

Gleich / Hartje / Lips / Schulze (Hrsg.)

# Sales Performance Excellence

Lösungsansätze für eine wirksamere Vertriebssteuerung

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Ronald Gleich, Sabine Hartje, Thorsten Lips, Mike Schulze (Hrsg.)

Sales Performance Excellence

Lösungsansätze für eine wirksamere Vertriebssteuerung



Ronald Gleich, Sabine Hartje, Thorsten Lips, Mike Schulze (Hrsg.)

# Sales Performance Excellence

Lösungsansätze für eine wirksamere Vertriebssteuerung

Haufe Gruppe  
Freiburg • München • Stuttgart

### **Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN: 978-3-648-09313-9  
ePDF: ISBN: 978-3-648-09314-6

Bestell-Nr.: 10424-0001  
Bestell-Nr.: 10424-0150

Ronald Gleich, Sabine Hartje, Thorsten Lips, Mike Schulze (Hrsg.)  
Sales Performance Excellence  
Lösungsansätze für eine wirksamere Vertriebssteuerung  
1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: 089 895 17-0

Telefax: 089 895 17-290

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Lektorat: Günther Lehmann

Schriftleitung: Dr. Mike Schulze (EBS Universität für Wirtschaft und Recht), Martin Esch (EBS Universität für Wirtschaft und Recht), Philipp Thiele (EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

**Umschlag:** RED GmbH, 82152 Krailling.

**Druckvorstufe:** Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

**Druck:** Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Vorwort

Inzwischen haben viele Unternehmen erkannt, dass durch immer besser informierte Kunden und zunehmenden Wettbewerb komplexe und weitreichende Herausforderungen im Vertrieb entstehen. Diese reichen von einem gestiegenen Innovationsdruck bei der Entwicklung kundenspezifischer Lösungen über die Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements und die kundenwertorientierte Marktbearbeitung bis hin zum effektiven Einsatz von Informationstechnologien. Um diese umfassende Aufgabe zu bewältigen, bedarf es einer entsprechenden Anpassung der Vertriebssteuerung. Gerade hier tun sich viele Unternehmen schwer, da die Vertriebssteuerung häufig historisch gewachsen ist und sich über die gelebte Führungspraxis entwickelt. Aus diesem Grunde ist die explizite Ausrichtung der Vertriebssteuerung auf die Vertriebsstrategie sowie die Vertriebsprozesse und -organisation erfolgskritisch für eine effektive Vertriebsführung.

Für das Vertriebscontrolling ergeben sich dabei drei wesentliche Gestaltungsfelder: Vertriebssteuerung, -planung und -reporting. Im Rahmen der Vertriebssteuerung sind auf Basis der Vertriebsstrategie relevante kundenwertorientierte Steuerungsgrößen zu etablieren, die auch Berücksichtigung im Vergütungssystem der Vertriebsmitarbeiter finden sollten. Die Vertriebsplanung ist in Zeiten volatiler und hochdynamischer Märkte effektiver zu gestalten und beispielsweise durch die Implementierung von rollierenden Forecasts zu flexibilisieren. Im Vertriebsreporting gilt es, die an die veränderten Rahmenbedingungen angepassten wesentlichen steuerungsrelevanten Informationen bereitzustellen sowie diese durch entsprechend definierte Folgeprozesse, wie Kommentierungen und Maßnahmensteuerung weiter aufzuwerten. Wichtig ist darüber hinaus auch eine Standardisierung von Vertriebsberichten, die den Vertriebsmitarbeitern dezentral mit hochperformanten mobilen Endgeräten zur Verfügung gestellt werden.

Allerdings stellt die Neuausrichtung im Vertrieb sowie dessen effektive Steuerung eine Herausforderung dar. Zur Unterstützung eines schrittweisen Aufbaus einer effektiven Vertriebssteuerung möchten wir Ihnen im vorliegenden Band sowohl konzeptionelle Grundlagen als auch praktische Anwendungsbeispiele an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Controlling vorstellen.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Autoren, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, interessante Impulse und Denkanstöße für Ihre tägliche Arbeit.

