

Daniel Angerer

**Vertriebscontrolling in exportintensiven Unternehmen in
Österreich**

BACHELORARBEIT

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Mittweida; 2015

Daniel Angerer

**Vertriebscontrolling in exportintensiven Unternehmen in
Österreich**

eingereicht als

BACHELORARBEIT



im Fachbereich BWL

Mittweida; 2015

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. Hollidt

Bibliografische Beschreibung:

Angerer, Daniel

Vertriebscontrolling in exportintensiven Unternehmen in
Österreich

Hochschule Mittweida (FH), Bachelorarbeit, 2015 – 60 Seiten,
18 Literaturquellen

Referat:

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen theoretischen wie auch praxisbezogenen Gesamtüberblick in das Vertriebscontrolling zu geben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodische Vorgangsweise	2
2. Grundlagen	4
2.1 Export	4
2.1.1 Innergemeinschaftlicher Warenverkehr	5
2.1.2 Warenverkehr mit Drittländer	7
2.1.3 Incoterms 2010	9
2.2 Export Österreich	13
2.2.1 Entwicklung des österreichischen Exports seit dem Jahr 2000	13
2.2.2 Weltwirtschaftskrise ab 2008	14
2.3 Controlling	17
2.3.1 Informationsorientierte Controllingkonzeption	19
2.3.2 Koordinationsorientierte Controllingkonzeption	20
2.3.3 Rationalitätsorientierte Controllingkonzeption	21
2.3.4 Instrumente des Controlling	21
2.3.4.1. Budgetpläne	22
2.3.4.2. Kosten- und Leistungsrechnung	24
2.3.4.3. Soll-Ist-Vergleich	31
2.3.5 Operatives und strategisches Controlling	34
3. Vertriebscontrolling	37
3.1 Definition Vertrieb	37
3.2 Aufgaben des Vertriebscontrolling	39

3.3	Strategisches und operatives Vertriebscontrolling.....	41
3.3.1	Operatives Vertriebscontrolling.....	42
3.3.2	Strategisches Vertriebscontrolling.....	42
3.4	Kennzahlen.....	43
3.4.1	Definition Kennzahlen.....	43
3.4.2	Kennzahlensysteme	48
3.4.2.1	Balanced-Scorecard.....	49
4.	Schluss	59
4.1.	Ergebnisse	59
4.2.	Maßnahmen.....	59
4.3.	Konsequenzen.....	60
	Literaturverzeichnis	V
	Internetquellen.....	VI
	Eidesstattliche Erklärung.....	IX

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	Beziehungsweise
div.	diverse
z.B.	zum Beispiel
ggf.	gegebenenfalls
v.a.	vor allem
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
etc.	et cetera
d.h.	das heißt

Abbildungsverzeichnis

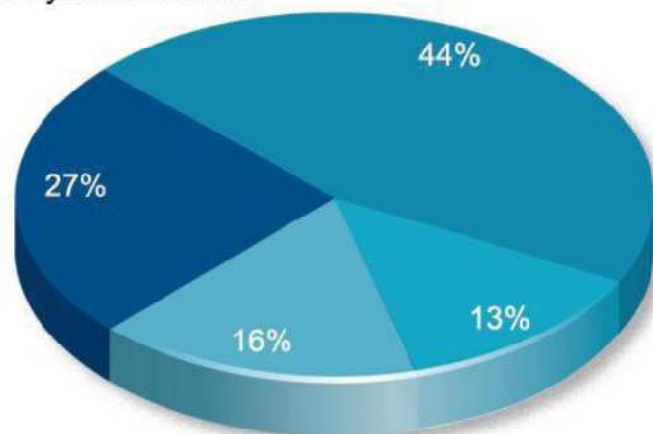
Abbildung 1: Wie findet Vertriebscontrolling in Unternehmen statt.....	1
Abbildung 2: Nutzenpotential von Vertriebscontrolling	2
Abbildung 3: Grafische Übersicht – Präferenzabkommen EU	8
Abbildung 4: Statistik Export von 2000 – 2014 in Österreich	14
Abbildung 5: Wichtigste Exportgüter Österreichs 2013.....	16
Abbildung 6: 12 Exportstärkste Länder Österreichs 2013	17
Abbildung 7: Unterschied zwischen operativen und strategischen Controlling.....	28
Abbildung 8: Kostenträgerrechnung – Arten der Kalkulation	30
Abbildung 9: Grundschemata Soll-Ist-Vergleich	32
Abbildung 10: Unterschied zwischen operativen und strategischen Controlling.....	35
Abbildung 11: Abgrenzungen zwischen operativen und strategischen Controlling....	36
Abbildung 12: 4P's des Marketing Mix.....	37
Abbildung 13: Aufgaben des Vertriebscontrollings	40
Abbildung 14: Vertriebs-Controlling-Kennzahlensysteme.....	48
Abbildung 15: Balanced-Scorecard	50
Abbildung 16: Vertriebs Balanced-Scorecard.....	53
Abbildung 17: Festlegung Entwicklungsbereich	53
Abbildung 18: Festlegung der Ziele	54
Abbildung 19: Priorisierung der Ziele.....	55
Abbildung 20: Festlegung der Kennzahlen.....	57

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Abteilung des Vertriebs repräsentiert ein Unternehmen nach außen zu den Kunden, um diese neu zu gewinnen oder langfristig an das Unternehmen zu binden. Des Weiteren wird von der Unternehmensführung zumeist für ein neues Geschäftsjahr eine deutliche Umsatz- sowie Deckungsbeitragssteigerung erwartet. Um dies zu realisieren, zu überwachen und zu kontrollieren, sollte ein Vertriebscontrolling in ein Unternehmen eingeführt werden, damit auch die richtigen Entscheidungen, am Weg zur Umsatzsteigerung getroffen werden.

Findet in Ihrem Unternehmen ein systematisches Vertriebscontrolling statt?



(n = 311 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz; Quelle: ec4u; 2010)

Abbildung 1: Wie findet Vertriebscontrolling in Unternehmen statt.¹

Bei der unten angeführten Grafik ist sehr gut ersichtlich, dass bei einer Umfrage an 311 Unternehmen nur 27% ein durchgängiges Vertriebscontrolling haben. Bei 44% der Unternehmen ist zumindest ein Vertriebscontrolling teilweise implementiert. Bei 29% der Unternehmen wurde ein Vertriebscontrolling noch gar nicht eingeführt.

Von den 311 oben abgebildeten Unternehmen zeigt die unten angeführte Grafik, welche Umsatzsteigerung durch ein optimales Vertriebscontrolling geschätzt wird.

¹ Quelle: <http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/11/Leitfaden-Vertriebscontrolling.pdf>; Vertriebscontrolling.

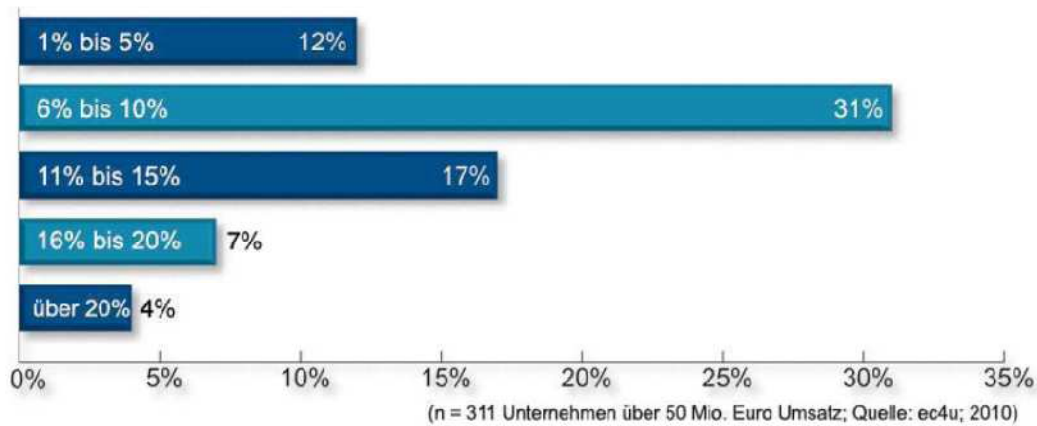


Abbildung 2: Nutzenpotential von Vertriebscontrolling²

Immerhin 43% der befragten Unternehmen glauben an eine Umsatzsteigerung von 1% - 10%. 28% der Unternehmen schätzen sogar, dass eine Umsatzsteigerung von mehr als 11% aufgrund eines professionellen Vertriebscontrollings möglich ist.

Das Vertriebscontrolling sollte als Steuerungszentrale des Vertriebs fungieren, und die gewonnenen Daten so aufbereiten, dass durch den Vertriebs- bzw. die Unternehmensleiter rasch Entscheidungen getroffen werden können.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen Gesamtüberblick über das Controlling, im Speziellen über das Vertriebscontrolling zu geben, da dies, wie bereits oben erwähnt, in vielen Unternehmen noch nicht implementiert wurde. Es ist allerdings für eine erfolgreiche Vertriebsplanung und –Steuerung unabdingbar.

1.3. Methodische Vorgangsweise

Das Thema „Vertriebscontrolling in exportintensiven Unternehmen in Österreich“ soll beginnend mit den Grundlagen über Export und Controlling eine Einführung in das Thema geben.

² Quelle: <http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/11/Leitfaden-Vertriebscontrolling.pdf>; Vertriebscontrolling.

Zuerst wird der Begriff Controlling und dessen Konzeptionen erläutert. Danach wird auf die Instrumente des Controllings wie die Budgetplanung, Kosten- und Leistungsrechnung sowie den Soll-Ist-Vergleich eingegangen.

Über die Definition des Begriffs Vertrieb wird die Überleitung zu den verschiedenen Aufgaben des Vertriebscontrollings gegeben.

Neben der Unterscheidung von strategischen und operativen Vertriebscontrolling wird ein Hauptaugenmerk auf die Kennzahlen und Kennzahlensysteme gelegt, da diese komplexe Sachverhalte mit nur einer Zahl ausdrücken können. Kennzahlen und Kennzahlensysteme unterstützen, beeinflussen und vereinfachen die Entscheidungen der Vertriebs- und Unternehmensführung

2. Grundlagen

2.1 Export

In der Volkswirtschaftslehre wird Export (Außenhandel) als die Menge an Gütern bezeichnet, die von einer Volkswirtschaft anderen Volkswirtschaften zur Verfügung gestellt werden. Für die jeweils andere Volkswirtschaft, bedeutet dies einen Import an Gütern. Das heißt der Verkauf von Gütern eines österreichischen Unternehmens zu einem deutschen Unternehmen würde für das österreichische Unternehmen einen Export bedeuten. Wiederum würde es für das deutsche Unternehmen bedeuten, dass diese Güter importiert werden.

Der Export von Waren wird unterschieden in Lieferungen in EG Länder (Länder der Europäischen Gemeinschaft) und Drittländer.

Seit 1. Juli, 2013 zählen 28 Staaten zu den EG Ländern. Zu diesen Staaten zählen:

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1. Belgien | 15. Malta |
| 2. Bulgarien | 16. Niederlande |
| 3. Dänemark | 17. Österreich |
| 4. Deutschland | 18. Polen |
| 5. Estland | 19. Portugal |
| 6. Finnland | 20. Rumänien |
| 7. Frankreich | 21. Schweden |
| 8. Griechenland | 22. Slowakei |
| 9. Irland | 23. Slowenien |
| 10. Italien | 24. Spanien |
| 11. Kroatien | 25. Tschechien |
| 12. Lettland | 26. Ungarn |
| 13. Litauen | 27. Vereinigtes Königreich |
| 14. Luxemburg | 28. Zypern |

Am Bruttoinlandsprodukt gemessen, ist die Europäische Union, mit 500 Mio. Einwohnern der größte Markt der Welt. Das Bruttoinlandsprodukt, kurz BIP, ist

ein Maß für die in einem bestimmten Zeitraum produzierten Waren und Dienstleistungen einer Volkswirtschaft. Als Messgröße für das Wachstum einer Volkswirtschaft, wird die Veränderungsrate des realen BIP verwendet und ist die wichtigste Größe in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung.³

Staaten welche zwar geografisch in Europa sind, allerdings nicht Mitglieder der EU sind, zählen zu den Drittländern. Diese sind:

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. Andorra | 10. Gibraltar |
| 2. Bosnien und Herzegowina | 11. Island |
| 3. Gibraltar | 12. Lichtenstein |
| 4. Island | 13. Moldavien |
| 5. Lichtenstein | 14. Mazedonien |
| 6. Moldavien | 15. Norwegen |
| 7. Mazedonien | 16. San Marino |
| 8. Norwegen | 17. Schweiz |
| 9. Bosnien und Herzegowina | 18. Serbien |

Diese Unterscheidung zwischen EG Länder und Drittländer ist sehr entscheidend für den Warenverkehr / Export von Gütern. Die Unterschiede werden in den beiden untenstehenden Absätzen „Innereuropäischer Warenverkehr“ und „Warenverkehr mit Drittländern“ erläutert.

2.1.1 Innereuropäischer Warenverkehr

Bei Exporten innerhalb der EU spricht man von „Innereuropäischem Warenverkehr“. Das bedeutet, dass für Waren die sich innerhalb der EU bewegen, keine Grenzkontrollen, Zölle oder Kontingentierungen mehr zu entrichten sind. Dies ist im EU Recht festgehalten:

³ Quelle: <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/bruttoinlandsprodukt.php>; Bruttoinlandsprodukt (BIP).

Artikel 28
(ex-Artikel 23 EGV)

(1) Die Union umfasst eine Zollunion, die sich auf den gesamten Warenaustausch erstreckt; sie umfasst das Verbot, zwischen den Mitgliedstaaten Ein- und Ausfuhrzölle und Abgaben gleicher Wirkung zu erheben, sowie die Einführung eines gemeinsamen Zolltarifs gegenüber Dritten Ländern. DE 30.3.2010 Amtsblatt der Europäischen Union C 83/59

(2) Artikel 30 und Kapitel 3 dieses Titels gelten für die aus den Mitgliedstaaten stammenden Waren sowie für diejenigen Waren aus dritten Ländern, die sich in den Mitgliedstaaten im freien Verkehr befinden.⁴

Es gibt im „innergemeinschaftlichen Warenverkehr“ nur sehr wenige Einschränkungen. (z.B. für Abfälle, Chemikalien, Kulturgüter, Dual - Use und Militärgüter oder bestimmte pflanzenschutzrechtliche Bestimmungen) Als Dual - Use, werden alle Güter eingestuft, welche zu zivilen als auch militärischen Zwecken verwendet werden können. Diese gilt für explosive und nichtexplosive Wirtschaftsgüter, welche in einer Liste angeführt sind.

Im Warenverkehr zwischen Unternehmen innerhalb der EG Länder gilt das Bestimmungslandsprinzip. Das Bestimmungslandsprinzip sagt, dass Waren unversteuert über die Grenzen gelangen und die Belastung der Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) erst im Bestimmungsland erfolgt. Für die umsatzsteuerfreie Lieferung ist eine Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID – Nummer) erforderlich.⁵

Durch die Einführung der Zollbefreiung innerhalb der EU hat man die Attraktivität des europäischen Wirtschaftsraumes gestärkt und für die Unternehmen wesentlich vereinfacht.

⁴ Quelle: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:de:PDF>; Amtsblatt der Europäischen Union; Konsolidierte Version des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

⁵ Quelle: <http://www.infobest.eu/de/la-tva-dans-les-echanges-intra-communautaires-de>; Die Mehrwertsteuer im Inneregemeinschaftlichen Warenverkehr.

