

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang

Betriebswirtschaft

an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Strategisches und operatives Vertriebscontrolling – Ein Überblick über Ziele,
Kennzahlen und Instrumente unter besonderer Berücksichtigung des New-
Channel-Vertriebs.**

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Hänichen

Verfasser/-in: Anna-Lena Larisch (Matrikel-Nr.: 273573)

Thema erhalten: 12.06.2023

Arbeit abgegeben: 07.09.2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Wissenschaftliche Methode	3
2.1 Experteninterview.....	3
2.2 Datenerhebung	4
2.3 Wahl der Experten.....	4
3 Vertrieb	6
3.1 Klassischer Vertrieb.....	6
3.2 New-Channel-Vertrieb	9
4 Vertriebscontrolling	14
4.1 Klassisches Vertriebscontrolling	14
4.2 New-Channel-Vertriebscontrolling	14
4.3 Abgrenzung strategisches vs. operatives Vertriebscontrolling	15
5 Strategisches Vertriebscontrolling und seine Instrumente	17
5.1 Portfolio-Analyse	18
5.1.1 Klassisches Vorgehen.....	18
5.1.1.1 Kategorien	21
5.1.1.2 Normstrategien	22
5.1.2 Eignung der Portfolioanalyse für den New-Channel-Vertrieb.....	23
5.2 SWOT-Analyse.....	25
5.2.1 Klassisches Vorgehen.....	25
5.2.1.1 Vorgehensweise	26
5.2.1.2 TOWS-Matrix.....	28

5.2.2	Eignung der SWOT-Analyse für den New-Channel-Vertrieb	29
6	Operatives Vertriebscontrolling und seine Instrumente	32
6.1	Deckungsbeitragsrechnung	33
6.1.1	Allgemeines Vorgehen	33
6.1.1.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	34
6.1.1.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	35
6.1.1.3	Schlussfolgerungen aus der Deckungsbeitragsrechnung	36
6.1.2	Eignung der Deckungsbeitragsrechnung für den New-Channel-Vertrieb	37
6.2	Break-Even-Analyse	38
6.2.1	Klassisches Vorgehen	38
6.2.1.1	Einproduktunternehmen	40
6.2.1.2	Mehrproduktunternehmen	41
6.2.1.3	Grafische Ermittlung	42
6.2.2	Eignung der Break-Even-Analyse für den New-Channel-Vertrieb	49
7	Kennzahlen	51
8	Fazit	56
	Literaturverzeichnis	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht strategischer und operativer Merkmale	16
Abbildung 2: BCG-Matrix.....	19
Abbildung 3: Überführung der SWOT-Matrix in die TOWS-Matrix.....	28
Abbildung 4: Break-Even-Analyse – Erlös	44
Abbildung 5: Break-Even-Analyse – Fixkosten.....	45
Abbildung 6: Break-Even-Analyse – Gesamtkosten	45
Abbildung 7: Break-Even-Analyse – Break-Even-Punkt und Break-Even-Menge	46
Abbildung 8: Break-Even-Analyse – Kapazitätsgrenze.....	47
Abbildung 9: Break-Even-Analyse – Verlustzone.....	48
Abbildung 10: Break-Even-Analyse – Gewinnzone	48

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
KPIs	Key Performance Indicators
SO-Strategie	Strenghts-Opportunities-Strategie
ST-Strategie	Strenghts-Threats-Strategie
SWOT	Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats
TOWS	Threats-Opportunities-Weaknesses-Strenghts
WO-Strategie	Weaknesses-Opportunities-Strategie
WT-Strategie	Weaknesses-Threats-Strategie

1 Einleitung

Aufgrund der Globalisierung und dem daraus resultierenden stärker werdenden Wettbewerb sowie der Homogenität vieler Produkte und Dienstleistungen, sollten Unternehmen Absatzwege diversifizieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Über die letzten Jahre hinweg haben sich die Kaufgewohnheiten der Verbraucher stark verändert. Die Kunden sind flexibler und anspruchsvoller geworden. Der größte Treiber ist dabei das Internet. Eine Möglichkeit der Lösung ist der New-Channel-Vertrieb.

Das Herausfordernde dabei ist, für den New-Channel-Vertrieb gibt es weder einen allgemeingültigen Fahrplan, noch kann der Begriff absolut definiert werden. Für unterschiedliche Unternehmen kann New-Channel immer etwas anderes bedeuten. Allgemein steckt hinter dem New-Channel-Vertrieb, der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen auf neuen, für das Unternehmen nicht üblichen Märkten. New-Channel ist ein neuartiger Kanal, der gegenüber dem historischen traditionellen Vertriebskanal, dem Old-Channel, fremd ist. Dies fordert eine vertriebsstrategische Umformulierung und kann aus einem Einkanal-Vertrieb-Unternehmen ein Mehrkanal-Vertrieb-Unternehmen machen.¹

Der Kunde hat die Möglichkeit ein Unternehmen über neue Absatzwege zu erreichen. Das sorgt für Kundenbindung und Differenzierung von der Konkurrenz. Dies liegt im wirtschaftlichen Interesse eines Betriebes. Dem Unternehmen wird ermöglicht bisher ungenutzte Umsatzpotenziale auszuschöpfen. Der Kunde hingegen erhält die Option die verfügbaren Kanäle eines Unternehmens zu nutzen und sie gegebenenfalls sogar in einem Kaufprozess zu kombinieren. Im Vergleich zu der eingleisigen Vertriebsstruktur hat der New-Channel-Vertrieb den Vorteil, erweiterte Informationen über die Kaufgewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden zu erlangen.²

¹ Anmerkung: Abwandlung der Definition des Multi-Channel-Vertriebs nach Ahlert und Rosner. Die genauere Definition ist in Kapitel 3.2 zu finden.

² Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 1.

Die vorliegende Arbeit soll einen Überblick über die Ziele, Instrumente und Kennzahlen des strategischen und operativen Vertriebscontrollings geben. Dabei wird im Rahmen der Arbeit die Eignung der vorgestellten Instrumente für den New-Channel-Vertrieb untersucht. Hierfür wird zunächst der New-Channel-Vertrieb vom klassischen Vertrieb abgegrenzt. Daraufhin werden jeweils zwei strategische und zwei operative Vertriebscontrolling-Instrumente dargestellt. Im Strategischen werden die Portfolioanalyse und die SWOT-Analyse beschrieben. Als operative Instrumente werden die Deckungsbeitragsrechnung sowie die Break-Even-Analyse vorgestellt. Anschließend an die Darlegung der allgemeinen Vorgehensweise wird untersucht, wie und ob sich das jeweilige klassische Instrument in das New-Channel-Vertriebscontrolling adaptieren lässt. Abschließend werden Kennzahlen vorgestellt, die vor allem den New-Channel-Bereich unterstützen können. Experteninterviews, die der Arbeit vorangestellt wurden, sollen die Beantwortung der Forschungsfrage mit dem praxisorientierten Wissen der Experten unterstützen.

Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

2 Wissenschaftliche Methode

Für den empirischen Teil der Arbeit, wurden Experteninterviews mit Führungskräften aus dem New-Channel-Vertrieb durchgeführt. Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben. Die Ergebnisse der Interviews fließen in die Arbeit ein und sollen die theoretischen Ausführungen durch die praktischen Erfahrungen der Experten ergänzen.

2.1 Experteninterview

Für die empirische Untersuchung der Fragestellungen wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. Das Experteninterview als Teil der qualitativen Sozialforschung erfreut sich großer Beliebtheit. Empirische Untersuchungen greifen so auf das Wissen spezifischer, für das Themengebiet als relevant erachteter Akteure zurück. Die Erfahrungen und Interpretationen des Befragten im Hinblick auf das Forschungsthema stehen im Vordergrund.³

Mit den Interviews für diese Arbeit sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Wie definieren die Experten den New-Channel-Vertrieb?
- Welche Anreize und Herausforderungen bietet der New-Channel-Vertrieb?
- Finden die in der Arbeit vorgestellten Instrumente, die Portfolioanalyse, die SWOT-Analyse, die Deckungsbeitragsrechnung und die Break-Even-Analyse, auch in der Praxis Anwendung?
- Wie können die vorgestellten Instrumente den New-Channel-Vertrieb unterstützen?
- Welche Kennzahlen sind für die Experten wichtig und nützlich?
- Finden Vertriebskennzahlen-Dashboards in der Praxis bereits Anwendung? Wie stehen die Experten dazu?

³ Vgl. Bogner (Das Experteninterview, 2002), S. 7.

2.2 Datenerhebung

Damit das Interview strukturiert, aber gleichzeitig auch so flexibel ist, dass eine offene Gesprächsführung möglich ist, wurde vor den Interviews ein Leitfaden zusammengestellt. Als inhaltliche Orientierung soll dieser dafür sorgen, dass alle wichtigen Themen angesprochen werden. Zudem kann so eine gewisse Vergleichbarkeit bei der Durchführung mehrerer Interviews gewährleistet werden.⁴ Der Leitfaden enthält sowohl konkrete, als auch offene Fragen.

2.3 Wahl der Experten

Ein Experte ist laut Duden ein „Sachverständiger, ein Fachmann, ein Kenner“.⁵ Die Definition des Experten lässt sich leicht über die Abgrenzung zum Laien bestimmen. Ein Laie ist eine „Person, die auf einem bestimmten Gebiet keine Fachkenntnisse hat“.⁶ Der Laie ist das Gegenteil zum Experten. Der Experte ist meist in einer verantwortungsvollen Position und hat einen privilegierten Zugang zu Informationen, die nicht für alle im interessierenden Handlungsumfeld zugänglich sind. Dies ermöglicht den Einblick in sein Fach- bzw. Hintergrundwissen und in seine Erfahrungen.⁷

Alle drei Experten, die für die Arbeit interviewt wurden, sind in der New-Channel-Abteilung bei der GARDENA GmbH tätig. GARDENA mit seinem Sitz in Ulm in Deutschland ist die bevorzugte Gartenmarke für Millionen von Gartenbesitzern weltweit. Sie produzieren Produkte für die Bewässerung, Rasenpflege, Baum- und Strauchpflege oder Bodenbearbeitung.⁸ Einige genannte Beispiele der Experten werden sich auf das Unternehmen beziehen.

⁴ Vgl. Garz (Qualitativ-empirische Sozialforschung, 1991), S. 451 f.

⁵ o. V. (DUDEN - Experte).

⁶ o. V. (DUDEN - Laie).

⁷ Vgl. Albers (Methodik der Empirischen Forschung, 2007), S. 38 f.

⁸ Vgl. o. V. (GARDENA).

- **Rudolf Grauer: Business Development Manager**

Herr Grauer kümmert sich um Prämienkunden und Shopping Clubs.

- **Carina Blümle: Junior-Account-Manager**

Frau Blümle ist verantwortlich für den Lebensmitteleinzelhandel und Treueaktionen.

- **René Lindorfer: International Key Account Manager New-Channels**

Herr Lindorfer verantwortet den Discount.

3 Vertrieb

3.1 Klassischer Vertrieb

Auch klassische Vertriebskanäle können nur relativ definiert werden. Für einen Online-Händler ist der klassische Markt das Internet. Für einen stationären Gartengerätehersteller, wie GARDENA, sind die Baumärkte der klassische Vertriebskanal.

Allgemein konzentriert sich der klassische Vertrieb auf den Verkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen auf den für das Unternehmen üblichen Vertriebskanälen. Damit ist zum Beispiel der Vertrieb in physischen Ladengeschäften, über Außendienstmitarbeiter oder über Vertriebspartner direkt an den Endkunden oder Geschäftspartner gemeint. Der klassische Vertriebler profitiert von einem umfangreichen Netzwerk an Vertriebspartnern und Einzelhändlern. Die Verträge, die abgeschlossen werden, beinhalten die Platzierung der Produkte im Ladenregal. Ein hohes Maß an persönlicher Interaktion und Beziehungsmanagement fördern die Kundenbindung und unterstützen den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung. Der klassische Vertrieb ist in vielen Branchen der Hauptfaktor für die Geschäftstätigkeit. Die Bedeutung von Online-Vertriebskanälen nimmt dabei immer mehr zu. Vertriebsmitarbeiter sind dafür verantwortlich, Vermarktungsstrategien operativ umzusetzen. In enger Verbindung mit dem Marketing, tragen sie die formulierte Werbebotschaft in die Welt. Als Schnittstelle zwischen dem Markt und der Produktion bzw. Produktentwicklung, melden sie Bemängelungen, Anregungen und Wünsche zurück. Der Vertrieb ist wesentlich für den Absatz verantwortlich. Innerhalb der Lieferkette steht der Vertrieb inmitten von Angebot und Nachfrage und bringt diese auf einen Nenner.⁹

⁹ Vgl. Dietzel (Vertriebscontrolling optimieren, 2020), S. 9 f.

Er ist bedeutend für den Erfolg des Unternehmens, der hauptsächlich von der Marktumsetzung im Wettbewerb abhängt: ist das Angebot gut, aber versagt der Vertrieb, ist der Absatzerfolg unbefriedigend. Der Unternehmenserfolg wird dabei bedeutend mehr vom Vertrieb, als von den Bereichen Marketing, Forschung und Produktentwicklung bestimmt. Gerade in einer Krise kann der Vertrieb ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.¹⁰ Er ist derjenige Bereich, welcher die Umsätze generiert und somit die Basis zur Kostendeckung und Gewinnerzielung darstellt. Viele Unternehmen, speziell Mittelständler, sahen die Kernfähigkeit nie im Vertrieb. Vielmehr stand bei ihnen die Produktion und die Leistungserbringung im Vordergrund. Erste Reaktionen auf Umsatzeinbußen, waren Kostensenkungen und Prozessoptimierungen. Vertriebsabläufe blieben unberührt und wurden nicht hinterfragt. Es wurde davon ausgegangen, dass sich ein gutes Produkt von allein verkauft. Viele Unternehmen erkannten erste spät, dass der Vertrieb erhebliche Möglichkeiten zur Effizienzerhöhung und Leistungsverbesserung bietet. Spätestens seit den 90er Jahren hat der Vertrieb die Aufmerksamkeit erlangt, die ihm durch seine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu steht.¹¹

In der deutschsprachigen Literatur ist keine einheitliche Begriffsdefinition für den Vertrieb zu finden. Es gibt sowohl Differenzen in der Einordnung des Vertriebs, als auch in der Definition der Funktionen.¹² Der Begriff „Vertrieb“ wird weit gefasst auch als „Verkauf“ verstanden.¹³ Die verschiedensten Autoren ordnen den Vertrieb den Bereichen Kommunikationspolitik und/oder Distributionspolitik zu, oder sehen ihn als eigenständigen Instrumentalbereich. Wissenschaftler konzentrieren sich, ganz nach dem Motto „Verkauf ist die Speerspitze des Marketing“¹⁴, auf die Einordnung des Vertriebs als Instrument des Marketing Mix. Das bedeutet sie verstehen den Verkauf als Grundfunktion des Vertriebs und ordnen diesen dem Marketing unter. Aus kommunikationspolitischer Sicht steht

¹⁰ Vgl. Steiner (Praxishandbuch Vertrieb, 2016), S. 13 f.

¹¹ Vgl. Behle (Handbuch Vertriebsmanagement, 2009), S. 17.

¹² Vgl. Steiner (Praxishandbuch Vertrieb, 2016), S. 14.

¹³ Vgl. Dietzel (Vertriebscontrolling optimieren, 2020), S. VII.

