

<b>VORSPANN</b>	<b>2</b>
<b>STRATEGISCHES VERTRIEBSCONTROLLING</b>	<b>2</b>
KUNDENSTRUKTUR	3
KUNDENPORTFOLIOMANAGEMENT	3
KUNDENBINDUNGS-MANAGEMENT	5
Kundenbindung	5
Kundenzufriedenheit	5
Kundenlebenszyklus	6
<b>OPERATIVES VERTRIEBSCONTROLLING</b>	<b>6</b>
VERTRIEBSERFOLGSRECHNUNG	7
PRODUKTERFOLGSRECHUNG	7
KUNDENERFOLGSRECHNUNGEN	7
MAßNAHMEN ZUR KOSTENSTEUERUNG	7
DECKUNGSBEITRAGSORIENTIERTE PROVISION IM AUßENDIENST	8
WEITERE STEUERUNGSELEMENTE IM AUßENDIENST	9
SCHWÄCHEN BEI DER ZUORDNUNG INNERHALB DER ERGEBNISRECHNUNGEN.	10
<b>ROLLE DES INTERNEN ODER EXTERNEN CONTROLLERS</b>	<b>10</b>
<b>EMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK</b>	<b>11</b>

## **Vorspann**

Meine Damen u. Herren, das Thema Vertriebscontrolling ist sehr umfangreich, mein Gattin hatte das Vorrecht, den Vortrag schon am Sonntag zu hören und war nach 1,5 Std. entsetzt über den für Sie als Krankengymnastin nicht so interessanten Wissenstoff. Ich garantiere Ihnen, dass ich die Vortragszeit einhalten werde und konzentriere mich auf den Tenor der ersten Vorträge:

Ich umschreibe das mit den Worten:

### ***die Außenwirkung des Unternehmens gegenüber dem Kunden***

Jede vertriebliche Aktivität ist gekoppelt mit Aufwendungen, die durch Steigerung des Ertragswertes als Beitrag zum Unternehmenserfolg gerechtfertigt werden.

Aufgabe und Ziel des Vertriebscontrollings ist die Transparenz

- £ der Erlöse,
- £ der Vertriebskosten,
- £ des Einsatzes von Vertriebsressourcen und
- £ des Kundenmanagements

### ***Strategisches Vertriebscontrolling***

Der Vertrieb hat eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg. Angesichts der zunehmenden Dynamik in den Märkten ist es essenziell, sich noch stärker auf die Zielgruppen und Kundensegmente auszurichten. In Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium der jeweiligen Geschäftsfelder ist zu definieren mit welchen,

- £ Kundensegmenten,
- £ Märkten,

- £ Vertriebskanälen,
- £ Produkten,

welche Ziele erreicht werden sollen.

### **Kundenstruktur**

Bisher überwogen strategische Analysen nach Produkten. Angesichts des zunehmenden Produktivitätsdrucks und der Notwendigkeit die Preisqualität zu steigern, wird es zukünftig bedeutender, das Geschäft mit den wirklich wichtigen und richtigen, d.h. dem gewinnbringenden Kunden zu betreiben.

Der Vertriebscontroller bekommt die Aufgabe den Kundenwert richtig zu bestimmen. Es ist notwendig im Hinblick auf den Ertragswert- und deren Perspektive einen differenzierten Status der gegenwärtigen und zukünftigen Situation zu ermitteln. Das bedeutet, dass Potentiale, Risiken, Ausschöpfungsgrade, Erlöse sowie kundenbezogene Kosten und Investitionen in systematischer Form ermittelt werden müssen.

*Leider habe ich in einigen Unternehmen feststellen müssen, das diese Vorleistung trotz vorhandener EDV-Systeme nicht ohne weiteres ermittelt werden können.*

### **Kundenportfoliomanagement**

Im Vorfeld der Ermittlungen erfolgt eine Kundenportfolio-Analyse.