Oestrich-Winkel, im August 2016

Ronald Gleich, Sabine Hartje, Thorsten Lips, Mike Schulze





# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Vertriebssteuerung“ <i>Karl Schregle, Mike Schulze, Sabine Hartje</i> .....	15
--	----

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Sales Performance Measurement: das „GPS“ für exzellente Vertriebssteuerung <i>Oliver Greiner, Thorsten Lips, Sabine Hartje</i> .....	25
Vertriebssteuerung: Grundmodelle, Planungsinhalte und Erfolgsmessung in der Praxis <i>Thorsten Lips, Sabine Hartje, Arno Brenner</i> .....	37
Customer Value-Analyse: Wertorientierte Steuerung von Kundenbeziehungen <i>Martin Esch, Mike Schulze, Ronald Gleich</i> .....	49
Win-Loss-Report: Erfolge im Vertrieb durch Analyse von Akquisitionsprozessen steigern <i>Alexander Dietzel</i> .....	65
Strategische Vertriebsentwicklung erfordert eine Emanzipation vom Marketing <i>Dirk Kossey, Georg Oecking</i> .....	81

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Customer Value Prediction am Beispiel des Intralogistik-Anbieters STILL <i>Matthias Klug, Parsis Dastani</i> .....	101
Smart Analytics im Web: Vorgehen und Kennzahlen zur erfolgreichen Conversion von Leads in Kunden <i>Jutta Hobbelhagen, Christine Hiss</i> .....	113
Angebotswesen im Anlagenbau: 10 Bausteine für eine effiziente Angebotserstellung <i>Thomas Henties</i> .....	131
Produkt- und Kundenrentabilität durch neue Kennzahlen und optimierten Planungsprozess steigern <i>Christoph Kopp, Johannes Grünbacher</i> .....	145

## **Kapitel 4: Organisation & IT**

Sales Excellence @ SGL Carbon: Best-Practice-Beispiel für die nachhaltige Verbesserung von Vertriebsprozessen <i>Karin Born</i> .....	159
Vertriebsergebnisrechnung in S/4HANA verbessert Datenqualität und Aktualität des Reportings <i>Rosemarie Pichler, Stefan Gerdes</i> .....	179
Standortrelevante Daten für Portfolioanalysen, Standortentscheidungen und Vertriebsplanung nutzen <i>Bálint Palotai, Gábor Ádám, Attila Oláh, Attila Hürkecz, Zoltán Szoleczki</i> .....	195

## **Kapitel 5: Literaturanalyse**

Literaturanalyse zum Thema „Vertriebssteuerung“ <i>Martin Esch</i> .....	224
Stichwortverzeichnis.....	229

# Die Autoren

## **Gábor Ádám**

Senior Project Manager im Competence Center Retail & Consumer und Verantwortlicher für Advanced Analytics bei Horváth & Partners Management Consultants in Budapest.

## **Dr. Karin Born**

Head of Business Process Excellence bei SGL Carbon SE in Wiesbaden.

## **Arno Brenner**

Senior Project Manager im Competence Center Industrial Goods & High-Tech bei Horváth & Partners Management Consultants in Frankfurt/Main.

## **Dr. Parsis Dastani**

Inhaber des Predictive-Analytics-Unternehmens Dastani Consulting in Gießen-Wettenberg. Sein Schwerpunkt ist die Entwicklung von Prognosemodellen für den Vertrieb.

## **Alexander Dietzel**

Freier Hochschuldozent an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld und Fachbuchautor. Er promoviert an der University of Gloucestershire zum Thema „Transaktionskosten in fairen Systemen“. Darüber hinaus ist er als geschäftsführender Gesellschafter der Dietzel GmbH in Bielefeld und als Systemanalytiker bzw. Wirtschaftsmediator tätig.

## **Martin Esch**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsbereich Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

## **Prof. Dr. Ronald Gleich**

Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH in Stuttgart.

## **Stefan Gerdes**

Principal im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

**Dr. Oliver Greiner**

Partner und Leiter des Competence Center Strategy, Innovation & Sales bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

**Johannes Grünbacher**

Leiter Global Pricing Excellence bei der Lenzing AG in Lenzing.

**Sabine Hartje**

Principal im Competence Center Industrial Goods & High Tech bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

**Thomas Henties**

Geschäftsbereich Holzplattentechnik bei der Dieffenbacher GmbH Maschinen und Anlagenbau in Eppingen.