¹⁴ Witt (Prozeßorientiertes Verkaufsmanagement, 1996), S. 1.

der Vertrieb nachgelagert der Werbung und der Verkaufsförderung. Wird der Vertrieb mit dem Begriff der Distribution gleichgesetzt oder in Zusammenhang gebracht, reduziert sich die Definition des Vertriebs auf eine seiner nachgelagerten Aufgaben, der Warenverteilung.¹⁵ Wesentlich praxisorientierter ist das Verständnis des Vertriebs als eigenständiger Organisationsbereich, der die Gestaltung des Vertriebssystems, die Verkaufs- und Vertriebspolitik sowie die logistische Umsetzung umfasst. Somit erhält der Vertrieb auch aus institutioneller Sicht eine beachtliche Bedeutung für den Unternehmenserfolg.¹⁶

In den letzten Jahrzehnten wurden die Märkte von der Globalisierung stark geprägt, wodurch es speziell im Business-to-Business-Markt zu einer Angebotskonzentration gekommen ist. Auf diesen Märkten nehmen wachsende, stark internationalisierte Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung ein. Marktanteile sind somit im Großen und Ganzen fest verteilt und die Verhandlungsmacht liegt bei den Nachfragern, wodurch sich ein Neueinstieg in den Markt schwierig darstellt. Einem Neueintritt in einen Markt sollte eine Marktanalyse voraus gehen. Ohne umfassende Analysen, könnte ein Eintritt in Märkte mit komplexen Vertriebsbedingungen zu risikoreich sein. Auf die analytische Phase folgt die Entwicklung der Vertriebsstrategie und deren anschließender Umsetzung. Eine weitere Herausforderung ist die rasche internationale Verbreitung von neuen Geschäftsideen durch das Internet. Die Zeit bis erste Wettbewerber in den Markt folgen verkürzt sich. Ziel von Unternehmern ist daher einen Marktvorsprung aufzubauen und gleichzeitig Markteintrittsbarrieren gegen Wettbewerber aufzubauen.¹⁷

¹⁵ Vgl. Steiner (Praxishandbuch Vertrieb, 2016), S. 14 f.

¹⁶ Vgl. Steiner (Praxishandbuch Vertrieb, 2016), S. 15.

¹⁷ Vgl. Rösler (Leitfaden Vertrieb und Marketing, 2019), S. 11.

3.2 New-Channel-Vertrieb

Der englische Begriff „Channel“, im Deutschen „Kanal“, beschreibt den Absatzkanal bzw. Vertriebskanal, der das klassische Verständnis der Distribution von Waren und Dienstleistungen beinhaltet.¹⁸ „New“, zu Deutsch „neu“, steht für etwas, das „davor noch nicht da gewesen und anders als bisher“¹⁹ ist. Werden diese zwei Definitionen kombiniert, definiert sich „New-Channel“ wie folgt: Unter dem New-Channel-Vertrieb versteht sich der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen auf neuen, für das Unternehmen nicht üblichen, Märkten.²⁰

Ziel sei der Aufbau einer parallelen Existenz neben dem üblichen Tagesgeschäft. Für unterschiedliche Unternehmen bedeute New-Channel nie dasselbe: Für einen Gartengerätehersteller, dessen üblicher Markt die Baumärkte seien, seien New-Channels zum Beispiel Shopping Clubs, Prämienkunden, Möbelhäuser oder aber auch der Lebensmitteleinzelhandel. Für einen Online-Händler, dessen traditioneller Vertriebsweg online sei, könne ein stationärer Handel ein New-Channel sein, so Herr Lindorfer.²¹ Herr Grauen beschreibt den New-Channel-Vertrieb als einen Ausbau der Märkte über den primären bzw. konventionellen Absatzkanal hinaus. Der Eintritt erfolge in einen Markt, in dem die Marke oder die Produkte noch nicht segmentiert seien. Das Produkt würde eher sekundär nachgefragt und verstehe sich aus Sicht des Handelspartners als ein komplementäres Gut zum bestehenden Sortiment. Ein Beispiel wäre ein GARDENA Produkt im Drogeriemarkt. Verbraucher, die einen Drogeriemarkt aufsuchen, würden in erster Linie Körperpflegeprodukte oder Haushaltsprodukte kaufen wollen. Der Drogist sei nicht auf die Produkte von GARDENA angewiesen und die Drogerie zähle auch nicht zum Kernmarkt von GARDENA.²² Frau Blümle bestätigt diese Definition mit der Aussage: „Der New-Channel-Vertrieb ist der Vertriebskanal, der untypisch für das klassische Unternehmensfeld ist.“²³

¹⁸ Vgl. Ahlert (Multichannel-Management, 2010), S. 17 f.

¹⁹ o. V. (DUDEN - Neu).

²⁰ Vgl. Ahlert (Multichannel-Management, 2010), S. 17 f.

²¹ Vgl. Interview: Lindorfer.

²² Vgl. Interview: Grauer.

²³ Interview: Blümle.

Bestandskunden bilden zwar den Grundstein eines Unternehmens, dennoch kommen Unternehmen immer wieder zu dem Entschluss, in neue Märkte expandieren zu wollen. Gerade in der heutigen Zeit, wo sich die Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher stark verändert haben. Der New-Channel-Vertrieb ist gerade in solchen Zeiten, in Zeiten des Wandels, eine immer wichtigere Vertriebsstrategie. Um im Wettbewerb stark zu bleiben, sind Unternehmen dazu aufgefordert, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Durch das Anbieten ihrer Produkte und Dienstleistungen auf verschiedenen Kanälen, können sie eine breitere Masse erreichen. So können sie neue Kunden gewinnen und ihre Markenbekanntheit stärken, um sich von den Wettbewerbern abzuheben.²⁴

Der herausfordernde New-Channel-Vertrieb bringt einige Komplexitäten mit sich. Auf Standard-Vertriebsprozesse kann im New-Channel-Vertrieb nur teilweise zurückgegriffen werden. Für jeden neuen Markt müssen die Vertriebsprozesse meist von Null aufgerollt werden. Es müssen gegebenenfalls neue Prozesse und Systeme in den Unternehmensalltag implementiert werden, um den Ansprüchen des neuen Marktes gerecht zu werden. Diese können die Koordination und Verwaltung der verschiedenen Kanäle unterstützen.²⁵

Eine Schwierigkeit sei laut Herrn Lindorfer die Kontaktaufnahme.²⁶ „Wird in einem Kunden Potenzial gesehen und dieser soll kontaktiert werden, ist es vor allem in großen Unternehmen, sehr schwierig den richtigen Ansprechpartner zu finden.“²⁷ Cold Calling, E-Mails und Kontaktaufnahmeversuche über LinkedIn gehören zum Tagesgeschäft.²⁸ Frau Blümle fügt hinzu, dass es sehr mühsam sein könne, auf Kunden- oder Händlerseite ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass eine Zusammenarbeit Sinn mache. Selbst intern müsse dieser Weg, einen neuen Vertriebskanal zu öffnen, erst einmal geebnet werden. Vor allem bei den

²⁴ Vgl. Rosner (Vertriebszeitung.de).

²⁵ Vgl. Rosner (Vertriebszeitung.de).

²⁶ Vgl. Interview: Lindorfer.

²⁷ Interview: Lindorfer.

²⁸ Vgl. Interview: Lindorfer.

traditionellen Geschäftsbereichen könne der Eintritt in neue Vertriebskanäle auf Abstoßung und Unverständnis stoßen. Da zudem die New-Channels vom Standard abwichen, gebe es extrem viele Anforderungen, die neue Prozesse im Unternehmen hervorrufen würden. Das betreffe vor allem den Vertrieb, das Marketing, das Controlling aber auch die Logistik und Produktentwicklung.²⁹ Herr Grauer bestätigt den Anfall vieler neuer Anforderungen. Beim New-Channel-Vertrieb handle es sich um heterogene Märkte, ob Drogerie, Lebensmitteleinzelhandel oder Shopping Clubs, im Falle von GARDENA. Heterogene Märkte bedeuten unterschiedliche Marktmechanismen und Marktdynamiken, die in Einklang mit Unternehmensprozesse gebracht werden müssen. Hinzu sei ein verändertes Kaufverhalten sowie vielfältige Kundenbedürfnisse gekommen.³⁰

Mit der Einführung des New-Channel-Vertriebs müssen einige Entscheidungen getroffen werden. Es stellt sich die Frage in welchen neuen Kanal bzw. Markt eingetreten werden soll. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass sich der traditionelle Vertriebskanal, der Old-Channel, mit dem ausgewählten neuen Markt, dem New-Channel, verträgt. Des Weiteren muss klar sein, welche Preispolitik und Kommunikationspolitik im neuen Kanal verfolgt werden soll. Zudem muss ein Sortiment festgelegt werden, das im New-Channel angeboten werden soll. Bezüglich der Kommunikationspolitik ist zu entscheiden, wie das Unternehmen mit dem Verbraucher in Kontakt treten möchte – direkt, indirekt, online oder offline. Preispolitische Entscheidungen betreffen die Gestaltung der Preise in den verschiedenen Kanälen. Sie hängen von der Preisstrategie ab. Dabei soll beachtet werden, dass Preisunterschiede zu Kundenverärgerungen führen könnten. Um die Entscheidungen zu treffen, erfordert es eine umfangreiche Recherche, Planung und Vorbereitung. So sollen die Risiken, die mit der Erschließung neuer Märkte einhergehen, vermieden und gleichzeitig der Kundenstamm erweitert werden.³¹

²⁹ Vgl. Interview: Blümle.

³⁰ Vgl. Interview: Grauer.

³¹ Vgl. Ahlert (Multichannel-Management, 2010), S. 22 f.

Die Erschließung eines neuen Marktes, sollte durchdacht sein. Ein essenzieller Teil ist die frühzeitige Marktrecherche. Es ist wichtig herauszufinden, welche Kunden angesprochen werden sollen und welcher Markt das größte Potenzial für das jeweilige Unternehmen mit sich bringt.³² Dabei sollten im ersten Schritt der Recherche die Bestandskunden befragt werden, um herauszufinden warum die Kunden das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens in Anspruch nehmen. Informationen über den durchschnittlichen Kaufzyklus der Kunden sind dabei ebenso wichtig.³³ Des Weiteren sollte auch der Wettbewerb gründlich analysiert werden. Im nächsten Schritt sollten die Verbraucher im neuen Markt betrachtet werden.³⁴ In jedem neuen Markt stecken neue Chancen, die von der Größe, des Standorts sowie vom Wettbewerb abhängig sind. Es gilt diese zu erkennen, um sie dann zu ergreifen. Dabei kann es sein, dass anders vorgegangen werden muss als auf den bisherigen Märkten des Unternehmens. Um die Positionierung im Markt zu finden, sollte sowohl die Marktgröße, als auch die Erreichbarkeit analysiert werden. Der neue Markt sollte groß genug sein. Zudem sollte es realistisch sein, dass das Marktpublikum mit den Produkten erreicht wird. Des Weiteren solle das Produkt bzw. die Dienstleistung richtig im Markt positioniert werden. Dafür sollte herausgearbeitet werden, wie sich das Produkt des Unternehmens von den anderen Produkten auf dem Markt unterscheidet.³⁵ Es muss überlegt sein, welche Ressourcen für den Markteintritt verwendet werden, denn es sollte sich am Ende auch lohnen.³⁶ Wenn der Markt als geeignet angesehen wird, ist die Entwicklung einer Go-to-Market Strategie der nächste Schritt. Es muss festgeschrieben sein, wer wann verantwortlich ist und wann welche Schritte eingeleitet werden. Hintergrund für die Strategie sollten immer die festgesetzten Vertriebsziele sein. Diese können sich zum Beispiel auf die Anzahl an Kontaktaufnahmen potenzieller Kunden konzentrieren. Bei der Formulierung der Go-to-Market Strategie sollten zuvor Zielkunden, Probleme und die Motivation definiert werden: Welche Probleme können Zielkunden haben und

³² Vgl. Montag (Gründerlexikon).

³³ Vgl. o. V. (Deutsches Institut für Marketing).

³⁴ Vgl. Montag (Gründerlexikon).

³⁵ Vgl. o. V. (Deutsches Institut für Marketing).

³⁶ Vgl. Montag (Gründerlexikon).

wie löst das Produkt diese Probleme? Was motiviert den Zielkunde zum Kauf des Produktes? Im letzten Schritt muss das Team auf den neuen Markt vorbereitet und eventuell noch neue Werkzeuge adaptiert werden.³⁷

Bei der Anwendung des New-Channel-Konzeptes lassen sich erweiterte Kosten nicht vermeiden. Neue Vertriebskanäle erfordern gewöhnlich auch neue Technologien. Investitionen in die Entwicklung von Plattformen und Apps sind im New-Channel-Bereich nicht unüblich. Neue Märkte bzw. Vertriebskanäle fordern für die Betreuung erweiterte Fachkenntnisse. Zusätzliches Personal oder Schulungen für Vertriebsmitarbeiter sind sinnvolle Lösungen. Das Gründen einer neuen Abteilung, die speziell den New-Channel-Vertrieb verantwortet, bietet sich an.³⁸

³⁷ Vgl. o. V. (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz).

³⁸ Vgl. o. V. (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz).

4 Vertriebscontrolling

4.1 Klassisches Vertriebscontrolling

Da ein Unternehmen viel Koordination, Steuerung aber auch Kontrolle erfordert, ist die Unterstützung durch das Vertriebscontrolling essenziell. Es müssen die notwendigen Daten erfasst, verarbeitet und dem Vertrieb zur Verfügung gestellt werden.³⁹

Das Vertriebscontrolling allgemein agiert als unternehmensinterne Funktion und bietet Unterstützung und Informationen für den Vertrieb, das Management und das zentrale Controlling. Es soll Verkaufsprozesse berechenbar machen, Transaktionskosten des Vertriebs senken und die Effizienz des Vertriebs steigern. Hierfür benötigt das Vertriebscontrolling vor allem Daten: Kundenzufriedenheit, Absatzmengen, usw. Die Hauptaufgaben des Vertriebscontrollings umfassen die Koordination, Planung, Bereitstellung von Informationen, Kontrolle und Steuerung. Tiefer betrachtet sind die Verantwortlichkeiten des Vertriebscontrollings, die Informationsgewinnung und -auswertung, die Markt-, Kunden und Wettbewerbsanalyse, die Analyse der Stärken und Schwächen des Vertriebs, die Budgetierung und Planung, die Produkt- bzw. Dienstleistungsangebotsanalyse, das Risikomanagement sowie die Bewertung und Optimierung der Vertriebsorganisation, -prozesse und -wege.⁴⁰

4.2 New-Channel-Vertriebscontrolling

Die vorangegangenen Ausführungen des Vertriebscontrollings und des New-Channel-Vertriebs in Verbindung mit der Komplexität der schnelllebigen Welt

³⁹ Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 47.

⁴⁰ Vgl. Meier (HAUFE., 2019).

machen deutlich, der Vertrieb, vor allem im New-Channel-Bereich, kann ohne Controlling nicht funktionieren. *Dies bestätigen auch die Experten einstimmig.*⁴¹ Der Vertrieb und dessen Umfeld werden sich in der Zukunft mit neuen Schwierigkeiten auseinandersetzen müssen. Die zunehmende Vielfalt der Produkte, immer kürzer werdende Innovationszyklen und der Wunsch der Kunden, Produkte über alternative Vertriebswege erwerben zu können, eröffnen den Unternehmen zusätzliche Chancen, aber auch Risiken. Es gilt diese zu erkennen und handhabbar zu machen. Hierfür kann die SWOT-Analyse als Vertriebscontrolling-Instrument herangezogen werden. Ziel des New-Channel-Vertriebscontrollings ist es, für die unterschiedlichen Produkte den optimalen New-Channel festzulegen und dabei den Erwartungen des Kunden gerecht zu werden. Aufgrund des erhöhten Informations-, Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsaufwands, hat das Controlling vor allem in Mehrkanalbetrieben eine besondere Bedeutung. Dies erfordert meist eine zusätzliche Investition in die Mitarbeiter des Controllings. Der Vertrieb und das Controlling sollten sich als gleichberechtigte, sich ergänzende Partner sehen und über Kenntnisse aus dem jeweiligen anderen Bereich verfügen. Die Entscheidung welche Vertriebskanäle neu eingetreten, ausgebaut oder gar eliminiert werden sollen, kann ohne Daten und Hilfe des Vertriebscontrollings nicht getroffen werden.⁴²

4.3 Abgrenzung strategisches vs. operatives Vertriebscontrolling

Häufig wird das Vertriebscontrolling in einen strategischen und operativen Bereich aufgeteilt. Die Sinnhaftigkeit der Unterscheidung wird in den Büchern kontrovers diskutiert.⁴³ Die Grenze zwischen Strategischem und Operativen lässt sich zudem nicht immer klar ziehen. Es gibt jedoch einige Merkmale, die zur Abgrenzung herangezogen werden können. Hierzu zählen der Fokus, die

⁴¹ Vgl. Interview: Blümle u.a.

⁴² Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 27–48.

⁴³ Vgl. Meier (HAUFE., 2019).

