

The background of the upper section of the page features a close-up, slightly blurred photograph of a thick, light-colored rope coiled around a metal shackle. The shackle is a dark, metallic component with a circular top and a hook-like end. The lighting is soft, highlighting the texture of the rope and the metallic sheen of the shackle. A solid orange horizontal bar is positioned below the text on the left side of this image.

**Internationaler  
Controller Verein**

**Controller-Statements  
Instrumente**

Kundenorientiertes Vertriebscontrolling

# Impressum

## Herausgeber

Internationaler Controller Verein eV  
Leutstettener Straße 2, D-82131 Gauting  
Tel.+49-(0)89-89 31 34-20  
Fax+49-(0)89-89 31 34-31  
verein@controllerverein.de  
www.controllerverein.com

## Redaktion und Auflage

Autoren dieses Statements:

Team des Arbeitskreises West I  
G. Bornmann, K. Dinges, J. Duce, O. Hanke, N. Linnenberg,  
U. Lübbers, D. Wäscher unter Mitwirkung von D. Meissner

1. Auflage März 2002
2. unveränderte Auflage Juni 2004
3. modifizierte Auflage Februar 2007
4. unveränderte Auflage Oktober 2009
5. unveränderte Auflage Februar 2012

## Verantwortlicher Redakteur

Leiter des Redaktionsausschusses und Ansprechpartner:

Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS)  
Beethovenstraße 275, D-42655 Solingen  
alfred.biel@gmx.de, Tel. +49-(0)212-1 63 14

In Verbindung mit  
RA Conrad Günther, Gauting,  
Geschäftsführer, Internationaler Controller Verein eV  
und Siegfried Gänßlen  
Stellv. Vorsitzender, Internationaler Controller Verein eV

## Herstellung

Satz und grafische Ausführung: Negenborn-Kommunikation,  
73760 Ostfildern, info@negenborn-kom.de

Druck und Verarbeitung:  
logo Print GmbH, 72585 Riederich

# Inhalt

1. Begriff und Aufgaben	5
2. Strategisches Vertriebscontrolling	6
2.1 Wesen und Instrumente	6
2.2 Kundenstruktur- und Kundenportfolio-Management	7
2.3 Kundenzufriedenheit	14
2.4 Kundenbindung	15
2.5 Kundenlebenszyklus	17
2.6 Kundenperspektive der Balanced Scorecard	19
3. Operatives Vertriebscontrolling	21
3.1 Mehrdimensionale Erfolgsrechnungen	21
3.2 Kundenerfolgsrechnung	22
3.3 Abweichungsanalysen im Umsatzbereich	28
3.4 Abweichungen im Kostenbereich	31
3.5 Erwartung / Forecast	33
3.6 Maßnahmen zur Erlössteuerung	34
3.7 Maßnahmen zur Kostensteuerung	37
3.8 Weitere Steuerungselemente des Außendienstes	39
4. Rolle des Controllers im Vertrieb	40
5. Empfehlungen und Ausblick	42

# ICV-Statements – Medienrechtliches

## Urheberschutz

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Eine über die engen Grenzen des Urheberrechts, insbesondere des Zitierrechts, hinausgehende Nutzung und Verwertung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Internationalen Controller Verein eV zulässig.

## Haftungshinweis

Die Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des Manuskriptes angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt.

Die Anwendung bzw. Nutzung der in den Statements dargestellten Erkenntnisse bzw. der Empfehlungen der Autoren erfolgt auf Gefahr des Lesers.

Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechtsinhaber.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

# 1. Begriff und Aufgaben

Der Vertrieb sorgt für den abrechenbaren Verkaufserfolg. Steuerungsziel ist der größtmögliche Ertragswert als Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Während der Marketingcontroller-Service auf die Ergebnis- und Kostentransparenz von Marktforschung, Marktanalyse und Marketingkonzepten abzielt, ist das Vertriebscontrolling auf die Erlös- und Vertriebskostentransparenz, den Vertriebsprozess, den Einsatz der Vertriebsressourcen und das Kundenmanagement fokussiert. Marketing- und Vertriebscontroller sind sich ergänzende Servicebereiche.

Teilgebiete des Vertriebscontrollers sind Absatzmengen, Erlös-, Konditionen-, Distributions- und Kundensteuerung.

Im Rahmen der Controllingprozesse Planung, Information, Analyse und Steuerung sorgt der Vertriebscontroller für bedarfsgerechte Steuerungsinformationen und Ergebnistransparenz nach

- Produkten/Produktgruppen,
- Kunden/Kundengruppen,
- Verantwortungsbereichen/Märkten,
- Sparten/Profitcentern,
- Vertriebswegen/-kanälen,
- Marken

und unterstützt sowohl Sales Excellence als auch die Vertriebs-Produktivität.

## 2. Strategisches Vertriebscontrolling

Der Vertrieb hat eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg. Mit der Vertriebsstrategie werden die Grundlagen für Profitabilität, finanzielle Stabilität, Umsatzwachstum und für die Bewertung der zukünftigen Markt- und Ergebnispotenziale als Äquivalent des Kundennutzens gelegt. Der Vertrieb ist der Hebel für die Marktpenetration und die Drehscheibe für eine dauerhafte Wertschöpfungs-Partnerschaft mit den Kunden.

Angesichts der zunehmenden Dynamik in den Märkten ist es essentiell, sich noch stärker auf die Zielgruppen und Kundensegmente auszurichten.

### 2.1 Wesen und Instrumente

Im Rahmen der Unternehmensstrategie ist es notwendig zu definieren, welche Kernkompetenzen auszubauen sind und welche Kundenanforderungen das Unternehmen nachhaltig besser lösen will als der Wettbewerb. In Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium der jeweiligen Geschäftsfelder ist zu definieren,

- in welchen Kundensegmenten,
- in welchen Märkten,
- in welchen Vertriebskanälen,
- mit welchen Produkten,
- in welchen Mengen,
- mit welchen Ressourcen,
- mit welchen Erlösstrukturen,
- mit welchen Ergebnisbeiträgen,
- mit welchen Risiken,

welche Ziele erreicht werden sollen.

### Instrumente

Folgende Instrumente können eingesetzt werden, um den Strategie-Erarbeitungsprozess zu unterstützen, beispielsweise

- Gap-Analyse,
- Potenzialanalyse (SWOT-Analyse),
- Wettbewerbsanalyse,
- Lebenszyklusanalyse,
- Vorteils-Matrix,
- Produkt-Markt-Matrix,
- Positionierungs-Strategien,
- Portfolio-Techniken

(siehe hierzu auch die Controller-Statements "Business Planung" und "Strategische Planung").

Bei der Strategieerarbeitung zur grundsätzlichen Positionierung im Wettbewerb ist der Vertriebscontroller gefordert, Alternativen für Absatzfragen und deren Konsequenzen aufzuzeigen.

### 2.2 Kundenstruktur- und Kundenportfolio-Management

#### Kundenstruktur-Management

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. den gewinnbringenden Kunden zu betreiben. Mit einem wirksamen Kundenmanagement, das auf detaillierten Kenntnissen der Kundenstruktur und Kunden-Ertragswerte basiert, werden die Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sein.