**Christine Hiss**

Marketing Automation Managerin bei der Haufe Gruppe. Sie koordiniert für die Haufe Gruppe die Einführung und den Einsatz von Marketing Automation. Smarte Analysen, Scoring von Leads und der sinnvolle Einsatz von Kundendaten beschäftigen sie in diesem Umfeld ebenso wie die Bereitstellung von optimalen Leads für das Sales-Team.

**Jutta Hobbelhagen**

Bereichsleiterin Customer Analytics bei Haufe-Lexware. Sie führt ein Team von Data Scientists mit der Aufgabe, aus Daten Informationen zu Kunden abzuleiten, Verhalten zu prognostizieren und zusammen mit Marketing/Sales konkrete Aktionen und Tests abzuleiten.

**Attila Hürkecz**

Managing Consultant im Competence Center Financial Institutions bei Horváth & Partners Management Consultants in Budapest.

**Dirk Kossey**

Bereichsleiter und Prokurist bei der Vodafone GmbH in Düsseldorf. Er arbeitet seit 20 Jahren in unterschiedlichen Vertriebsbereichen. Außerdem ist er Bereichsleiter bei Kabel Deutschland und dort bundesweit für den Retailbereich verantwortlich.

**Matthias Klug**

Head of International Corporate Communications bei der STILL GmbH in Hamburg.

**Christoph Kopp**

Principal im Competence Center Consumer & Industrial Goods bei Horváth & Partners Management Consultants in Wien.

**Thorsten Lips**

Principal im Competence Center Strategy, Innovation & Sales sowie Leiter Business Segment Sales bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

**Prof. Dr. Georg Oecking**

Professor für Controlling an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und Krefeld. Zuvor war er Projektleiter beim CIC-Prof. Dr. Reichmann in Dortmund. Er arbeitet und forscht unter anderem im Bereich Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling.

**Attila Oláh**

Senior-Experte und Berater für Standortanalysen sowie ehemaliger Geschäftsführer von GDi ESRI, Ungarn.

**Bálint Palotai**

Principal, Head of Competence Center Strategy, Innovation & Sales sowie Verantwortlicher für Location Analytics bei Horváth & Partners Management Consultants in Budapest.

**Rosemarie Pichler**

Principal im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

**Karl Schregle**

Vice President Sales Controlling Mercedes-Benz Cars bei der Daimler AG in Stuttgart.

**Dr. Mike Schulze**

Forschungsdirektor Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

**Zoltán Szoleczki**

Managing Consultant im Competence Center Financial Institutions und Mitglied des Teams für Advanced Analytics bei Horváth & Partners Management Consultants in Budapest.



# Kapitel 1: Standpunkt





## Experten-Interview zum Thema „Vertriebssteuerung“

### ■ Interviewpartner:

**Karl Schregle.** Vice President Sales Controlling Mercedes-Benz Cars bei der Daimler AG in Stuttgart.

Die Daimler AG ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses und Daimler Financial Services gehört der Fahrzeughersteller zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist der größte weltweit aufgestellte Nutzfahrzeug-Hersteller. Daimler Financial Services bietet Finanzierung, Leasing, Flottenmanagement, Versicherungen, Geldanlagen und Kreditkarten sowie innovative Mobilitätsdienstleistungen an.

Daimler vertreibt seine Fahrzeuge und Dienstleistungen in nahezu allen Ländern der Welt und hat Produktionsstätten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika. Zum Markenportfolio zählen neben Mercedes-Benz, der wertvollsten Premium-Automobilmarke der Welt, sowie Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach und Mercedes me, die Marken smart, Freightliner, Western Star, BharatBenz, FUSO, Setra und Thomas Built Buses und die Marken von Daimler Financial Services: Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial, Daimler Truck Financial, moovel, car2go und mytaxi.

Im Jahr 2015 setzte der Konzern mit insgesamt 284.015 Mitarbeitern rund 2,9 Mio. Fahrzeuge ab. Der Umsatz lag bei 149,5 Mrd. EUR, das EBIT betrug 13,2 Mrd. EUR.