2.1.2 Warenverkehr mit Drittländer

Der Warenverkehr mit Drittländern unterscheidet sich wesentlich vom „innergemeinschaftlichen Warenverkehr“ in der EU. Ein wesentlicher Punkt ist, dass die Außengrenzen der EU überschritten werden. Bei Warenverkehr mit Überschreitung der EU Außengrenzen, muss die Ware verzollt werden. Die Verzollung ist durch das Zollrecht der EU mit seinen genau festgelegten und strikt einzuhaltenden Verfahrensabläufen geregelt. Alleine in Österreich gibt es ca. 4,5 Millionen Zollanmeldungen pro Jahr.⁶

Das Carnet ATA

Auch bei der Ein- und Ausfuhr für Waren, die für Messen, Ausstellungen, als Muster, usw. verwendet werden, muss ein Zollverfahren bei der jeweiligen Zollverwaltung beantragt werden. Um dies zu erleichtern, wurde das internationale Zolldokument Carnet ATA eingeführt, welches anstatt der sonst erforderlichen Zolldokumente verwendet wird. Die Vorteile sind, dass es in allen dem Carnet ATA-Abkommen beigetretenen Ländern als einziges Zolldokument verwendet werden kann und es ersetzt an den Grenzen die zu leistenden Sicherheit (Barerlag) für die auf den Waren lastenden Zölle und Steuern.⁷ Die Liste der im Carnet ATA-Abkommen beigetretenen Länder findet man unter dem Link „https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Zoll/Liste_der_Anwenderstaaten.html“,

Das Freihandelsabkommen:

Mit Hilfe des Freihandelsabkommen (Präferenzabkommen), werden nicht tarifäre Handelshindernisse wie z.B. Einfuhrverbote, Zölle oder Ausfuhrverbote abgeschafft. So wird ein zoll- und barrierefreier Handel zwischen Vertragspartnern gesichert. Schließen sich mehrere Freihandelsabkommen (oder durch mutuale Abkommen)

⁶Quelle: https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Zoll/Zoo_EU-Oesterreich.html
Wirtschaftskammer Österreich; Außenwirtschaft.

⁷Quelle: https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Zoll/Was_ist_ein_Carnet_ATA_.html; Was ist ein Carnet ATA?.

zusammen so entstehen Freihandelszonen. Bei Freihandelszonen werden die jeweiligen Zolltarife gegenüber den Drittstaaten beibehalten. Aufgrund der Schließung von Freihandelsabkommen bzw. Freihandelszonen, ergeben sich Vorteile bei der Güterverteilung, und die Staaten, welche dieses eingegangen sind, erwarten sich eine Steigerung des Außenhandels.

Hier eine grafische Übersicht mit welchen Staaten die EU ein Freihandelsabkommen (Präferenzabkommen) hat).

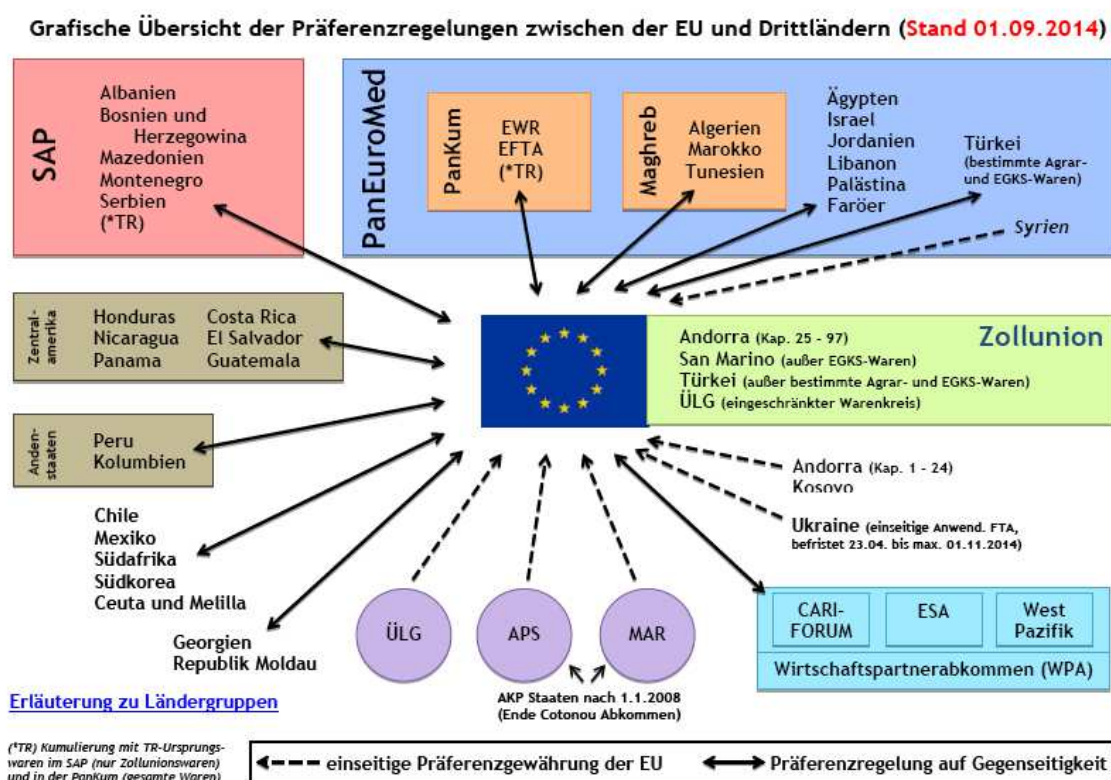


Abbildung 3: Grafische Übersicht – Präferenzabkommen EU⁸

Die Erläuterung der Ländergruppen finden Sie am Ende der Projektarbeit.

Seit dem Juli 2013 finden Vertragsgespräche zwischen der Europäischen Kommission und der US-Regierung über die Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft (TTIP – Transatlantic Trade and Investment Partnership) statt. Ziel ist es mit einem der wichtigsten Handelspartner der EU (in Österreich Platz

⁸ Quelle:

https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Ursprung/Grafische_Uebersicht_der_EU_2.pdf; Grafische Übersicht der Präferenzabkommen der EU.

3, siehe: Abbildung 4: 12 Exportstärkste Länder Österreichs 2013) die Handelshemmnisse in einem breiten Spektrum von Branchen zu beseitigen und dadurch den Handel (Kauf und Verkauf) von Waren und Dienstleistungen zu erleichtern und stärken. Bei dem TTIP handelt es sich nicht nur um die Reduzierung der Hürde der Zollgrenzen, sondern auch um die Vereinheitlichung von unterschiedlichen technischen Regelwerke, Normen und Zulassungsverfahren, welche Unternehmen viel Zeit und Geld kosten und noch dazu den Eintritt in den Markt erheblich erschweren.⁹

Im Falle eines Sicherheitsgurtes stellt sich das wie folgt dar: Ist ein Sicherheitsgurt in der EU nach der ECE R16 oder EC 77/541 Regelung geprüft, so darf dieser nicht auf dem US-amerikanischen Markt gebracht werden, da diese Regelung in den USA keine Gültigkeit hat. Will man diesen Sicherheitsgurt trotzdem in diesen Markt einführen, so muss das Sicherheitsgurtsystem für zusätzliche Kosten für das Unternehmen, nach der US Regelung FMVSS 209/302 geprüft werden, obwohl diese nur geringfügig andere Vorschriften wie die EU Regelung hat.

Aufgrund dieser Mehrkosten und Mehraufwendungen, wird der Wettbewerb für europäische Unternehmen nicht nur im Automobilbereich, in einer Zeit wo die Zeit- und Kostenfaktoren ausschlaggebend für den Erhalt eines Auftrages sind, erheblich erschwert. Das TTIP-Abkommen würde zumindest in diesem Fall den Einstieg und den US-amerikanischen Markt für europäische Klein- und Mittelunternehmen attraktiver machen.

2.1.3 Incoterms 2010

Die Incoterms (International Commercial Terms, deutsch: Internationale Handelsklauseln) sind eine Reihe von Regeln zur Definition spezifizierter Handelsbedingungen im Außenhandel. Dieses Regelwerk wird von der privatwirtschaftlichen Organisation ICC (Internationale Handelskammer) herausgegeben.

⁹ Quelle: http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/about-ttip/index_de.html; Was ist die TTIP.

1936 von der ICC in Paris erstmals herausgegeben, erschien im September 2010 die siebte Revision dieses Regelwerks. Es berücksichtigt aktuelle Trends in der Handelspraxis und im Transportwesen. Die Neufassung ist seit dem 1. Januar 2011 gültig.¹⁰

Die Incoterms Klauseln, sind ergänzende Elemente für den Kaufvertrag, ersetzen diesen allerdings nicht. Sie sind zuständig um folgende 2 Punkte im Vertrag zu regeln:

- 1 Wo ist der Kostenübergang des Transportes vom Verkäufer auf den Käufer und wer hat den Transport zu organisieren.
- 2 Wo ist der Risikoübergang, bei Beschädigung oder Verlust der Ware während des Transportes, von Verkäufer auf Käufer.¹¹

Die Incoterms 2010 werden in die zwei unten angeführten Kategorien unterteilt:

- Klauseln für alle Transportarten: EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP
- Klauseln für See- und Binnenschifftransport: FAS, FOB, CFR, CIF

Neu im Vergleich zu den Incoterms 2000 ist:

1. Die Verringerung von 13 auf 11 Klauseln,
2. Die die Klauseln DEQ, DAF, DES und DDU wurden gestrichen und die beiden Klauseln DAT und DAP sind hinzugekommen.

Befindet sich der Kosten- und Risikoübergang am selben Ort so spricht man von den sogenannten Ein-Punkt-Klauseln.

Ist der Kosten- und Risikoübergang an zwei verschiedenen Orten so spricht man von Zwei-Punkt-Klauseln.

¹⁰ Quelle: <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-incotermsR.html>; Internationale Handelskammer Deutschland; ICC Incoterms® Regeln.

¹¹ Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/incoterms.html>; Incoterms.

Unten angeführt werden die Kosten und Risikoübergänge der Incoterms 2010 im Detail beschreiben: ¹²

Gruppe C

Zwei-Punkt-Klausel

- **CPT (Carriage Paid To / Frachtfrei)**
 - Kostenübergang: Der Verkäufer trägt die Kosten bis zum benannten Bestimmungsort.
 - Risikoübergang: Das Risiko wird bei der Übergabe an den 1. Frachtführer, an den Käufer übergeben.

- **CIP (Carriage And Insurance Paid To / Frachtfrei versichert)**
 - Kostenübergang: Wie bei CPT jedoch muss der Käufer noch zusätzlich die Kosten der Transportversicherung tragen.
 - Risikoübergang: Wie CPT.

- **CFR (Cost and Freight / Kosten und Fracht)**
 - Kostenübergang: Verkäufer trägt alle Kosten bis zum Erreichen des Bestimmungshafens.
 - Risikoübergang: Verkäufer trägt das Risiko bis die Ware an Bord des Schiffes im Abgangshafen ist.

- **CIF (Cost, Insurance and Freight / Kosten, Versicherung und Fracht)**
 - Kostenübergang: Wie CFR jedoch muss der Käufer noch zusätzlich die Kosten der Transportversicherung tragen.
 - Risikoübergang: Wie CFR.

¹² Quelle: http://www.btg.de/down/btg_incoterms_2010_deutsch.pdf; Incoterms 2010.

Gruppe D

Ein-Punkt-Klausel

- **DAT (Delivered at Terminal / Geleifert Terminal)**
 - Kostenübergang: Der Verkäufer trägt die Kosten bis zum Terminal im Bestimmungshafen (abgeladen). Einfuhrabgaben und Zollabfertigung zahlt der Käufer.
 - Risikoübergang: Das Risiko geht am vereinbarten Lieferort an den Verkäufer über.

- **DAP (Delivered at Place / Geliefert benannter Ort)**
 - Kostenübergang: Der Verkäufer trägt die Kosten bis zum vereinbarten Bestimmungsort. (unabgeladen). Einfuhrabgaben und Zollabfertigung zahlt der Käufer.
 - Risikoübergang: Das Risiko geht am vereinbarten Bestimmungsort an den Käufer über.

- **DDP (Delivered Duty Paid / Geliefert verzollt)**
 - Kostenübergang: Der Verkäufer trägt die Kosten bis zum vereinbarten Bestimmungsort. Einfuhrabgaben und Zollabfertigung zahlt der Verkäufer.
 - Risikoübergang: Das Risiko geht am vereinbarten Bestimmungsort an den Käufer über.

Gruppe E:

Ein-Punkt-Klausel

- **EXW – (Ex Works/Ab Werk)**
 - Kostenübergang: Käufer trägt die Kosten des Transportes.
 - Risikoübergang: Ab Werk des Verkäufers.

Gruppe F:

Ein-Punkt-Klausel

- **FCA (Free Carrier / Frei Frachtführer)** Wird bei containisierter Ware empfohlen.
 - Kostenübergang: Käufer trägt die Kosten ab Übergabe an den 1. Frachtführer oder vereinbarter Stelle. Käufer trägt die Hauptkosten.
 - Risikoübergang: Käufer trägt das Risiko ab Übergabe an den 1. Frachtführer oder vereinbarter Stelle.

- **FAS (Free Alongside Ship / Frei Längsseite Seeschiff)**
 - Kostenübergang: Verkäufer trägt die Kosten bis „Längsseite Seeschiff“ und ist für die Exportfreimachung verantwortlich.
 - Risikoübergang: Käufer trägt das Risiko ab absetzen der Ware „Längsseite Seeschiff“.

- **FOB (Free on Bord / Frei an Bord)**
 - Kostenübergang: Der Käufer trägt die Kosten ab absetzen der Ware an Bord des Schiffes.
 - Risikoübergang: Der Käufer trägt das Risiko ab absetzen der Ware an Bord des Schiffes.

2.2 Export Österreich

2.2.1 Entwicklung des österreichischen Exports seit dem Jahr 2000

Unten angeführt ist eine tabellarische Auflistung der Exporte vom Jahr 2000 – 2013 in die diversen Länder.

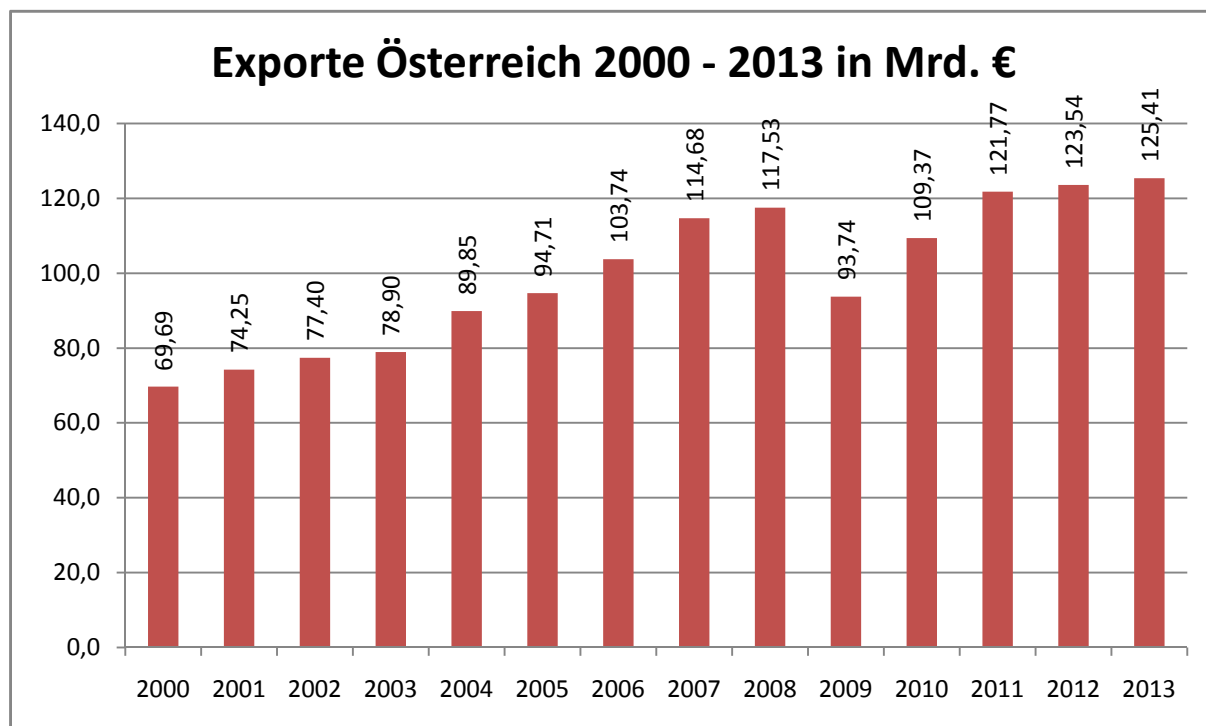


Abbildung 4: Statistik Export von 2000 – 2014 in Österreich¹³

Die Aufstellung zeigt, dass sich die Exporte von dem Jahr 2000 bis zum Jahr 2013 von € 69,69 Mrd. auf € 125,41 Mrd. fast verdoppelt haben. Diese Daten unterstreichen die Wichtigkeit des Exportes für Österreichische Unternehmen und die Wertschätzung österreichischer Betriebe im Ausland. Einzig im Jahr 2009 konnte die Exportmenge nicht gesteigert werden, was allerdings auf die Weltwirtschaftskrise und die dadurch einbrechenden Exportmärkte zurückzuführen ist.

