

Vertriebscontrolling mit Kennzahlen

In meiner Praxis als Unternehmensberater für Marketing und Vertrieb hat sich über viele Jahre gezeigt, dass die Kunden oftmals Schwierigkeiten haben, ein eigenes Vertriebscontrolling zu entwickeln bzw. mit den entsprechenden Kennzahlen Ihr eigenes Unternehmen zu führen. Umsatz reicht als alleinige Steuerungsgröße sicherlich nicht aus. Und beim Deckungsbeitrag geht schon das Problem der Definition los.

Um sich aus diesem Teufelskreis zu lösen bietet sich der Weg, mit Hilfe eines Vertriebscontrollings "Grund" in den eigenen Laden zu bringen. Grundsätzlich ist dies natürlich eine legitime Vorgehensweise. Es stellt sich allerdings dann oftmals die berechtigte Frage, ob diese ohne externe Unterstützung bzw. Hilfe von Außen der richtige Weg ist.

Doch eins nach dem anderen. Mit dieser praktischen Anleitung haben Sie die Möglichkeit, die Entwicklung eines eigenen Vertriebscontrollings professionell vorzubereiten. In dem Sie Stück für Stück durch die einzelnen Punkte durcharbeiten erschließen sich viele Handlungsfelder. Sie vermeiden damit die Gefahr, sofort um Lösungen zu ringen, ohne den entsprechenden Sachverhalt zuvor analysiert zu haben.

Ich wünsche Ihnen bei Ihrem Vorhaben viel Erfolg und eine erfolgreiche Umsetzung für Ihr eigenes Vertriebskonzept. Und wenn Sie erkennen, dass doch noch den einen oder anderen Punkt mit einem Externen diskutieren möchten - oder Unterstützung bei der Umsetzung Ihres eigenen Vertriebskonzepts suchen - dann freue ich mich über eine unverbindliche Kontaktaufnahme.

In einem ersten Telefonat werden wir sicherlich den Umfang und die Art der benötigten Unterstützung festlegen können. Im Anschluss lasse ich Ihnen dann gern ein unverbindliches Preisangebot zukommen.

Sie erreichen mich unter folgender Adresse:

b2bMarketing[®]
Coaching, Training & Consulting

Harald Weber

Rodenberger Allee 16, 31542 Bad Nenndorf

Telefon: 05723 – 98 98 601

Fax: 05723 – 98 98 603

Mobil: 0171-7802719

eMail: hw@b2bMarketing.de

Home: www.b2bMarketing.de

Inhaltsverzeichnis

Vertriebscontrolling mit Kennzahlen	2
Inhaltsverzeichnis	3
1 Ziele des Vertriebscontrollings	4
1.1 Checkliste Ziele für das eigene Vertriebscontrolling	7
1.2 Checkliste Ziele für das eigene Marketingcontrolling	8
1.3 Erläuterungen und Stichworte zum Text.....	9
2 Anforderungen an das Vertriebscontrolling	10
2.1 Checkliste „Anforderungen an das Vertriebscontrolling“	11
3 Bausteine des Vertriebscontrollings	12
3.1 Kennzahlensysteme für das Vertriebscontrolling (Auswahl).....	14
3.2 Checkliste: Bausteine für das Vertriebscontrolling	16
3.3 Kennzahlensysteme für das Vertriebscontrolling.....	16
3.4 Erläuterungen und Stichworte zum Text.....	18
4 Entwicklung eines eigenen Vertriebscontrollings.....	19
4.1 Checkliste Funktionen des eigenen Vertriebscontrollings	20
5 Ermittlung des Informationsbedarfs.....	21
5.1 Checkliste zur Ermittlung des Informationsbedarfs	22
5.2 Erläuterungen und Stichworte zum Text.....	25
6 Informationsquellen für das Vertriebscontrolling.....	26
6.1 Checkliste Informationsquellen.....	27
7 Neue Instrumente des Vertriebscontrollings.....	29
7.1 Erläuterungen und Stichworte zum Text.....	29
8 Einführung eines eigenen Vertriebcontrollings	36
8.1 Leitfaden „Projektlauf Einführung Vertriebscontrolling“	38
8.2 Erläuterungen und Stichworte zum Text.....	40

1 Ziele des Vertriebscontrollings

Als Verantwortlicher für den Vertrieb sind Sie für die Erreichung Ihrer Vertriebsziele auf ein aussagefähiges Vertriebscontrolling angewiesen. Eine reine Kontrollfunktion, d.h. die Betrachtung der Vergangenheit ist für die Zielerreichung nur bedingt hilfreich.

Stattdessen soll das Vertriebscontrolling sowohl die Unternehmensleitung, als auch die Fach- und Führungskräfte in Vertrieb und Marketing bei den betriebswirtschaftlichen Planungs-, Koordinierungs-, Durchführungs- und Kontrollprozessen unterstützen.

Somit rücken gegenwarts- und zukunftsorientierte Steuerungsprozesse in den Mittelpunkt. Die Ziele lassen sich allgemein wie folgt beschreiben:

- Definition transparenter und eindeutige Zielvorgaben für die Verantwortlichen.
- Kontinuierlicher und zeitnaher Abgleich zwischen diesen Zielvorgaben und den bisher erreichten Ergebnissen als institutionalisierter Soll-Ist-Vergleich.
- Aus diesen Abweichungsanalysen resultierende Rückkopplungsprozesse der Vertriebsverantwortlichen für eine bestmögliche Erreichung der Zielvorgaben.