Die bei Daimler eingesetzten finanziellen Steuerungsgrößen orientieren sich an den Interessen und Ansprüchen der Kapitalgeber und stellen die Basis für eine wertorientierte Unternehmensführung dar. Der Value Added ist das zentrale Element des Steuerungssystems der Daimler AG, das sowohl auf Konzern- als auch auf Geschäftsfeldebene angewendet wird. Er ermittelt sich als Differenz aus der operativen Ergebnisgröße und den auf das durchschnittlich gebundene Kapital (Net Assets) anfallenden Kapitalkosten. Die Vertriebssteuerung ist darauf ausgerichtet, die operative Ergebnisgröße zu optimieren und leistet somit einen wichtigen Beitrag zur wertorientierten Steuerung der Daimler AG.

Das Interview führten:

**Dr. Mike Schulze.** Forschungsdirektor Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

**Sabine Hartje.** Principal im Competence Center Industrial Goods & High-Tech bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

■ **Aktuelle Rahmenbedingungen und zukünftige Herausforderungen des Vertriebes in der Automobilindustrie**

**Herr Schregle, wie würden Sie allgemein die Rahmenbedingungen im Vertrieb für Mercedes-Benz Cars beschreiben?**

**Schregle:** Wir bewegen uns mit unserem Fahrzeugportfolio im Premiumsegment des Automobilmarktes. Dieses Segment wächst in der Regel stärker als der Gesamtmarkt. Dies hat unter anderem mit dem steigenden Wohlstand in den Industrieländern zu tun. Aber auch die Emerging Markets spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Auch dort wächst der Wohlstand, weshalb wir hier dasselbe Phänomen sehen. Die Konkurrenzsituation ist dennoch herausfordernd und wir müssen uns in einem durchaus hart umkämpften Markt behaupten.

**Was sind Ihrer Meinung nach zukünftige Herausforderungen, denen Sie sich stellen müssen?**

**Schregle:** Als eine der wesentlichen aktuellen Herausforderungen ist sicherlich die Digitalisierung zu nennen. Dieser Megatrend hat auch in der Automobilbranche erheblichen Einfluss auf zukünftige Geschäftsmodelle. Es entwickeln sich neue Dienstleistungen rund um das Automobil. Eine weitere Herausforderung ist sicherlich die Elektromobilität sowie die Mobilität ganz allgemein. Wir sehen einen starken Trend dahin, dass Autos zukünftig ein Stück weit anders genutzt werden als wir es bisher gewohnt sind. Ein Indikator dafür ist auch die veränderte Nachfrage bei jungen Erwachsenen, die zwar einen Führerschein machen, aber statt auf ein eigenes Auto lieber auf Mobility-Angebote zurückgreifen. Das war in meiner Generation ganz anders. Drittens glaube ich, dass wir zukünftig auch andere Anforderungen an das Automobil haben werden. Neben den klassischen Werten, wie Sicherheit und Qualität, die nach wie vor wichtig sein werden, wird es in Zukunft vor allem auch auf das Erlebnis im Fahrzeug ankommen. Das beinhaltet Fragen, wie beispielsweise „Wie wird mein Internetzugang ausgestaltet sein?“, „Wie kann sich mein Smartphone mit dem Fahrzeug verbinden?“.

**Wir sehen auch in anderen Branchen seit einigen Jahren, dass die Ausrichtung am Endkunden immer mehr an Bedeutung gewinnt. Gilt das auch für die Automobilbranche?**

**Schregle:** Auch in der Vergangenheit war es schon immer unser Bestreben, den Kunden bestmöglich in den Mittelpunkt zu stellen. Dies wird in der Zukunft noch wichtiger werden. Nicht nur die Ausrichtung am Kunden, sondern auch die Flexibilität wird immer bedeutender. Während früher sehr stark auch das Produkt im Fokus stand, rücken heute mehr und mehr individuelle, spezifische Wünsche des Kunden in den Vordergrund. Das führt dazu, dass wir ein breiteres Produktportfolio besitzen, eine Vielzahl von Varianten unserer Fahrzeuge produzieren und auch stärker in Nischen vertreten sind. Diese starke Zunahme der Individualisierung in Bezug auf die Kundenwünsche muss auch unser Vertrieb bedienen können. Dabei wird die Erstklassigkeit des Produktes nicht vergessen.