Die Produkte gleichen sich im Wettbewerb immer stärker an, insbesondere im Commodity-Bereich und bei reifen Produkten. Zusatzleistungen, Service und Kundenbetreuung werden in vielen Fällen wichtiger als das eigentliche Produkt. Als Folge ist das Unternehmensergebnis in zunehmendem Ausmaß von der

profitablen Gestaltung der vorhandenen und potenziellen Kundenbeziehungen abhängig.

Die Bewertung der Kunden wird oft nach Umsatz und Deckungsbeiträgen vorgenommen: Entsprechend der Umsatz- bzw. Deckungsbeitrags-Höhe teilt man die Kunden in A-, B- und C-Kunden ein. Umsätze und auch Deckungsbeiträge sind als Steuerungsgrößen jedoch nur bedingt geeignet. Denn Untersuchungen zeigen, dass umsatzstarke Kunden häufig Verluste bringen. Sie nehmen überproportional Serviceleistungen – also Bemühprozesse – in Anspruch, die weder be- noch verrechnet werden. Außerdem setzen sie sich bei den Preisen durch.

Um den Kundenwert richtig zu bestimmen, bedarf es einer Vielzahl von Informationen. Es ist notwendig, im Hinblick auf die Ertragswert-Perspektive einen differenzierten Status der gegenwärtigen und zukünftigen Situation zu ermitteln. Das bedeutet, dass Potenziale, Risiken, Ausschöpfungsgrade, Erlöse sowie kundenbezogene Kosten und Investitionen in systematischer Form ermittelt werden müssen.

### Kundenportfolio-Management

Für die Ermittlung der Kundenattraktivität ist aus Sicht des Unternehmens zu erheben:

- welcher Art der Markt ist, in dem sich der Kunde bewegt,
- welche Leistungen der Kunde gegenüber seinen Endkunden erbringt und inwieweit seine Unternehmensstrategie die eigenen Ziele unterstützt,
- Dynamik, Marktentwicklungen, Chancen, Risiken.

Im folgenden Beispiel wird das Einkaufsverhalten eines A-Kunden der Investitionsgüter-Industrie in Bezug auf Produkte und nachfolgende Dienstleistungen (Wartung, Instandhaltung in bestimmten Zyklen etc.) aktuell bewertet (siehe Abb. 1).

### Beispiel für die Bewertung der Kundenattraktivität

Unternehmen Z		Skalierung						
Kriterien (Beispiele)		1	2	3	4	5	G	Summe
1	Anzahl / Größe / Bedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	30
2	Alter / Zustand der Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	36
3	Eigenanteil am Bedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	24
4	Neuprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	21
5	Betriebsintensität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	24
6	Preisqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	24
7	Aktuelle Marktentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	15
8	Kunden-DB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	15
9	Kundengröße / -umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	15
10	Betriebsgröße	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	2
							<b>Gesamt</b>	<b>206</b>

(G = Gewichtungsfaktor)

### Beispiel für die Bewertung der relativen Wettbewerbsposition

Unternehmen Z		Skalierung						
Kriterien (Beispiele)		1	2	3	4	5	G	Summe
1	Eigene Leistungsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	30
2	Beziehungsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	24
3	Eigenanteil am Bedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	8	40
4	Branchenkenntnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	18
5	Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	24
6	Innovationskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	16
7	Referenzen in der Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	9
8	Wettbewerbsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	12
9	Regionale Nähe	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2
							<b>Gesamt</b>	<b>175</b>

(G = Gewichtungsfaktor)

Das Kundenportfolio ist eine Weiterentwicklung der klassischen A-B-C-Analysen und bewertet Kunden:

- **Aus Marktsicht:** Wie attraktiv ist der Kunde bzw. die Kundengruppe aktuell und aus zukünftiger Potenzialsicht?
- **Aus interner Sicht:** Wie ist die eigene Wettbewerbsposition im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern beim Kunden? Für die Ermittlung sind sowohl weiche Kriterien wie beispielsweise Betriebsintensität, Preissensibilität des Kunden, Innovationsstärke des Kunden als auch harte Kriterien wie beispielsweise Kundendeckungsbeitrag oder Umsatzwachstum relevant.
- Entsprechend dem Beispiel in der Abb. 1 erhält jeweils ein einzelner Kunde oder eine Kundengruppe eine konkrete Ist-Position im Kundenportfolio. Das Portfolio ist ein geeignetes Werkzeug, um die Verknüpfung mehrerer relevanter Einflussfaktoren darzustellen. Neben der Analyse und Bewertung der Kunden sind für die Kunden S, T, W, X, Y, Z Soll-Portfolio-Positionen zu bestimmen, wohin das Unternehmen diese Kunden entwickeln will. Solche Kundenentwicklungs-Programme sollten die strategische Stoßrichtung zur Kundenbearbeitung beinhalten (siehe Abb. 2).

