

## Leitfaden Vertriebscontrolling

**Mario Pufahl**  
ec4u expert consulting ag



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Studie: Noch viel Arbeit im Vertriebscontrolling .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Kernelemente eines wirksamen Vertriebscontrollings.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Selfcheck: Wo läuft es nicht rund? .....</b>	<b>10</b>

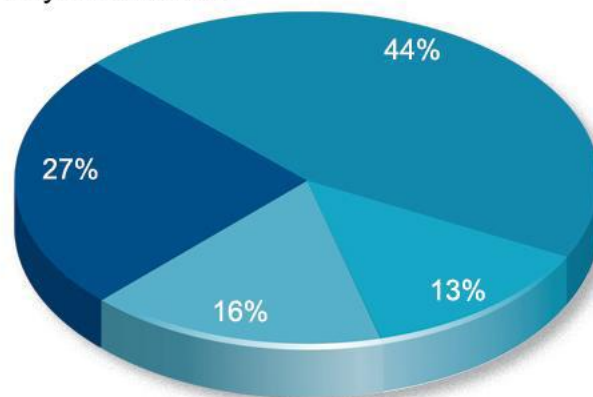
## 1 Studie: Noch viel Arbeit im Vertriebscontrolling

Die Sales-Verantwortlichen in den Unternehmen des deutschsprachigen Raums erwarten von einem professionellen Vertriebscontrolling mehrheitlich zwar deutlich spürbare Steigerungen des Umsatzes. Die Voraussetzungen für höchstmögliche Controlling-Effekte bestehen aber häufig noch nicht. Diesen Widerspruch ermittelte der CRM-Spezialist ec4u expert consulting ag in einer Erhebung unter mehr als 300 Vertriebsmanagern.

Danach findet in fast Dreiviertel der Unternehmen zumindest teilweise ein systematisches Vertriebscontrolling statt, allerdings nur bei 27 Prozent sehr konsequent mit einem durchgängigen Ansatz. Die Verantwortung dafür liegt in einem Drittel der Fälle innerhalb der Vertriebsorganisation, bei 21 Prozent der Firmen wird das Controlling zentral vorgenommen. Andere gängige Varianten bestehen darin, dass entweder ein externer Vertriebscontroller eingesetzt wird oder ein Nebeneinander verschiedener Verantwortungsmodelle – beispielsweise die Kombination von teilweise zentralen und dezentralen Aufgaben – besteht.

Findet in Ihrem Unternehmen ein systematisches Vertriebscontrolling statt?

- durchgängig
- teilweise
- nein, aber ist geplant
- nein und nicht geplant

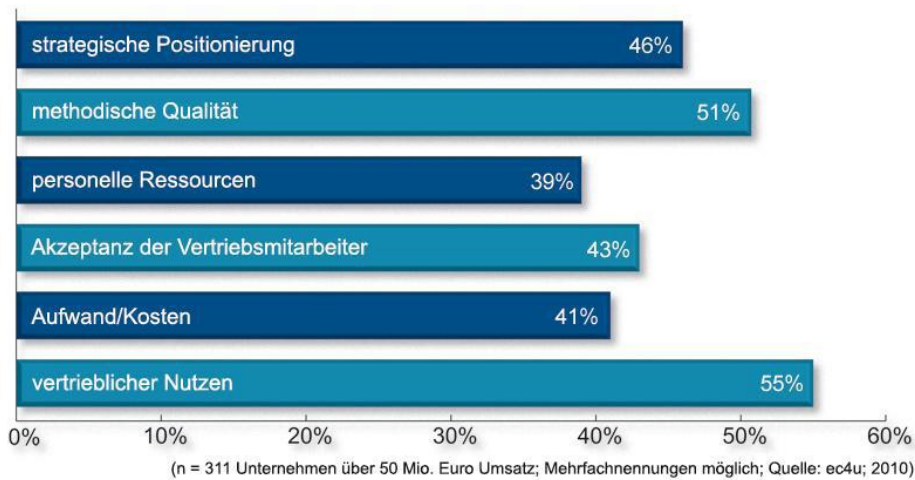


(n = 311 Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz; Quelle: ec4u; 2010)

