

SCHNELLANS ZIEL



Steigerung der Vertriebsperformance: 3 Ansatzpunkte für das Controlling

Ronald Gleich

Prozessmodell des Vertriebscontrollings

Betrachtet man das Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC), dann ist das Vertriebscontrolling analog zum Produktions- oder dem Personalcontrolling ein spezieller Ansatz für eine Funktion der betrieblichen Wertschöpfungskette. Unter dem Vertriebscontrolling versteht die IGC im Detail „...die gezielte Steuerung der strategischen und operativen Vertriebsaktivitäten, um die Effektivität und Effizienz des Vertriebsbereichs sicherzustellen“ (IGC 2017, S. 68).



Summary

Der Vertrieb ist eine der Kernfunktionen im Unternehmen und sollte intensiv durch das Controlling unterstützt werden. Dieser Beitrag beschreibt, welche Logiken im Vertriebscontrolling existieren und was die wichtigsten Ansatzpunkte sind, um von Seiten des Controllings die Vertriebsperformance transparent zu machen sowie zu steigern. Schließlich wird aufgezeigt, welche Erkenntnisse aus aktuellen Studien gezogen werden können.

Wie **Abb. 1** zeigt, umfasst das Vertriebscontrolling Teilprozesse wie

- die Durchführung einer Vertriebs-Kostenrechnung (z. B. mit Instrumenten wie der Produktergebnisrechnung, der Deckungsbeitragsrechnung oder der Auftragskalkulation),
- strategische und operative Planungsaktivitäten,
- ein Vertriebs-Reporting mit vertriebsrelevanten Steuerungsinformationen (in der Regel verschiedene vertriebsbezogene Kennzahlen) sowie
- ein vertriebsbezogenes Risikocontrolling.

Ablauforganisatorisch liegt es nahe, sich im Rahmen des Vertriebscontrollings mit Vertriebsprozessen und deren Performance auseinanderzusetzen. Dies ist sowohl Gegenstand der Vertriebs-Kostenrechnung als auch des Vertriebs-Reportings. Dabei analysiert man etwa Kosten- und Leistungsmerkmale wie

- Prozessdurchlaufzeiten,
- Prozesskosten,
- Prozessqualität,
- Wartezeiten,
- prozessinterne und prozessübergreifende Koordinierungsprobleme,
- prozessinterne und prozessübergreifende Doppelarbeiten,
- wertvernichtende Aktivitäten,
- wirkungslose bzw. wertschöpfungsneutrale Aktivitäten oder
- Fehlerbearbeitungen

Integrativer Ansatz zur Steigerung der Vertriebsperformance

Dabei verliert man, und hier sind wir bei einem Effektivitätsschwerpunkt des Vertriebscontrollings, oft den Blick

auf die Ressourcen bzw. den Ressourceneinsatz im Vertrieb und die Kunden bzw. Märkte. In einem früheren Beitrag habe ich mich bereits mit der Notwendigkeit einer prozess- und kunden- bzw. marktbezogenen Performance-Steuerung im Vertrieb beschäftigt (vgl. Gleich 2022 und Hönerberg, 2017, S. 340). Dieser Blickwinkel ist eine Funktionssicht auf den Vertrieb, d. h. man setzt sich als Controlling im Vertriebskontext primär mit der Kunden- oder der Mitarbeiterperformance auseinander und betrachtet kennzahlenbezogen z. B.

- die Kosten der Mitarbeiter je Mitarbeiterkategorie im Vertrieb,
- die mengen- und wertmäßigen Verkäufe je Mitarbeiter,
- die Zahl der Kunden insgesamt und je Mitarbeiter,
- die Akquisition neuer Kunden insgesamt und je Mitarbeiter,
- die Kundengüte oder
- die Kundenzufriedenheit mit der Sales Unit.

Die Prozess- und Funktionssicht hängen eng zusammen. Wenn beispielsweise Mitarbeiterkosten im Vertrieb reduziert werden, wirkt sich dies auch in der Regel auf die Vertriebsprozesskosten aus (wenn Mitarbeiter als Ressourcen zur Prozessdurchführung genutzt werden).

Wird die Prozesseffizienz bzgl. eines Teilprozesses im Vertriebsbereich gesteigert, z. B. durch eine Teilautomatisierung durch den unterstützenden Einsatz von RPA, braucht es infolgedessen weniger Mitarbeiter, die an diesem Prozess arbeiten, d. h. auch die Ressourceneffizienz ist von Änderungen der Prozessperformance betroffen.