2.2.2 Weltwirtschaftskrise ab 2008

Auslöser der Finanzkrise in den USA, welche auf die ganze Welt überschwappte, war die Immobilienkrise in den USA. US Amerikaner bekamen trotz geringem bis keinem Einkommen, keiner Arbeitsstelle und keinen Vermögenswerten einen Kredit zum Kauf eines Hauses. Diese Kredite konnten die Banken gewähren, da auf dem

¹³ Quelle: Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/aussenhandel/; Außenhandel: Entwicklung der österreichischen Außenhandelsströme ab 1995.

Geldmarkt viel und vor allem günstiges Geld vorhanden war. Da die Kredite mit einem flexiblen Zinssatz vereinbart waren, konnten mit dem Steigen der amerikanischen Leitzinsen die Kredite nicht mehr zurück bezahlt werden und die Häuser mussten zwangsversteigert werden, da die Raten für die Häuser schon im Jahr 2006 nicht mehr getilgt werden konnten.

Viele Banken waren Käufer der kreditversicherten Hypotheken, welche nach den Zwangsversteigerungen der Häuser, Abschreibungen in Milliarden Höhe tätigen mussten. Dies führte zu einem ersten Höhepunkt der Krise im Sommer 2007, die Banken vertrauten sich gegenseitig nicht mehr, was zur Folge hatte, dass sie sich kein Geld mehr liehen. Dadurch kamen zum Ersten mal die weltweiten Finanzströme ins Stocken, was kurzfristig durch die Zentralbanken, welche für Liquidität sorgten, aufgefangen werden konnte.

Ab dem 15. September, als die Investmentbank „Lehman Brothers“ Insolvenz angemeldet hat, überschlugen sich die Ereignisse.

Am 17. September musste der Versicherungskonzern AIG von der US-Notenbank mit \$ 85 Mrd. gerettet werden.

Am 19. September verkündete die US-Regierung, die Finanzbranche mit \$ 700 Mrd. zu unterstützen.

In der letzten Septemberwoche musste der Finanzkonzern „Fortis“ von den Benelux-Staaten mit € 11,2 Mrd. gerettet werden und die größte US-Sparkasse „Washington Mutual“ brach zusammen.

Die deutsche Bundesregierung beschloss am 13. Oktober einen Rettungsschirm von ca. € 500 Mrd. für die Banken, was das teuerste Gesetz der deutschen Geschichte ist. Alleine € 102 Mrd. wurden für die Rettung der „Hypo Real Estate“ verwendet, welche schließlich verstaatlicht wurde.

Ende 2008 wurde dann allen bewusst, dass es nicht bei einer Finanzkrise bleibt, sondern viele Industrieländer (z.B. Deutschland und die USA) in die größte Rezession nach dem zweiten Weltkrieg rutschen. Vor allem die Automobilindustrie und den Maschinenbau, traf dies besonders hart, da sich die Menschen Autos und andere

Konsumgüter nicht mehr leisten konnten und aufgrund der Unsicherheit auch wollten. Weltweit wurde mit Konjunkturprogrammen versucht die Krise einzudämmen.¹⁴

Wie wichtig gerade diese beiden Sektoren (Automobil und Maschinenbau) für den österreichischen Export sind, sehen wir anhand der unten angeführten Tabelle, bei welcher die wichtigsten österreichischen Exportwarengruppen aufgezeigt werden.

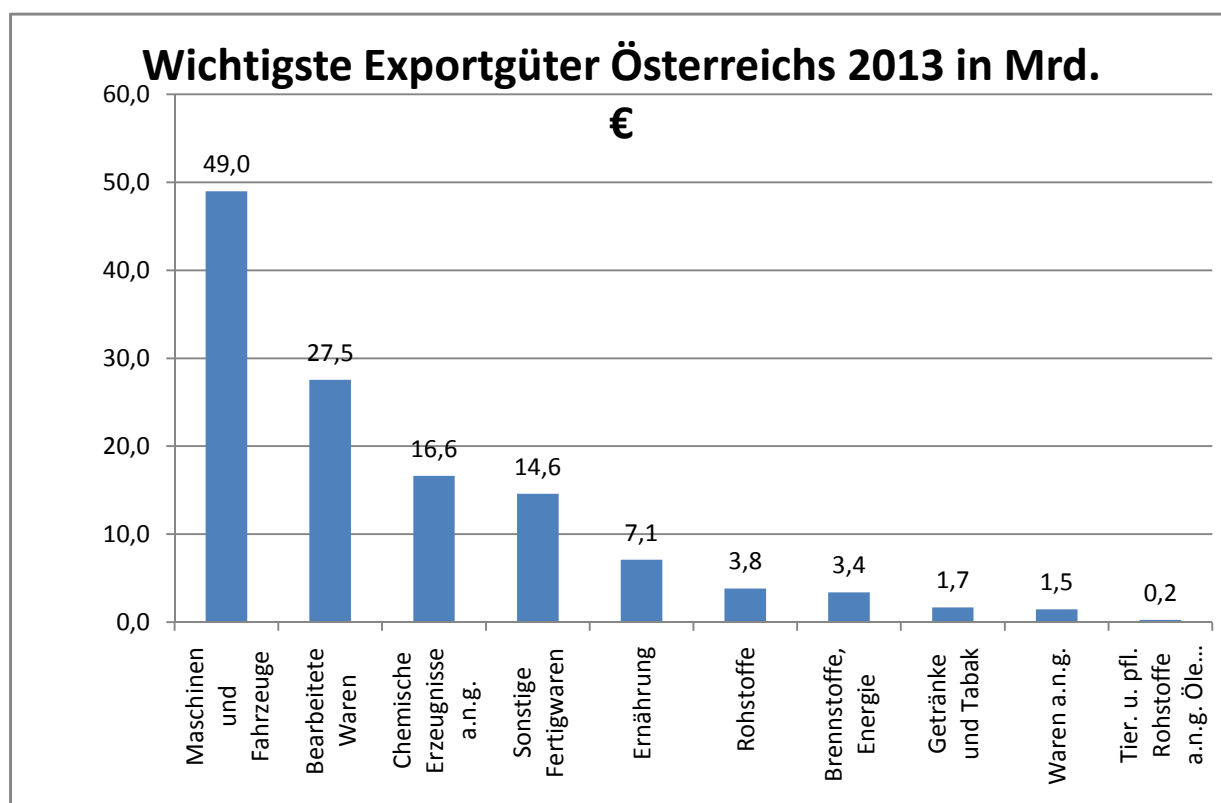


Abbildung 5: Wichtigste Exportgüter Österreichs 2013¹⁵

Besonders getroffen hat Österreich im Jahr 2009 die Wirtschaftskrise, da die zwei führenden Industrieländer Deutschland und die Vereinigten Staaten von Amerika auch die wichtigsten Exportländer von Österreich sind.

¹⁴ Quelle:

http://www.planetwissen.de/politik_geschichte/wirtschaft_und_finanzen/boerse/finanzkrise_2008.jsp; Sabine Kaufmann/Matthias Bude, Stand vom 07.02.2013.

¹⁵ Quelle: Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/aussenhandel/; Außenhandel: Außenhandel nach Warenabschnitten 2013.



Abbildung 6: 12 Exportstärkste Länder Österreichs 2013¹⁶

2.3 Controlling

Der Begriff Controlling wird vom Englischen „tocontrol“ abgeleitet und heißt so viel wie regeln, beherrschen, steuern.¹⁷ Obwohl das Controlling immer mehr an Bedeutung im Berufsalltag findet, herrscht noch immer Uneinigkeit bei der genauen Begriffsdefinition. Daher ist es mir sehr wichtig dieses in meiner Arbeit genau zu definieren.

„Controlling“ wurde vom englischen in den deutschen Sprachraum übernommen. Da dieses dem deutschen Wort Kontrolle sehr ähnlich ist, wird es oft mit kontrollieren gleichgesetzt. Vielfach wird instinktiv mit Controlling die Aufgabe eines Kontrollleurs oder Revisors verbunden. Das ist aber grundlegend falsch.¹⁸

¹⁶ Quelle: Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/aussenhandel/; Außenhandel: Die wichtigsten Handelspartner Österreichs 2013.

¹⁷ Vgl. Jung, H.: Controlling, 2007, S. 4.

¹⁸ Vgl. Preißler, P.R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 2007, S. 15.

Seinen Ursprung fand das Controlling bereits im 15. Jahrhundert im englischen Königshof, welcher damals für das Aufzeichnen der ein- und ausgehenden Güter und Gelder zuständig war. Die Eisenbahngesellschaft Atchinson, Topeka & Santa Fe war das erste amerikanische Unternehmen, welches im Jahr 1880 die Stelle des Controllers besetzte. In dieser Zeit wurden dem Controller überwiegend finanzwirtschaftliche Aufgaben zugeteilt. Erst in den 20er Jahren des 19. Jahrhunderts, setzte sich das Controlling in den USA stärker durch, was zu einer Veränderung des Aufgabengebietes und Wichtigkeit dieser Position führte. Ab diesem Zeitpunkt waren Controller mit Planungs- und Koordinationsaufgaben betraut. Folgende Gründe führten zur Entwicklung:

- Die entstandenen Großunternehmen hatten Kommunikations- und Koordinationsprobleme.
- Durch die Automatisierung stiegen die Fixkosten, welche die Unternehmen unflexibler machten.
- Aufgrund der Wirtschaftskrise, benötigte man effiziente Führungsinstrumente.

In Deutschland blieb das Controlling lange Zeit unbekannt. Noch in den 60er Jahren gab es lediglich in amerikanischen Tochterkonzernen Controller. Dieses verbreitete sich allerdings auch in Deutschland rasch, sodass in den 70er Jahren bereits 90% der Großunternehmen ein institutionalisiertes Controlling eingeführt hatten.¹⁹

In der heutigen Zeit, liegen die Hauptaufgaben eines Controllers in der Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmenszielen. Hierfür steht er der Geschäfts- und Abteilungsleitung als Berater zur Verfügung. Er soll sicherstellen, dass durch die Informations- und Planungsunterstützung das Unternehmen zielorientiert an Umweltänderungen angepasst wird und die dazu nötigen Steuerungsaufgaben eingeführt werden.²⁰ Hier gibt es allerdings eine strikte Trennung zwischen der Beratungsfunktion für die Geschäftsleitung zu jener der Abteilungsleitung.

¹⁹Vgl. Ossdanik, W.: Controlling, 1998, 2. Auflage, S. 4 – 5.

²⁰Vgl. Heuer, K. R.: Controlling Basislehrheiten und Fallstudien, 2011, S. 3 – 4.

Der Geschäftsleitung steht der Controller bei der Definition und Erreichung von Zielen zur Seite. Zudem erläutert er deren Erreichung bzw. Nicht-Erreichung. In den Abteilungen unterstützt er die Leiter durch Vorschläge und Planungen für die Umsetzung von Unternehmenszielen.²¹

Da der Begriff des Controllings nur sehr schleierhaft und nicht einheitlich und eindeutig definiert ist, wird seit den 1970er Jahren versucht, in fachspezifischen deutschsprachigen Literaturen, den „Kern des Controlling“ herauszuarbeiten. In diesem Zusammenhang wurden viele verschiedene Konzeptionen des Controllings entwickelt:

- die informationsorientierte Konzeption
- die koordinationsorientierte Konzeption
- die rationalitätsorientierte Konzeption

2.3.1 Informationsorientierte Controllingkonzeption

Bei der **informationsorientierten Konzeption** steht die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für die Geschäftsleitung im Vordergrund. Grundsätzlich sollen diese Konzeptionen zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität und zur Koordination der Entscheidungsfindung durch zusammentragen verschiedener Informationen von unterschiedlichen Stellen führen. Es wird unter drei Varianten der informationsorientierten Konzeption in Bezug auf Informationsversorgung und Problemlösungsansätzen unterscheiden:

- die rein informationsorientierte Konzeption nach Reichmann
- die planungsorientierte Konzeption nach Hahn
- die regelungsorientierte Konzeption nach Coenenberg / Baum

Rein informationsorientierte Konzeption nach Reichmann

Die Problemstellung in dieser Konzeption, liegt in der Informationsübermittlung an die Führungskräfte, zur verbesserten Entscheidungsfindung und Qualität. Es sind in

²¹Vgl. Controllin-Portal.de, Aufgaben des Controllers, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Aufgaben-des-Controllers.html>, (Stand 07.04.2011).

jeder Phase des Entscheidungsprozesses Informationen zu erfassen, zu verarbeiten und an den Entscheidungsträger zu übermitteln.

Planungsorientierte Konzeption nach Hahn

Bei der planungsorientierten Konzeption wird nicht wie bei der rein informationsorientierten Konzeption nur auf die verbesserte Entscheidungsqualität geachtet, sondern es wird auch die Steigerung des Abstimmungsgrades zwischen den Führungsteilsystemen angestrebt. Die Lösung dieser Problemstellung wird in der ergebnisorientierten Ausrichtung des gesamten Entscheidens und Handelns in der Unternehmung durch eine entsprechende Aufbereitung von Führungsinformationen gesehen.²² Die Planung und Kontrolle obliegt dem Aufgabenbereich der Führungskräfte, hingegen obliegt die unternehmensbezogene Budgetierung alleine dem Controlling.

Regelungsorientierte Controllingkonzeption

Das Controlling ist durch Information und Koordination der unterschiedlichen Entscheidungen der verschiedenen Abteilungen für die Sicherung und Erreichung der Unternehmungsziele zuständig. Das Ziel ist es, den angestrebten Soll-Wert durch Planung, Realisation und Kontrolle zu erreichen.

2.3.2 Koordinationsorientierte Controllingkonzeption

Die Koordinationsorientierte Konzeption des Controllings ist zuständig für die Sicherung der Fähigkeit der Unternehmungsführung zur Koordination der Ausführungshandlungen. Anders als bei den entscheidungsorientierten Konzeptionen kommt es auf die Koordination zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme (d.h. von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen) an und nicht auf die Koordination von Entscheidungen.

Dies ist das Ergebnis langfristiger Entscheidungen über:

- die zu erstellenden Pläne
- die durchzuführenden Kontrollen

²²Vgl. Friedl, B.: Controlling, 2002, S. 153.

- die Träger der Planung- und Kontrollausgaben
- die einzusetzenden Instrumente bzw. die bereitzustellenden Informationen sowie
- die Regeln des Planungs-, Steuerungs- und Informationsprozesses.²³

2.3.3 Rationalitätsorientierte Controllingkonzeption

Dieser Konzeption ist für die Sicherstellung der effizienten Verwendung von Mitteln für die gegebenen Zwecke der Unternehmensführung zuständig. Das Controlling hat die Aufgabe, Rationalitätsdefizite im Bereich der Willensbildung, Datenbereitstellung, der Durchsetzung und Kontrolle aber auch bei der Verbindung von Entscheidungen zwischen den Führungskräften aufzudecken und in weiterer Folge bereit zu stellen.

2.3.4 Instrumente des Controlling

Um eine begründete Entscheidung zu treffen, müssen vom Controller entsprechende Systeme und Analysen eingeführt werden. Ein Hauptpunkt ist das Berichtswesen, welches immer auf einen aktuellen Standpunkt gebracht werden muss. Der Controller ist auch zuständig für die Erarbeitung div. Analysen und Pläne, wie z.B.:

- Budgetpläne
- Soll-Ist-Vergleich
- Kostenrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Investitionsrechnung
- operative und strategische Planung
- Kennzahlensysteme

Diese Controlling Tools sind ausschlaggebend für die Entscheidungsfindung, da es sich nicht um eine wissenschaftliche Aussage, welche wahr oder falsch sein kann, sondern vielmehr um ein Hilfsmittel zum Generieren von Erkenntnissen handelt.

²³Vgl. Friedl, B.: Controlling 2002, S. 173.

2.3.4.1. Budgetpläne

Bei den Budgetplänen wird grundsätzlich zwischen flexiblen und starren Budgets unterschieden. Von einem flexiblen Budget spricht man, wenn z.B. variable Stückkosten und fixe Periodenkosten (Maschinen) in einem Budget kombiniert werden. (Rechenbeispiel: variable Stückkosten x zu produzierende Menge + fixe Periodenkosten = Budget). Diese Budgets sind nur für Abteilungen anwendbar, in denen die Kosten in erheblichem Umfang von der Beschäftigung, Rohmaterialpreis, usw. abhängen, was im Wesentlichen im Bereich der Produktion zutrifft. Von diesem flexiblen Budget lässt sich ein Soll-Budget herleiten. Für alle anderen Abteilungen wird ein starres Budget angewendet, da hier fixe und variable Kosten nicht kombiniert werden können.