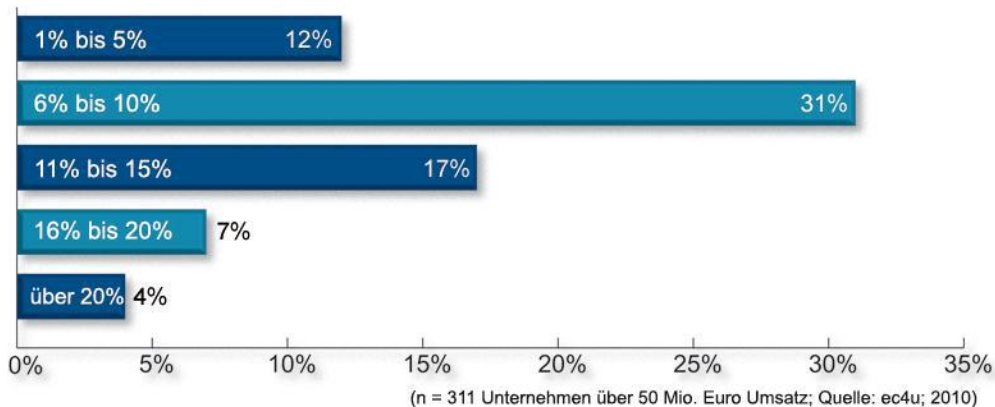
Die ec4u-Erhebung erbrachte aber vor allem, dass die Rahmenbedingungen für das Controlling vielfach noch nicht ausreichend sind. So gaben mehr als die Hälfte der befragten Vertriebschefs an, dass die strategische Positionierung des Controllings noch Mängel aufweise. Außerdem scheinen sich die Sales-Mitarbeiter typischerweise nicht sehr wohl dabei zu fühlen, dass ihre Arbeitsergebnisse detailliert in Augenschein genommen werden: Nur in zwei von fünf Firmen besteht bei ihnen eine positive Akzeptanz des Vertriebscontrollings.

Ähnlich viele haben auch die Kosten dafür noch nicht ausreichend im Griff und es bestehen keine zufriedenstellenden personellen Ressourcen für die operative Umsetzung. Dafür stehen bei der ec4u-Studie zwei andere Aspekte besser hervor: Erstens ist die Hälfte der Sales-Verantwortlichen mit ihrer methodischen Qualität zufrieden, zweitens bewerten 55 Prozent den Vertriebsnutzen des Controllings in Form von Umsatzsteigerungen positiv.

Sofern ja: Welche Aspekte der bestehenden Controlling-Bedingungen bewerten Sie positiv?



Sofern ja: Wie hoch schätzen Sie die zusätzlichen Nutzenpotenziale (Umsatzsteigerung) im Falle optimaler Bedingungen im Vertriebscontrolling?



„Wenn trotz der oft noch nicht günstigen Bedingungen zufriedenstellende Umsatzeffekte entstehen, zeigt dies, welche Potenziale bei einer Optimierung des Controllings freigesetzt werden können“, verweist ec4u-Partner Mario Pufahl auf die Perspektiven einer deutlichen Verbesserung der Vertriebsergebnisse. Diese Erwartung haben offenbar auch die Vertriebsmanager. Denn über die Hälfte von ihnen erwartet, dass dann als Konsequenz die Umsätze um über 6 Prozent steigen würden. Ein Viertel der Befragten geht sogar von Zuwachsraten in zweistelliger Größenordnung aus.



## 2 Kernelemente eines wirksamen Vertriebscontrollings

Durch die hohen Anforderungen im Wettbewerb bedarf es einer systematischen Analyse der Vertriebsaktivitäten, um aus den voran gegangenen Prozessen der Marktbearbeitung die nötigen Schlüsse ziehen zu können. Die in der Praxis häufig durchgeführte Vergangenheitsbetrachtung mittels **operativem Vertriebscontrolling** trägt zwar zum besseren Verständnis bei, ist allerdings nicht umfassend genug. Vielmehr muss eine moderne Vertriebssteuerung Ziele definieren, die Risiken prüfen und Alternativen vorgeben. Das operative Vertriebscontrolling ist deshalb um eine **strategische Komponente** zu ergänzen.