**Chart ! < Kundenportfolio >**

Sie ist eine Weiterentwicklung der klassischen A-B-C-Analysen und bewertet den Kunden:

£ **Aus Marktsicht:** wie attraktiv ist der Kunde oder die Kundengruppe aktuell und aus zukünftiger Potentialsicht

£ **Aus interner Sicht:** wie ist die eigene Wettbewerbsposition im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern bei den Kunden?

Für die Ermittlung sind sowohl soft facts wie beispielsweise Betriebsintensität, Preissensibilität des Kunden,

Innovationsstärke des Kunden, als auch hard facts wie beispielsweise Kundendeckungsbeitrag oder Umsatzwachstum relevant.

Auf Basis der IST-Analyse erfolgt eine zukunftsorientierte Betrachtung, die richtungsweisend für die zukünftige Betreuung des Kunden ist.

Nehmen wir uns als **Beispiel** den Kunden S, der die geringste Attraktivität hat. Hier ist ein selektiver Rückzug angebracht. Die zukünftige Potentialsicht wird geringer eingeschätzt und ebenfalls ist der Wettbewerbsdruck sehr hoch. In Folge dessen sollten Betreuung mit minimalem Vertriebseinsatz und geringer Marketingunterstützung erfolgen. Hier gilt es die Auftragsabwicklung und Logistik zu vereinfachen und stufenweise die Aufgabe der Geschäftsbeziehung zu betreiben. Y ist der Wunschkunde, den jeder gerne haben möchte. Y gilt als Förderkunde, dem man selbst Markt-Potentiale zutraut und bei dem durch kundenspezifische Produktanpassungen oder individuelle Dienstleistungsprodukte die Wettbewerbssituation entscheidend verbessert werden kann.

## **Kundenbindungs-Management**

Nach erfolgter Kundensegmentierung müssen die Maßnahmen definiert werden, um die gewünschte Stoßrichtung bei den einzelnen Kunden / Kundengruppen zu erzielen. Wir sprechen hier von Kundenbindungs-Management.

Chart < Kundenbindungs-Management >

## **Kundenbindung**

Der Kunde wird versuchen, für sich optimale Beschaffungsbedingungen durchzusetzen. Die engste Bindung entsteht dementsprechend, wenn das Produkt einen wichtigen Bestandteil im Leistungserstellungsprozess der nachgelagerten Marktstufe einnimmt. Je komplexer und erklärungsbedürftiger dieses Produkt ist und je höher die Wechselbarrieren sind, desto teurer wird es für den Kunden, Alternativprodukte zu verwenden. Je mehr vergleichbare Leistungsalternativen es gibt, desto geringer ist die Kundenloyalität und Bindungs-Intensität.

## **Kundenzufriedenheit**

Zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit erbringen die Unternehmen verbesserte und zusätzliche Leistungen. Diese kosten Geld. Setzt ein Unternehmen vor dem Erbringen zusätzlicher Leistungen nicht die entstehenden Kosten ins Verhältnis zu dem Kundenertragswert, droht die „satisfaction trap“. S. Beispiel C&A übliche Situation, ein vermeintlicher Hauptkunde kommt mit Preisvorstellungen, die selbst härtesten Vertrieblern die Tränen in die Augen steigen lässt. Ergebnis, man versucht einen Ersatzartikel zu finden, mit dem man den Preisvorstellungen des Kunden entgegenkommen kann. Was aber der Vertriebsmann in dieser Situation erkannt hat, dass für diesen Artikeln noch keine Norm-Zertifizierung vorlag. Resultat, der Auftrag verursachte erhebliche Prüfungs- und Zertifizierungskosten, der Deckungsbeitrag wurde in keiner

Stufe positiv, die Bauch-Entscheidung hat das Unternehmen viel Geld gekostet. Mit Hilfe des Kundenertragswertes ist der Vertrieb in der Lage, zu erkennen und zu entscheiden, ob und wie viel er mit zusätzlichen Leistungen an den Kunden „verdient“. Damit kann das Unternehmen gezielter steuern und seinen Ressourceneinsatz auf die für den Kunden wesentlichen Leistungen konzentrieren.

