder unvollständig kommuniziert wurde. Beispielsweise hat das Management die Gründe für die Integration eines Kennzahlensystems an die Vertriebsmannschaft nicht mitgeteilt. Auf der anderen Seite besteht die Option, dass die Kommunikation auf der Beziehungsebene fehlgeschlagen ist. Eine Information kann immer wie ein Eisberg angesehen werden, wobei die Spitze außerhalb des Wassers den Informationskontext darstellt. Die zwischenmenschliche Beziehung und Emotionen sind bildlich gesprochen unter Wasser vorzufinden (vgl. Nistelrooij 2021, S. 48-49).

Um den genannten Problemfeldern entgegenzuwirken und die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in den Prozess miteinzubeziehen, empfiehlt Schmitz beispielsweise das „3-H-Prinzip“. Dieses besagt, dass die involvierten Personen nur dann ein neues System akzeptieren, wenn sie es auch verstehen. Hierbei wird als Symbol für das Verstehen auf den Kopf, Englisch *Head*, verwiesen. Zudem solle das neue Konzept befürwortet werden und man bildlich gesprochen mit dem Herzen, Englisch *Heart*, dabei sein. Der dritte Aspekt besagt, dass die Mitarbeitenden aktiv involviert sein sollten. Hierbei werden bildlich die Hände, Englisch *Hands*, als Bezugspunkt erwähnt (vgl. Schmitz 2020, S. 7).

Für eine erfolgreiche Einführung und Integration eines Kennzahlensystems benötigt es die rechtzeitige Einbindung und proaktive Kommunikation an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Es muss darauf geachtet werden, nicht nur den Sachverhalt zu erklären, sondern auch alle beteiligten Personen emotional zu erfassen. Ängste und Sorgen müssen aufgeklärt und ernst genommen werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 122-123).

Die Akzeptanz und die damit verbundene effektive Durchführung des Veränderungsprozesses kann sich mit fortschreitender Zeit gegeben, falls ändern. Zu Beginn sind viele Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen noch motiviert und die Akzeptanz ist relativ hoch, da die Notwendigkeit für eine Veränderung gut kommuniziert und daher vonseiten der Mitarbeitenden akzeptiert wurde. Während des Prozesses kann diese abnehmen, da Veränderungen immer mit hohem Aufwand verbunden sind. An dieser Stelle ist es die Aufgabe von Führungskräften im stattfindenden Veränderungsprozess erste Erfolge aufzugreifen und hervorzuheben, um die beteiligten Personen erneut zu motivieren. Das Ziel sollte es sein, eine gemeinsame Sichtweise zu schaffen und die Einführung des Kennzahlensystems als ein gemeinsames Projekt für alle zu betiteln. Diese Erfolgskriterien unterstreichen die hohe Bedeutung der vorherrschenden Unternehmenskultur. Wenn möglich können die Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen auch schon im Entstehungsprozess des Kennzahlensystems miteingebunden werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 124-126).

5.5. Kennzahlensysteme auf unterschiedlichen Ebenen

Laut Ossola-Haring, Schlageter und Schöning ist eines der größten Probleme, wenn es um das Management von unterschiedlichen Kennzahlen und Kennzahlensystemen geht, dass viele Unternehmen versuchen immer mehr Kennzahlen für die unterschiedlichsten Managementebenen und Unternehmensbereiche zu integrieren. Die Floskel „Viel hilft viel“ hat jedoch im Kontext von Kennzahlensystemen in der Unternehmens- oder Vertriebssteuerung keine Berechtigung. Eine große Vielfalt von Kennzahlen und Kennzahlensystemen täusche Sicherheit und Beherrschbarkeit vor, würde jedoch nur dazu führen, dass ein Unternehmen immer träger wird und Entscheidungen immer langsamer getroffen werden (vgl. Ossola-Haring/Schlageter/Schöning 2019, S. 99).

Daher ist für ein effektives Vertriebscontrolling eine grundlegende Organisationsstruktur unentbehrlich. Für jeden essenziellen Unternehmensbereich müssen wenige, spezifische Kennzahlen entwickelt und implementiert werden. Die Entscheidung ob und wie viele Kennzahlen für einen Unternehmensbereich entwickelt werden ist in jedem Fall individuell zu treffen. Ein Indikator für die Entscheidung von Kennzahlen für den jeweiligen Unternehmensbereich ist der Faktor Zeit. Werden beispielsweise neue Produkte entwickelt und am Markt angeboten so können Abweichungen von den geplanten Zielen tagtäglich gemessen werden, um schnellstmöglich zu reagieren. Die Kennzahlen würden somit in Unternehmensbereichen wie Produktion, Vertrieb und Logistik eingesetzt werden. Mögliche Messungen würden nun die tägliche Produktions- oder Verkaufsmenge der neuen Produkte erfassen und mit den Vorgaben abgleichen. Bietet ein Unternehmen Dienstleistungen an, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, so ist ein wöchentlicher oder gar monatlicher Soll-Ist-Vergleich ausreichen (vgl. Ossola-Haring/Schlageter/Schöning 2019, S. 218-222).

Um die einzelnen Unternehmensbereiche und die unterschiedlichen Managementebenen nicht mit Kennzahlen zu überlasten oder anhand von falschen Kennzahlen zu bewerten sollen laut Posselt die übergeordneten strategischen Unternehmensziele in bereichsbezogene Ziele und Kennzahlen herunterzubrechen. Sind Kennzahlen und die damit verbundenen Ziele hierarchisch miteinander verknüpft, müssen die jeweiligen Führungskräfte ebenfalls bei der Erstellung des Kennzahlensystem miteingebunden werden. Hierbei wäre es ein fataler Fehler die einzelnen Unternehmensbereiche als autonome Abteilungen zu betrachten. Ein weiterer Fehler wäre es, der Einfachheit halber der gleichen Ziele über mehrere Hierarchieebenen zu vereinbaren. Es werden also Ziele, aus den höheren Managementbereichen unverändert an die ausführenden Stellen weitergegeben. Dieses Vorgehen ist zwar sehr Zeiteffizient und einfach in der Handhabung, kann jedoch zu großer Unsicherheit bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen führen. Sind nun beispielsweise das mittlere Management und die ausführende Stelle für ein und dasselbe Ziel, beziehungsweise die gleichen Kennzahlen zuständig, so kann dies sehr leicht zu Unklarheiten bezüglich der Verantwortung führen. Sobald Zuständigkeiten nicht klar definiert sind, verlieren Kennzahlen für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an Bedeutung und die Chance zur Zielerreichung sinkt signifikant (vgl. Posselt 2018, S. 155-156).

Werden Ziele über mehrere Hierarchieebenen weitergereicht, so führt dies auch zwangsläufig zu einem unkoordinierten Verhalten von Führungskräften. Wenn diese keine eindeutigen Zielvorgaben in Kombination mit eindeutigen Kennzahlen aus der obersten Managementebene erhalten sind sie verunsichert und füllen die so entstehenden Lücken in der Regel mit eigenen, abteilungsspezifischen Kennzahlen auf. Diese stehen jedoch in keiner Verbindung mit dem übergeordneten Unternehmensziel. Dies fällt zunächst auch nicht zwangsläufig auf, da das übergeordnete Unternehmensziel, wie eine Umsatzsteigerung um einen gewissen Prozentsatz, nicht wöchentlich oder täglich analysiert wird. Somit arbeiten die einzelnen Unternehmensbereiche mit nicht aufeinander abgestimmten Kennzahlen, die im schlechtesten Szenario sogar gegeneinander arbeiten. Ein Beispiel hierfür wäre die Reduktion der Fuhrparkkosten aus Sichten des Logistikleiters/der Logistikleiterin, während der Vertriebsleiter/die Vertriebsleiterin versucht, die Anzahl der Kundenbesuche und somit die Fahrzeiten der Außendienstmannschaft zu erhöhen. Durch dieses unkoordinierte Verhalten entstehen neben widersprüchlichen Zielen ebenfalls zwischenmenschliche Komplikationen am Arbeitsplatz. Daher müssen zu den jeweiligen Hierarchieebenen immer exakte Kennzahlen und Ziele von den übergeordneten abgeleitet und definiert werden. Die Kumulierung und Auswertung der Kennzahlen aus den einzelnen Unternehmensbereichen obliegt den oberen Managementebenen. Dieser Prozess der systematischen Zielvereinbarung sorgt für eine Reduktion der Kennzahlen für die jeweiligen Arbeitsbereiche. Zusätzlich ist es dem einzelnen Mitarbeiter/der einzelnen Mitarbeiterin möglich, sich mit den Abteilungszielen zu identifizieren und einen Praxisbezug zu erkennen. Dies verstärkt die Vorstellung der Mitarbeitenden, welche Aktivitäten ihrerseits die Kennzahlen beeinflussen und etabliert ein klares Ziel für jeden einzelnen (vgl. Posselt 2018, S. 157-158).

6. Kennzahlssystemkonzepte für das Vertriebscontrolling in der B2B-IT Branche

Im nachfolgenden Kapitel werden drei gebräuchliche Konzepte für die Entwicklung von Kennzahlssystemen erläutert, die für die Entwicklung eines solchen in der B2B-IT Branche in Frage kommen.

6.1. Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Die Balanced Scorecard (kurz BSC) ist laut Kühnapfel als sehr mächtiges und zugleich unkompliziertes Werkzeug für die Entwicklung von Kennzahlssystemen anzusehen. Die BSC kombiniert Inputdaten verschiedener Quellen und formt diese zu einem Ausgangssystem. Diese Inputdaten können aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen stammen und entweder quantitativ und deutlich nachvollziehbar oder auch subjektive Erwartungswerte einer Führungskraft sein. Der Unterschied zu anderen Kennzahlssystemen ist, dass die Inputwerte nicht verdichtet, sondern in eine von vier Kategorien zugeordnet werden. Diese vier Bereiche stellen die strategischen Schlüssel für die Weiterentwicklung der Vertriebsabteilung dar. (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 1-2).

Einer der großen Vorteile der Balanced Scorecard ist, dass bei korrekter Anwendung die Unternehmensstrategie mit der Strategie einzelner Unternehmensbereiche und die darin enthaltenen operativen Umsetzungen miteinander verbunden werden können (vgl. Plinke/Wilkinson 2016, S. 261).
Sammelwerk

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard sind typischerweise die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die betriebsinterne Prozessperspektive sowie die Innovations- und Wissensperspektive (vgl. Bazil/Adilova/Abzhanova/Sugurova/Yerzhanova 2021, S. 77).

Letztere wird in anderer Literatur auch als personelle Perspektive oder als Potenzialperspektive definiert. Laut Tomczak sind zu jeder dieser vier Perspektiven nun entsprechende Maßgrößen, Ziele, geplante Aktivitäten und konkrete Ausprägungen für ein Unternehmen festzulegen. Die vier Kategorien stehen in direkter oder indirekter Verbindung zueinander. Dies hat zur Folge, dass bei der Erstellung eines Kennzahlensystems die Abhängigkeiten der Ziele, Messgrößen, Aktivitäten und Ausprägungen untereinander eindeutig markiert und definiert

werden müssen. Ein Beispiel hierfür wäre, dass ein Ziel der Kundenperspektive sein könnte, die Kundenzufriedenheit von 50% auf 75% innerhalb der nächsten zwei Monate zu erhöhen. Hierfür müssen innerhalb der internen Prozesse Schulungen der Vertriebs- und Supportmitarbeitenden durchgeführt werden. Ein weiteres Beispiel wäre, dass die Kundenbindung erhöht werden soll. Hierfür sollen interne Fertigungsprozesse optimiert und Lieferzeiten verkürzt werden. Solche Verbindungen der einzelnen Perspektiven verdeutlichen, warum die BSC sowohl für die Implementierung von Strategien als auch für die Kontrollen von diesen eingesetzt werden kann. Strategische Ziele können immer genauer konkretisiert und auf einzelne Unternehmensbereiche bezogen werden. Daraus können für die Strategieimplementierung erfolgsnotwendige Maßnahmen abgeleitet werden (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 269-270).

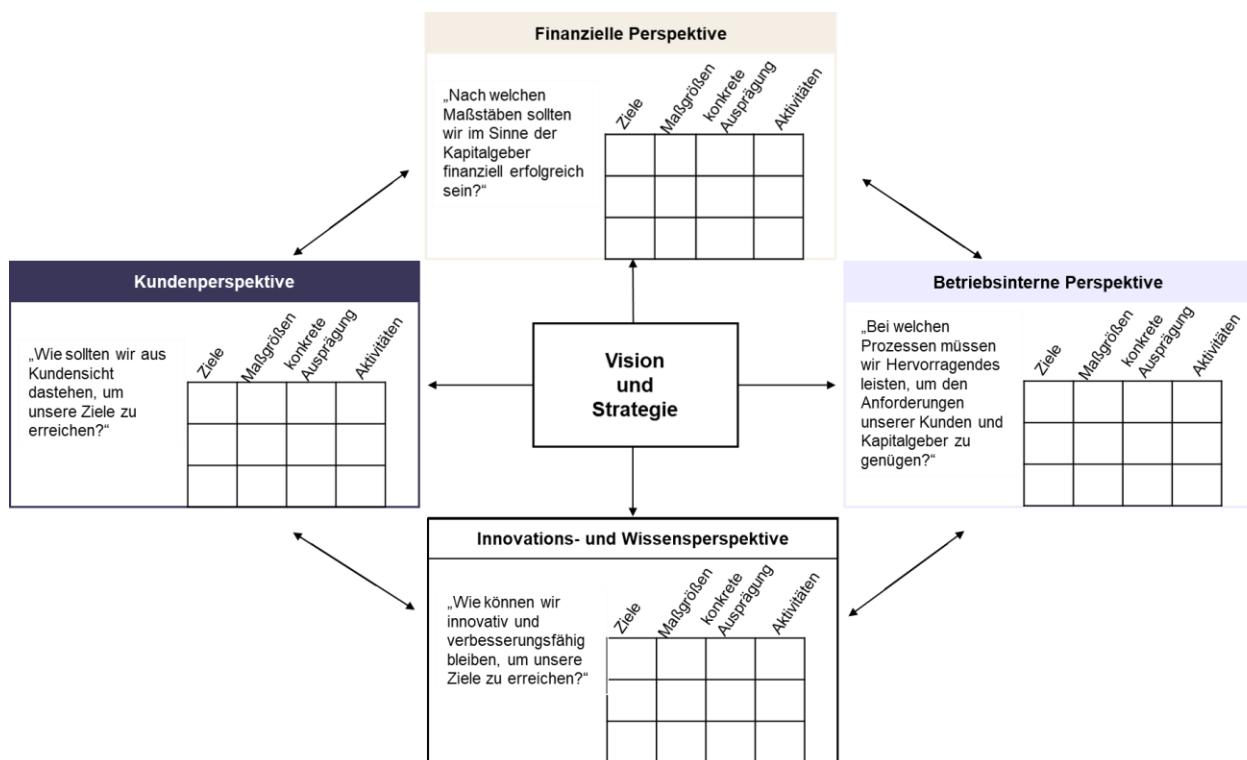


Abbildung 9: Beispiel einer Balanced Scorecard Perspektiven (in Anlehnung Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 270).

In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard genauer erläutert sowie Beispiele für Kennzahlen erwähnt.

Perspektiven der Balanced Scorecard		
Perspektive	Erklärung	Mögliche Kennzahlen
Finanzen	Lang- und kurzfristige Erfolgs- sowie Finanzziele sind zu definieren. Festlegen von finanziellen Aktivitäten wie Investitionen oder auch den Kosten der Produktion. Zeigt auf wie sehr die Unternehmensstrategie die finanziellen Ergebnisse verbessern kann.	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn • Kosten der Produktion • Liquidität • Investitionskosten.
Kunden	Zeigt die Umsetzung der Strategie in Hinsicht auch Markt und Kundschaft. Definiert welche Marktziele ein Unternehmen anstrebt und durch welche Aktivitäten diese erreicht werden können.	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an Produktinnovationen • Einstieg in neue Märkte • Formen der Kundenkommunikation
Prozesse	Dem Blick nach außen werden die internen Prozesse gegenübergestellt. Es handelt sich hierbei um die in der Unternehmung ablaufenden Geschäftsvorgänge.	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionskapazität • Anteil an Outsourcing • Zahl herstellbarer Varianten
Potenzial	Hierbei geht es um die Infrastruktur, durch die ein langfristiges Wachstum und Verbesserungen erzielt werden sollen. Es wird auf die unternehmensinternen Technologien, Kompetenzen und Fähigkeiten Bezug genommen.	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer Betriebszugehörigkeit • Arbeitsproduktivität • Mitarbeiterzufriedenheit

Tabelle 5: Perspektiven der Balanced Scorecard (in Anlehnung an Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 503-504).

Um nun die Ursachen- und Wirkungsbeziehungen innerhalb der Balanced Scorecard besser verstehen zu können ist es hilfreich diese gesondert grafisch darzustellen. Dies sieht wie folgt aus.

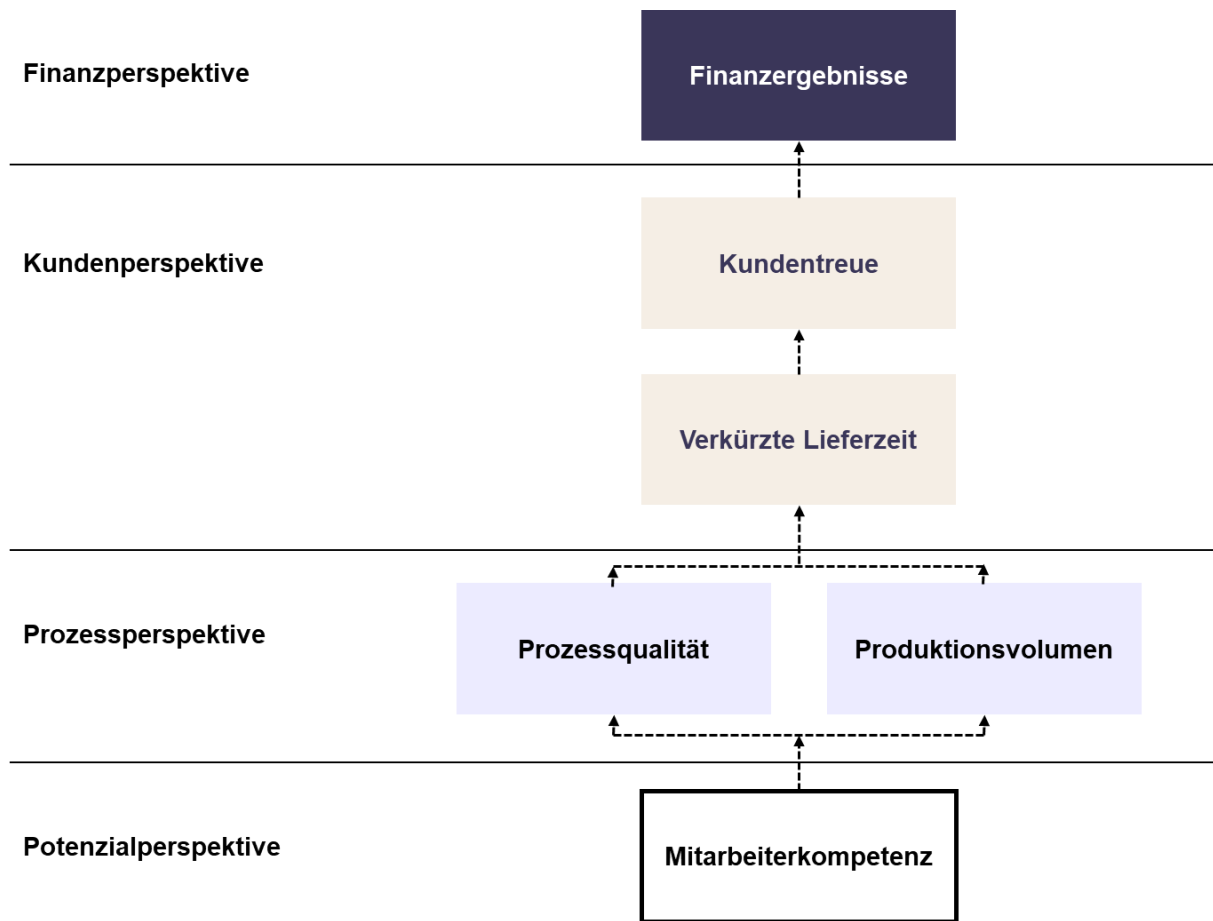


Abbildung 10: Wirkungs- und Ursachenzusammenhang der BSC Perspektiven (in Anlehnung an Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell 2013, S. 505).

Hierbei kommt die klare Stärke der BSC erneut zum Vorschein, dass Verbinden von Strategieformulierungen und der Implementierung und Kontrolle. Die Schwäche liegt darin, wie dieses Instrument in der Realität eingeführt wird. Häufig wird das Kennzahlensystem einseitig und ohne Mitwirkung der eigentlichen Leistungsträger entwickelt und eingeführt. Dies hat zur Folge, dass die Kennzahlen kaum genutzt werden. Der grundsätzliche Wirkungszusammenhang erscheint zwar plausibel, kann jedoch nicht empirisch belegt werden und weist zahlreiche Zeit- und Wirkungsverzögerungen auf. Diese können bei der Interpretation der gesamten Kennzahlenübersicht sehr leicht übersehen oder missverstanden werden (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 272-273).

6.2. Performance Measurement Konzept nach Kleindienst

Da die ursprüngliche Balanced Scorecard von Kaplan und Norton in erster Linie für Großunternehmen und Konzerne entwickelt wurde gab es über die Jahre viele

Ableitungen und Abänderungen der originalen BSC, die auch für klein- und mittelgroße Unternehmen (kurz KMUs) in Frage kommen. Diese Abwandlungen resultieren auf der einen Seite vor allem aufgrund des hohen Wettbewerbsdruck von KMUs ab und auf der anderen Seite aufgrund der Erfolgsmeldungen bezüglich der BSC bei Großunternehmen. Des Weiteren zeigt sich in der Praxis (Praxis oder wirklich Praxi?), dass eine BSC in Konzernen oft mehrmals und für verschiedene Unternehmensbereiche eingesetzt werden muss, um den gesamten Betrieb abzudecken. Mit einer abgestimmten BSC auf ein KMU ist es jedoch auch möglich, das gesamte Unternehmen mit nur einem Kennzahlssystem zu steuern, was den Ressourcenaufwand bei der Entwicklung und Einführung drastisch senken kann (vgl. Barthélemy/Knöll/Salfeld/Schulz-Sacharow/Vögele 2011, S: 93-94).

Das Modell von Kleindienst baut grundsätzlich auf der bereits erläuterten Balanced Scorecard von Kaplan und Norton auf und muss ebenfalls für jedes Unternehmen individuell angepasst werden. Im folgenden Abschnitt soll dieses Modell für eine Vertriebsabteilung ausgelegt werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 111).