Zeitperspektive sowie der Planungshorizont.⁴⁴ Das strategische Vertriebscontrolling will im Wesentlichen den Erfolg auf lange Sicht sichern und das kontinuierliche Wachstum fördern. Wohingegen sich das operative Vertriebscontrolling mit der mittel- und kurzfristigen Planung, Koordination und Kontrolle befasst. Zudem soll es den Erfolg, basierend auf Finanzkennzahlen wie Gewinn, Liquidität und Umsatz, ersichtlich machen.⁴⁵ Das strategische Vertriebscontrolling erfolgt langfristig und zukunftsorientiert. Das operative Vertriebscontrolling hingegen analysiert hauptsächlich gegenwarts- und vergangenheitsorientierte Daten, um mögliche Potenziale und Trends zu erkennen.⁴⁶ Das strategische Vertriebscontrollings plant bis zu zehn Jahre im Voraus, wohingegen die Planung des operativen Vertriebscontrollings in der Regel auf ein Jahr ausgerichtet ist. So befasst sich das operative Vertriebscontrolling beispielsweise mit der monatlichen Umsatzplanung des Vertriebs und das strategische Controlling mit Marktanteilen oder Baumaßnahmen.⁴⁷

	Fokus	Zeitperspektive	Planungshorizont
Strategisch	Sicherstellung des Erfolgs auf lange Sicht Förderung des kontinuierlichen Wachstums	Zukunftsorientiert und langfristig	Bis zu 10 Jahre
Operativ	Mittel- und kurzfristige Planung Koordination Kontrolle	Gegenwarts- und vergangenheitsorientiert	1 Jahr

Abbildung 1: Übersicht strategischer und operativer Merkmale⁴⁸

⁴⁴ Vgl. Hubert (Grundlagen des operativen und strategischen Controllings, 2016), S. 43 f.

⁴⁵ Vgl. Meier (HAUFE., 2019).

⁴⁶ Vgl. Jung (Controlling, 2007), S. 14.

⁴⁷ Vgl. Hubert (Grundlagen des operativen und strategischen Controllings, 2016), S. 180.

⁴⁸ Eigene Darstellung

5 Strategisches Vertriebscontrolling und seine Instrumente

Das strategische Vertriebscontrolling konzentriert sich auf den Aufbau und die Gewährleistung zukünftiger Erfolgspotenziale. Dies soll durch die langfristige und frühzeitige Anpassung des Vertriebs an die sich ständig ändernden Markt- und Kundenanforderungen erfolgen. Der strategische Bereich des Vertriebscontrollings blickt in die Zukunft. Durch eine erfolgreiche Umsetzung gelingt es Risiken im Vertrieb frühzeitig zu erkennen und somit eine langfristige Existenzsicherung zu erreichen. Dies geschieht indem Marktentwicklungen prognostiziert und die Komplexität im Vertrieb für das Management minimiert werden. Durch das strategische Vertriebscontrolling wird die Vertriebsstrategie mess- und somit steuerbar. Es werden Kennzahlen festgesetzt, welche ständig überwacht werden. Abweichungen werden ermittelt und auf Ursachen analysiert.⁴⁹

Für die Experten seien die strategischen Vertriebscontrolling-Instrumente hilfreiche Tools, vor allem für die Strategieentwicklung.⁵⁰

Wie bereits aufgezeigt, ist das Vertriebscontrolling verantwortlich für die auf das Unternehmensziel ausgelegte Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der vertrieblichen Aktivitäten. Der strategische Fokus liegt dabei auf einer langfristigen Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten. Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente des strategischen Vertriebscontrollings dargestellt:

⁴⁹ Vgl. Pernstein (Vertriebscontrolling), S. 51.

⁵⁰ Vgl. Interview: Blümle u.a.

5.1 Portfolio-Analyse

5.1.1 Klassisches Vorgehen

Die meisten Unternehmen bieten ihren Kunden nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung an, sie bieten eine Auswahl bestehend aus mehreren Produkten und/oder Dienstleistungen an. Einen Überblick sowie eine Grundlage zur Bewertung des Erfolgs und der Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen bietet das strategische Vertriebscontrolling-Instrument, die Portfolio-Analyse.⁵¹

Bei einer Portfolio-Analyse werden zwei Dimensionen in Beziehung zueinander gestellt. Dies wird in einer Matrix abgebildet. Somit kann eine bestimmte Problemsituation veranschaulicht werden. Zunächst müssen zwei Dimensionen wie z. B. Aufwand und Nutzen festgelegt werden. Dabei können diese auch aus einer Aggregation einzelner Bewertungskriterien bestehen. Die zu beurteilenden Projekte oder Maßnahmen werden entsprechend ihrer Ausprägung der Dimensionen in einem Diagramm grafisch dargestellt. Bestimmt durch die zwei gewählten Kriterien und der zu beantwortenden Fragestellung ordnen sich die relevanten Objekte in einem Quadranten, einem dreiecksförmigen Bereich oder längs einer Diagonale ein. Entsprechend der Einordnung können Handlungsoptionen abgeleitet werden.⁵²

Die Portfolio-Technik hat ihre Wurzeln in der Finanzwirtschaft. Unter der Bezeichnung „Portfolio-Selection-Theorie“ diente sie der Ermittlung eines optimalen Wertpapierportfolios. Dabei wurden mindestens zwei Vermögensgegenstände zusammengefasst und anhand der erwarteten Rendite und des Risikos analysiert. Das Konzept wurde durch die Unternehmensberatungsgesellschaft Boston Consulting Group (BCG) in den

⁵¹ Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 51.

⁵² Vgl. o. V. (Industrial Engineering, 2015), S. 109–111.

1960er-Jahren zur Veranschaulichung der Marktposition von Produkten oder Unternehmenseinheiten abgeändert. Die BCG-Matrix bietet Hilfestellung bei der strategischen Fragestellung, wie Ressourcen effizient in einem Unternehmen, welches sich in ihren Produkten oder Geschäftsbereichen diversifiziert, eingesetzt werden. Ziel ist eine ausgewogene Verteilung der Produkte bzw. Geschäftsbereiche unter den Bedingungen Marktwachstum und Marktanteil. Für jede Kombination der Dimensionen wurde eine Normstrategie festgelegt.⁵³

Bei der BCG-Matrix werden die betrachteten Objekte in einem zweidimensionalen Diagramm, in einer Matrix, dargestellt. Der Marktwachstum ist dabei auf der vertikalen Achse und der relative Marktanteil auf der horizontalen Achse ablesbar. Die beiden Achsen werden in zwei Teile geteilt, wodurch ein Vier-Felder-Portfolio entsteht.⁵⁴ Folgende Abbildung veranschaulicht dies.

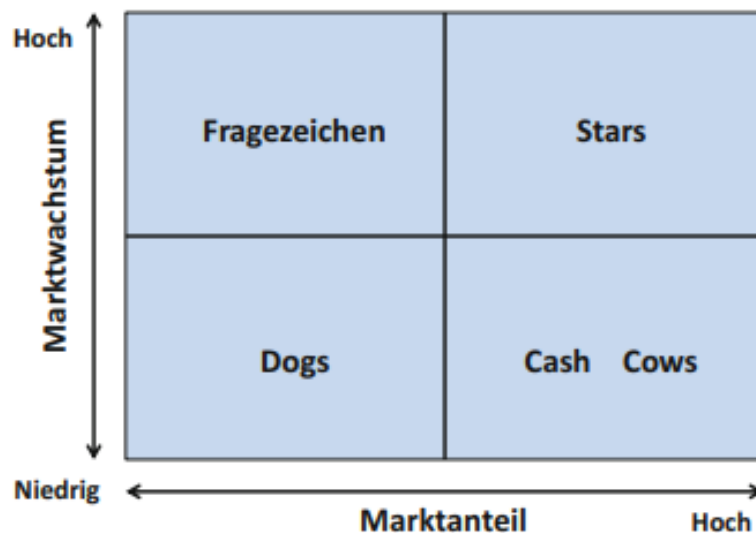


Abbildung 2: BCG-Matrix⁵⁵

Der Marktwachstum stellt die Wachstumsrate des Marktumsatzes dar. Der eigene Marktanteil im Verhältnis zum stärksten Konkurrenten ergibt den relativen Marktanteil eines Unternehmens. Es wird angenommen, dass das Marktrisiko

⁵³ Vgl. o. V. (Industrial Engineering, 2015), S. 109 f.

⁵⁴ Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 52.

⁵⁵ Kohne (Business Development, 2016), S. 53.

abnimmt, umso höher der relative Marktanteil ist. Dies leitet sich von der Annahme ab, dass Unternehmen mit höherem Marktanteil, einen höheren Absatz erzielen und somit von Erfahrungsvorteilen profitieren. Diese bewirken wiederum Kostenvorteile.⁵⁶

Trennwerte unterteilen die BCG-Matrix in vier Felder. Im Allgemeinen können die Grenzwerte subjektiv gewählt werden. Erfahrungswerte können hierbei unterstützen. Zum Beispiel wird oft der relative Marktanteil von 1,0 als Trennlinie gewählt. Ein relativer Marktanteil kleiner eins belegt, dass es mindestens einen Wettbewerber gibt. Ist der Wert größer eins, zeigt dies, dass das betrachtete Objekt marktführend ist. Der zweite Trennwert, auf Seiten des Marktwachstums, ist gewöhnlich ein Durchschnittswert. Hierzu wird beispielsweise die künftige reale Marktwachstumsrate, die Wachstumsrate der Branche oder des Bruttoinlandproduktes herangezogen. Die Wahl hängt hier letztendlich von den Produkten bzw. den strategischen Organisationseinheiten des Unternehmens und deren Heterogenität ab.⁵⁷ Die betrachteten Objekte werden oft als Kreise in der Matrix dargestellt. Der Kreisdurchmesser veranschaulicht den erzielten Umsatz. Je höher der Umsatz, desto größer der Kreis. So wird die Bedeutung des Geschäftsbereichs bzw. Produktes zum Ausdruck gebracht.⁵⁸ Aus der Matrix können Strategieempfehlungen bezüglich des Einsatzes von knappen Ressourcen und der mittelfristigen Investitionsstrategie abgeleitet werden. Hierfür werden Potenziale im Wachstum, der Liquidität und im Gewinn betrachtet und berücksichtigt. Darüber hinaus können anhand der Analyse Schlussfolgerungen auf das künftige Wachstum des Unternehmens und die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts der Finanzen gezogen werden.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Baum u.a. (Strategisches Controlling, 2013), S. 224.

⁵⁷ Vgl. Graumann (Controlling, 2018), S. 153.

⁵⁸ Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 54.

⁵⁹ Vgl. Graumann (Controlling, 2018), S. 153.

5.1.1.1 Kategorien

Für die Produkte bzw. Geschäftsfelder werden vier Kategorien zusammengefasst:

- Stars – hohes Marktwachstum und hoher relativer Marktanteil

Stars befinden sich in einem Markt mit starkem Wachstum und besitzen bereits einen hohen relativen Marktanteil. Sie erwirtschaften Gewinne. Investitionen in die Entwicklung des Produktes bzw. der Geschäftsfelder sollten weiterhin getätigt werden und durch gezielte Vertriebs- und Marketingmaßnahmen vorangetrieben werden.⁶⁰

- Dogs – niedriges Marktwachstum und niedriger relativer Marktanteil

Die Dogs, auch Poor Dogs genannt, sind Produkte bzw. Geschäftsfelder, die ein sehr niedriges Marktwachstum aufweisen oder sogar schrumpfen. Zudem besitzen sie nur einen niedrigen relativen Marktanteil. Die Identifikation der Poor Dogs ist daher wichtig, da sie eventuell verlustbringend sind. Doch selbst wenn sie Verlustbringer sind, sollten sie nicht vorschnell eliminiert werden, da sie eventuell das Ansehen des Unternehmens stärken. Es ist eine individuelle Bewertung und permanente Überwachung notwendig.⁶¹

- Fragezeichen – hohes Marktwachstum und niedriger relativer Marktanteil

Fragezeichen, Question Marks, befinden sich in einem stark wachsenden Markt, besitzen jedoch einen geringen relativen Marktanteil. In ihnen steckt das Potenzial auf kurze Sicht einen größeren Marktanteil zu erlangen. Sie benötigen hohe Investitionen. In der Regel sind dies Neuheiten in ihrer Einführungsphase. Daher benötigen auch diese Produkte bzw. Geschäftsfelder eine besondere Überwachung.⁶²

⁶⁰ Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 53.

⁶¹ Vgl. o. V. (BWL Institut Basel), S. 62.

⁶² Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 53.

- Cash Cows – niedriges Marktwachstum und hoher relativer Marktanteil

Unter der Bezeichnung Cash Cows werden Produkte bzw. Geschäftsfelder verstanden, die bereits einen sehr hohen relativen Marktanteil besitzen, aber das Marktwachstum stagniert bzw. sehr schwach ansteigt. Hierbei handelt es sich gewöhnlich um Produkte, die sich im Markt etabliert haben und eine treue Kundschaft haben. Die Sättigung setzt ein und es werden hohe liquide Mittel erwirtschaftet.⁶³

5.1.1.2 Normstrategien

Folgende Normstrategien lassen sich für die Kategorien ableiten:

- Stars: Investitionsstrategie – Fördern / Investieren

Zur Verfügung stehende Finanzmittel sollten zur Investition dieser Produkte bzw. Geschäftsfelder verwendet werden.

- Dogs: Desinvestitionsstrategie – Desinvestieren / Liquidieren

Um zu verhindern, dass ein negativer Zahlungsstrom entsteht, sollten jegliche Investitionen in die Dogs gestoppt werden.

- Fragezeichen: Offensivstrategie – Selektiv vorgehen

Um sich im Markt durchzusetzen und Rückstände gegenüber Wettbewerbern aufzuholen, sollten Produkte bzw. Geschäftsfelder mit hohen Investitionen gefördert werden.

- Cash Cows: Abschöpfungsstrategie – Position halten / Ernten

Die Investitionen in die Cash Cows sollten unterlassen werden. Es wird erwartet, dass der Markt weiter stagniert. Die abgeschöpften Gewinne sollten für die Förderung der Fragezeichen oder Stars genutzt werden.⁶⁴

⁶³ Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 53.

⁶⁴ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 306 f.

Bei einem „idealen“ Produktportfolio sollte das Produktprogramm ausgewogen auf alle vier Quadranten aufgeteilt sein. Bei der hohen Fluktuation und Dynamik am Markt wird eine hohe Anzahl an Fragezeichen verlangt, da diese sich zu Stars entwickeln können. Der Markt wird so immer wieder mit neuen Produkten bestückt. Entwickeln sich jedoch die Produkte in die negative Richtung und verwandeln sich von Fragezeichen in Dogs, sollte schnell gehandelt werden und über die Eliminierung des Produktes nachgedacht werden. Erforderliche Investitionen in die Fragezeichen sollten von den Stars und Cash Cows finanziert werden.⁶⁵ Dies bezeugt auch Bruce Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group: „Jedes Unternehmen braucht Produkte, in die Geld investiert werden kann. Jedes Unternehmen braucht Produkte, die Geld einbringen. Und jedes Produkt sollte schließlich ein Geldbringer sein, ansonsten ist es wertlos. Nur ein diversifiziertes Unternehmen mit einem ausgewogenen Portfolio kann seine Stärken nutzen, um die Wachstumschancen zu kapitalisieren.“⁶⁶

5.1.2 Eignung der Portfolioanalyse für den New-Channel-Vertrieb

Die Portfolioanalyse kann nach dem Eintritt in den New-Channel genutzt werden, um eine detaillierte Übersicht über die Kanäle zu liefern. Zusätzlich veranschaulicht sie graphisch die jeweiligen Situationen der Kanäle. Die Portfolioanalyse zeigt auf, ob ein Kanal auch für die Zukunft gewappnet ist und die Kunden den Kanal auch häufig besuchen. Ist dies nicht der Fall kann eine Umorientierung von Nöten sein. Die Analyse der Vertriebskanäle in Form eines Portfolios kann Ausgangspunkt für strategische Entscheidungen sein. Ein Kanal der in der Vergangenheit weniger umsatzstark gewesen ist, könnte neu belebt werden, indem Käufer mit besonderen Rabatten angelockt werden. Zudem könnten visuelle Veränderungen das Image des Kanals stärken. Durch die

⁶⁵ Vgl. Kohne (Business Development, 2016), S. 54.