## Kundenportfolio

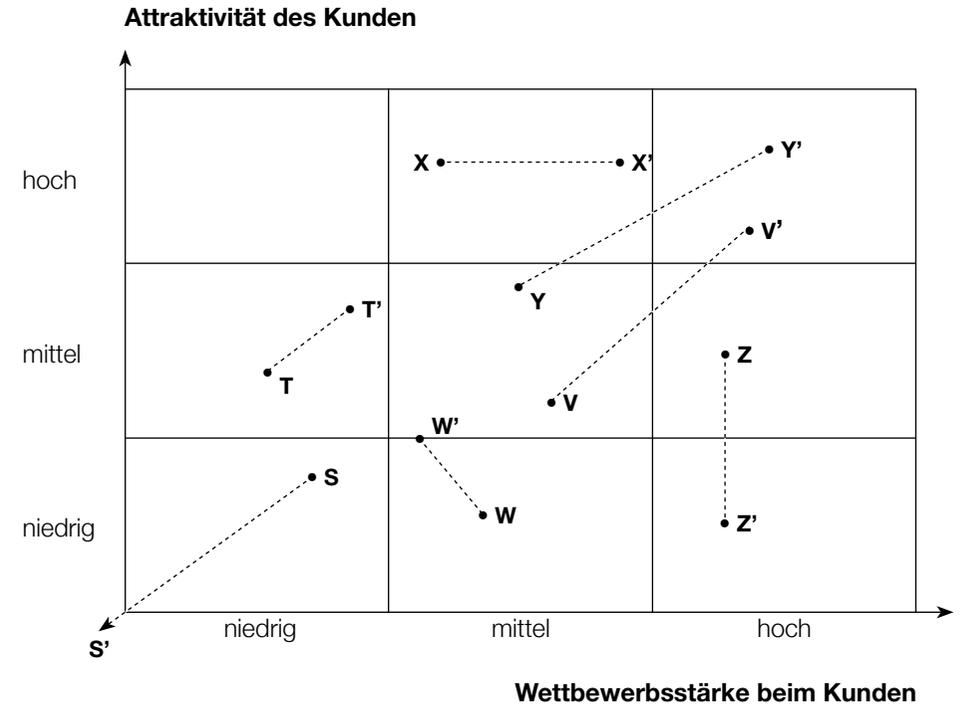


Abb. 2: Dynamisches Kundenportfolio

## Kundenportfolio und Kundenbearbeitung

Portfolioposition	Strategische Stoßrichtung	Kundenbearbeitungs-Maßnahmen
<b>S:</b> Niedrige Kunden-Attraktivität und Wettbewerbsstärke	Selektiver Rückzug ↻ <b>S'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung mit minimalem Vertriebsinsatz</li> <li>• Kaum Marketingunterstützung</li> <li>• Auftragsabwicklung und Logistik vereinfachen</li> <li>• Stufenweise Aufgabe der Geschäftsbeziehung</li> </ul>
<b>T:</b> Einstiegskunde mit höherer Attraktivität	Einstieg ↻ <b>T'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzter Vertriebsressourcen-Einsatz</li> <li>• Laufende Kontaktpflege</li> <li>• Stärkeres Engagement, wenn der Hauptwettbewerber Schwächen zeigt</li> </ul>
<b>W:</b> niedrige Kundenattraktivität, mittlere Wettbewerbsstärke	Halten der Wettbewerbsposition ⇒ <b>W'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege der Kundenbeziehung mit begrenztem Ressourceneinsatz</li> <li>• Kostengünstiges Kundenbetreuungs-Konzept entwickeln</li> </ul>
<b>X:</b> hohe Kundenattraktivität, mittlere Wettbewerbsstärke	Förderung und massive Kundenentwicklung ↻ <b>X'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Entwicklung von Produkten</li> <li>• Intensives Warengruppen-Management und Aktionsmarketing</li> <li>• Steigerung der Besuchsfrequenz und der Betreuungsintensität des Außen- und Innendienstes</li> </ul>
<b>Y und V:</b> Förderkunden, mittlere Kundenattraktivität und Wettbewerbsstärke	Massive Förderung des Kunden und Investitionen ↑ <b>Y' und V'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exklusive kundenspezifische Produktanpassungen</li> <li>• Individuelle Dienstleistungsprodukte</li> <li>• Forcierung der Verkaufsförderungs-Programme</li> </ul>
<b>Z:</b> niedrige Kundenattraktivität und Wettbewerbsstärke	Halten / Verteidigen der Wettbewerbsposition ↻ <b>Z'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzter Vertriebs- und Marketingeinsatz</li> <li>• Rationalisierung der Auftragsabwicklung</li> </ul>

## 2.3 Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Kunden ist eine wesentliche Voraussetzung für den Vertriebs Erfolg. Die Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist die Grundlage für eine ausgewogene Kundenanalyse und ergibt sich aus den vom Kunden bewerteten bzw. empfundenen Leistungen der Mitarbeiter, des Sortiments und der Prozesse - wie beispielsweise:

- Mitarbeiterkompetenz und -verhalten,
- technische Unterstützung,
- Service und Garantieleistungen,
- Erreichbarkeit,
- Lieferverhalten,
- Problemlösungsverhalten,
- technische Dokumentation,
- Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zum Wettbewerb etc.

Der direkt sichtbare Zusammenhang zum "Customer value" besteht darin, dass der Kunde wenig oder nichts kauft, wenn keine Zufriedenheit vorhanden ist. Eine Grundzufriedenheit des Kunden ist daher Voraussetzung, um einen Kundenwert zu schaffen.

Neben der aktuellen Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist die Analyse zukunftsorientiert zu ergänzen, indem die Kunden über ihre zukünftigen Erwartungen, Anforderungen und ihre Verbesserungsvorschläge befragt werden. Damit legt der Kunde seinem Lieferanten quasi ein Pflichtenheft an zukünftig zu erbringenden Leistungen vor. Für die Beurteilung, ob die Kunden dem Lieferanten eine bestimmte Leistung zukünftig "wert" sind, sollten die Kunden gefragt werden, wie wichtig die Leistungen sind. Die Kundenzufriedenheits- und Bedürfnisanalyse gehört zu den notwendigen Informationsgrundlagen im Kundenmanagement.

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". 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.

Unter Steuerungsaspekten ist die Kundenzufriedenheit als qualitative Kennzahl zeitlich vorlaufend und als Frühwarn-Indikator zu betrachten. Denn die Verminderung des Umsatzes pro Kunde ist bereits die mögliche Reaktion und ein Anzeichen für die Verschlechterung der Kundenzufriedenheit. Wird die Messung der Kundenzufriedenheit als vorlaufender Indikator rechtzeitig erhoben, ermöglicht sie noch Maßnahmen zur Abwendung des Risikos, dass der Kunde abspringt ("Churn-Rate").

## 2.4 Kundenbindung

Die Bindung eines Kunden resultiert dauerhaft aus den Vorteilen, die er aus der Geschäftsbeziehung erfährt. Grundsätzlich entsteht eine Bindung zwischen zwei Partnern durch Wertschöpfung mit Hilfe des Produkt- und Leistungsportfolios und der prozessbedingten Verflechtungen.

Vorteile, die sich für den Kunden mit dem Erwerb des Produktes ergeben, sind entscheidend für das Bindungspotenzial (Bindungsdauer und -intensität).

Dieser Vorteil wird durch vielfältige Faktoren bestimmt, zum Beispiel:

- Welche Bedeutung haben das Produkt und das Leistungsspektrum für den Wertschöpfungsprozess des Kunden?
- Wie einfach bzw. komplex ist diese Leistung?
- Wie viele Leistungsalternativen der Konkurrenten gibt es und wie sind die Machtverhältnisse im Markt?

Der Kunde wird versuchen, für sich optimale Beschaffungsbedingungen durchzusetzen. Die engste Bindung entsteht dementsprechend, wenn das Produkt einen wichtigen Bestandteil im Leistungserstellungs-Prozess 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. Darüber hinaus determiniert die Konkurrenz auch die Macht des Unternehmens und damit die Bindungsintensität des Kunden. Je mehr vergleichbare Leistungsalternativen es gibt, desto geringer können Kundenloyalitäts- und die Bindungs-Intensität werden.

Hier ergibt sich ein deutlicher Zusammenhang zum Produktlebenszyklus. In der Einführungsphase ist das Produkt für den Kunden neu, bei technischen Produkten oftmals erklärungsbedürftig. Setzt ein Kunde dieses Produkt in seinem Leistungserstellungs-Prozess ein und ist dieses Produkt wesentlich für seine Prozesse, so wird eine starke Bindung erzielt.

In späteren Phasen, z.B. nach Ablauf von Patentschutzzeiten, nach Aufkommen von Konkurrenz und mit Verlust der evtl. vorher vorhandenen innovativen Produkteigenschaften, sinkt die Bindungsintensität deutlich ab. Das Produkt als Kundenbindungsmittel verliert an Bedeutung. Die Kundenbeziehung tritt als gleichberechtigte Größe neben den Produkterfolg. Dafür ist die Außendienstorganisation kundenbindungsfähig zu machen. Der Vertrieb muss einen Dialog mit dem Kunden führen können. Die Dialogfähigkeit ist die Basis jeder Kundenorientierung.