### **Kundenlebenszyklus**

Ob sich die Ausschöpfungsquote des Kundenpotentials für das Unternehmen rechnet, zeigt sich, in dem die Beziehung zum Kunden einem konsequenten Investitionskalkül unterworfen wird. Die kundenspezifische und periodengerechte Zurechnung von sämtlichen Umsätzen, Erlösschmälerungen und Kosten, die mit der Kundenakquise und –betreuung einhergehen (einschl. Marketingkosten), erlauben die Ermittlung des Kundenwertes.

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung kann genutzt werden, um einen Kunden-Break-Even-Point im Zeitablauf zu ermitteln, also die Frage zu beantworten, lohnt es sich unter den getroffene Annahmen überhaupt, in den Kunden zu investieren und wenn ja, ab wann rechnet sich der Kunde.

### ***Operatives Vertriebscontrolling***

Im Vertriebs-Informationssystem werden die Informationen bis auf die tiefste Ebene aufbereitet und bedarfs- und empfangenorientiert verdichtet. Die Verdichtung erfolgt in Ergebnisrechnungen als stufenweise Deckungsbeitragsrechnung. Solche Ergebnisrechnungen lassen sich nach dem Rechnungszweck in folgende Informationspyramiden unterteilen:

Chart ! < Pyramiden >

### **Vertriebserfolgsrechnung**

Die Vertriebserfolgsrechnung gibt dem Vertrieb Informationen über den Ergebnisbeitrag, den die einzelnen Vertriebsbereiche zum Unternehmenserfolg leisten (z.B. Profi-Center).

### **Produkterfolgsrechnung**

Die Produkterfolgsrechnung verfolgt den Wertefluss über die Rohstoffe und die einzelnen Arbeitsgänge bis zum Verkauf. In stufenweiser Verdichtung erscheint der Erfolg des Artikels, der Artikelgruppe, des Sortiments und der Marke. Die Produkterfolgsrechnung ist für den Vertrieb für die ergebnisorientierte Planung von Preisaktionen von Bedeutung.

### **Kundenerfolgsrechnungen**

Durch die wachsende Konzentration auf der Absatzebene sind die Abnehmer zum Engpassfaktor für die meisten Hersteller geworden. Auf Grund der stärkeren Zielgruppenorientierung und der wachsenden Bedeutung des Kundenmanagements benötigt der Vertrieb kundenbezogene Ergebnisinformationen, um fundierte Entscheidungen über Aufträge, Umsätze, Konditionen und Leistungen beim Kunden treffen zu können.

Die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung sollte nur auf die Kundengruppen angewendet werden, bei denen eine Steuerungsnotwendigkeit besteht (häufig erwirtschaften 20 – 50 Kunden bis zu 80% des Umsatzes!!). Die Deckungsbeiträge der restlichen Kundengruppen und die nicht zurechenbaren Kosten sind als Summe darzustellen, um die Abstimmung zum Betriebsergebnis zu erreichen.

### **Maßnahmen zur Kostensteuerung**

Die traditionellen Methoden der Kostenbudgetierung orientieren sich auch im Vertrieb an dem Kostenbudget des Vorjahres. Die Veränderung des Mengengerüsts und der Kosten werden darauf aufgeschlagen.

Nachteil ist, dass die Budgethöhe des Vorjahres als gerechtfertigt angesehen wird. Es wird nicht hinterfragt, ob die Budgetstruktur den Anforderungen des Vertriebsprozesses genügt. Bei Ergebnisrückgängen werden als Gegensteuerungsmaßnahmen oft pauschale Kostenkürzungen verordnet, die kurzfristig greifen. Sie sind jedoch meist antizyklisch zur strategischen Notwendigkeit:

Die Ergebnissicherung durch Einsparungen im Marketingbudget führt über einen längeren Zeitraum dazu, dass das Unternehmen am Markt an Boden verliert.

Das Aufschieben langfristig erforderlich her Investitionen blockiert eine Unternehmensstrategie, bevor sie in die Tat umgesetzt ist.

Operativ ist es sehr einfach, Ergebnisse zu präsentieren. Das Problem liegt darin, die Vertriebskosten wirtschaftlich sinnvoll zu steuern, um sich in Zukunft strategisch nichts zu verbauen.