Die Budgetplanung oder Budgetierung ist eine Erfolgsplanung welche retrograd, progressiv oder im Gegenstromverfahren erfolgen kann.

Bei der retrograden (Top-down) Budgetierung wird von der oberen Führungsebene ein zu erreichender Sollwert vorgegeben, an welchen die untergeordneten Ebenen ihr Budget anpassen müssen, bis im Gesamtbudget der erwünschte Sollwert erreicht wird. Bei dieser Form kann es zum Problem werden, dass gewisse Budgets von vornherein nicht erreicht werden können und sich das demotivierend auf die betroffenen Unternehmensbereiche auswirkt.²⁴

Bei der progressiven (Bottom-up) Budgetierung wird aufgrund der Budgets der untergeordneten Ebenen ein Gesamtbudget erstellt. Bei dieser Form liegt das Hauptproblem meist an der fehlenden koordinierten Strategie zwischen den Unternehmensbereichen, da jeder Bereich seine Interessen durchsetzen will, und diese nicht mit denen anderer Bereiche harmonisieren. Allerdings wirkt sich die Budgeterstellung positiv auf die Motivation der Unternehmensbereiche aus.²⁵

Die Gegenstrombudgetierung kann über die Eröffnung einer Top-down oder einer Bottom-up Budgetierung erfolgen.

²⁴Vgl. Heuer, K. R.: Controlling Basislehreinheiten und Fallstudien, 2011, S. 219.

²⁵Vgl. Friedl, B.: Controlling, 2002, S. 294.

Bei der Gegenstrombudgetierung nach Top-down, wird von der obersten Führungsebene eine Budgetrichtlinie vorgegeben. Aufgrund dieser, erstellen die untergeordneten Ebenen ihr jeweiliges Budget, welches nach Prüfung der Führungsebenen, mit den untergeordneten Ebenen verhandelt, angepasst und genehmigt wird.

Bei der Gegenstrombudgetierung nach dem Bottom-up Prinzip, wird ein Budget von den unteren Ebenen erstellt, zusammengefasst und ein Gesamtbudget erstellt und der obersten Führungsebene zur Prüfung vorgelegt. Nach Prüfung der Budgets, werden Vorgaben zur Anpassung der Budgets der unteren Ebenen erarbeitet. Diese Verfahren bieten von den drei beschriebenen die höchste Identifikation bzw. Motivation für die einzelnen Ebenen. Allerdings ist dies auch mit einem sehr hohen Koordinationsaufwand verbunden.

Die Budgetierung wird in verschiedene Phasen unterteilt:

- Budgetplanung
 - Budgeterstellung:
 - Budgetkonsolidierung und -abstimmung
 - Budgetautorisierung
- Budgetrealisierung
- Budgetkontrolle
 - Budgetabweichungsanalyse
 - Budgetrevision

Bei der Budgeterstellungphase, werden realisierbare Kosten und Leistungsgrößen generiert, wobei hier der Controller vor allem eine koordinierende Aufgabe, bei der Abstimmung der Zahlen in den einzelnen Teilbudgets hat.

Bei der Kontrollphase des angelegten Budgets geht es um die Gestaltung, den laufenden Soll-Ist-Vergleich und die Abweichungsanalyse. Der Soll-Ist-Vergleich inklusive einer Hochrechnung der zu erwarteten Jahreszahlen findet monatlich statt. Diese Kontrolle gibt wichtige Hinweise für die Budgetplanung der nächsten Periode.²⁶

²⁶Vgl. Biethahn Huch (Hrsg.): Informationssysteme für das Controlling, S. 104 – 105.

2.3.4.2. Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist eine interne Erfolgsrechnung, welche den Erfolg der betrieblichen Tätigkeit korrekt darstellen soll. Die Auswertung erfolgt in Form von:

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung und
- Kostenträgerrechnung

Dies ist das Kernstück eines jeden Controlling-Konzepts und wird als informationsbasiertes Steuerungskonzept verwendet.²⁷

Kostenartenrechnung:

Die Kostenartenrechnung ist die Grundlage für die gesamte Kostenrechnung, daher sollte möglichst sorgfältig und genau vorgegangen werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse gehen sowohl in die Kostenstellen- als auch in die Kostenträgerrechnung ein.

Die Daten stammen zum Großteil aus Bereichen des betrieblichen Rechnungswesens wie z.B.: Finanz-, Material-, Personalbuchhaltung.²⁸

Zwei wichtige Faktoren bei der Kostenartenrechnung gibt es zu beachten:

- Festlegen von Richtlinien zur Kostenartengliederung und
- Festlegung und Einengung des Personenkreises, der die Kosten den Kostenarten zuordnen darf.

Das Wichtigste einer Kostenartenrechnung ist eine sinnvolle Gliederung. Diese werden gebildet indem man aus dem Gesamtkostenblock Kosten herauslöst, welche sich von anderen Kosten unterscheiden. Hier muss man sich auf die Bildung solcher Kostenarten beschränken, die für die Kostenrechnung vom Informationsgehalt her von Interesse sind, da man sonst eine nicht überschaubare Menge an Kostenarten erhalten würde.²⁹

²⁷Vgl. Wilkens: Kosten- und Leistungsrechnung, 9. Auflage, S. 3.

²⁸Vgl. Fandel-Fey-Heuft-Pitz: Kostenrechnung, 2. Auflage, S. 83.

²⁹Vgl. Dörrie Preißler: Grundlagen Kosten- und Leistungsrechnung, 8. Auflage, S. 71.

Es gibt verschiedene Arten wie man die Kostenarten gliedern kann:

- Art der verbrauchten Einsatzfaktoren
 - Personalkosten: Löhne, Gehälter, Lehrlingsentschädigungen, Lohn- und Gehaltsnebenkosten
 - Materialkosten: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
 - Kapitalkosten: Abschreibungen, Zinsen, Wagnisse
 - Fremdleistungskosten: Transportkosten, Reparaturkosten, Energiekosten, Mietkosten
 - Steuerkosten: Steuern, Beiträge, Gebühren
- Betriebliche Funktionen
 - Beschaffungskosten
 - Lagerkosten
 - Fertigungskosten
 - Verwaltungskosten
 - Vertriebskosten
- Verursachungsgerechte Zurechenbarkeit
 - Einzelkosten: Sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger direkt zugerechnet werden.
 - Gemeinkosten: Sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger nicht direkt zugerechnet werden können. Gemeinkosten lassen sich nur den Kostenstellen zurechnen, die sie verursachen.
- Verhalten bei Beschäftigungsänderung
 - Fixe Kosten: Sind beschäftigungsunabhängige Kosten. (Grundsteuer, Miete, Versicherungen, usw.)
 - Variable Kosten: Sind beschäftigungsabhängige Kosten. (Fertigungsmaterial, Akkordlöhne, usw.)³⁰

Kostenstellenrechnung

Eine Kostenstelle ist ein Betriebsbereich, dem Kosten entsprechend Ihrer Verursachung zugerechnet werden können.³¹ Die Kostenstellenrechnung ist mit der Kostenarten- und Kostenträgerrechnung eine der drei Hauptteile der

³⁰Vgl. Podlipnik, H.: VbK Buchhalterprüfung – Kostenrechnung, Auflage 4.0 / Juni 2012, S. 12-13.

³¹MMMag. Dr. Kassegger, A.: Controlling Skriptum, Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft, B.A. 2010.

Kostenrechnung. Sie soll aufklären in welchen Unternehmensbereichen welche Kosten angefallen sind so wie in Form von Soll-Ist-Vergleichen Unwirtschaftlichkeiten in einem Unternehmen aufdecken.

Für jeden Verantwortungsbereich soll mindestens eine Kostenstelle gebildet werden. Kann dieser nicht eindeutig mit einer Kostenstelle gemessen werden macht es Sinn diese in mehrere Kostenstellen aufzuteilen.

Ist eine direkte Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger nicht möglich, so werden diese sinngemäß auf die Kostenstellen verteilt, und in Form von Gemeinkosten-Zuschlagssätzen auf die Kostenträger indirekt verteilt.

Wie viele Kostenstellen ein Unternehmen benötigt hängt u.a. von der Branche, Betriebsgröße, dem Produktionsprogramm, dem Fertigungsverfahren, der Betriebsorganisation, von der gewünschten Genauigkeit der Kostenerfassung und Kostenverrechnung und von den Möglichkeiten der Datenerfassung und – Verarbeitung ab.³²

Die erstellten und bereits zugeordneten Kostenstellen unterscheiden sich in:

- **Allgemeine Kostenstellen:** Sie dienen den gesamten Unternehmen und stehen nicht mit der Leistungsverwertung im Zusammenhang. z.B.: Heizung, Hausmeister, Kantine, Reinigung, Gebäudeverwaltung, Werksbewachung, etc.

- **Hauptkostenstellen:** Sind Kostenstellen die direkt auf den Kostenträger zugerechnet werden können. Zumeist werden in Produktionsbetrieben folgende Hauptkostenstellen gebildet:
 - Material (-> Beschaffung, Disposition, Wareneingang, Lagerhaltung)
 - Fertigung (-> Produktion, Montage, Qualitätssicherungssystem, Arbeitsvorbereitung, Entwicklung)
 - Verwaltung (-> Geschäftsführung, Buchhaltung, Finanzwesen, Personalwesen, Betriebsorganisation, Controlling)

³²Vgl. Podlipnik, H.: VbK Buchhalterprüfung – Kostenrechnung, Auflage 4.0 / Juni 2012, S. 32.

- Vertrieb (-> Marketing, Vertrieb, Versand, Fakturierung, Auftragswesen, Lager für fertige / unfertige Erzeugnisse)
- Handel (-> Fabrikverkauf, Direktverkauf, Absatzmittler)
- **Hilfskostenstellen:** Sind Kostenstellen, die innerbetriebliche Leistungen erbringen und nur von Hauptkostenstellen beansprucht werden. Zumeist werden diese im Material- und Fertigungsbereich gebildet. z.B.: bei Fertigungshilfskosten: Reparaturwerkstätten, Arbeitsvorbereitung, Werkzeugbau, Elektriker, usw..³³

Entsprechend der Art der Verrechnung kann außerdem zwischen Vor- und Endkostenstelle getrennt werden.

- **Vorkostenstellen:** Sind Kostenstellen, die für die anderen Kostenstellen Leistungen einbringen, d.h. selbst nicht direkt an der Produktion der Endprodukte beteiligt sind. Sie werden im Betriebsabrechnungsbogen auf andere Kostenstellen umgelegt und somit aufgelöst.
- **Endkostenstellen:** Sind jene Kostenstellen, deren Kosten direkt auf die Kostenträger verrechnet werden können (=Gemeinkosten).

Die folgende Grafik veranschaulicht die Zusammenhänge der verschiedenen Kostenstellenbezeichnungen:³⁴

³³Vgl. Podlipnik, H.: VbK Buchhalterprüfung – Kostenrechnung, Auflage 4.0 / Juni 2012, S. 35.

³⁴Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Kostenstellen.html>; Kostenstelle.

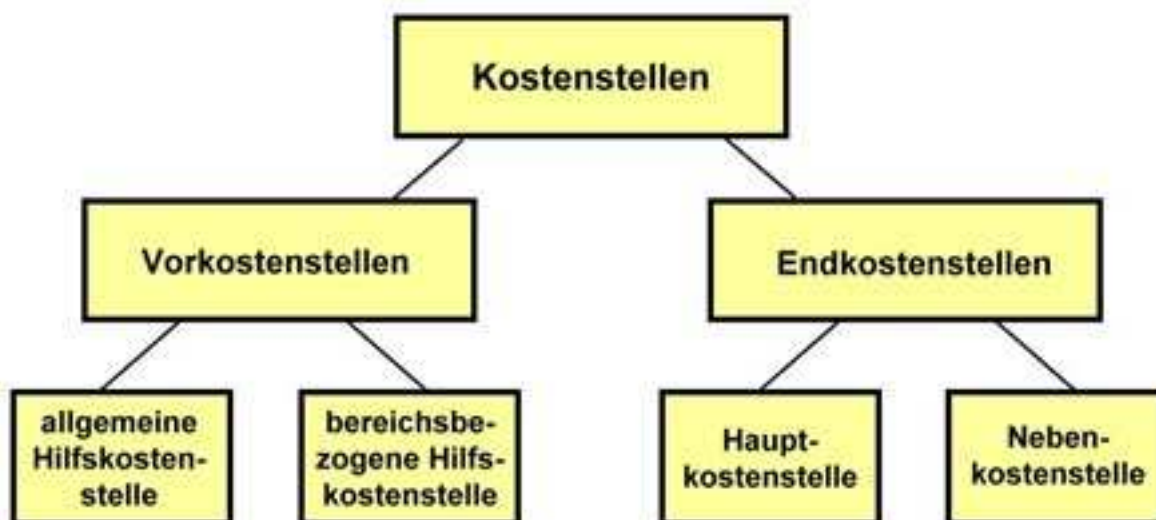


Abbildung 7: Zusammenhänge der verschiedenen Kostenstellen³⁵

Beispiel zur Veranschaulichung über die Bildung der Gemeinkostenzuschlagssätze bis zu den Herstellkosten:

1. **Kostenstelle Material:** Die Gemeinkosten für diese Kostenstelle betragen € 72.000,00. Bezugsgröße ist das eingesetzte Fertigungsmaterial in der Kostenstelle Material mit € 900.000,00.
2. **Kostenstelle Fertigung 1:** Die Gemeinkosten für diese Kostenstelle betragen € 351.000,00. Bezugsgröße bilden die Maschinenstunden. Die Maschinenlaufzeit beträgt in dieser Kostenstelle 3.000 Stunden
3. **Kostenstelle Fertigung 2:** Die Fertigungsgemeinkosten für diese Kostenstelle betragen € 500.000,00 sind zu 60% durch den Einsatz von Maschinen bedingt und zu 40% von den Fertigungslöhnen abhängig. Es sind 5.000 Maschinenstunden und € 800.000,00 Fertigungslöhne angefallen.

Aufgabenstellung:

Mit welchen Gemeinkosten der Kostenstellen Material, Fertigung 1 und Fertigung 2 wird ein Produkt belastet, das € 5.000,00 Fertigungsmaterial, 10 Maschinenstunden in Fertigung 1, 20 Maschinenstunden und € 4.000,00 Fertigungslöhne in Fertigung 2 verbraucht hat.

³⁵ Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Kostenstellen.html>; Kostenstelle.

