

Vertriebssteuerung

Prof. Dr. Rainer Przywara



0 Inhalt der Vorlesung

1. Grundlagen	7
1.1 Absatzkanäle (indirekter/direkter Vertrieb)	8
1.2 Hierarchie der Planungsprozesse	13
2. Vertriebsplanung	17
2.1 Kalkulationsgrundlagen	18
2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung	20
2.3 Organisations- und Personalplanung	37
3. Führung der Vertriebsmitarbeiter/-innen	51
3.1 Verkaufsaufgaben und Mitarbeiterauswahl	52
3.2 Führung und Motivation	57
4. Vertriebscontrolling	74
4.1 Aufgaben und Vorgehen	76
4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme	80
4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit	94
4.4 Balanced Scorecard	101

Diese Vorlesung basiert insbesondere auf folgenden Büchern:

- Pepels, Werner: Handbuch Vertrieb, München 2002
- Smidt, W.; Marzian, S. H.: Brennpunkt Kundenwert, Berlin 2001
- Weis, Hans Christian: Marketing, 8. Auflage, Ludwigshafen 1993
- Weis, Hans Christian: Verkauf, 5. Auflage, Ludwigshafen 2000

0 Schwerpunkt Marketing/Vertrieb Die Vorlesung ist Teil einer Vorlesungsreihe.

- **M**arketing für **I**ngenieure Grundlagen des Marketings
- **V**ertriebs**M**ethoden „Weiche“ Vertriebsthemen - Interaktion Verkäufer/Kunde
- **P**räsentation/**K**ommunikation Verhandeln, moderieren, kommunizieren, präsentieren
- **V**ertriebs**S**teuerung „Harte“ Vertriebsthemen - Wie wird der Vertrieb effektiv und effizient gesteuert?
- **P**rodukt**P**lanung Unternehmensstrategien und ihre operative Umsetzung („Welches Produkt sollte in welcher Menge wo hergestellt werden?“)
- Vertragsrecht/**P**rodukt**H**aftung Rechtliche Aspekte des Vertriebs, Schwerpunkt internationales Investitionsgütergeschäft

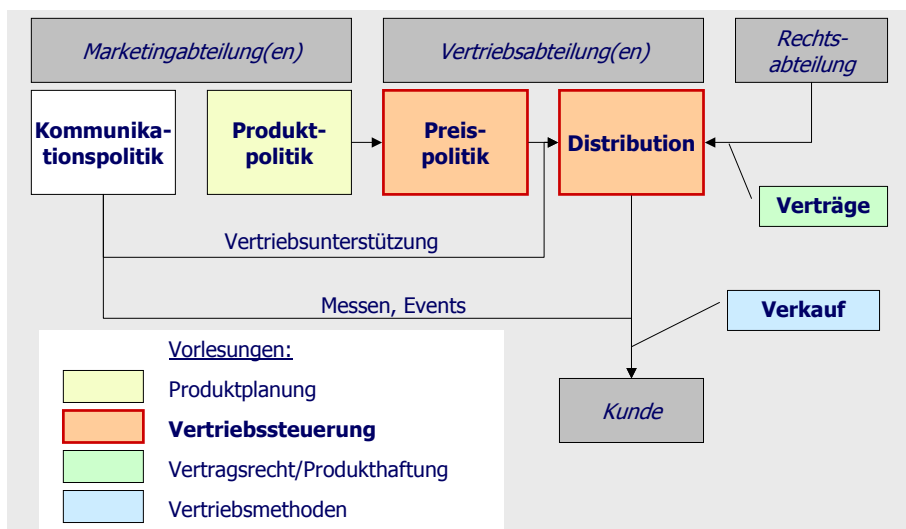
0 Schwerpunkt Marketing/Vertrieb

Marketing-Grundlagen werden konkretisiert und vertieft.

	Modul 1		Modul 2		Modul 3	
	MI	VM	PK	VS	PP	PH
▪ Marktgeschehen	■					
▪ Marktspielregeln	■	■				■
▪ Ziele und Strategien	■				■	
▪ Planung	■				■	
▪ Marketing- und Vertriebsorganisation	■			■		
▪ Führung und Controlling	■			■		
▪ Marktforschung	■				■	
▪ Leistungs politik	■				■	
▪ Kontrahierungspolitik	■	■				■
▪ Vertrieb	■	■	■	■		■
▪ Kommunikations politik	■		■			

0 Schwerpunkt Marketing/Vertrieb

Marketingprozess und Zuordnung der Vorlesungen



1 Grundlagen

Die Verkaufsorganisation wird gezielt gesteuert.

Steuerung basiert auf Planung (Zielsetzungen).

Steuerung erfolgt nach entsprechend einem **Führungskonzept**.

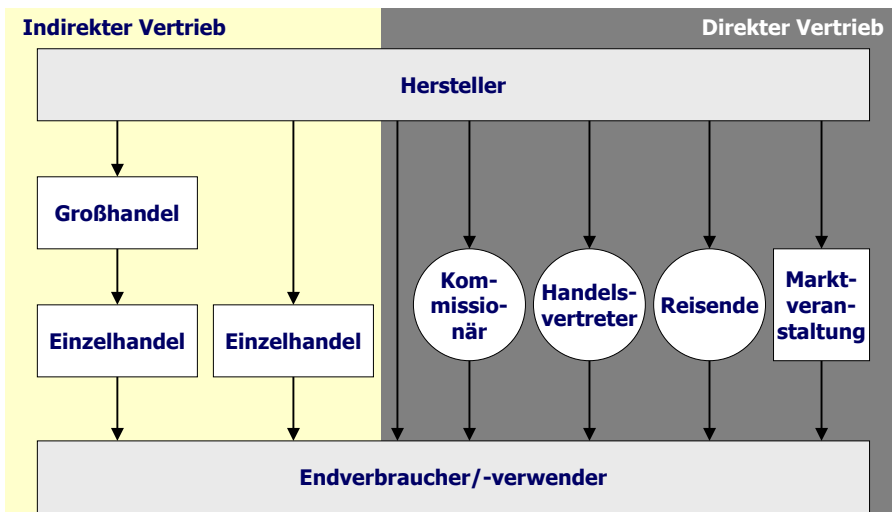
Steuerung basiert auf einem **Informationssystem**.

Durch rationelle Steuerung werden

- geplante Verkaufsziele erreicht,
- Schwerpunktaufgaben verfolgt,
- Kunden systematisch bearbeitet,
- Verkäufer ausgelastet,
- Verkaufskosten niedrig gehalten.

1.1 Absatzkanäle

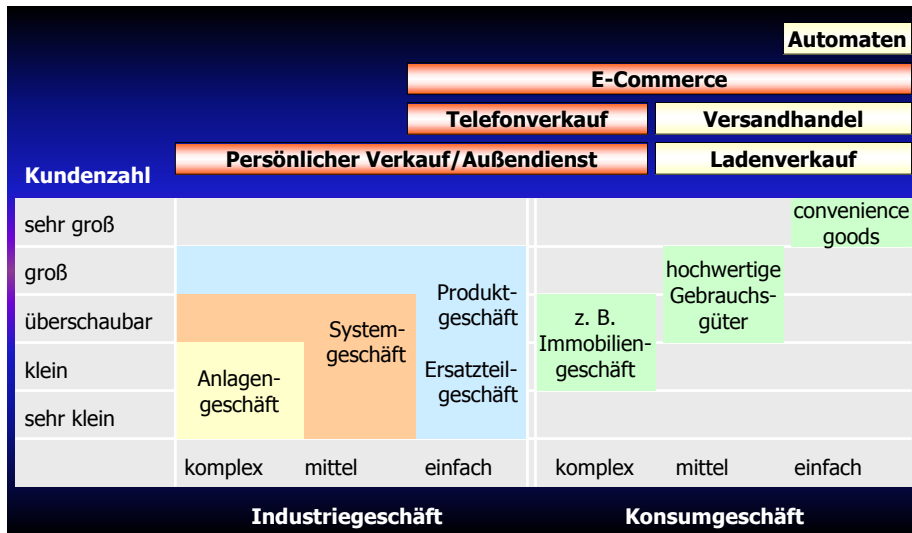
Absatzwege (Vertriebskanäle) sind erfolgsentscheidend.



Quelle: H. C. Weis: Marketing, 8. Aufl., Ludwigshafen 1993

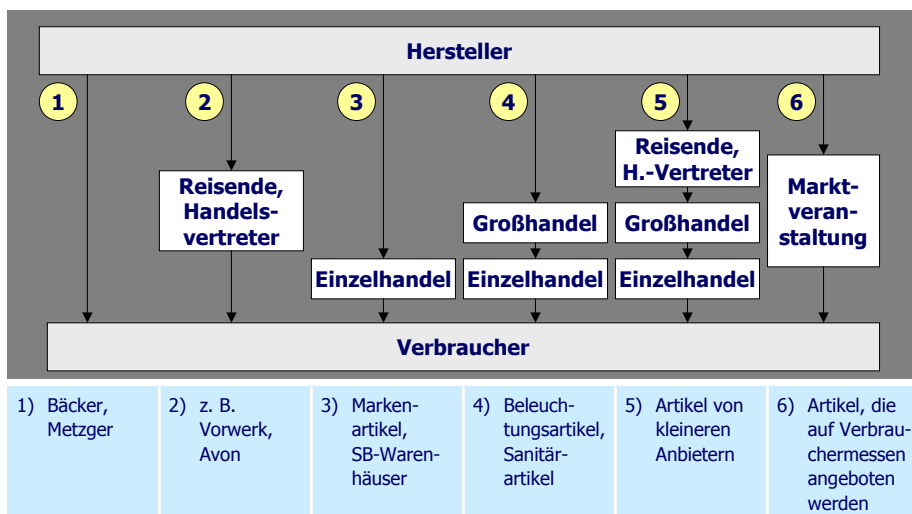
1.1 Absatzkanäle

Verkaufsformen hängen von Markt und Kundenzahl ab.



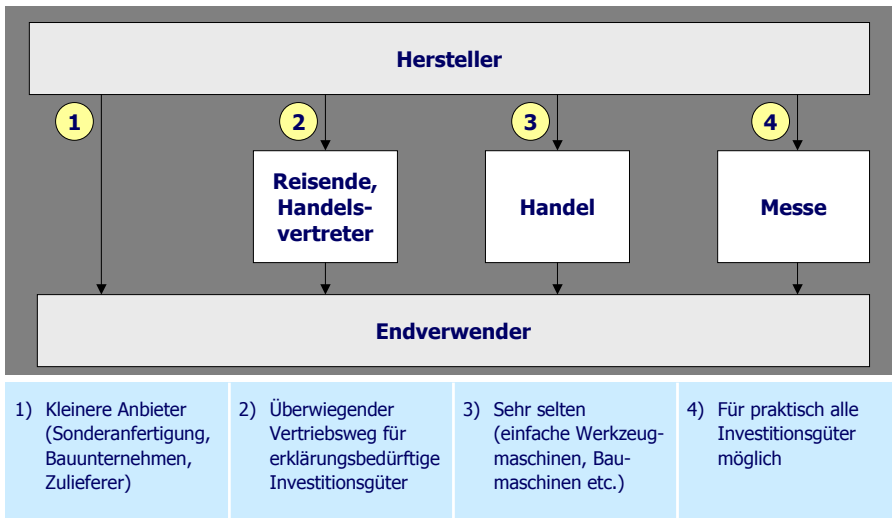
1.1 Absatzkanäle

Konsumgüter werden vorwiegend indirekt vertrieben.



1.1 Absatzkanäle

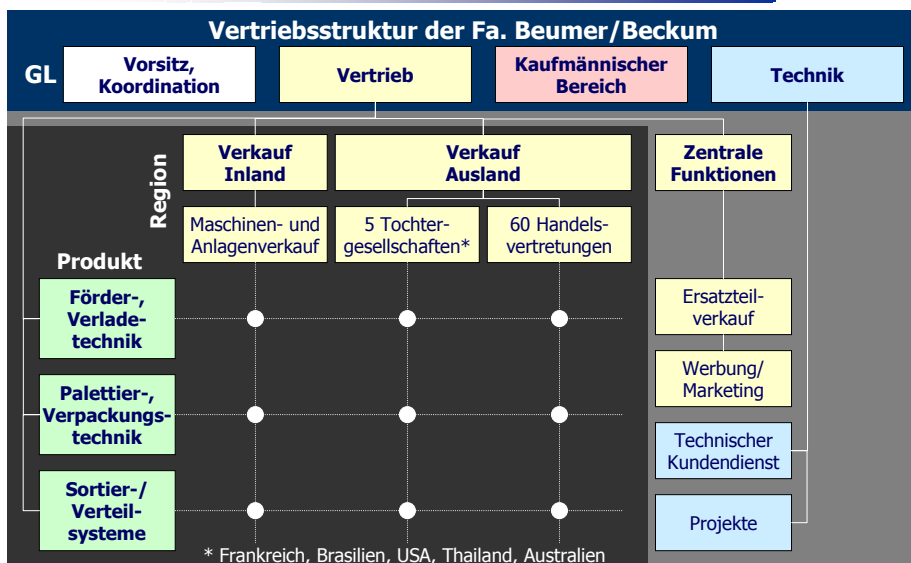
Im Investitionsgüterbereich dominiert der Direktvertrieb.