⁶⁶ Bruce Henderson - Gründer der Boston Consulting Group

Portfolioanalyse und deren graphischen Darstellung wird sichtbar, welche Kanäle sich in welcher Phase des Lebenszyklus befinden. Die Betrachtung der Question Marks, der New-Channels bzw. der Kanäle in der Einführungsphase, verdeutlicht, ob das Unternehmen Trends und Entwicklungen frühzeitig erkennt.⁶⁷

Laut Herrn Grauer können mit der Portfolio-Analyse folgende Fragen im New-Channel-Vertrieb geklärt werden:

- *Welche Vertriebskanäle tragen am meisten zum Gesamtumsatz bei?*
- *Welche Vertriebskanäle haben das größte Wachstumspotenzial?*
- *Welche Vertriebskanäle haben die höchsten Kosten und bringen den geringsten Gewinn?*
- *Von welchen Vertriebskanälen sollte sich das Unternehmen gegebenenfalls wieder verabschieden, aufgrund des erhöhten Aufwands, hoher Marketingkosten und wenig Gewinn.*
- *Welche Vertriebskanäle erreichen welche Kundensegmente und Zielgruppen?⁶⁸*

Grundlegend bleibt das Konzept der BCG-Matrix im New-Channel-Vertriebscontrolling gleich. Das Konzept wird lediglich nicht auf Produkte, sondern auf Vertriebskanäle angewandt.

Zunächst müssen alle Vertriebskanäle, die im Unternehmen eingesetzt werden, identifiziert werden. Für die identifizierten Vertriebskanäle wird nun im nächsten Schritt der Marktwachstum und der relative Marktanteil bestimmt. Dabei kann das Marktwachstum zum Beispiel anhand der Umsatzentwicklung der Vertriebskanäle ermittelt werden. Der relative Marktanteil kann anhand des Umsatzanteils des Vertriebskanals im Vergleich zu anderen Kanälen gemessen werden. Die Vertriebskanäle werden anschließend ihrer Achsenprägung in die Matrix eingeordnet, woraufhin Normstrategien abgeleitet werden können.

⁶⁷ Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 80.

⁶⁸ Vgl. Interview: Grauer.

- Stars – hohes Marktwachstum und hoher relativer Marktanteil

Stars sind Vertriebskanäle mit einem hohen Marktwachstum in Verbindung mit einem hohen relativen Marktanteil. Hinter diesen Kanälen steckt ein hohes Wachstumspotenzial. Sie sollten weiter gezielt vorangetrieben werden.

- Dogs – niedriges Marktwachstum und niedriger relativer Marktanteil

Die Dogs besitzen einen niedrigen relativen Marktanteil und weisen zudem ein niedriges Marktwachstum auf. Da sie sogar eventuell verlustbringend sein könnten, sollten sie individuell und permanent überwacht werden.

- Fragezeichen – hohes Marktwachstum und niedriger relativer Marktanteil

Die Fragezeichen sind Vertriebskanäle mit einem hohen Marktwachstum, aber einem geringen relativen Marktanteil. In ihnen steckt viel Potenzial und sollten daher durch weitere Investitionen gefördert werden.

- Cash Cows – niedriges Marktwachstum und hoher relativer Marktanteil

Cash Cows sind Vertriebskanäle, die einen sehr hohen relativen Marktanteil besitzen, aber sich in einem stagnierenden bzw. schwach wachsenden Markt befinden. Es werden stabile Erträge verzeichnet, wodurch sie als finanzielle Träger anderer Kanäle gelten.

5.2 SWOT-Analyse

5.2.1 Klassisches Vorgehen

In den 1960er Jahren wurde die Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse (SWOT-Analyse) an der Harvard Business School entwickelt. Die Analyse ist eine Methode zur strategischen Planung. Sie dient zur Strategiefindung in Unternehmen und anderen Organisationen. Die Durchführung ist stark formiert und beruht auf den vier maßgeblichen

Einflussfaktoren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Oft wird das Instrument im Rahmen der Prozessoptimierung verwendet.⁶⁹

Die Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse, auf Deutsch Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse, veranschaulicht die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens. Das strategische Tool kann bei hoher Qualität an Informationen sehr aussagekräftig sein. Es werden sowohl unternehmensinterne, als auch unternehmensexterne Informationen betrachtet. Firmenintern werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert, firmenextern werden die Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt identifiziert. Durch das Aufstellen der SWOT-Analyse sollen Schwächen minimiert, Stärken aufgebaut, Chancen genutzt und Bedrohungen identifiziert werden.⁷⁰

Um eine Handlungsempfehlung ableiten zu können, muss zunächst im ersten Schritt das Unternehmensumfeld betrachtet und Chancen und Risiken identifiziert werden. Anschließend werden diese den Stärken und Schwächen gegenübergestellt. Ziel dabei ist Maßnahmen zu erkennen, die die ermittelten Chancen optimal nutzen. Gleichzeitig müssen Maßnahmen zur Risikoeliminierung festgelegt werden.⁷¹ Die SWOT-Analyse lässt sich dabei auf das ganze Unternehmen, einzelne Bereiche oder einzelne Projekte adaptieren.⁷²

5.2.1.1 Vorgehensweise

Im ersten Schritt beginnt die SWOT-Analyse mit einer konkreten Zielsetzung. Im nächsten Schritt werden im Zuge einer Umweltanalyse alle in Frage kommenden externen Faktoren betrachtet. Veränderungen der Umwelt, des Marktes, der politischen Vorgaben, technologische Neuerungen oder klimawirksame Faktoren

⁶⁹ Vgl. o. V. (KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung).

⁷⁰ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 380 f.

⁷¹ Vgl. Baum u.a. (Strategisches Controlling, 2013), S. 99.

⁷² Vgl. o. V. (KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung).

bringen Gefahren aber auch Gelegenheiten mit sich. Auf die externe Betrachtung folgt die Selbstbeobachtung. Bei der innerbetrieblichen Unternehmensanalyse werden die unternehmensinternen Stärken und Schwächen betrachtet, um sie anschließend als Eigenschaften zu definieren. Diese Eigenschaften entstehen aus den organisatorischen oder gewachsenen Prozessen des Unternehmens. Sie sind somit selbst geschaffen und können teilweise beeinflusst und abgeändert werden. Gewöhnlich werden die Ergebnisse in einer Matrix dargestellt, wodurch effektive Maßnahmen abgeleitet werden können. Aus dem Ziel, Nutzen aus den Stärken und Chancen zu ziehen sowie gleichzeitig Verluste aus den Schwächen und Risiken zu verhindern, ergeben sich folgende Kombinationen der Einflussfaktoren:⁷³

- Stärke zu Chancen:

Welche Stärken können mit welchen Risiken kombiniert werden? Welche Stärken können genutzt werden, um die Chancen zu realisieren?

- Stärke zu Risiken:

Mit welchen Stärken können welche Risiken abgewehrt werden? Wie können die Stärken eingesetzt werden, um Risiken zu entgegenen.

- Schwäche zu Chancen:

Aus welchen Schwächen können Chancen entstehen? Wie können aus Schwächen Stärken werden?

- Schwäche zu Risiken:

Wo sind die Schwächen und wie kann das Unternehmen sich vor einem Schaden schützen?

Unternehmen sollten sich bei der Analyse der Ergebnisse die oben genannten Fragen stellen.⁷⁴

⁷³ Vgl. o. V. (KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung).

⁷⁴ Vgl. o. V. (KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung).

5.2.1.2 TOWS-Matrix

Als Unterstützung kann hier auch die Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths-Matrix (TOWS-Matrix) herangezogen werden. Sie baut sich auf der traditionellen SWOT-Analyse auf. Dabei werden die ermittelten unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie die sich ergebenden unternehmensexternen Chancen und Risiken in einer Matrix grafisch gegenübergestellt. Werden die SWOT-Felder kombiniert, lässt sich für das jeweilige Matrixfeld eine Normstrategie ableiten.⁷⁵

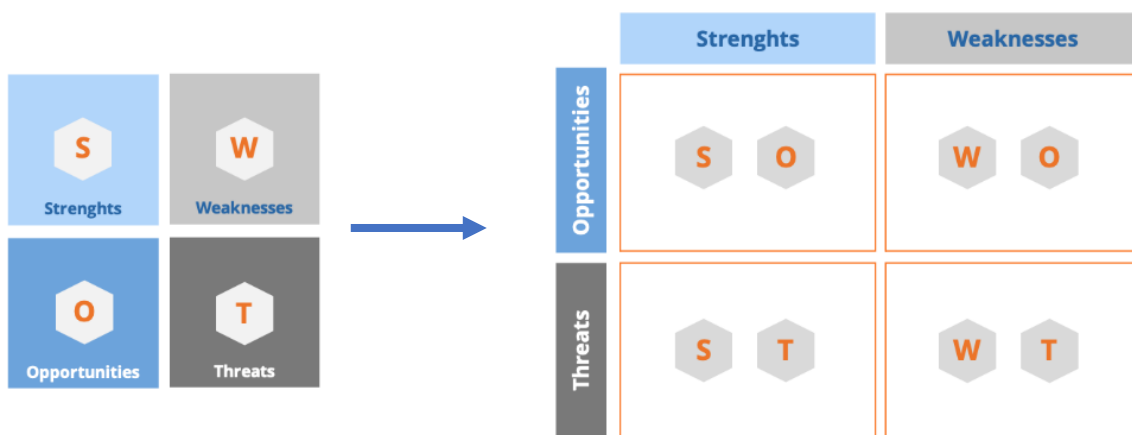


Abbildung 3: Überführung der SWOT-Matrix in die TOWS-Matrix⁷⁶

- Stärken und Chancen (SO-Strategie):

Identifikation der Chancen, die den Stärken des Unternehmens zugeordnet werden können. Diese Situation stellt den Idealfall dar, da Stärken zu Wettbewerbsvorteilen führen.

- Schwächen und Chancen (WO-Strategie):

Interne Schwächen sollen eliminiert werden, um externe Chancen zu nutzen. Schwächen sollen in Stärken verwandelt werden, um auf den Idealfall der SO-Strategie zu kommen.

⁷⁵ Vgl. Schulze Zumkley (Vom Verwalten zum Gestalten), S. 40.

⁷⁶ In Anlehnung an: o. V. (conWISE).

- Stärken und Risiken (ST-Strategie):

Das Unternehmen sollte seine Stärken nutzen um externe Risiken abzuwehren. Der Erfolg wird bei der ST-Strategie verteidigt.

- Schwächen und Risiken (WT-Strategie):

Ein Unternehmen mit zu vielen WT-Kombinationen muss um seine Existenz bangen. Bei der WT-Strategie geht es um die alleinige Existenzsicherung. Interne Schwächen müssen reduziert werden und die Auswirkungen der Risiken der Umwelt müssen minimiert werden.⁷⁷

5.2.2 Eignung der SWOT-Analyse für den New-Channel-Vertrieb

Die SWOT-Analyse ist universell einsetzbar. Sie kann für eine Marke, ein Produkt oder andere Erfahrungen durchgeführt werden.⁷⁸

Im New-Channel-Vertriebscontrolling kann die SWOT-Analyse genutzt werden, um die aktuelle Position des Unternehmens zu bewerten. Zudem kann mithilfe der SWOT-Analyse eine umfangreiche Beurteilung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des New-Channels durchgeführt werden. Diese Analyse dient als Entscheidungsgrundlage für Strategien und Maßnahmen im New-Channel-Vertrieb. Die einzelnen Analysefaktoren sollten im New-Channel-Vertrieb wie folgt betrachtet werden:

- Stärken:

Zunächst sollten zum einen die Stärken des Unternehmens im Hinblick auf den New-Channel-Vertrieb untersucht werden und zum anderen die Stärken des

⁷⁷ Vgl. o. V. (KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung).

⁷⁸ Vgl. Pelz und Döring (SWOT-Analyse), S. 133.

neuen Vertriebskanals selbst. Stärken des neuen Vertriebskanals könnten eine große Reichweite oder niedrige Kundenakquisitionskosten sein.

- Schwächen:

Im nächsten Schritt müssen auch die Schwächen des Unternehmens festgestellt werden, die sich negativ auf den New-Channel-Vertrieb auswirken könnten. Hier könnten fehlende Fachkenntnisse oder begrenzte Ressourcen eine Rolle spielen. Auch die Schwächen des New-Channels, wie beispielsweise ein starker Wettbewerb, sollten erkannt werden.

- Chancen:

Des Weiteren sollten sowohl die internen, als auch externen Chancen betrachtet und erkannt werden. Die Chancen die der New-Channel-Vertrieb bieten kann sind beispielsweise der Zugang zu einer breiteren Kundschaft oder die Möglichkeit der Internationalisierung. Externe Chancen, wie zum Beispiel neu aufkommende Trends, dürfen hierbei nicht außer Acht gelassen werden.

- Risiken:

Auch Risiken, die der New-Channel-Vertrieb mit sich bringen kann, wie negative Veränderungen in den Marktbedingungen, müssen identifiziert werden. Externe Risiken, wie neue Wettbewerber, müssen zudem berücksichtigt werden.

Alle drei Experten gaben an, die SWOT-Analyse in ihrem Berufsalltag zu verwenden.⁷⁹ Herr Grauer benutze das Tool im Zuge der Strategieentwicklung für die New-Channel-Strategie. Dabei untersuche er die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken des Marktes, um anschließend ableiten zu können, warum und in welche Märkte eingetreten werden solle.⁸⁰ Herr Grauer ergänzt „Die Analyse hilft dabei, eine ganzheitliche Einschätzung der aktuellen Situation zu erhalten und eine Grundlage für strategische Entscheidungen zu schaffen. Dabei ist sie nicht immer nur wichtig,

⁷⁹ Vgl. Interview: Blümle u.a.

⁸⁰ Vgl. Interview: Grauer.

um neue Wege einzuschlagen, sie ist auch nützlich, um eine Bestandaufnahme der aktuellen Unternehmenssituation zu machen.⁸¹ Laut Frau Blümle sei „die SWOT-Analyse [...] hochgradig nützlich.“⁸² Ihrer Meinung nach, müsse analysiert werden, welche Schwierigkeiten auftreten können und mit welchen positiven Effekten zu rechnen sei, wenn neue Vertriebskanäle erschlossen werden sollen.⁸³

⁸¹ Interview: Grauer.

⁸² Interview: Blümle.

⁸³ Vgl. Interview: Blümle.

6 Operatives Vertriebscontrolling und seine Instrumente

Kurzfristige Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen, die zur Unternehmenszielerreichung und -kontrolle sowie der Analyse der Ergebniserzielung verwendet werden, gelten als operatives Vertriebscontrolling. Es wird nicht aktiv in das Marktumfeld eingegriffen, es werden lediglich die Vertriebsaktivitäten in Bezug auf die aktuellen Marktverhältnisse analysiert. Betrachtet werden vor allem interne Informationsquellen, wie zum Beispiel das interne Rechnungswesen. Die Daten, worauf sich das operative Vertriebscontrolling bezieht, stammen sowohl aus der Vergangenheit, als auch aus der Gegenwart.⁸⁴

Das kurzfristige, operative Ziel eines Unternehmens ist es, Gewinn und Liquidität bzw. die Rentabilität und Wirtschaftlichkeit sicherzustellen und wenn möglich zu steigern. Zur Unterstützung der Zielerreichung stehen dem Vertriebscontrolling eine Menge an unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung. Instrumente wie die operative Planung, Liquiditätsplanung oder Kalkulation, aber auch Instrumente zur zielgenauen Analyse, wie zum Beispiel Analysen von Rabattaktionen oder Projektsteuerung, zählen zu den operativen Controlling-Instrumenten. Dabei wird stets mit detaillierten Zahlen, wie etwa Produktumsätze, Materialkosten, Personalkosten oder Kosten auf Kostenstellen gearbeitet. Zudem wird davon ausgegangen, dass im kurzfristigen Bereich die Ressourcen nur kaum beeinflusst werden können. Es sollen also das vorhandene Personal, Finanzmittel sowie Sachmittel so eingesetzt werden, dass bei der Ausgangssituation ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Erst das strategische Controlling befasst sich dann mit der Suche nach neuen Potenzialen und der Bereitstellung weiterer Ressourcen.⁸⁵ *Für die Experten gehören operative Controlling-Instrumente zum Daily Business.*⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Pernstein (Vertriebscontrolling), S. 71.

⁸⁵ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 9.

⁸⁶ Vgl. Interview: Blümle u.a.