Lösung:**1. Kostenstelle Material**

Gemeinkosten x 100	=	$\frac{72.000,00 \times 100}{900.000}$	=	8%
Fertigungsmaterial				
8% MGK von € 5.000,00	=	€ 400,00		

2. Kostenstelle Fertigung 1

Gemeinkosten	=	$\frac{351.000,00}{3.000,00}$	=	€ 117,00	/ Maschinenstunde
Maschinenstunden					
FGK1: 10 Maschinenstunden x € 117,00	=	€ 1.170,00			

3. Kostenstelle Fertigung 2

60% Gemeinkosten	=	$\frac{300.000,00}{5.000,00}$	=	€ 60,00
Maschinenstunden				
FGK2: 20 Maschinenstunden x € 60,00	=	€ 1.200,00		
40% Gemeinkosten x 100	=	$\frac{200.000,00 \times 100}{800.000,00}$	=	25%
Fertigungslöhne				
FGK2. 25% FGK von € 4.000,00	=	€ 1.000,00		

4. Berechnung der Herstellkosten

	Fertigungsmaterial		€ 5.000,00	
+	MGK	8%	€ 400,00	
=	Summe MGK			€ 5.400,00
+	FGK1	10 Mstd zu € 117,00	€ 1.170,00	
+	FGK2	Fertigungslöhne	€ 4.000,00	
+	FGK2	25%	€ 1.000,00	
+	FGK 2	20 Mst zu € 60,00	€ 1.200,00	
=	Summe FGK1 + 2			€ 7.370,00
=	Hestellkosten			€ 12.770,00

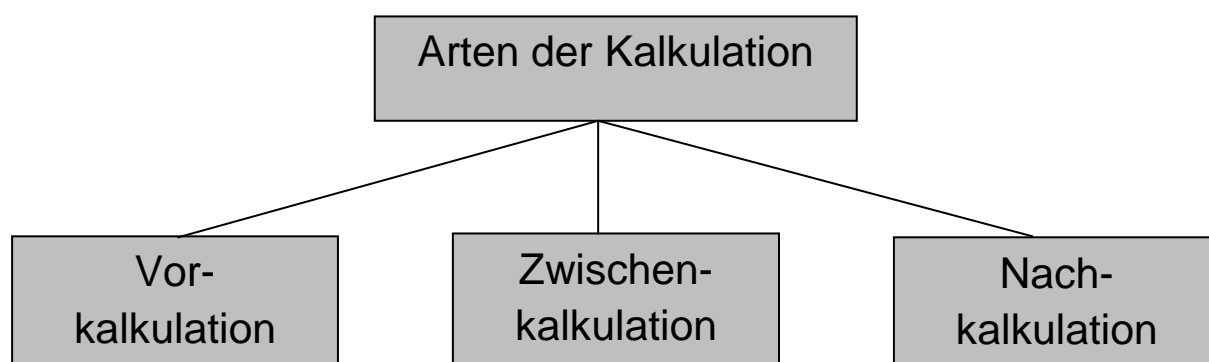
Kostenträgerrechnung:

Die Kostenträgerrechnung muss die durch die Kostenträger verursachten Kosten zurechnen. Kostenträger sind betriebliche Leistungen, welche für den Markt oder den

Betrieb selbst bestimmt sind. Folgende Informationen erhält man über die Kostenträgerrechnung:

- Höhe der Herstellkosten
- Bewertung der Halb- und Fertigfabrikate und der selbst erstellten Anlagen
- Unterlagen für die Preispolitik
 - Preisuntergrenze
 - Optimales Produktions- bzw. Absatzprogramm
 - Selbst- oder Fremderzeugung
 - Annahme/Ablehnung von Zusatzaufträgen
- Unterlagen für eine kurzfristige Erfolgsrechnung

Die Kostenträgerrechnung wird in 3 Arten der Kalkulation aufgeteilt:



Vorkalkulation	Zwischenkalkulation	Nachkalkulation
<p>Erfolgt vor der Leistungserstellung, meist eine Angebotskalkulation mit den wahrscheinlichen Kosten für spezielle Aufträge (Normal-, Plankosten). Hauptaufgabe ist die Preisfindung der Preisbeurteilung</p>	<p>Dient zur Überwachung der Kostenentwicklung bzw. für Bilanzansätze bei Kostenträgern mit langer Produktionsdauer (Großaufträge, Baustellen usw.) = Nachkalkulation für halbfertige Erzeugnisse</p>	<p>Erfolgt nach der Leistungserstellung und dient der Wirtschaftlichkeitskontrolle (Stückkontrolle oder Periodenkontrolle)</p>

Abbildung 8: Kostenträgerrechnung – Arten der Kalkulation ³⁶

³⁶ Vgl. Podlipnik, H.: VbK Buchhalterprüfung – Kostenrechnung, Auflage 4.0 / Juni 2012, S. 45.

Die verschiedenen Kalkulationsverfahren:

- **Zuschlagskalkulation:** Findet Anwendung in Produktionsbetrieben mit Einzel- und Serienfertigung mit mehrstufigen Produktionsprozess, allerdings müssen die Kosten getrennt werden können in:
 - Direkt auf den Kostenträger zurechenbare Kosten (Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne) und
 - Indirekt auf den Kostenträger zurechenbare Kosten (FGK, MGK Zuschläge)
- **Summarische Zuschlagskalkulation:** Es werden die in der Abrechnungsperiode angefallenen Kostenträgergemeinkosten erfasst und mit eine Schlüsselgröße verrechnet. Zuschlagsgrundlage können je nach Unternehmen das Fertigungsmaterial, die Fertigungslöhne oder die Summe der Einzelkosten sein.
- **Stundensatzrechnung:** Diese kommt nur bei Klein- und Mittelunternehmen zum Einsatz, da diese aus Kostengründen keine Kostenrechnung haben. Es werden die von Kammern u. a. vorgegebenen branchenüblichen Kalkulationssätze angewendet.

2.3.4.3. Soll-Ist-Vergleich

Der Soll-Ist Vergleich, ist ein Instrument zur Überprüfung ob Ziele erreicht werden und kommt, wie im vorherigen Punkt erwähnt, in der Kostenstellenrechnung zum Einsatz. Diese Ziele sollten für alle wichtigen Unternehmensaktivitäten (Produkte, Kunden, Mitarbeiter, Umsätze, Kosten, Gewinn sowie Finanzen) festgelegt werden. Um zu überprüfen ob die festgelegten Ziele erreicht bzw. realisiert wurden, werden die Soll-Werte den Ist-Werten gegenübergestellt.³⁷ Daraus resultiert die Verbrauchsabweichung. Die Hintergründe dieser Abweichungen werden im Soll-Ist-Vergleich analysiert. Damit kann man festlegen, wie diese Abweichungen in Zukunft vermeiden werden können bzw. welche Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden sollen.

³⁷Vgl. Axel Mehlan: Praxishilfen Controlling, S. 31.

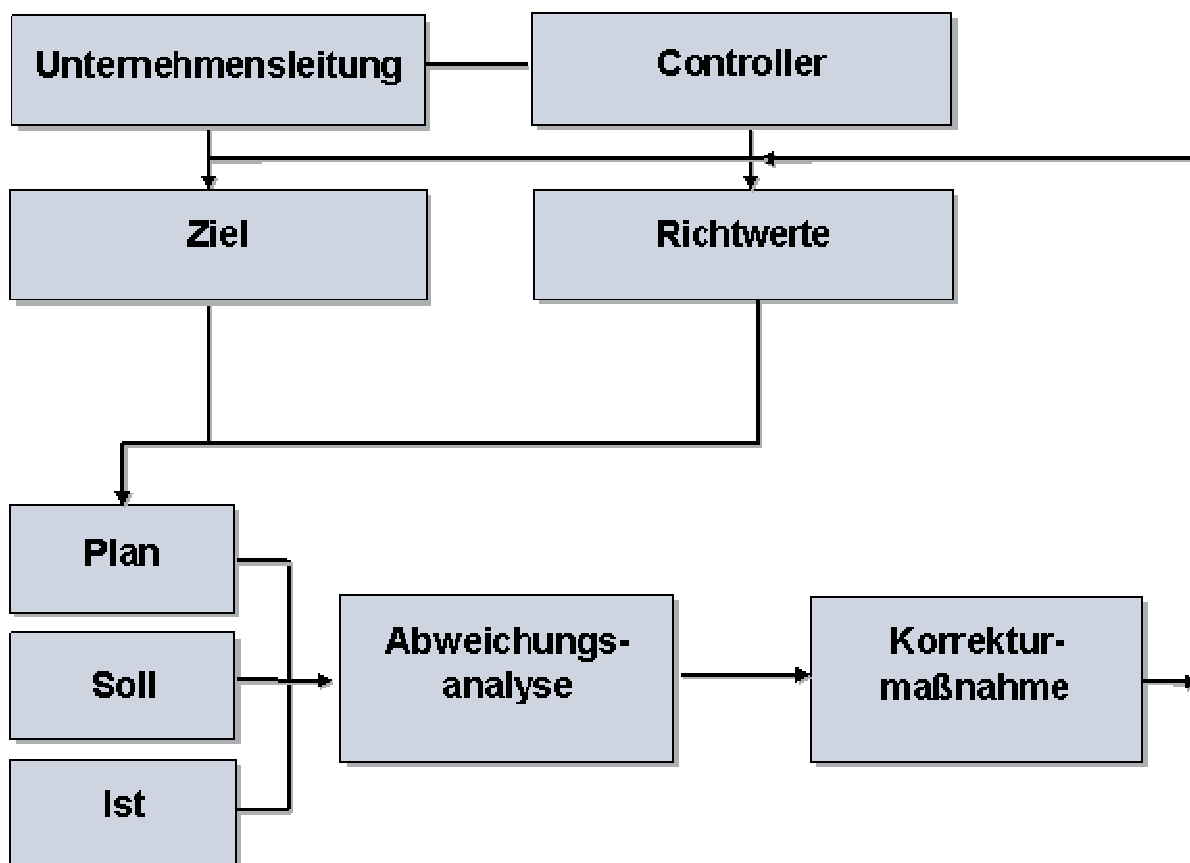


Abbildung 9: Grundschemata Soll-Ist-Vergleich³⁸

Um erfolgreich wirtschaften zu können ist es relevant, die erreichten Ist-Werte mit den Soll-Werten zu vergleichen, was bedeutet die Abweichungen zu kennen, um ggf. Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Dabei ist es wichtig, dass die Planung und Kontrolle aufeinander abgestimmt sind, d.h. tatsächlich vergleichbares miteinander verglichen werden kann.

Dieses Planungs- und Kontrollsystem ist im Soll-Ist-Vergleich ein wichtiges Instrument, welches nicht nur in Großunternehmen sichtbar ist. Auch im Klein- und Mittelunternehmen ist dies zwingend notwendig, wobei sich der Umfang dieser Prozesse vom Großunternehmen unterscheidet. Hier muss der Controller nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip arbeiten und die Prozesse auf die Bedürfnisse kleinerer Unternehmen anpassen.

Der Soll-Ist-Vergleich wird für einen Controller in folgende Arbeitsschritte unterteilt:

1. Aufzeigen der Istwerte

³⁸ Vgl. Jung, H.: Controlling, 2003 München, S. 389.

2. Erkennen und Analyse von Abweichungen (gemessen an den Sollwerten)
3. Ermittlung der Abweichungsursache
4. Definieren von Korrekturmaßnahmen
5. Abwägen der Korrekturmaßnahmen
6. Vorschläge von Korrekturlösungen
7. Einleitung von Korrekturentscheidungen und konkreten Maßnahmen
8. Durchführen der getroffenen Korrekturmaßnahmen
9. Überprüfung der eingeleiteten Korrekturmaßnahmen
10. Rückkoppelung/Nachfassen

Der Controller soll die Unterschiede zwischen den Ist und Soll Werten in den Kostenstellen verdeutlichen.³⁹ Hierfür wird die unten beschriebene Abweichungsanalyse eingesetzt.

Abweichungsanalyse

Bei der Abweichungsanalyse wird nicht wie beim Soll-Ist-Vergleich die Gesamtabweichung errechnet, diese hat nur eine begrenzte Aussagekraft, sondern die Gesamtabweichung wird in Teilabweichungen untergliedert.⁴⁰ Dies gibt Aufschlüsse über die Effizienz und Effektivität der ausgeführten Maßnahmen. Diese müssen danach analysiert und interpretiert werden, da eine positive Abweichung an einer anderen Stelle eine negative Abweichung auslösen kann.

Die Abweichungsanalyse wird unterteilt in Abweichung nach erster Ordnung und nach zweiter Ordnung.

Abweichung nach erster Ordnung:

Abweichung nach erster Ordnung bedeutet, dass sich eine Einflussgröße, z.B. der Preis oder die Menge verändert haben, auf welcher man die Änderung genau feststellen kann.

Abweichung nach zweiter Ordnung:

Abweichung nach zweiter Ordnung bedeutet, dass sich mehrere Einflussgrößen, z.B. der Preis und die Menge verändert haben. Es müssen sich allerdings immer zwei

³⁹Vgl. Peter R. Preißler: Controlling, 13. Auflage, S. 153.

⁴⁰Vgl. Heuer, K. R.: Controlling Basislehreinheiten und Fallstudien, 2011, S. 232.

oder mehrere Einflussgrößen ändern, damit man von einer Abweichung zweiter Ordnung sprechen kann.

2.3.5 Operatives und strategisches Controlling

Grundlegendes:

Das strategische Controlling ist langfristig, auf > 3 Jahre, ausgelegt. Die Aufgabe ist die strategische Planung und Kontrolle, um eine nachhaltige Unternehmensexistenz zu gewährleisten.

Das operative Controlling ist die Basis der aktiven Unternehmenssteuerung und es sollen innerhalb eines kurzfristigen Planungszeitraumes (Monat, Quartal, Jahr) Maßnahmen ergriffen werden.⁴¹ Die Steuerung unterliegt der Erreichung der strategischen Planung. Diese Planvorgaben müssen daher aus dem strategischen Controlling abgeleitet werden.

Das strategische und operative Controlling kann nicht komplett voneinander getrennt behandelt werden, denn die operative Planung hängt stark von der strategischen Planung ab. Die operativen Überlegungen geben wiederum wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. In den beiden unten angeführten Tabellen werden in der ersten Tabelle die Unterschiede zwischen operativer und strategischer Planung, in der zweiten Tabelle deren Abweichungen dargestellt.

Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Planungsziel	Existenz der Unternehmung	Gewinn der Unternehmung
Zielinhalt	Aufbau von Erfolgspotentialien	Nutzung von Erfolgspotentialien
Zielbezug	SACHZIELE Neue Produkte und Märkte Neue Produktionsverfahren	FORMALZIELE Rendite – Gewinn Umsatz – Kosten
Planungsfunktion	Unternehmensplanung	Ausführungsplanung
Planungshorizont	Langfristig > 3 Jahre	Kurzfristig (Monat, Quartal, Jahr)

⁴¹Vgl. Heuer, K. R.: Controlling Basislehreinheiten und Fallstudien, 2011, S. 4.

Planungseben	Unternehmensleitung	Linienstellen
Informationsweg	Top-down	Bottom up
Aggregationsgrad	Hoch	Niedrig
Differenzierung	Ein Gesamtplan	Mehrere Teilpläne
Detaillierung	Grober Rahmenplan	Verbindliche Einzelpläne
Formalisierung	Qualitativ – verbal	Quantitativ – zahlenmäßig
Philosophie	Umweltanpassung	Optimierung

Abbildung 10: Unterschied zwischen operativen und strategischen Controlling⁴²

In der oben dargestellten Abbildung wird ersichtlich, dass es sich wie schon beschrieben bei der strategischen Planung / Controlling um ein langfristiges Unterfangen handelt, bei welchem im Vordergrund die Existenz des Unternehmens durch Einführung von neuen Produkten, Implementierung neuer Produktionsverfahren oder durch die Erschließung neuer Märkte stehen. Diese Unternehmensziele werden durch einen groben Gesamtplan von der Unternehmensleitung festgelegt. Daraus werden im operativen Controlling die Teilpläne zur Realisierung der strategischen Ziele definiert.

Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Betrachtungszeitraum	Ferne Zukunft	Gegenwart und nahe Zukunft
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotentiale	Gewinn
Grundbegriffe	Chancen und Risiken; Stärken und Schwächen	Erträge und Aufwendungen; Erlöse und Kosten
Denkansatz	„do the right things“	„do the things right“
Orientierung	Vorwiegend unternehmensextern	Vorwiegend unternehmensintern
Planungsmethode	Strategische Planung	Relativ stabiles Umfeld
Art der Information	Überwiegend qualitativ	Quantitativ, monetär
Art der Aufgaben	Innovative Aufgaben	Routineaufgaben

⁴² Vgl. Buhholz, L.: Strategisches Controlling – Grundlagen - Instrumente – Konzepte, 2009, S. 47.

Steuerungsansatz	Gegenüberstellung von Erfolgspotentialen und Potentialausschöpfung	Messung der Planzielerreichung u.a. durch Deckungsbeiträge und Kennzahlen
-------------------------	--	---

Abbildung 11: Abgrenzungen zwischen operativen und strategischen Controlling⁴³

⁴³ Vgl. Buhholz, L.: Strategisches Controlling – Grundlagen - Instrumente – Konzepte, 2009, S. 49.

3. Vertriebscontrolling

3.1 Definition Vertrieb

Der Vertrieb ist in einem Unternehmen jene Abteilung, welche für die Gestaltung des Absatzes von Produkte und Dienstleistungen zuständig ist. Hingegen der Verkauf, welcher oft mit dem Vertrieb verwechselt wird, „nur“ ein Bestandteil des Vertriebs ist, welcher für den Prozess des Verkaufsabschlusses zuständig ist.

In den „4P's“ des Marketing Mix ist der Vertrieb ein wesentlicher Bestandteil.



Abbildung 12: 4P's des Marketing Mix

- **Product (Produktpolitik):** Ist die Basis und das wichtigste „P“ im Marketingmix. Ohne ein überzeugendes Produkt, das einen konkreten Kundennutzen und Mehrwert liefert, wird es langfristig äußerst schwierig, erfolgreich zu sein.
- **Price (Preispolitik):** Neben dem Festlegen der Preise geht es um die Vereinbarung von Rabatten, Liefer- und Zahlungsbedingungen.
- **Promotion (Kommunikationspolitik):** Hier geht es neben der klassischen Werbung (Fachzeitschriften, Webauftritt, Messeauftritt) auch um verkaufsfördernde Maßnahmen.