Das Modell zielt darauf ab die Aufgaben des modernen Vertriebscontrollings ganzheitlich abzudecken. Kleindienst bezieht sich hierbei auf die Planung, Kontrolle, Steuerung und Koordination sämtlicher Vertriebsaktivitäten. Es werden neben den Erwartungen und Beiträge von Stakeholdern ebenfalls Elemente moderner Performance-Management-Ansätze in das Grundkonzept der BSC mitaufgenommen. Daher steht nun nicht mehr die vorgeschlagene Strategie eines Unternehmens im Mittelpunkt, sondern die kritischen Erfolgsfaktoren (vgl. Kleindienst 2017, S. 112-113).

Die kritischen Erfolgsfaktoren werden in Zusammenarbeit mit den betreffenden Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen erfasst und definiert. Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden von Anfang an in den Entwicklungsprozess des Kennzahlensystems miteingebunden sind. Hierbei muss das Management nicht nur den Vertrieb, sondern auch alle weiteren relevanten Unternehmensbereiche miteinbeziehen. Die kritischen Erfolgsfaktoren, auch Key Performance Indicators (kurz KPIs genannt) werden im Anschluss in die vier Kategorien der Balanced Scorecard eingepflegt. Die Kundenperspektive wird tiefergehend betrachtet, um genauere Einblicke in den Markt und die Unternehmensumwelt zu bekommen. Daher müssen weitere externe

Stakeholder, wie zum Beispiel Lieferanten, Anrainer in der Nähe des Unternehmens oder weitere Wettbewerber berücksichtigt werden. Die Potential- oder Entwicklungsperspektive wird verstärkt auf den Bereich Mitarbeiterbildung fokussiert (vgl. Kleindienst 2017, S. 113).

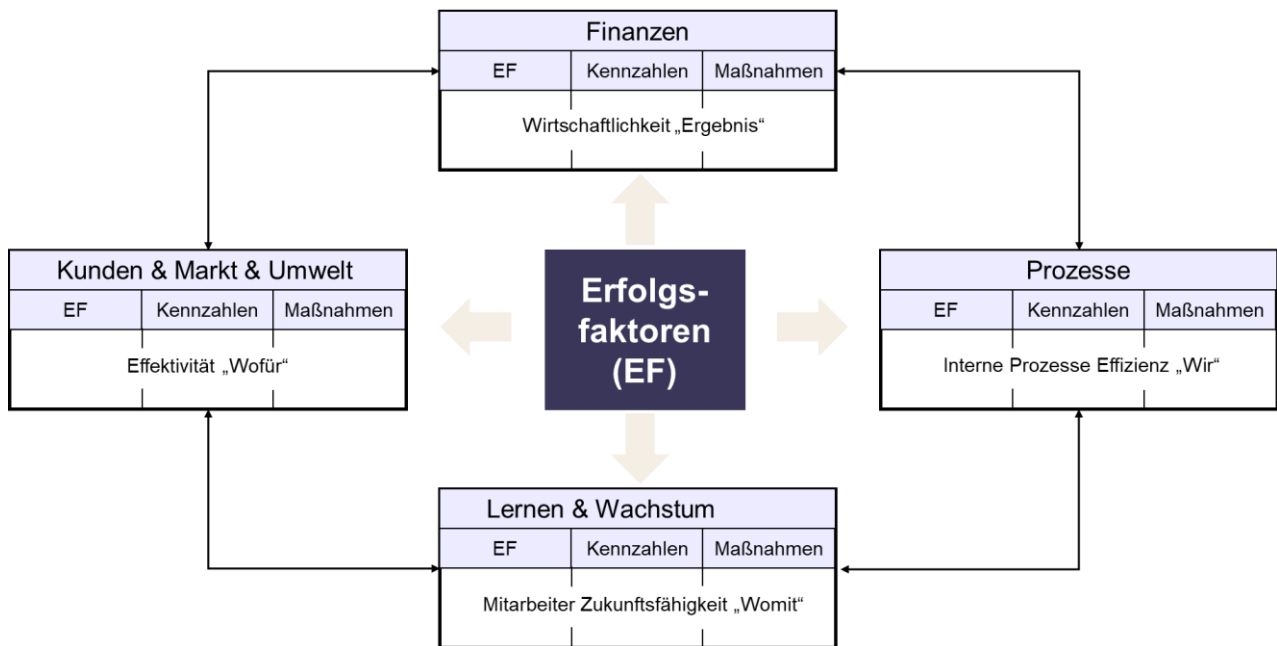


Abbildung 11: Konzept nach Kleindienst (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 114).

Die vier neuen Kategorien sind als wesentliche Aspekte für ein ganzheitliches Kennzahlensystem anzusehen. Hierbei kann zwischen der operativen und der Planungs- oder obersten Ebene unterschieden werden. Auf der oberen Ebene werden die einzelnen Prozesse, die für die Erfüllung der Kennzahlen notwendig sind, nur minimal betrachtet. Der Markt als Gesamtheit rückt hierbei in den Vordergrund. Auf der operativen Ebene wird tiefer in die einzelnen Prozessschritte eingegangen. Beide Ebenen in Verbindung mit den Kennzahlen innerhalb des Systems werden als Performance-Measurement-Cockpit genannt. Diese Cockpits versorgen schlussendlich das Management mit den notwendigen Informationen für die Steuerung des Vertriebs und unterstützen bei dem Ableiten von Maßnahmen (vgl. Kleindienst 2017, S. 114).

Die Entwicklung eines solchen Performance-Measurement-Cockpits erfolgt in vier Schritten. Diese werden in folgender Grafik erläutert.

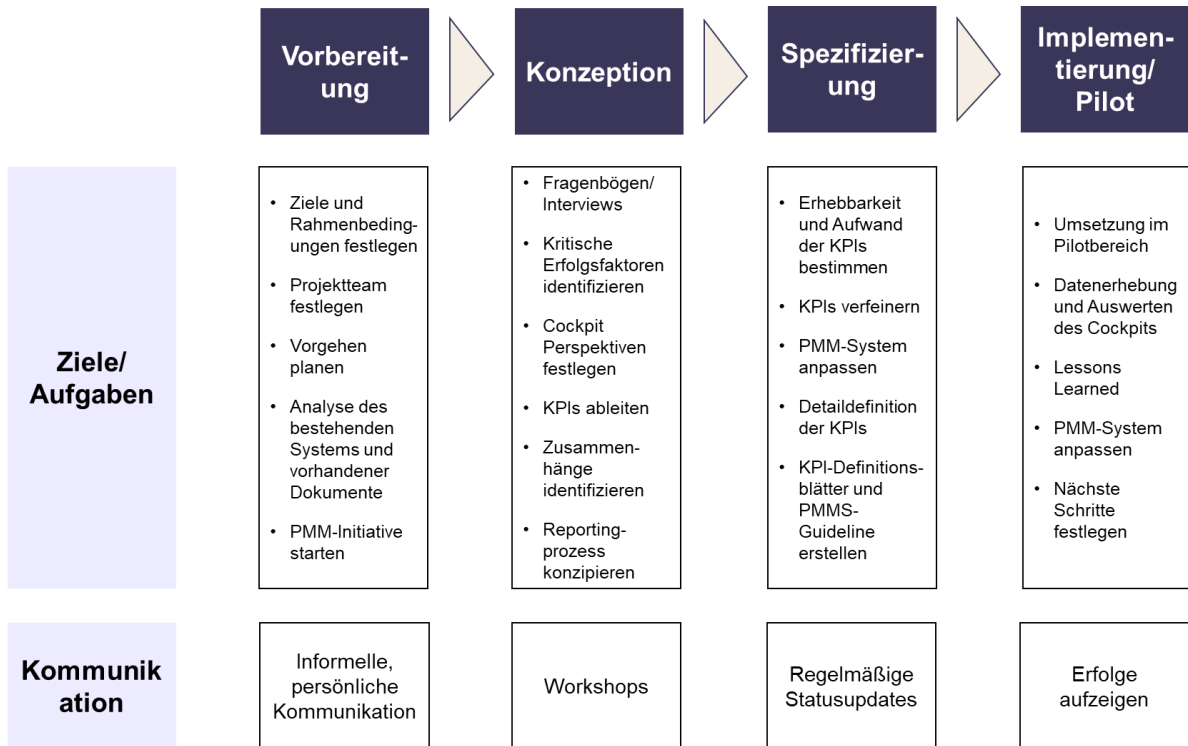


Abbildung 12: Entwicklungskonzept nach Kleindienst (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 125).

In der Vorbereitungsphase werden alle Ideen zur Entwicklung und Implementierung eines Performance-Measurement-Systems genauer betrachtet und bewertet. Es ist essenziell, die Ziele und Gründe für die Einführung eines Kennzahlensystems mit allen betroffenen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu klären und niederzuschreiben. Im nächsten Schritt erfolgt die Definition der Systemgrenzen., wie zum Beispiel den Bereich Vertrieb. In der Konzeptionsphase beginnt die Entwicklung des Kennzahlensystems. Hierbei dienen Fragebögen oder persönliche Interviews mit den relevanten Stakeholdern dazu, deren Erwartungshaltungen und die kritischen Erfolgsfaktoren für die einzelnen Kategorien zu identifizieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind der Grundbaustein für weiterführende Kennzahlen-Workshops. Das Resultat solcher Workshops soll ein Entwurf für das erste PMM-Cockpit sein. Innerhalb dieser Phase erfolgt ebenfalls die Identifikation der Beziehungen sowie der Treibgrößen einzelner Kennzahlen. Die darauffolgende Spezialisierungsphase dient der Verfeinerung und Vervollständigung des Kennzahlensystems. Es müssen nun für jede Kennzahl realistische Ziele festgelegt und dazugehörige Aufwand-Nutzen-Berechnungen erarbeitet werden. Nach der erfolgreichen Definition der Ziele für jede einzelne Kennzahl werden diese in einem Kennzahlendatenblatt erfasst. In der letzten Phase wird das Kennzahlensystem in

den jeweiligen Unternehmensbereich integriert. Im Anschluss muss die erste Erhebung aller benötigten Daten sowie die Berechnung der IST KPIs durchgeführt werden. Um die erfolgreiche Nutzung des Performance-Measurement-Systems zu gewährleisten bedarf es an regelmäßigen Meetings des Managements in welchen bei Bedarf Änderungen zur Verbesserung besprochen werden (vgl. Kleindienst 2017, S. 117-120).

6.3. Das Performance Pyramid Konzept

Das Kennzahlensystem Performance Pyramid legt ein großes Augenmerk auf die Interessen von Kunden/Kundinnen und Anteilseignern. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin wird als dritte Interessensgruppe betitelt. Neben diesen drei Kategorien sieht das Konzept der Performance Pyramid grundsätzlich keine weitere Einbindung von Stakeholdern für notwendig. Daher ist die Performance Pyramid im Gegensatz zu der BSC nicht als Steuerungskonzept für ein gesamtes Unternehmen, sondern eher als Kennzahlensystem für Unternehmensteilbereiche geeignet. Der strikte Fokus dieses Kennzahlensystems vereinfacht den Entwicklungs- sowie den Integrationsprozess um ein Vielfaches. Des Weiteren ist es für das Management leichter, Beziehungen zwischen den Kunden/Kundinnen, den Mitarbeitenden und den Anteilseignern zu erkennen und nachzuvollziehen (vgl. Grüning 2002, S. 35-36).

Die Performance Pyramid stellt im Wesentlichen eine hierarchische Gliederung der Ziele eines Unternehmens über den jeweiligen Messgrößen und Indikatoren dar. Jede Hierarchiestufe muss mindestens eine Messgröße und eine Zielgröße enthalten. Zusätzlich muss eine Zugehörigkeit zu den Kunden/Kundinnen oder den Anteilseignern erkennbar sein. Die Vision des Unternehmens steht an oberster Stelle. Die einzelnen Unternehmensbereiche müssen Ziel und Messgrößen zugeordnet werden. Beispiele hierfür können sein die Kundenzufriedenheit, die Anzahl an Projektteams innerhalb des Unternehmens für Großkunden, Kennzahlen für die Qualität der Produkte oder der Dienstleistungen sowie die Lieferzeiten und der Anteil an Ausschuss (vgl. Grüning 2002, S. 36-37).

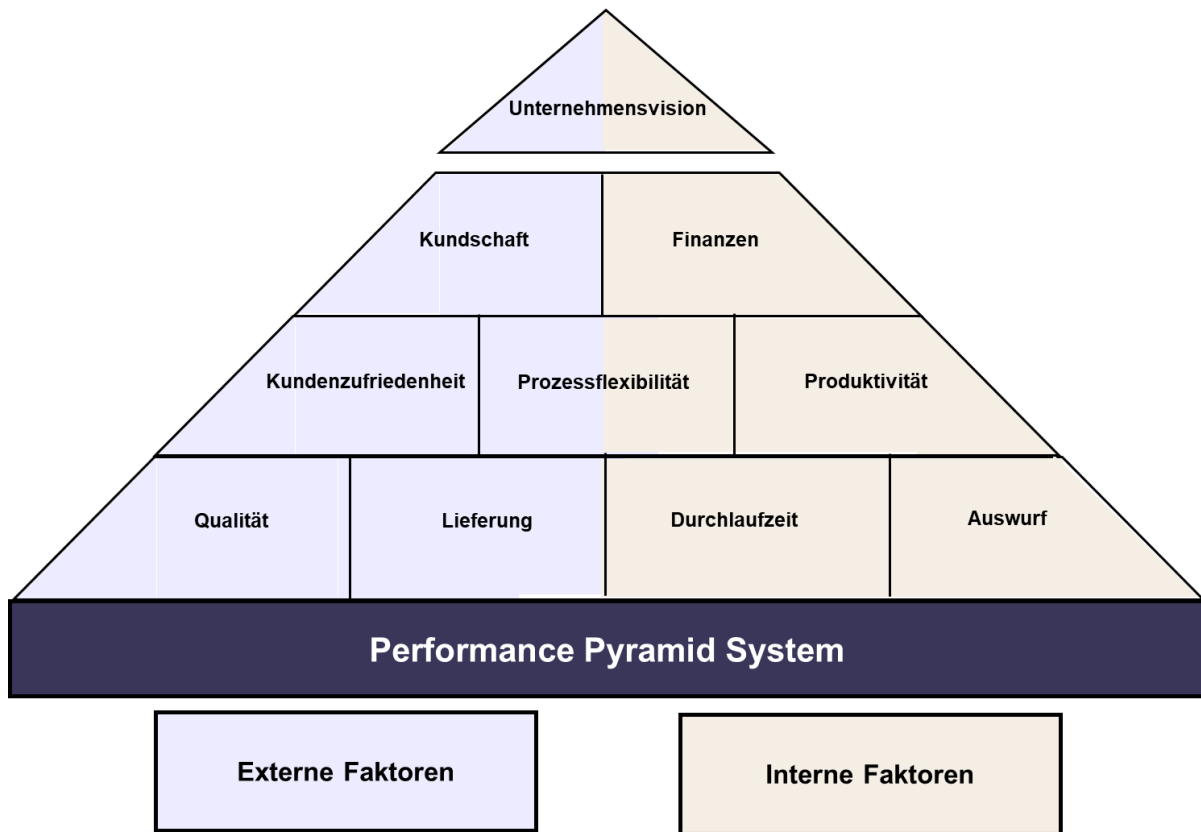


Abbildung 13. Beispiel Performance Pyramid System (in Anlehnung an Grüning 2002, S. 37).

Der Aufbau der Performance Pyramid resultiert darin, dass alle quantitativen und qualitativen Unternehmensziele innerhalb des Systems im Grunde Ableitungen von der übergeordneten Unternehmensstrategie sind. Dies soll sicherstellen, dass eine hohe Kompatibilität, zwischen der Planungs- und der operativen Ebene vorherrscht. Im Gegensatz zu einer Top-Down Planung kann eine Performance Pyramid auch Bottom-Up aufgebaut werden. In diesem Fall müssen die operativen Hierarchiestufen mit jeder Stufe genauer an die Unternehmensvision abgestimmt werden. Bei der Zielableitung ist auf kausale Beziehungen zwischen den Zielen der unterschiedlichen Ebenen zu achten. Die Ziele der unteren Stufen müssen, die der übergeordneten Stufen unterstützen. Grüning nennt dieses Prinzip das „Building Blocks of Success“ Prinzip, was zu Deutsch so viel bedeutet, wie auf Erfolg zu bauen. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn ein oberes Unternehmensziel wäre, den Marktanteil des Unternehmens zu erhöhen, so kann dieses Ziel auf dem Vorhaben aufbauen, die Kundenzufriedenheit, um einen gewissen Prozentsatz zu erhöhen. Die Stufe der Kundenzufriedenheit kann wiederum auf den Bausteinen der Produktqualität aufgebaut werden (vgl. Grüning 2002, S37-38).

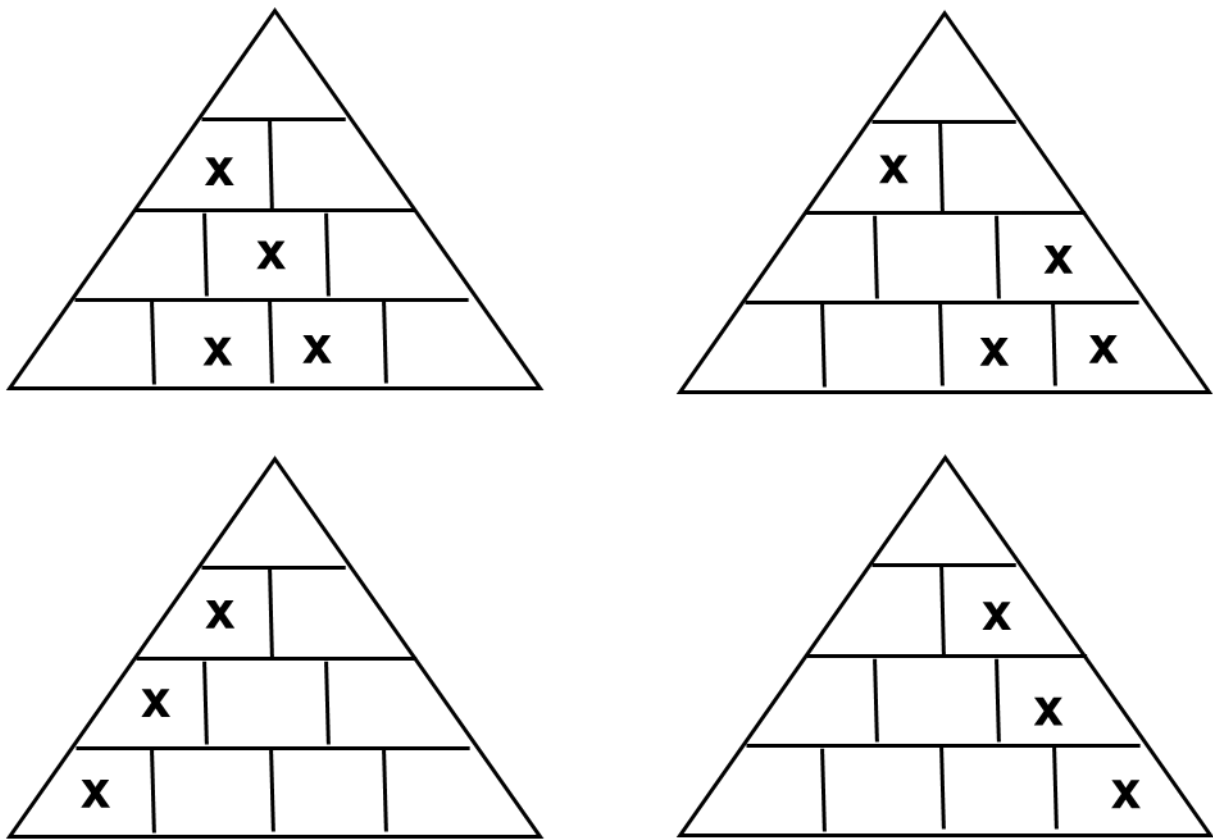


Abbildung 14: "Building Blocks of Success" Prinzip (in Anlehnung an Grüning 2002, S. 38).

Die Steuerung dieses Kennzahlensystems erfolgt über Regelkreise, die entweder von der untersten bis zur obersten Stufe oder zwischen zwei Zwischenstufen integriert sind. Kann also das Ziel für eine Stufe nicht zur Gänze erfüllt werden, muss der Zielerreichungsgrad der darunterliegenden Stufen genauer analysiert werden. Desto mehr höhere Ebenen in einen Regelkreis miteingebunden wurden, umso niedriger sind die Durchlaufperioden. Da beispielsweise die erste Stufe, das Erreichen der Unternehmensvision, nicht tagtäglich, sondern höchstens einmal im Jahr überprüft werden kann. Die Qualität oder die Lieferzeit von Produkten kann jedoch täglich gemessen werden. Eine weitere Unterscheidung kann hinsichtlich des Aggregationsgrades und der Detailliertheit der einzelnen Regelkreise getroffen werden. Wird ein tiefes liegendes Ziel nicht erfüllt, hat das Management mehr Chancen und einen größeren Handlungsspielraum, als wenn beispielsweise ein hochgelegenes Ziel verfehlt wird. Diese Regelkreise sind eine klare Besonderheit der Performance Pyramid. Durch die Regelkreise sind Abweichungen der Zielvorgaben und die Gründe dafür sehr schnell erkennbar und dies ermöglicht es

dem Management rasche und effiziente Gegenmaßnahmen einzuleiten (vgl. Grüning 2002, S. 39ff).

Der Anspruch dieses Kennzahlensystems alle Aspekte der Unternehmenssteuerung abzudecken bleibt weit hinter der BSC, da sich die Performance Pyramid nur auf die Kunden/Kundinnen und die Anteilseigner des Unternehmens fokussiert. Direkte sowie indirekte Konkurrenz werden zur Gänze vernachlässigt. Der große Vorteil jedoch liegt in der Einfachheit und klaren grafischen Darstellung. Dies macht die Performance Pyramid einfach zu lesen und erlaubt das Miteinbinden aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Des Weiteren sind mögliche Fehlschläge früh erkennbar und dies erlaubt ein rasches Gegensteuern

6.4. Kritische Bewertung der Konzepte

Die drei erläuterten Konzepte sowie deren Vor- und Nachteile werden im folgenden Kapitel kritisch erläutert und miteinander verglichen.

Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton kann innerhalb einer Vertriebsorganisation dabei helfen, vor allem die unterschiedlichen Aktionsfelder des Vertriebs in eine sinnvolle Balance miteinander zu bringen. Das Resultat der BSC ist ein Maßnahmenkatalog, der per Kennzahlen aus den vier unterschiedlichen Perspektiven besteht und anhand dieser gesteuert werden kann (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 33).