Quelle: H. C. Weis: Marketing, 8. Aufl., Ludwigshafen 1993

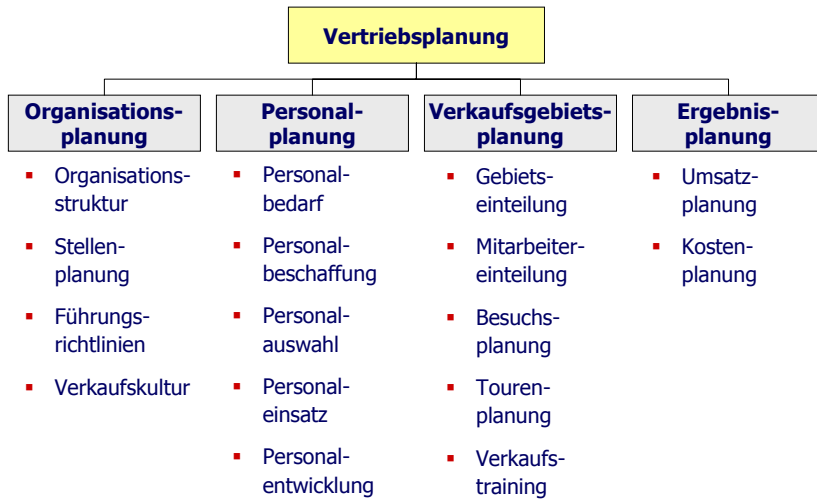
1.1 Absatzkanäle

Weltweiter Vertrieb bedingt komplexe Vertriebsstruktur.



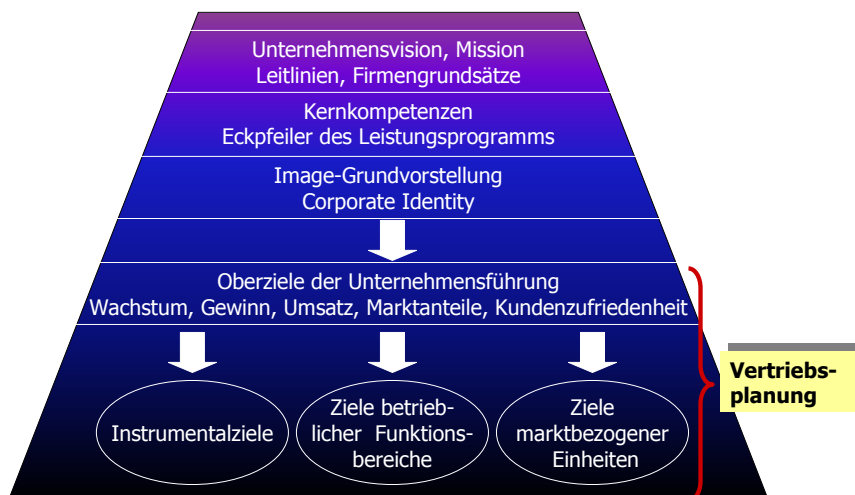
1.2 Hierarchie der Planungsprozesse

Die Vertriebsplanung hat vier Aspekte.



1.2 Hierarchie der Planungsprozesse

Die Vertriebsplanung folgt übergeordneten Zielen.



1.2 Hierarchie der Planungsprozesse

Die operative Planung folgt strategischen Überlegungen.

	Planungs-system	Dauer	verantwort-lich	Aufgabe	Problematik
Unternehmensphilosophie		lang-fristig	Top-Management	Identität Werte	
Unternehmensstrategie	Strategische Planung	ca. 10 Jahre	Top-Management	Innovation Produkt-programm	Prognose
Vertriebsstrategie					
Vertriebsplanung	Taktische Planung	max. 3 Jahre	Top-/Middle-Management	Investitionen Veränderung des Leistungs-potentials	Exakte Festlegung von Werten
	Operative Planung	max. 1 Jahr	Middle-/Lower Management	optimale Nutzung der Möglichkeiten	optimale Koordination aller Faktoren

1.2 Hierarchie der Planungsprozesse

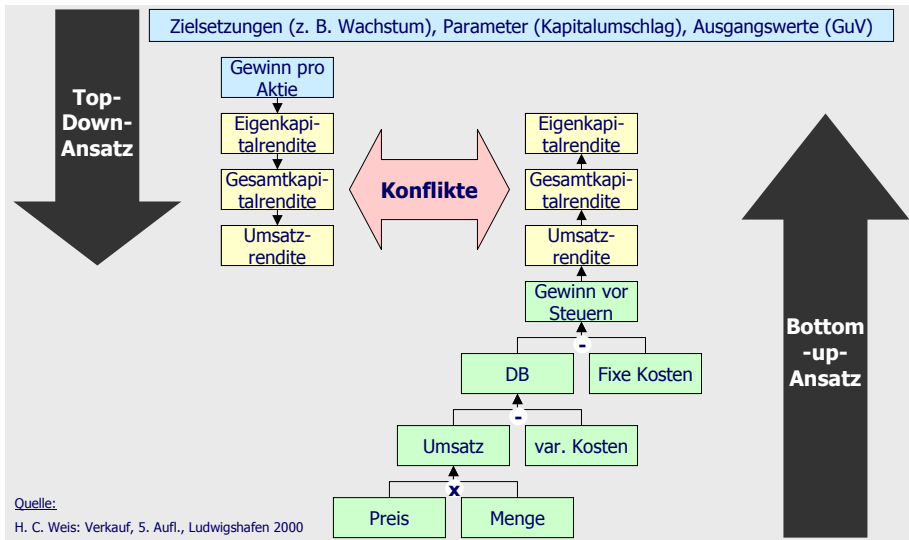
Planung erfolgt in vielen Teilbereichen.

Die Planung erfolgt nach

- zeitlichen Aspekten - kurz-, mittel-, langfristige Planung
- geographischen Aspekten - Welt-, nationale, regionale, Gebietsplanung
- Umfang - Gesamt-, Teil-, Konstitutiv-, Maßnahmenplanung
- Anlass - Einführungs-, Aktions-, Relaunchplanung etc.
- organisatorischen Aspekten - Planung je (Tochter-)Gesellschaft, Geschäftseinheit (z. B. SBU, Profit Center, Abteilung)

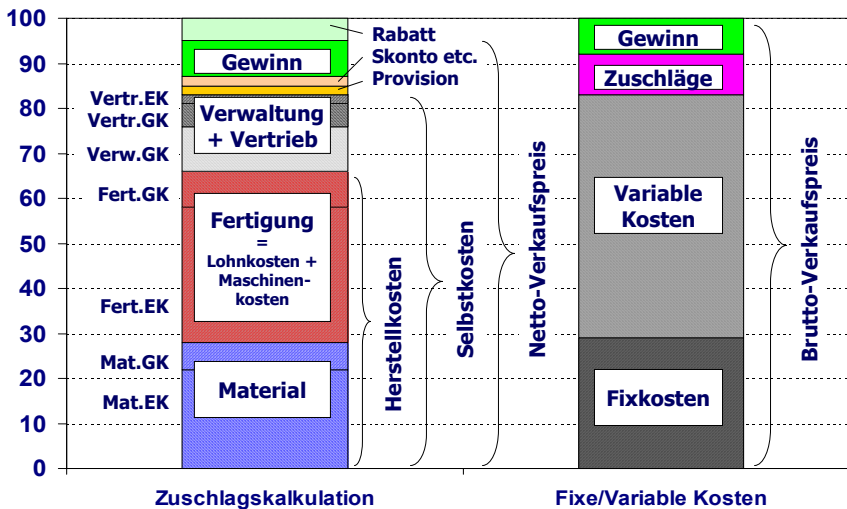
2 Vertriebsplanung

Umsatzplanung erfolgt in zwei Richtungen.

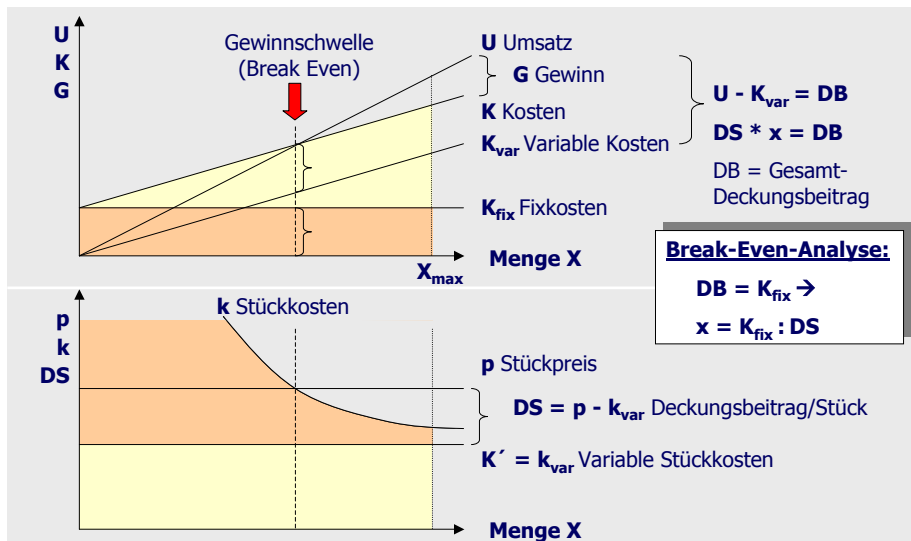


2.1 Kalkulationsgrundlagen

Kostenrechnung und Zuschlagskalkulation



2.1 Kalkulationsgrundlagen Deckungsbeitragsrechnung und Break-Even-Analyse



2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung Planung verdichtet umfangreiche Informationen.

Die Planung richtet sich vor allem nach:

- Marktpotenzial,
- Marktwachstum,
- Marktstellung,
- voraussichtlicher Entwicklung,
- Verhalten der Konkurrenz,
- Marketingstrategie,
- eigenen beabsichtigten Maßnahmen.

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Inhalt eines Marketingplans

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | Zusammenfassung, Inhaltsverzeichnis | Kurzüberblick für das Management |
| 2. | Gegenwärtige Marktlage | Hintergrunddaten und –informationen zu Markt, Produkt, Absatzwegen, allgemeiner branchenbezogener Wirtschaftslage |
| 3. | Situationsanalyse | SWOT |
| 4. | Ziele | Umsatz/Gewinn, Marktposition/-anteil |
| 5. | Strategie zur Zielerreichung | Marketing-Ausrichtung |
| 6. | Maßnahmenplan | Einzelmaßnahmen zur Zielerreichung |
| 7. | Plan-GuV (Gewinn- und Verlustrechnung) | Vorschau auf das Ergebnis der Planperiode |
| 8. | Steuerung | Überwachung der Umsetzung |

Quelle: P. Kotler: Marketing Management, 9. Aufl., New Jersey 1999

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (1): Historische Geschäftszahlen

Variable	Reihen	1999	2000	2001	2002
1. Branchenvolumen [Stück]		500.000.000	510.000.000	522.000.000	520.000.000
2. Marktanteil der Firma		6,0%	6,1%	6,2%	6,5%
3. Durchschnittspreis [€]		35	38	40	38
4. Variable Stückkosten [€]		25	27	27	27
5. Deckungsbeitrag [€]	(3-4)	10	11	13	11
6. Verkaufsvolumen [Stück]	(1x2)	30.000.000	31.110.000	32.364.000	33.800.000
7. Umsatz [€]	(3x6)	1.050.000.000	1.182.180.000	1.294.560.000	1.284.400.000
8. Deckungsbeitrag 1 [€]	(5x6)	300.000.000	342.210.000	420.732.000	371.800.000
9. Gemeinkosten		100.000.000	110.000.000	120.000.000	120.000.000
10. Deckungsbeitrag 2 [€]	(8-9)	200.000.000	232.210.000	300.732.000	252.800.000
11. Werbemaßnahmen [€]		50.000.000	55.000.000	55.000.000	50.000.000
12. Vertrieb und Absatz [€]		60.000.000	64.000.000	68.000.000	68.000.000
13. Marktforschung [€]		10.000.000	11.000.000	12.000.000	12.000.000
14. Gewinn vor Steuern [€]	(10-11-12-13)	80.000.000	102.210.000	165.732.000	122.000.000
15. Umsatzrendite	(14÷7)	7,6%	8,6%	12,8%	9,5%

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (2): Gegenwärtige Marktlage

Marktlage

Der Pkw-Reifenmarkt hat ein weltweites Umsatzvolumen von rund 15 Milliarden €. Es wird in den nächsten Jahren mit einem in etwa konstanten Volumen gerechnet. In den westlichen Ländern gibt es eine Tendenz zu höherwertigen Produkten einerseits, andererseits zu Massenware. Nennenswerte Zuwächse werden vor allem in Asien und Osteuropa erwartet ...

Produktsituation

Reihe 1 der Tabelle zeigt einen zweiprozentigen Anstieg der Stückzahlen bis 2001 und dann einen leichten Rückgang. Reihe 2 zeigt, dass die Continental-Produkte ihre relative Marktposition in einem schwierigen Marktumfeld gut behaupten konnten. 2002 konnte entgegen dem Branchentrend ein höheres Verkaufsvolumen erzielt werden. Die durch den gesteigerten Marktdruck sinkenden Verkaufspreise konnten damit allerdings nicht ganz kompensiert werden, so dass sich – entgegen dem Trend der Vorjahre – ein Umsatz- und Gewinnrückgang nicht vermeiden ließ ...

Es müssen Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, um weitere Einbußen zu vermeiden.

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (2): Gegenwärtige Marktlage

Wettbewerbssituation

Continental ist die Nummer 4 auf dem Weltmarkt, der von drei großen Firmen (Goodyear, Bridgestone, Michelin) mit jeweils um 20% Marktanteil dominiert wird. Die von Continental angeführte Gruppe von 8 mittelgroßen Herstellern hat zusammen ebenfalls 20% vom Weltmarkt, der Rest verteilt sich auf Hersteller mit unter 1% Marktanteil. In Europa ist Continental an zweiter Stelle, in Deutschland Marktführer.

Michelin bietet eine Premium-Marke und mehrere Marken im mittleren Preisbereich (Kleber, Uniroyal/USA) an. Michelin drängt mit eigenen Fabriken auf neue Märkte in Russland und China ...
[weitere Beschreibungen für andere Firmen]

Absatzwege

Continental-Produkte werden in Deutschland zu 70%, in Europa zu 50% über eigene Handelsorganisationen verkauft. In Amerika erfolgt der Verkauf zu 80% über externe Reifengroßhändler. In den externen Verkaufsorganisationen entspricht die Stellung der Marktposition, d. h. der Marktdruck ist insbesondere in Amerika groß und gerade in jüngster Zeit stark gestiegen, was teilweise zu Preisabschlägen führte ...