Es gibt also zwei erste Ansatzpunkte, um die Vertriebsperformance mit Unterstützung des Controllings zu steigern: die Funktionssicht auf den Vertrieb mit dem Fokus auf Mitarbeiter und Markt sowie die Prozesssicht mit Blick auf die



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins sowie Mitgründer der Podcastreihe „Controlling Vordenker“. r.gleich@fs.de

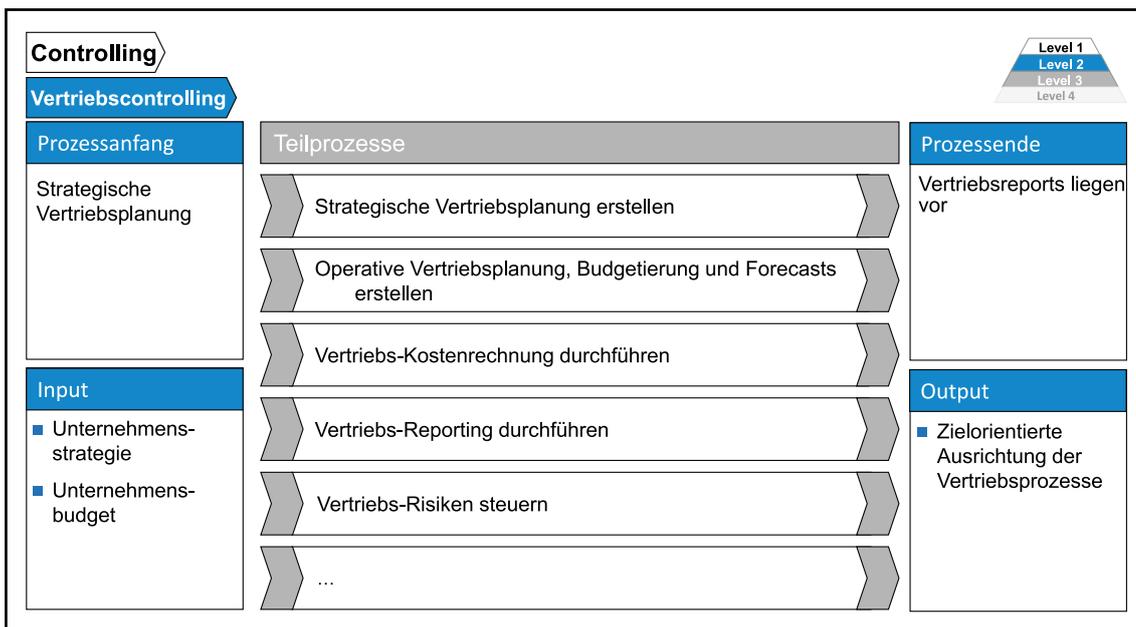


Abb. 1: Gestaltungsvorschlag für ein Vertriebscontrolling (IGC 2017, S. 68)

| Indikator: Kundengüte/Funktionssicht | | Indikator: Prozess-Durchlaufzeit „Auftrag akquirieren“ | |
|---|----------------|---|----------------|
| Können umsatzstarke A-Kunden von den Mitarbeitern gewonnen werden? | | Können Liege- und Transferzeiten des Prozesses reduziert werden? | |
| Ermittlung: $\frac{\text{neue A-Kunden je MA}}{\text{Neukunden je MA}} \times 100$ | | Ermittlung: $\frac{\text{Liege- und Transferzeiten}}{\text{Prozessgesamtdurchlaufzeit}} \times 100$ | |
| IST 2023: 30% | SOLL 2024: 50% | IST 2023: 20% | SOLL 2024: 10% |
| <u>Maßnahmen:</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiterschulung bzgl. Kundenbewertung ■ Kundenpotenzialprüfung <ul style="list-style-type: none"> ● Kundenbedarfsmengen ● Auftragsbedarfsmengen ■ Plan-DBs und Plan-Customer Lifetime-Value-Analysen durchführen ■ Single Supplier Potenzial prüfen | | <u>Maßnahmen:</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Process-Mining ■ Benchmarking von Vertriebsprozessen mit Nicht-Wettbewerbern ■ Optimierung vorhandener Softwarelösungen für Vertriebsprozesse | |
|  | | | |
| Prozess- und Funktionsperformance (Kosten, Zeit, Qualität) | | | |

Abb. 2: Effizienzsteigerung im Vertrieb anhand von Prozess- und Ressourcenkennzahlen (vgl. Gleich 2022, S.75)

oben genannten Kennzahlen. **Abb. 2** zeigt diesen dualen Ansatz beispielhaft anhand von jeweils typischen Fragestellungen zur Effektivitäts- oder Effizienzsteigerung im Vertrieb.

Ein dritter, mehr effektivitätsbezogener Ansatzpunkt wäre, dass das Controlling als Business Partner das Sales Management bei der Auswahl der richtigen Märkte und Kunden sowie der Gestaltung des Produkt-/ Markt-Mix beraten sollte. Es geht demnach um die strategische Positionierung des Vertriebs und die strategisch richtige marktliche Ausrichtung. Das Controlling hat demzufolge bei der vertriebsbezogenen Strategieentwicklung, deren Bewertung sowie bei der Umsetzung eng mitzuwirken und besonders im Fall der Implementierung auch führend tätig zu sein.

Welche Schlüsse lassen aktuelle Studien zu?