Ein Vertriebscontrolling kann in folgenden Disziplinen des Vertriebs unterstützen:

- Systematische Informationsgewinnung und -auswertung
- Relative Stärken und Schwächen im Vertrieb erkennen
- Märkte einschätzen
- Kunden analysieren
- Wettbewerber beurteilen
- Produkt- und Dienstleistungsangebote am Markt positionieren
- Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten
- Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern
- Vertriebswege beurteilen
- Risiken abwägen und ein Frühwarnsystem definieren

Zwar haben die Unternehmen den Bedarf für ein eigenständiges Vertriebscontrolling und dessen Vorteile erkannt. Unklar ist jedoch, wie ein effizientes Vertriebscontrolling zu implementieren ist. Von besonderem Interesse ist der organisatorische Aspekt, also wie das Vertriebscontrolling im Unternehmen eingegliedert wird.

### Definition der Ausrichtung

Die Einführung eines Vertriebscontrollings ist mit organisatorischen Veränderungen verbunden. Dabei müssen die Unternehmens- und die Vertriebsleitung entscheiden, welchen Umfang das Vertriebscontrolling erhalten soll, wer der Träger des Vertriebscontrollings sein wird, welche Art der organisatorischen Einbindung für das jeweilige Unternehmen richtig ist und auf welchem Wege das Vertriebscontrolling implementiert wird (vgl. Abbildung).

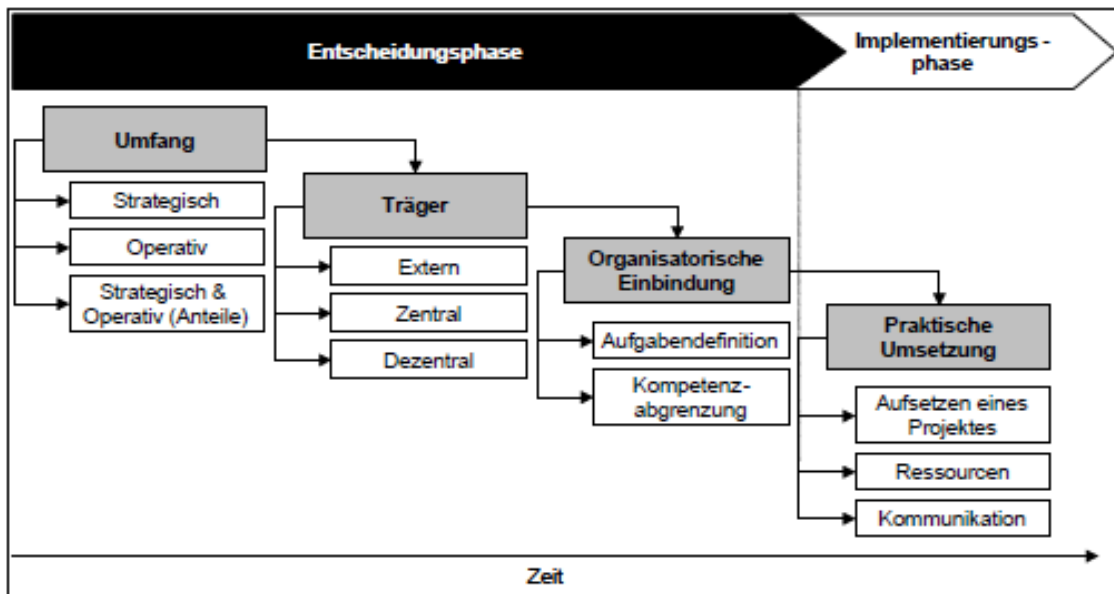


Abbildung: Implementierungsprozess eines Vertriebscontrollings

Dafür gilt es, im ersten Schritt zunächst den Aufgabenumfang zu bestimmen. Hierbei sind die Besonderheiten des jeweiligen Vertriebs zu beachten und muss entschieden werden, ob das Vertriebscontrolling strategisch und/oder operativ agieren soll. Zu empfehlen ist eine Kombination, dies erfordert allerdings eine nachgelagerte Anteilsgewichtung durch das Management. Sie ist abhängig von der Zielrichtung des Vertriebscontrollings:

Der strategische Anteil sollte besonders hoch sein, wenn das Vertriebscontrolling auf eine langfristig verbesserte Vertriebsausrichtung zielt oder es besonders starke Defizite in der Vertriebsstrategie gibt. Bedarf es beispielsweise eines grundlegenden Aufbaus einer strategischen Steuerung, so ist die Optimierung des Budgetierungsprozesses sowie die Einführung unterstützender Marktanalysen oder -prognosen durch das Vertriebscontrolling zu nennen. Der operative Teil ist vergleichsweise hoch zu gewichten, wenn das Vertriebscontrolling hauptsächlich im Tagesgeschäft unterstützen soll. Ein Beispiel aus der Praxis ist die Unterstützung der Entscheider bei der Abweichungsanalyse. Die Gewichtungskriterien sind individuell, allerdings haben sich SWOT-Analysen und Scoring-Modelle als praktische Werkzeuge bewährt, die eine schnelle Identifizierung des Handlungsbedarfes ermöglichen. Die Entscheidungsträger im Vertrieb können die Anteilsgewichtung als Grundlage der weiteren Teilschritte in gezielten Workshops erarbeiten und verabschieden.

### Entscheidung über den Träger des Vertriebscontrollings

Nach diesen Festlegungen muss geklärt werden, wer die Aufgaben des Vertriebscontrollings organisatorisch übernimmt. Eine möglichst hohe hierarchische Verankerung des Verantwortlichen ist generell zu empfehlen. Allerdings ist es nicht zwingend notwendig, für alle Aufga-

ben des Vertriebscontrollings eigene Stellen einzurichten, da einige Aufgaben des Vertriebscontrollings bereits partiell in Stellenbeschreibungen des klassischen Vertriebs enthalten sind. Beispielsweise ist es Aufgabe des Vertriebsmanagements, die Strategie zu planen. Die Kundenanalyse und -betreuung wiederum obliegt einzelnen Vertriebsmitarbeitern. Alternativ können **drei Träger des Vertriebscontrollings** in Erwägung gezogen werden:

- 1) Ein **externer Vertriebscontrolller** hat keinen Mitarbeiterstatus im Unternehmen. In der Regel sind es externe Dienstleister, die die Aufgabe zeitweilig oder dauerhaft ausüben. Die Übertragung des Vertriebscontrollings an Dritte hat wesentliche Vor- und Nachteile. Die Vorteile liegen in der Unabhängigkeit von Dritten und den variab-

len Kosten, die durch einen externen Vertriebscontroller nur bei Bedarf anfallen. Wesentliche Nachteile sind die Weitergabe von sensiblen Informationen an Dritte. Zudem kann eine Abhängigkeit von dem externen Dienstleister entstehen, wenn kein rechtzeitiger Wissenstransfer zu den eigenen Mitarbeitern stattfindet.