Im Folgenden werden operative Instrumente vorgestellt, die dabei helfen sollen, die kurzfristige Zielsetzung zu erreichen:

6.1 Deckungsbeitragsrechnung

6.1.1 Allgemeines Vorgehen

Mit der Deckungsbeitragsrechnung, als eine der wichtigsten operativen Controlling-Instrumente, kann ausgehend von den Umsatzerlösen zum einen das Betriebsergebnis und zum anderen die Preise für ein Produkt marktorientiert festgestellt werden. Der Deckungsbeitrag gibt also an, in welchem Umfang ein Kostenträger, wie z.B. ein Produkt, zur Fixkostendeckung und zur Gewinngenerierung beiträgt. Diese Informationen sind für die Unternehmenssteuerung unerlässlich. Mit der Deckungsbeitragsrechnung können verschiedene Fragestellungen beantwortet werden, die für Unternehmen von zentraler Bedeutung sind.

- Ermittlung der Höhe des Umsatzes einzelner Produkte, damit sowohl die Kosten gedeckt sind als auch ein Gewinn erwirtschaftet wird.
- Festsetzung der Preise für Produkte, um zumindest die variablen Kosten zu decken. Diese Preise entsprechen der absoluten Preisuntergrenze.
- Klärung der Frage, ob ein Produkt weiterverkauft werden soll und welche Anpassungen des Sortiments an die Marktgegebenheiten sinnvoll sind.
- Festlegung, wer die Produkte herstellen soll. Ist die Eigen- oder Fremdfinanzierung günstiger?
- Ermittlung, welche Produkte und Kunden wie viel Geld dem Unternehmen einbringen.⁸⁷

Bei der Deckungsbeitragsrechnung wird zwischen der einstufigen und mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung unterschieden.

⁸⁷ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 74.

6.1.1.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die einstufige Form der Deckungsbeitragsrechnung, auch Direct Costing genannt, kam Ende der 1960er Jahre aus den USA nach Europa. Sie ist die einfachste Form der Deckungsbeitragsrechnung. Die variablen Stückkosten werden von den Umsatzerlösen des Produktes abgezogen. Das Resultat nennt sich Deckungsbeitrag. Nach der Addition der Deckungsbeiträge aller verkauften Produkte werden die fixen Kosten als Block von diesem Deckungsbeitragsvolumen abgezogen. Dies ergibt den Betriebsgewinn bzw. -verlust.⁸⁸

$\text{Stückdeckungsbeitrag} = \text{Umsatzerlöse pro Stück} - \text{variable Stückkosten}$

$\text{Deckungsbeitragsvolumen} = \text{Gesamt-Umsatzerlöse} - \text{Summe variable Kosten}$
--

$\text{Betriebsgewinn bzw. -verlust} = \text{Deckungsbeitragsvolumen} - \text{Fixkosten}$

Grundlage dieser Berechnung ist die Unterscheidung zwischen variablen und fixen Kosten:

- Variable Kosten

Unter den variablen Kosten werden Kosten verstanden, die durch das einzelne Produkt direkt verursacht werden. Die Kosten können dem Artikel direkt zugerechnet werden und entstehen nur, wenn der Artikel auch verkauft wird. Die variablen Kosten hängen von der Anzahl der verkauften Artikel ab. Typische variable Kosten sind zum Beispiel Materialkosten oder Lohnkosten.

- Fixkosten

Kosten, die unabhängig von der Verkaufsmenge eines Artikels durch die allgemeinen Tätigkeiten des Unternehmens anfallen.⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 74 f.

⁸⁹ Vgl. Tanne (Kostenrechnung, 2001), S. 30 f.

Je höher der Deckungsbeitrag ist, desto besser. Das Produkt mit dem höchsten Deckungsbeitrag ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Beste für das Unternehmen. Mit jedem verkauften Artikel mit einem positiven Deckungsbeitrag wird ein Teil der Fixkosten, in Höhe des Deckungsbeitrags, gedeckt. Ist der Deckungsbeitrag negativ, bedeutet dies, dass nicht einmal die variablen Kosten gedeckt werden. Das Unternehmen verliert Geld.⁹⁰

Die einstufige Form der Deckungsbeitragsrechnung liefert schnell ein Ergebnis, beinhaltet aber nur wenig weitere Informationen über die Struktur der Fixkosten. Praxisrelevanter ist deshalb die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, da sie die Fixkosten untergliedert.⁹¹

6.1.1.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, auch Fixkostendeckungsrechnung genannt, untergliedert die Fixkosten, um einen Teil dieser Kosten den Produkten, Produktgruppen, Sparten oder dem Unternehmen als Ganzes zuzuordnen. Wenn Produkte bzw. Produktgruppen an einer Maschine bzw. in einer Halle gefertigt werden, lassen sich die Fixkosten leicht zuordnen. Das gleiche kann für Werbung, Versicherungen oder Gehälter gelten, wenn diese einem Produkt genau zuordbar sind. Aus der Fixkostenuntergliederung entstehen bei der Deckungsbeitragsrechnung zusätzliche Stufen. Daraus lässt sich ermitteln, ob die Produkte nicht nur die variablen Kosten decken, sondern auch die vom Produkt direkt verursachten Fixkosten. Die nicht zuordbaren Fixkosten, wie zum Beispiel Gehälter der Verwaltung, werden einer Sparte oder dem gesamten Unternehmen zugerechnet. Wie viele Stufen es in der Berechnung gibt, hängt von dem Informationsbedarf und der Unternehmensgröße ab. Das Ergebnis ist wie bei der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung ein Gewinn oder ein Verlust.

⁹⁰ Vgl. Fischbach (Grundlagen der Kostenrechnung, 2018), S. 142.

⁹¹ Vgl. Fischbach (Grundlagen der Kostenrechnung, 2018), S. 141.

Es lässt sich lediglich besser beurteilen, ob ein Produkt die von ihm verursachten Fixkosten vollständig decken kann.⁹²

6.1.1.3 Schlussfolgerungen aus der Deckungsbeitragsrechnung

Aus der Deckungsbeitragsrechnung lassen sich Preisuntergrenzen festlegen. Diese helfen bei der Anpassung der Verkaufspreise an verschiedene Situationen. Dabei wird der Gesamtgewinn nicht reduziert bzw. kein Verlust eingefahren.

- Kurzfristige bzw. absolute Preisuntergrenze

Werden die variablen Kosten gedeckt und die Fixkosten bleiben ungedeckt, handelt es sich um die kurzfristige Preisuntergrenze. Diese Grenze ist sehr gefährlich, da der Deckungsbeitrag gleich null ist und die Fixkosten ungedeckt bleiben. Schafft das Unternehmen keine Korrektur des Preises innerhalb eines Jahres, entsteht ein Verlust in Höhe der Fixkosten, was existenzgefährdend sein kann. Die kurzfristige Preisuntergrenze sollte nur in Notsituationen eingesetzt werden.⁹³

- Langfristige Preisuntergrenze

Von einer langfristigen Preisuntergrenze wird dann gesprochen, wenn alle Kosten gedeckt sind. Dabei wird jedoch kein Gewinn erzielt, um weiter in das Unternehmen zu investieren, neue Produkte zu entwickeln oder in neue Märkte zu expandieren. Mit der langfristigen Preisuntergrenze kann das Unternehmen theoretisch mittelfristig am Markt überleben. Auf Dauer wird es jedoch problematisch, sich gegen Wettbewerber durchzusetzen oder Umstrukturierungen durchzuführen.⁹⁴

⁹² Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 79.

⁹³ Vgl. o. V. (bwl-lexikon - Preisuntergrenze).

⁹⁴ Vgl. o. V. (bwl-lexikon - Preisuntergrenze).

- Verbesserungsmaßnahmen

Durch die Differenzierung der fixen Kosten kann das Unternehmen die Profitabilität seiner Produkte erkennen. Es können gezielt Schritte eingeleitet werden, um den Gewinn zu steigern. Folgende Verbesserungsmaßnahmen könnten ergriffen werden:

- Bei einem schwachen oder negativen Deckungsbeitrag, sollte versucht werden die Kosten des Produktes weitmöglichst zu senken.
- Die Preise sollten an die Deckungsbeitragssituation angepasst werden. Dabei ist Vorsicht geboten, eine Erhöhung der Preise bei einer hohen Wettbewerbsintensität könnte zu einem Umsatzeinbruch statt zu einer effizienteren Kostendeckung führen.
- Bei einem besonders hohen Deckungsbeitrag, sollte das Produkt intensiv gefördert werden. Dies kann durch Werbung oder Angebote an treue Kunden vollzogen werden.
- Bei einem besonders niedrigen Deckungsbeitrag, sollte das Produkt nicht aktiv beworben oder angeboten werden.⁹⁵

6.1.2 Eignung der Deckungsbeitragsrechnung für den New-Channel-Vertrieb

Die Deckungsbeitragsrechnung ist durch seine verschiedenen Anwendungsformen, Detaillierungsstufen und Kombinationsmöglichkeiten sehr flexibel einsetzbar. Somit kann sie auch im New-Channel-Vertriebscontrolling angewendet werden. Die ein- oder mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung bietet die Möglichkeit, vertriebswegspezifische Unterschiede in den Vertriebskosten festzustellen. Dadurch kann eine Aussage über den spezifischen Beitrag zum Erfolg des jeweiligen Kanals getroffen werden. So auch für den New-Channel. Klar ist, dass sich die direkt zurechenbaren Kosten, wie zum Beispiel für Werbung oder Verkaufsförderung, im Außendienstvertrieb stark von den

⁹⁵ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 81.

Kosten des Internetvertriebs unterscheiden. Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung kann über die einstufige Rechnung hinaus, bei der detaillierten Betrachtung der Fixkosten aufzeigen, ob der New-Channel sich diesbezüglich von den anderen Kanälen abhebt. Allgemein kann ermittelt werden, ob einzelne Kanäle besonders positiv oder negativ auffallen. Ein negatives Ergebnis eines Kanals sollte die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf sich ziehen. Der Kanal sollte sofort auf Verbesserungspotenziale untersucht werden. Leider ist der Vergleich der Vertriebskanäle relativ schwierig, da sich die erbrachten Leistungen unterschiedlicher Kanäle nur schwer miteinander vergleichen lassen, besonders in Form von Zahlen.⁹⁶

Frau Blümle behauptet, vor allem in ihrem Verantwortungsbereich der Treueaktionen, sei die Deckungsbeitragsrechnung ein wichtiges Instrument. Mit Hilfe des Tools könne beurteilt werden, ob sich ein Projekt lohnen würde.⁹⁷ Auch Herr Lindorfer bestätigt, er benutze die Deckungsbeitragsrechnung fast täglich, um Angebote für Kunden zu kalkulieren.⁹⁸

6.2 Break-Even-Analyse

6.2.1 Klassisches Vorgehen

Ein weit verbreitetes Instrument der Unternehmensführung und -kontrolle ist die Break-Even-Analyse. Die ursprüngliche Form der Analyse weist eine lange Tradition auf.⁹⁹ Mit der Unterstützung dieses Instruments kann beurteilt werden, ab welcher Menge ein Unternehmen, ein Produkt bzw. eine Dienstleistung die Rentabilitätsschwelle erreicht. Die Gewinnschwelle, der „Break-Even-Punkt“, gibt an, wie hoch die Absatzmenge sein muss, um die Kosten zu decken. Es geht

⁹⁶ Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 62 f.

⁹⁷ Vgl. Interview: Blümle.

⁹⁸ Vgl. Interview: Lindorfer.

⁹⁹ Vgl. Welzel (Möglichkeiten und Grenzen der Stochastischen Break even-Analyse als Grundlage von Entscheidungsverfahren, 1987), S. 5.

also darum, herauszufinden, wie viel Umsatz ein Unternehmen machen muss, damit alle Kosten gedeckt sind und die Gewinnschwelle erreicht wird. Es wird der Punkt gesucht, wo der Umsatz den Gesamtkosten entspricht. Dies lässt sich sowohl rechnerisch, als auch grafisch ermitteln. In der Praxis ist meist die grafische Darstellung günstiger, da visuelle Informationen schneller aufgenommen werden und so die Zusammenhänge leichter erkannt und verstanden werden.¹⁰⁰ Initialpunkt der Entstehung des Break-Even-Konzepts war die Überlegung, dass die Gesamtkosten in variable und fixe Kosten aufgespaltet werden können. In diesem Zusammenhang muss die Definition des Break-Even-Punktes so abgeändert werden, dass darunter der kritische Punkt zu verstehen ist, bei dem die Fixkosten durch die Deckungsbeiträge der abgesetzten Mengen voll gedeckt sind.¹⁰¹

Aus der Break-Even-Analyse kann ein Unternehmen folgende Informationen gewinnen:

- Break-Even-Umsatz
- Festlegung Gewinnziel
- Bestimmung der Absatzmenge bzw. Verkaufsmenge für ein Produkt
- Simulationen von Ereignissen und deren Auswirkung auf den Break-Even-Punkt
- Bestimmung der Sicherheitszone, bis wohin der Umsatz einbrechen kann ohne Verluste zu generieren¹⁰²

Problematisch ist die Ermittlung der Gewinnschwelle nicht. Um den Break-Even-Punkt oder die Break-Even-Menge zu berechnen, wird lediglich die Absatzmengen pro Stück, Preise pro Stück, variablen Kosten pro Stück, Fixkosten der betrachteten Periode sowie die Gesamtkapazität des Unternehmens benötigt. Dabei müssen gegebenenfalls die variablen Kosten in die wichtigsten Kostenarten wie Material oder Lohn und die fixen Kosten nach

¹⁰⁰ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 65.

¹⁰¹ Vgl. Welzel (Möglichkeiten und Grenzen der Stochastischen Break even-Analyse als Grundlage von Entscheidungsverfahren, 1987), S. 6.

¹⁰² Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 65.

Bereichen wie Produktion, Vertrieb oder Verwaltung unterteilt werden.¹⁰³ Die Break-Even-Analyse kann auf das Gesamtunternehmen, aber auch auf einzelne Bereiche des Unternehmens angewendet werden.¹⁰⁴ Zudem lässt sie sich sowohl auf Ein- als auch auf Mehrproduktunternehmen anwenden.¹⁰⁵

6.2.1.1 Einproduktunternehmen

Bei einem Einproduktunternehmen wird zunächst der Deckungsbeitrag pro Stück berechnet, indem vom Erlös pro Stück die variablen Stückkosten abgezogen werden.

$$\text{Stückdeckungsbeitrag} = \text{Stückerlös} - \text{variable Stückkosten}$$

Im nächsten Schritt werden die Fixkosten durch den Deckungsbeitrag pro Stück dividiert, somit ergibt sich die Absatzmenge, bei der Erlös und Kosten gleich sind, die sogenannte Gewinnschwelle oder der Break-Even-Punkt.

$$\text{Break-Even-Punkt (Menge)} = \text{Fixkosten} / \text{Stückdeckungsbeitrag}$$

Die Break-Even-Menge multipliziert mit dem Stückerlös ergibt den Break-Even-Umsatz.¹⁰⁶

$$\text{Break-Even-Punkt (Umsatz)} = \text{Break-Even-Menge} * \text{Stückerlös}$$

¹⁰³ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 65 f.

¹⁰⁴ Vgl. Welzel (Möglichkeiten und Grenzen der Stochastischen Break even-Analyse als Grundlage von Entscheidungsverfahren, 1987), S. 5.

¹⁰⁵ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 71.

¹⁰⁶ Vgl. o. V. (bwl-lexikon - Break Even Analyse).

Übersteigt die verkaufte Menge die Break-Even-Menge, erzielt das Unternehmen Gewinn. Trifft das nicht zu, entsteht ein Verlust. Jeder Verkauf über die Break-Even-Menge hinaus erhöht den Gewinn um den Deckungsbeitrag.¹⁰⁷

6.2.1.2 Mehrproduktunternehmen

In einem Mehrproduktunternehmen ist es deutlich schwieriger eine exakten Break-Even-Punkt zu ermitteln, da es eine Vielzahl an Produktmengen-Kombinationen gibt. Um nicht zu einem komplizierteren Verfahren zu greifen und realistische Näherungswerte zu erhalten, kann wie folgt vorgegangen werden: Im ersten Schritt werden die Verkaufsmengen, -preise, Umsätze, variable Kosten, Deckungsbeitrag pro Artikel und für den gesamten Betrieb sowie die Fixkosten identifiziert.