Wirtschaftlicher Rahmen

Der Reifenmarkt korreliert im OEM-Bereich mit der Automobilnachfrage; im Ersatzbedarf hinkt er dieser ca. 3 Jahre hinterher. Die Vorhersagen im Automobilbereich gehen von einer stagnierenden Nachfrage für das kommende Jahr und einer allmählichen Erholung in den Folgejahren aus ...

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (3): SWOT-Analyse

Chancen/Gefahren

Die Hauptchancen sind wie folgt:

- Die Nachfrage nach Premium-Produkten, in denen Continental besonders stark ist, steigt weiter ...
- Der russische Reifenmarkt bietet ein großes Expansionspotenzial. Hier könnte die Marktposition durch die Kooperation mit einem russischen Hersteller gefestigt und ausgebaut werden.

Die Risiken sind insbesondere

- Anbieter aus Fernost drängen mit Billigreifen auf den Markt und gefährden die Budget Brands.
- Allgemeine Konjunkturrisiken durch die Folgen des weltweiten Terrors und seiner Bekämpfung.

Stärken/Schwächen

Die Stärken sind insbesondere:

- Eigenen Vertriebsorganisation
- ...

Die Schwächen werden gesehen in

- Geringe Präsenz in Asien
- ...

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (4): Ziele

Ziele

Das Continental-Management möchte im Pkw-Reifenbereich folgende Finanzziele erreichen:

- in den kommenden fünf Jahren ein Return on Investment von 15%
- einen Reingewinn vor Steuern von 150 Mio. € im Jahre 2003
- einen ROCE von 28% im Jahre 2003

Das geht einher mit folgenden Marketingzielen:

- Verteidigung der Position auf allen relevanten Märkten
- Expansion in Russland; Ziel: Marktanteil von 30%
- ...

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (5): Marketing-Strategie

Zielmarkt	OEM, Ersatzgeschäft weltweit
Positionierung	Mehrmarkenstrategie, zugeschnitten auf Ländermärkte
Produkte	Turnusmäßiger Ersatz der bisherigen Produkte, intelligenter Reifen
Preis	Entsprechend der Markenpositionierung (Premium, Budget, Special...)
Vertrieb	Verstärkte Anstrengungen zum Verkauf über landesweite SB-Warenhäuser
Vertriebsmitarbeiter	Gleiche Anzahl, aber mehr Zeit durch besseres Order-/Logistikmanagement
Service	Landesweit verfügbar
Werbung	Große Kampagne in den USA zur Verbesserung der Markenpräsenz, Bandenwerbung; um 10% höheres Budget
Verkaufsförderung	Mehr Händlerveranstaltungen zur Steigerung des Know-hows und der Motivation
F & E	Verstärkte Maßnahmen im Radial-Light-Truck-Bereich (USA)
Marktforschung	Erhöhte Ausgaben, um das Konsumverhalten der Endverbraucher besser zu verstehen

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (6): Maßnahmenplan

Der Maßnahmenplan enthält konkrete Maßnahmen zur Umsetzung jedes Teilbereichs der Marketing-Strategie. Wichtig dabei: Wer macht wann was?

Produkte

Winterreifen 2003	31.1.	Design	Produktentwicklung
	31.3.	Tests abgeschlossen	F&E
	31.5.	Testproduktion	Produktion
	31.6.	Produktionsfreigabe	F&E

...

Preis

Winterreifen 2003	D:	100 €
	S:	110 €
	...	

...

Werbung

Anzeigen Winterreifen 2003	ab 1.9.	Marketing
----------------------------	---------	-----------

...

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (7): Plan-GuV

Auf der Basis der Maßnahmenpläne kann ein Budget erstellt werden.

Erlöse

- Umsatzmenge
- Durchschnittspreis

Ausgaben

- Produktion
 - Distribution
 - Marketing
- } heruntergebrochen auf Einzelmaßnahmen/-ausgaben

Gewinn = Erlöse - Ausgaben

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fiktiver Marketingplan (8): Controlling

Standardverfahren:

- Die Planung wird in eine i. d. R. monatliche Forecastplanung überführt.
- Vom höheren Management wird die Planerreichung überwacht („Rolling Forecast“).

Alternative/Ergänzung:

- Balanced Scorecard

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Fallstudie: CMF - Hersteller von Reifenaufbaumaschinen

Sie sind Marketingleiter der Continental Maschinenfabrik CMF. Ihre Produkte sind Maschinen zur Herstellung von Pkw-Reifen. Mit dem Produkt *Reifenaufbaumaschine* lassen sich 3.000 Reifen pro Tag (24 h) Stunden fertigen. Mit dem Produkt *Schneidanlage* lassen sich Textillagen für ca. 20.000 Reifen pro Tag schneiden. Die Anlagen sind ca. 300 Tage im Jahr im Einsatz.

Die *Reifenaufbaumaschine* kostet gegenwärtig 1,5 Mio. €, die Schneidanlage 1,0 Mio. €. Bei der Continental AG beträgt Ihr Marktanteil bei Reifenaufbaumaschinen 100%, bei Schneidanlagen 50%.

Sie sind zur Zeit ein Profit Center der Continental AG und haben im Jahr 2002 einen Umsatz von 20 Mio. € erzielt und einen Gewinn von 5% erzielt. Der Gemeinkostenanteil am Umsatz beträgt 6 Mio. €. Bisher haben Sie aufgrund einer Konzernrichtlinie Maschinen nicht an andere Reifenhersteller verkaufen dürfen, da ihre Maschinen sehr hochwertig sind und einen Produktivitätsvorteil gegenüber dem Wettbewerb bieten. Sie haben bisher keinen Servicebereich, da alle Continental-Werke eigene Maintenance-Techniker haben.

Auf dem Weltmarkt agieren zwei Konkurrenten mit folgenden Produkten:

	<i>Reifenaufbaumaschine</i>	<i>Schneidanlage</i>
Hersteller A	1,8 Mio. €, 2.000 Reifen/Tag	1,2 Mio. €, 15.000 Reifen/Tag
Hersteller B	1,2 Mio. €, 1.600 Reifen/Tag	0,8 Mio. €, 12.000 Reifen/Tag

Sie möchten innerhalb der nächsten 5 Jahre ihren Umsatz verdoppeln. Sie dürfen und wollen zukünftig Maschinen nicht nur an die Continental AG, sondern an alle Reifenhersteller weltweit verkaufen. Erstellen Sie einen CMF-Marketingplan unter Verwendung des fiktiven Marketingplans (Folie 21-29)!

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

SWOT-Checkliste zur Situationsanalyse (1)

	Ausführung					Bedeutung		
	Haupt- stärke	Neben- stärke	neutral	Neben- schwäche	Haupt- schwäche	hoch	mittel	gering
Marketing								
1. Ruf der Firma	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Marktanteil	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Produktqualität	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Servicequalität	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Effektive Preissetzung	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Effektive Distribution	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Effektive Werbung	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Effektiver Vertrieb	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Innovationen	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Regionale Vertretung	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanzierung								
11. Kapitalkosten/-verfügbarkeit	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cash Flow	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. Bonität/Stabilität	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung SWOT-Checkliste zur Situationsanalyse (2)

	Ausführung					Bedeutung		
	Haupt- stärke	Neben- stärke	neutral	Neben- schwäche	Haupt- schwäche	hoch	mittel	gering
Produktion								
14. Fertigungsstätten	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Größenvorteile	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
16. Kapazität	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Fähige, willige Arbeitskräfte	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. In-time-	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Technisches Niveau	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organisation								
20. Führung	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Engagierte Mitarbeiter	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
22. Unternehmerische Haltung	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Flexibel/verantwortlich	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Quelle: P. Kotler: Kotler on Marketing, New York 1999 [meine Übersetzung, RP]

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung Auswahl der Marketing-Strategie

Hauptaspekte	Was bedeutet das?	Beispiel
Zielmarkt	Wer genau ist mein Kunde?	Konsumgüter: demographische Merkmale B2B: Firmenliste, ABC-Kunden
Kernpositionierung	Hauptidee oder -vorteil (1, ggf. 2...3 zusammen)	Volvo: Sicherheit
Preispositionierung	Preis/Leistung im Wettbewerb	„mehr für mehr“ (Mercedes, Gucci) „mehr für das Gleiche“ (Toyota Lexus) „das Gleiche für weniger“ (no-name PCs) „weniger für viel weniger“ (Billigflieger) „mehr für weniger“ (Toys ,R' Us, Wal-Mart)
Gesamtpositionierung	Beantwortung der Frage: „Warum sollte ich von Dir kaufen?“	i) spürbar überlegene Performance beim Kunden ii) überlegene Profitabilität
Distributionsstrategie	Wie erreiche ich meine Zielgruppe	Allianz: Kauf der Dresdner Bank (als Vertriebsnetz)
Kommunikationsstrategie	Welches Geld gebe ich für welche Werbemaßnahme aus? Welche Ziele werden mit jeder Maßnahme verfolgt?	Rationale oder emotionale Werbung?

nach: P. Kotler: Kotler on Marketing, New York 1999

2.2 Marketingplan, Umsatz- und Ergebnisplanung

Wie beurteilt man einen Business-Plan?

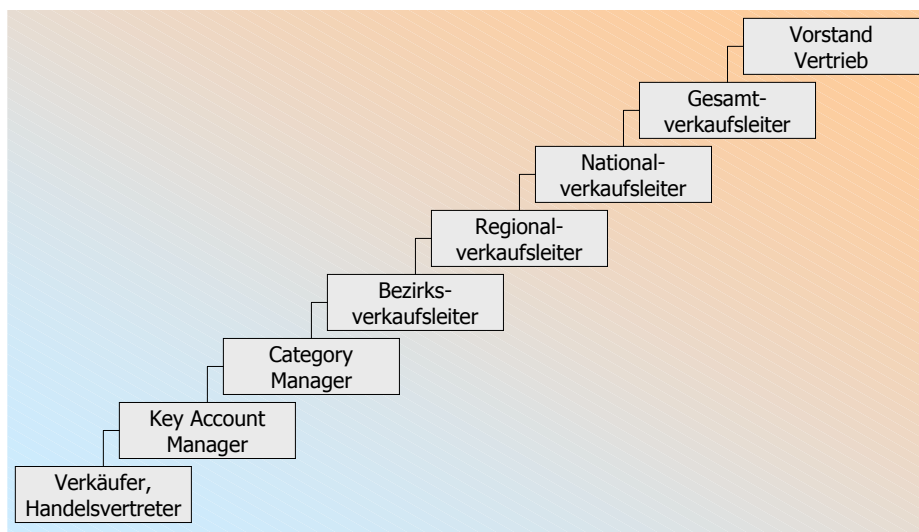
Folgende Fragen sollte ein Top-Manager stellen, um einen Business-Plan zu beurteilen:

- Enthält der Plan einige wirklich neue Chancen? Wurden auch größere Risiken beleuchtet?
- Zeigt der Plan eindeutig Zielmarktsegmente und das damit verbundene Potential auf?
- Werden die Kunden in jedem Segment unser Angebot als überlegen betrachten?
- Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass die aufgezeigten Ziele erreicht werden?
- Was würde der den Plan erstellende Manager eliminieren, wenn sein Budget nur 80% des angefragten betrüge?
- Was würde der den Plan erstellende Manager hinzufügen, wenn ihm 120% des Budgets zur Verfügung gestellt würde?

nach: P. Kotler: Kotler on Marketing, New York 1999

2.3 Organisations- und Personalplanung

Die Hierarchieleiter im Verkauf ist lang.



2.3 Organisations- und Personalplanung

Organisationsplanung

Die Darstellung der formalen Organisationsstruktur erfolgt durch:

- Organisationspläne und –schaubilder
 - Aufgabenverteilung
 - Zusammenhang der Stellen und Zusammenfassung zu Abteilungen
 - Rangordnung der Instanzen
 - Eingliederung von Stabsstellen
 - Dienstwege
 - ggf. personelle Besetzung
- Funktionsdiagramme
 - welche Aufgaben
 - welche Funktionen
 - durch welche Stellen und Abteilungen
- Stellenbeschreibungen

Kapitel 2.3 beruht auf: H. C. Weis: Verkauf, 5. Aufl., Ludwigshafen 2000

2.3 Organisations- und Personalplanung

Primäre Gliederungskriterien der Organisation

Die Organisation kann vielfältig gegliedert sein nach folgenden Hauptkriterien:

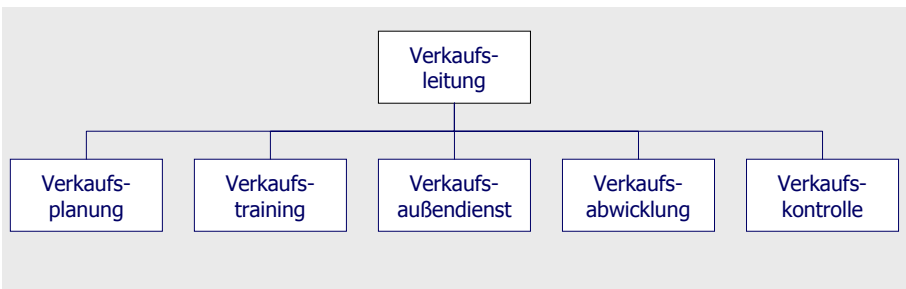
- Funktionen
- Gebiete
- Produkte
- Kundengruppen

Generell sollte gelten: **„Structure follows strategy!“**

2.3 Organisations- und Personalplanung

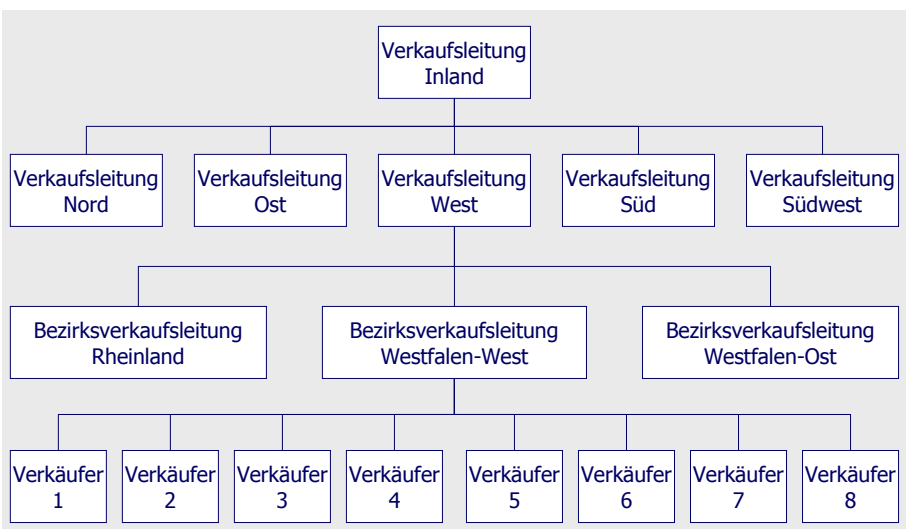
Die funktionale Verkaufsorganisation

- Diese Organisationsform ist gewissermaßen aus der Innenperspektive entwickelt, auf die Bedürfnisse des verkaufenden Unternehmens zugeschnitten.
- Sie ist nur dann sinnvoll, wenn lediglich ein Produkt an eine Kundengruppe abgesetzt werden soll (kleine/mittlere Unternehmen).