- 2) Der **zentrale Vertriebscontroller** hingegen kann grundsätzlich in ein bereits bestehendes Controlling eingegliedert werden. Der Vorteil dieses Modells ist die Nutzung bereits bestehender Controllingstrukturen und -kenntnisse. Hierdurch entstehen vergleichsweise geringe zusätzliche Kosten. Die organisatorische Trennung zum Vertrieb schafft grundsätzlich Objektivität, ist aber gleichzeitig nachteilig, da der Abstand zwischen Controlling und Vertrieb eine vergleichsweise geringe Kenntnis der Vertriebsprozesse und -strukturen nach sich zieht. Die Position des Vertriebscontrollers ist zentral schwer zu integrieren, da regelmäßig wenig Kontakt zu den Vertriebsmitarbeitern aufgebaut werden kann.
- 3) Der **dezentrale Vertriebscontroller** wiederum ist hierarchisch in die Vertriebsorganisation eingegliedert. Praktisch wird dessen Positionierung in einer Linienfunktion bevorzugt. Grossunternehmen favorisieren eine Stablinienorganisation, die den Controller den Unternehmensbereichen dezentral zuordnet. Der Vertriebscontroller hat durch diese Organisationsstruktur den Vorteil, dass er sowohl wichtige Aufgaben für das Management als auch für einzelne Mitarbeiter wahrnehmen kann. Zudem profitieren beide Parteien durch die auf den Vertriebsbereich zugeschnittene Informationsversorgung, Koordination und Kontrolle. Die organisatorische Nähe des dezentralen Vertriebscontrollers ist aber gleichzeitig auch seine wesentliche Schwäche. Sie ist nachteilig, wenn der Vertriebscontroller zu „Vertriebsblindheit“ neigt und seine Aufgabe durch die Nähe zum Vertrieb vernachlässigt. Dann schlagen die vorgenannten Vorteile in Nachteile um.

### **Erfolgsfaktoren der praktischen Realisierung**

Die praktische Umsetzung ist insbesondere bei einem dezentralen Vertriebscontrolling relevant und umfangreich. Grundsätzlich bietet sich ein eigenständiges Projekt an. Dessen Erfolg ist jedoch an einige Voraussetzungen gebunden:

- Es stehen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung;
- Das Personal zur Implementierung des Vertriebscontrollings ist identifiziert, sowie zeitlich und örtlich verfügbar.
- Die Projektmitglieder sind oder werden vor Implementierungsbeginn in den benötigten Methoden geschult.
- Die Ziele, der Fortschritt und der Erfolg des Projektes werden ausreichend kommuniziert.

Die Praxis beweist, dass die Mitarbeiter einen besseren Projektbezug haben, wenn sie bereits in der Entstehungsphase aktiv eingebunden werden. Wird das Projekt allein von einer externen Partei ausgeführt und den Mitarbeitern konzeptionell nur „übergestülpt“, verschlechtert sich die Akzeptanz des Vertriebscontrollings erheblich, da sich die Mitarbeiter nicht unterstützt, sondern vom Management überwacht fühlen. Dieses Verhalten wird durch die Rollentheorie bestätigt, die das Gruppenverhalten untersucht (vgl. ausführlich Backhaus, 2003, S. 65 ff.). Innerhalb eines Projektes lässt sich zwischen Promotoren und Opponenten unter-

scheiden, welche nochmals hinsichtlich ihres organisatorischen Einflusses (Macht) und ihres Wissens (Fach) unterteilt werden.

Die **Machtpromotoren oder -opponenten** zeichnen sich durch ihre Position in der Organisationshierarchie aus. Sie werden benötigt, um die notwendigen Entscheidungen im Projekt zu treffen und organisatorisch zu verantworten. Eine Position, die diese Aufgabe erfüllen kann, ist beispielsweise der Vertriebsleiter. Das Management muss für eine erfolgreiche Einführung eines Vertriebscontrollings die Schlüsselpositionen identifizieren und die Personen, die mit der Position verknüpft sind, zu einer Mitarbeit überzeugen. Beispielsweise wird es nicht gelingen ein Vertriebscontrolling einzuführen, wenn der Bereichsvorstand, dem der Vertrieb organisatorisch zugeteilt ist, nicht von dessen Nutzen überzeugt ist. Gelingt es nicht, die hierarchisch wichtigen Personen für das Projekt zu gewinnen oder werden diese sogar außen vor gelassen, so sind sie potentielle Opponenten und bündeln ihre Kraft eventuell mit anderen Kräften, um das Projekt scheitern zu lassen.