Die Kombination der vier Perspektiven einer BSC, der Finanzperspektive, der Mitarbeiterperspektive, der Prozessperspektive und der Kundenperspektive, ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf die Performance eines Unternehmens oder einer einzelnen Abteilung. Die Gesamtperformance wird als Kombination der einzelnen Perspektiven dargestellt und ermöglicht so ebenfalls einen einfachen und übersichtlichen Blick auf die Individualleistungen (vgl. Sagadin/Hirsch 2016, S. 54).

Die großen Schwächen der BSC liegt jedoch in der Einführung und Pflege. Eine Balanced Scorecard kann nur funktionieren, wenn das Konzept sauber und

konsequent angewendet wird, was in der Praxis sehr häufig nicht der Fall ist. Sie wird sehr gerne als Workshop-Tool benutzt kommt aber sehr selten als dauerhaftes Kennzahlensystem zum Einsatz, sondern wird nur als Kennzahlenliste in ein Unternehmen integriert. Ein weiterer Kritikpunkt ist der Faktor, dass die BSC nur bedient die komplexen Prozesse und Verknüpfungen innerhalb eines Unternehmens oder einer Abteilung darstellen kann und sehr häufig äußere Umwelteinflüsse nicht erfassen kann (vgl. Kühnapfel 2019a, S: 33). Die BSC ist als Kennzahlenkonzept weit verbreitet, jedoch kann gesagt werden, dass es keine Abwandlung des Konzeptes für KMUs innerhalb des sich schnell verändernden IT-B2B-Marktes gibt und es stets eine Adaptierung an das eigene Unternehmen benötigt, um eine effiziente und zielgerechte Nutzung zu gewährleisten.

Das Konzept nach Kleindienst

Das Konzept nach Kleindienst stellt eine Weiterentwicklung der BSC dar und weist daher auch grundsätzlich dieselben Kritikpunkte vor. Der große Vorteil ist die Erweiterung des Konzeptes um die Erwartungen und Beiträge von Stakeholdern wie den Kunden bzw. Kundinnen oder Lieferanten und Lieferantinnen des Unternehmens. Dies Miteinbezug ist vor allem für die IT-B2B-Branche essenziell, da es sich, wie in Kapitel 2.4 beschrieben um einen hart umkämpften und schnell ändernden Markt handelt. Kleindienst bietet ebenfalls ein vier-stufiges-Konzept zur Entwicklung und Implementierung an. Jedoch mangelt es bei diesem Performance Measurement System ebenfalls an einer eigenen Abwandlung für den IT-B2B-Bereich und die effektive Nutzung bedarf einer ständigen Betreuung selbst nach Fertigstellung des Kennzahlensystems.

Die Performance Pyramid

Der große Unterschied der Performance Pyramid im Gegensatz zu der BSC oder dem Konzept von Kleindienst ist, dass die Performance Pyramid keinen direkten Einbezug der Stakeholder vorsieht. Daher eignet sich dieses Konzept nicht um ein ganzheitliches Bild des Unternehmensgeschehens darzustellen. Jedoch ergeben sich durch den hierarchischen Aufbau und den klaren Fokus auf die Interessen der Kunden/Kundinnen und die der Anteilseigner/Anteilseignerinnen andere Vorteile, die wiederum für die Performance Pyramid als Vertriebskennzahlensystem sprechen. Die visuelle Darstellung hierarchische Anordnung der einzelnen Kennzahlen deckt eine Vielzahl von Abhängigkeiten und Zusammenhängen auf.

Diese sind leicht nachvollziehbar und kommunizierbar an weitere Abteilungen. Auch der Faktor, dass als oberster Baustein die Unternehmensvision verwendet werden muss resultiert automatisch darin, dass alle Sub-Ziele auf den unteren Ebenen der Unternehmensvision folgen und darauf ausgerichtet sind, diese zu erfüllen (vgl. Grüning 2002, S. 35-37).

Das Verwenden der Performance Pyramid zwingt das Management ebenfalls sich im Erstellungsprozess wichtige Fragen zu stellen. Es muss geklärt werden, welche Prozesse im Unternehmen wie zusammenhängen und wie die erwünschten Ergebnisse aussehen sollen. Die unteren Bausteine müssen in kürzeren Zeitabständen bemessen und evaluiert werden als die der darauffolgenden Stufe. Diese regelmäßigen Kontrollzyklen erfordern zwar viel Zeit und Pflege führen jedoch auch dazu, dass mögliche Abweichungen frühzeitig erkannt werden können (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 13).

7. Unternehmensvorstellung

Die App Radar Software GmbH, in den folgenden Kapiteln verkürzt als „App Radar“ bezeichnet, wurde 2015 unter dem Namen „appers GmbH“ von Thomas Kribernegg und Christian Janesch in Graz gegründet. Das IT-B2B-Unternehmen hat sich auf den Bereich App Marketing beziehungsweise App-Store-Optimierung (ASO) spezialisiert. App Radar ist ein Anbieter des sogenannten „Software as a Service“, kurz SaaS-Konzeptes, was übersetzt bedeutet, dass die Kunden und Kundinnen Softwarelösungen als Serviceleistung beziehen können. Zum Zeitpunkt des Verfassens der vorliegenden Arbeit beschäftigt das Unternehmen 32 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Österreich, Spanien, Slowenien, Serbien und Schweden. Der Hauptsitz befindet sich in Graz. Im Jahr 2020 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 1 Million Euro mit über 500 weltweiten Kunden/Kundinnen. App Radar befindet sich zurzeit unter der Leitung der beiden Geschäftsführer Thomas Kribernegg und Silvio Peruci (vgl. Kribernegg 18.02.2021).

7.1. Vertrieb und Produktportfolio

Zum aktuellen Zeitpunkt befinden sich drei Vollzeitmitarbeiter/Vollzeitmitarbeiterinnen und eine zusätzliche Supportmitarbeiterin im Vertriebsteam von App Radar. Des Weiteren arbeitet App Radar mit einem Netzwerk aus externen Vertriebspartnern/Vertriebspartnerinnen zusammen. Diese bedienen jedoch nicht alle der über 500 erwähnten Kunden/Kundinnen, da die Softwarelösung des Unternehmens auch ohne direkte Vertriebsaktivitäten erworben werden kann (vgl. Peruci 18.02.2021).

Grundsätzlich ist die Software, das „App Radar Tool“, in drei unterschiedlichen Lizenzvariationen erhältlich. Diese unterscheiden sich durch den Preis sowie den Funktions- und Supportumfang. Die „Starter“-Lizenz kostet € 39 monatlich, die mittlere „Advanced“-Version ist um € 69 im Monat, und die „Expert“-Version um € 129 erhältlich. Kunden und Kundinnen haben die Möglichkeit, jede Lizenzvariante eine Woche kostenlos und unverbindlich zu testen (vgl. Peruci 18.02.2021).

Neben der reinen Softwarelösung vertreibt das Unternehmen ebenfalls IT-Service-/Dienstleistungen, die sich vor allem auf den Bereich App Marketing fokussieren. Diese Services sind für rund 50% des Umsatzes verantwortlich, Tendenz steigend.

Serviceleistungen können entweder als einmalige Projekte abgewickelt werden oder als dauerhafte Geschäftsbeziehung zwischen App Radar und dem Kunden/der Kundin stattfinden. Die Preise hierfür hängen von unterschiedlichen Faktoren ab und sind mit dem jeweiligen Kunden/der jeweiligen Kundin stets individuell zu definieren. Im Unterschied zum reinen Softwarevertrieb stellen bei den individuellen Serviceleistungen im Speziellen die Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen wichtige und dauerhafte Bezugspersonen für die Kundschaft dar. Im Jahr 2020 wurden über 100 Serviceprojekte weltweit abgewickelt (vgl. Peruci 18.02.2021).

8. Marktforschungsprozess zur Entwicklung eines Kennzahlensystems für die App Radar Software GmbH

Um ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung für die App Radar Software GmbH entwerfen zu können, muss im Zuge dieser Arbeit ein Marktforschungsprozess durchgeführt werden. Dessen Aufbau, Ablauf und Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert und dienen gemeinsam mit den gewonnenen Erkenntnissen aus dem Theorieteil als Basis für das Vertriebskennzahlensystem von App Radar.

8.1. Aufbau und Erläuterung der Marktforschung

Für die Entwicklung eines Kennzahlensystems für die App Radar Software GmbH gilt es, vorhandene Informationsdefizite mit Hilfe eines Marktforschungsprozesses zu decken. Der Aufbau und die Vorgehensweise des Untersuchungsdesigns werden in diesem Kapitel näher erläutert.

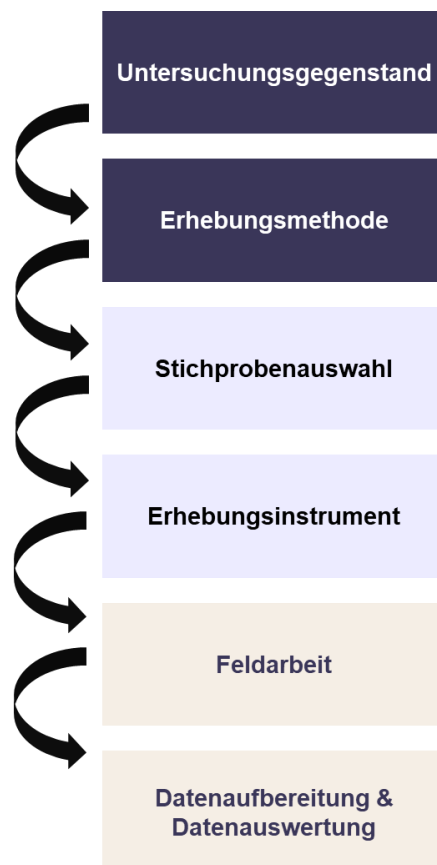


Abbildung 15: Untersuchungsdesign der Marktforschung (eigene Darstellung)

8.1.1. Untersuchungsgegenstand

Im Rahmen dieser Arbeit sollen anhand einer Marktforschung sieben sog. Informationsdefizite untersucht werden. Diese werden im Folgenden kurz beschrieben.

- **Besonderheiten der Vertriebssteuerung für den IT-B2B-Markt**

Wie bereits in den Kapiteln 2 und 3 beschrieben, ist der IT-B2B-Markt vor allem durch schnelle Veränderungen und hohe Konkurrenz geprägt. Dies führt zu Besonderheiten bei der IT-B2B-Vertriebssteuerung. Für App Radar ist das Verstehen dieser Besonderheiten im Zuge der Entwicklung eines Kennzahlensystems essenziell, da das Unternehmen Produkte und Servicedienstleistungen anbietet und beide Komponenten bemessen muss.

- **Erfolgsfaktoren für das IT-B2B-Vertriebscontrolling**

Es gilt, die möglichen Erfolgsfaktoren eines Kennzahlensystems für den IT-B2B-Markt zu erforschen und zu überprüfen, ob diese in den Vertriebscontrollingprozess von App Radar eingepflegt werden können.

- **Bestimmung und Evaluierung der Informationsquellen für das Kennzahlensystem**

Mit Hilfe der Marktforschung soll festgestellt werden, welche Informationsquellen als Grundlage für Kennzahlensysteme bei vergleichbaren Unternehmen eingesetzt werden und warum die Auswahl auf diese fiel. Des Weiteren soll die interne Analyse die derzeit verwendeten Informationssysteme und Prozesse von App Radar aufdecken und in Bezug auf die Entwicklung von neuen Kennzahlen bewerten.

- **Auswahl und Bildung der Kennzahlen für das Kennzahlensystem**

Ein Schwerpunkt der Marktforschung ist es, festzustellen wie Kennzahlen und darauf aufbauende Kennzahlensysteme für den IT-B2B Bereich ausgewählt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorieteil dienen in Kombination mit den Ergebnissen dieser Marktforschung als Grundlage zur Kennzahlbestimmung für App Radar.

- **Prozesse und Ziele eines Kennzahlensystems**

Da App Radar bis zum aktuellen Zeitpunkt über kein Kennzahlensystem verfügt, ist es ebenfalls ein Teil dieser Marktforschung zu untersuchen, welche Prozesse und Ziele in der IT-B2B-Branche mit einem Kennzahlensystem in Verbindung stehen und ob diese auch für App Radar geeignet wären.

- **Verwendung von Kennzahlenkonzepten aus aktueller Literatur**

Ebenfalls soll untersucht werden, inwiefern Kennzahlenkonzepte der aktuellen Literatur als Grundlage für den Erstellungsprozess von Kennzahlensystemen zur Vertriebssteuerung von vergleichbaren Unternehmen verwendet wurden. Diese Erkenntnisse sollen als Unterstützung dienen, eines der drei Kennzahlenkonzepte aus dem Theorieteil als Grundlage für ein Kennzahlensystem für die App Radar Software GmbH zu bestimmen.

- **Einbezug der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Evaluierung des Kennzahlenkonzeptes**

Das letzte Informationsdefizit, das die Marktforschung abdecken soll, ist die Frage, wieweit Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in den Erstellungsprozess des Kennzahlensystems integriert werden sollten. Zusätzlich gilt es zu erforschen, in welchen Zeitabschnitten ein IT-B2B-Kennzahlensystem evaluiert und angepasst werden soll.

Zusätzlich zu den genannten Informationsdefiziten werden weiterführende Informationen benötigt, um ein Kennzahlenkonzept für die Vertriebssteuerung entwickeln zu können. Diese werden nachfolgend erläutert.

- **Analyse der vorhandenen Vertriebssteuerung**

Um neue Kennzahlen zu generieren, ist es notwendig, die aktuellen Kennzahlen zu ermitteln und zu evaluieren. Zusätzlich müssen alle

verfügbaren Informationsquellen und -prozesse von App Radar bestimmt und analysiert werden.

- **Bewertung und Auswahl der Kennzahlenkonzepte**

Da sich derzeit kein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung in der App Radar Software GmbH befindet, gilt es, die drei Kennzahlenkonzepte aus dem Theorieteil zu bewerten und ein adäquates Grundlagenkonzept zu bestimmen. Die Bewertung erfolgt mittels intern bestimmter Kriterien, die für die Vertriebssteuerung von App Radar am wichtigsten erscheinen.

8.1.2. Erhebungsmethode

Um die erwähnten Informationsdefizite beheben zu können, wird als Erhebungsmethode eine qualitative Primärmarktforschung gewählt. Zum Einholen weiterer benötigter Informationen, um ein Kennzahlensystem für die Vertriebssteuerung aufzubauen, soll ein interner Workshop sowie eine Analyse der vorhandenen Vertriebssteuerung durchgeführt werden. Diese drei Erhebungsmethoden und die zu untersuchenden Informationsdefizite sind in folgender Grafik erneut zusammengefasst.



Abbildung 16: Übersicht eingesetzte Erhebungsmethoden (eigene Darstellung)

Werden als Grundlage einer Marktforschung nur bereits vorhandenen Daten verwendet wird diese Art der Marktforschung als Sekundärforschung bezeichnet. Der große Unterschied zur sogenannten Primärmarktforschung ist, dass bei Sekundärmarktforschungen auf Daten zurückgegriffen wird, die entweder selbst oder von Dritten für vergleichbare Untersuchungen erhoben wurden. Diese Datenmengen werden nun erneut unter den spezifischen Aspekten der Fragestellung zusammengebracht, erneut analysiert und ausgewertet. Sekundärmarktforschungen sind in der Regel günstiger und unter Umständen schneller durchzuführen, da die Datenmengen nicht erst erhoben werden müssen. Je höher jedoch die speziellen Anforderungen an die Informationen sind, desto größer ist die Notwendigkeit für eine Primärmarktforschung. Dies kann dann der Fall

sein, wenn die Daten nur in mangelnden Umfang oder mangelnder Detailliertheit vorhanden sind. Auch unzureichende Sicherheit und Genauigkeit sowie eine fehlende Vergleichbarkeit der bereits existierenden Daten können Gründe sein, warum eine Primärmarktforschung benötigt wird (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrider 2009, S. 39-42).

Primärmarktforschung kann in zwei Bereiche unterteilt werden, die quantitative und die qualitative Marktforschung. Ein signifikantes Unterscheidungsmerkmal ist die Art der gewonnenen Daten (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 11).

Quantitative Daten befassen sich vor allem mit Werten beziehungsweise mit zählbaren Antworten, während es in der qualitativen Marktforschung vermehrt um Ansichten und Einstellungen zu gewissen Themen geht. Jedoch kommt es auch immer wieder vor, dass im Zuge einer Marktforschung beide Methoden verwendet werden, um beispielsweise qualitativ Meinungen zu erheben und diese im Anschluss quantitativ zu untermauern (vgl. Mooi/Sarstedt/Mooi-Reci 2018, S. 32-34).

Eine weitere Unterscheidung zwischen qualitativer und quantitativer Marktforschung kann in der Art der Datengewinnung getroffen werden. Qualitative Untersuchungen setzen in der Regel auf Interviews, Gruppendiskussionen oder Experimente. Quantitative Untersuchungen fokussieren sich auf die Gewinnung von großen Datenmengen, beispielsweise über Massenbefragungen via Telefon, Internet oder persönliche Befragungen (vgl. Nuttavuthisit 2019, S. 3-4).

Für die vorliegende Arbeit wird, wie bereits erwähnt, auf eine qualitative Primärmarktforschung zurückgegriffen, da diese es ermöglicht, die in Kapitel 8.1.1. genannten Informationsdefizite anhand von Einzelinterviews zu untersuchen. Die Auswahlkriterien für die Probanden und Probandinnen der Einzelinterviews werden in Kapitel 8.1.3. erörtert.

Die qualitativen Einzelinterviews werden auch Explorationen genannt. Hierbei handelt es sich stets um eine tiefe, persönliche Befragung (vgl. Magerhans 2016, S. 169).

Die Fragen und der generelle Ablauf des Interviews sind nur teilweise vorgegeben beziehungsweise vorformuliert. Vielmehr ist es beabsichtigt, dass der Interviewer

den Interviewpartner/die Interviewpartnerin zum angestrebten Thema hinlenkt und in den Gesprächsablauf nur selten eingreift. Je nach Informationsbedarf und Themenstellung kann ein solches Interview vielmehr einem zwanglosen Gespräch ähneln. Um die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu gewährleisten, wird ein Gesprächsleitfaden benötigt. Dieser bildet eine grobe Skizze des Gespräches ab und beinhaltet die zu untersuchenden Themengebiete (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 89-90).

Das Ziel für den internen Workshop ist es, einen Paarvergleich und eine darauf aufbauende Nutzwertanalyse durchzuführen. Der Workshop wird mit der Vertriebsleitung und der Geschäftsführung der App Radar Software GmbH abgehalten. Der Paarvergleich und die Nutzwertanalyse dienen dazu, die in Kapitel 6 beschriebenen Konzepte für Kennzahlensysteme anhand selbst gewählter Kriterien zu bewerten. Der Paarvergleich ermöglicht die Gewichtung der jeweiligen Kriterien. Diese Gewichtung sowie die Bewertung, wie gut das Konzept die vordefinierten Kriterien erfüllt, wird von den genannten drei Personen, dem Vertriebsleiter Lukas Königshofer sowie den beiden Geschäftsführern von App Radar, Thomas Kribernegg und Silvio Peruci, durchgeführt.

8.1.3. Stichprobenauswahl

Wie von Kuß, Wildner und Kreis erörtert, gibt es bei qualitativer Marktforschung keine Repräsentativität und daher sind auch keine Stichproben möglich. In den meisten Fällen beträgt die Anzahl der zu befragenden Personen unter 100 und manchmal sogar unter zehn. Hierbei kann nicht von Repräsentativität gesprochen werden. Daher wird bei der Auswertung von qualitativen Untersuchungen auf quantitative Aussagen, wie prozentuelle oder statistische Maßangaben, verzichtet (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 51).

Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, nehmen am internen Workshop der Geschäftsleiter von App Radar Thomas Kribernegg, Silvio Peruci sowie der Vertriebsleiter Lukas Königshofer teil. Diese drei Personen werden in Zukunft vielfach mit dem entwickelten Kennzahlensystem arbeiten. Des Weiteren haben sie die nötige Erfahrung, um die Kriterien zur Konzeptbeurteilung zu definieren, die

Beurteilung der Konzepte an sich durchzuführen sowie die Kennzahlen für das Kennzahlensystem zu bestimmen.

Die Probanden und Probandinnen für die externe Befragung sind entweder Vertriebsleiter/Vertriebsleiterinnen aus der IT-B2B-Branche oder Unternehmensberater/Unternehmensberaterinnen, die sich auf den Bereich IT-B2B-Vertriebscontrolling spezialisiert haben. Die Auswahlkriterien für Vertriebsleiter und Vertriebsleiterinnen sind, dass diese die jeweilige Position im Unternehmen schon seit mindestens zwei Jahren innehaben und dass das jeweilige Unternehmen ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung besitzt. Die Anforderungen an die Unternehmensberater und Unternehmensberaterinnen sind, dass diese mindestens drei Jahre Erfahrungen aus dem Bereich IT-B2B-Vertriebscontrolling vorweisen können. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die befragten Personen und deren Berufserfahrung. Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden die Personen und die jeweiligen Unternehmen anonymisiert. Insgesamt sollen 15 externe Interviews durchgeführt werden.

Teilnehmer	Branche	Position / Berufsbild
Proband / Probandin 1	IT-B2B Produktverkauf	Vertriebsleiter
Proband / Probandin 2	IT-B2B Dienstleistung	Geschäftsführung / Vertriebsleiter
Proband / Probandin 3	IT-B2B Dienstleistung	Customer Success Manager
Proband / Probandin 4	IT-B2B Dienstleistung	Global Sales Manager
Proband / Probandin 5	IT-B2B Produktverkauf	Geschäftsführung / Vertriebsleiter
Proband / Probandin 6	IT-B2B Dienstleistung	Vertriebsleiterin
Proband / Probandin 7	IT-B2B Dienstleistung	Vertriebsleiterin
Proband / Probandin 8	IT-B2B Produktverkauf	Vertriebsleiterin
Proband / Probandin 9	IT-B2B Produktverkauf	Vertriebsleiter
Proband / Probandin 10	Unternehmensberatung / Vertriebsberatung	Vertriebssteuerungcoach
Proband / Probandin 11	Unternehmensberatung / Vertriebsberatung	Vertriebssteuerungcoach
Proband / Probandin 12	Unternehmensberatung / Vertriebsberatung	Vertriebssteuerungcoach
Proband / Probandin 13	Unternehmensberatung / Vertriebsberatung	Vertriebssteuerungcoach
Proband / Probandin 14	Unternehmensberatung / Vertriebsberatung	Vertriebssteuerungcoach
Proband / Probandin 15	SaaS-Vertriebsberatung	SaaS Vertriebs-Consultant

Tabelle 6: Übersicht der interviewten Probanden/Probandinnen (eigene Darstellung)

8.1.4. Erhebungsinstrument

Für die qualitativen Einzelinterviews wird ein Gesprächsleitfaden verwendet, der Fragen in Hinsicht auf die genannten Informationsdefizite enthält. Jedes Informationsdefizit wird als Teilbereich des Gesprächsleitfadens dargestellt. Für den internen Workshop wird ebenfalls ein Gesprächsleitfaden verwendet, welcher darauf abzielt, ein Kennzahlenkonzept aus dem Theorieteil für die App Radar Software GmbH zu bestimmen. Eingangs werden die Anforderungen von App Radar an ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung in Form von Kriterien erhoben. Im nächsten Schritt erfolgt mit Hilfe eines Paarvergleichs die Gewichtung dieser. Darauf aufbauend sollen die drei Kennzahlenkonzepte mittels einer Nutzwertanalyse bewertet werden. Um den Teilnehmern des Workshops die Kennzahlenkonzepte zu erläutern, wird eine Präsentation mit allen relevanten Informationen, die im Theorieteil genannt wurden, als Hilfsmittel herangezogen. Nach der Bestimmung eines Konzeptes ist es notwendig, die Ziele und Prozesse des Kennzahlensystems zu definieren. Danach werden potenzielle Kennzahlen bestimmt und in das Kennzahlensystem integriert. Beide Gesprächsleitfäden sind im Anhang enthalten.