Der Beziehungs- und Dialogprozess mit dem Kunden als wesentlicher Teil des Vertriebsprozesses muss analysiert, strukturiert und bewertet werden, bevor diese Kosten in den Kundenertragswert einfließen.

Im Verkaufsprozess führt ein Vertriebsmitarbeiter einen Kunden durch mehrere Verkaufsphasen zu einer positiven Kaufentscheidung. In Analogie zum Fertigungsprozess ist der jeweilige Arbeitsfortschritt im Vertriebsprozess zu ermitteln und zu dokumentieren. Für das Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, Kundendialoge erfolgreich abzuschließen. Hier ist die Erfolgsquote durch den Vertriebscontroller-Service zu messen (Auftragungspotenziale und Auftragsquote).

Im Bereich des Kundenmanagements ist die Prozesstransparenz in der Praxis häufig unterentwickelt. Hier hat der Vertriebscontroller oft noch Entwicklungsarbeit zu leisten.

## **2.5 Kundenlebenszyklus**

Ob sich die Ausschöpfung des Kundenpotenzials für das Unternehmen rechnet, zeigt sich, indem 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 (einschließlich 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 getroffenen Annahmen überhaupt, in den Kunden zu investieren und wenn ja, ab wann rechnet sich der Kunde. Es ist eine diskontierte Betrachtung der Kundendeckungsbeitragsreihe zu empfehlen. Entsprechend ermittelt man bei der Diskontierung mit einem Alternativzins und anschließender Aufsummierung dieser Reihe einen Kundenertragswert (siehe Beispiel Abb. 3 – die Einflussfaktoren auf das Kundenbindungsmanagement fasst Abb. 4 zusammen).

	Aktuell	Erwartungen				
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Summe
Bruttoumsatz	1.100.000	1.050.000	1.000.000	950.000	900.000	5.000.000
Erlösschmälerungen	108.000	108.000	108.000	100.000	100.000	524.000
Herstellkosten	834.000	650.000	630.000	560.000	520.000	3.194.000
Vertriebskosten	75.000	65.000	60.000	66.000	59.000	325.000
Vertriebsunterstützungskosten	180.000	180.000	187.000	188.000	217.000	952.000
Einnahmeüberschuss	-97.000	47.000	15.000	36.000	4.000	5.000
Einnahmeüberschuss diskontiert (10%)	-97.000	42.727	12.397	27.047	2.732	-12.097

Abb. 3: Kundenertragswert im Lebenszyklus

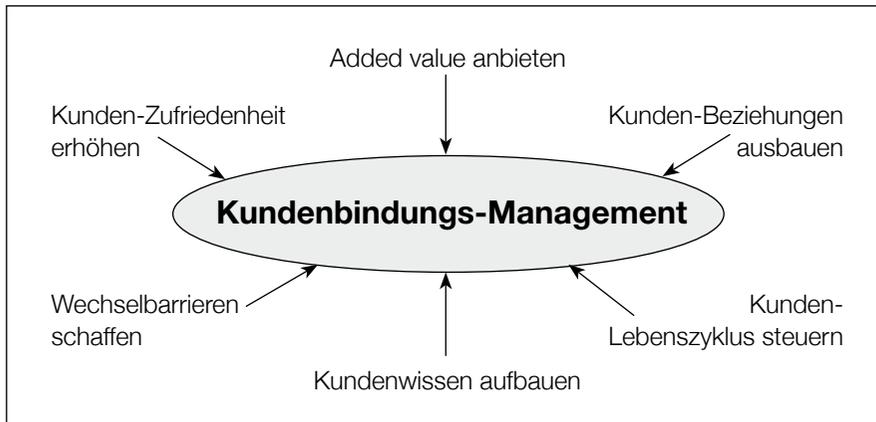


Abb. 4: Einflussfaktoren auf das Kundenbindungsmanagement

## 2.6 Kundenperspektive der Balanced Scorecard

Ein Instrument, welches die Unternehmensstrategie in operative Ziele transformiert, ist die Balanced Scorecard. Sie ist eine Erweiterung traditioneller Finanzkennzahlen-Systeme um Kennzahlen aus den Perspektiven Kunden, Unternehmensprozesse und Mitarbeiter.

Alle vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Unternehmensprozesse und Mitarbeiter stehen in einem Beziehungsgeflecht zueinander. Je optimaler die Steuerung unternehmerischer Prozesse erfolgt, desto besser wird sich die Leistung des Unternehmens am Markt darstellen, welches sich grundsätzlich in den Indikatoren der Kundenperspektive manifestiert. Der Kunde trägt wiederum durch seine positive Haltung und dem daraus resultierenden Umsatz zur Erreichung der Ziele der Finanzperspektive bei. Eventuelle Prozessverbesserungen und damit verbundene Kostensenkungen beeinflussen direkt die Finanzperspektive. Die Unternehmensstrategie, die durch dieses Instrument in operative Ziele heruntergebrochen wird, wird so für die Mitarbeiter transparent und verständlich.

Im Hinblick auf das Vertriebscontrolling kann die Balanced Scorecard in doppelter Weise eingesetzt werden: Mit der Kundenperspektive und den damit verbundenen Kennzahlen bietet der Controller dem Vertrieb ein Frühwarnsystem, welches die Instrumente des Vertriebscontrolling, wie beispielsweise Kundenertragswerte, in intelligenter Weise erweitert. Darüber hinaus erlaubt die Prozessperspektive, die Vertriebsprozesse messbar zu machen und anhand qualitativer Kennzahlen zu analysieren und zu verbessern.

Um auf die definierten strategischen Ziele hinsteuern zu können, sind die operativen Maßnahmenprogramme zu erstellen und deren laufender Umsetzungsstand zu reporten. Zur erfolgreichen Implementierung ist die Vertriebsstrategie mit den daraus abgeleiteten operativen Zielen an die Mitarbeiter zu kommunizieren und anzupassen. So ist gewährleistet, dass die notwendige Verzahnung der Unternehmensstrategie mit dem Tagesgeschäft greift. Ein praktisches Beispiel der Balanced Scorecard zur Kundenperspektive zeigt Abbildung 5.

### 3. Operatives Vertriebscontrolling

Strategisches Ziel	Indikatoren / Messgrößen
<b>Innovationskraft ausbauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Produktneueinführungen</li> <li>• Anteil neuer Produkte am Umsatz</li> <li>• Anzahl der Messeauftritte im Vergleich zum Wettbewerb</li> </ul>
<b>Kundenbindung verstärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliches Alter der Kundenbeziehung</li> <li>• Prozentualer Anteil der Stammkunden</li> <li>• Kundenwanderung (Loyalitätsgrad)</li> </ul>
<b>Kundenzufriedenheit steigern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozentualer Anteil der Kunden, die zufrieden bzw. sehr zufrieden mit den Unternehmensleistungen sind</li> <li>• Fehlerquote der Warenlieferung je Kunde</li> <li>• Reklamationsquote pro Kunde</li> </ul>
<b>Kundenportfolio strukturell verbessern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kunden, die zu Stars im Portfolio ausgebaut wurden</li> <li>• Anzahl der Cash-cows im Kundenportfolio</li> </ul>

Abb. 5: Beispiel für die Indikatoren der Kundenperspektive der Balanced Scorecard

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:



Abb. 6: Arten der Vertriebs-erfolgsrechnungen

#### 3.1 Mehrdimensionale Erfolgsrechnungen

##### Vertriebs-erfolgsrechnung

Die Vertriebs-erfolgsrechnung gibt dem Vertrieb Informationen über den Ergebnisbeitrag, den die einzelnen Vertriebsbereiche zum Unternehmenserfolg leisten (siehe hierzu Statement "Regeln für Profit Center").