### ■ Organisatorische Einbindung der Vertriebsfunktion bei Daimler

**Können Sie die Organisationsstruktur von Daimler kurz beschreiben und aufzeigen, wo Sie sich in der Organisationsstruktur wiederfinden?**

**Schregle:** Wir sind bei Daimler funktional organisiert. Die 3 klassischen funktionalen Säulen der Division Mercedes-Benz Cars (MBC) sind die Bereiche Forschung & Entwicklung, Produktion und Vertrieb. Als übergeordnete Servicebereiche haben wir darüber hinaus noch die Querschnittsfunktionen wie zum Beispiel Finance & Controlling und Treasury. Wenn es darum geht, mich selbst zu verorten, sind sowohl die klassischen Funktionsbereiche als auch die Querschnittsfunktionen im Sinne einer Matrixorganisation relevant. Meine Position als Vice President Sales Controlling umfasst sowohl den Funktionsbereich Vertrieb als auch die Querschnittsfunktion Controlling. In unseren Ländergesellschaften und in unserem eigenen Händlernetz bestehen darüber hinaus Verantwortlichkeiten in den Querschnittsbereichen Accounting, IT, Einkauf und Facility Management.

**Wie sieht die Vertriebsstruktur bei MBC aus?**

**Schregle:** Wir haben bei MBC 3 Vertriebsstufen und somit ein klassisches 3-stufiges Vertriebsstufensystem (VS1, VS2, VS3). VS1 bezeichnet die Vertriebszentrale mit Sitz in Stuttgart. Die VS2 haben wir in 5 unabhängige Regionen aufgeteilt. Innerhalb dieser Regionen finden sich dann die jeweiligen Ländergesellschaften bzw. Importgesellschaften wieder. Das können auch Generalvertreter sein. Die VS3 (Retail) umfasst sowohl unsere konzerneigenen Niederlassungen als auch unsere Vertragshändler.

■ **Ausgestaltung der Vertriebsprozesse bei Daimler**

Sie haben schon geschildert, wie der Vertrieb im Hinblick auf die einzelnen Vertriebsstufen aufgebaut ist. Verfügen Sie zudem über eine Prozesslandkarte als Grundlage für die Vertriebssteuerung (z.B. für die Prozesse Vertriebsplanung oder -reporting)?

**Schregle:** Eine Vertriebsprozesslandkarte existiert natürlich in unserem Haus. Sie ist in gewisser Weise ein Muss, um Daten professionell handhaben zu können. Wir verfügen über ein integriertes Point of Sale-System, das im Endausbau flächendeckend nahezu alle Länder umfasst. Geschäfte, die damit abgewickelt werden, sind von der Kundenbestellung bis hin zur Produktion vernetzt. Dieser integrierte Prozess ist natürlich sehr komplex, was die systemseitige Abwicklung betrifft. Einerseits gibt es eine direkte Anbindung zum Kunden, indem vor Ort über ein personalisiertes Kundenportal das Fahrzeug zum Beispiel mit dem iPad konfigurierbar ist. Zeitgleich ist dieses System mit allen Bestellsystemen, der Auftragsabwicklung und Disposition bis hin zur Produktionsplanung vernetzt. Im Wesentlichen stellt das im Zielbild vertriebsprozessseitig unsere integrierte Systemlandschaft dar. Sie ist so ausgestaltet, dass am Ende der Kunde am meisten davon profitiert. Dieser kann uns heute eigentlich über alle Touchpoints erreichen, egal ob es über die Internetanfrage, über den Car-Konfigurator oder andere Kundenschnittstellen ist.

**Wo sehen Sie dadurch die größten Vorteile für die Steuerungsarbeit? Was ist aus der MBC-Steuerungssicht der Nutzen, um Einfluss auf die Vertriebsperformance zu nehmen?**

**Schregle:** Der wichtigste Einfluss auf die Vertriebsperformance ist die Kundenzufriedenheit. Wenn Sie einen zufriedenen Kunden haben, kommt dieser wieder und kauft Autos, was sich positiv auf die Performance auswirkt. Wenn Sie Prozesse vereinfachen und vereinheitlichen, haben Sie zusätzlich einen Nutzen durch die gesteigerte Effizienz. Natürlich kostet das erstmal Geld, aber wenn die neuen Prozesse einigermaßen gleich ablaufen, gleichgerichtet und -gesteuert werden und auf den gleichen Systemen basieren, dann haben Sie nicht mehr so viele verschiedene Schnittstellen, die gepflegt werden müssen. Dadurch verringert sich der Erhaltungsaufwand. Ich glaube, das sind die 2 wichtigsten Dinge. Einerseits wollen Sie zufriedene Kunden haben, andererseits effiziente und schlanke Prozesse.