2.3 Organisations- und Personalplanung

Die gebietsorientierte Verkaufsorganisation (1)



2.3 Organisations- und Personalplanung

Die gebietsorientierte Verkaufsorganisation (2)

Vorteile

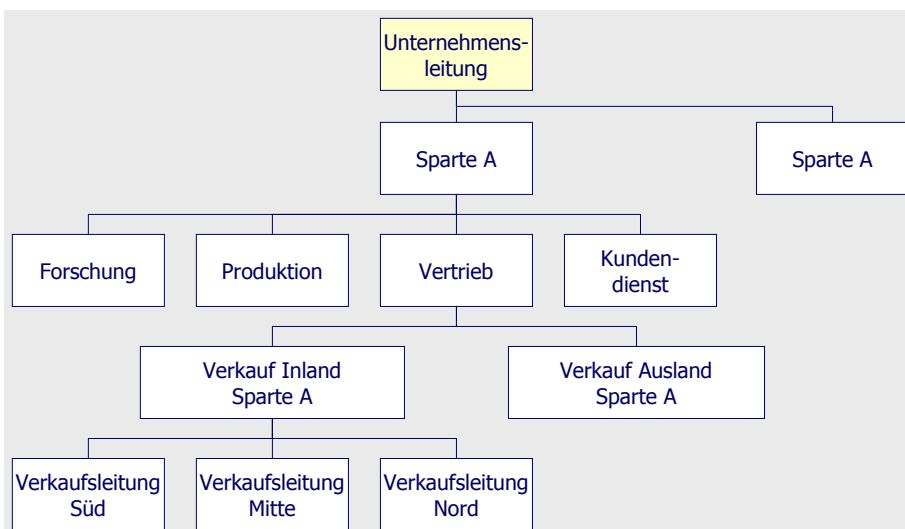
- Intensive Marktbearbeitung
- Überschneidungsfrei
- Einfach
- Kostengünstig
- Kurze Reisezeiten für Verkäufer
- Regionale spezielles Marketing
- Oft enge Beziehung zum Kunden
- Einheitliche Kundenbearbeitung
- Gute Trainingsmöglichkeit

Nachteile

- Keine Spezialisierung auf einzelne Verkaufsaufgaben
- Jeder Verkäufer muss gesamtes Angebot an sehr unterschiedliche Abnehmer verkaufen
- Schwierige Koordination mit Zentrale
- Nur Tagesaufgaben stehen im Vordergrund
- Nur geringe Innovationskraft
- Nur Suboptimierung, nicht Gesamtoptimierung des Verkaufs
- Möglicher Verlust einer unternehmenseinheitlichen Verkaufspolitik

2.3 Organisations- und Personalplanung

Die produktorientierte Verkaufsorganisation (1)



2.3 Organisations- und Personalplanung

Die produktorientierte Verkaufsorganisation (2)

Vorteile

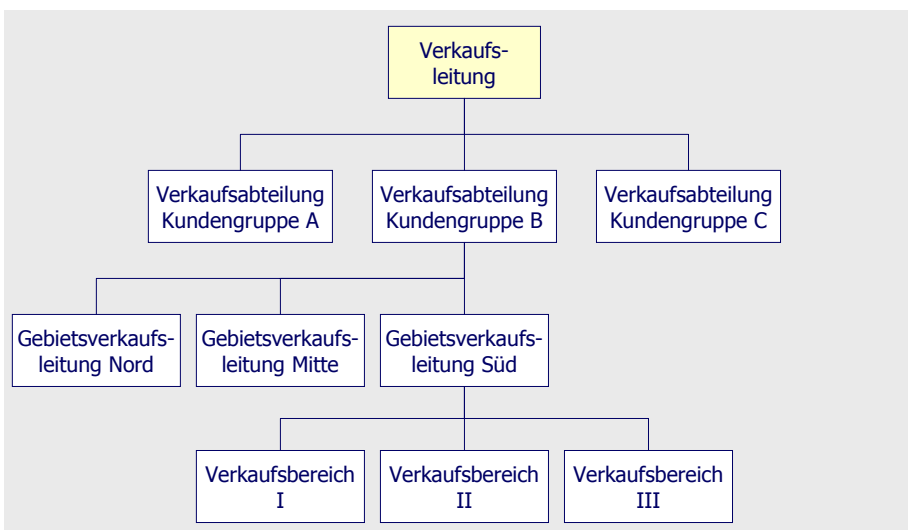
- Bessere Nutzung des Mitarbeiterpotentials bei heterogenem Verkaufsprogramm
- Effizienz durch Spezialisierung
- Verbesserte Information und Kommunikation innerhalb der Sparte
- Schnelle und gezielte Maßnahmen für einzelne Produkte
- Ausbildung nur für Teil des Produktspektrums nötig
- Höhere Motivation, da sich Verkäufer als Experte fühlt
- Keine Ausweichmöglichkeit auf sog. „bequeme“ Produkte
- Gut geeignet für ohnehin divisionalisierte Unternehmen

Nachteile

- Mehrfachaufwand für Abnehmer, die von mehreren Verkäufern besucht werden
- Erhöhte Kosten, insb. Reisekosten
- Größerer Bedarf an qualifizierten Führungskräften
- Gefahr der Suboptimierung auf Kosten anderer Verkaufsbereiche und des Gesamtunternehmens

2.3 Organisations- und Personalplanung

Die kundenorientierte Verkaufsorganisation (1)



Vorteile

- Gezielte Bearbeitung einzelner Kunden bzw. Kundengruppen
- Kundenspezielle Marketingaktivitäten
- Bessere Berücksichtigung der Bedürfnisse einzelner Kunden
- Kundenspezifische Verkaufstechniken
- Frühzeitiges Erkennen von Marktänderungen
- Schnelle Reaktion auf Marktveränderungen

Nachteile

- Relativ hohe Kosten durch parallele Verkaufstätigkeit
- Nur anwendbar, falls Großkunden von entsprechender Bedeutung vorhanden
- Marktinterdependenzen werden häufig nicht genügend berücksichtigt, insb. bei Führung als Profit Center
- Wegen nicht erreichbarer Kundensegmentierung nicht effizient

- Sind für ein Unternehmen einige wenige Kunden von herausragender Bedeutung, sollten diese durch ein Key Account Management besonders betreut werden.
- Das KAM ergänzt die bestehende Vertriebsorganisation.

Ziele, die damit erreicht werden können:

- Umsatz- und Ertragsverbesserung
- Langfristige Kundenbindung
- Individuelle Integration der Kunden
- Durchsetzung der Marketingstrategie

2.3 Organisations- und Personalplanung

Kriterien zur Festlegung der Organisationsstruktur

Bei der Wahl der Organisationsform sind zu berücksichtigen:

- Marktgegebenheiten
- Situation bei Kommunikationspartnern, insb. Einkäufern
- Flexibilität der Organisation
- Effizienz der Struktur im Hinblick auf die Zielsetzung
- Strategie der Marktbearbeitung
- Mögliche Marktveränderungen

2.3 Organisations- und Personalplanung

Strategien der Marktbearbeitung

Segmentkonzentration Produktspezialisierung Marktspezialisierung Selektive Spezialisierung Marktdeckung

	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
P1															
P2															
P3															

M = Markt
P = Produkt

2.3 Organisations- und Personalplanung

Die Organisation der Verkaufsarbeit

Gebietsverkäufer	Verkäufer verkauft alle Produkte an alle Kunden und Interessenten eines Verkaufsgebiets
Produktverkäufer	Verkäufer verkauft bestimmte Produkte an alle Kunden und Interessenten eines Verkaufsgebiets
Branchenverkäufer	Verkäufer besucht alle Kunden eines bestimmten Typs oder einer Branche und verkauft dort alle Produkte eines Unternehmens
Key-Account-Manager	Verkäufer verkauft alle Produkte an bestimmte, auf der Grundlage der Absatzchancen ausgewählte Kunden
Neukundenverkäufer	Verkäufer besucht alle Kunden und Interessenten eines Verkaufsgebiets, die nicht oder nicht mehr kaufen

2.3 Organisations- und Personalplanung

Kriterien der Verkaufsbezirksplanung

- Geographische Kriterien
 - Struktur der Verwender
 - Einstellungen der Verbraucher
- Politische Kriterien
 - Länder, Kreise, Bezirke
- Demographische Kriterien
 - Bevölkerungsanzahl,
 - Zahl der Haushalte, Wohnungen etc.

Systematische Aufbereitung nach:

- Nutzen/Kosten-Verhältnis
 - für jeden Außendienstmitarbeiter
- Absatzpotential
 - jedes Verkaufsbezirks
- Arbeitslast je Verkäufer
 - gleichmäßige Aufteilung nach Anzahl der Besuchstage je A-, B-, C-Kunde

Mögliches Vorgehen:

1. Festlegung von Basisbezirken
2. Ermittlung des Nachfragepotenzials in diesen Bezirken
3. Bildung vorläufiger Verkaufsbezirke
4. Festlegung der Arbeitslast je Verkaufsbezirk
5. Endgültige Festlegung der Verkaufsbezirke
6. Zuordnung der Verkäufer

3 Führung der Vertriebsmitarbeiter/-innen Führungsaufgaben im Verkauf

Vertrieb			
Organisation	Mitarbeiter	Planung	Führung
Organisationsstruktur	Festlegung der Anzahl der Mitarbeiter	Verkaufsplanung	Vorgaben
Funktionsdiagramme	Suche und Auswahl	Gebietsplanung	Berichte
Stellenbeschreibungen	Einarbeitung und Training	Personalplanung	Vergütung
	Vergütung	Kostenplanung	Wettbewerb
			Kontrolle

3.1 Verkaufsaufgaben und Mitarbeiterauswahl Aufgaben des Vertriebsleiters

Dem Vertriebsleiter sind unterstellt:

- Nationale bzw. regionale Verkaufsorganisation
- Verkauf Innendienst
- Verkaufsgebietsleiter
- Key-Account-Manager

Hauptaufgaben:

- Umsetzung der Marketingstrategie im Verkauf
- Erreichung der Distributions- Umsatz-, Gewinnziele
- Führung
- Großkundenbetreuung
- Strategieentwicklung (Programm-, Preispolitik, Kundendienst, Verkaufstraining)

3.1 Verkaufsaufgaben und Mitarbeiterauswahl

Aufgaben des Key-Account-Managers (m/w)

Diese Großkundenbetreuer halten vornehmlich im Handels- und Investitionsgüterbereich möglichst engen persönlichen Kontakt zu Einkäufern und Entscheidern beim Kunden.

Sie führen dabei folgende Aufgaben durch:

- Verhandlungen über Rahmenverträge
- Planung kundenspezifischer Programm- und Sortimentsgestaltung
- Kundenanalysen
- Planung von Verkaufszielen
- Kundeninformation
- Planung kundenspezifischer Marketingaktionen
- Kontrolle der Zielerreichung
- Wettbewerbsanalyse

3.1 Verkaufsaufgaben und Mitarbeiterauswahl

Aufgaben des Vertriebsingenieurs (m/w)

Vertriebsingenieure müssen über betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Das Berufsbild ist sehr uneinheitlich, da die Aufgaben sehr breit gestreut sind:

- Besuch und Beratung von Kunden
- Erarbeitung von Problemlösungen
- Angebotserstellung
- Auftragsabwicklung
- Kundendienstleistungen
- Durchführung von Kundenschulungen
- Reklamationsbearbeitung

3.1 Verkaufsaufgaben und Mitarbeiterauswahl Vertriebsaufgaben von Ingenieuren (m/w)

Verkaufsingenieur/Akquisiteur

- Aufbau, Pflege und Ausbau von Geschäftsbeziehungen
- Anwendungstechnische Beratung
- Aufspüren potenzieller Kunden
- Verhandlungen
- Produktpräsentation
- Kundenanalyse
- Angebotserstellung
- Angebotsverfolgung
- Kalkulation, Preisfindung, Preisbildung

Projektmanager

- Kundenanalyse
- Anfragenbewertung
- Kundenberatung, -betreuung, -verhandlungen
- Angebotserstellung
- Finanzplanung
- Vorkalkulation, Preisfindung
- Bearbeitung der Auftragsbedingungen
- Mitlaufende Kosten-, Erlös-, Finanzrechnung
- Nachkalkulation
- Zusammenstellung und Koordination des Projektteams
- Projektierung
- Zeitplanerstellung und -überwachung
- Beschaffungsplanung
- Montageplanung

3.1 Verkaufsaufgaben, Mitarbeiterauswahl, Verträge Neue Stellen in Marketing und Vertrieb

Beziehungsmanagement

- Relationship-Manager, Relation-Manager
- Call-Center-Manager
- Fundraiser
- ...