Die Produktkosten werden sowohl im Plan als auch im Ist zu Standardwerten angesetzt, da Abweichungen in diesem Kostenbereich von anderen Unterneh-

mensbereichen, aber nicht vom Vertrieb zu verantworten sind. Die Vertriebs-erfolgsrechnung ist in der Praxis häufig die Basis zur Messung der Zielerreichung des Vertriebs im Planjahr.

### Produktenerfolgsrechnung

Die Produktenerfolgsrechnung 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 Produktenerfolgsrechnung ist für den Vertrieb für die ergebnisorientierte Planung von Preisaktionen von Bedeutung. Im Marketing, insbesondere im Produktmanagement, ist sie Grundlage für die Beurteilung des Ergebnisbeitrags des Produktprogrammes auf Artikel- und Sortimentsebene.

### 3.2 Kundenerfolgsrechnung

Durch die wachsende Konzentration auf der Absatzseite sind die Abnehmer zum Engpassfaktor für die meisten Hersteller geworden. Aufgrund 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, wie es das folgende Schema beispielhaft darstellt:

### Kundenerfolgsrechnung

	<b>Auftragseingang (Menge und Wert)</b>
	<b>Auftragsbestand (Menge und Wert)</b>
	<b>Absatzmenge</b>
	<b>Bruttoumsatz zu Listenpreisen</b>
./.	Rabatte (Grund-, Sortiments-, Aktions-, Natural-, Kundenrabatte)
+	Mindermengenzuschläge
<b>=</b>	<b>Fakturierter Umsatz</b>
./.	Erlösschmälerungen (Boni, Skonti - zeitlich abgegrenzt)
<b>=</b>	<b>Nettoumsatz</b>
./.	Standard-Produktkosten oder auftragsbezogene Produktkosten (lt. Kalkulation)
<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag I</b>
./.	dem Kunden direkt zurechenbare Kosten (z.B. Werbekostenzuschüsse, Katalogbeteiligungen, Marketingkosten, Finanzierungsvergütungen, Delkredere)
<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag II</b>
./.	dem Kunden direkt zurechenbare Logistikkosten
<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag III</b>
./.	Kosten für Sonderleistungen an den Kunden (z.B. Service, Kulanz-, Garantie-, Reklamationskosten)
<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag IV</b>
./.	dem Kunden zurechenbare Vertriebsprozesskosten
<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag V</b>

Abb. 7: Gliederungsschema der Kundenerfolgsrechnung

## Interpretation der Ergebniszeilen

Der Bruttoumsatz sollte zu Listenpreisen angesetzt werden, um eine Vermischung von Brutto- und fakturierten Umsätzen zu vermeiden. Die Zeile Rabatte umfasst alle Erlösminderungen, die direkt in der Rechnung abgezogen werden.

Unter Erlösschmälerungen fallen alle Kostenbelastungen, die nach der Rechnung in Abzug gebracht bzw. die in bestimmten Perioden als Quartals- oder Jahresvergütungen fällig werden. Hier besteht das zeitliche Abgrenzungsproblem und bei Staffeln das Problem der Eingruppierung der einzelnen Kunden. Dies ist besonders von Bedeutung, um das Gesamtpricing-Niveau zu steuern.

Marketingetats sind auf die Verbraucheransprache gerichtet und dienen in erster Linie dem Aufbau eines Produkt- und Markenimages. Insofern sind große Positionen des Marketingetats nicht dem Kunden zurechenbar. Verkaufsförderungs-Kosten lassen sich dagegen bis auf geringe Ausnahmen dem Kunden zurechnen. Oft haben sie ein kleineres Volumen, sodass der größere Kostenanteil des Etats als Strukturkosten verbleibt, die aus der Summe der Kundendeckungsbeiträge zu decken sind.

Die zurechenbaren Logistikkosten umfassen Kommissionierungs- und Versandkosten je Packposition sowie zurechenbare Kosten der Frachtführer, Versicherungen etc.

Kosten für Sonderleistungen können Servicekosten für Regalpflege, Auszeichnung, Zuschüsse für Einrichtungsgegenstände etc. umfassen.

Vertriebsprozess-Kosten können beispielsweise anhand der Anzahl Ausgangsrechnungen und der Anzahl Positionen für den Vertriebsinnendienst bewertet und mit Standardkosten ermittelt werden. Der Außendienst kann nach Anzahl Kundenbesuche – evtl. gewichtet nach Zeitaufwand für A-, B-, C-Kunden – zugeordnet werden.

Die bisher oft fehlende Zuordnung der Vertriebsprozess-Kosten führt dazu, dass man in der Vollkostenrechnung allen Kunden nach Umsatzstärke Kosten zu-rechnet, unabhängig davon, welche Leistungen sie wirklich in Anspruch nehmen. Das Resultat ist damit ohne jede tatsächliche Aussagekraft (siehe Abb. 8):

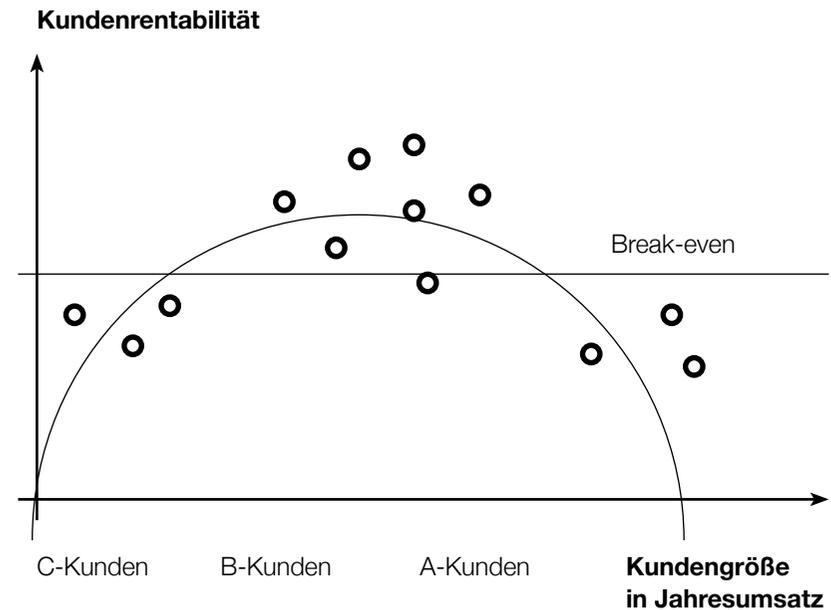


Abb. 8: Verteilung von profitablen und nicht profitablen Kunden in der Vollkostenrechnung

Voraussetzung für eine aussagefähige Kunden-Ergebnisrechnung ist die Segmentierung nach Absatzkanälen (Einzel-, Groß-, Fachhandel, OEM-Kunden, Verbände, Konzerne etc.) sowie ein hierarchischer Aufbau vom Einzelkunden über Kundengruppen, Key Accounts bis zur gesamten Zielgruppe. Ebenso muss eine eindeutige Zuordnung der Kunden zu Außendienstbezirken bzw. zu Key Account-Betreuern vorhanden sein, um die Kunden- und damit Ergebnisverantwortlichkeit abbilden zu können.