- **Place (Distributionspolitik):** Wo wird das Produkt angeboten, und welcher Vertriebsweg (direkter oder indirekter Vertrieb) wird gewählt? Da es sich bei diesem „P“ um das entscheidende für den Vertrieb handelt, wird hierzu näher eingegangen.⁴⁴

Wie oben erwähnt, muss entschieden werden, ob man sich für den direkten oder indirekten Vertriebsweg entscheidet. Beim direkten Vertrieb wird die Ware direkt vom Hersteller an den Kunden geliefert. Beim indirekten Vertrieb wird die Ware vom Hersteller an einen Handelsvertreter geliefert, welcher die Ware an die diversen Kunden weiterverkauft.

Ob sich ein Unternehmen für einen direkten oder indirekten Vertrieb entscheidet ist eine grundlegende und sehr wichtige strategische Vertriebs- und Unternehmensentscheidung. Diese werde ich anhand eines Sicherheitsgurtherstellers, welcher hauptsächlich die Nischenmärkte Busse, Nutz- und Agrarfahrzeuge beliefert, sowie Gurtsystemen für Oldtimer und Rollstuhlsicherungssysteme für behinderte Menschen anbietet, erläutern.

Im direkten Vertrieb beliefert der Sicherheitsgurthersteller direkt den Sitzhersteller, welcher wiederum seine fertigen Sitze mit den Sicherheitsgurten an den Hersteller der Busse, Nutz- oder Agrarfahrzeuge liefert. Ist der Hersteller der Busse, Nutz- oder Agrarfahrzeuge auch Hersteller der Sitze, so werden die Sicherheitsgurte direkt zu diesem geliefert. Vorteil des direkten Verkaufs ist der direkte Kundenkontakt, und somit das direkte Feedback vom Kunden. Der Vorteil des direkten Feedbacks vom Kunden, sei es positiv oder negativ, bindet natürlich in einem Unternehmen sehr viele Ressourcen, was auch höhere Kosten im Sinne von Mitarbeiter und Reisekosten bedeutet, da die Kunden im Falle von Neuprojekten oder Reklamationen dementsprechend gut und zumeist auch vor Ort (Kundenbesuche, Außendienstmitarbeiter) betreut werden müssen. Da es bei diesen Kunden um hohe Stückzahlen und Umsätze geht, ist der direkte Vertrieb die beste und auch einzige Möglichkeit den Kunden langfristig am Unternehmen und am Produkt zu binden, da

⁴⁴Quelle: <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/marketingmix>; Die 4P's des Marketingmix: Produkt, Preis, Vertrieb, Kommunikation.

man sich durch die spezielle und individuelle Kundebetreuung vom Markt absetzt und eine individuelle Kundenbeziehung herstellt.

Aufgrund der sehr hohen Inanspruchnahme der Ressourcen wird in den Märkten der Nachrüstung von Oldtimer und im Vertrieb der Rollstuhlsicherungssysteme für behinderte Menschen der Weg des indirekten Vertriebs eingeschlagen. Hier werden die Sicherheitsgurte an Zwischenhändler geliefert, welche dann wiederum die Gurte an den Endverbrauchern liefern. Den direkten Kontakt zum Endverbraucher hat in diesem Fall nur der Zwischenhändler, nicht aber der Sicherheitsgurthersteller. Dies bedeutet für den Hersteller ein enormes Einsparungspotential an Ressourcen, da die komplette Kundenbetreuung und Akquise vom Zwischenhändler abgehandelt wird. Ein weiterer Grund für diesen strategischen Schritt ist die Tatsache, dass in diesen Märkten von jedem Endverbraucher Gurtsysteme in sehr geringen Stückzahlen benötigt werden. Aufgrund des Einschaltens eines Zwischenhändlers werden von diesem beim Hersteller gleich größere Stückzahlen bestellt und auf Lager gelegt, was die Produktivität in der Produktion der Produkte enorm steigert. Somit ergibt sich eine win-win-Situation für den Endverbraucher, der die Ware sofort beziehen kann und nicht warten muss bis diese produziert wird. Aber auch beim Hersteller, welcher produktiv seine Produktion auslasten kann und nicht aufgrund von Kleinserien an Produktivität verliert.

3.2 Aufgaben des Vertriebscontrolling

Da der Vertrieb das Bindeglied zwischen Markt und Unternehmen darstellt, bedarf es aufgrund der starken Abhängigkeit von Veränderungen der Unternehmensumwelt eines speziellen, funktionsbereichsbezogenen Controlling in Form des Vertriebscontrolling.⁴⁵

Das moderne Vertriebscontrolling wird den dynamischen Marktprozessen angepasst. Dazu zählen neben der Ergebniskontrolle, die Planfortschrittskontrolle und eine Überprüfung der Strategieprämisse.⁴⁶

⁴⁵Vgl. Duderstadt S.: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, S. 29.

⁴⁶Vgl. Pufahl M.: Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3 Auflage, S. 11.

Die Aufgabe ist es, als eine Art Informations- und Koordinationszentrum für die Vertriebssteuerung zu fungieren. Ohne ein Vertriebscontrolling ist eine effiziente Vertriebssteuerung nicht möglich. Das Vertriebscontrolling hat folgende Zwecke:

1. Information
2. Koordination
3. Kontrolle

Der Grundbaustein eines erfolgreichen Vertriebscontrollings ist es, ein funktionierendes Informationssystem zu implementieren. Die gewonnenen Informationen müssen kategorisiert, ausgewertet und analysiert werden, um die Entscheidungsfindung des Managements zu erleichtern. Ein Vertriebscontrolling wird an der Qualität seiner Information gemessen.⁴⁷ Die Informationsstrategie ist jener Grundbaustein, an welchen der Erfolg oder Misserfolg des Vertriebscontrollers gemessen wird.

Schwerpunkt	Teilaufgabe
Optimierung der Vertriebsausrichtung	Markt- und Segmentrentabilitätsanalyse
	Wettbewerbsanalyse
	Benchmarkanalyse
Verkaufserfolgsoptimierung	Kundenwertanalyse
	Angebots- Preiskalkulation
	Produktrentabilitätsrechnung
Organisationsoptimierung	Optimierung von Vertriebseffizienz und -effektivität.
	Vertriebsprozess- und Kostenoptimierung
	Vertriebssteuerungs- und -anreizsysteme

Abbildung 13: Aufgaben des Vertriebscontrollings

Die gewonnenen Daten werden nur für firmeninterne Zwecke benötigt und die Daten werden zumeist aus dem Vertrieb gewonnen. Dadurch sollte das Vertriebscontrolling im Vertrieb eingebettet werden und nicht wie in der Praxis zumeist üblich im zentralen Controlling. In kleineren Unternehmen wird diese Rolle zumeist von der

⁴⁷Vgl. Pufahl M.: Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3 Auflage, S. 11.

Unternehmens- oder Vertriebsführung ausgeübt. Er hat die Aufgabe, die Wirkung des Verkaufs in Plangrößen umzumünzen. Hier muss er immer wieder auf Heuristiken und Annahmen zurückgreifen, welche in ein fachgerechtes Tool eingebunden sind.⁴⁸

Zum Beispiel ist es in der Budgeterstellung für den Sicherheitsgurthersteller, welche für das Geschäftsjahr 2015 Ende 2014 erstellt wird, noch nicht absehbar, ob die Kunden des Unternehmens Aufträge verlieren oder Neue gewinnen. Wenn Aufträge von Kunden verloren werden besteht die Möglichkeit, dass ein anderer Kunde, welcher ebenfalls das Gurtsystem dieser Fa. Verwendet, gewinnt, und es somit nur zu einer Umsatzverschiebung von Kunde A zu Kunde B kommt. Verwendet jedoch der Gewinner des Auftrages ein Gurtsystem eines anderen Herstellers, so verliert man den Umsatz gänzlich. Eine weitere Unbekannte ist das Risiko eines Konkurs- bzw. Insolvenzverfahrens bei einem Ihrer Kunden. Nur um diese beiden Beispiele einschätzen zu können, ist es aus meiner Sicht von Vorteil, wenn das Vertriebscontrolling im Vertrieb eingebettet ist, da der Vertrieb aufgrund von Messe- bzw. Kundenbesuche schon hinter vorgehaltener Hand über die Vergabe von diversen Aufträge Bescheid bekommt, bzw. über die verschiedenen Projekte der verschiedenen Kunden Bescheid weiß und so die möglichen Umsatzverluste oder Verschiebungen zu einem gewissen Maße einordnen kann.

Erst durch die möglichst frühzeitige Bereitstellung und Analyse von vertriebsrelevanten Informationen und Aktivitäten ist eine effiziente Vertriebssteuerung möglich. Somit ist das Vertriebscontrolling in erster Linie Informationslieferant für das Management. Dabei versorgt es das Management mit den nötigen Methoden- und Umsetzungswissen. Denn der Vertrieb ohne qualitative Informationsbasis ist wie ein Reiter ohne Pferd.

3.3 Strategisches und operatives Vertriebscontrolling

In der realen Wirtschaftswelt ist die Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Vertriebscontrolling sehr eng miteinander verknüpft. Eine generelle Trennung ist im Vertriebscontrolling nicht notwendig, da die Teilbereiche, Kunden, Märkte, Produkte, Vertriebswege, Prozesse und Wettbewerb im Fokus stehen.

⁴⁸Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, s. 24.

Trotz allem sollten die Unterscheide zwischen strategischen und operativen Vertriebscontrolling angeführt werden.

3.3.1 Operatives Vertriebscontrolling

Das operative Vertriebscontrolling ist auf das Erreichen von kurzfristigen quantitativen Faktoren (Monat, Quartal, Jahr) ausgerichtet. Zu diesen zählen:

- Deckungsbeitrags, Kundengruppen-, Geschäftsarten- und Geschäftsstellenrechnung⁴⁹
- Vertriebserfolgsrechnung: Anhand dieser können Produkt und Markt genau analysiert werden. Grundlage, ist die Deckungsbeitragsrechnung.
- Vertriebskennzahlensysteme: Dies ist ein umfassendes Informationssystem mit welchen Absatz-, Kunde-, Wettbewerbs- und Marktsituation genau analysiert werden kann. In weiterer Folge meiner Arbeit wir noch näher auf Kennzahlen und Kennzahlensysteme eingegangen.⁵⁰

3.3.2 Strategisches Vertriebscontrolling

Das strategische Vertriebscontrolling ist ausgelegt auf das Erreichen von mittel- bis langfristigen (>3 Jahre) qualitativen Faktoren. Ein besonderes Augenmerk wird hier auf die Ausrichtung der Steuerungselemente zur Erreichung von Vertriebskonzepten, Marketingstrategien, Kundenverhalten und Einstellungen gelegt.⁵¹ Zu den wichtigsten Instrumenten zählen:

- Benchmarking
- ABC-Analys
- Positionierungsstrategien

⁴⁹Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vertriebscontrolling.html>; Vertriebscontrolling.

⁵⁰Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>; Vertriebscontrolling.

⁵¹Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vertriebscontrolling.html>; Vertriebscontrolling.

- Produktlebenszyklus-Analyse
- Portfolio-Analyse und
- GAP-Analyse⁵²

3.4 Kennzahlen

3.4.1 Definition Kennzahlen

Ziel einer jeder unternehmerischen Tätigkeit ist es aus strategischer Sicht eine Gewinnmaximierung zu erreichen. Je nach Führungsart kann auch die Kapitalrentabilität oder die Unternehmensentwicklung im Vordergrund stehen. Die Ermittlung des Gewinns ergibt nur eine einfache Zahl mit hoffentlich positiven Vorzeichen. Diese führt aber noch zu keiner Bewertung, ob diese nun gut oder schlecht ist. Um diese bewerten zu können, benötigt man einen Vergleichswert, wie z.B. Gewinn des Vorjahres, Umsatz, Gewinn eines gleich großen Mitbewerbers oder ähnlichem.⁵³

Das Vertriebscontrolling lebt von Kennzahlen. Grundsätzlich werden die Kennzahlen als Absolutkennzahlen oder Relativkennzahlen verwendet.

Unter Absolutkennzahlen versteht man mengenmäßige, wertmäßige oder auch dimensionslose Einzelzahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerte.

Relativkennzahlen sind Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen. Sie sind das wichtigste Werkzeug eines Vertriebscontrollings. Anhand von Kennzahlen ist es möglich, komplexe Sachverhalte mit nur einer Zahl auszudrücken, welche maßgeblich Entscheidungen der Vertriebs- und Unternehmensführung unterstützt, beeinflusst und vereinfacht. Eine Kennzahl besteht immer aus zwei Teilen:

- Messgröße
- Bezugsgröße

⁵²Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>; Vertriebscontrolling.

⁵³Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, s. 52.

Eine Messgröße alleine anzugeben hat keine Aussagekraft. Wie schon oben erwähnt hat die Messgröße des Unternehmensgewinns für ein Jahr oder Monat noch absolut keine Aussagekraft. Wird diese allerdings mit dem Unternehmensgewinn des Vorjahres oder Monats (Bezugsgröße) gegenübergestellt, so entsteht eine Kennzahl.⁵⁴

Wie oft eine Kennzahl der Unternehmens- bzw. Vertriebsführung vorgelegt wird, wird von der Unternehmensführung festgelegt, und kann je Kennzahl separat festgelegt werden.

Die folgenden unten angeführten Aspekte, stellen den Nutzen von Kennzahlen dar:⁵⁵

- **Unverfälschbarkeit:** Eine Manipulation ist nur mehr durch die Veränderung von Inputdaten möglich.
- **Nachvollziehbarkeit:** Ist die Formel als Abbild des zu beschreibenden Wirklichkeitsausschnitts formuliert, so kann diese von jedem gelesen werden.
- **Klarheit:** Es herrscht Klarheit über die Komplexität, die Annahme, die Lücken und die Vereinfachungen, die zur Beschreibung des Wirklichkeitsausschnittes geführt haben. Die Ergebnisse sind plakativ und werden in der Einfachheit einer oder weniger Zahlen wie ein Richterspruch wahrgenommen.
- **Wiederholbarkeit:** Die Ergebnisse sind bei gleichen Inputvariablen immer die gleichen. Dies ermöglicht Veränderungen zu simulieren oder Vergleiche der verschiedenen Periodenergebnisse anzustellen.
- **Übertragbarkeit:** Eine entwickelte Formel kann in verschiedenen Unternehmen oder Organisationsbereiche eingesetzt werden und liefert vergleichbare Ergebnisse.
- **Verständnisqualität:** Schnell zu erfassende Kennzahlen, da sie in ihren Unternehmenskulturen schon Tradition haben.
- **Schnelligkeit:** Komplexe betriebswirtschaftliche Verflechtungen werden in einer einzigen Zahl ausgedrückt.

⁵⁴Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, s. 53.

⁵⁵Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, s. 41.

- **Zuverlässige Beschreibung der Veränderungen:** Zur Bewertung von Handlungskonsequenzen kann man Kennzahlen wie Messinstrumente nutzen. Sie zeigen auf, welche Auswirkung die Veränderung einer Inputvariable hat.
- **Ansatzpunkt für Analysen:** Kennzahlen bilden den Ausgangspunkt für Analysen.⁵⁶

Um die Kennzahlen genau zu definieren, damit auch andere Personen in einem Unternehmen mit diesen arbeiten können, empfiehlt sich für jede Kennzahl ein sogenanntes Kennziffer-Datenblatt zu kreieren und für jeden zugänglich abzulegen.

Ein solches Kennziffer-Datenblatt, sollte folgende Bezeichnungen beinhalten:⁵⁷

1. Erläuterung der Inputgröße
2. Regeln bzgl. der Ermittlung der Inputgrößen
3. Aussagewert der Kennzahl
4. Aussagegrenzen
5. Erstellung der Kennzahl
6. Verwendung der Kennzahl
7. Sonstiges
8. Ansprechpartner

Ich möchte nun aus meiner Sicht einige Beispiele für wichtige Kennzahlen für einen Produktionsbetrieb von Sicherheitsgurten anführen.

⁵⁶Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, s. 54.

⁵⁷Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, s. 56.

Kennzahl zur Umsatzentwicklung eines Kunden:

$$\frac{\text{Aktueller Jahresumsatz}}{\text{Jahresumsatz der Vergleichsperiode}} \times 100$$

Diese Kennzahl gibt die Umsatzentwicklung im Vergleich zur Vorperiode eines Kunden an. Anhand dieser Zahl kann schnell festgestellt werden, ob es sich um einen Umsatzgewinn oder Verlust handelt, und wie viele % dieser beträgt. Sollte sich diese Zahl unerklärlicherweise drastisch negativ verhalten, so können sofort vom Vertrieb Maßnahmen (Kundenbesuche) getroffen werden, um die Ursachen zu erforschen.

$$\frac{\text{€ 536.519,26}}{\text{€ 498.576,75}} \times 100 = 107,61$$

Diese Kennzahl stellt nun dar, dass das Unternehmen mit diesem Kunden eine Umsatzsteigerung von 7,61% erwirtschaften konnte. Es sind keine umgehenden Maßnahmen zu treffen.