■ **Strategische und operative Vertriebssteuerung bei Daimler**

**Wenn wir bei Ihnen von strategischer Vertriebssteuerung sprechen, über was für einen Planungshorizont sprechen wir und wie gehen Sie vom Grundsatz her bei der Planung vor?**

**Schregle:** Wir haben eine strategische Vertriebsplanung, die heute einen Planungshorizont von 10 Jahren hat. Sie ist die Basis für unsere Financial Target Review Planung (FTR-Planung), wo wir ebenfalls bis 10 Jahre im Voraus die Eckwerte grob ausplanen. Zusätzlich haben wir einen weiteren Planungshorizont, die operative Planung. Diese umfasst dann nur noch 2 Jahre. Wir haben in diesem Zusammenhang ein rollierendes Vorgehen eingeführt. Das heißt also im Jahr 2016 arbeiten wir die operative Planung komplett für das Jahr 2017 und 2018 aus. Und die Jahre 2017 bis 2026 sind der Zeitraum für die strategische Planung.

**Haben Sie auch einen Forecast etabliert und wie ist er ausgestaltet?**

**Schregle:** Hier ist im Vorfeld zu sagen, dass für uns das Sales-Volumen, welches im Sinne einer Art zehnjährigen strategischen Vertriebsplanung erstellt wird, die wichtigste Grundlage darstellt. Dies umfasst alle relevanten Länder sowie unterschiedliche Baureihen und Motorisierungen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, da sich aus den verschiedenen Baureihen und Motorisierungen ganz unterschiedliche Effekte für die Planung ergeben. Auf dieser Grundlage leiten wir dann die wichtigsten Kennzahlen ab. Im Folgenden wird daraus die operative Planung und letztlich das EBIT abgeleitet. Diese Planung überprüfen wir in der Regel 2-mal pro Jahr und passen sie, wenn notwendig, an.

**Wie unterstützt das Vertriebscontrolling das strategische Marketing und den Vertrieb im Wesentlichen?**

**Schregle:** Hierbei muss man zwischen unserer Vertriebssteuerung und der Marketingsteuerung unterscheiden, das sind 2 unterschiedliche Sachverhalte. Im Grunde unterstützen wir mit der Vertriebssteuerung zunächst die Gesamtkalkulation. Dabei stellen wir die Deckungsbeiträge des Fahrzeugs zur Verfügung und schauen wie hoch die G&A und Marketingkosten sind. Die Marketingsteuerung ist im Gegensatz dazu mit einer normalen Budgetsteuerung zu vergleichen, die sich grundsätzlich an Umsatzrelationen orientiert. Selbstverständlich haben wir auch die Investitionen im Vertriebsumfeld im Blick, sowohl was die Bewertung der eigentlichen Investition als auch die Abschreibungswirkung betrifft, das heißt, eine klassische Wirtschaftlichkeitsrechnung ergänzt um qualitative Aspekte. Weitere Instrumente zur regelmäßigen Überprüfung der Effektivität der Kampagnen oder der Wahrnehmung unserer Marke durch den Kunden hinsichtlich zum Beispiel Design, Qualität, Innovation haben wir selbstverständlich auch etabliert. Diese

sind jedoch nicht im Vertriebscontrolling, sondern direkt im Marketing angesiedelt.

**Wo legen Sie die Schwerpunkte in der Vertriebssteuerung des Angebotsprozesses, um den Markt bestmöglich auszulasten (After-Sales oder Neufahrzeuge)?**