Beim Aufbau einer Kundendeckungsbeitrags-Rechnung können folgende Probleme auftreten:

- Es ist sicherzustellen, dass alle Konditionen zentral im Kundenstamm abgebildet werden. Nur so macht die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung die vorher an unterschiedlichen Stellen geführten Einzelkonditionen der Kunden transparent. Die Ergebnisrechnung erfordert die Schaffung durchgängiger Konditionssysteme, z.B. sind Sondernettopreise zu ersetzen durch eine durchgängige Rabattrechnung vom Bruttolistenpreis abwärts, um eine verlässliche Aussage über die Konditionenentwicklung und den tatsächlich erzielten Preis zu erhalten.
- Die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung sollte nur auf die Kundengruppen angewendet werden, bei denen eine Steuerungsnotwendigkeit besteht, z.B. bei den 50 oder 100 größten Kunden. Die Deckungsbeiträge der restlichen Kundengruppen und die nicht zurechenbaren Kosten sind als Summe darzustellen, um die Abstimmung zum Betriebsergebnis zu erreichen.

### **Vorteile der Kundendeckungsbeitrags-Rechnung**

- Rabatte und Erlösschmälerungen

Der detaillierte Ausweis und damit die erreichte Transparenz der Rabatte und Erlösschmälerungen sowie das Erfordernis ihrer systematischen Planung im Rahmen der Jahresplanung bietet Möglichkeiten der gezielten Ergebnissteuerung. Der Grundsatz der Ausgewogenheit von Leistung und Gegenleistung ist in der Erlösschmälerungs-Politik häufig nicht beachtet worden, weil ausagefähige Steuerungsinstrumente fehlten.

- Deckungsbeitrag I

Der DB I repräsentiert das Sortimentsmix des Kunden. Hier spiegelt sich die Leistungsfähigkeit des Kunden bei der Durchsetzung der Sortimentsstrategie des Herstellers wider. Die Zusammensetzung des DB I gibt Aufschluss über die Kongruenz der Sortimentspolitik des Kunden mit der des Herstellers.

- Dem Kunden zurechenbare Kosten

Die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung gibt dem Vertrieb eine Entscheidungsgrundlage für ein sicheres Auftreten bei Verkaufsverhandlungen.

- Es wird eine konsequente, mehrdimensionale Durchleuchtung des Gemeinkostenbereichs ermöglicht mit dem Effekt einer gezielten Segment- statt einer Globalsteuerung.
- Die aus Kundenportfolios entwickelte strategische Kundensteuerung erfährt im operativen Bereich die notwendige instrumentelle Untermauerung.
- Die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung zwingt den Controller, absatz- und zielgruppenorientiert zu denken und zu handeln. Sie ist das Bindeglied zwischen operativem und strategischem Controlling.
- Sie führt von dem Funktions- zu einem kundenorientierten Fokus. Sie zwingt zu einem zielgruppenorientierten Mitteleinsatz und reduziert die Budgetsteuerung nach funktionsorientierten Eigeninteressen.
- Wenn die dem Kunden zurechenbaren Kosten nicht nach dem Prinzip der Kostenverursachung zugerechnet werden, kann das gravierende Fehlentscheidungen zur Folge haben.
- Ohne Zielgrößen aus der strategischen Planung führt sie dazu, dass sich das Unternehmen an der Zielgruppe vorbei manövriert. Die Unternehmensleitung ist bei jeder größeren Entscheidung gezwungen, taktische Entscheidungen ohne den Filter strategischer Zielgrößen treffen zu müssen.

Als Zielgrößen können herangezogen werden:

– Soll-Deckungsbeiträge

Jedes Teilsegment hat den vorgegebenen Soll-Deckungsbeitrag zur Abdeckung der Strukturkosten zu erbringen. Eine Subventionierung von Teilbereichen aus den DBs anderer Teilsegmente ist auch unter kurzfristigen, operativen Gesichtspunkten nicht vertretbar.

– Strategische Zielgrößen

Diese Zielgrößen können nur aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und fixiert werden. Bei der Entwicklung neuer Kundensegmente können aus strategischen Gründen positive Soll-DBs in den Hintergrund treten. Stattdessen sind Größen wie Umsatzsteigerungen, Marktanteilsentwicklung etc. gefragt.

Eine Erweiterung der Kundendeckungsbeitrags-Rechnung als Frühwarnsystem kann eine Ergebnisrechnung auf Basis des Auftragseingangs sein. Diese ist abhängig von der Branche und den Vorlauf- und Durchlaufzeiten der zu fertigenden Produkte zu gestalten.

Bei den Plan-Ist-Vergleichen sind Abweichungsanalysen ein notwendiges Werkzeug des Vertriebscontrolling für die zukunftsorientierte Steuerung. Der Vertriebscontroller analysiert alle Zeilen der Ergebnisrechnung, die der Vertrieb verantwortet. Die Erfolgsseite betrachtet die durch die Arbeit des Vertriebs erzeugte Leistung in Form von Auftragseingangs-, Umsatz-, Deckungsbeitrags-, Vertriebskosten- und Vertriebsergebnis-Informationen.

### 3.3 Abweichungen im Umsatzbereich

Während Kostenanalysen seit langem weit verbreitet sind, werden differenzierte Abweichungsanalysen im Umsatzbereich in jüngerer Zeit immer wichtiger, wie folgendes Beispiel zeigt.

Werte in €	Plan	Ist	Abweichungen	
			absolut	%
<b>Absatzmengen</b>				
Messer	10.000	16.000	6.000	60,0
Scheren	6.000	5.000	- 1.000	- 16,7
Küchengeräte	12.000	12.000	0	0,0
<b>Summe Absatz</b>	<b>28.000</b>	<b>33.000</b>	<b>5.000</b>	<b>17,9</b>
<b>Umsatz</b>				
Messer	300.000	528.000	228.000	76,0
Scheren	240.000	175.000	- 65.000	- 27,1
Küchengeräte	300.000	300.000	0	0,0
<b>Summe Umsatz</b>	<b>840.000</b>	<b>1.003.000</b>	<b>163.000</b>	<b>19,4</b>
<b>Erlös / VE</b>				
Messer	30,00	33,00	3,00	10,0
Scheren	40,00	35,00	- 5,00	- 12,5
Küchengeräte	25,00	25,00	0	0,0
<b>Durchschnitt</b>	<b>30,00</b>	<b>30,39</b>	<b>0,39</b>	<b>1,3</b>

Abb. 9: Umsatzstruktur-Analyse

Die Gesamtumsatzabweichung in Höhe von € 163.000 (19,4%) ist zunächst in eine Mengen- und Preisabweichung zu zerlegen:

#### a) Mengenabweichung

$$(Istmenge - Planmenge) \times \emptyset \text{ Planpreis} \\ (33.000 - 28.000) \times \text{€ } 30,00 = \text{€ } 150.000$$

Die Mengenabweichung des Gesamtsortiments ermittelt sich aus der Differenz zwischen Soll- und Plan-Umsatz. Die Gesamtabweichung von € 163.000 resultiert mit € 150.000 aus einer Steigerung der Absatzmenge.