Betrachtet man eine aktuelle Studie mit dem Schwerpunkt auf ein sogenanntes „Commercial Excellence-Modell“ fällt eines direkt auf: Die skizzierten Ansatzpunkte des Vertriebscontrollings scheinen wohl immens zur Performancesteigerung des Vertriebs beizutragen (vgl. Friedrich et al. 2020, S. 21, n=198 Führungskräfte im B2B-Vertrieb):

- **Vertriebskennzahlen** haben bei erfolgreichen Unternehmen einen deutlich höheren Reifegrad als bei weniger erfolgreichen Unternehmen (75,9% Reifegrad vs. 64%). Oben fokussiere ich ausdrücklich auf prozess- und ressourcenbezogene Kennzahlen mehrerer Dimensionen, was sicherlich einen hohen Reifegrad der Vertriebskennzahlen darstellt.

- Die **Marketing- und Vertriebsstrategie** weist bei erfolgreichen Unternehmen einen deutlich höheren Reifegrad auf als bei weniger erfolgreichen Unternehmen (78,6% Reifegrad vs. 66,4%).

- Auch die **Vertriebsorganisation und –prozesse** haben bei erfolgreichen Unternehmen einen höheren Reifegrad als bei weniger erfolgreichen Unternehmen (83,8% Reifegrad vs. 80%). Dieses Kernelement korreliert mit dem integrativen Prozess- und Funktionsblickwinkel auf den Vertrieb und die darauf basierende Steuerung der Vertriebsperformance.

Daneben gibt es auch noch andere Elemente in einem Commercial-Excellence-Modell, die allerdings nicht einen solch starken Querbezug zum Vertriebscontrolling haben.

Folgt man den Erkenntnissen der Studie, ist es aus Vertriebsperformancesicht sowie auch zur Steigerung des Unternehmenserfolgs sinnvoll, sich mit diesen drei Ansatzpunkten des Vertriebscontrollings zu beschäftigen, da das Controlling hier an den erfolgsrelevanten Ankerpunkten des Vertriebs und des Unternehmens arbeitet.

Es lohnt sich noch ein spezieller Blick auf den Kennzahleneinsatz im Vertrieb. Ich habe bereits einige prozess- und kundenbezogene Kennzahlen genannt. Doch welche Vertriebskennzahlen sind in der Unternehmenspraxis tatsächlich besonders verbreitet? Eine Studie aus 2022 desillusioniert hier ein wenig (vgl. Camelot ITLab 2022). Denn nach wie vor dominieren klassische Finanzkennzahlen wie

- Umsatz (82% der antwortenden 127 Expertinnen und Experten bestätigen deren Relevanz in der Praxis),

- Deckungsbeitrag (73%) oder auch
- Auftragseingang (58%).

Diese drei Kennzahlen werden auch von der deutlichen Mehrheit der antwortenden Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig für die Vertriebssteuerung erachtet.

Nur sehr wenige Praktiker nutzen laut dieser Studie innovative neue Kennzahlen wie

- Customer Lifetime Value (12%),
- Conversion Rate (21%) oder
- Net Promoter Score (12%).

Eine Ausnahme bildet die Neukunden-Bestandskunden-Quote (42%).

Systembezogen dominieren bei den Ergebnissen dieser Studie übrigens Excel-Lösungen. Diese werden von den antwortenden Expertinnen und Experten vor Standard-IT-Lösungen an erster Stelle genannt.

Fazit: Wie sollte sich das Vertriebscontrolling positionieren?

Ein Vertriebscontrolling sollte nicht einseitig ausgestaltet werden, sondern alle drei oben skizzierten Ankerpunkte eines Vertriebscontrollings in der Controllerarbeit berücksichtigen. Ausgangspunkt aller Aktivitäten wäre in einem ersten Schritt die (kontinuierliche) Unterstützung bei der strategischen Positionierung des Vertriebs und die Beratung bzgl. Produkten, Kunden und Märkten durch das Controlling. Ziel ist es, die richtigen strategischen Aktivitäten zu eruieren (Potenzialabschätzung) und dann diese strategisch sowie operativ umzusetzen. Hier helfen dann unterstützend ein prozess- und ein funktionsbezogenes Controlling zur Schaffung einer Effizienztransparenz mit dem Ziel, die Vertriebs-effizienz zu steigern. Dabei sollte stets das integrative Zusammenwirken der Prozess- und Funktions-sicht betrachtet werden. ■

Literatur

Gleich, R. (2022), *Integratives Prozess- und Funktionscontrolling: Entwicklung einer Grundlogik zur Verbindung beider Perspektiven*, in: *Controller Magazin* 47 (2022) 4, S. 72-78
 ICC (Hrsg., 2017), *Controlling-Prozessmodell 2.0*, Freiburg 2017
 Camelot ITLab (2023), *Vertriebskennzahlen 2023*, abrufbar unter: <https://www.camelot-itlab.com/de/studie-vertriebskennzahlen-2023/>
 Friedrich, R. et al. (2020), *Commercial Excellence – Was Vertrieb und Marketing erfolgreich macht*, abrufbar unter: https://www.ey.com/de_at/consulting/wie-unternehmen-durch-digitalisierung-im-vertrieb-wettbewerbsfaehig-bleiben
 Hönerberg, R. (2017), *Vertriebscontrolling*, in: Zerres, C. (Hrsg., 2017) *Handbuch Marketing-Controlling*, Berlin 2017, S. 333-356