**Schregle:** Wir gehen beide Punkte zur Performance-Steigerung an. Das klassische Vorgehen umfasst das sogenannte Lead Management beim Kunden. Dort wird in Kennzahlen erfasst, ob der Kunde zum Beispiel eine Probefahrt gemacht hat oder ein Angebot erhalten hat oder wie die Finanzierung ausgestaltet ist. Teilweise findet das auch zentral in einer Call Center-Bearbeitung statt. Nachdem ein potenzieller Kunde erfasst wurde, also ein Lead generiert wurde, wird diese Information an den zuständigen Verkäufer weitergeleitet, der dann Kontakt zum Kunden aufnimmt. Beim After-Sales-Geschäft gibt es auch mehrere Steuerungsgrößen. Die wichtigsten sind die Marktpenetration und die Performance im Hinblick auf die Ausschöpfung des Kunden. Dabei werden verschiedene Absatzkanäle berücksichtigt, wie zum Beispiel das Werkstattgeschäft oder das Thekengeschäft. Zusätzlich sind im After-Sales-Geschäft auch Sortimentsfragen steuerungsrelevant. Hierbei kommt es zu einer differenzierteren Preisgestaltung.

**Mit welchen KPIs wird der Angebotsprozess aus Sicht der Vertriebssteuerung bei MBC gesteuert?**

**Schregle:** Die klassische Steuerungsgröße bei uns ist der Vertriebsbeitrag oder in Englisch Sales Contribution. Das ist natürlich grundsätzlich der Deckungsbeitrag des Fahrzeuges zusammen mit den G&A und den zugehörigen Marketingkosten. Dies ist die oberste Steuerungsgröße, die wir über alle Länder hinweg anwenden. Damit wird natürlich auch teilweise die Allokation von Fahrzeugen bestimmt.

### ■ Trends im Vertriebscontrolling und zukünftige Anforderungen an den Controller

**Welche Entwicklungen sind im Vertriebscontrolling bei MBC in Zukunft geplant, um den Trend der Digitalisierung zu adressieren?**

**Schregle:** Zukünftig wird sicher das Thema Predictive-Analytics eine bedeutende Rolle einnehmen. Vorhersagemodelle werden in der Welt der Digitalisierung sehr hilfreich sein. Konkret beschäftigen wir uns derzeit mit Predictive-Analytics-Verfahren, um das EBIT von Mercedes-Benz Cars so gut es geht vorherzusagen. Hierbei laufen 2 Teilprojekte bei denen wir gute Ergebnisse erzielen konnten. Predictive-Analytics-Verfahren bieten viele Vorteile, wie eine Reduktion des Planungsaufwandes, aber auch eine schnellere und flexiblere Planung. Zusätzlich lernen wir

Stück für Stück, was die maßgeblichen Einflussfaktoren auf die Erfolgsgrößen in der Planung sind und wie sie sich verändern.

**Wie verändert sich durch diese neuen Aufgaben das Anforderungsbild an den zukünftigen Controller bei MBC?**

**Schregle:** Wenn wir das zukünftige Anforderungsprofil der Controller betrachten, sind, so glaube ich, 2 Kompetenzen besonders wichtig. Zum einen müssen Controller noch stärker ganzheitlich denken können. Zum anderen wird das Verantwortungsbewusstsein aus Gesamtunternehmenssicht noch wichtiger. Die Grundlage, Transparenz zu schaffen und Zahlen bereitzustellen, bleibt natürlich. Jedoch müssen Controller sich darüber hinaus mehr und mehr dafür verantwortlich fühlen, was mit dem Unternehmen passiert und Entscheidungen aktiv mitgestalten. Zudem benötigen wir zukünftig in der Controlling-Abteilung mehr und mehr Nachwuchskräfte mit ausgezeichneten IT-, mathematischen und statistischen Kenntnissen.

**Das heißt Controller müssen in Zukunft stärker die Rolle des Business Partners einnehmen und stärker an der Schnittstelle zur IT agieren?**

**Schregle:** Genau. Wichtig ist, dass die Controller in Zukunft über einschlägige Kenntnisse in diesem Bereich verfügen, damit sie mit der IT auch fachlich noch stärker zusammenarbeiten können. Sie müssen aber auch ein tiefgehendes Verständnis darüber haben, welche Einflussfaktoren auf diverse Erfolgsgrößen wirken. Hier kommen wir wieder zu dem Beispiel von Mercedes-Benz Cars, wo wir uns gerade die Frage stellen, welche maßgeblichen Einflussfaktoren das EBIT beeinflussen und wie wir es mit Algorithmen zukünftig (noch besser) vorhersagen können.

**Herr Schregle, herzlichen Dank für das interessante Gespräch!**