Handelsmanagement

- Category Manager
- Logistik-Manager

Marketing-Mix-Experten

- Channel-Mnager
- Event-Manager
- Communication-Manager
- European Price Manager
- Field Manager

Informations-Manager

- Database-Manager
- Info-Broker
- Internetscout
- Multimedia-Marktforscher

Zielgruppen-Experten

- Marketingexperten für Zielgruppen

Neue-Medien-Experten

- Conceptioner
- Screen Designer
- Multimedia-Redakteur
- WWW-Master
- Electronic-Marketing-Experte
- ...

3.2 Führung und Motivation

Erforderliche Fähigkeiten von Führungskräften im Vertrieb

Soziale Fähigkeiten

- Einfühlungsvermögen
- Führungsfähigkeit
- Konfliktlösungsbereitschaft
- Motivation

Technische Fähigkeiten

- Verkaufs-, Verhandlungstechniken
- Planungstechnik
- Deckungsbeitragsrechnung
- Netzplantechnik

Analytische Fähigkeiten

- Erkennen von Problemen und Entwicklungen
- Ganzheitliche Betrachtung von Entwicklungen

3.2 Führung und Motivation

Führungsfaktoren

Soft Factors

- Mitarbeiterentwicklung
- Verkaufstraining
- Coaching
- Verkaufswettbewerb
- Führungsstil
- Anerkennung, Lob
- Teamselling
- Seminare
- Qualitätszirkel
- Unternehmenskultur
- Mitwirkung

Hard Factors

- Pläne
- Quoten
- Organisation
- CAS
- Reengineering
- Soll-Ist-Vergleich
- Outsourcing
- Provisionen
- Prämien
- Gebietsmanagement
- Kontrolle

3.2 Führung und Motivation

Das Führungskonzept prägt die Vertriebssteuerung.



3.2 Führung und Motivation

Vertrieb bedingt ein hohes Maß an Eigenständigkeit.

Außendienstmitarbeiter

- sind i. d. R. auf sich allein gestellt,
- bekommen schnell ein Feedback beim Kunden,
- sind oft das einzige sichtbare Zeichen des Unternehmens,
- können nicht permanent beobachtet und gesteuert werden.

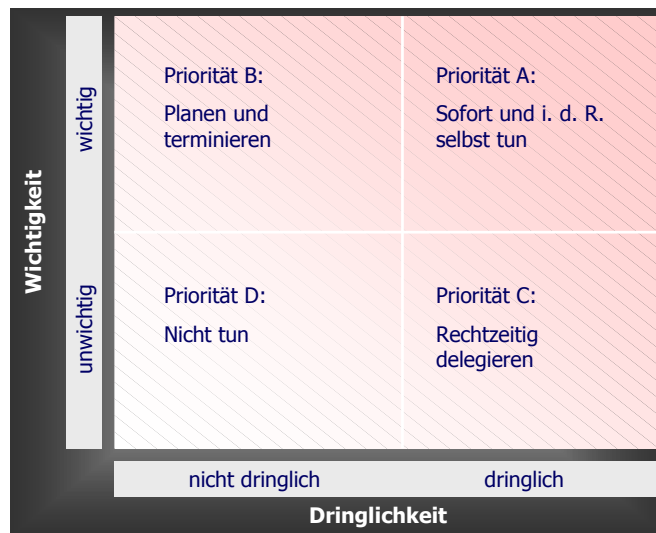


Management by Objectives

(Zielvereinbarungen +
Selbstorganisation +
Selbstmotivation)

3.2 Führung und Motivation

Wichtigkeit und Dringlichkeit entscheiden über Erledigung.



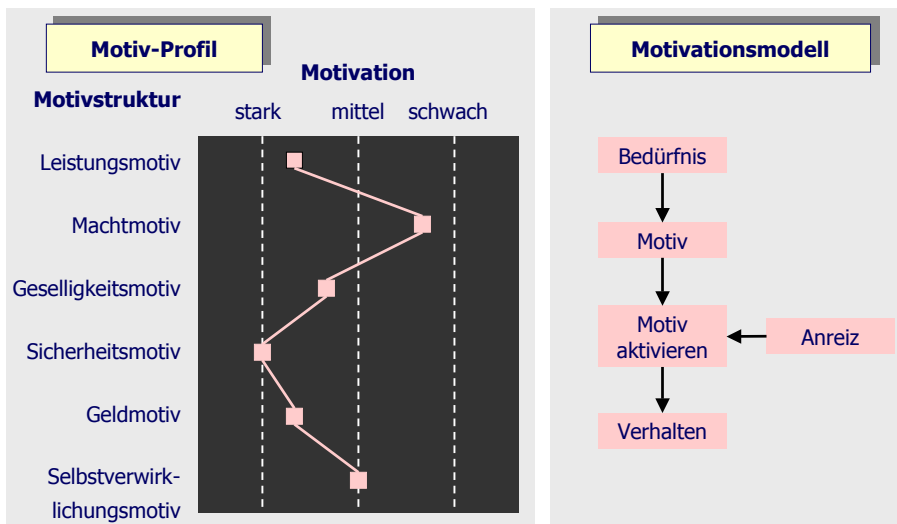
3.2 Führung und Motivation

Führungsinstrumente im Überblick



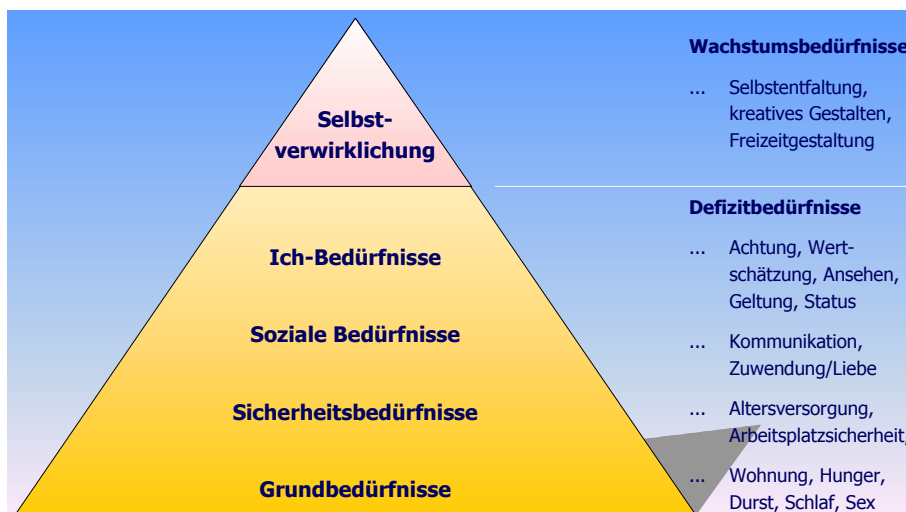
3.2 Führung und Motivation

Motive beim einzelnen Mitarbeiter und Motiv-Aktivierung



3.2 Führung und Motivation

Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow



3.2 Führung und Motivation

Bedürfnisse werden durch Führung gezielt angesprochen.

Rang	Bedürfnis	Befriedigung durch	Führungsinstrument
5.	Selbstverwirklichung	immaterielle Anreize	Freiheit, Selbstentwicklung, Kreativität, Mitsprache
4.	Wertschätzung		Übertragung von Verantwortung, Delegation von Aufgaben, Anerkennung von Leistungen
3.	Soziale Bedürfnisse		Betriebsklima, gute Beziehungen zu Mitarbeitern, Verkäufertreffen, Information
2.	Sicherheit		Vertragsgestaltung, Lebensversicherung, Altersversorgung
1.	Physiologische Bedürfnisse	materielle Anreize	Vertragsgestaltung, Einkommenshöhe

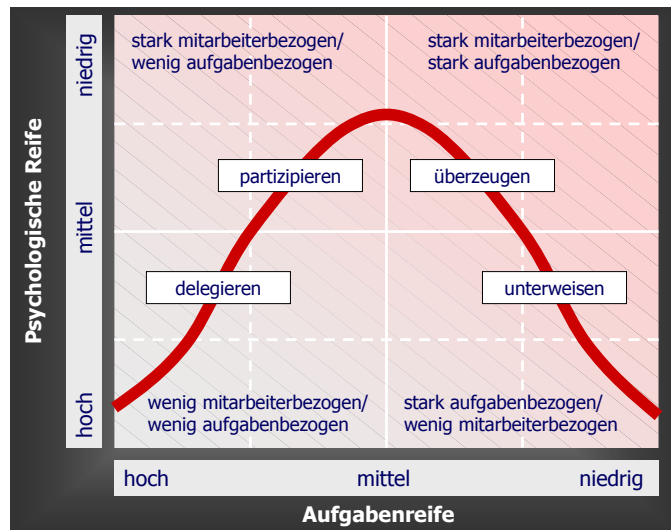
3.2 Führung und Motivation

Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

Autoritärer Führungsstil				Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten				Entscheidungsspielraum der Gruppe		
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.	Vorgesetzter entscheidet; ist aber bestrebt, die Untergebenen von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Frauen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte.	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

3.2 Führung und Motivation

Ein angemessener Führungsstil ist mitarbeiterabhängig.



Nach:
Hersey/Blanchard

3.2 Führung und Motivation

Nicht-monetäre Leistungsanreize im Verkaufsbereich

Nicht-monetäre Anreize

- Verkaufskultur
- Tätigkeit
- Stellenbeschreibung
- Aus- und Weiterbildung
- Personalentwicklung
- Statussymbole
- Verkäufertreffen
- Verkäuferclub
- ...

Leistungsanreize der A. Würth GmbH

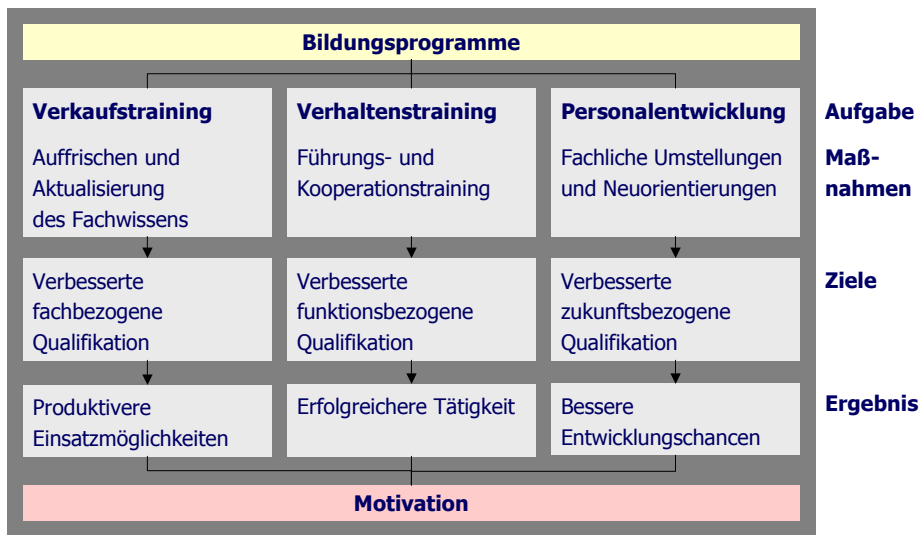
„Jeder Außendienstmitarbeiter bekommt zum Beispiel eine monatliche Umsatzvorgabe. Liegt er drei Monate über dem Soll, wird er Mitglied im Erfolgsclub und erhält einen größeren Dienstwagen, eine Prämie und eine Fünf-Tages-Reise in ein europäisches Land.