8.1.5. Planung der Feldarbeit

Der Durchführungszeitraum ist Februar bis März 2021. Die nachfolgende Tabelle bildet den Zeitraum der Feldarbeit ab. Der detaillierte Projektplan befindet sich im Anhang.

Arbeitsschritt	Zeitraum / Zeitpunkt
Probanden & Probandinnen akquirieren	03.02.2021 – 18.02.2021
Analyse des vorhandenen Vertriebscontrollings	09.02.2021 – 12.02.2021
Analyse der innerbetrieblichen Informationssysteme	09.02.2021 – 12.02.2021
Termine für die Befragung fixieren	10.02.2021 – 18.02.2021
Gesprächsleitfaden für Interviews erstellen	15.02.2021
Gesprächsleitfaden an Betreuer senden	17.02.2021
Gesprächsleitfaden mit Betreuer besprechen	18.02.2021
Gesprächsleitfaden nach Feedback überarbeiten	19.02.2021 – 22.02.2021
15 qualitative Einzelinterviews durchführen	23.02.2021 – 15.03.2021
Befragungen transkribiert	24.02.2021 – 17.03.2021
Internen Workshop vorbereiten	18.03.2021
Internen Workshop durchführen	24.03.2021
Internen Workshop nachbereiten	25.03.2021
Befragungen auswerten	16.03.2021 – 26.03.2021
Marktforschungsprozess abgeschlossen	26.03.2021

Tabelle 7: Zeitplan der Feldarbeit und Auswertung (eigene Darstellung)

8.1.6. Datenaufbereitung und Datenauswertung

Die explorativen Einzelinterviews werden nach der Transkription mittels MAXQDA ausgewertet. Für die Auswertung wird die Methode nach Kuckartz verwendet.

8.2. Analyse der innerbetrieblichen Vertriebssteuerung

Bevor neue Kennzahlen und ein darauf aufbauendes Kennzahlensystem entwickelt werden können, ist es notwendig, die aktuell im Unternehmen eingesetzten Vertriebskennzahlen zu erfassen und zu untersuchen. Diese Analyse gibt Aufschluss über das Potential für neue Kennzahlen und zeigt, wie solche in den aktuellen Prozess des Vertriebscontrollings aufgenommen werden können.

8.2.1. CRM-System

App Radar verwendet derzeit ein *Customer-Relationship-Management-System* (kurz CRM-System), genannt **Pipedrive**, welches die Grundlage für die derzeitigen Kennzahlen bildet. Des Weiteren werden auf monatlicher Basis manuell ebenfalls vertriebsspezifische Kennzahlen definiert und bestimmt. Das CRM-System ist für alle Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen sowie für die Geschäftsführung zugänglich. Alle weiteren, manuell gemessenen Kennzahlen stehen hauptsächlich der Vertriebsabteilung zur Verfügung und werden nur je nach Bedarf mit anderen Abteilungen kommuniziert.

In Pipedrive ist es aktuell möglich, den Umsatz eines einzelnen Mitarbeiters/einer einzelnen Mitarbeiterin auf die jeweiligen Produkte oder Serviceleistungen herunterzubrechen. Des Weiteren ermöglicht dieses System Analysen hinsichtlich der Konversionsraten entlang der einzelnen Stufen, die ein Kunde in der Regel durchläuft. Dadurch kann erörtert werden, wie viele Kunden sich für eine bestimmte Lizenzversion pro Monat interessieren, wie viele davon das Angebot von App Radar für ein kostenloses Beratungsgespräch annehmen und wie viele im Endeffekt zu Kunden werden. Zusätzlich ist es für das Vertriebsmanagement möglich, die Anzahl an Kundenterminen, versendeten E-Mails und Angeboten mitzuverfolgen. Auf Basis dieser Kennzahlen erfolgt zum aktuellen Zeitpunkt auch die Angebotserfolgsrechnung sowie die Berechnung der durchschnittlichen Zeitdauer, die es benötigt, bis ein Kunde auf ein Angebot reagiert.

Pipedrive dient ebenfalls als Grundlage für die Abwanderungsquote von Kunden und Kundinnen sowie die Messung der Effizienz von jeglichen Kundenrückgewinnungsversuchen der Vertriebsmannschaft. Die Abwanderungsquote wird zum aktuellen Zeitpunkt nur bei Lizenzkunden/Lizenzkundinnen über das CRM-System berechnet, da hierbei ein

Großteil der Kunden und Kundinnen ohne Angabe eines Grundes kündigt, was bei Serviceverträgen in der Regel nicht der Fall ist. Es wird nun versucht, entweder telefonisch oder per E-Mail mit den Abwanderungskunden/Abwanderungskundinnen in Kontakt zu kommen, Gründe für die Kündigung zu eruieren und die verlorene Kundschaft mit Hilfe von verschiedenen Angeboten zurückzugewinnen. Die Auswertung erfolgt hierbei auf monatlicher Basis.

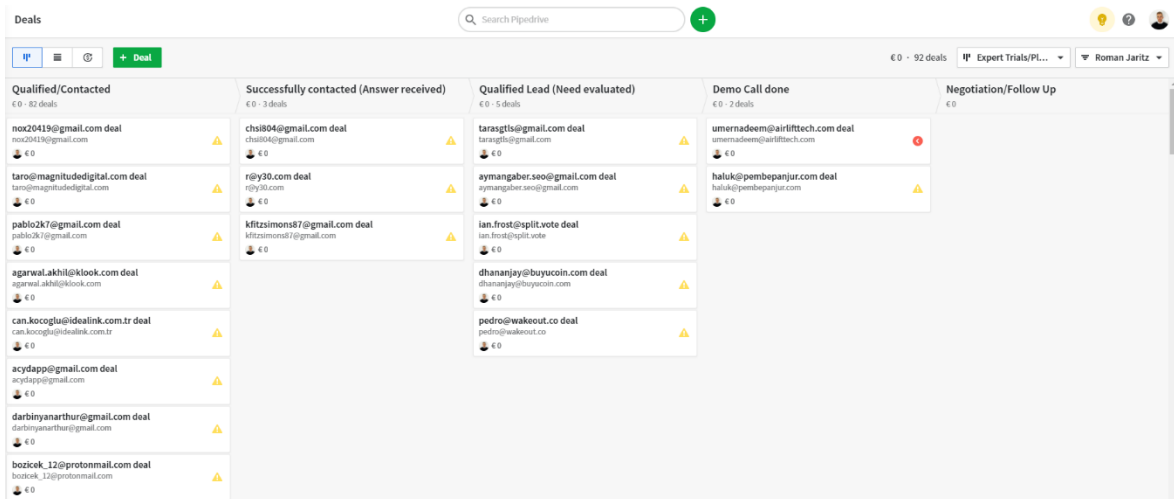


Abbildung 17: Auszug aus Pipedrive 1 (eigene Darstellung))

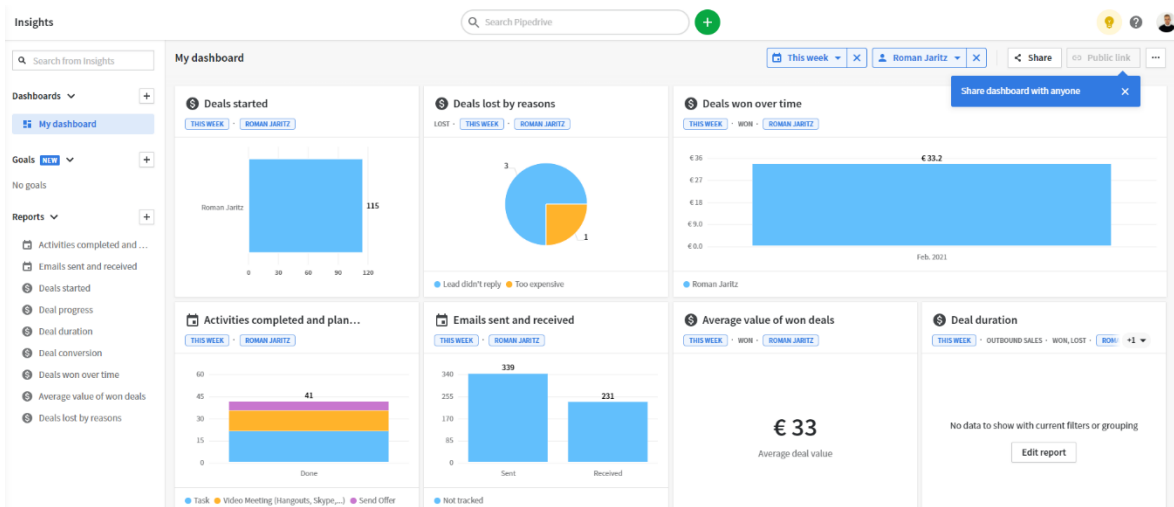


Abbildung 18: Auszug aus Pipedrive 2 (eigene Darstellung)

Eine klare Schwäche von Pipedrive ist es, dass es zurzeit nicht möglich ist, den wiederkehrenden Umsatz von aktiven Lizenzkundschaften zu berechnen. Das

bedeutet, ein gewonnener Lizenzkunde/eine gewonnene Lizenzkundin kann nur als einmaliger Erfolg für das Vertriebsteam verbucht werden. Das eröffnet das Potenzial für künftige Kennzahlen, die die Lebensdauer eines Kunden miteinbeziehen.

8.2.2. Zusätzliche Informationsquellen- und Systeme

Dieses Kapitel beschreibt alle zusätzlichen Informationsquellen und -systeme, die für die weitere Entwicklung von neuen Kennzahlen genutzt werden können, beziehungsweise bereits jetzt teilweise für die Messung des Vertriebserfolges benutzt werden, sich jedoch zum aktuellen Zeitpunkt noch in der Entwicklungsphase befinden.

Lead-Qualifizierung

Die Lead-Qualifizierung der täglichen Kundenanfragen für Servicedienstleistungen erfolgt stets durch den zuständigen Vertriebsmitarbeiter/die zuständige Vertriebsmitarbeiterin. Hierbei werden auf wöchentlicher Basis die eingehenden Serviceanfragen gesammelt und je nach Erfolgchance qualifiziert. Bei den wöchentlichen Meetings der Vertriebsabteilung wird die Qualität dieser besprochen und am Monatsende werden die Kennzahlen an andere Abteilungen weitergeleitet, um beispielsweise eine Bewertung der Effektivität für etwaige Marketing-Kampagnen darzustellen.

Controlling und Finanzbuchhaltung

App Radar setzt im Bereich des allgemeinen Controllings und der Finanzbuchhaltung gegenwärtig auf unterschiedliche Softwarelösungen, die nur teilweise mit der Vertriebsabteilung in Verbindung stehen. Zu diesem Zeitpunkt wird in erster Linie bemessen, bei wie vielen Lizenzkunden/Lizenzkundinnen es auf wöchentlicher und monatlicher Basis zu Schwierigkeiten bei Zahlungen kommt. Hierbei liegt es an der Vertriebsmannschaft, die Kundschaft zu kontaktieren und mögliche Zahlungsschwierigkeiten zu erörtern. Bei den Serviceprojekten erfolgen regelmäßige Abstimmungen zwischen der Finanzabteilung und der Vertriebsmannschaft, um zu evaluieren, ob sämtliche Serviceprojekte zeitgerecht bezahlt wurden oder ob Nachfassbedarf besteht.

Für zukünftige Kennzahlen können von App Radar vor allem die Informationen in Bezug auf interne Kosten und Kostenstellen sowie etwaige Daten der Finanzbuchhaltung wie der Gewinn-und-Verlust-Rechnung verwendet werden.

Die beschriebenen Informationsquellen und -systeme dienen als Grundlage für die Entwicklung neuer vertriebsspezifischer Kennzahlen, die als Basis für die abschließende Entwicklung eines Kennzahlensystems herangezogen werden können.

8.3. Auswertung und Analyse der explorativen Einzelinterviews

Um die Ansätze aus dem Theorieteil mit den praktischen Erkenntnissen zu vergleichen, werden im Zuge einer Primärmarktforschung 15 explorative Einzelinterviews durchgeführt. Das Ziel dieser Befragung ist es, die bereits beschriebenen Informationsdefizite durch externe Einblicke und Ansichten zu untersuchen.

Wie bereits in Kapitel 8.1.3. erläutert, handelt es sich bei den 15 Probanden/Probandinnen um neun Vertriebsleiter/Vertriebsleiterinnen aus vergleichbaren Branchen wie der App Radar Software GmbH und sechs Unternehmensberater/Unternehmensberaterinnen, die sich auf IT-B2B-Vertriebscontrolling spezialisiert haben. Die Antworten der Probanden und Probandinnen werden in den folgenden Unterkapiteln genauer beschrieben. Die Kapitel sind nach den genannten Informationsdefiziten gegliedert. Jeweils am Ende eines Kapitels wird beschrieben, wie sich das Beheben des Informationsdefizits auf den Aufbau des zukünftigen Kennzahlensystems auswirkt.

8.3.1. Besonderheiten der Vertriebssteuerung für den IT-B2B Markt

Der erste Teil des Gesprächsleitfadens beschäftigt sich mit dem Thema, welche Besonderheiten Vertriebssteuerung speziell in der IT-B2B-Branche aufweist und wie sich diese auf die Vertriebssteuerung eines Unternehmens auswirken. Hierbei wurden vor allem die Punkte „**Gesamtlösungsverkauf**“ und das „**Vertrauen der Kunden/Kundinnen**“ als essenziell dargestellt.

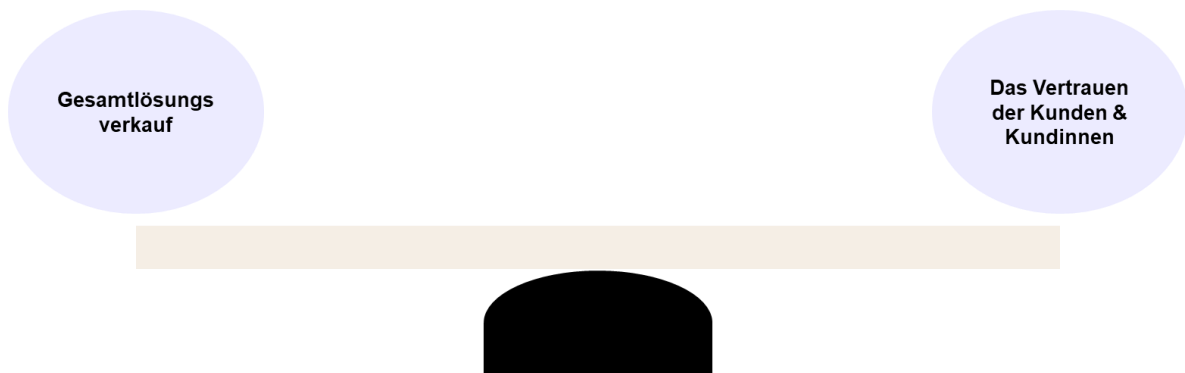


Abbildung 19: Besonderheiten der Vertriebssteuerung für den IT-B2B Markt (eigene Darstellung)

Der Gesamtlösungsverkauf

Anhand der Einzelinterviews war deutlich zu erkennen, dass die reinen Produkt- und Dienstleistungsverkäufe am IT-B2B-Markt sehr selten geworden sind. Dies hat vor allem mit der steigenden Komplexität der technischen Lösungen und auch mit dem Bedürfnis der Kunden/Kundinnen zu tun, eine Gesamtlösung aus einer Hand zu bekommen. Oftmals sind Kunden/Kundinnen mit den reinen Software- oder Hardwarelösungen überfordert und würden diese nicht kaufen, auch wenn sie das ursprüngliche Kundenproblem lösen würden. Hierbei werden Services benötigt, um sich erfolgreich am Markt zu bewähren und mit der Konkurrenz mithalten zu können. Dabei decken sich die Meinungen und Erfahrungen der Probanden/Probandinnen mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil. Dies bedeutet jedoch, dass die Vertriebssteuerung in der Lage sein muss, Services und Produkte einzeln, aber auch als Gesamtlösung zu bemessen, um den Erfolg der Vertriebsabteilung festzustellen.

Das Vertrauen der Kunden/Kundinnen

Aufgrund des hohen Grads an Transparenz auf dem IT-B2B-Markt fällt es Kunden und Kundinnen sehr leicht, Preise und Lösungen von verschiedenen Anbietern/Anbieterinnen miteinander zu vergleichen. Daher wird von fast allen Probanden/Probandinnen das Vertrauen der Kundschaft in die eigenen Lösungen sowie das Aufbauen von langanhaltenden Geschäftsbeziehungen als sehr wichtig beschrieben. Dieser Erfolgsfaktor baut im Grunde auf dem Gesamtlösungsverkauf

auf, da häufig größere Summen in die IT investiert werden und Kunden/Kundinnen nur dann kaufen, wenn alle Entscheidungsträger Vertrauen in ein Unternehmen entwickelt haben. Das Vertrauen an sich ist schwer zu bemessen und als Vertriebsleiter/Vertriebsleiterin bleibt oftmals nichts anderes übrig, als sich auf die qualitativen Einschätzungen der eigenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu verlassen. Dies zeigt erneut, dass ein zeitgerechtes Vertriebskennzahlensystem sich nicht nur auf quantitative Werte verlassen sollte, sondern unter Umständen auch qualitative Kennzahlen mitaufnehmen muss.

Für das Kennzahlensystem von App Radar bedeuteten diese Erkenntnisse, dass sich das Unternehmen bei der Vertriebserfolgsmessung sowohl auf die Trennung der Produkte und Services fokussieren muss als auch auf die möglichen Kombinationen der beiden Aspekte. Es müssen also eigene Kennzahlen für den Produkt-, den Serviceverkauf und für den Gesamtlösungsverkauf entwickelt werden, die unabhängig voneinander Auskunft über die Leistungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin geben.

Das Vertrauen der Kundschaft als qualitative Kennzahl ist nur schwer in das Kennzahlensystem zu integrieren. Daher wird es nötig sein, diesen Faktor durch eine quantitative Größe ersatzweise darzustellen

8.3.2. Erfolgsfaktoren für das IT-B2B Vertriebscontrolling

Die folgende Grafik soll einen Überblick über die genannten Erfolgsfaktoren des IT-B2B Vertriebscontrollings gewähren.



Abbildung 20: Genannte Erfolgsfaktoren für das IT-B2B Vertriebscontrolling (eigene Darstellung)

Unter den Erfolgsfaktoren wurden die „**internen Strukturen und Prozesse**“, sowie das „**eigene Vertriebsteam**“ am wichtigsten empfunden. Diese zwei Faktoren wurden auch in weiteren Gesprächsverläufen immer wieder erwähnt, daher werden diese beiden explizit für die Kennzahlerstellung bei App Radar herangezogen

Strukturen und Prozesse

Hierbei beziehen sich die Antworten der befragten Personen darauf, dass jedes Unternehmen individuell zu betrachten sei und im Laufe der Zeit eigene Vertriebsprozesse und Ziele entwickle. Diese sollten als Grundlage für die Vertriebssteuerung angesehen werden. Die einzelnen Schritte innerhalb des Verkaufsprozesses müssen analysiert und festgehalten werden, denn diese stellen die Basis für etwaige Kennzahlen des Vertriebscontrollings dar. Da der Verkaufsprozess bei Unternehmen immer etwas anders aufgebaut ist, sind auch

Kennzahlensysteme stets individuell zu entwerfen. Hierbei wird auch klar, dass der Verkaufsprozess als Informationsquelle zur Kennzahlbildung angesehen werden kann. Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

Vertriebsteam

Das eigene Vertriebsteam wurde ebenfalls als klarer Erfolgsfaktor für das Vertriebscontrolling genannt. Vor allem die Aktivitäten, wie das Erstellen von Angeboten, die Kontaktaufnahmen mit Neu- und Bestandskunden/-kundinnen und die Pflege der Instrumente des Vertriebscontrollings sind stark von den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen abhängig.

Das Vertriebsteam sowie die internen Prozesse und Strukturen bilden somit die Ausgangsbasis für operative Kennzahlen. Diese müssen für das Kennzahlensystem von App Radar definitionslogisch kombinierbar sein, um Verknüpfungen zu weiteren Kennzahlen zu ermöglichen.

8.3.3. Informationsquellen für das Vertriebscontrolling

In Hinsicht auf die verwendeten Informationsquellen bzw. -systeme für das Vertriebscontrolling wurde in sämtlichen Einzelexplorationen klar das jeweilige **CRM-System** eines Unternehmens genannt. Dieses stehe jedoch stets in Verbindung mit den bereits angesprochenen Strukturen und Abläufen eines Unternehmens. Im Speziellen wurde hierbei der Verkaufsprozess als zweite relevante Grundlage für die Kennzahlentwicklung erwähnt. Diese beiden Aspekte seien stark miteinander verbunden.

Damit ein CRM-System als Informationsquelle für potenzielle Kennzahlen in Frage kommt, muss dieses an die Strukturen im Unternehmen angepasst werden. Typische Kriterien, nach denen die Funktionen eines CRM-Systems bestimmt werden können, sind unter anderem in folgender Tabelle angeführt.