Daraufhin wird der Umsatzanteil jedes Produktes ermittelt. Hierfür wird der Umsatz des Produktes durch den Gesamtumsatz dividiert.

$$\text{Umsatzanteil Produkt A} = \text{Umsatz Produkt A} / \text{Gesamtumsatz}$$

Daraufhin wird der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Stück ermittelt. Dafür wird der gesamte Deckungsbeitrag durch die gesamte Absatzmenge geteilt.

$$\text{Gesamtdeckungsbeitrag} = \text{Summe aller Stückdeckungsbeiträge}$$

$$\text{Durchschnittlicher Stückdeckungsbeitrag} = \text{Gesamtdeckungsbeitrag} / \text{Absatzmenge}$$

Mit dem durchschnittlichen Deckungsbeitrag wird anschließend die Gesamt-Break-Even-Menge berechnet.

¹⁰⁷ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 66.

Gesamt-Break-Even-Menge = Fixkosten / Durchschnittlicher
Stückdeckungsbeitrag

Im letzten Schritt wird anhand des Umsatzanteils jedes Produktes ermittelt, wie viel Stück von jedem Produkt ungefähr abgesetzt werden muss.¹⁰⁸

Break-Even-Menge Produkt A =
Umsatzanteil Produkt A * Gesamt-Break-Even-Menge

Die Break-Even-Analyse beinhaltet mehr als die bloße Aufstellung eines kritischen Punktes. Neben der Ermittlung der Gewinnschwelle, hat sie auch die Aufgabe die wechselseitigen Zusammenhänge der Gewinnkomponente Menge, Preis und Kosten aufzuzeigen. Sie soll die Auswirkungen eventuell auftretender Veränderungen dieser Komponente auf den Gewinn sowie den Break-Even-Punkt darlegen.¹⁰⁹

6.2.1.3 Grafische Ermittlung

Wie bereits erwähnt kann der Break-Even-Punkt auch grafisch ermittelt werden. Die grafische Ermittlung lässt sich am besten an einem konkreten Zahlenbeispiel darlegen.

Geplante Menge der verkauften Einheit (x) pro Jahr	3.000
Geplanter Stückerlös	250 €
Geplante variable Stückkosten	150 €
Geplante Fixkosten pro Jahr	250.000 €
Maximale Kapazität	3.000

¹⁰⁸ Vgl. Erichsen (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011), S. 71.

¹⁰⁹ Vgl. Welzel (Möglichkeiten und Grenzen der Stochastischen Break even-Analyse als Grundlage von Entscheidungsverfahren, 1987), S. 6.

Rechnerisch wurde sich folgende Break-Even-Menge bzw. Break-Even-Umsatz ergeben:

$$\begin{aligned}\text{Stückdeckungsbeitrag} &= \text{Stückerlös} - \text{variable Stückkosten} \\ &= 250 \text{ €} - 150 \text{ €} \\ &= 100 \text{ €}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Break-Even-Punkt (Menge)} &= \text{Fixkosten} / \text{Stückdeckungsbeitrag} \\ &= 250.000 \text{ €} / 100 \text{ €} \\ &= 2.500\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Break-Even-Punkt (Umsatz)} &= \text{Break-Even-Menge} * \text{Stückerlös} \\ &= 2.500 * 250 \text{ €} \\ &= 625.000 \text{ €}\end{aligned}$$

Bei der grafischen Ermittlung des Break-Even-Punktes wird im ersten Schritt ein Koordinatensystem benötigt. Die horizontale Achse, die x-Achse, steht für die Menge und die vertikale Achse, die y-Achse, spiegeln den Erlös bzw. die Kosten in Euro wider.

Daraufhin wird die Erlöskurve eingezeichnet. Der Erlös ergibt sich aus dem Stückerlös multipliziert mit den verkauften Einheiten. Er ist abhängig von der Menge (x).

$$\begin{aligned}\text{Erlös} &= \text{Stückerlös} * \text{Menge} \\ &= 250x\end{aligned}$$

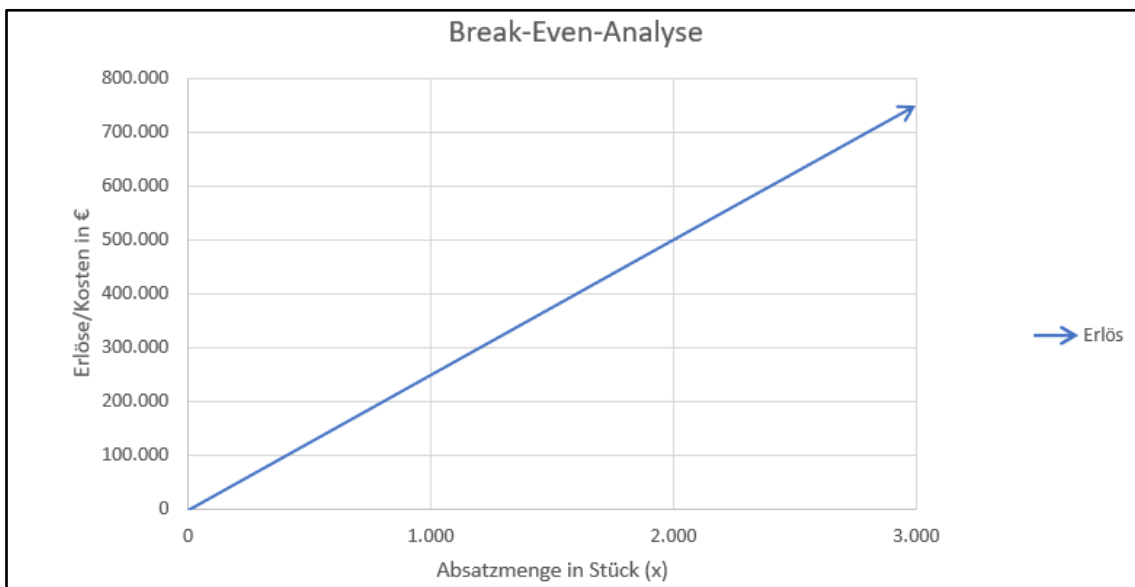


Abbildung 4: Break-Even-Analyse – Erlös¹¹⁰

¹¹⁰ Eigene Darstellung

Im nächsten Schritt werden die Kostenkurven eingezeichnet. Zum einen die Fixkostenkurve.

Fixkosten = 250.000 €

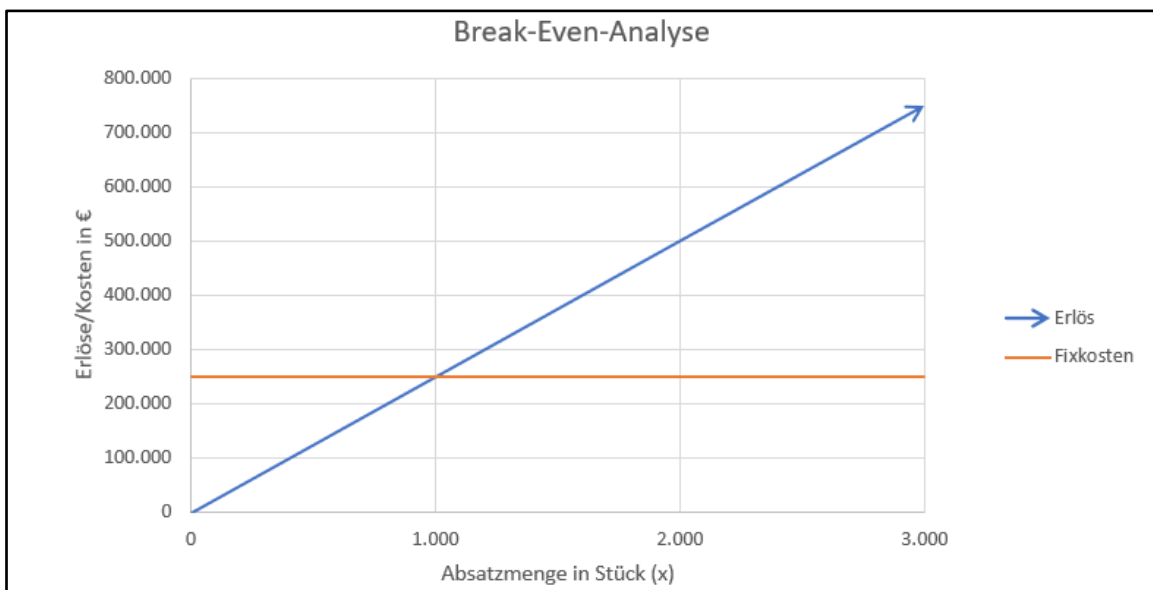


Abbildung 5: Break-Even-Analyse – Fixkosten¹¹¹

Zum anderen die Gesamtkostenkurve.

$K(\text{gesamt}) = \text{Variable Kosten} * \text{Menge (x)} + \text{Fixkosten}$

$$= 150x + 250.000$$

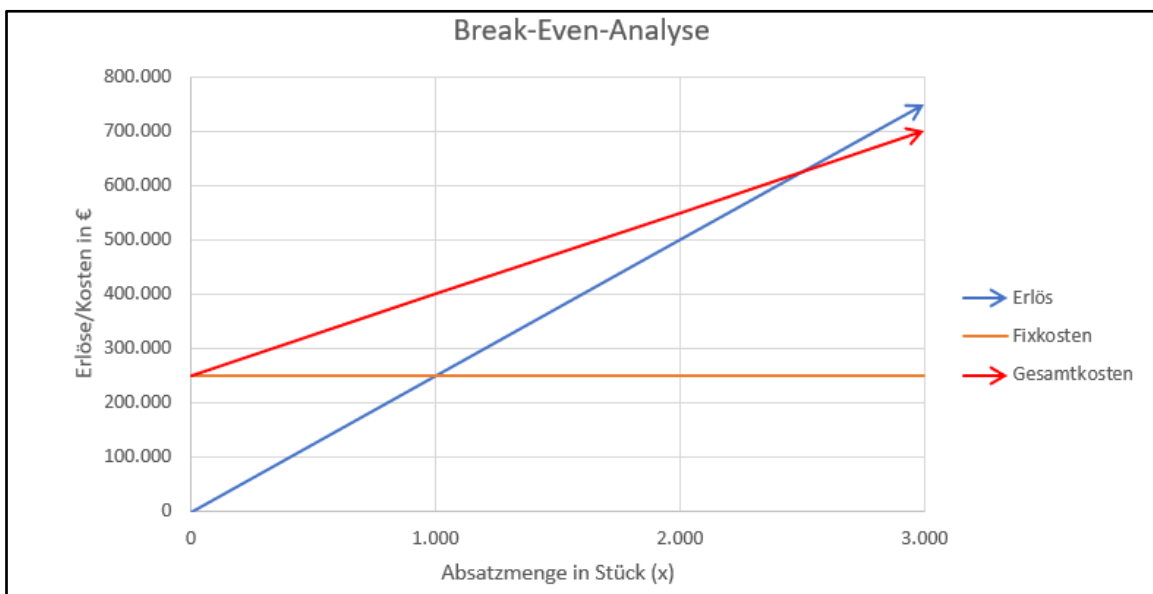


Abbildung 6: Break-Even-Analyse – Gesamtkosten¹¹²

¹¹¹ Eigene Darstellung

¹¹² Eigene Darstellung

Nun kann der Break-Even-Punkt aus der Grafik herausgelesen werden. Der Break-Even-Punkt befindet sich dort, wo sich die Erlöskurve und die Kostenkurve schneiden. An diesem Punkt sind der Gewinn und der Verlust des Unternehmens gleich 0. In diesem Fall liegt die Gewinnschwelle bei 2.500 Einheiten. An diesem Punkt erreicht das Unternehmen einen Break-Even-Umsatz von 625.000 €.

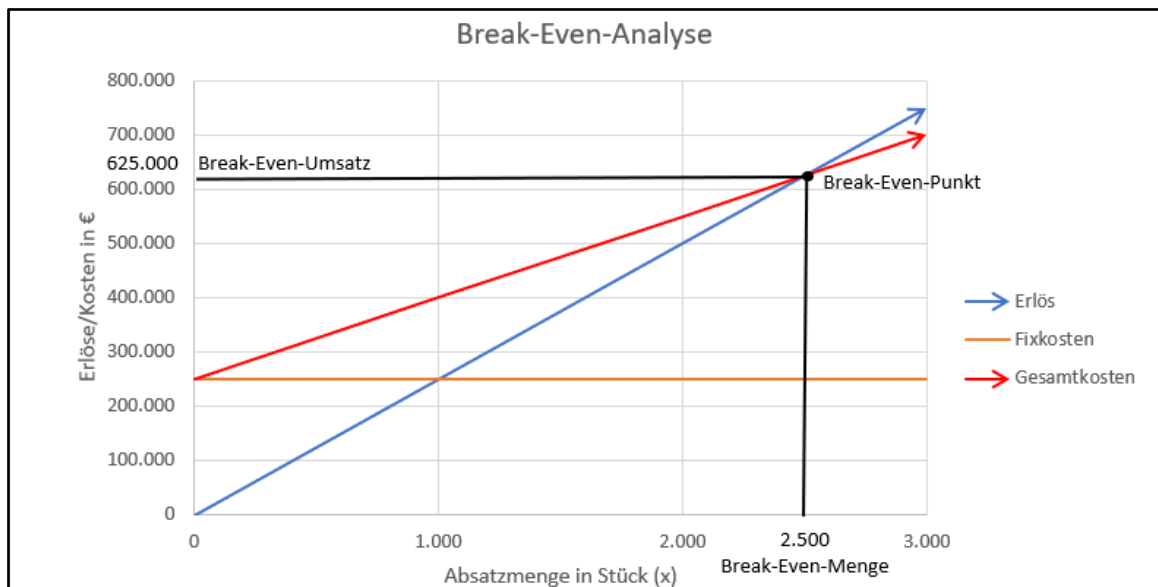


Abbildung 7: Break-Even-Analyse – Break-Even-Punkt und Break-Even-Menge¹¹³

¹¹³ Eigene Darstellung

Nach der Ermittlung des Break-Even-Punktes ist es interessant zu wissen, in welcher Position sich dieser Punkt im Vergleich zur Kapazitätsgrenze befindet. Die Kapazität, bzw. die geplante Menge der verkauften Einheit (x) pro Jahr, beträgt 3.000. Das würde in diesem Fall bedeuten 500 Einheiten sind gewinnbringend.

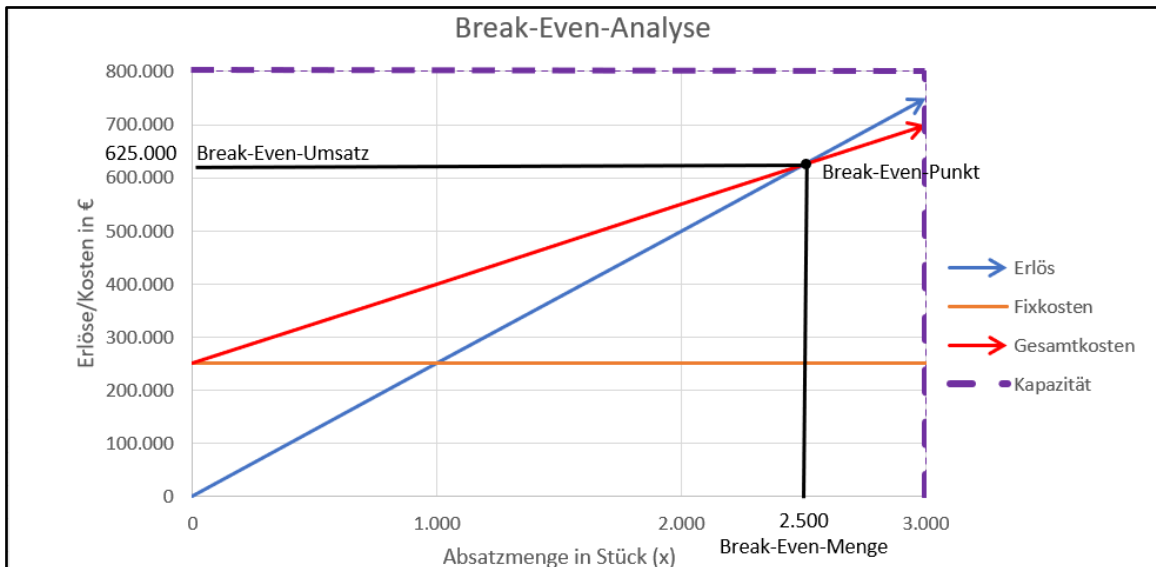


Abbildung 8: Break-Even-Analyse – Kapazitätsgrenze¹¹⁴

¹¹⁴ Eigene Darstellung

Anschließend kann die Verlustzone markiert werden.