Die **Fachpromotoren oder -opponenten** sind die Mitarbeiter, die das Wissen haben, um das Projekt zum Erfolg oder Misserfolg zu führen. Diese Mitarbeiter können besonderes Wissen über die Durchführung von Projekten erworben haben oder besitzen Fachwissen zum Vertriebscontrolling, welches sie sich durch ihre tägliche Arbeit angeeignet haben. Gelingt die Einbindung dieser Fachpromotoren, so ist ein wichtiger Schritt in die Richtung des Projekterfolges getan, da das nötige Wissen abgeschöpft und konserviert werden kann. Scheitert der Einbezug der Schlüsselpersonen mit dem notwendigen Wissen, wird es sehr schwierig, den langfristigen Projekterfolg zu gewährleisten.

Nachdem die benötigten Ressourcen für das Projekt gewonnen wurden und sichergestellt ist, dass diese zeitlich und örtlich verfügbar sind, ist darauf zu achten, dass die notwendigen Methodenkenntnisse bezüglich Projektdurchführung und Vertriebscontrolling kommuniziert werden. Es bietet sich an, ein allgemeines **Kick-off-Meeting** zu veranstalten. Die anschließende Vertiefung des Wissens wird in kleineren Folgemeetings in den anschließenden Projektwochen erreicht. Die Mitarbeiter werden im ersten Meeting über den aktuellen Status und die Projektziele informiert. In weiteren Besprechungen werden die einzelnen Werkzeuge erläutert, die den Projekterfolg gewährleisten.

*Eigene Bemerkungen:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3 Selfcheck: Wo läuft es nicht rund?

Die Optimierungspotenziale zur Effizienzsteigerung in Unternehmen können äußerst vielfältig sein und sind typischerweise von individuellen Bedingungen geprägt. Der nachfolgende Selfcheck mit seinen 20 Fragen bietet einen vergleichsweise einfachen und pragmatischen Ansatz, um durch Identifikation von Problembereichen den Handlungsbedarf tendenziell zu ermitteln: **CRM-Prozesse:**

#### Strategie und CRM-Management:

1.	Hat das Vertriebscontrolling in Ihrem Unternehmen eine strategische Ausrichtung:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Sehen Sie signifikante Potenziale für Umsatzsteigerungen durch ein intensiveres oder systematischeres Controlling?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Bestehen dafür klar organisationsweit definierte Regeln, Verfahrensweisen, Kennzahlen und Prozesse?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	Sind darin in den methodischen Vorgehensweisen und Bewertungen alle Vertriebskanäle berücksichtigt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	Weisen die Kennzahlen für die Auswertung einen ausreichenden Differenzierungsgrad auf?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	Wird das Vertriebscontrolling regelmäßig, systematisch und durchgängig über alle Vertriebssebenen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	Sind die gesamten Controlling-Verfahren ausreichend praxisgerecht ausgerichtet?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.	Besteht bei allen Vertriebsmitarbeitern ein präzises Verständnis zu den Methoden und Kriterien des Controllings?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.	Bestehen ausreichende Ressourcen zur systematischen Durchführung des Controllings?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	Erfolgen regelmäßig Controlling-relevante Informationsprozesse und / oder Schulungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.	Sind die Prozesse und Ergebnisse des Vertriebscontrollings ausreichend transparent?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12.	Wird die Ermittlung der relevanten Controlling-Daten über automatisierte Prozesse unterstützt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13.	Erfolgen in festem Rhythmus ausführliche Reports zu den Controlling-Ergebnissen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14.	Werden die Controlling-Maßnahmen von allen Beteiligten ausreichend akzeptiert und aktiv unterstützt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15.	Genießen die Controlling-Verantwortlichen eine ausreichende und breite Akzeptanz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16.	Werden die Ergebnisse des Vertriebscontrollings als Grundlage für strategische Planungen genutzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17.	Bestehen wirksame Anreizsysteme, die mit den Controlling-Ergebnissen verknüpft sind?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18.	Werden die Controlling-Methoden und -Prozesse regelmäßig überprüft, ob sie noch den Erfordernissen entsprechen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19.	Nutzen sie Benchmark-Methoden zur Absicherung der eigenen Controlling-Verfahren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20.	Sehen Sie einen Optimierungsbedarf in den Methoden und/oder Rahmenbedingungen des Vertriebscontrollings?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