Kriterien für ein CRM-System	Erläuterung
Unternehmensgröße	Die Unternehmensgröße bestimmt die Anforderungen an ein CRM-System. Mehrere Teams, Regionen oder Produkte benötigen unterschiedliche Handhabungen und unterschiedliche Funktionen innerhalb eines Systems
Zeit	Hierbei geht es um die benötigte Zeit vom ersten Kontakt mit dem Kunden/der Kundin bis zum Kauf. Ist diese Zeitspanne nur von kurzer Dauer müssen andere Faktoren beachtet werden als bei langlebigen Kundenbeziehungen.
Intensität der Kundenbeziehung	Abhängig von der Tiefe der Kundenbeziehungen werden andere Funktionen benötigt. Bei Individualsoftwarelösungen ist beispielsweise ein tieferes Verständnis erforderlich als bei standardisierbaren Programmen und Services.
Potenzial für Up- & Cross-Selling	Das Potenzial für Cross- und Up-Selling bestimmt den Bedarf der Funktionalitäten eines CRM-Systems. Ist der Verkauf von zusätzlichen Services oder Wartungsdiensten möglich, müssen sich diese Potenzial in einem CRM-System in Prozesse, wie einer Erinnerung den Kunden/die Kundin zu kontaktieren, umleiten lassen.
Anzahl an Leads	Es erfordert eine unterschiedliche Handhabung des Kunden/der Kundin, wenn ein Unternehmen 100 Anfragen in einem bestimmten Zeitfenster (bspw. einer Woche) erhält, als wenn es nur fünf wären. Letzteres bedarf intensiver Betreuung der wenigen Kunden/Kundinnen während eine große Leadanzahl eine Vorsegmentierung benötigt um das Vertriebsteam nicht zu überlasten.

Tabelle 8: Kriterien für ein CRM-System (eigene Darstellung)

Der Verkaufsprozess wird von den Befragten als zweite relevante Informationsquelle für ein Vertriebskennzahlensystem beschrieben. Jede einzelne Verkaufsphase und die dazwischenliegenden Konversionsraten können als Informationsquelle betrachtet werden. Ein Interviewpartner beantwortete die Frage nach Information für die Erstellung von Kennzahlen wie folgt:

„Solche Informationen entnehme ich aus den einzelnen Verkaufsphasen. In der Vorkauf- und Angebotserstellungsphase habe ich andere Informationen als zum Beispiel nach dem Verkauf aus der Support-abteilung. Diese können aber natürlich zusammenhängen. Wird beispielsweise etwas verkauft, was man nicht halten kann, spürt die Fehler der Angebotslegung ein Supportmitarbeiter sehr schnell.“

Weitere genannte Informationsquellen für die Kennzahlbestimmung in IT-B2B-Unternehmen sind:

- Einschätzungen der eigenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen
- Kennzahlen zum direkten Vergleichen mit der Konkurrenz
- Ad-hoc-Kennzahlen, angepasst an die jeweilige Marktsituation

Für das Kennzahlensystem von App Radar bedeutet dies, dass für den Kennzahlerstellungsprozess das CRM-System Pipedrive und der Verkaufsprozess als Hauptinformationsquellen bestimmt werden können. Um Kennzahlen aus dem Verkaufsprozess zu generieren, muss im Vorfeld eine Aufteilung in Produkt- und Serviceverkauf durchgeführt werden.

8.3.4. Auswahl und Bildung der Kennzahlen für das Kennzahlensystem

Ein eindeutiges Hauptkriterium zur Auswahl von Kennzahlen konnte nicht identifiziert werden, jedoch wird der Umsatz bzw. der Umsatz in Verbindung mit dem weiterführenden Deckungsbeitrag (kurz DB) häufig als Auswahlkriterium herangezogen. Die Gründe dafür sind ähnlich. Umsatz oder DB-bezogene Kennzahlen sind in den meisten Fällen einfach zu bilden und zu verstehen. Zusätzlich basieren viele Entlohnungssysteme der Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen auf einem der beiden Werte. Bei Umsatz oder DB-bezogenen Kennzahlen sei es sehr wichtig, den monetären Wert immer mit den „richtigen“ Aktivitäten in Verbindung zu setzen, beispielsweise der Anzahl an Kundenkontakten innerhalb einer Woche oder der Zeitdauer, die ein Kunde/eine Kundin benötigt, um zum Abschluss zu kommen. Speziell für die App Radar Software GmbH ist die Thematik des wiederkehrenden Umsatzes sehr wichtig, da die Lizenzmodelle von App Radar sich erst nach einer bestimmten Zeitdauer finanzieren. In einer Befragung wurden speziell auf dieses Thema eingegangen. Der Proband meinte, bei „Software as a Service“/ SaaS-Unternehmensmodellen sei es bedeutsam zu ermitteln, nach welcher Zeitspanne ein Kunde/eine Kundin profitabel wird, wenn es für einen Abschluss beispielsweise zwei einstündige Kundentermine mit einem Vertriebsangestellten/einer Vertriebsangestellten benötigt. Außerdem muss die durchschnittliche Kundendauer

als Kennzahl erfasst werden und Aktivitäten, die diese verlängern, müssen als standardisierte Aufgaben in den täglichen Arbeitsalltag der Vertriebsmannschaft aufgenommen werden.

Auch die **Ausrichtung des Unternehmens** wird als ausschlaggebender Faktor für die Kennzahlbestimmung bezeichnet. Hierbei geht es um die Frage, wie das Unternehmen am Markt aufgenommen wird beziehungsweise wie sich das Unternehmen in Zukunft am Markt positionieren möchte – entweder als Produktspezialist mit der Möglichkeit für zusätzliche Services oder als Serviceanbieter mit Produkten, die während des Dienstleistungserstellungsprozesses für den Kunden/die Kundin interessant werden können. Auch eine Kombination aus beiden Möglichkeiten sei möglich, jedoch bestehe hierbei die Gefahr, am Markt ein falsches Bild zu vermitteln und es sich intern zu erschweren, den Erfolg des Vertriebsteams zu bemessen.

Einige Kennzahlen, die die interviewten Vertriebsleiter und Vertriebsleiterinnen verwenden sind:

- Kundentermine pro Mitarbeitenden in der Woche oder im Monat
- Anzahl verkaufter Produktvarianten oder Serviceleistungen in einem bestimmten Zeitfenster oder auf einem bestimmten Markt
- Anzahl der Kundenbeschwerden in Hinsicht auf einen Produkttyp im Quartal oder Monat
- Angebotserfolgsquote aufgeschlüsselt auf Mitarbeiter und Produkte oder Services
- Anzahl der Fortbildungstage pro Mitarbeiter im Jahr

Um ein effizientes Kennzahlenkonzept für App Radar entwickeln zu können, ist es somit notwendig, sich auf die Kriterien zu einigen, denen zum aktuellen Zeitpunkt große Beachtung innerhalb des Unternehmens geschenkt wird. Da es sich bei App Radar um ein umsatzgetriebenes Start-up handelt, müssen auch damit verbundene Kennzahlen definiert werden. Umsatzwachstum wurde bereits als oberstes Unternehmensziel definiert und dieses Ziel muss sich auch im Kennzahlensystem widerspiegeln. Auch die Ausrichtung des Unternehmens spielt eine Rolle. Da sich

App Radar dazu entschlossen hat, den Produktverkauf wie auch den Serviceverkauf als gleichwertig zu definieren, müssen für beide Vertriebstypen äquivalente Kennzahlen bestimmt werden.

8.3.5. Prozesse und Ziele eines Kennzahlensystems

Die Prozesse und Ziele eines Kennzahlensystems sind wie das System an sich in jedem Unternehmen selbst zu bestimmen. Hierbei gab es kaum eine eindeutige Antwort der Probanden/Probandinnen. Jedoch wurde vorwiegend **die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen in Verbindung mit dem unternehmensspezifischen Entlohnungssystem** mit dem Kennzahlensystem verbunden.

Auch wenn dies nun bedeutet, dass sich im Zuge der Marktforschung keine eindeutigen Prozesse und Ziele eines Kennzahlensystems in der IT-B2B-Branche finden lassen konnten, muss App Radar dennoch Ziele und Maßnahmen für jede Kennzahl bestimmen, kontrollieren und umsetzen. Die genaue Definition von Zielwerten und den damit verbundenen Maßnahmen obliegt jedoch dem Unternehmen.

App Radar muss ebenfalls darauf achten, ob sich das zukünftige Kennzahlensystem auf das aktuell vorhandene Entlohnungssystem der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auswirken soll. Die Steuerung der Mitarbeitenden über Kennzahlen in Verbindung mit einem Bonussystem wurde in den Einzelinterviews vermehrt genannt und muss bei der Einführung des Kennzahlensystem beachtet werden.

8.3.6. Verwendung von Kennzahlenkonzepten aus aktueller Literatur

Jede der befragten Personen benutzt zurzeit ein individuelles Kennzahlensystem in dem jeweiligen Unternehmen. Diese bauen nur teilweise auf den in der Theorie erläuterten Konzepten auf. Die Hauptgründe dafür, warum keine Konzepte aus der Theorie zu großen Teilen oder als Ganzes übernommen wurden, sind vor allem die unternehmensspezifischen Herausforderungen oder speziellen Prozesse und Strukturen im Verkaufsprozess.

In vielen Unternehmen ist das Kennzahlensystem mit dem Vertrieb mitgewachsen. Start-ups und KMUs sollen sich laut den Probanden/Probandinnen vorerst nur auf

die wesentlichen Kennzahlen konzentrieren, die auf die aktuelle Unternehmensstrategie abgestimmt werden können. Wenn ein Unternehmen beispielsweise versucht, sich am Markt als Qualitätsführer zu etablieren, muss laufend ermittelt werden, wie zufrieden die Kunden mit der Qualität der Software oder dem jeweiligen Service waren und welche Verbesserungspotenziale sie sehen. Bei diesem Ziel darf sich ein Start-up nicht mit einer stetig wachsenden Anzahl von Kennzahlen innerhalb des Kennzahlensystems selbst lähmen. Daher sind auch viele der theoretischen Kennzahlenkonzepte vor allem für jüngere und kleinere Unternehmen ungeeignet, da die Konzepte für konzernähnliche Strukturen entwickelt wurden.

Auf die Frage, wer im Unternehmen Zugang zum Kennzahlensystem hat und ob es ein System für das gesamte Unternehmen geben sollte oder mehrere Systeme für die unterschiedlichen Managementebenen, antworteten die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen sehr unterschiedlich.

Der Vorteil für die Verwendung eines Systems über unterschiedliche Managementebenen hinweg liegt in der Einfachheit und Überschaubarkeit. Ein solches System ermöglicht es auch dem Topmanagement, Einblicke in die einzelnen Abteilungen und deren Kennzahlen zu gewinnen. Dies kann für KMUs und Start-ups relevant und hilfreich sein, da der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin oft selbst noch in Vertriebsaktivitäten miteingebunden ist. Argumente für verschiedene Kennzahlensysteme auf unterschiedlichen Managementebenen sind wiederum, dass die genauen und meist operativen Kennzahlen von einzelnen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen für das Topmanagement als nicht relevant angesehen werden und nur die Kennzahlen einer Abteilung oder eines Teams „nach oben“ weitergereicht werden, um eine Überflutung von Kennzahlen zu vermeiden. Des Weiteren sei es wichtig, verschiedene Kennzahlen auch für unterschiedliche Situationen im Vertrieb zu etablieren. Ein Proband gab beispielsweise die folgende Antwort auf die Frage, ob mehrere Kennzahlensysteme im Unternehmen als notwendig erachtet werden:

„Ja, es ist essenziell für die unterschiedlichen Unternehmensebenen unterschiedliche Kennzahlen zu etablieren. Stellen Sie sich vor, Sie sind der Vertriebsleiter für eine neu erschlossene Region. Das Potenzial ist zwar vorhanden, aber es könnte noch ein paar Jahre dauern, bis es wirklich erschlossen ist. Einem solchen Vertriebsleiter können Sie unmöglich die gleichen Unternehmenskennzahlen auf den Tisch legen, wie beispielsweise dem Vertriebschef von bereits etablierten und erfolgreichen Märkten.“

Für App Radar bedeutet diese Erkenntnis, dass es durchaus legitim ist, sich bei der Auswahl eines Kennzahlensystems eines der drei Grundkonzepte als Basis heranzuziehen, jedoch auch wenn nötig Änderungen vorzunehmen. Dies ist speziell für ein junges und schnell wachsendes Unternehmen wichtig, da sich viele Unternehmensstrukturen im Verhältnis zu größeren Konzernen sehr schnell ändern können. Diese Veränderungen können auch Auswirkungen auf die Anforderungen an ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung haben.

8.3.7. Einbezug der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Evaluierung des Kennzahlenkonzeptes

Der letzte Teil der Befragung fokussierte sich auf das Thema, ob und wie Mitarbeitende in den Erstellungsprozess eines Kennzahlensystems für den Vertrieb miteinbezogen werden sollten. Zusätzlich ging es um die Erfahrungen der befragten Personen in Hinsicht auf mögliche Kritikpunkte der Mitarbeitenden, daraus resultierenden Gefahrenpotentiale und um die Weiterentwicklung eines Kennzahlensystems nach der Entwicklung und Integration.

Einbezug der Mitarbeitenden

Die vorherrschende Meinung der befragten Personen ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Erstellungsprozess eines Kennzahlensystems integriert werden sollen. Wie früh und wie tief Mitarbeitende in den Prozess miteinbezogen werden können hängt jedoch sehr stark von der Unternehmensstruktur ab. Sind mehreren Vertriebsteams für mehrere Regionen oder Kundengruppen im Unternehmen tätig fällt der gesamtheitliche Einbezug aller schwer. Bei einer überschaubaren Abteilungsgröße fördert der Einbezug des Vertriebsteams die Akzeptanz für das zukünftige Kennzahlensystem und nur wenn die

Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das neue System akzeptieren und dessen Nutzen auch sehen ist eine effiziente Nutzung überhaupt möglich. Werden Mitarbeitende aus diesem Prozess vollkommen ausgeschlossen und nur mit dem neuen Konzept konfrontiert bestehe die Gefahr, dass es nicht angenommen wird und ein Gefühl der Überwachung und Kontrolle entsteht. Daraus kann resultieren, dass Mitarbeitende die Nutzung des Kennzahlensystems verweigern und sich nicht auf den Veränderungsprozess einlassen.

Hierbei decken sich die Antworten in vielen Teilen mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil dieser Arbeit.

Ein weiterer Grund für den Einbezug der Mitarbeitenden ist, dass viele relevante Informationen für die Erstellung eines Kennzahlensystem von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen benötigt werden. Marktrelevante Daten oder subjektive Einschätzungen sind unter Umständen nicht im vorherrschenden CRM-System oder ähnlichen Datenbanken vorhanden und müssen somit von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen generiert werden.

Evaluierung von Vertriebskennzahlensystemen

Auf die Frage ob und in welchen Zeitabschnitten ein Kennzahlensystem für die Vertriebssteuerung evaluiert werden sollte gaben die befragten Personen unterschiedliche Antworten. Grundsätzlich sind die Befragten für die Evaluierung und mögliche Anpassung eines Kennzahlensystems jedoch unterscheiden sich die Antworten, wenn es um den Umfang und die Regelmäßigkeit der Veränderungen geht. Die Argumente für eine häufige Evaluierung und Anpassung sind, dass nach der Integrierung eines solchen Systems mögliche Fehler deutlich werden und nur mittels einer kontinuierlichen Verbesserung sei es möglich, dass Kennzahlensystem relevant und zielführend zu betreiben. Auch das schnelle Wachstum von App Radar könnte ein Indikator dafür sein, dass laufende Veränderungen eines Kennzahlensystems benötigt werden. Auf der anderen Seite würden ständige Änderungen des Kennzahlensystems es unmöglich machen festzustellen, wie gut ein System über einen längeren Zeitraum funktioniert. Somit wäre es unklar, wie gut das Kennzahlensystem auf weitere Abteilung ausgeweitet werden kann und die häufigen Veränderungen könnten zu Verwirrungen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen.

Da es sich bei dem zukünftigen Kennzahlensystem um den ersten Versuch handelt, Vertriebssteuerung mittels Kennzahlen zu betreiben, bedeutet dies, dass es legitim ist nach einer bestimmten Einführungszeit Änderungen und Anpassungen an dem Kennzahlensystem vorzunehmen. Auch das schnelle Wachstum und etwaige Investorenentscheidungen können zukünftige Veränderungen des Unternehmens und des Vertriebs in Gang setzen, welche ebenso eine Veränderung des Kennzahlensystems mit sich bringen können.

8.4. Bewertung der Entwicklungskonzepte für Kennzahlensysteme

Um ein Kennzahlensystem für die App Radar Software GmbH zu entwickeln, bedarf es, im Anschluss an die Analyse der innerbetrieblichen Vertriebssteuerung, die Kennzahlenkonzepte aus Kapitel 6 mit Kriterien zu versehen und zu bewerten. Das Konzept mit der höchsten Bewertung erfordert am ehesten die Anforderungen des Managements der App Radar Software GmbH an ein Kennzahlensystem und kann somit als optimales Basiskonzept herangezogen werden. Um die einzelnen Kennzahlenkonzepte zu bewerten, wurden im Zuge eines internen Workshops ein Paarvergleich sowie eine Nutzwertanalyse durchgeführt. Die Teilnehmer des Workshops waren Thomas Kribernegg und Silvio Peruci als Geschäftsführer sowie Lukas Königshofer als Leiter der Vertriebsabteilung.

In Anbetracht der theoretischen Anforderungen an ein Kennzahlensystem für die Vertriebssteuerung (siehe Kapitel 5.2) wurden im Zuge des Workshops interne Anforderungen festgelegt. Diese Anforderungskriterien wurden von der Geschäftsführung und der Vertriebsleitung als essenziell für ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung für die App Radar Software GmbH definiert. In der folgenden Tabelle werden sie zusammengefasst dargestellt und erläutert.

Kriterien	Beschreibung
Flexibilität	Flexibilität des Kennzahlensystems (KZS) und Adaptionenmöglichkeit bei Bedarf
Einfachheit & Verständnis	Einfachheit und Verständnis in Hinsicht auf Aufbau des KZS und Kommunikation der Ergebnisse bzw. Prozesse hinter einer Kennzahl
Anpassung an Vertriebsmodell (SaaS)	Angleichung des KZS an das Vertriebsmodell von App Radar (<i>Software as a Service</i>) sowie die Servicedienstleistungen
Skalierbarkeit	Kann das KZS vergrößert werden und sich an das schnelle Wachstum der App Radar Software GmbH anpassen?
Kombinierbarkeit	Kombination des KZS mit zusätzlichen Informationssystemen und Informationsprozessen
Wirtschaftlichkeit	Aufwand- und Nutzenverhältnis des KZS
Problem- & Zielorientierung	Bezug auf die gegenwärtigen Probleme und Ziele des Unternehmens

Tabelle 9: Kriterien für ein Kennzahlensystem der App Radar Geschäftsführung (eigene Darstellung)

Das Auswahlverfahren eines Entwicklungskonzeptes bzw. die mögliche Kombination dieser basiert auf den oben angeführten Kriterien und erfolgt mittels einer Nutzwertanalyse. Vor dem Durchführen einer solchen ist es jedoch essenziell, die angeführten Kriterien untereinander zu gewichten. Dies erfolgte mittels eines Paarvergleiches.

Mittels Gewichtung anhand eines Paarvergleichsverfahrens soll eine möglichst zieladäquate Gewichtung der Kriterien vorgenommen werden. Der Paarvergleich soll verhindern, dass es zu Ergebnisverzerrungen durch einseitig subjektive Bewertungen kommt. Jedes Kriterium wird mit den anderen verglichen und nach dessen Relevanz bewertet. Eine Neun auf der Skala bedeutet somit, dass ein Kriterium als sehr viel wichtiger als die anderen angesehen wird, hingegen soll eine Eins verdeutlichen, dass das jeweilige Kriterium vergleichsweise als sehr unwichtig aufgefasst wird (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 13-15).

Der Paarvergleich und die Gewichtung der Kriterien sehen wie folgt aus (Abbildung 18). Die Kriterien „Anpassung an das Vertriebsmodell“, „Problem- und Zielorientierung“ und die „Kombinierbarkeit des Kennzahlensystems“ weisen die höchste Gewichtung auf.

Paarvergleich									
<p>9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich 4 3 2 1 = viel unwichtiger</p> <p>..als</p> <p>Dieses Kriterium ist...</p>	Flexibilität	Einfachheit & Verständnis	Anpassung SaaS	Skalierbarkeit	Kombinierbar	Wirtschaftlichkeit	Problem- & Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
	Flexibilität		4	6	5	6	4	2	27
Einfachheit & Verständnis	6		2	4	4	7	5	28	14,36%
Anpassung an Vertriebsmodell (SaaS)	4	8		4	5	7	5	33	16,92%
Skalierbarkeit	5	6	6		7	7	6	31	15,90%
Kombinierbarkeit	4	6	5	3		7	6	25	12,82%
Wirtschaftlichkeit	6	3	3	3	3		4	18	9,23%
Problem- & Zielorientierung	8	5	6	4	4	6		33	16,92%
Gesamt								<u>195</u>	<u>100,00%</u>

Abbildung 21: Paarvergleich der internen Kriterien (eigene Darstellung)

Mit den gewichteten Kriterien wurde im nächsten Schritt eine Nutzwertanalyse durchgeführt. Hierbei wurden die drei in Kapitel 6 vorgestellten Entwicklungskonzepte, die BSC, das Konzept nach Kleindienst und die Performance Pyramid durch die Teilnehmer anhand einer Skala von eins bis zehn bewertet. Zehn entspricht hierbei der Bewertung „Sehr gut“.

Eine Nutzwertanalyse wird generell benutzt, um die Komplexität aus Entscheidungsprozessen so weit zu reduzieren, dass eine Sichtbarkeit der Unterschiede in Form einer Rangliste deutlich gemacht werden kann. Sie ist einfach anzuwenden und führt zu nachvollziehbaren Ergebnissen, die sich aufgrund ihrer Einfachheit leichter kommunizieren lassen als Entscheidungen, die nach freiem Ermessen und ohne Regelwerk getroffen werden (vgl. Colbe/Laßmann/Witte 2015, S: 311).