Bleibt er weiterhin über dem Soll, kommt er in den Top-Club. Das Auto wird noch größer, die Prämie verdoppelt sich, und er darf nach Übersee. Ein Viertel der Außendienstmitarbeiter gehört schon dem Erfolgsclub an.“

Reinhold Würth

3.2 Führung und Motivation

Aus- und Weiterbildung im Verkaufsbereich



3.2 Führung und Motivation

Anforderungen an das Vergütungssystem der Verkäufer

<p>Unternehmenspolitische Zielsetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gute Verkäufer gewinnen • Gute Verkäufer halten • Verkaufsorganisation zum Gewinnoptimum treiben • Gutes Arbeits- und Betriebsklima schaffen • Volle Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse der Kunden durch perfekte Verkaufstätigkeit sichern • Kundenzufriedenheit erreichen 	<p>Marketingpolitische Zielsetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alte Kunden halten • Neue Kunden finden, um hohe Umsätze zu erreichen • Verkaufsanreize für gesamtes Programm schaffen • Anstrengungen des Verkaufsteams und die Kooperationsleistung gerecht entlohnen 	<p>Allgemeine Anforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientiert • Transparent • Flexibel • Individuell und gruppenweise einsetzbar • Motivierend • Belohnend • Zielorientiert • Anforderungsgerecht • Marktgerecht • Wirtschaftlich
---	--	---

3.2 Führung und Motivation Das Festgehaltssystem

Vorteile

- Einfach zu berechnen
- Eindeutig festgelegte Einkommenshöhe
- Sicheres Einkommen
- Festgelegte Unternehmenskosten
- Einfach zu planen

Nachteile

- Starres System
- Keine Motivation zur Leistungssteigerung
- Kein Zusammenhang Leistung/Vergütung
- Einkommensgrenzen für Verkäufer vorhanden
- Geringe Flexibilität
- Fixkostencharakter

Sinnvoll anwendbar bei:

- Hohem Beratungsanteil (Investitionsgüter)
- Langwierigem Verkaufsprozess
- Schwieriger Zuordnung der Verkaufsleistung (Teamverkauf)
- Starken saisonalen Schwankungen

3.2 Führung und Motivation Das Provisionssystem

Vorteile

- Leistungsfördernd
- I. d. R. motivierend
- I. d. R. transparent
- Variable Unternehmenskosten
- Flexibel einsetzbar
- Provisionen vom Umsatz sind leicht zu berechnen
- Umsätze können durch unterschiedliche Provisionssätze gesteuert werden

Nachteile

- Gefahr des „hard selling“ (ohne Rücksicht auf Kundenbelange)
- Produkte mit hoher Provision werden eher verkauft als solche mit niedriger
- Kundenberatung und –zufriedenheit wird tendenziell vernachlässigt
- Verkäufer neigen zu Preiszugeständnissen
- Probleme der Verkaufs- und Ergebnissteuerung im Hinblick auf den Gewinn
- Bei Umsatzrückgang Gefahr der Abwanderung von Top-Verkäufern
- Probleme mit dem Innendienst möglich (Neid)

3.2 Führung und Motivation

Wirkung von Vergütungskomponenten zur Zielerreichung

Vergütungs- komponente Ziel	Fixum	Provision	Prämie	Fixum + Provision,	Ziel- prämien	Verkaufs- wett- bewerb	Auszeichnung
Einfache Durchführung	x	x	x	-	-	-	x
Leistungs- motiv	x	x	x	-	x	x	x
Gerechtig- keit	-	-	-	x	x	x	-
Leistungs- förderung	-	x	x	x	x	x	x
Wirtschaftliche Durchführung	x	x	x	-	x	-	-
Sicherheits- motiv	x	--	--	-	-	--	--
Prestige- motiv	-	--	--	--	x	x	x
Sozial- motiv	--	--	--	--	--	-	x

4 Vertriebscontrolling

Klassisches Vertriebscontrolling ist ergebnisorientiert.

Unternehmen leben letztlich davon,

- für den Kunden wertvoll zu sein, um
- vom Kunden geldwerte Leistungen zu erhalten.

Im herkömmlichen Controlling wird ausschließlich der letztgenannte Aspekt beleuchtet:

- Der ermittelte Erfolg wird in Bezug zum damit verbundenen Aufwand gesehen.

„Klassisches“ Controlling umfasst also:

- das Ergebnis der Verkaufstätigkeit,
- die Tätigkeit der Verkäufer,
- die Verkäuferbeurteilung.

4 Vertriebscontrolling

Innovatives Vertriebscontrolling beinhaltet den Kundenwert.

- Der Kundenwert (Customer Value) „beschreibt die Fähigkeit eines Lieferanten, durch seinen Wertbeitrag seinen Kunden einen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen“ (laut W. Smidt/S. Marzian: Brennpunkt Kundenwert).
- Der Kundenwert wird während der Transaktionsphasen
 - Potentialkonfiguration (d. h. Abgleich der vorhandenen und benötigten Leistungen),
 - Akquisition,
 - Leistungserstellungschrittweise realisiert.
- Aus der Zusammenarbeit resultiert eine Beziehungsqualität, die sich aus der
 - Kundennähe,
 - Kundenzufriedenheit,
 - Kundenbindungzusammensetzt.
- Es ist möglich, auch die genannten Bereiche mess- und damit handhabbar zu machen.

4.1 Aufgaben und Vorgehen

Der Kontrollvorgang folgt einem bestimmten Schema.



4.1 Aufgaben und Vorgehen

Die möglichen Ursachen für Abweichungen sind vielfältig.

- Allgemeine Entwicklung Konjunktur, Politik, Recht, Demographie
- Produkt, Leistung Qualität, Form, Gewicht, Verpackung, Preis, Service
- Marketing Werbung, Verkaufsförderung, Vertriebswege
- Konkurrenz Marketing, Produkte, Service, Preise
- Verkauf Mangelnde Qualifikation, fehlende Motivation, zu wenige Verkäufer, zu schlechte Bezahlung

4.1 Aufgaben und Vorgehen

Es gibt mehrere Elemente der Vertriebskontrolle.

1. Verkaufsberichtssystem
2. Ergebnisrechnung
3. Kennzahlenermittlung
4. Verkäuferbewertung
5. Kundenzufriedenheitsmessung

4.1 Aufgaben und Vorgehen

Verkaufsberichtssysteme zur Führung und Dokumentation

KERNFRAGE: WER spricht WORÜBER mit WELCHEN Ergebnissen?

- Besuchsberichte Unternehmen, Gesprächspartner, Anlass, Dauer, Ergebnis, Konkurrenzinformationen, Reklamationen, nächste Schritte
- Tages-, Wochen-, Monatsberichte Anzahl der besuchten Kunden, Aufträge, Neukunden, Gesprächszeit, Fahrzeit, zurückgelegte Entfernung
- Marktberichte Informationen über den Markt aus Verkäufersicht; für die Vertriebsleitung
- Sonderberichte Reklamationen, Kundenvorschläge, Veränderungen beim Kunden, Marktveränderungen

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Verkaufsergebnisrechnung ist angewandte Kostenrechnung.

Wesentliche Aufgaben der Verkaufsergebnisrechnung sind:

- Überwachung der Kosten für die Verkaufsaufgabe,
- segmentgerechte Zuordnung der Kosten,
- Gewinn, oder Deckungsbeitragsermittlung als Messgröße für den Produkterfolg.

Die Zuordnung der Kosten ist vielfach diffizil. Eine Unterscheidung kann erfolgen nach

- Verkaufsvorbereitung Besuche, Spesen, Info-Material, Telefonkosten, Porti, Angebotserstellung, Messen, Ausstellungen
- Verkaufsabwicklung Provisionen, Prämien, Gehalt, Lagerkosten, Versand, Verpackung, Fracht, Fakturierung
- Verkaufsmanagement Gehälter, Büromaterial, Mieten, Abschreibungen, Berichtswesen

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Einfache Deckungsbeitragsrechnung im Vertriebsbereich

	Segment/Sparte/SGF	Region 1 Mio. €	% vom Nettoumsatz	Sparte 2 ...
1	Umsatz	84,0	119,5	
2	./. Rabatte, Skonti	13,7	19,5	
3	Nettoumsatz	70,3	100,0	
4	./. EK Produktion	54,2	77,1	Produktionseinzelkosten
5	Artikelbeiträge	16,1	22,9	
6	./. Fracht	4,4	6,3	Auftragseinzelkosten
7	./. direkte zusätzliche Kosten	0,4	0,5	Kundeneinzelkosten
8	Auftragsbeiträge	11,3	16,1	
9	./. Fixum	0,6	0,8	
10	./. Kosten der lokalen Werbung	0,5	0,7	Gebietseinzelkosten
11	Deckungsbeitrag	10,2	14,6	

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Mehrstufiges Schema zur Kunden-Deckungsbeitragsrechnung

Bruttoumsatz zu Listenpreisen	
./. Rechnungsrabatte, Skonti, Preisdifferenzen	
= Nettoumsatz	
./. Wareneinsatz	
= Rohertrag	
./. Variable Produktionskosten	
= Deckungsbeitrag 1 (nach Produktion)	
./. Kundenproportionale Kosten (z. B. Werkzeuge, Delkredere-, Waggonvergütung, Wechselspesen)	
= Deckungsbeitrag 2	
./. Dem Kunden direkt zurechenbare Marketingkosten (z. B. besondere Verkaufsmaßnahmen)	
= Deckungsbeitrag 3	
./. Dem Kunden direkt zurechenbare Verkaufskosten (z. B. Besuchssteuerung, Fahrten, Spesen)	
= Deckungsbeitrag 4	
./. Dem Kunden direkt zurechenbare Logistik-/Servicekosten (Regaldienst, Auszeichnung, Lager, Spedition)	
= Deckungsbeitrag 5	

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Rabatte wirken sich stark auf den Deckungsbeitrag aus.

Wird auf einen vorher kalkulierten Nettopreis P ein Rabatt ΔP gewährt, so muss das Unternehmen die Absatzmenge X um den Betrag ΔX steigern, um den Gesamt-Deckungsbeitrag konstant zu halten:

$$\Delta X [\%] = \frac{\Delta P [\%]}{1 - K_{\text{var}} [\%] - \Delta P [\%]}$$

mit K_{var} = bisherige variable Kosten in % vom bisherigen Netto-Umsatz

Der Rabatt ist also stets vorher einzukalkulieren (vgl. Folie 18 bzw. folgende Seite)!

Beispiel:

Ein Rabatt von 5,95% bei K_{var} von 53,51 % bedingt eine notwendige Erhöhung der Absatzmenge um 14,71 %!

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Vollkostenkalkulation inkl. Preisnachlass (vgl. Folie 18)

Fertigungsmaterial	500,00	€
+ Materialgemeinkosten 20%	100,00	€
= Materialkosten (1)	600,00	€
Fertigungslöhne	300,00	€
+ Fertigungsgemeinkosten 150%	450,00	€
+ Sondereinzelkosten der Produktion	250,00	€
= Fertigungskosten (2)	1000,00	€
= Herstellkosten (1) + (2)	1600,00	€
+ Verwaltungsgemeinkosten 5%	80,00	€
+ Vertriebsgemeinkosten 15%	240,00	€
= Selbstkosten	1920,00	€
+ kalkulatorischer Gewinn	288,00	€
= Bar-Verkaufspreis	2208,00	€
+ Skonto 3% (vom Ziel-Verkaufspreis!)	68,29	€
= Ziel-Verkaufspreis	2276,29	€
+ Rabatt (20% vom Netto-Angebotspreis)	569,07	€
= Angebotspreis netto	2845,36	€

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Deckungsbeitragsrechnung als Basis der Produktelimination

Produkt	K _{var} [€]	P [€]	X	DS [€]	DB [€]	U [€]
Trecking-Bike (Start-up)	966	1.525	1.150	560	644.000	1.743.900
Trecking-Bike	1.148	1.932	960	784	752.640	1.854.720
MTB-Allround	1.029	1.225	1.280	196	250.880	1.568.000
MTB-Competition	1.246	2.142	320	896	286.720	685.440
Hollandrad	980	882	1.530	- 98	- 149.940	1.349.460
Summe					1.784.300	7.212.520

Quelle: Heribert Meffert, Marketing-Arbeitsbuch, 8. Auflage, Wiesbaden 2001

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme ermöglichen rasche Vergleiche.

Ein Kennzahlensystem richtet sich auf:

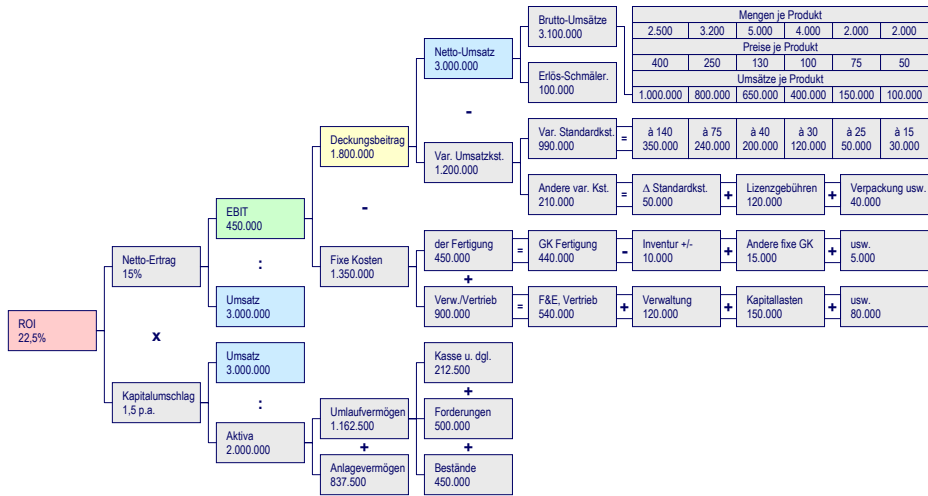
- Rentabilität (ROI), gesamt sowie produktspezifisch
- Kaufleistungen der Kunden (ABC-Analyse)
- Ausschöpfung des Absatzpotenzials

Das innovative System des Kundenwertes nach Smidt/Marzian beinhaltet ein Kennzahlensystem zur Steigerung der Performance von Vertrieb und Marketing. Die wichtigsten Stellschrauben (Key Performance Driver) sind:

- | | | |
|----------------------|---|------|
| • Kundenpotenzial | (quantitativ/qualitativ) | KP |
| • Prozessqualität | (vertriebliche Erfolgsquote) | EQ |
| • Beziehungsqualität | (Bindung durch Investition in Kunden) | CAI |
| • Kundenergebnis | (diskontierter Netto-Cashflow aller Perioden) | DNCF |

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

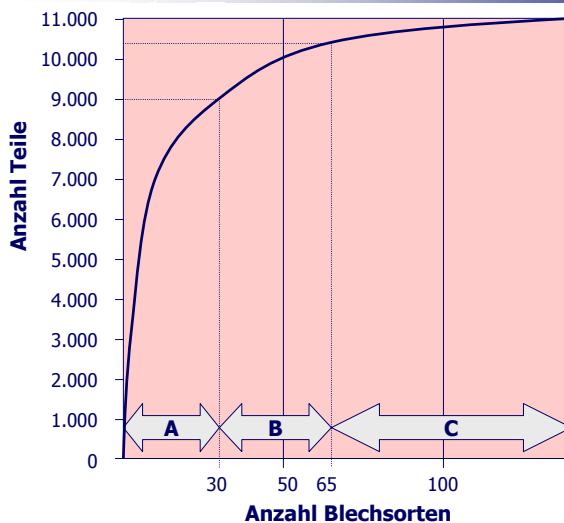
Rentabilitätsanalyse



Quelle: Kopp

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Einsatzbeispiel der ABC-Analyse: Reduktion der Teilevielfalt