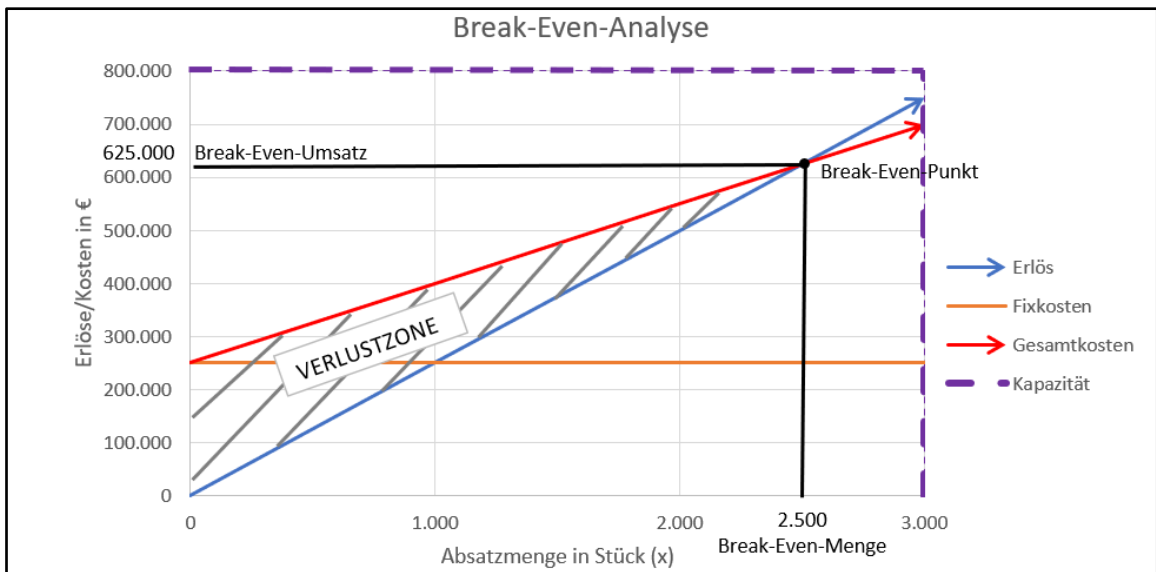


Abbildung 9: Break-Even-Analyse – Verlustzone¹¹⁵

Schlussendlich kann die Gewinnzone definiert werden.¹¹⁶

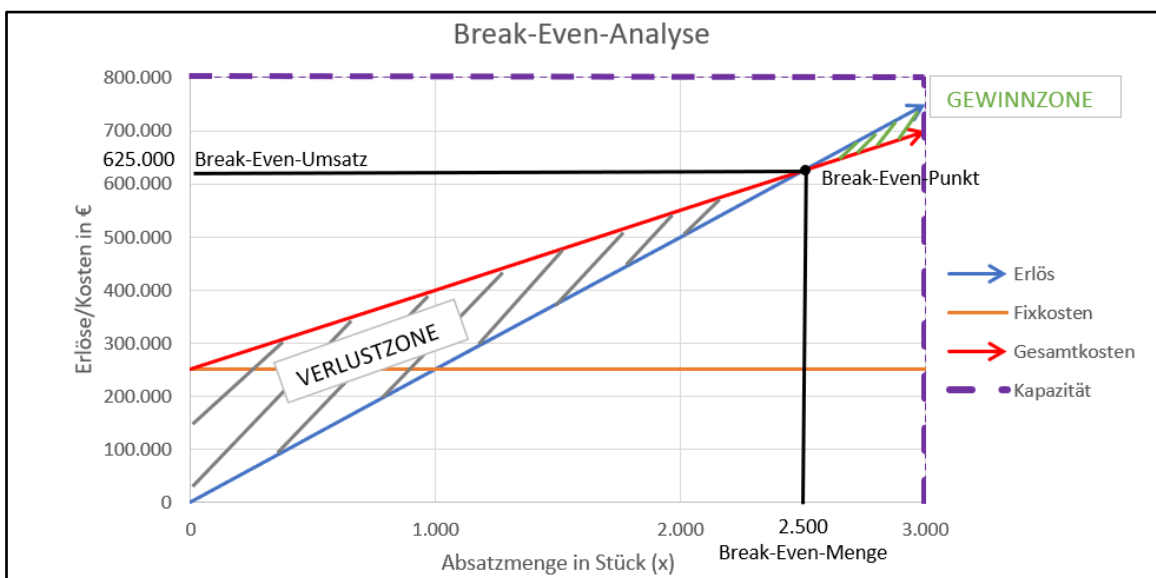


Abbildung 10: Break-Even-Analyse – Gewinnzone¹¹⁷

¹¹⁵ Eigene Darstellung

¹¹⁶ Vgl. o. V. (DAA Wirtschafts-Lexikon).

¹¹⁷ Eigene Darstellung

6.2.2 Eignung der Break-Even-Analyse für den New-Channel-Vertrieb

Die Break-Even-Analyse klärt über die Zusammenhänge von Kosten, Gewinne und Umsätze auf. Das trifft auch für den Einsatz im New-Channel-Vertriebscontrolling zu. Wird die Analyse auf die einzelnen Vertriebskanäle übertragen, kann herausgefunden werden in welchem Kanal sich die werthaltigen Kunden befinden.

Im ersten Schritt der Break-Even-Analyse im New-Channel-Bereich, müssen alle Kosten des New-Channels identifiziert werden. Anschließend wird zwischen fixen und variablen Kosten differenziert. Die Fixkosten eines stationären Channels im Vergleich zu einem online Channel unterscheiden sich erheblich. Zwischen den variablen Kosten und der Anzahl der Kunden liegt eine Proportionalität vor.¹¹⁸

Im nächsten Schritt müssen die Verkaufspreise der Produkte des New-Channels festgelegt werden. Der Deckungsbeitrag pro Einheit ergibt sich, indem vom festgelegten Verkaufspreis pro Einheit die variablen Kosten pro Einheit abgezogen werden. Werden die Fixkosten durch den Deckungsbeitrag pro Einheit dividiert, ergibt dies den Break-Even-Punkt.

Die mathematische Berechnung oder grafische Darstellung zeigt auf, mit welchem Umsatz oder welcher durchschnittlichen Kundenzahl der New-Channel die Gewinnschwelle erreicht. Dieses Ergebnis kann nun mit den Ergebnissen der Old-Channels verglichen werden. Jedoch muss beachtet werden, dass die Aussagekraft dieser Analyse stark von den Grundannahmen, wie die proportionalen Zusammenhänge, abhängt. Die Break-Even-Analyse ist besonders für New-Channels sinnvoll, da mit dem ermittelten Ergebnis eine Aussage zur Vorteilhaftigkeit der Kanäle gemacht werden kann.¹¹⁹

¹¹⁸ Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 74 f.

¹¹⁹ Vgl. Hahn und Steinhardt (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012), S. 74 f.

Von Herrn Lindorfer wurde die Break-Even-Analyse benutzt, um beurteilen zu können, ob ein neues Produkt Sinn mache.¹²⁰ „Wenn das Produkte dem Vertrieb zur Verfügung gestellt wird, sollte jedoch bereits geklärt sein, dass der Break-Even-Punkt erreicht wird.“¹²¹

¹²⁰ Vgl. Interview: Lindorfer.

¹²¹ Interview: Lindorfer.

7 Kennzahlen

Key Performance Indicators (KPIs) sind Vertriebskennzahlen, anhand deren die Leistung im Vertriebsbereich gemessen und überwacht werden können. Es gibt eine Menge an KPIs im Vertriebscontrolling. Sie sind im Vertrieb nicht wegzudenken. Der Erfolg im Vertrieb hängt ausschlaggebend von der richtigen Wahl der KPIs ab. Durch die Kennzahlen werden Ziele konkretisiert, woran sich die Vertriebler orientieren können. Die Key Performance Indicators sollen aussagekräftig und zweckgerichtet sein. Durch die Aussagekraft einzelner Zahlen, können verschiedene Prozesse angestoßen werden. Die Kennzahlen dienen der stetigen Verbesserung, Kontrolle und Einschätzung. Veränderungen in den Ergebnissen, sollten Prozesse anstoßen, die bestenfalls sogar automatisch in Gang gesetzt werden. Die Auswahl der passenden KPIs hängt von der Unternehmensstrategie, der Branche, der Ressourcen und von der Verfügbarkeit der Daten ab.¹²²

Die Zuordnung der Kennzahlen in den strategischen oder operativen Bereich kann variieren. Es kommt dabei auf die Verwendung der Kennzahl im Unternehmen an. Im Folgenden werden einige relevanten Kennzahlen für den Vertrieb vorgestellt:

- **Umsatz**

Umsatz = Absatzmenge * Preis

Umsatzentwicklung = aktueller Umsatz / Umsatz der Vorperiode * 100

Umsatzanteil = Umsatz von Vertriebskanal A / Gesamtumsatz * 100

Ausgeschöpftes Umsatzpotenzial = Umsatz / Marktvolumen * 100

Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz * 100¹²³

¹²² Vgl. Losbichler u.a. (Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, 2021), S. 1–3.

¹²³ Vgl. Kühnapfel (Vertriebskennzahlen, 2021), S. 14.

Allgemein ist der Umsatz die wohl aussagekräftigste Kennzahl, um den Unternehmenserfolg zu ermitteln. Innerhalb des Unternehmens kann der Umsatz z.B. auf Vertriebskanäle, Warengruppen oder Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden. Beruhen sich die Ziele des Unternehmens auf die Erreichung eines bestimmten Umsatzziels, sollte der Umsatz im Zeitverlauf betrachtet und regelmäßig geprüft werden. Auch der Umsatz pro Mitarbeiter könnte eine wichtige Kennzahl für das Unternehmen im Hinblick auf leistungsbezogene Vergütung sein. ¹²⁴ *Für alle drei Experten sei der Umsatz und die damit verbundenen anderen Kennzahlen der wohl wichtigste Key Performance Indicator.*¹²⁵

- **Kundenakquisitionskosten**

= Kundenakquisitionskosten / akquirierten Kunden

Die Kundenakquisitionskosten sind diejenigen Kosten, die aufgebracht werden müssen, um einen einzelnen Neukunden zu gewinnen. Die Kosten ergeben sich aus der Summierung der Marketing- und Vertriebskosten sowie der Gehalts- und Gemeinkosten der betrachteten Periode, dividiert durch die Anzahl der gewonnenen Neukunden in diesem Zeitraum. Werden diese Kosten reduziert kann der Gesamtgewinn gesteigert werden.¹²⁶

- **Anzahl der Leads**

Die Anzahl der Leads ist die Anzahl an Interessenten und potenziellen Kunden. Die Leads sollten in der Regel kontant sein oder noch besser kontinuierlich steigen. Es ist wichtig ein Ziel bezüglich der Leads festzulegen, zum Beispiel wie viel Leads innerhalb eines Monats generiert werden sollen. Dies sollte dann regelmäßig auf Zielerreichung überprüft werden.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Friedrich u.a. (Lexikon, 2021).

¹²⁵ Vgl. Interview: Blümle u.a.

¹²⁶ Vgl. o. V. (betriebswirtschaft-lernen.net).

¹²⁷ Vgl. Kuen und Philipp (KPIs im Vertrieb).

- **Lead-Conversion-Rate**

$$= \text{Conversions} / \text{Besucher} * 100$$

Die Lead-Conversion-Rate gibt an, wie viel Prozent der generierten Leads auch tatsächlich zu Kunden werden. Die Conversion ist dabei die Erreichung eines zuvor festgelegten Ziels. Dabei beschränkt sich die Conversion nicht nur auf einen Kauf bzw. eine Transaktion, sie kann sich zum Beispiel auch auf eine Anmeldung zum Newsletter beziehen.¹²⁸

- **Average sales cycle**

$$= \text{Gesamtzahl der Verkaufstage} / \text{Anzahl an abgeschlossenen Verkäufen}$$

Der Average sales cycle ermittelt die Dauer, um einen Lead in einen zahlenden Kunden umzuwandeln. Der durchschnittliche Verkaufszyklus hängt dabei von der Komplexität des Verkaufsprozesses ab.¹²⁹

- **Wiederkaufsrate**

$$= \text{Zahl der wiederkehrenden Kunden} / \text{Gesamtzahl aller Kunden}$$

Die Wiederkaufsrate zeigt, wie viel Prozent der Kunden innerhalb eines festgelegten Zeitraums wieder das Produkt kaufen. Ist die Rate hoch, bedeutet dies, dass das Unternehmen das richtige Produkt an die richtigen Leute auf die richtige Weise vertreibt. Eine niedrige Rate hingegen weist darauf hin, die Zielgruppe, das Verkaufsgebiet oder das Produkt anzupassen.¹³⁰

¹²⁸ Vgl. Philipp (business-wissen.de).

¹²⁹ Vgl. Philipp (business-wissen.de).

¹³⁰ Vgl. o. V. (Welt der BWL).

- **Kundenabwanderungsrate (Churn Rate)**

= Verlorene Kunden im Messintervall / Gesamtheit aller Kunden
im Messintervall

Die Kundenabwanderungsrate gibt an, wie viele Kunden im Verhältnis zur Gesamtkundenzahl im betrachteten Zeitraum abgewandert sind. Eine hohe Abwanderungsrate könnte bedeuten, dass die Kunden mit dem Produkt nicht mehr zufrieden sind und die Verkaufsprozesse verbessert werden sollten.¹³¹

Die genannten Key Performance Indicators und weitere wichtige Daten können in einem Vertriebscontrolling-Dashboard verknüpft werden. Dashboards sind zentrale und vernetzte Informationszentren, die die Daten und KPIs logisch kombinieren und zudem meist visuell aufbereiten. Sie dienen als Hilfsmittel für die Vertriebssteuerung, indem sie die Steuerung der Vertriebsprozesse erleichtern und den Vertriebserfolg vorantreiben. Die interaktiven Dashboards unterstützen bei der Entscheidungsfindung und Leistungsanalyse.¹³²

Herr Grauer beurteilt Dashboards wie folgt: „Durch die Konsolidierung der Daten und durch die Visualisierung bzw. grafischen Darstellung der KPIs und Leistungskennzahlen, kann ein schnelles und zielführendes Verständnis hinsichtlich der Betrachtungsweise erreicht werden. Es kann sich schnell ein Bild über einen aktuellen Case gemacht und adäquat bewertet werden. Die grafische Darstellung trägt dabei zum Verständnis bei.“¹³³ Vorteilhaft sei vor allem, dass personalisierte Berichte mit Echtzeit-Informationen gestaltet werden können.¹³⁴ Frau Blümle ergänzt, es könne auf einen Blick der Status Quo und Entwicklungen eingesehen werden. Dies sei sowohl auf Kundenebene, als auch auf Produktebene wichtig, um diese zu verfolgen und gegebenenfalls Empfehlungen zum Gegensteuern einzuleiten. Herr Lindorfer blickt in die Vergangenheit, es sei

¹³¹ Vgl. o. V. (Wirtschaftslexikon24.com).

¹³² Vgl. Pufahl (Springer).

¹³³ Interview: Grauer.

¹³⁴ Vgl. Interview: Grauer.

*sehr mühsam gewesen sich die benötigten Daten aus den verschiedensten Datenbanken zusammen zu suchen. Diese seien zudem nicht schön aufbereitet gewesen. Er kritisiert, dass es nicht zu viele Dashboards geben soll, um eine gewisse Übersichtlichkeit zu wahren. Wenn es sich bei den Daten um keine Echtzeit-Daten handle, könnten falsche Informationen aus den Dashboards gelesen werden.*¹³⁵

¹³⁵ Vgl. Interview: Lindorfer.