Nutzwertanalyse	Gewichtung	Balanced Scorecard		Performance Pyramid		Konzept Kleindienst	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Flexibilität	14%	8	1,107692308	8	1,107692308	6	0,830769231
Einfachheit & Verständnis	14%	5	0,717948718	8	1,148717949	9	1,292307692
Anpassung an Vertriebsmodell (SaaS)	17%	7	1,220512821	8	1,394871795	6	1,046153846
Skalierbarkeit	16%	9	1,430769231	9	1,430769231	6	0,953846154
Kombinierbarkeit	13%	5	0,641025641	5	0,641025641	6	0,769230769
Wirtschaftlichkeit	9%	1	0,087179487	8	0,697435897	5	0,435897436
Problem- & Zielorientierung	17%	8	1,353846154	8	1,353846154	6	1,015384615
			<u>6,558974359</u>		<u>7,774358974</u>		<u>6,343589744</u>

Abbildung 22: Interne Nutzwertanalyse der Kennzahlenkonzepte (eigene Darstellung)

Basierend auf dem Ergebnis der obigen Nutzwertanalyse ist klar ersichtlich, dass die Performance Pyramid in den Augen der Geschäftsführung von App Radar am besten für die Vertriebssteuerung des Unternehmens geeignet ist. Eine vergrößerte Ansicht der Nutzwertanalyse ist im Anhang (A8) ersichtlich. Im Zuge der Nutzwertanalyse wurde festgestellt, dass vor allem der einfache und klare Aufbau der Performance Pyramid sowie die Möglichkeit der Anpassung an das rasante Wachstum des Unternehmens für die Vertriebssteuerung essenziell sind. Das Konzept dient im folgenden Kapitel 9 als Ausgangsbasis und Orientierungshilfe für die Entwicklung eines spezifischen Kennzahlensystems für die App Radar Software GmbH.

Während des Workshops wurde ebenfalls beschlossen, dass Grundkonzept der Performance Pyramid beizubehalten, jedoch die Bemessungsgrundlagen zu ändern. Es sollen nicht interne und externe Faktoren betrachtet werden, wie in Kapitel 6.3 dargestellt, sondern die beiden Vertriebsoptionen, Produktverkauf und Dienstleistungsverkauf.

Das Konzept der BSC wird von den teilnehmenden Personen zwar als flexibel und anpassbar betrachtet, jedoch erscheint ein solch komplexes Managementsystem zu groß und zu aufwendig für ein Start-up. Die Balanced Scorecard würde sich eher als Konzept zur Steuerung des gesamten Unternehmens eignen und nicht als Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung.

Das Konzept nach Kleindienst weist dieselben Schwächen wie die Balanced Scorecard auf und hat in den Augen der Geschäftsführung einen zu schwachen Fokus auf die derzeitigen Probleme und Ziele der Vertriebsabteilung. Daher erhält es die niedrigsten Bewertungen.

9. Entwicklung eines Kennzahlenkonzeptes für die App Radar Software GmbH

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Entwicklung des Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung für die App Radar Software GmbH. Wie bereits in Kapitel 8.4 erörtert wurde die Performance Pyramid als ideales Ausgangskonzept definiert und wird daher für die weiterführende Konzeptionierung herangezogen.

Die Entwicklung dieses Kennzahlenkonzeptes sowie die Bestimmung der einzelnen Kennzahlen erfolgte im Zuge des internen Workshops mit Thomas Kribernegg und Silvio Peruci als Geschäftsführer sowie Lukas Königshofer als Leiter der Vertriebsabteilung. Für die Performance Pyramid wurde die Top-Down Planung herangezogen, welche in Kapitel 6.3. erörtert wurde.

9.1. Definition der obersten Hierarchiestufe

Da die Festlegung eines übergeordneten Ziels der erste Baustein und dementsprechend auch die erste Ebene der Performance Pyramid ist, erfolgt dieser Schritt zuerst. Die oberste Hierarchiestufe spiegelt die Unternehmensvision wider. Da es sich bei App Radar um ein umsatzgetriebenes Startup handelt, ist auch das Unternehmensziel und somit auch das übergeordnete Ziel des Kennzahlensystems, rein umsatzbezogen.

Das primäre Unternehmensziel ist es den Jahresumsatz von 970.260 € aus dem Jahre 2020 auf 2.306.970 € für das Geschäftsjahr 2021 zu erhöhen. Der angestrebte Umsatz soll sich zu 50% aus dem Verkauf von Softwarelizenzen und zu 50% aus dem Verkauf Servicedienstleistungen zusammensetzen. Diese Aufteilung des zu erreichenden Umsatzes erlaubt es auch die weiteren Hierarchiestufen gleichwertig auf den Produkt- und den Servicevertrieb auszulegen. Das Unternehmen forciert keine expliziten Märkte oder Kundensegmente und strebt fortlaufend weltweiten Vertrieb an. Die Produkte und Servicedienstleistungen werden mittels Direktvertriebes über die eigenen Vertriebsmitarbeiter an die Kunden und Kundinnen vertrieben.

9.2. Bestimmung der weiteren Hierarchiestufen

Auf Basis des übergeordneten Unternehmensziels, der Steigerung des Umsatzes, werden die nächsten zwei Hierarchiestufen auf der zweiten Ebene des Kennzahlensystems definiert. Diese müssen einzeln und in Kombination miteinander den Zielerreichungsgrad der übergeordneten Hierarchiestufe verbessern. Für App Radar stehen an der zweiten Ebene die Hierarchiestufen **Erhöhung der Kundenbindung** sowie die **Erhöhung des Umsatzvolumens pro Servicekunde/Servicekundin**.

Die dritte Ebene teilt sich in drei Hierarchiestufen auf. Hierbei gibt es jeweils eine Hierarchiestufe, die eindeutig an die „Erhöhung der Kundenbindung“ oder die „Erhöhung des Umsatzvolumens“ zugeordnet werden kann. Des Weiteren gibt es eine Hierarchiestufe, die beide übergeordneten Stufen unterstützt. Um die Erhöhung der Kundenbindung zu unterstützen wurde die Hierarchiestufe **„Steigerung der Kundenzufriedenheit“** bestimmt. Die Stufe **„Verbesserung der Servicequalität“** soll die übergeordnete Hierarchiestufe der „Erhöhung des Umsatzvolumens der Servicekunden/Servicekundinnen“ unterstützen. Die letzte Hierarchiestufe der dritten Ebene ist **„die Erweiterung des Kundenbestandes“** und soll den Zielerreichungsgrad beider Stufen der zweiten Ebene unterstützen.

Die vierte Ebene des Kennzahlensystems enthält zwei Hierarchiestufen, die eindeutig zu einer darüberliegenden Stufe zugeordnet werden können und zwei Hierarchiestufen die jeweils zwei verschiedene Hierarchiestufen der dritten Ebene unterstützen sollen. Die vier Hierarchiestufen der vierten Ebene sind die **„Zunahme der Kundenkontakte“**, **„Verbesserung der Kundenerfahrung“**, **„Erhöhung der Fachkompetenzen“**, **„Verkürzung der Prozesszeiten“**.

Die folgende Grafik veranschaulicht den Aufbau der Performance Pyramid der App Radar Software GmbH mit den jeweiligen Hierarchiestufen pro Ebene:



Abbildung 23: Hierarchiestufen der Performance Pyramid (eigene Darstellung)

Für die jede der zehn Hierarchiestufen werden im folgenden Kapitel jeweils zwei Kennzahlen bestimmt. Hierfür wurden ebenfalls Evaluierungszyklen durch die Geschäftsführung und die Vertriebsleitung der App Radar Software GmbH bestimmt. Die oberste Ebene des Kennzahlensystems soll einmal in einem Geschäftsjahr evaluiert werden. Für die zweite Ebene wurde eine halbjährliche Evaluierung festgelegt. Die Hierarchiestufen der dritten Ebene sollen quartalsweise und die Hierarchiestufen der untersten Ebene sollen monatlich evaluiert werden. Die Verkürzung der Evaluierungszeiten von oben nach unten wurde in Anlehnung an das Prinzip Regelkreise einer Performance Pyramid aus dem Kapitel 6.3. angelehnt. Die unteren Ebenen eines solchen Kennzahlensystems müssen häufiger evaluiert werden da eine Zielnichterreichung sich auf die darüberliegende Ebene auswirkt und eine Zielerreichung verhindert.

9.3. Kennzahlenauswahl und Festlegen von Beziehungszusammenhängen

Im folgenden Kapitel werden für jede Hierarchiestufe zwei Kennzahlen bestimmt und ausgewählt. Diese basieren auf den theoretischen Erkenntnissen dieser Arbeit, den Analysen der derzeitigen Vertriebssteuerung und den 15 qualitativen Einzelexplorations und wurden im internen Workshop mit der Geschäftsführung und der Leitung des Vertriebs erhoben.

Die Festlegung von zwei Kennzahlen pro Hierarchiestufe stellt die Übersichtlichkeit des Kennzahlensystems sicher. Alle Kennzahlen werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert und mit den dazugehörigen Berechnungsformeln versehen. Im Anschluss wird eine Cockpitübersicht inklusive aller Kennzahlen als Gesamtübersicht aufgezeigt.

9.3.1. Kennzahlen für die oberste Ebene der Performance Pyramid

Die nachfolgenden Tabellen stellen die zwei Kennzahlen mit den jeweiligen Berechnungsformeln und Evaluierungszeiträumen für die erste Hierarchiestufe dar.

Umsatzwachstum		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Umsatzwachstum Lizenzverkauf [%]	$\frac{\text{Umsatz Lizenzverkauf 2021} - \text{Umsatz Lizenzverkauf 2020}}{\text{Umsatz Lizenzverkauf 2020}} * 100$	Jährliche Evaluierung
Umsatzwachstum Servicedienstleistungsverkauf [%]	$\frac{\text{Umsatz Servicedienstleistungsverkauf 2021} - \text{Umsatz Servicedienstleistungsverkauf 2020}}{\text{Umsatz Servicedienstleistungsverkauf 2020}} * 100$	Jährliche Evaluierung

Tabelle 10: Kennzahlen der ersten Ebene (eigene Darstellung)

9.3.2. Kennzahlen für die zweite Ebene der Performance Pyramid

Die nachfolgenden Tabellen erläutern die vier Kennzahlen für die zweite Ebene des Kennzahlensystems. Hierbei teilt sich diese Ebene in zwei Hierarchiestufen mit jeweils zwei Kennzahlen auf.

Kundenbindung erhöhen (Softwarelizenzverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Anzahl an verkauften Jahreslizenzen [%]	$\frac{\text{Anzahl Jahreslizenzen (neu)}}{\text{Anzahl jahreslizenzen (alt)}} * 100$	Halbjährliche Evaluierung
Anzahl an Kunden/Kundinnen die eine Softwarelizenz länger als 6 Monate verwenden [%]	$\frac{\text{Anzahl Kunden/Kundinnen über 6 Monate (neu)}}{\text{Anzahl Kunden/Kundinnen über 6 Monate (alt)}} * 100$	Halbjährliche Evaluierung
Umsatzpotenzial pro Kunde/Kundin erhöhen (Serviceverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Durchschnittliche Umsatzhöhe von Serviceprojekten [€]	$\frac{\text{Umsatzhöhe von Serviceprojekten}}{\text{Gesamtumsatzhöhe aller Serviceprojekte}} * 100$	Halbjährliche Evaluierung
Anteil von Up-Selling Serviceprojekten [%]	$\frac{\text{Anzahl von Up-Selling Serviceprojekten}}{\text{Gesamtanzahl aller Serviceprojekte}} * 100$	Halbjährliche Evaluierung

Tabelle 11: Kennzahlen der zweiten Ebene (eigene Darstellung)

9.3.3. Kennzahlen für die dritte Ebene der Performance Pyramid

Die nachfolgenden Tabellen erläutern die sechs Kennzahlen für die dritte Ebene des Kennzahlensystems. Diese Ebene wird in drei Hierarchiestufen aufgeteilt.

Steigerung der Kundenzufriedenheit (Softwarelizenzverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Weiterempfehlungsquote [%]	$\frac{\text{Anzahl der Neukunden denen wir empfohlen wurden}}{\text{Anzahl aller Neukunden}} * 100$	Quartalsweise Evaluierung
Anzahl an Beschwerden pro Kunde/Kundin	$\frac{\text{Anzahl aller Beschwerden}}{\text{Anzahl aller Kunden/Kundinnen}}$	Quartalsweise Evaluierung
Kundenbestand erweitern		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Anzahl an (Tool) Neukunden [%]	$\frac{\text{(Tool) Neukunden bzw. Neukundinnen}}{\text{(Tool) Gesamtkunden bzw. Gesamtkundinnen}} * 100$	Quartalsweise Evaluierung
Anzahl an (Service) Neukunden [%]	$\frac{\text{(Service) Neukunden bzw. Neukundinnen}}{\text{(Service) Gesamtkunden bzw. Gesamtkundinnen}} * 100$	Quartalsweise Evaluierung
Servicequalität erhöhen (Serviceverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Anzahl an Feedbackschleifen bei Serviceprojekten	$\frac{\text{Anzahl Feedbackschleifen bei einem Serviceprojekt}}{\text{Anzahl aller Serviceprojekte}}$	Quartalsweise Evaluierung
Zielerreichungsgrad bei Serviceprojekten [%]	$\frac{\text{Anzahl Serviceprojekte mit 100% Zielerreichung}}{\text{Anzahl aller Serviceprojekte}} * 100$	Quartalsweise Evaluierung

Tabelle 12: Kennzahlen der dritten Ebene (eigene Darstellung)

9.3.4. Kennzahlen für die vierte Ebene der Performance Pyramid

Die nachfolgenden Tabellen erläutern die acht Kennzahlen für die vierte Ebene des Kennzahlensystems. Diese Ebene wird in vier Hierarchiestufen aufgeteilt.

Verbesserung der Kundenerfahrung (Softwarelizenzverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Anzahl an Demoterminen	$\frac{\text{Anzahl Demoterminen}}{\text{Anzahl der Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen}}$	Monatliche Evaluierung
Demoterminen > 1 Stunde	$\frac{\text{Demo-terminen länger als 1 Stunde}}{\text{Alle Demoterminen}} * 100$	Monatliche Evaluierung
Zunahme der Kundenkontakte (Softwarelizenzverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Anzahl der Kundenkontakte (Tool)	$\frac{\text{Anzahl aller Kundenkontakte (Tool)}}{\text{Anzahl der Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen}}$	Monatliche Evaluierung
Wahrgenommenen Kundentermine [%]	$\frac{\text{Anzahl der wahrgenommenen Kundentermine}}{\text{Anzahl aller Einladungen zu Kundenterminen}}$	Monatliche Evaluierung
Verkürzung der Prozesszeiten (Serviceverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Reaktionszeit auf Anfragen (in Stunden)	$\frac{\sum (\text{Zeitpunkt der Reaktion (Uhrzeit)} - \text{Zeitpunkt der Anfrage (Uhrzeit)})}{\text{Gesamtkundenanfragen}}$	Monatliche Evaluierung
Durch. Dauer der Angebotserstellung (in Stunden)	$\frac{\sum (\text{Aussendung des Angebots nach Kundenkontakt (Uhrzeit)} - \text{Kundenkontakt (Uhrzeit)})}{\text{Anzahl aller Angebote}}$	Monatliche Evaluierung
Fachkompetenzen erhöhen (Serviceverkauf)		
Kennzahl	Berechnung	Evaluierung
Anzahl der Weiterbildungstage	$\frac{\text{Gesamtweiterbildungstage}}{\text{Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen}} * 100$	Monatliche Evaluierung
Videoaufzeichnungen pro Mitarbeiter	$\frac{\text{Videoaufzeichnungen pro Mitarbeiter}}{\text{Gesamtvideoaufzeichnungen}}$	Monatliche Evaluierung

Tabelle 13: Kennzahlen der vierten Ebene (eigene Darstellung)

Die folgende Grafik stellt das gesamte Kennzahlensystem inklusive aller Kennzahlen in der jeweiligen Hierarchiestufe dar.

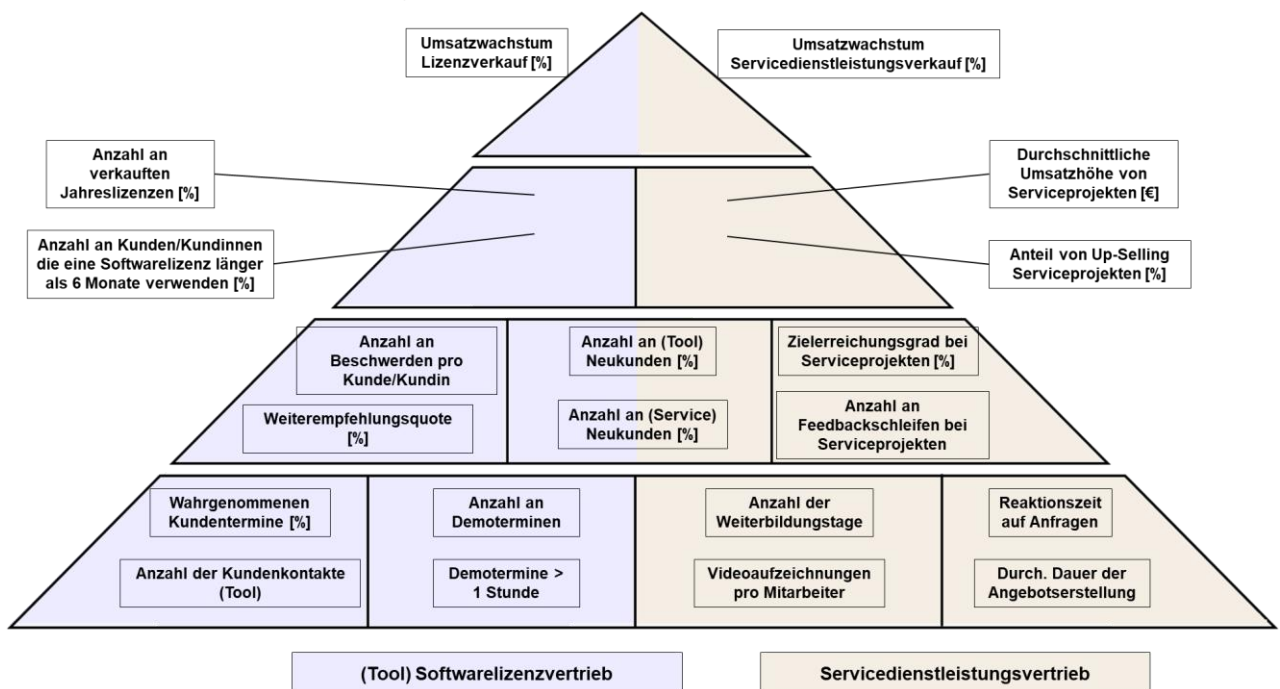


Abbildung 24: Kennzahlensystem der App Radar Software GmbH (eigene Darstellung)

9.4. Verbindung der Kennzahlen innerhalb des Systems

Um effektive Vertriebssteuerung mittels eines Kennzahlensystems zu betreiben bedarf es neben dem System an sich ebenfalls die Kennzahlen miteinander in Verbindung zu setzen und Ausgangswerte, Ziele und Maßnahmen festzulegen.

Die Struktur des Kennzahlensystems in dieser Arbeit kann mit der eines Ordnungssystems (Abbildung 7) verglichen werden. Dies bedeutet, dass die einzelnen Kennzahlen durch kausale Zusammenhänge miteinander verbunden sind. Für App Radar bedeute dies, dass die Kennzahlen jederzeit unabhängig voneinander berechnet werden können. Jedoch, um eine Kennzahl und deren Aussagekraft zu verstehen, bedarf es die darunterliegenden Kennzahlen zu verstehen und miteinander in Verbindung zu setzen. Hierbei kann in der Performance Pyramid auf das „Building Blocks of Success“ Prinzip aus Abbildung 14 zurückgegriffen werden. Um eine Hierarchiestufe aus beispielsweise der zweiten Ebene interpretieren zu können, müssen die zwei darunterliegenden Hierarchiestufen und deren Kennzahlen von der dritten Ebene betrachtet werden.

Beispielhaft wird hier die Hierarchiestufe „Servicequalität verbessern“ erläutert. Um diese zu betrachten müssen die darunterliegenden Hierarchiestufen „Fachkompetenzen erhöhen“ und „Verkürzung der Prozesszeiten“ analysiert werden, da diese einen direkten Einfluss auf das Ergebnis der darüberliegenden Stufe haben. Nur wenn die Fachkompetenzen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erhöht und die Prozesszeiten verkürzt werden kann die Qualität der Serviceprojekte verbessert werden. Solch eine Betrachtungsweise ist von der ersten bis zur dritten Ebene notwendig.

Das Bestimmen der Ausgangswerte, der Ziele und den davon abgeleiteten Maßnahmen wird nicht im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführt, sondern obliegt der App Radar Software GmbH. Eine Erläuterung für die Durchführung erfolgt in Form von Handlungsempfehlungen an das Unternehmen im folgenden Kapitel.

10. Handlungsempfehlungen für die App Radar Software GmbH

Um das im obigen Kapitel beschriebene Kennzahlensystem erfolgreich zu implementieren, werden im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen und weitere Arbeitsschritte beschrieben, welche die App Radar dabei unterstützen sollen.

10.1. Bestimmen von Ausgangswerten und Maßnahmen

Für die Aussagekraft von Kennzahlen ist es notwendig, einen Zielwert zu definieren. Dieser wird als Soll-Vorgabe angesehen und ermöglicht es, die ausgewählte Kennzahl zu einem wirksamen Steuerungs- und Kontrollinstrument zu etablieren. Zugleich ist es essenziell, den derzeitigen Ist-Wert zu berechnen, um festzustellen, ob der angestrebte Soll-Wert überhaupt in einem bestimmten Zeitfenster erreicht werden kann. Für den angestrebten Soll-Wert kann auch ein sogenannter Korridor verwendet werden, in dem sich die Kennzahl bewegt. Dieser enthält eine Unter- und Obergrenze, die für jede Kennzahl eigens definiert werden müssen. Grundsätzliche Bestandteile des Zielwertes bzw. des Zielkorridors sind die quantitative Größe und die dazugehörige Einheit (Euro, Menge, etc.) der Kennzahl, der Messzeitpunkt bzw. das Messintervall.

Einige der gewählten Kennzahlen werden zurzeit noch nicht in dieser Ausprägung im Unternehmen ermittelt. Daher mangelt es App Radar unter Umständen an den benötigten Erfahrungswerten, um im Rahmen eines zukünftigen Workshops Zielwerte für jede Kennzahl festzulegen. Um diese Zielwerte festlegen zu können, bedarf es möglicherweise einer weiteren Absprache mit der Geschäftsführung oder der Durchführung einer Benchmarkanalyse, um die ausstehenden Zielwerte von vergleichbaren Wettbewerbern zu erfahren.