Vorgehen:

1. Ordnen der Blechsarten nach Teileanzahl
2. Klassifizierung (hier: die wichtigsten 30 sind A-Sorten etc.)

Quelle:
Jörg Decker,
Strategisches Vertriebscontrolling,
Wiesbaden 1994

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

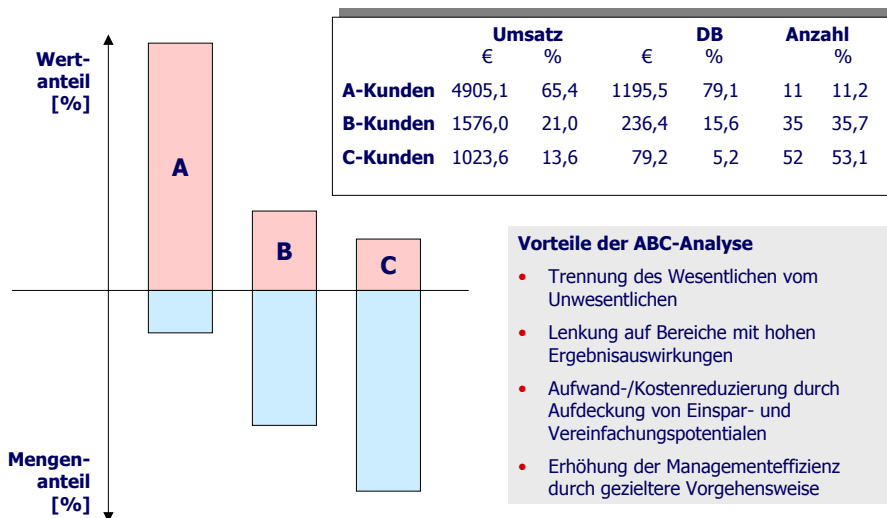
Einsatzfelder der ABC-Analyse

Die ABC-Analyse dient zur Prioritätensetzung insbesondere in den Bereichen:

- Kunden
- Kundengruppen
- Produkte
- Produktgruppen
- Handelssortimente
- Lieferanten
- Einkaufsteile
- Lagerbestände

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme

Beispiel ABC-Analyse: Klassifizierung der Kundenumsätze



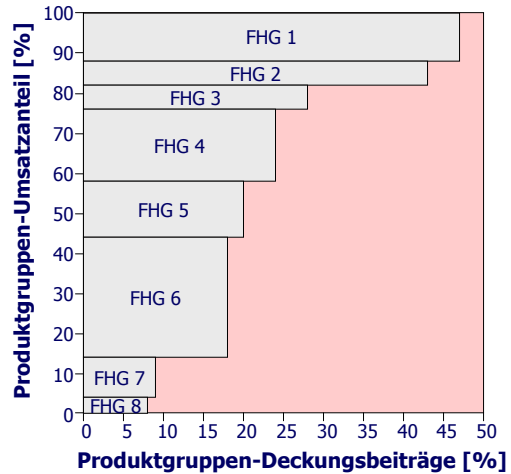
Vorteile der ABC-Analyse

- Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen
- Lenkung auf Bereiche mit hohen Ergebnisauswirkungen
- Aufwand-/Kostenreduzierung durch Aufdeckung von Einspar- und Vereinfachungspotentialen
- Erhöhung der Managementeffizienz durch gezieltere Vorgehensweise

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme Umsatz-Deckungsbeitragsanalyse

	Umsatz		DB	
	€	%	€	%
FHG 1	6.800	12,2	3.200	47,1
FHG 2	2.895	5,2	1.241	42,9
FHG 3	3.541	6,3	978	27,6
FHG 4	10.220	18,3	2.494	24,4
FHG 5	8.590	15,4	1.675	19,5
FHG 6	15.300	27,4	2.604	17,0
FHG 7	6.080	10,9	550	9,0
FHG 8	2.389	4,3	190	8,0

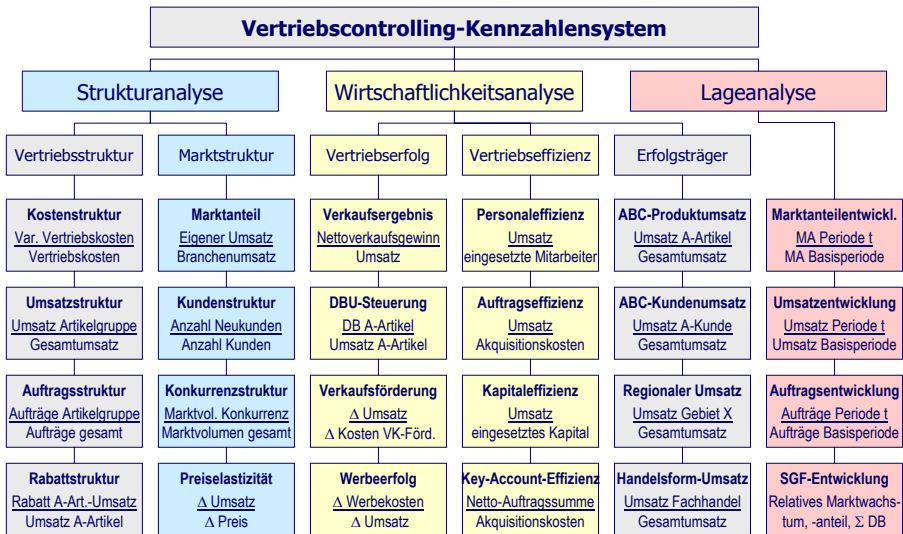
FHG = Fertigungs-Hauptgruppen



4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme Kennzahlen im Vertriebsbereich erlauben Erfolgskontrollen.

- Kosten je Tag
- Kosten je Besuch
- Kosten je Auftrag
- Kosten je Kunde und Besuch
- Kosten pro Umsatz
- Verteilung der Verkäuferarbeitszeit → Verkäufer-Verkäufer-Vergleiche
 - Verkaufsgespräch
 - Anfahrt
 - Sonstiges
- Umsatz Soll/Ist
- Durchschnittlicher Deckungsbeitrag
- Neukunden Soll/Ist

4.2 Ergebnisrechnung und Kennzahlensysteme Kennzahlensystem im Vertriebsbereich



Quelle: T. Reichmann

4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit Die Verkäuferbeurteilung sollte regelmäßig erfolgen.

Eine **regelmäßige Verkäuferbeurteilung** sollte halbjährlich oder jährlich erfolgen. Sie kann wie folgt durchgeführt werden:

- Selbstkontrolle
- Besuchsbegleitung
- Allgemeine Tätigkeitskontrolle
- Kundenzufriedenheitsmessung

Anlassspezifische Beurteilungen erfolgen aus folgenden Gründen:

- Sinkende Verkaufsleistung
- Kunden gehen verloren
- Reklamationen nehmen zu
- Allgemeines Verhalten ist unzureichend

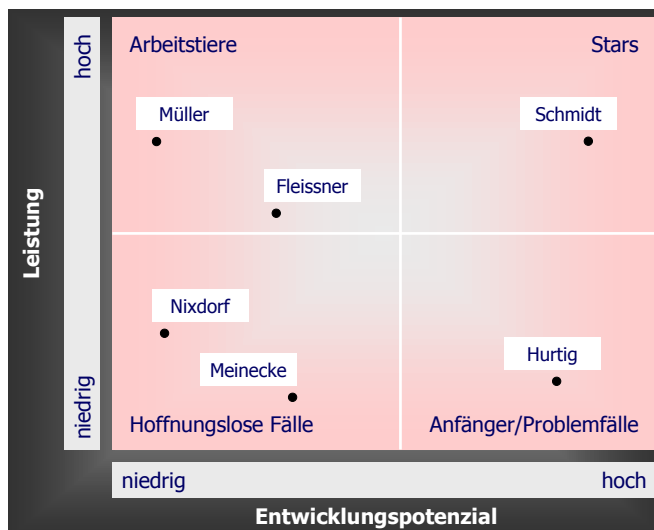
4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit

Checkliste zur Selbstkontrolle von Besuchen

• Kriterium: Vorbereitung	gut	mittel	schlecht
1. Wie habe ich die Tagestour vorbereitet?			
2. Wie habe ich den Besuch vorbereitet?			
• Kriterium: Besuch			
3. Wie habe ich mich im Verkaufsgespräch verhalten?			
3.1 bei Gesprächseröffnung?			
3.2 Argumentation?			
3.3 bei Einwandbehandlung?			
3.4 bei Kaufvorschlag?			
3.5 beim Besuchsabschluss?			
• Kriterium Kenntnisse			
4. Wie waren meine Kenntnisse für das Verkaufsgespräch?			
4.1 Kundenkenntnisse?			
4.2 Marktkennntnisse?			
4.3 Produktkenntnisse?			
4.4 Wettbewerbssituation?			
5. Wurden Verkaufshandbuch, Salesfolder, Preislisten, Produktmuster, Prospekte etc. richtig eingesetzt?			
• Kriterium: Künftiges Verhalten			
6. Was sollte in Zukunft anders aussehen?			

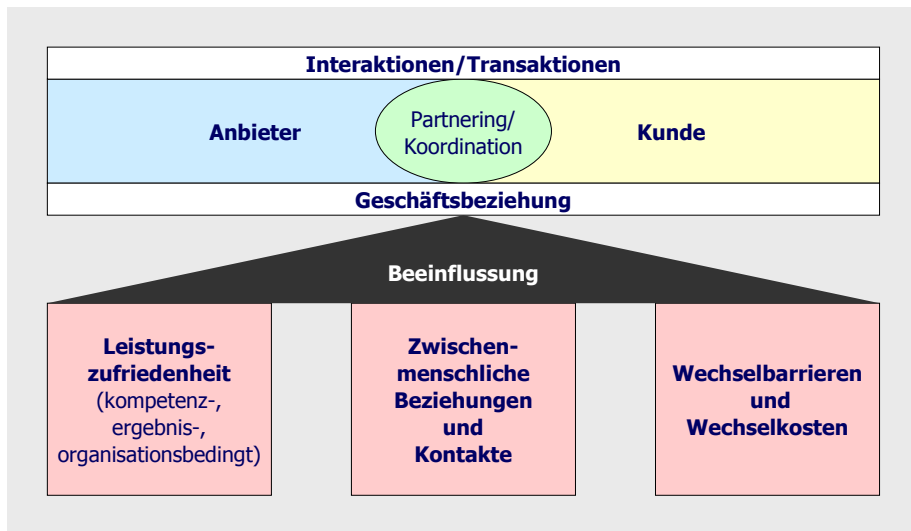
4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit

Personalportfolio im Vertrieb



4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit

Einflussfaktoren der B2B-Kundenbeziehung



Quelle: Smidt/Marzian

4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit

Kundenbefragung dient der Positionsbestimmung.

Durch **Kundenbefragung** kann man neben der

- Globalzufriedenheit

auch

- Wiederkaufabsichten,
- Zufriedenheitsfaktoren (Produkt, Service, Verkauf, Konditionen),
- Unzufriedenheitsfaktoren,
- Weiterempfehlungsabsichten,
- Beschwerderaten (auch aus Betriebsstatistik zu entnehmen)

ermitteln.

Für den Verkauf sind wichtig:

- Kundenorientierung
- Kundenbetreuung
- Kundeninformation
- Umgang mit Beschwerden

4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit Kundenbefragungsbogen

Customer Questionnaire

Client/Plant: _____

Date: _____

Please answer the following questions. You will help us improve our service!

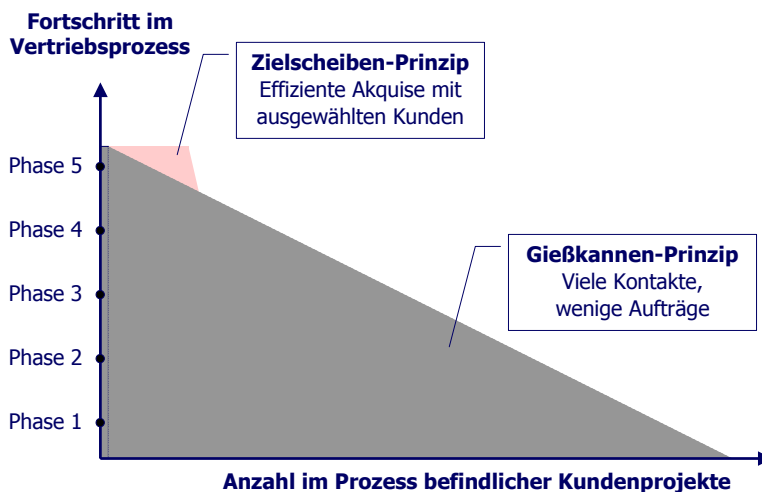
	Yes	No		
1. Do you know your contact person(s) at FMF?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Does FMF assure prompt response to your inquiries?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exc.	Poor
3. Are your technical questions answered appropriately?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Does FMF ensure on-time delivery?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. How do you rate the clearness and accuracy of documents submitted (e. g. invoices)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. How does FMF react in case of problems/complaints?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. What is the performance of our after-sales service?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. How do you rate the quality of our products?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Does FMF come up with new ideas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Do you get information about latest technical improvements?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. How do you rate FMF as a partner for new technical developments in your plant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Which kinds of improvements would you suggest? Which additional services should be rendered?

Thank you!

Quelle: FMF, Continental AG

4.3 Verkäuferbeurteilung und Messung der Kundenzufriedenheit Der Vertriebsprozess muss effektiv gestaltet sein.



Quelle: Smidt/Marzian, a. a. O.