8 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde die Eignung von ausgewählten klassischen Vertriebscontrolling-Instrumenten für die New-Channel-Branche untersucht. Hierfür wurde zunächst im 3. Kapitel der New-Channel-Vertrieb vom klassischen Vertrieb abgegrenzt. Daraufhin wurden im 4. Kapitel auf das Vertriebscontrolling im klassischen Sinne und im New-Channel-Vertrieb eingegangen. Des Weiteren wurde zwischen dem strategischen und operativen Vertriebscontrolling unterschieden. Im 5. Kapitel wurden die klassischen Vorgehensweisen der strategischen Instrumente, die Portfolio-Analyse und die SWOT-Analyse, dargestellt und auf die Eignung und eventueller Anpassungen für den New-Channel-Bereich untersucht. Die operativen Deckungsbeitragsrechnung und die Break-Even-Analyse wurden im 6. Kapitel vorgestellt und ebenso analysiert. Im 7. Kapitel wurden wichtige Key Performance Indicators des Vertriebs vorgestellt, woraufhin im 8. Kapitel ein abschließendes Fazit gezogen wurde. Der Arbeit vorangestellt wurden Interviews mit Experten der New-Channel-Branchen. Ihre Aussagen ergänzen den theoretischen Teil mit praktischen Erfahrungen.

Es zeigt sich, dass die Verwendung der vorgestellten klassischen Vertriebscontrolling-Instrumente auch im New-Channel-Bereich möglich ist. Die bekannten Instrumente des Vertriebscontrollings können jedoch nicht eins zu eins übernommen werden. Es muss an gewissen Stellen umgedacht und Anpassungen vorgenommen werden.

Die Portfolioanalyse, als grafische Übersicht über die Situation der Vertriebskanäle, bleibt in der Durchführung grundlegend gleich. Die Analyse wird lediglich statt auf Produkte auf Vertriebskanäle angewandt. Die Channels werden anhand des relativen Marktanteils und des Marktwachstums in eine Matrix eingeordnet. Hierbei unterscheidet sich die Ermittlung der beiden Dimensionen ein wenig von der klassischen Anwendung. Letztendlich bietet die Analyse eine Grundlage für strategische Entscheidungen, indem sie Normstrategien für die Kanäle je nach Einordnung liefert.

Die SWOT-Analyse als universelles Tool, lässt sich sehr einfach auf die New-Channels aber auch auf Marken, Produkte oder andere Erfahrungen anwenden. Betrachtet werden sowohl die Stärken und Schwächen des New-Channels als auch die internen und externen Chancen und Risiken. Neu aufkommende Trends als Chancen können durch die Stärken des New-Channels ergriffen werden. Risiken aus der Unternehmensumwelt können mit den Stärken abgewehrt werden.

Die Deckungsbeitragsrechnung als einfache Methode, um den Erfolg eines Kanals zu beurteilen und mit anderen Kanälen, z. B. auch mit den klassischen Kanälen, vergleichen zu können. Da es sich um eine simple Rechnung handelt, kann auch dieses Instrument einfach in den New-Channel-Bereich übertragen werden. Lediglich die Ermittlung der Kosten und die Unterscheidung in fix und variabel kann sich als problematisch herausstellen. Werden die Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung verschiedener Kanäle verglichen, muss bewusst sein, dass sich die Kosten stark unterscheiden können.

Die operativen Break-Even-Analyse, die einen Überblick über die Zusammenhänge von Kosten, Gewinn und Umsatz liefert, kann auch auf die New-Channel-Vertriebskanäle übertragen werden. Hierfür müssen alle Kosten identifiziert und anschließend in fixe und variable Kosten aufgeteilt werden. Dies könnte sich im Gegensatz zur klassischen Anwendung auf Produkte als schwieriger herausstellen. Dennoch wird durch die Break-Even-Analyse aufgedeckt, mit welchem Umsatz oder welcher durchschnittlichen Kundenzahl der New-Channel die Gewinnschwelle erreicht.

Alles in allem sind alle vier klassischen Vertriebscontrolling-Instrumente auch wichtige Tools für den New-Channel-Bereich. *Die praktischen Erfahrungen der befragten Experten bestätigten dies.*¹³⁶

¹³⁶ Vgl. Interview: Blümle u.a.

Die Instrumente lassen sich vor allem bei der Argumentation für die Erschließung eines neuen Kanals, aber auch für die Ermittlung der Performance des Kanals einsetzen. *Insbesondere für die Argumentationen würden die Instrumente eine geeignete Grundlage bieten, um eine New-Channel-Erschließung durchzusetzen, behaupten Frau Blümle.*¹³⁷

*Bei den Kennzahlen stellte sich durch die Befragung der Experten heraus, dass der Umsatz die wichtigste Orientierungskennzahl sei.*¹³⁸ Darüber hinaus ist es sinnvoll KPIs in Business Analytics Tools wie Dashboards darzustellen.

Der New-Channel-Vertrieb ist schon jetzt eine wichtige Strategie, um Produkte und Dienstleistungen auf den verschiedensten Kanälen zu vertreiben. Zukünftig kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der anhaltenden Globalisierung, der immer vielfältigeren Kundenbedürfnisse und des sich verändernden Kaufverhaltens der Kunden, die New-Channel-Branche an Bedeutung gewinnt. Vor allem die Verlagerung der Einkäufe in Richtung Internet ist hier ein wichtiger Treiber. Unternehmen wird die Möglichkeit geboten ihre Reichweite zu maximieren und Kundenbindung zu schaffen.

*Auch Herr Grauer erwartet eine dynamische Entwicklung des New-Channel-Vertriebs. Der Bereich New-Channel werde in den kommenden Jahren immer mehr an Relevanz gewinnen. Primäre Märkte seien zunehmend gesättigt, wodurch sekundäre Märkte erschlossen werden sollten, um nachhaltiges Wachstum zu generieren.*¹³⁹ *Er ist sich sicher: „Jedes Unternehmen, welches weiterhin Wachstum generieren will, muss tatsächlich auch über die Sekundärmärkte gehen und sich überlegen in welchen Bereichen sie die Produkte noch platzieren und segmentieren können.“*¹⁴⁰ *Frau Blümle ergänzt, dass gerade das Thema Online-Plattformen immer lauter werde. Der klassische ursprüngliche Vertriebskanal werde dabei nie verdrängt werden können.*

¹³⁷ Vgl. Interview: Blümle.

¹³⁸ Vgl. Interview: Blümle u.a.

¹³⁹ Vgl. Interview: Grauer.

¹⁴⁰ Interview: Grauer.

Trotzdem sollte, um nachhaltiges Wachstum zu generieren, der New-Channel Bereich weiter dosiert werden. Je mehr Platzierungen erreicht würden, desto höher sei die Präsenz und Akzeptanz.¹⁴¹ Abschließend fügt sie eine wichtige Aussage hinzu: „Unterm Strich bringt New-Channel nicht nur umsatztechnisch etwas, sondern hat auch nachhaltigen Einfluss auf das Markenimage und die Bekanntheit.“¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. Interview: Blümle.

¹⁴² Interview: Blümle.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (Hrsg.) (Multichannel-Management, 2010)
Multichannel-Management, 2010/2011, Frankfurt am Main. 2010.
- Albers, S. (Methodik der Empirischen Forschung, 2007)
Methodik der Empirischen Forschung, 2nd ed., Wiesbaden 2007.
- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (Strategisches Controlling, 2013)
Strategisches Controlling, 5., überarb. und erg. Aufl., Stuttgart 2013.
- Behle, C. (Handbuch Vertriebsmanagement, 2009)
Handbuch Vertriebsmanagement: □ Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement, München 2009.
- Bogner, A. (Hrsg.) (Das Experteninterview, 2002)
Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Opladen 2002.
- Dietzel, A. (Vertriebscontrolling optimieren, 2020)
Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden/Heidelberg 2020.
- Erichsen, J. (Controlling-Instrumente von A - Z, 2011)
Controlling-Instrumente von A - Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung, 8. Auflage, München 2011.
- Fischbach, S. (Grundlagen der Kostenrechnung, 2018)
Grundlagen der Kostenrechnung: Mit Prüfungsaufgaben und Lösungen, 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2018.
- Friedrich, J. u. a. (Lexikon, 2021)
Lexikon: Umsatz (2021). URL: <https://www.sage.com/de-de/blog/lexikon/umsatz/> (abgerufen am 24. Juni 2023).
- Garz, D. (Qualitativ-empirische Sozialforschung, 1991)
Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Wiesbaden 1991.
- Graumann, M. (Controlling, 2018)
Controlling: Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, 5., überarbeitete Auflage, Herne 2018.

- Hahn, K., Steinhardt, J. (Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb, 2012)
Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb: Kennzahlen und Instrumente, Bd. 1,
München 2012.
- Hubert, B. (Grundlagen des operativen und strategischen Controllings, 2016)
Grundlagen des operativen und strategischen Controllings: Konzeptionen,
Instrumente und ihre Anwendung, Wiesbaden 2016.
- Interview: Blümle, Carina.*
- Interview: Blümle, Carina/Grauer, Rudolf/Lindorfer, Réne.*
- Interview: Grauer, Rudolf.*
- Interview: Lindorfer, Réne.*
- Jung, H. (Controlling, 2007)
Controlling, 2., überarb. und aktualisierte Aufl., München/Wien 2007.
- Kohne, A. (Business Development, 2016)
Business Development: Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung für
erfolgreiche Unternehmen, Wiesbaden 2016.
- Kuen, T., Philipp, M. (KPIs im Vertrieb)
KPIs im Vertrieb: Mit den richtigen Kennzahlen Ihren Unternehmenserfolg steuern.
URL: <https://www.sc-networks.de/loesungen/vertrieb/vertriebskennzahlen-kpis/>
(abgerufen am 26. Juni 2023).
- Kühnapfel, J. B. (Vertriebskennzahlen, 2021)
Vertriebskennzahlen: Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das
Vertriebsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden/Heidelberg 2021.
- Losbichler, H., Eisl, C., Engelbrechtsmüller, C. (Hrsg.) (Handbuch der
betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, 2021)
Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators
für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, 2. Auflage, Wien 2021.
- Meier, S. (HAUFE., 2019)
HAUFE.: Was bedeutet Vertriebscontrolling - eine Definition. (2019). URL: Was
bedeutet Vertriebscontrolling - eine Definition | Controlling | Haufe (abgerufen am
08. Mai 2023).

Montag, T. (Gründerlexikon)

Gründerlexikon: Expansion. URL:

<https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/suchen/geschaeftsidee-suchen/produktmarkt-matrix/expansion/> (abgerufen am 06. Juli 2023).

o. V. (betriebswirtschaft-lernen.net)

betriebswirtschaft-lernen.net: Kundenakquisitionskosten. URL:

<https://www.betriebswirtschaft-lernen.net/erklaerung/kundenakquisitionskosten/> (abgerufen am 09. Juli 2023).

o. V. (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Erfolgreich mit der richtigen Go-to-Market-Strategie. URL:

<https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Gruenderwettbewerb/Artikel/Gruendungswissen/Go-To-Market-Strategie.html> (abgerufen am 06. Juli 2023).

o. V. (BWL Institut Basel)

BWL Institut Basel: Strategisches Management. URL: <http://www.bwl-institut.ch/probelectionen/StratMgmt.pdf> (abgerufen am 09. Juli 2023).

o. V. (bwl-lexikon - Break Even Analyse)

bwl-lexikon - Break Even Analyse. URL: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/break-even-analyse/> (abgerufen am 09. Juli 2023).

o. V. (bwl-lexikon - Preisuntergrenze)

bwl-lexikon - Preisuntergrenze. URL: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/preisuntergrenze/#die-kurzfristige-preisuntergrenze> (abgerufen am 09. Juli 2023).

o. V. (conWISE)

conWISE. URL: <https://www.conwise.de/knowledge-base/analyse/tows-matrix/> (abgerufen am 28. Juli 2023).

o. V. (DAA Wirtschafts-Lexikon)

DAA Wirtschafts-Lexikon: Break-even-Analyse. URL: https://media.daa-pm.de/ufv_wirtschaftslexikon/Html/B/PDF/Break-even-Analyse.pdf (abgerufen am 19. August 2023).

- o. V. (Deutsches Institut für Marketing)
Deutsches Institut für Marketing: Marktanalyse. URL:
<https://www.marketinginstitut.biz/blog/marktanalyse/> (abgerufen am 07. Juli 2023).
- o. V. (DUDEN - Experte)
DUDEN - Experte: Experte. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Experte>
(abgerufen am 01. Juli 2023).
- o. V. (DUDEN - Leie)
DUDEN - Leie: Leie. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Laie> (abgerufen
am 07. Juli 2023).
- o. V. (DUDEN - Neu)
DUDEN - Neu: Neu. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/neu> (abgerufen
am 01. Juli 2023).
- o. V. (GARDENA)
GARDENA: Über GARDENA. URL: <https://www.gardena.com/de/uber-gardena/uber-uns/> (abgerufen am 09. August 2023).
- o. V. (KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung)
KVP Institut GmbH Gesellschaft für Beratung und Weiterbildung: SWOT-Analyse:
Methodenbeschreibung, Allgemeine Vorgehensweise, Matrixdarstellung. URL:
<https://www.kvp.de/wp-content/uploads/2017/07/methodenblatt-swot-analyse.pdf>
(abgerufen am 07. Juli 2023).
- o. V. (Welt der BWL)
Welt der BWL: Wiederkaufsrate. URL: <https://welt-der-bwl.de/Wiederkauftrate>
(abgerufen am 09. Juli 2023).
- o. V. (Wirtschaftslexikon24.com)
Wirtschaftslexikon24.com: Kundenabwanderungsrate. URL:
[https://www.wirtschaftslexikon24.com/e/kundenabwanderungsrate/kundenabwand
erungsrate.htm](https://www.wirtschaftslexikon24.com/e/kundenabwanderungsrate/kundenabwanderungsrate.htm) (abgerufen am 09. Juli 2023).
- o. V. (Industrial Engineering, 2015)
Industrial Engineering: Standardmethoden zur Produktivitätssteigerung und
Prozessoptimierung, 2. Auflage, München/Wien 2015.

Pelz, W., Döring, M. (SWOT-Analyse)

SWOT-Analyse. URL: <https://www.lokale-demokratie.de/wp-content/uploads/2014/11/SWOT-Analyse.pdf> (abgerufen am 05. September 2023).

Pernstein, J. (Vertriebscontrolling)

Vertriebscontrolling. URL: https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/deliver/index/docId/924/file/Diplomarbeit_Vertriebscontrolling_Jochen_Pernsteiner_MatrN_20508_.pdf (abgerufen am 08. Mai 2023).

Philipp, M. (business-wissen.de)

business-wissen.de: Vertriebscontrolling - Die wichtigsten KPIs für das Lead Management. URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/lead-management-die-wichtigsten-kpis-auf-einen-blick/> (abgerufen am 09. Juli 2023).

Pufahl, M. (Springer)

Springer: Dashboard als Hilfsmittel für die Vertriebssteuerung. URL: <https://www.springerprofessional.de/vertriebssteuerung/vertriebscontrolling/dashboard-als-hilfsmittel-fuer-die-vertriebssteuerung/11101192> (abgerufen am 29. Juni 2023).

Rösel, J. (Leitfaden Vertrieb und Marketing, 2019)

Leitfaden Vertrieb und Marketing, Stuttgart 2019.

Rosner, K. (Vertriebszeitung.de)

Vertriebszeitung.de: Multi-Channel-Vertrieb: Definition, Chancen und Herausforderungen. URL: <https://vertriebszeitung.de/multi-channel-vertrieb-definition-chancen-und-herausforderungen/> (abgerufen am 06. Juli 2023).

Schulze Zumkley, G. (Vom Verwalten zum Gestalten)

Vom Verwalten zum Gestalten: Diplomatie braucht Strategiewerkzeuge. URL: <https://www.kvp.de/wp-content/uploads/2017/07/methodenblatt-swot-analyse.pdf> (abgerufen am 09. Juli 2023).

Steiner, J. (Praxishandbuch Vertrieb, 2016)

Praxishandbuch Vertrieb: Sales Management in der Konsumgüterindustrie, 2., überarbeitete Auflage, Konstanz/München 2016.

Tanne, M. (Kostenrechnung, 2001)

Kostenrechnung, Freiburg 2001.

Welzel, O. (Möglichkeiten und Grenzen der Stochastischen Break even-Analyse als Grundlage von Entscheidungsverfahren, 1987)

Möglichkeiten und Grenzen der Stochastischen Break even-Analyse als Grundlage von Entscheidungsverfahren, Bd. 20, Heidelberg 1987.

Witt, J. (Prozeßorientiertes Verkaufsmanagement, 1996)

Prozeßorientiertes Verkaufsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Organisation, Wiesbaden 1996.