Im Anschluss an die Ermittlung von Kennzahlen und den dazugehörigen Zielwerten ist es notwendig, Maßnahmen bzw. Aktivitäten zur Zielerreichung zu definieren. Hierbei sind die wichtigsten Anforderungen an eine Maßnahme oder Aktivität, dass diese den Zielerreichungsgrad stark und dauerhaft beeinflussen und dass diese realisierbar sind. Maßnahmen erfüllen ebenfalls eine Plausibilitätskontrolle in Hinsicht auf die Auswahl der Kennzahlen. Sind keine Maßnahmen zur Zielerreichung definierbar, oder sind die Maßnahmen nur mittels unverhältnismäßig

hohen Aufwands erreichbar, so ist der Austausch der Kennzahl zu empfehlen. Ebenfalls ist die Verwendung einer Kennzahl in Frage zu stellen, wenn sich viele unterschiedliche Maßnahmen zur Zielerreichung finden lassen, deren Auswirkungen jedoch nicht mittels Kennzahlen gemessen werden können. Die erwähnten Unter- und Oberziele sind durch laufende Soll-Ist-Vergleiche zu überprüfen. Das frühzeitige Erkennen von Abweichungen des Zielerreichungsgrades ermöglicht es App Radar, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

10.2. Implementierung des Kennzahlensystems

Für die erfolgreiche Implementierung eines Kennzahlensystems muss diese als eigenes internes Projekt und Veränderung innerhalb der Vertriebsorganisation angesehen werden. Die Einführung eines solchen Systems kann seitens der Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterinnen als Kontrollmechanismus interpretiert werden, was in weiterer Folge bedeutet, dass diese sich in eine Abwehrhaltung begeben könnten. Dies würde den Integrationsprozess immens verlangsamen und den Erfolg des Projektes stark gefährden. Wie bereits in Kapitel 5.4. angesprochen, ist die fehlende Kommunikation einer der Hauptrisikofaktoren bei der Implementierung eines Kennzahlensystems zur Vertriebssteuerung. Fehlende Kommunikation an das Vertriebsteam kann zu Ängsten und Unsicherheiten führen und öffnet den Raum für fälschliche Interpretationen seitens der Mitarbeitenden.

Um die erfolgreiche Integration zu gewährleisten und die angesprochenen Gefahren zu vermeiden, empfiehlt es sich, die kommende Veränderung explizit mit Hilfe eines Change-Management-Konzeptes einzuführen. Das Konzept sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Offene Kommunikation**

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen spielt eine immense Rolle während des gesamten Veränderungsprozesses. Die Einzelinterviews mit den Probanden haben gezeigt, dass durch den gezielten und bewussten Einsatz entsprechender Kommunikation die Akzeptanz, Mitarbeit und Motivation der betroffenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen

gesteigert werden kann. Dies führt zu einer Minderung des Gefahrenpotenzials. Hierbei ist es wichtig, aus Managementsicht Erklärungen zu liefern, warum das genaue Definieren und Messen von Kennzahlen benötigt wird und welche Vorteile dies für die Mitarbeitenden bringen kann. Mittels regelmäßiger Workshops und Mitarbeitergesprächen kann eine positive Einstellung gegenüber dem neuen Kennzahlensystem geschaffen werden.

- **Einbezug der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**

Auf die offene Kommunikation aufbauend erfolgt der Schritt des Miteinbeziehens von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Hierbei hat App Radar als kleines Unternehmen den Vorteil, dass es die Chance hat, alle Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen sowie alle weiteren betroffenen Personen in den Erstellungs- und Integrationsprozess miteinbeziehen zu können. Somit können Bedenken und Ängste hinsichtlich möglicher Kontrolle von Beginn an besprochen und beseitigt werden. Das proaktive Miteinbeziehen von Mitarbeitenden steigert ebenfalls die Motivation und Akzeptanz und stärkt das Vertrauen. Mitarbeitende fühlen sich und ihr Wissen wertgeschätzt und können wertvolle Informationen für das Kennzahlensystem liefern.

10.3. Integration in das vorhandene IT-System

Damit das Kennzahlensystem als Informationsquelle und Kommunikationstool angesehen werden kann, ist eine angemessene Integration in die vorhandenen Informationssysteme ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Da App Radar zurzeit Pipedrive als Hauptsteuerungstool für jegliche Vertriebsaktivitäten nutzt, ist in einem zukünftigen Workshop zu überprüfen, ob Pipedrive die nötigen Systemvoraussetzungen erfüllt, um alle Kennzahlen, Zielwerte, Maßnahmen und weiterführende Informationen zu integrieren. Im nächsten Schritt muss evaluiert werden, ob eine zufriedenstellende optische

Darstellung des Kennzahlensystems ebenfalls aus Pipedrive gewonnen werden kann oder ob es die Verwendung von zusätzlichen Analysetools benötigt.

In welcher Form das zukünftige Reporting der Kennzahlen und möglicherweise Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgen, ist bisher noch unklar und muss ebenfalls geklärt werden. Dies bedarf einer Analyse der technischen Ressourcen von Pipedrive. Langfristig sollte es das Ziel des Unternehmens sein, das erarbeitete Kennzahlensystem erfolgreich in das Unternehmen einzupflegen und eine einfache und nahtlose Kommunikation der wichtigsten Informationen sicherzustellen.

10.4. Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Wie zuvor beschrieben sollen die Mitarbeitenden Zugriff auf das Kennzahlensystem erhalten. Damit wird auf eine proaktive Auseinandersetzung mit dem neuen Kennzahlensystem gesetzt. Da ein Kennzahlensystem im Allgemeinen stark von der Datenpflege und Bereitstellung durch die operativ tätigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen abhängig ist, gilt es vor allem diese zu schulen, um mögliches Fehlverhalten zu minimieren. Das Training kann in Folge eines interaktiven Webinars geschehen und etwaige Fragen sind in den wöchentlichen Vertriebsbesprechungen zu klären. Hierbei ist es die Aufgabe des Managements für ein offenes Gesprächsklima zu sorgen und die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu ermutigen sich intensiv mit den neuen Kennzahlensystem und dessen Pflege zu befassen.

10.5. Laufende Evaluierung und Anpassung

Um die erfolgreiche Nutzung eines Kennzahlensystems zu gewährleisten benötigt es hohe Datenqualität und hohe Datenquantität. Hierfür bedarf es einer laufenden Überprüfung und Anpassung des Kennzahlensystems. Im Zuge der 15 Einzelexplorations konnte kein genauer Optimierungszeitraum festgestellt werden, jedoch empfiehlt es sich das Kennzahlensystem regelmäßig (halbjährlich bis jährlich) zu evaluieren. Bei solchen Evaluierungen muss überprüft werden, ob alle Kennzahlen weiterhin benötigt werden oder ob einzelne ausgetauscht werden können. Dabei ist immer auf die Aufrechterhaltung der kausalen Zusammenhänge der Hierarchiestufen zu achten.

Um die notwendige Akzeptanz der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu generieren, setzen diese Handlungsempfehlungen auf einen integrativen Ansatz. Dies gilt jedoch auch für die laufende Kontrolle und Anpassung des Kennzahlensystems. Es wird empfohlen, in regelmäßigen Abständen die Meinungen der Mitarbeitenden einzuholen und mögliche Verbesserungsvorschläge miteinander zu besprechen. Diese können wichtige Verbesserungsvorschläge einbringen und Probleme in der täglichen Benutzung direkt aufzeigen.

10.6. Projektmanagement zur Implementierung des Kennzahlensystems

Bevor die Implementierung des Kennzahlensystems erfolgt sollte eine detaillierte Projektplanung inklusive eines Maßnahmenplans erfolgen. Das Projektteam für die Implementierung sollte sich aus denselben Personen zusammensetzen, die schon für die Erfassung der Ist-Werte und der Bestimmung der Zielwerte mitintegriert waren. Es können weiters auch Personen aus anderen Abteilungen sowie aus der Geschäftsführung miteinbezogen werden. Der Großteil des Projektteams sollte aus Vertriebsmitarbeitern und Vertriebsmitarbeiterinnen bestehen.

Der nachfolgende Maßnahmenplan beinhaltet alle zuvor erwähnten Handlungsempfehlungen, eine Kosteneinschätzung und einen Zeitplan über die geschätzte Projektdauer. Die Kosteneinschätzung erfolgt mittels durchschnittlicher Stundensätze und sollte vor Projektstart erneut mit genaueren Daten durchgeführt werden.

Handlungsempfehlungen					
Nr.	Maßnahme	Berechnung	Kosten	Umsetzungsverantwortung	Zeitraumen
Phase 1: Vorbereitung und Planung der Implementierung					
1.1	Zusammenstellung des Projektteams	2 h, Stundensatz € 30,00, 4 Personen	€ 240,00	Vertriebsleitung	Q3 2021
1.2	Bestimmung Projektleitung	1 h, Stundensatz € 30,00, 4 Personen	€ 120,00	Vertriebsleitung	Q3 2021
1.3	Budgetierung der Projektkosten	10 h, Stundensatz € 30,00, 5 Personen	€ 1 500,00	Vertriebsleitung + Projektteam	Q3 2021
Phase 2: Workshops zur Implementierung					
2.1	Planung & Terminvereinbarung	1h, Stundensatz €30,00, 2 Personen	€ 60,00	Projektteam	September 2021
2.2	Durchführung Workshop, bestimmen von Ausgangswerten, bestimmen von Zielen, ableiten von Maßnahmen	15 h, Stundensatz € 30,00, 5 Personen	€ 2 250,00	Vertriebsleitung + Projektteam	September 2021
2.3	Dokumentation der Ergebnisse	2 h, Stundensatz € 30,00, 4 Personen	€ 240,00	Projektteam	September 2021
Phase 3: Erarbeitung Change Management Plan					
3.1	Erarbeitung Change Management Konzept	10 h, Stundensatz € 30,00, 5 Personen	€ 1 500,00	Vertriebsleitung + Projektteam	Oktober 2021
3.2	Kontrolle Change Management Konzept	4 h, Stundensatz € 100,00, 2 Personen	€ 800,00	Geschäftsführung	Oktober 2021
3.3	Freigabe Change Management Konzept	1 h, Stundensatz € 100,00, 2 Personen	€ 200,00	Geschäftsführung	Oktober 2021
Phase 4: Integration des KZS in Pipedrive					
4.1	Analyse Integrationsmöglichkeiten von Pipedrive	16 h, Stundensatz € 30,00, 5 Personen	€ 2 400,00	Vertriebsleitung + Projektteam	November 2021
4.2	Externe Beratung für Integration	20 h, Stundensatz € 90,00, 1 Personen	€ 1 800,00	Externer Coach	November 2021
4.3	Integration KZS in Pipedrive	18 h, Stundensatz € 30,00, 5 Personen	€ 2 700,00	Vertriebsleitung + Projektteam	November 2021
Phase 5: Betrieb und laufende Optimierung des KZS					
5.1	Schulung aller Vertriebsmitarbeitenden	10 h, Stundensatz € 30,00, 5 Personen	€ 1 500,00	Vertriebsleitung + Projektteam	Dezember 2021
5.2	Erhebung von Verbesserungspotenzialen für das KZS	20 h, Stundensatz € 30,00, 4 Personen	€ 2 400,00	Projektteam	Dezember 2021
5.3	Laufende Verbesserung des KZS	3 h für 12 Monate, Stundensatz € 30,00, 3 Personen	€ 3 240,00	Projektteam	kontinuierlich
Gesamtkosten			€ 20 950,00		

Tabelle 14: Maßnahmenplan inklusive aller Kosten (eigene Darstellung)

11. Resümee

Die B2B-IT-Branche ist zurzeit durch rasante Veränderungen, steigenden Konkurrenzdruck und Wachstum geprägt. Um mit der Konkurrenz mithalten zu können ist es essenziell ganzheitliche Lösungen für potenzielle Kunden und Kundinnen anzubieten. Diese Gesamtlösungen beinhalten Software-, Hardware- und Dienstleistungskomponenten und zielen auf den Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen ab. Damit ein junges Startup wie die App Radar Software GmbH innerhalb dieser Branche bestehen kann, ist das Unternehmen bemüht die Steuerung der derzeitigen Vertriebsaktivitäten zu optimieren und somit die umsatzbezogenen Jahresziele des Unternehmens zu erreichen. In dieser Arbeit wurde ein Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung für App Radar entwickelt.

Für dieses Kennzahlensystem wurden die internen Informationsdefizite aufgezeigt und mittels eines Marktforschungsprozesses gedeckt. Dieser Prozess enthält eine qualitative Primärmarktforschung mit 15 explorativen Einzelinterviews von Vertriebsleitern/Vertriebsleiterinnen aus der IT-B2B-Branche oder Unternehmensberatern/Unternehmensberaterinnen, die sich auf den Bereich IT-B2B-Vertriebscontrolling spezialisiert haben. Des Weiteren wurde eine Analyse des vorhandenen Vertriebscontrollings von App Radar sowie ein interner Workshop durchgeführt. Die Teilnehmer des internen Workshops waren die App Radar Geschäftsführer Thomas Kribernegg, Silvio Peruci sowie der Vertriebsleiter Lukas Königshofer. Das Ziel des Workshops war es, die drei Kennzahlenkonzepte aus dem Theorieteil anhand von eigens definierten Kriterien zu bewerten und das beste Kennzahlenkonzept als Grundlage für App Radar zu bestimmen.

Das Kennzahlenkonzept für die App Radar Software GmbH baut auf das Grundkonzept der Performance Pyramid auf. Die 20 darin enthaltenen Kennzahlen wurden ebenfalls im Zuge des internen Workshops mit den drei Teilnehmern bestimmt. Die Performance Pyramid setzt auf kausale Zusammenhänge der Kennzahlen. Das übergeordnete Unternehmensziel wird als oberste Bezugsebene bestimmt und davon abgeleitet wurden drei weitere Ebenen entwickelt. Zur erfolgreichen Vertriebssteuerung müssen neben dem Kennzahlensystem an sich noch zusätzlich Ziele, Maßnahmen und Ausgangswerte für jede Kennzahl bestimmt werden. Da dies den Rahmen der Masterarbeit überschreiten würde, wurde dieser Arbeitsschritt als eine von mehreren Handlungsempfehlungen im 10. Kapitel niedergeschrieben. Des Weiteren hängt die erfolgreiche Implementierung und

Nutzung des Kennzahlensystems von App Radar stark von der Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Darüber hinaus liegt es an App Radar, das vorhandene IT-System **Pipedrive** zu analysieren, um feststellen zu können, ob das entwickelte Kennzahlensystem in dieses integriert werden kann. Werden all diese Schritte berücksichtigt, hat App Radar die Möglichkeit, mit dem Kennzahlensystem eine Vielzahl von Vertriebsaktivitäten zu verbessern und die Effizienz des Vertriebs zu erhöhen.

Literaturverzeichnis

Bücher & E-Books:

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

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Sacharow, Christoph Schulz/Vögele, Dorothee (2011): Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Baumgarth, Carsten (2019): B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best Practice, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Becker Jörg/Winkelmann, Axel (2006): Handelscontrolling, Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Birudavolu, Sriram/Biswajit, Nag (2019): Business Innovation and ICT Strategies, Singapore: Springer Nature

Breiter, Andreas/Fischer, Arne (2011): Implementierung von IT-Service-Management. Erfolgsfaktoren aus nationalen und internationalen Fallstudien, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Busse von Colbe, Walther/Laßmann, Gert/Witte, Frank (2015): Investitionstheorie und Investitionsrechnung, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Buxmann, Peter/Diefenbach, Heiner/Hess, Thomas (2011): Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer

Dietzel, Alexander (2013): Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Duderstadt, Stefan (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH

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

Franceschini, Fiorenzo/Galetto, Maurizio/Maisano, Domenico (2019): Designing Performance Measurement Systems, Switzerland: Springer Nature AG

Gadatsch, Andreas (2020): IT-Controlling für die öffentliche Verwaltung, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Gadatsch, Andreas (2016): IT-Controlling für Einsteiger, Wiesbaden: Springer Gabler

Gadatsch, Andreas/Mayer, Elmar (2014): Masterkurs IT-Controlling, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Gerth, Norbert (2015): IT-Marketing. Produkte anders denken – denn nichts ist, wie es scheint, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Gladen, Werner (2011): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Glaser, Christian (2013): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Grüning, Michael (2002): Performance-Measurement-Systeme, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Haas, Alexander/Stübinger, Nina (2014): Erfolgreiche Vertriebsführung. Potenziale und Herausforderungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Heinemann, Gerrit (2020): B2B eCommerce, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Herzfeldt, Alexander (2015): Untersuchung der Profitabilität von IT-Lösungen. Eine Praxisstudie aus Anbietersicht, Wiesbaden: Springer Gabler

Homburg, Christian (2020): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Huckemann, Matthias/Krug, Thorsten (2013): Umsetzungsmanagement von Preisstrategien. Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen, Berlin, Heidelberg: Springer

Hradilak, Kay (2011): Führen von IT-Service-Unternehmen. Zukunft erfolgreich gestalten, Wiesbaden: Springer Verlag

Jung, Hans (2014): Controlling, 4. Aufl., München: De Gruyter Oldenbourg

Kleindienst, Bernd (2017): Performance Measurement und Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund (2018): Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kühnapfel, Jörg (2019a): Balanced Scorecards im Vertrieb, 2. Aufl., Ludwigshafen am Rhein: Springer Gabler Verlag

Kühnapfel, Jörg (2019b): Vertriebskennzahlen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Kühnapfel, Jörg (2019c): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2. Aufl. Ludwigshafen am Rhein: Springer Gabler Verlag

Kühnapfel, Jörg (2013a): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kühnapfel, Jörg (2013): Vertriebscontrolling optimieren, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Hofmann, Yvette/Pedell, Burkhard (2013): Controlling, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Lasko, Wolf/Wolf Lara (2018): Internationale Vertriebssteuerung by Result Framing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Mooi, Erik/Sarstedt, Marko/Mooi-Reci, Irma (2018): Market Research. The Process, Data and Methods Using Stata, Singapore: Springer Nature

Nistelrooij, Antonie (2021): Embracing Organisational Development and Change, Amsterdam: Springer Nature Switzerland AG

Nuttavuthisit, Krittinee (2019): Qualitative Consumer and Marketing Research, Singapore: Springer Nature

Ossola-Haring, Claudia/Schlageter, Andreas/Schöning, Stephan (2019): 11 Irrtümer über Kennzahlen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Posselt, Gunhild (2018): Renditeorientierte Führungsstrategien, Kennzahlen motivierend einsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Pufahl, Mario (2019): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Schneider, Willy/Hennig, Alexander (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb. Das Marketing-Cockpit von A–Z, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer

Schreyer, Maximilian (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Wiesbaden: Springer Verlag

Seebacher, Uwe (2020): B2B-Marketing. Wie Sie die Marketing-Abteilung vom Kostenfaktor zum Umsatzfaktor machen, Wiesbaden: Springer Gabler

Steffen, Adrienne/Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung, Wiesbaden: Springer Gabler

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven (2014): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Vollmuth, Hillmar/Zwettler, Robert (2020): Kennzahlen, 4. Aufl., Freiburg: Haufe

Sammelwerke

Plinke, Wulff/Wilkinson, Ian (2015): The Market Process in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Wilkinson, Ian/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Fundamentals of Business-to-Business Marketing, New York: Springer Cham Heidelberg

Journals und Fachzeitschriften

Bazil, Gulmira/Adilova, Shinar/Abzhanova, Laulasyn/Sugurova, Laura/Yerzhanova, Mira (2021): Fuzzy simulation of organizational adjustment processes management based on heat supply balanced scorecard, in Innovative Infrastructure Solutions, Jg. 6, Nr. 2, S. 77

Binder, Christoph/Högsdal, Nils (2016): Kennzahlen zur Liquidität, in Controlling & Management Review, Jg. 60, Nr. 6, S. 47

Grünbichler, Rudolf/Klucka, Jozef (2020): Performance Management in KMU, in Controlling & Management Review, Jg. 64, Nr. 4, S. 42-49

Hierl, Ludwig/Batz, Thomas (2019): Impulse für Ihr Vertriebs-Controlling, in Controlling & Management Review, Jg. 63, Nr. 1, S. 8-15

Malek, Stacey/Sarin, Shikhar/Jaworski, Bernard (2018): Sales management control systems. Review, synthesis, and directions for future exploration, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, peer reviewed, Jg. 30, Nr. 1, S. 30 - 55

Märtin, Michael (2018): Zeit für ein transparentes Vertriebscontrolling, in Sales Excellence, Jg. 27, Nr. 11, S. 28-30

Sagadin, Helge/Hirsch, Bernhard (2016): Die Balanced Scorecard als operatives Steuerungsinstrument, in Controlling & Management Review, Jg. 60, Nr. 9, S. 54

Schmitz, Andrea (2020): Erfolgreiches Change-Management beginnt beim Mindset der Mitarbeiter, in Wirtschaftsinformatik & Management, Jg. 12, Nr. 6, S. 449-450

Urbach, Nils/Ahlemann, Frederik (2017): Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 54, Nr. 3, S. 300 - 312

Van der Kolk, Berend/Kaufmann Wesley (2018): Performance measurement, cognitive dissonance and coping strategies, in Journal of Management Control, Jg. 29, Nr. 2, S. 93-113

Wolter, Alexander (2019): Produktinnovationen erfolgreich verkaufen, in Sales Excellence, Jg. 28, Nr. 12, S. 18-21

Zajac, Gregor/Rosenthal, Timm (2020): Kennzahlen + Interkommunaler Vergleich = Lokaler Erfolg, in Innovative Verwaltung, Jg. 42, Nr.9, S. 30

Beiträge aus Internetquellen

Cloudmagazin (2018): Der Markt für IT-Services wächst weiter zweistellig [online] <https://www.cloudmagazin.com/2019/07/20/it-services-markt-waechst-fachkraeftemangel/> [17.09.2020]

Huckemann, Matthias/Schmitz Christian (2014): Key Performance Indicators (KPI). Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb. Management Summary [online] https://mercuri.de/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/mercuri_international_-_studie_kpis_erfolgsmessung_im_vertrieb_2014_management_summary.pdf [17.09.2020]

Wirtschaftslexikon Gabler (o.J.): Vertriebssteuerung [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vertriebssteuerung-53519> [15.11.2020]

Persönliche Gespräche

Königshofer, Lukas, MA, Head of Business Development at App Radar Software GmbH, [21.09.2020]

Kribernegg, Thomas, Dipl.-Ing., Chief Executive Officer at App Radar Software GmbH, [18.02.2021]

Silvio, Peruci, MSc., Chief Operating Officer at App Radar Software GmbH, [18.02.2021]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang Abbildungsverzeichnis	A-2
Anhang Tabellenverzeichnis	A-2
1. Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen.....	A-6
2. Gesprächsleitfaden Workshop App Radar	A-8
3. Paarvergleich Kennzahlensystem.....	A-9
4. Nutzwertanalyse Kennzahlensystem	A-10
5. Projektplan	A-14
6. Meilensteinplan	A-15

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Paarvergleich Kennzahlensystem	A-9
Abbildung A-2: Nutzwertanalyse Kennzahlensystem	A-10
Abbildung A-3: Projektplan Teil MAS1 - Projektstart	A-11
Abbildung A-4: Projektplan Teil MAS1 - Theorieteil.....	A-12
Abbildung A-5: Projektplan Teil MAS3 - Praxisteil	A-13
Abbildung A-6: Projektplan Teil Abschluss Masterarbeit	A-14

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1: Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen	A-6
Tabelle A-2: Gesprächsleitfaden Workshop App Radar	A-8
Tabelle A-3: Meilensteinplan	A-15

1. Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen

Gesprächsleitfaden qualitative Einzelinterviews Masterarbeit

Einleitung:

Sehr geehrter Proband / sehr geehrte Probandin,

vielen lieben Dank für die Teilnahme an diesem Interview. Vor dem Beginn möchte ich nur kurz die Struktur des Interviews sowie die Rahmenbedingungen klären und Ihnen erläutern, wie in weiterer Folge mit Ihren Antworten umgegangen wird.