Voraussetzung für die exakte Zielformulierung ist die Spezifikation der Ziele hinsichtlich folgender Parameter:

- Zielinhalt, d.h. was soll gemessen werden
- Zielausmaß, d.h. wie soll gemessen werden
- Zielzeitpunkt, d.h. wann soll das Ziel erreicht werden
- Zielbereich, d.h. welcher Wert wird konkret vorgegeben.

Zusätzlich sollte unterschieden werden zwischen dem operativem und dem strategischem Vertriebscontrolling. Eine kurze Gegenüberstellung gibt Aufschluss über die Unterschiede hinsichtlich Betrachtungszeiträume, Orientierung und Zielsetzung.

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Betrachtungszeitraum	<p>Zukunftsorientierung</p> <p>Definition zukunftsorientierter Ergebnisse und Zahlen sowie die Interpretation der Ist-Werte für zukünftige Perioden</p> <p>Analyse von mittel- und langfristigen Trends und Perspektiven</p> <p>Systematische Analyse (erkennen und interpretieren) von Chancen und Risiken aus der Innenwelt des Unternehmens, dem Markt und dem gesellschaftspolitischen Umfeld</p>	<p>Gegenwartsorientierung</p> <p>Analyse von gegenwarts- und / oder Vergangenheitsorientierten Ergebnisse und Zahlen</p> <p>Analyse von kurz- und mittelfristigen Ergebnissen und Wertungen</p> <p>Systematische Analyse von Messgrößen aus der eigenen Kosten- und Leistungsrechnung sowie anderer Leistungsparameter</p>
Orientierung	Interne und insbesondere externe Entwicklungs- und Einflussfaktoren	Interne, operative Informationsquellen wie z.B. Rechnungswesen bzw. Kosten- und Leistungsrechnung
Zielsetzung	Sicherung der mittel- und langfristigen Existenz des Unternehmens	Realisierung der kurz- und mittelfristigen Ziele aus dem strategischen Controlling

Operatives Controlling und strategisches Controlling bedingen sich wechselseitig. So ist das operative Controlling eine notwendige Voraussetzung für das strategische Controlling. Auf der anderen Seite ist das strategische Controlling notwendige Voraussetzung für die Einführung eines aussagefähigen operativen Controllings.

In der Praxis bedeutet dies: Je niedriger die Hierarchieebene innerhalb des Unternehmens ist, desto operativer wird geplant. Auf der obersten Unternehmensebene steht in der Regel das „Streben nach Rentabilität“ oder „Produktivitätsverbesserung“ im Vordergrund. Auf den unteren Ebenen werden dagegen eher Sachziele definiert wie z.B. ein „Kundenrohertrag von 15 %“ oder eine „Umsatzsteigerung zur Vorperiode von 5 %“.

Die Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling lassen sich anhand des Planungshorizonts wie folgt darstellen.

Kriterium	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zeitraum	geht über mehrere Jahre, z.B. 3 - 5 oder darüber, kleinster Analysezeitraum Jahr	geht über 1 - 2 Jahre, in der Regel auf Basis Monat, Quartal, Halbjahr, eventuell Woche, Tag usw.
Umfang der Planung, Planungsparameter	Hauptpläne, mit unter nicht vollständig über alle Bereiche	Sehr detaillierte Teilpläne, hier Vertrieb, Marketing usw.
Zielsetzung	In der Regel verbale Zielsetzungen mit wenigen konkreten Festlegungen	Sehr detaillierte Teilpläne auf Basis messbarer Größen z.B. Umsatz, Ertrag usw.
Vergleich	Abgleich mit den Unternehmenszielen und Vergleich mit der Planung aus den Vorjahren	Vergleich mit den Plan-Daten sowie den Ist-Daten vom Vorjahr, Vormonat bzw. den aufgelaufenen Werten
Inhalt	Enthält <ul style="list-style-type: none"> - Wünsche und Vorstellungen - All. Entwicklungstendenz / Leitbild - Allgemeine Ziele des jeweiligen Bereichs - Strategien - Abhängigkeiten - Analysen 	Enthält <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten und Art der Realisierung sowie Abgleich mit den Ist-Werten - Bestimmen des Periodenziels - Strategieauswahl und taktische Umsetzung - Kommentierung der Ist-Daten sowie Maßnahmenformulierung für die Zielerreichung

Für die Ermittlung der notwendigen Planvorgaben ergeben sich zwei alternative Vorgehensweisen. Bei der **Top-Down-Planung** werden auf Basis der vereinbarten Gesamtziele Bereichsziele, Kostenstellenziele und schließlich Einzelziele festgelegt.

In der Praxis kommt häufig die **Bottom-Up-Planung** zum tragen. Definierte Einzelziele werden zu Kostenstellenzielen zusammengefasst, dann zu Bereichszielen verdichtet und schließlich mit den Gesamtzielen abgeglichen.

.....

Bestellen Sie noch heute den Fragenleitfaden für die Erstellung Ihres eigenen Vertriebskonzepts. Für nur **17,85 Euro** (einschließlich 19 % MwSt.) erhalten Sie ihn als PDF- und original Worddatei zugeschickt. Zusätzlich erhalten Sie 14 original Excel-Arbeitsblätter als Vorlagen für Ihr eigenes Vertriebscontrolling.

Gehen Sie auf die Seite http://www.b2bmarketing.de/html/download_vertrieb.html und füllen Sie das entsprechende Formular aus. Sie erhalten dann per Mail eine Rechnung. Nach Zahlungseingang auf unserem Konto, senden wir Ihnen die Arbeitshilfe mit den Originaldateien (Word, Excel und pdf).