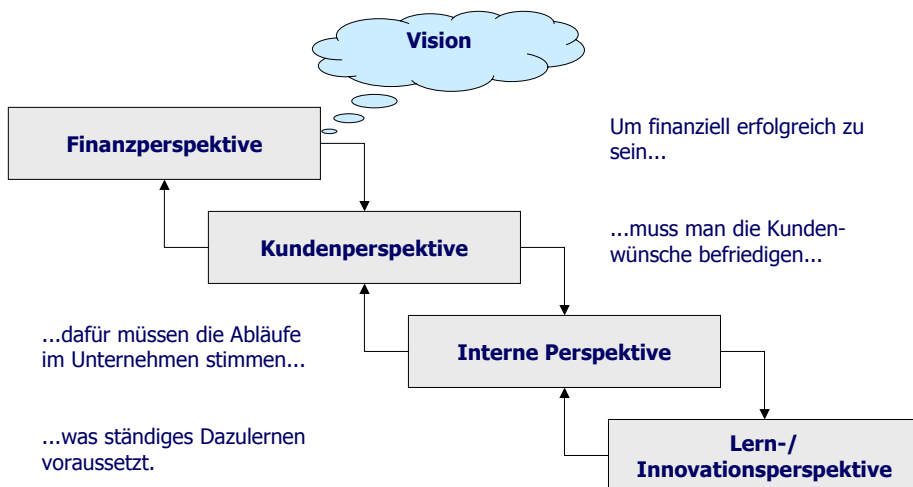
4.4 Balanced Scorecard

Was ist eine Balanced Scorecard?

- Die Balanced Scorecard ist ein ganzheitliches Management-Instrument. Es wurde an der Harvard Business School von Norton/Kaplan entwickelt.
- Die Balanced Scorecard erlaubt eine übersichtliche Darstellung sämtlicher Unternehmensaktivitäten.
- Hierzu wird ein firmenspezifisches Kennzahlensystem entwickelt.
- Die Kennzahlen werden in standardisierter Form aus vier Perspektiven entnommen bzw. aufbereitet: Finanz-, Kunden, Interne und Lernperspektive.
- Mit sämtlichen Kennzahlen sind – in einer tieferliegenden Ebene – Maßnahmen verknüpft, deren Fortschritt ständig überprüft wird.

4.4 Balanced Scorecard

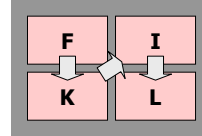
Vier Perspektiven müssen aufeinander abgestimmt sein.



4.4 Balanced Scorecard

Wie erarbeitet man eine Balanced Scorecard?

1. Geschäftsvision: Wo wollen wir hin? Wie kann ich erfolgreich sein?
2. Zielformulierung: 3-4 Oberziele für jede Perspektive:
 - i) Finanz
 - ii) Kunden
 - iii) intern
 - iv) Lernen/Innovation
3. Umgekehrte Betrachtung: Erreichen wir durch das, was wir lernen, Prozesse, mit denen wir unsere Kunden zufrieden stellen, so dass das Unternehmen wirtschaftlich gesund bleibt?
4. Jedes Ziel muss messbar sein. Jedem Ziel muss eine Messgröße (Soll) zugeordnet werden.
5. Den Zielen werden, auf der nächst tieferen Ebene, Maßnahmen zugeordnet.
6. Auch diesen Maßnahmen müssen Zielen und Zielvariablen zugeordnet werden, um sie mess- und handhabbar zu machen.



4.4 Balanced Scorecard

Beispiel einer Balanced Scorecard (FMF, Continental AG)

Financial				Internal															
Item	Strategisches Ziel	Kennzahl	99	1000	FC 4+8	01	02	03	Item	Strategisches Ziel	Kennzahl	99	1000	FC 4+8	01	02	03		
F1	Angemessene Profitabilität	Earnings before interest and taxes (EE Mo EURO	2,7	2	2	2,9	3,3	3,5	I1	Verbesserung der Prozesskette bis Produktionsbeginn	Interne Termintreue (Abweichung bei Meilensteinen)								
		% NetSales	6,3	5,3	5,3	6,5	6,5	6,5			1.) Projekte nach Terminkarte in %	-	-	85	90	90	90		
		Cost of sales Mo EURO	26	24,8	24,8	24,2	24,3	25			2.) Kleinaufträge %	71	0	80	85	90	90		
		% NetSales	66	65,4	65,4	64,4	63,4	63											
F2	Gleichbleibendes Umsatzniveau	Net sales Mo ELRO	39,7	37,9	37,9	37,6	38,3	39,3	I2	Freiräume schaffen bei kreativen "Köpfen"	Kapazität %	-	-	9	9	9	9		
F3	Beste Nutzung der Ressourcen	Return on capital employed (ROCE) % EBIT/Assets	21	20	20	19	19	19	I3	Lieferantenbetreuung und Qualifizierung	Lieferantenbewertung für A-Lieferanten	1.) Anzahl Zielbewerter	37	37	37	35	34,0		
											2.) Kennzahl	62	93	93	93	94	94,0		
Customer				Learning															
Item	Strategisches Ziel	Kennzahl	99	1000	FC 4+8	01	02	03	Item	Strategisches Ziel	Kennzahl	99	1000	FC 4+8	01	02	03		
C1	Innovator-/Problemloser-Image	1) Anzahl Neuentwicklungen/Verbesserungen	7	9	9	5	5	5	L1	Methoden-Know how für Integration	Erfüllungspunkte der definierten	%			70	80	90	100	
		0 2) Kundenbefragung				2,5	2,5	2,3											
		index (5 0..1,0)																	
C2	Sichere Vertriebsperformance	Reaktionszeit auf Anfragen	Tage	14,0	10,0	9,0	8,0	6,0	5,0	L2	Sicherstellung der Ingenieurkapazität	Anteil der Ingenieure mit Berufserfahrung bis 2 Jahre	%	10	10	10	10	10	
C3	Beste Lieferant	- Lieferreue	Kennzahl Termintreue Maschinen	%	71	90,0	90,0	92,0	94,0	96,0	L3	Prozess-Know how im Technologie-Service aufbauen	Anz. Service-Tage	100	-	300	450	600	750
		- Qualität	Kennzahl Termintreue Kleinaufträge	%	76	85	85	90	92,5	95									
		- Service	Kosten Gewährleistung	% NS	0,4	1	0,7	0,5	0,3	0,2									
			0																
			Kundenbefragung	index (5 0..1,0)		2,8	2,8	2,5	2,2	2,0									

4.4 Balanced Scorecard Finanzperspektive (FMF, Continental AG)

Financial Perspective			99	Budg. 2000	FC 0+12	01	02	03	
	Strategisches Ziel	Kennzahl							
F1:	Angemessene Profitabilität	Earnings before interest and taxes (EB	Mio EURO	2,7	2,0	2,0	2,9	3,3	3,5
			% Netsales	6,3	5,3	5,3	6,5	6,5	6,5
		Cost of sales	Mio EURO	26,3	24,8	24,8	24,2	24,3	24,8
			% Netsales	66,2	65,4	65,4	64,4	63,4	63,1
F2:	Gleichbleibendes Umsatzniveau	Net sales	Mio EURO	39,7	37,9	37,9	37,6	38,3	39,3
F3:	Beste Nutzung der Ressourcen	Return on capital employed (ROCE)	% EBIT/Assets	21,3	20,0	20,0	19,0	19,0	19,0
F4:									

Initiatives:

- Reduzierung der Bestände
- Erhöhung des Einkaufsvolumens mit Low cost-Lieferanten
- Erhöhung der Produktivität
- Steigerung der externen Umsätze
- Konstruktionsbüro in Timisoara aufbauen
- Neues Geschäftsfeld 'Technology/engineering service' aufbauen

4.4 Balanced Scorecard Kundenperspektive (FMF, Continental AG)

Customer Perspective			99	Budg. 2000	FC 0+12	01	02	03		
	Strategisches Ziel	Kennzahl								
C1:	Innovator-/Problemlöser-Image	1) Anzahl Neuentwicklungen/Verbesserungen		7,0	9,0	9,0	5,0	5,0	5,0	
		2) Kundenbefragung	Index (5.0...1.0)		2,5	2,5	2,3	2,1	2,0	
C2:	Hohe Vertriebsperformance	Reaktionszeit auf Anfragen	Tage	14,0	10,0	9,0	8,0	6,0	5,0	
C3:	Bester Lieferant	- Liefertreue	Kennzahl Termintreue Maschinen	%	71,0	90,0	90,0	92,0	94,0	96,0
			Kennzahl Termintreue Kleinaufträge	%	76,0	85,0	85,0	90,0	92,5	95,0
		- Qualität	Kosten Gewährleistung	% NS	0,4	1,0	0,7	0,5	0,3	0,1
		- Service	Kundenbefragung	Index (5.0...1.0)		2,8	2,8	2,5	2,2	2,0

Initiatives:

- Reduzierung der Schnittstellen / Ablaufoptimierung
- Produktives Marketing
- Ideenworkshops in FMF
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Konzernstellen in F&E-Projekten

4.4 Balanced Scorecard Kundenperspektive (FMF, Continental AG, Entwurf)

Customer Perspective			99	Budg. 2000	FC 0+12	01	02	03	
Objectives	Measures								
C1: Innovator Image	1) Anzahl Neuentwicklungen/Verbesserungen								
	2) Kundenbefragung Index I (1.0...4.0) <i>(Mittelwert aus den "roten" Fragen des beigefügten Fragebogens)</i>		--	2,5	--	2,3	2,1	2,0	siehe Anlage I
C2: Hohe Vertriebsperformance	1) Durchschnittliche Reaktionszeit Tage		14,0	10,0	9,0	8,0	6,0	5,0	K1 aus FMF Plan siehe Tabelle II
	2) Kundenkontaktrate % Vorgabe		--	85,0	85,0	90,0	93,0	95,0	
C3: Bester Lieferant - Liefertreue - Qualität - Service - DLZ	Kennzahl Termintreue								
	1) Kosten Gewährleistung % NS								
	2) Anzahl Reklamationen								
	Kundenbefragung Abw. Kundenwunsch bis Auslieferung <i>(Mittelwert aus den "blauen" Fragen des beigefügten Fragebogens)</i> für Projekte ab 0,25 Mio Euro		--	2,5	--	2,3	2,1	2,0	siehe Anlage I
C4:									

Initiatives:
 1) Development of customer questionnaire, running of customer survey (Mrs. Klaus, 04/00)
 2) Guideline formulation (e. g. topics, phone contact frequency) + implementation of IT tool for assuring regular customer contact (Mr. Knopf, 04/00)

4.4 Balanced Scorecard Interne Perspektive (FMF, Continental AG)

Internal Perspective			99	Budg. 2000	FC 0+12	01	02	03	
Strategisches Ziel	Kennzahl								
I1: Verbesserung der Prozesskette bis Produktionsbeginn	Interne Termintreue (Abweichung bei Meilensteinen)								
	1.) Projekte nach Terminleitkarte in %		-	-	85,0	90,0	90,0	90,0	
	2.) Kleinaufträge %		71,2		80,0	85,0	90,0	90,0	
I2: Freiräume schaffen bei kreativen "Köpfen"	Kapazität %		-	-	9,0	9,0	9,0	9,0	
I3: Lieferantenbetreuung und Qualifizierung	Lieferantenbewertung für A-Lieferanten								
	1.) Anzahl		37	37	37	35	35	34	
	2.) Bewertungskennzahl		91,7	92,5	92,5	93,0	93,5	94,0	

Initiatives:
 - Aufträge in Kategorien einteilen
 - DLZ reduzieren
 - Stücklistenstrukturierung verbessern
 - Verdichtete Darstellung der Meilensteine u. History-Darstellung
 - Bewertung der Nachträge
 - Verantwortlichkeit der QS erhöhen
 - Abwicklung der Reklamationen verbessern
 - Erfahrungsdatenbank für Montagen und Lieferanten aufbauen
 - Terminsicherheit bei Ost-Lieferanten verbessern

4.4 Balanced Scorecard Lernperspektive (FMF, Continental AG)

Learning Perspective			99	Budg. 2000	FC 0+12	01	02	03
	Strategisches Ziel	Kennzahl						
L1:	Methoden-Know how für integrierte Auftragsabwicklung aufbauen	- Erfüllungspläne der definierten %			70,0	80,0	90,0	100,0
		Ausbildungsmaßnahmen						
L2:	Sicherstellung der Ingenieurkapazität	Anteil der Ingenieure mit %						
		Berufserfahrung bis 2 Jahre	10		10	10	10	10
L3:	Prozeß-Know how im Technologie-Service aufbauen	Anz. Service-Tage	100	-	300,0	450,0	600,0	750,0
L4:								

Initiatives:

- Job Enlargement im AAC starten und TS
- Ausbildungspläne erstellen
- Kontakte zu Unis/Diplom-Studienarbeiten
- Konstruktionsbüro in Rumänien aufbauen
- Erfahrungsdatenbank erstellen
- Coaching von Jungingenieuren gemäß Ausbildungsplan

4.4 Balanced Scorecard Wie lautet die Vision?

Erarbeiten Sie eine Vision für den Fachbereich Maschinenbau der FH Hannover!

4.4 Balanced Scorecard

Arbeitsblatt Balanced Scorecard - Zielfestlegung

Finanzperspektive

Maßnahme

Messgröße

F1

F2

F3

F4

Interne Perspektive

Maßnahme

Messgröße

I1

I2

I3

I4

Kundenperspektive

Maßnahme

Messgröße

K1

K2

K3

K4

Lern-/Innovationsperspektive

Maßnahme

Messgröße

L1

L2

L3

L4

4.4 Balanced Scorecard

Arbeitsblatt Balanced Scorecard – Überprüfung der Wirkung

Maßnahmenbündel 1

L__



I__



K__



F__

Maßnahmenbündel 2

L__



I__



K__



F__

Maßnahmenbündel 3

L__



I__



K__



F__