Das Interview sollte in der Regel zwischen 30 und 60 Minuten dauern und es geht hierbei in erster Linie um Ihre Erfahrungen in den Bereichen B2B, IT-B2B-Vertriebscontrolling. Das Interview folgt einem Gesprächsleitfaden, dieser ist jedoch mehr als Hilfestellung und nicht als klarer und vorgeschriebener Ablauf anzusehen.

Alle Ihre Antworten auf die Fragen aus dem Gesprächsleitfaden, sowie natürlich auch alle Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen werden anonym und vertraulich behandelt. Für das weitere Vorgehen dieser Masterarbeit werden Ihre Antworten transkribiert und mittels dem Programm MAXQDA ausgewertet. Hierbei werden lediglich Schlussfolgerungen aus allen Interviews gezogen und keine Textpassagen aus den einzelnen Gesprächen verwendet.

Gesprächsleitfaden

Eisbrecherfrage

F1) Bitte beschreiben Sie Ihr Produktportfolio und den Verkaufsprozess in Ihrem Unternehmen:

...oder...

F1) Wie würde für Sie ein typisches Vertriebscontrolling in einem KMU-(IT)-B2B-Unternehmen aussehen?

...oder...

F1) Wie würde nach Ihren Erfahrungen ein typischer „Sales-Arbeitstag“ in einem IT-B2B-Unternehmen aussehen?

Vertriebsspezifische Fragen

F2) Welche Besonderheiten weist der Vertrieb in der IT-B2B-Branche im Allgemeinen Ihrer Meinung nach auf?

F3) Was sind hierbei die Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess IT-B2B und wie unterscheiden sich diese zwischen Produktverkauf (Soft-/Hardwareverkauf) und dem Verkauf von Serviceleistungen (in der IT-Branche)?

Fragen bzgl. der Vertriebssteuerung

F4) Wie wird der Vertrieb in einem (IT)-B2B-Unternehmen gesteuert und wie unterscheidet sich die Vertriebssteuerung von Unternehmen in anderen Branchen?

F4.1) Woher werden die Informationen für Ihre Vertriebssteuerung bezogen und warum genau diese Informationen?

- Welche Informationen sind vor allem im Produktvertrieb (Soft-/Hardwarevertrieb) notwendig und welche im (IT)-Servicedienstleistungsgeschäft?
- Werden unterschiedliche Informationsquellen für den Produktverkauf im Unterschied zum IT-Servicedienstleistungsverkauf verwendet?

F5) Welche Instrumente werden für die IT-B2B-Vertriebssteuerung verwendet?

- Welche sind dies?
- Warum genau diese und nicht andere?
- Wie wurden diese ausgewählt?
- Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße?

Fragen bzgl. Kennzahlen

F6) Welche Kennzahlen werden in einem IT-B2B-Unternehmen verwendet?

F7) Warum genau diese und wie werden diese bestimmt?

- Welche Kennzahlen eignen sich am besten für den Produktverkauf und welche vor allem für den IT-Serviceleistungenvertrieb?
- Was sind typische Auswahlkriterien?

F8) Werden für verschiedene Managementebenen auch unterschiedliche Kennzahlen / Kennzahlensysteme verwendet?

F9) Welche Prozesse sind mit den Kennzahlen verbunden?

...abhängig von F9...

F9.1) Sind Ziele mit den Kennzahlen verbunden (entweder IT-Verkauf oder IT-Dienstleistungsziele)?

- Wenn ja, welche sind das und was passiert im jeweiligen Bereich bei Zielerreichung bzw. bei Ziel-Nichterreichung?

F10) Was wird im Produktverkauf mittels Kennzahlen gesteuert und was wird im IT-Dienstleistungsbereich mittels Kennzahlen gesteuert?

F11) Wenn es zu Überschneidungen zwischen IT-Verkauf und IT-Serviceleistungen kommt (bspw. Bundle-Verkauf), auf welche Kennzahlen greifen Sie zurück?

F12) Wenn Sie an typische Kennzahlensysteme denken, wie diese häufig in der Literatur beschrieben werden (BSC, Performance Pyramid, etc.), bildet ein solches Kennzahlkonzept auch für Ihr Unternehmen die Grundlage Ihres Kennzahlensystems?

F13) Evaluieren Sie Ihr Kennzahlensystem? (Bsp. einmal jährlich?)

Fragen zur Einführung / Pflege des KZS

F14) Wie gehen die MA mit dem KZS / der Vertriebssteuerung um?

- Wird das derzeitige System von allen akzeptiert?
- Gibt/Gab es Kritik?

F15) Wie wurden die Vertriebsmitarbeitenden bei der Einführung des KZS miteingebunden? Warum ja/warum nein?

Tabelle A-1: Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

2. Gesprächsleitfaden interner Workshop

Gesprächsleitfaden Workshop

Einleitung

- *Vorstellung der Masterarbeit und des bisherigen Fortschritts*
- *Erläuterung und Ziele des Workshops*
- *Moderationstool: PowerPoint-Präsentation*

Erhebung interner Kriterien eines KZS

„Was sind eure Kriterien eines Kennzahlensystems für unseren Vertrieb?“

- *Sammeln von Kriterien*
- *Reihung der Kriterien*

„Nun gilt es, die Kriterien nach deren Wichtigkeit zu reihen.“

„Wie wichtig ist euch Kriterium X im direkten Vergleich mit Kriterium Y? Der Wert 1 würde bedeuten, dass euch das letztere Kriterium sehr viel wichtiger ist als das Erste, 9 wäre das Gegenteil und würde bedeuten, dass euch das erste Kriterium sehr viel wichtiger wäre als das andere.“

- *Moderationstool: Paarvergleich via Excel-Sheet*

Vorstellung der Kennzahlenkonzepte

- *Vorstellung der drei Konzepte: **Balanced Scorecard, Performance Pyramid, Konzept nach Kleindienst***

„Gibt es Fragen zu den Konzepten? Sind sie klar erklärt worden?“

- *Moderationstool: PowerPoint-Präsentation*

Auswahl eines Kennzahlenkonzeptes

- *Moderationstool: Nutzwertanalyse + Ergebnisse Paarvergleich Excel-Sheet*

„Wie gut, denkt ihr, erfüllt das jeweilige Kennzahlenkonzept die Kriterien, die wir soeben bestimmt haben?“

Besprechung der internen Analyse

„Was sind eurer Meinung nach die derzeitigen Informationssysteme, die wir nutzen, um Kennzahlen zu generieren? Reichen diese aus? Seht ihr hier Verbesserungspotenziale?“

Vorstellung der Marktforschung & Besprechung der Auswertung

„Das sind meine derzeitigen Ergebnisse aus den Einzelinterviews und so wurden diese ausgewertet.“

Moderationstool zum Darstellen der Ergebnisse: MAXQDA-Codes

Auswahl geeigneter Kennzahlen

„Nun, aufgrund unserer derzeitigen Kennzahlen und Informationssysteme im Vertrieb, welche Kennzahlen würden euch derzeit fehlen?“

„Welche Kennzahlen würdet ihr gerne zukünftig in Hinsicht auf den Tool-Lizenzvertrieb/Servicevertrieb erfassen und messen?“

„Warum genau diese bzw. wie würden diese Kennzahlen uns in Zukunft unterstützen?“

„Welche Prozesse könnten wir zukünftig von den neuen Kennzahlen ableiten (Lizenzverkauf/Serviceleistungverkauf), die wir zum heutigen Zeitpunkt noch nicht bestimmen können?“

- *Moderationstool: Excel-Sheet zum Mitdokumentieren der genannten Kennzahlen während der Gruppendiskussion*

Kontrolle der ausgewählten Kennzahlen

- *Finale Kontrolle der ausgewählten Kennzahlen*

„Das sind die Kennzahlen, auf die wir uns heute geeinigt haben – sind alle mit diesen Kennzahlen einverstanden? Würde jemand gerne noch etwas verändern?“

- *Dank für die Teilnahme*
- *Erläuterung der weiteren Arbeitsschritte der Masterarbeit*

Tabelle A-2: Gesprächsleitfaden Workshop App Radar (Eigene Darstellung)

3. Paarvergleich


Paarvergleich									
 9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich 4 3 2 1 = viel unwichtiger ..als Dieses Kriterium ist...	Flexibilität	Einfachheit & Verständnis	Anpassung SaaS	Skalierbarkeit	Kombinierbar	Wirtschaftlichkeit	Problem- & Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
	Flexibilität		4	6	5	6	4	2	27
Einfachheit & Verständnis	6		2	4	4	7	5	28	14,36%
Anpassung an Vertriebsmodell (SaaS)	4	8		4	5	7	5	33	16,92%
Skalierbarkeit	5	6	6		7	7	6	31	15,90%
Kombinierbarkeit	4	6	5	3		7	6	25	12,82%
Wirtschaftlichkeit	6	3	3	3	3		4	18	9,23%
Problem- & Zielorientierung	8	5	6	4	4	6		33	16,92%
Gesamt								<u>195</u>	<u>100,00%</u>

Abbildung A-1: Paarvergleich Kennzahlensystem (Eigene Darstellung)

4. Nutzwertanalyse

Nutzwertanalyse	Gewichtung	Balanced Scorecard		Performance Pyramid		Konzept Kleindienst	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Kriterien							
Flexibilität	14%	8	1,107692308	8	1,107692308	6	0,830769231
Einfachheit & Verständnis	14%	5	0,717948718	8	1,148717949	9	1,292307692
Anpassung an Vertriebsmodell (SaaS)	17%	7	1,220512821	8	1,394871795	6	1,046153846
Skalierbarkeit	16%	9	1,430769231	9	1,430769231	6	0,953846154
Kombinierbarkeit	13%	5	0,641025641	5	0,641025641	6	0,769230769
Wirtschaftlichkeit	9%	1	0,087179487	8	0,697435897	5	0,435897436
Problem- & Zielorientierung	17%	8	1,353846154	8	1,353846154	6	1,015384615
			6,558974359		7,774358974		6,343589744

Abbildung A-2: Nutzwertanalyse Kennzahlensystem (Eigene Darstellung)

5. Projektplan

	Dauer (Tage)	Meilenstein	Beginn	Ende	Zuständigkeit
1. Projektstart - MAS1					
Masterarbeit-LV Fr. Dr. Madenberger abgehalten	1	1.1.	12.09.2020	12.09.2020	Studiengangsleitung
Kick-off-Meeting MA-Coach Hr. Stephan Heckmann BSC, MSC	1	1.2.	25.09.2020	25.09.2020	MA, MB
Company Meeting Coach & U-Betreuer Lukas Königshofer, MA	1	1.3.	03.10.2020	03.10.2020	MA, MB, UB
Ausarbeitung der Unterlagen für MAS1	28		14.09.2020	11.10.2020	MA
Erarbeitung Kapitel 1 Einführung	12		15.09.2020	26.09.2020	MA
Erarbeitung Ziele	12		17.09.2020	28.09.2020	MA
Erarbeitung Bezugsrahmen	10		24.09.2020	03.10.2020	MA
Abhalten des MAS1	1	1.4.	16.10.2020	16.10.2020	MA, MB, Studiengangsleitung
Nachbearbeitung & Nachbesprechung MAS1	5		19.10.2020	23.10.2020	MA, MB
Ausarbeitung MA-Vereinbarung	4		23.10.2020	26.10.2020	MA
Abgabe der MA-Vereinbarung	1	1.5.	27.10.2020	27.10.2020	MA

September 2020	Oktober 2020
10.09.2020 - 30.09.2020	01.10.2020 - 31.10.2020

Abbildung A-3: Projektplan Teil MAS1-Projektstart (Eigene Darstellung)

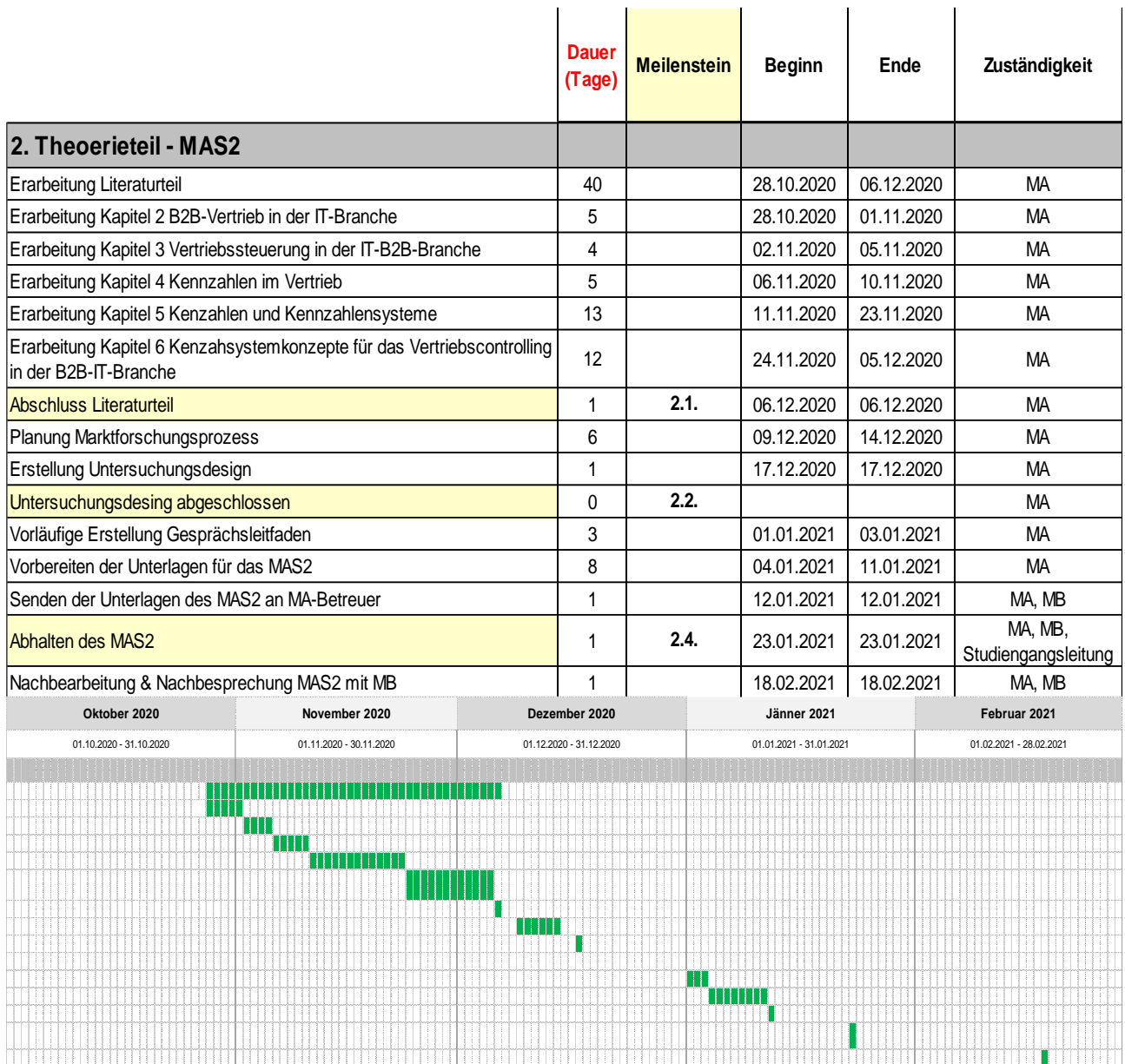


Abbildung A-4: Projektplan Teil MAS2-Theorieteil (Eigene Darstellung)

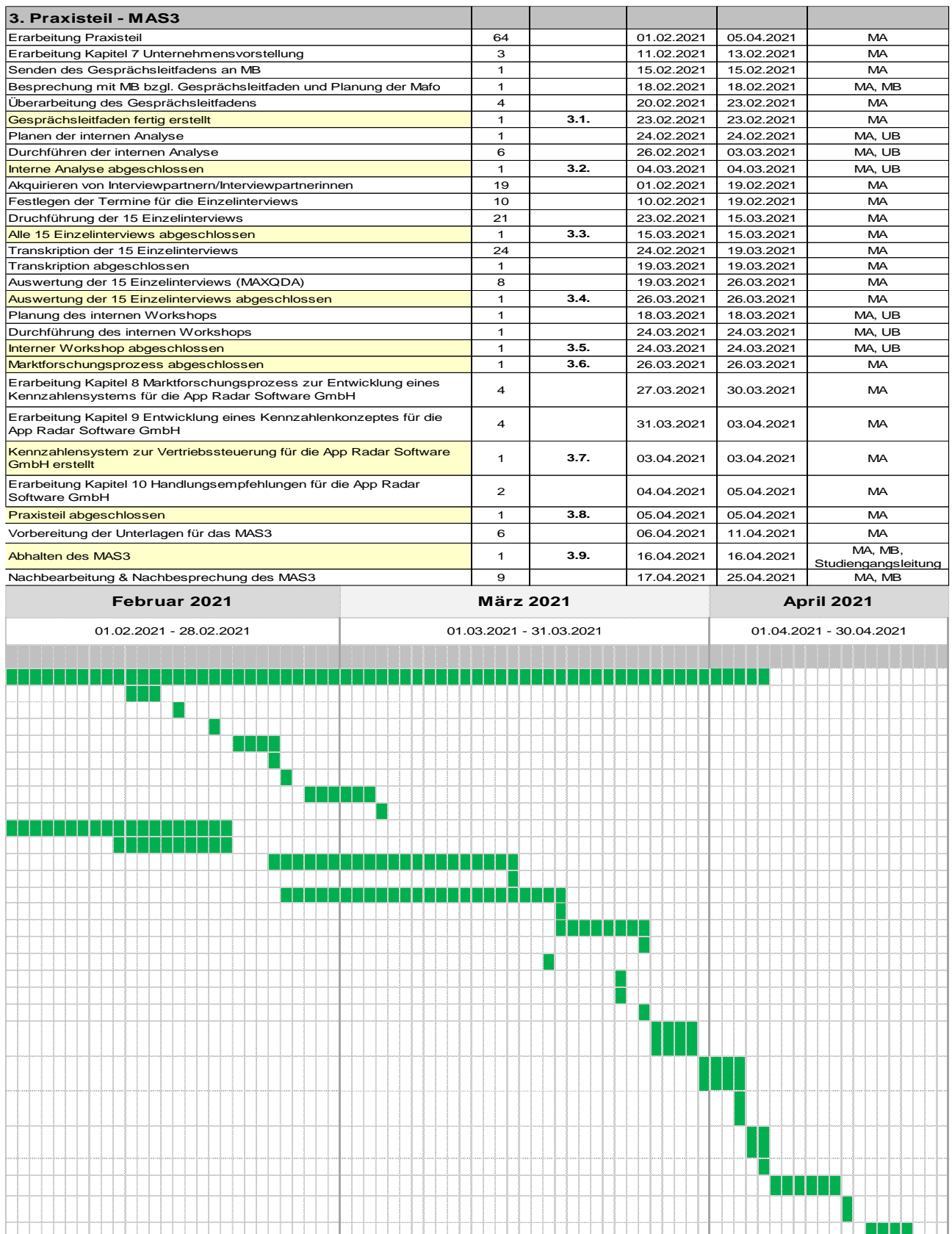


Abbildung A-4: Projektplan Teil MAS3-Praxisteil (Eigene Darstellung)

	Dauer (Tage)	Meilenstein	Beginn	Ende	Zuständigkeit
4. Abschluss Masterarbeit					
Planung der letzten Korrekturen der Masterarbeit	1		25.04.2021	25.04.2021	MA
Einarbeitung des Feedbacks der MAS3	7		26.04.2021	02.05.2021	MA
Korrekturlesen der Masterarbeit	1		02.05.2021	02.05.2021	MA
Letzte Korrekturschleife der Masterarbeit abgeschlossen	1	4.1.	02.05.2021	02.05.2021	MA
Abgabe der Masterarbeit	1		03.05.2021	03.05.2021	MA
Masterarbeit beendet	1	4.2.	03.05.2021	03.05.2021	MA

April 2021															Mai 2021														
01.04.2021 - 30.04.2021															01.05.2021 - 31.05.2021														
[Gantt chart showing task bars for the final master thesis phase, spanning from late April to early May 2021. The bars are green and correspond to the tasks listed in the table above.]																													

Abbildung A-5: Projektplan Teil Abschluss Masterarbeit (Eigene Darstellung)

6. Meilensteinplan

Meilensteine	Nummer	SOLL-Termin	IST-Termin
Masterarbeit-LV Fr. Dr. Madenberger abgehalten	1.1.	12.09.2020	12.09.2020
Kick-Off Meeting MA Coach Hr. Stephan Heckmann BSC, MSC	1.2.	25.09.2020	25.09.2020
Company Meeting Coach & U-Betreuer Lukas Königshofer MA	1.3.	03.10.2020	03.10.2020
Abhalten des MAS1	1.4.	16.10.2020	16.10.2020
Abgabe der MA Vereinbarung	1.5.	27.10.2020	27.10.2020
Abschluss Literaturteil	2.1.	06.12.2020	06.12.2020
Untersuchungsdesign abgeschlossen	2.2.	18.12.2020	18.12.2020
Abhalten des MAS2	2.4.	23.01.2021	23.01.2021
Gesprächsleitfaden fertig erstellt	3.1.	23.02.2021	23.02.2021
Interne Analyse abgeschlossen	3.2.	04.03.2021	04.03.2021
Alle 15 Einzelinterviews abgeschlossen	3.3.	15.03.2021	15.03.2021
Auswertung der 15 Einzelinterviews abgeschlossen	3.4.	26.03.2021	26.03.2021
Internen Workshop abgeschlossen	3.5.	24.03.2021	24.03.2021
Marktforschungsprozess abgeschlossen	3.6.	26.03.2021	26.03.2021
Kennzahlensystem zur Vertriebssteuerung für die App Radar Software GmbH erstellt	3.7.	03.04.2021	03.04.2021
Praxisteil abgeschlossen	3.8.	05.04.2021	05.04.2021
Abhalten des MAS3	3.9.	16.04.2021	16.04.2021
Letzte Korrekturschleife der Masterarbeit abgeschlossen	4.1.	02.05.2021	02.05.2021
Masterarbeit beendet	4.2.	03.05.2021	03.05.2021

Tabelle A-3: Meilensteinplan (Eigene Darstellung)