Auftragseingangsentwicklung:

$$\frac{\text{Aktueller Auftragseingang}}{\text{Auftragseingang der Vergleichsperiode}} \times 100$$

Anhand dieser Kennzahl lässt sich der aktuelle Auftragseingang mit dem Auftragseingang einer Vergleichsperiode (Vorjahr, Vormonat, ...) vergleichen und daraus Veränderungen im Bestellverhalten der Kunden ableiten. Gegebenenfalls können damit zeitnah Gegenmaßnahmen für z.B. sinkenden Auftragseingang getroffen werden.

Kundendeckungsbeitrag in % pro Periode:

$$\frac{\text{Kunden DB}}{\text{Kundenumsatz}} \times 100$$

Stellt den DB eines Kunden in einer eingegrenzten Periode dar. Dieser kann aufgrund des Produktmixes variieren, sollte allerdings über das Jahr betrachtet sich dem des Vorjahres annähern. Kommt es hier zu großen Abweichungen muss man sich zuerst den Produktmix ansehen, wenn dieser keine Aufschlüsse gibt, muss man sich die Herstellungs- sowie Fertigungskosten ansehen und gegebenenfalls Nachforschungen in den Abteilungen Einkauf bzw. Produktion durchführen, um diese Abweichung auch dem Management begründen zu können.

Reklamationskostenquote

$$\frac{\text{Reklamationskosten}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$$

Mittels dieser Kennzahl lassen sich problematische Produkte, welche eine hohe Unzufriedenheit erzeugen, aufspüren. Des Weiteren kann diese Kennzahl auch einen Hinweis auf falsche Verkaufsargumente oder Verkaufsmethoden liefern.

Marktpotentialanteil

$$\frac{\text{Nettoumsatz}}{\frac{\text{Geschätzter möglicher}}{\text{Gesamtmarktwert}}} \times 100$$

Anhand dieser Kennzahl lässt sich feststellen wie hoch der Marktanteil des eigenen Unternehmens ist. Dies ist ein wichtiger Indikator dafür ob man Marktanteile dazugewonnen oder an Konkurrenten verloren hat.

3.4.2 Kennzahlensysteme

Werden Kennzahlen miteinander kombiniert, indem eine Kennzahl eine Inputgröße einer Anderen wird, so spricht man von sogenannten Kennzahlensystemen. Die Aufgabe eines Kennzahlensystems ist dieselbe wie einer einzelnen Kennzahl. Nutzen und Nachteile sind ebenso kongruent. Der Unterschied ist lediglich dahingehend, dass die Kennzahlensysteme einen Wirklichkeitsausschnitt detaillierter und umfassender wieder spiegeln können.

Das unten angeführte Kennzahlensystem nach Reichmann erscheint auf den ersten Blick als sehr komplexes und umfassendes System, ist allerdings ein Kennzahlensystem, welches in dieser oder einer ähnlichen Form in keinem Vertriebscontrolling fehlen darf, um regelmäßige Aufgaben der Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle des Vertriebs abarbeiten zu können.

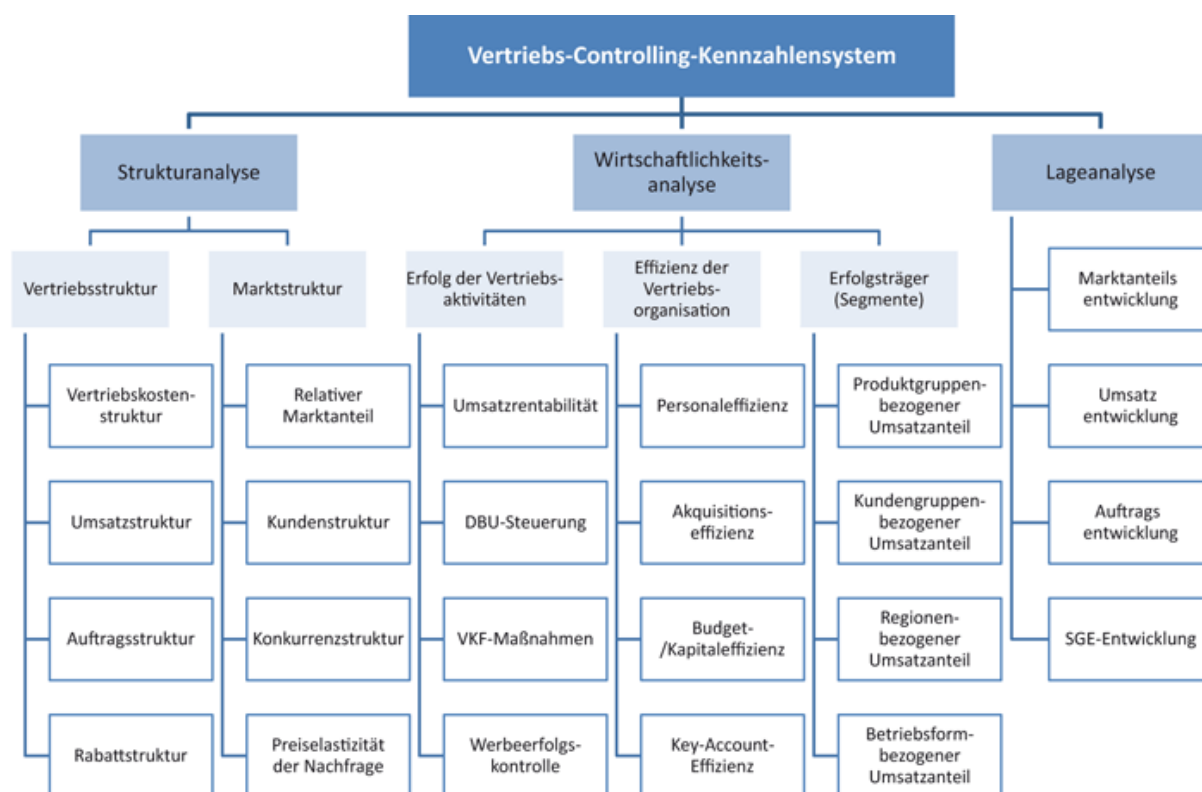


Abbildung 14: Vertriebs-Controlling-Kennzahlensysteme

3.4.2.1 Balanced-Scorecard

Da in vielen Unternehmen strategische Ansätze zwar in der konzeptionellen Phase oft gut aufbereitet waren, jedoch es dann an der Umsetzung dieser scheiterte, begannen Robert S. Kaplan und David P. Norton, Anfang der 90er Jahre mit einigen amerikanischen Unternehmen ein Instrument zu entwickeln, um diese strategischen Ansätze auch umzusetzen. Der Grundgedanke ist bis heute, dass es das Bindeglied zwischen der Entwicklung und der Umsetzung einer Strategie ist. Der Mittelpunkt ist immer eine Vision oder Strategie, welche durch das obere Management festgelegt werden muss.

Um diese Vision / Strategie, so einfach als möglich abzubilden war das Ziel, auf einem einzigen Berichtsblatt (Scorecard) alle wesentlichen und wichtigen Daten zu erfassen und übersichtlich aufzuzeigen, damit man mit einem Blick ersehen kann, welche Aufgaben noch zu erfüllen sind und welche nicht. Denn bei früheren Methoden mit einer Fülle an Kennzahlen hat man den Blick auf das Wesentliche und Wichtige verloren.

In der Wirtschaftswelt geht es darum, Erfolgspotentiale zu erkennen (einen Markt für ein gewisses Produkt) diese zu entwickeln (Neuprodukte) und diese zu nutzen (erfolgreich am Markt zu positionieren). Im Falle des Sicherheitsgurtherstellers wäre es zum Beispiel, dass ein Kunde nach einem automatischen Höhenversteller, welcher sich an die Körpergröße des jeweiligen Fahrgastes anpasst, welcher im Busbereich noch kein muss ist, aber es in Zukunft sein wird, anfragt. Dies löst nun eine Reihe an Arbeiten aus, welche im Unternehmen selbst (Entwicklungsarbeit, Einkauf, Vertrieb) bis hin zu Zulieferunternehmen (Herstellung der Werkzeuge), im Auftragsfall zu einem Umsatzgewinn führt. Erst durch die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der von ihnen genutzten Prozesse einen solchen Höhenversteller zu entwickeln, durch die Fähigkeiten ihrer Zulieferer, geeignete Materialien und Komponenten zu liefern sowie durch die Fähigkeiten ihrer Kooperationspartner, die erforderlichen Dienstleistungen zu erbringen, wird aus der Bereitschaft des Kunden zur Auftragserteilung für das Unternehmen ein Potenzial zum Geldverdienen.⁵⁸

⁵⁸Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Friedag-Schmidt-Balanced-Scorecard.html>; Balanced Scorecard.

Ein Unternehmen alleine kann nie Geld verdienen, es bedarf immer Kooperationspartner, Zulieferer und Kunden um dieses Ziel / Vision zu verwirklichen. In der Balanced-Scorecard wird dies aus vier verschiedenen Perspektiven, wie unten abgebildet betrachtet:

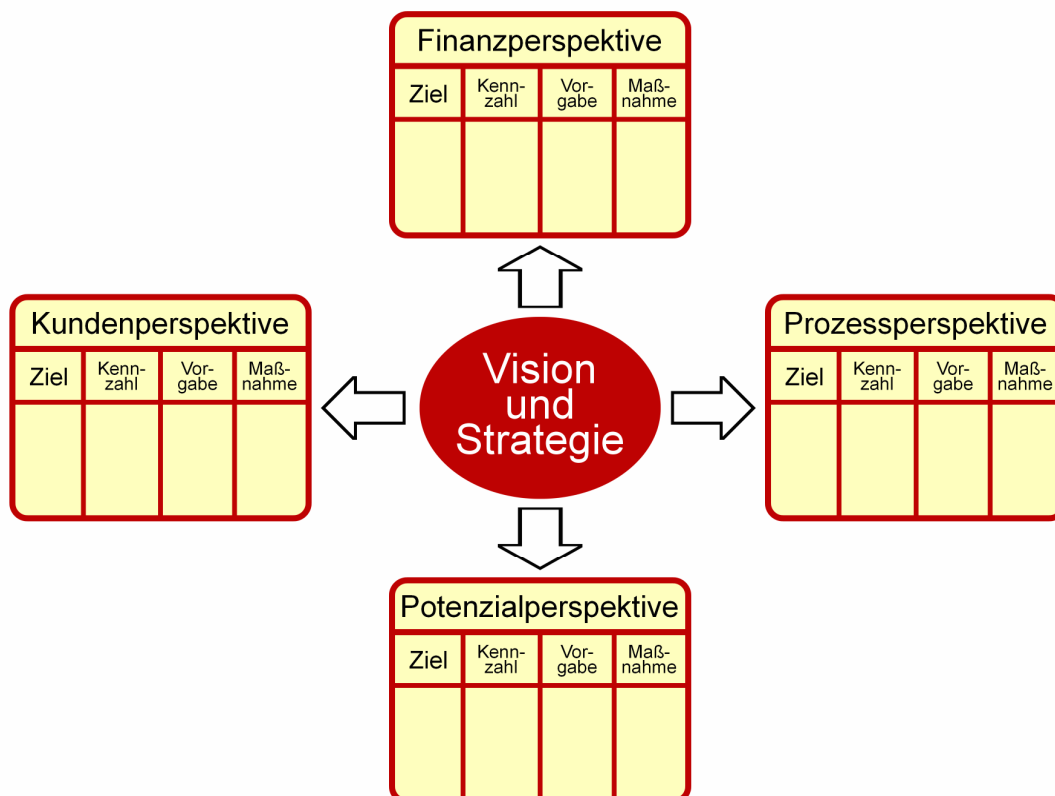


Abbildung 15: Balanced-Scorecard

1. Finanzperspektive:

Die Finanzperspektive soll ausweisen, ob die getroffenen Strategien des Unternehmens erfolgreich sind und zu Verbesserungen führen.

2. Prozessperspektive:

Die Prozessperspektive soll ausweisen, was gemacht werden muss, um die Vision und Strategie zu erreichen. Hier wird unterscheiden in:

- Innovationsprozess (Sinnvoll?; Kostenmäßig vertretbar?; Konkurrenzvorteile?)
- Betriebsprozess (Mögliche Optimierung?; Schnelle Anlieferung?)
- Kundendienstprozess (Optimierung von: ; Service und Lieferbereitschaft; Zahlungsverkehr)

3. **Potenzialperspektive:**

Die Potenzialperspektive soll ausweisen, wie man das Unternehmen verbessern kann um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, die Fluktuation zu verringern, aber auch wie Innovationen am Markt eingeführt werden können.

4. **Kundenperspektive:**

Die Kundenperspektive, soll ausweisen, wie ist das Unternehmen am Markt positioniert und wie wird dieses von den Kunden eingeschätzt?

Hier wird zwischen

- quantifizierbare (Marktanteil, Kundentreue, Kundenzufriedenheit) und
- unquantifizierbare (besondere Produkt und Serviceeigenschaften, Kundenbeziehungen, Imagefaktor von Produkt und Unternehmen)

Größen unterschieden.⁵⁹

Die oben beschriebene Balanced-Scorecard für das Gesamtunternehmen, kann nun auch für die Abteilung des Vertriebes erstellt werden und wir dann zur Vertriebs-Balanced-Scorecard. Die Erstellung einer solchen Vertriebs-Balanced-Scorecard, wird in den unten angeführten Schritten beschrieben.

⁵⁹ Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Balanced-Scorecard.html>; Balanced Scorecard.

1. Festlegung der Strategie

Vertriebsziele sind zumeist ein Ausgleich verschiedener Ziele. Sie sind nie eindimensional. Folgende Aspekte spielen bei der Festlegung der Strategie in unserem Beispiel eine entscheidende Rolle:

- **Maximierung des Umsatzes:** Der Umsatz soll im KJ 2015 um 15% gesteigert werden.
- **Gleichbleibende Vertriebskosten:** Vertriebskosten sollten sich nur im Bereich $\pm 5\%$ des Jahres 2014 bewegen.
- **Maximierung des Deckungsbeitrages:** Der Deckungsbeitrag sollte von den erreichten 27% auf $\geq 30\%$ auf Herstellkosten ansteigen.

Das Ziel / die Vision ist es eine Maximierung des Umsatzes um 15%, mit nahezu gleichbleibenden Vertriebskosten und einem Deckungsbeitrag $\geq 30\%$ auf Herstellkosten im Kalenderjahr 2014 zu erwirtschaften.