Modernes Kostenmanagement zielt darauf ab, die einzelnen Unternehmensbereiche aktiv in die Kostenverantwortung einzubeziehen.

Häufig wird im Vertrieb das Target Costing verwendet. Der Konkurrenzdruck lässt nur einen bestimmten Marktpreis zu, an dem sich die Kosten auszurichten haben, um das Planergebnis zu erreichen. Dies betrifft nicht nur die Herstellkosten, sondern auch die Vertriebskosten, die sich an der Zielvorgabe zu orientieren haben. Dies zwingt den Vertrieb, seine Kostenstrukturen, und dabei insbesondere die Vertriebs- und Auftragsabwicklungs-Prozesse sowie auch die Vertriebswege und -formen, zu überdenken.

### **Deckungsbeitragsorientierte Provision im Außendienst**

Die kundenorientierte Organisationsstruktur sollte durch ein Provisionssystem unterstützt werden, das sich an den Kundendeckungsbeiträgen orientiert. Die Koppelung der Provision an den Kundendeckungsbeitrag gewährleistet, dass sich die Kunden- und die Ergebnisorientierung beim Verkäufer durchsetzt. Sie trägt dazu bei, dass die Nutzung des

Engpassfaktors „Kunde“ mit dem nötigen Nachdruck angestrebt wird und das „Accountmanagement“ aktiv betrieben wird.

Dadurch können zu große Sortimentsausweitungen, hohe Absatzzahlen bei deckungsschwachen Artikeln, die Gewährung von Rabatten und die Bereitwilligkeit, Sonderanfertigungen ohne Mehrpreis zu liefern, eingeschränkt werden. Die am Kundendeckungsbeitrag orientierte Vergütung fördert den selektiven Verkauf.

Die Ausgestaltung des ergebnisorientierten Provisionssystems auf Basis des Kundendeckungsbeitrages hängt von den spezifischen Unternehmenszielen mit der Zielgruppe ab. Sie garantiert die Erreichung des notwendigen Umdenkungsprozess auf die Zielgruppe im gesamten Absatzbereich. Die alleinige Ausrichtung nach den Kundendeckungsbeiträgen vernachlässigt die Produkt- und Sortimentsziele eines Herstellers. Daher sollten die Vergütungen zum einen aus einer Kombination aus Kunden- sowie Sortimentsdeckungsbeitrag, zum anderen aus Zielvereinbarungen bestehen.

### **Weitere Steuerungselemente im Außendienst**

Im Berichtswesen des Außendienstes sind die Kundengruppen steuerungsfähigen Verdichtungsebenen im Außendienst zuzuordnen. Diese Zuordnung sollte eine Zuordnung zu Profitcentern zulassen. Die Anzahl der Verdichtungsebenen ist unternehmensindividuell abhängig von den Informationsbedürfnissen und den Steuerungsnotwendigkeiten des Außendienstes.

Neben den oben erwähnten Steuerungsmöglichkeiten über Kundendeckungsbeiträge werden in der Personalführung des Außendienstes häufig Kennzahlen zur Effizienzmessung der Vertriebsprozesse eingesetzt, wie beispielsweise:

Chart ! <Kennzahlen im Außendienst>

Es sollte darauf geachtet werden, nicht zu viele Kennzahlen ins monatliche Vertriebsreporting aufzunehmen, sondern sich auf einige wesentliche Kennzahlen zu konzentrieren, mit denen man steuern will.

In Branchen mit starker Bedeutung der Distribution ist im Distributionscontrolling stärker auf die Kennzahlen Distributionsgrad, Servicegrad, Servicezeit, Serviceniveau, Transportplanung etc. abzustellen.

### **Schwächen bei der Zuordnung innerhalb der Ergebnisrechnungen.**

Werden die Daten im Vorfeld nicht genauestens zugeordnet, kann es zu Fehlentscheidungen führen, die fatale Folgen für das Unternehmen haben. Die häufigsten Fehler sind:

- £ Rabatte, die nicht offen ausgewiesen werden
- £ Verkaufsförderungs-Kosten werden nicht der verursachenden Position zugeordnet
- £ Fehlende Zurechnung von Logistikkosten wie Kommissionierungen, Versand, Servicekosten für die Regalpflege, Auszeichnungen und Zuschüsse für Einrichtungen.