## b) Preisabweichung

$(\varnothing \text{ Istpreis} - \varnothing \text{ Planpreis}) \times \text{Istmenge}$   
 $(\text{€ } 30,39 - \text{€ } 30,00) \times 33.000 = \text{€ } 13.000$

## c) Mix- oder Strukturabweichung

Abweichungen, die aus dem Mix der verkauften Produkte entstehen, werden bei der Umsatzanalyse in der Soll-Ist-Abweichung und damit in der Preisabweichung sichtbar.

Die Preisabweichung ist aufzuteilen in:

- die strukturbereinigte Preisabweichung aus echter Preisänderung,
- die Mix- oder Strukturabweichung.

Die strukturbereinigte Preisabweichung wird aus der Differenz Ist-Umsatz – Soll-Umsatz der einzelnen Produkte ermittelt:

Ist-Umsatz:	33.000 x € 30,00 =	€ 990.000
- Soll-Umsatz:	16.000 x € 30,00 = –	€ 480.000
	5.000 x € 40,00 = –	€ 200.000
	12.000 x € 25,00 = –	€ 300.000

Folgende Einzelabweichungen ergeben sich:

Mengenabweichung:	€	150.000
Preisabweichung:	€	3.000
Mixabweichung:	€	10.000

Die Abweichungsanalyse zeigt, dass die Umsatzausweitung im wesentlichen auf die positive Mengenabweichung zurückzuführen ist. In geringem Umfang hat die Durchsetzung eines höheren Preises zur Umsatzausweitung beigetragen (€ 3.000). Ein größerer Effekt wurde durch die Forcierung der erlösstarken Messer erzielt (€ 10.000).

Die Umsatzanalyse gestattet einen Einblick in die Ursachen der Abweichungen, macht aber relativ wenig Aussagen über die Ertragsstärke dieser Entwicklung. Die Umsatzanalyse ist daher um eine Deckungsbeitrags-Analyse zu erweitern. Die Ermittlung erfolgt analog der Umsätze anhand der errechneten Plan-, Soll- und Ist-DBs.

Abweichungen sind auch nach externen Faktoren wie beispielsweise Änderungen des Verhaltens von Abnehmern des Kunden, Wettbewerbseinflüssen oder eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren.

Die Anwendung des Abweichungs-Instrumentariums im Umsatz- und DB-Bereich ist von besonderer Bedeutung, weil sich Veränderungen in den Märkten in der Regel langsam, aber mit zunehmender Dynamik fortsetzen und Umsatzabweichungen häufig auf eine geänderte Absatzstruktur zurückzuführen sind. Das bisher oft verbreitete Denken in Mengen und Umsatzvolumina reicht nicht aus und führt dazu, dass Unternehmen langsam aber sicher in eine Ertragsklemme getrieben werden.

## 3.4 Abweichungen im Kostenbereich

Die Kostenseite kennzeichnet die Entwicklung der Kostenstellenkosten der einzelnen Vertriebsbereiche sowie der Vertriebsnebenkosten (Sondereinzelkosten des Vertriebs, wie z.B. Provisionen, Frachten und Finanzierungskosten).

### Steuerung als Engpassaufgabe

Das Controlling im Vertrieb kann nur durch den aufeinander abgestimmten und geschlossenen Einsatz der Bausteine Planung, Information, Analyse und Steuerung funktionieren. Wo die Steuerungsfunktion fehlt, besteht die Gefahr, dass sich der Vertrieb ziellos selbst steuert. Hier ist ein engpassorientiertes Vorgehen erforderlich, bei dem sich der Controller auf die dringendsten Probleme im Vertrieb konzentrieren muss. So ist sichergestellt, dass die die Zielerreichung hemmenden Faktoren Priorität genießen.

Damit die einzelnen Vertriebsbereiche sich selbst zielorientiert steuern können, muss der Vertriebscontroller ein System von Objectives und Exceptions aufbauen, das die dezentrale Selbststeuerung ermöglicht.

Bei den Exceptions ist festzulegen, innerhalb welcher Abweichungsgrenzen Maßnahmen einzuleiten sind und wer für die Einleitung dieser Maßnahmen zuständig ist.



### 3.6 Maßnahmen zur Erlössteuerung

#### Sortimentsbereinigung und -erweiterung

In der Praxis zeigt sich, dass die Sortimente im Laufe der Zeit ausgeweitet werden, wenn das Umsatzdenken im Vertrieb Vorrang hat und keine straffe Segmentierungspolitik durchgeführt wird. Weitere Anzeichen sind überproportional steigende Lagerkosten und laufende Änderungen in der Sortimentspolitik.

Für die Sortimentsbereinigung ist eine Produkthitliste mit den Deckungsbeitrags-Volumina der Artikelgruppen und je Artikel absolut, in % vom Umsatz und je Engpasseinheit zu erstellen. Auf Basis der Deckungsbeiträge wird eine ABC-Analyse durchgeführt. Es zeigt sich erfahrungsgemäß, dass mit einem kleinen Umsatzvolumen ein relativ hohes Deckungsbeitrags-Volumen erzielt wird. Anschaulich kann dieser Sachverhalt grafisch als Pareto-Diagramm dargestellt werden.

Es ist zu prüfen, welche Ergebnisauswirkung um  $y$  % die Reduzierung der Artikelanzahl um  $x$  % hat und ob durch eine Rücknahme bestimmter Artikel mit geringerem Deckungsbeitrag andere Artikel mit höherem Deckungsbeitrag gefördert werden können.

Darüber hinaus ist in der Berücksichtigung der unternehmensweiten Prozesse der Kostenreduzierungs-Effekt (Komplexitätskosten) auf Lagerhaltungskosten, Fertigung und Entwicklungsbereich zu analysieren. Dies gilt vice versa auch für Sortimentserweiterungen.

#### Deckungsbeitragsorientierte Provision im Außendienst

Die kundenorientierte Organisationsstruktur wird unterstützt durch ein Provisionssystem, das sich an den Kundendeckungsbeiträgen orientiert. Die Kopplung der Provision an den Kundendeckungsbeitrag gewährleistet, dass sich die Kunden- und Ergebnisorientierung beim Verkäufer durchsetzt. Sie trägt dazu bei, dass die Nutzung des Engpassfaktors "Kunde" mit dem nötigen Nachdruck angestrebt wird und das "Account-Management" aktiv betrieben wird. Das Denken und Handeln in Zielgruppen wird unterstützt.

Dadurch können zu große Sortimentsausweitungen, hohe Absatzzahlen bei deckungsbeitragsschwachen 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 Umdenkungsprozesses 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.