2. Festlegung der Entwicklungsbereiche

Die Entwicklungsbereiche, müssen genau auf die vertrieblichen Aspekte zugeschnitten werden. In unserem Fall sieht das Balanced-Scorecard mit seinen 4 Perspektiven wie folgt aus:

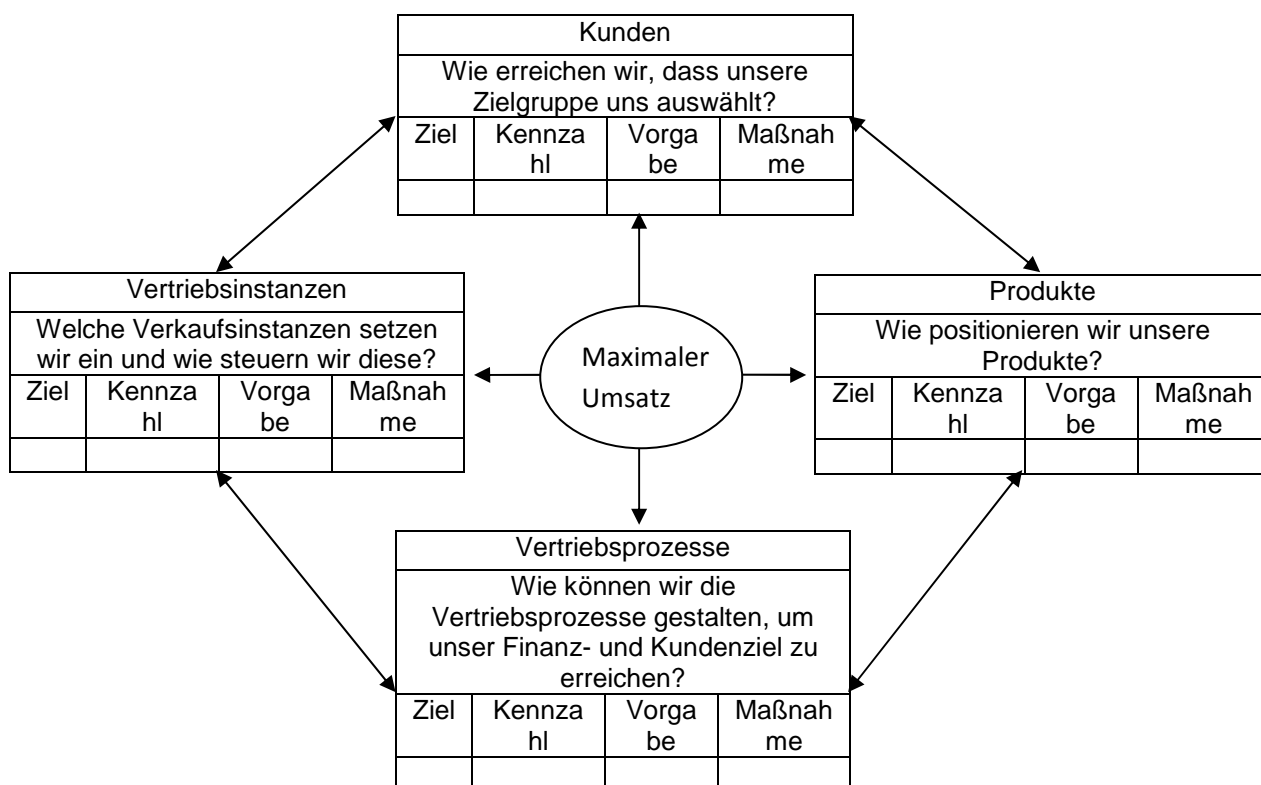


Abbildung 16: Vertriebs Balanced-Scorecard

Entwicklungsbereich	Leitfragen	Bedeutung
Kunden	Wie erreichen wir, dass unsere Zielgruppe uns auswählt?	Die Zielgruppe ist aus der Gesamtauswahl an möglichen Kunden eine Teilgruppe, für welche Maßnahmen gesetzt werden sollten, um diese als Neukunde zu gewinnen.
Produkte	Wie positionieren wir unsere Produkte?	Die Produkte eines Unternehmens müssen aufgrund der Marktsituation (z.B.: Marktführer) dementsprechend über das Marketing im Markt positioniert werden. Der Vertrieb hat hier keinen signifikanten Einfluss.
Vertriebsprozesse	Wie können wir die Vertriebsprozesse gestalten, um unser Finanz- und Kundenziel zu erreichen?	Ziel ist es, die Arbeitszeit der Vertriebsmitarbeiter für die Verwaltungsaufgaben aufgrund geänderter und neuer Prozesse zu minimieren, damit sich diese auf das Wesentliche, die Erreichung der vorgegebenen Kundenziele und Finanzziele, konzentrieren können.
Vertriebsinstanzen	Welche Verkaufsinstanzen setzen wir ein und wie steuern wir diese?	Es wird unter einer Vielzahl an Vertriebsarten unterschieden. Eine Optimierung dieser gehört zum Portfolio der Entwicklungsbereiche.

Abbildung 17: Festlegung Entwicklungsbereich

3. Festlegung der Ziele je Entwicklungsbereich

Die Ziele je Entwicklungsbereich, wurden bereits in den oben angeführten Punkt 2, als Leitfragen definiert. Es muss darauf geachtet werden, dass diese folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Die angeführten Ziele müssen als Kennzahl wiedergespiegelt werden können, denn nur so kann man anhand von einem Soll-Ist-Vergleich einen positiven oder negativen Trend erkennen.
- Es sind nur Ziele sinnvoll, welche auch durch den Vertrieb beeinflussbar sind.
- Die formulierten Ziele, sollten in direkten Zusammenhang mit der Vertriebsstrategie stehen.

In der unten angeführten Tabelle, werden nun die Ziele zu den Leitfragen definiert:

Entwicklungsbereich	Leitfragen	Mögliche Ziele
Kunden	Wie erreichen wir, dass unsere Zielgruppe uns auswählt?	<ul style="list-style-type: none"> • Treue Kunden • Neukunden • Geringe Verlustquote an bestehenden Kunden
Produkte	Wie positionieren wir unsere Produkte?	<ul style="list-style-type: none"> • Preiswürdigkeit • Neuprodukte am Markt bringen
Vertriebsprozesse	Wie können wir die Vertriebsprozesse gestalten, um unser Finanz- und Kundenziel zu erreichen?	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Auftragsabwicklung • Geringe Reklamationskosten • Geringer Akquisitionsaufwand
Vertriebsinstanzen	Welche Verkaufsinstanzen setzen wir ein und wie steuern wir diese?	<ul style="list-style-type: none"> • Maximale Marktpräsenz • Niedrige langfristige Provisionskosten

Abbildung 18: Festlegung der Ziele

4. Priorisierung der Ziele

Die Priorisierung der Ziele, ist notwendig um die Maßnahmen, aufgrund begrenzter Ressourcen definieren zu können. Sinnvoll ist es, zuerst innerhalb der Entwicklungsbereiche eine Zielhierarchie aufgrund der festgelegten Ziele, sind diese wichtig oder weniger wichtig. Als Referenz ist immer die Vision / das Ziel zu nehmen, welche die Vertriebsstrategie beinhaltet.

Es empfiehlt sich dies mit der Nutzwertanalyse zu machen. Für die Vereinfachung der Priorisierung der Ziele, ist die Paarvergleichsmethode.

Entwicklungsbereich	Ziel	Nutzwert	Ressourcenanteil je Ziel	Ressourcenanteil je Bereich
Kunden	Ziel 1	86	15%	26%
	Ziel 2	45	8%	
	Ziel 3	16	3%	
Produkte	Ziel 1	76	13%	22%
	Ziel 2	52	9%	
Vertriebsprozesse	Ziel 1	46	8%	24%
	Ziel 2	43	7%	
	Ziel 3	32	6%	
	Ziel 4	19	3%	
Verkaufsinstanzen	Ziel 1	74	13%	28%
	Ziel 2	65	11%	
	Ziel 3	22	4%	
Summe		576	100%	100%

Abbildung 19: Priorisierung der Ziele

5. Festlegung der Kennzahlen je Ziel

Die oben angeführten Ziele, müssen nun in Kennzahlen wiedergespiegelt werden. Je eindeutiger die Ziele als Kennzahl abgebildet werden, desto leichter ist es Maßnahmen zu definieren und treffen. Für jedes Ziel sind eine oder mehrere Kennzahlen zu bilden. Diese werden zur Übersichtlichkeit und Deutlichkeit ohne jede dahinterstehende mathematische Relation aufgelistet.

Entwicklungsbereich	Ziele	Kennzahl
Kunden	Treue Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der bestehenden Kunden zu Neukunden pro Quartal Auftragseingangsquote je Kunde im Vergleich zum Vorjahr
	Neukunden	<ul style="list-style-type: none"> Anteil der Aufträge von Neukunden im Vergleich zu bestehenden Kunden Anteil der Auftragseingangssumme von Neukunden zur gesamten Auftragseingangssumme
	Deckungsbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> Deckungsbeitrag je Quartal und Kunde
Produkt	Preiswürdigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Vergleich der Verkaufspreise mit Konkurrenten Ranking im Produktvergleichstest eines beauftragten Marktforschungsinstituts.
	Neuprodukte am Markt bringen	<ul style="list-style-type: none"> Gewonnene Marktanteile durch Neuprodukte Umsatzanteil an Neuprodukten im Vergleich zum Umsatz der Altprodukte je Quartal
Vertriebsprozesse	Schnelle Auftragsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Zeitaufwand von Einlistung eines Auftrages bis zur Auslieferung je Bestellung.
	Geringe Reklamationskosten	<ul style="list-style-type: none"> Kosten je Reklamation Anteil der Reklamationskosten an Gesamtumsatz Austauschquote je Reklamation.
	Geringer Akquisitionsaufwand	<ul style="list-style-type: none"> Zeitaufwand von Erstkontakt bis Bestellung Akquisitionskosten gewichtet um die Akquisitionserfolgsquote.
Vertriebsinstanzen	Maximale Marktpräsenz	<ul style="list-style-type: none"> Branchenspezifische Messeteilnahme zu Gesamtbranchenspezifischen Messen. Marktpräsenz aufgrund von Analysen auf Messen Marktpräsenz anhand des möglichen Marktvolumens im Vergleich zu der eigens produzierten Menge.

	Niedrige langfristige Provisionskosten	<ul style="list-style-type: none"> • Ø Provisionskosten zu Neuaufträgen • Provisionsanteilsquote im Vergleich zum Gesamtumsatz
--	--	--

Abbildung 20: Festlegung der Kennzahlen

6. Festlegung der Vorgaben je Kennzahl

Nach der Definition der Kennzahlen wird für den Ist-Zeitpunkt ein Soll-Wert erstellt. Der Soll-Wert wird zum Steuerungs- und Kontrollinstrument. Die Soll-Werte bestehen aus den folgenden vier Komponenten:

- Die quantitative Größe und Einheit (Euro, Menge)
- Der Zielerreichungskorridor, sofern kein fixer Wert zu erreichen ist.
- Die Intervalle, in welchen die Kennzahl gemessen wird.
- Der Zeitraum für den die Kennzahl zu ermitteln ist.

Weiters muss noch angegeben werden, wer Firmen intern Zugriff auf die jeweiligen Kennzahlen hat. Nicht jede Kennzahl ist für die Einsicht eines jeden Mitarbeiter / Abteilung bestimmt.

7. Definition der Maßnahme

Der letzte Schritt ist es, für die oben definierten Kennzahlen, welche die Vertriebsstrategie wiedergeben, Maßnahmen und Aktivitäten zu definieren, welche die Kennzahlen beeinflussen. Wenn man keine Maßnahme für eine Kennzahl oder keine Kennzahl für eine Maßnahme hat, so ist die Kennzahl unbrauchbar, bzw. sollte man die Kennzahlen noch einmal neu überdenken, da man des Öfteren erst in der praktischen Anwendung der Kennzahlen auf Verbesserungen oder Änderungen der Kennzahlen stößt, da der Zweck der Definierten nicht zu 100% erfüllt wird. Nach einer gewissen Anlaufzeit, sollte diese Änderung jedoch soweit abgetan sein, dass die Balanced-Scorecard ihren Zweck erfüllt.

Das Resultat einer Balanced-Scorecard, sollte ein Maßnahmenpaket für das Kennzahlensystem sein. Dazu ist allerdings ein sauberes Arbeiten bei dem Erstellen der Balanced-Scorecard, sowie eine ständige Pflege notwendig. Diese soll die Entscheidungen der Führungskräfte erleichtern und es einem Unternehmen erleichtern eine größere Vertriebsorganisation zu führen.⁶⁰

⁶⁰Vgl. Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, S. 62 – 75.

4. Schluss

4.1. Ergebnisse

Ziel der Bachelorarbeit war es einen Gesamtüberblick über das Controlling, im speziellen über das Vertriebscontrolling zu geben. Diese Aufgabenstellung wurde aufgrund der Wichtigkeit und der noch unzureichenden Verbreitung des Vertriebscontrollings in der Unternehmenswelt, für die Steuerung, Kontrolle und Führung des Vertriebes / Unternehmens gewählt.

Das Vertriebscontrolling wird an der Qualität seiner Information gemessen, da diese die Entscheidungsfindung für die Vertriebs- bzw. Unternehmensleitung beeinflusst und mithilfe von Kennzahlen vereinfacht, sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgezeigt.

Aufgrund der Komplexität, ist die Implementierung eines Vertriebscontrollings in ein Unternehmen, kein einmaliger Schritt sondern ein fortdauernder Prozess der laufend angepasst wird, um die Ziele und Visionen eines Unternehmens zu erfüllen, welche immer im Mittelpunkt einer Balanced-Scorecard (Kennzahlensystems) stehen. Hier werden für die Entwicklungsbereiche Kunden, Produkte, Vertriebsprozesse und Vertriebsinstanzen Kennzahlen gebildet. Maßnahmen werden aufgrund des Soll-Ist-Vergleichs getroffen und an die Führungskräfte zur Entscheidungsfindung übermittelt.

4.2. Maßnahmen

Um ein Vertriebscontrolling erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren, muss vor allem die Qualität der Maßnahmen welche an die Führungskräfte übermittelt werden so genau wie möglich sein. Diese aus der BalancedScorecard gewonnenen Informationen, heißt es dann von den Führungskräften zu interpretieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen um den Unternehmenserfolg bzw. die Unternehmensziele und Visionen zu erreichen.

Deswegen ist das Um und Auf im Vertriebscontrolling die richtigen Kennzahlen mit dem aus dem Vertrieb gewonnen Daten zu bilden. Da die Datenerfassung in kleineren Unternehmen im Vertrieb stattfindet, ist der Vertriebscontroller zumeist der Unternehmens- oder Vertriebsleiter. In größeren Unternehmen ist das Vertriebscontrolling im zentralen Controlling eingebettet.

Kommt es zu falschen Informationen in den Kennzahlen so werden falsche Entscheidungen getroffen, welche dem Unternehmen teuer zu stehen kommen können.

4.3. Konsequenzen

Das Vertriebscontrolling ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolgs, wobei der Vertriebscontroller die Verantwortung über die Korrektheit der Informationen hat.

Ein erfolgreiches Vertriebscontrolling wird einerseits an der Qualität der erarbeiteten Kennzahlen als auch am Unternehmenserfolg gemessen. Aus diesem Grund ist die Implementation eines funktionierenden Informationssystems ein wichtiger Grundbaustein für den Unternehmenserfolg.

Durch ständige Kontrolle und Pflege des Vertriebscontrollingsystems wird ein Maßnahmenpaket an die Unternehmensführung übermittelt, anhand dieser werden die richtigen Maßnahmen und Entscheidungen für den Unternehmenserfolg getroffen.

Literaturverzeichnis

Jung, H.: Controlling, 2007

Jung, H.: Controlling, 2003 München

Preißler, P.R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 2007

Preißler, P.R.: Controlling, 13. Auflage

Ossdanik, W.: Controlling, 1998, 2. Auflage

Heuer, K. R.: Controlling Basislehreinheiten und Fallstudien, 2011

Friedl, B.: Controlling, 2002

Biethahn Huch (Hrsg.): Informationssysteme für das Controlling

Wilkens: Kosten- und Leistungsrechnung, 9. Auflage

Fandel-Fey-Heuft-Pitz.: Kostenrechnung, 2. Auflage

Dörrie Preißler.: Grundlagen Kosten- und Leistungsrechnung, 8. Auflage

Podlipnik, H.: VbK Buchhalterprüfung – Kostenrechnung, Auflage 4.0

MMMag. Dr. Kassegger.: A.: Controlling Skriptum, Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft, B.A. 2010.

Axel Mehlan: Praxishilfen Controlling

Buhholz, L.: Strategisches Controlling – Grundlagen - Instrumente – Konzepte, 2009

Duderstadt S.: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling

Pufahl M.: Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3 Auflage

Jörg B. Kühnapfel: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz

Internetquellen

<http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/11/Leitfaden-Vertriebscontrolling.pdf>

<http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/11/Leitfaden-Vertriebscontrolling.pdf>

<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/bruttoinlandsprodukt.php>;

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:de:PDF>;

<http://www.infobest.eu/de/la-tva-dans-les-echanges-intra-communautaires-de>

https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Zoll/Zoo_EU-Oesterreich.html

https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Zoll/Was_ist_ein_Car_net_ATA_.html

https://www.wko.at/Content.Node/service/aussenwirtschaft/fhp/Ursprung/Grafische_Uebersicht_der_EU_2.pdf

http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/about-ttip/index_de.html

<http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-incotermsR.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/incoterms.html>

http://www.btg.de/down/btg_incoterms_2010_deutsch.pdf

http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/aussenhandel

http://www.planetwissen.de/politik_geschichte/wirtschaft_und_finanzen/boerse/finanzkrise_2008.jsp

[http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/aussenhandel/;](http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/aussenhandel/)

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Aufgaben-des-Controllers.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Kostenstellen.html>

<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/marketingmix>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vertriebscontrolling.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vertriebscontrolling.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Friedag-Schmidt-Balanced-Scorecard.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Balanced-Scorecard.html>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Obertrum am See, am 16. Jänner 2015 _____