### ***Rolle des internen oder externen Controllers***

Zwischen Controller und Vertrieb sind z.T. historisch gewachsene Konfliktfelder anzutreffen, die oft aus dem fehlenden Verständnis des jeweils anderen Aufgabenbereichs resultieren. Auf emotionaler Ebene sind häufig folgende Hindernisse aus Sicht des Vertriebscontrollers für eine positive Zusammenarbeit anzutreffen:

Ängste des Vertriebs vor Machtverlust und Verlust an Entscheidungsfreiheit

Der Vertrieb verhindert Transparenz aus Angst  
Er verschweigt Zahlen aus angst vor Kontrolle  
Entscheidungen werden im Vertrieb zu oft aus dem Bauch getroffen.

Aus Sicht des Vertriebsmanagements:

Der Controller versteht das Geschäft nicht

Der Vertriebscontroller schätzt die Rolle des Unternehmens und die bestehenden Machtverhältnisse, z.B. gegenüber Handelskunden falsch ein.

Er arbeitet sich nicht hinreichend in die komplexen Probleme, den Markt und die Position des eigenen Unternehmens im Markt ein.

Er versteht nicht die Wirkungsweise von Konditionssystemen

Im Maße, wie der Vertriebscontroller die Aufgaben entsprechend dem angewandten Vorstellungen wahrnimmt und der Vertrieb den Controller als Partner akzeptiert, wird er zum pro-aktiven Veränderer und zum betriebswirtschaftlichen Berater des Vertriebs. Als Partner des Vertriebs wirkt der Controller als Bindeglied zwischen Markt, Zentrale und Produktion.

Zur besseren Wahrnehmung seiner aufgaben sollte sich der Vertriebscontroller durch passive Begleitung des Vertriebs, auch bei Kundengesprächen, ein realistisches Bild der aktuellen Marktlage verschaffen.

### ***Empfehlungen und Ausblick***

Für den Aufbau eines Vertriebscontroller-Service sind als wesentliche Bausteine anzusehen:

Auf der strategischen Ebene Portfolio-, Konkurrenz-, Kundenzufriedenheits- und –Bedürfnis-Analysen und Kundenbindungs-Management

Für die Gewinnsteuerung die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung

Für die Effizienzmessung der Prozesse die Prozesskostenrechnung und insbesondere im externen Vergleich, das Benchmarking

Der Aufbau einer Kundendeckungsbeitrags-Rechnung ist eine Aufgabe, die vom Verkauf, Marketing sowie Vertriebs- und Unternehmenscontrolling im Team zu lösen ist.

Teamorientierung wird im Vertriebscontroller-Service zu einer wichtigen Fähigkeit, um die wachsende Anzahl durch den Vertriebsprozess tangierter Abteilungen im Gesamtprozess zur Ausrichtung auf den Kunden koordinieren und coachen zu können.

Für die Zukunft hat sich der Vertriebscontroller auf die wachsende Dynamik der Märkte und auf neue Vertriebswege (E-Business sowie M-Commerce-Mobile und Multi Channel Commerce) einzustellen.

Die Sicherstellung der Rentabilität der Investitionen in neue Distributionstechnologien und Vertriebswege erfordert die frühzeitige Einbeziehung des Vertriebscontrollerservice und eine laufende Verfolgung. Letztendlich zählt bei den neuen Technologien auch nur der wirtschaftliche Erfolg, d.h. eine dauerhafte Wertsteigerung des Unternehmens.

Nachhaltiger Vertriebs Erfolg entsteht durch gute Kundenbeziehungen, die auf Vertrauen und beiderseitigem Nutzen aufbauen.

Wichtig ist hierfür die Kenntnis seines Gegenüber. Und damit gebe ich gerne an meine Kollegin Frau Welters ab,

ich danke für Ihr Interesse.