#### Preispolitik

Die Preispolitik orientiert sich an Markt-, Ertrags- und Kostengesichtspunkten. Die Preispolitik wird von folgenden Faktoren beeinflusst:

- Für viele Unternehmen ist ein Pricing in einem gewissen Preisrahmen determiniert, da aufgrund der Wechselwirkungen zwischen Preis und Marken-/Unternehmensimage eine bestimmte Preispolitik erwartet wird.
- Aufgrund einer Preisband-Zugehörigkeit vieler Markenartikel sind die Preise für neue Produkte weitgehend fixiert.
- Kurzfristige Preissenkungen zur Markterschließung bringen in der Regel die Gefahr mit sich, dass eine Rückkehr zum Image des Normalpreises kaum möglich ist.
- Eine Preisabsatzfunktion gilt nur für einen kurzen Zeitraum und berücksichtigt nicht Verbundwirkungen zu anderen Produkten.

Aufgrund der Konkurrenzlage, der Unternehmenspolitik, der Preisband-Zugehörigkeit der Produkte und der Produkt-Markt-Strategie erfolgt die Preisfestsetzung oft retrograd, ausgehend von der Durchsetzbarkeit des Preises im Markt. Eine Preisfestlegung auf Basis einer Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis ist heute nur noch in konkurrenzarmen Märkten möglich.

Kurzfristige Preisuntergrenzen sind von Bedeutung in Sonderfällen, wie z.B. bei finanziellen Engpässen, Kapazitätsengpässen und Phasen der Markterschließung.

Viele Unternehmen sehen ihre Chance darin, über Zusatzgeschäfte, Zweitmarken und Lohnarbeiten zur Kapazitätsauslastung oder durch Fertigung von Kundenmarken eine Ergebnisverbesserung zu erreichen. Viele dieser Zusatzgeschäfte sind aus Überkapazitäten und einer falsch verstandenen Deckungsbeitrags-Politik heraus konzipiert worden. Diese Situationen sind häufig anzutreffen in weitgehend gesättigten und stagnierenden Märkten, bei denen im Hauptgeschäft kein Wachstum mehr erzielbar ist. Die Mengenpolitik mit Zusatzgeschäften führt oftmals zu negativen Folgen im Hauptgeschäft. Notwendige Re-Investitionen müssen auf Basis der zurückgehenden Deckungsbeitrags-Volumina des Hauptgeschäftes gedeckt werden. Zusatzgeschäfte können diesen Beitrag nicht leisten, so dass erst mit einer Re-Investition das volle Ausmaß der Krise hervortritt.

Für den Vertriebscontroller ist es ratsam, die Jahresplanung nicht auf Zweitmarkengeschäften aufzubauen, sondern sie als Zusatz zu betrachten und sicherzustellen, dass das Zusatzgeschäft nicht zum Hauptgeschäft wird. Im letzteren Fall wird es erforderlich sein, dass das Zusatzgeschäft eine entsprechende Fixkostenbelastung aus der Kapazitätsnutzung trägt und entsprechende Soll-Deckungsbeiträge auch für diese Produkte kalkuliert werden.

### **3.7 Maßnahmen zur Kostensteuerung**

Die traditionellen Methoden der Kostenbudgetierung orientieren sich auch im Vertrieb an dem Kostenbudget des Vorjahres. Die Veränderungen des Mengenrüstes 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 Gegensteuerungsmaßnahme 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 im Markt an Boden verliert.
- Das Aufschieben langfristig erforderlicher 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 die Zukunft strategisch nicht zu verbauen.

Modernes Kostenmanagement zielt darauf ab, die einzelnen Unternehmensbereiche aktiv in die Kostenverantwortung einzubeziehen. Wie in anderen Bereichen sind auch im Vertrieb einsetzbare Methoden die Wertanalyse und das Zero-Base-Budgeting, auf die in anderen Controller-Statements eingegangen wird.

Ebenso kann das Target Costing im Vertrieb genutzt werden. 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 (siehe hierzu Statement "Target Costing").

## **Benchmarking**

Benchmarking ist eine Methode für die Suche der besten Abläufe, Prozesse, Vorgehensweisen oder Ergebnisse, die für die jeweiligen Aufgaben im eigenen Unternehmen relevant sind. Ziel ist dabei, über Vergleiche geeigneter "best-practice"-Vorgehensweisen zu lernen und über anspruchsvolle Zielvorgaben im eigenen Unternehmen die Optimierung der Leistungserstellung permanent zu verbessern.

Man sucht sich, unabhängig von der Branche, die bestmöglich realisierten Prozesse als Maßstab zur internen Realisierung. Der Prozess des Benchmarking läuft – abhängig von der gewählten Art des Benchmarking – über eine Ist-Analyse der Schwächen und Stärken, über die Definition der Anwendungsbereiche, die Gegenüberstellung der eigenen mit den Vergleichsprozessen in klar messbaren Kennzahlen, die Zieldefinition und die Ableitung konkreter Aktionspläne zur Verbesserung ab.

Es bietet für das Vertriebscontrolling ein gutes Instrument, um Abläufe in Frage zu stellen. Wenn die Vertriebsmitarbeiter an der ehrgeizigen, aber realistischen Zielsetzung mitwirken, stellt das Benchmarking eine hervorragende Möglichkeit zur Steigerung von Motivation und Leistung dar und fördert sales excellence.

Das Benchmarking kann als internes Benchmarking innerhalb einer Unternehmensgruppe oder als Wettbewerbs-Benchmarking im Vergleich zu direkten Wettbewerbern oder branchenverwandten Unternehmen praktiziert werden. Weitere Ansätze der Prozessoptimierung resultieren aus dem Modell-Benchmarking, in dem die Kriterien theoretisch-optimierter Modelle als Zielmaßstab zur Realisierung genutzt werden. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess sichert eine Best-Practice-Organisation und damit die Wettbewerbsfähigkeit.

## **3.8 Weitere Steuerungselemente des Außendienstes**

Im Berichtswesen des Außendienstes sind die Kundengruppen steuerungs-fähigen Verdichtungsebenen im Außendienst zuzuordnen. Diese Zuordnung sollte eine Zurechnung zu Profitcentern zulassen. Die Anzahl der Verdichtungs-ebenen ist unternehmensindividuell abhängig von den Informationsbedürfnis-sen und den Steuerungsnotwendigkeiten des Außendienstes.

Neben den oben erwähnten Steuerungsmöglichkeiten über Kunden-deckungsbeiträge werden in der Personalführung des Außendienstes häufig Kennzahlen zur Effizienzmessung der Vertriebsprozesse eingesetzt, wie bei-spielsweise:

### **Kennzahlen im Außendienst**

- Ø Besuche A-, B-, C-Kunden pro Reisetag
- Ø Besuche pro Auftrag
- Ø km pro Besuch
- Ø Absatz / Umsatz pro Besuch
- Ø Besuche pro Tag
- Ø Absatz / Umsatz pro Auftrag
- Ø km pro Auftrag
- Ø Umsatz pro A-, B-, C-Kunden-Besuch
- Ø Kosten pro A-, B-, C-Kunden-Besuch
- Ø Kosten pro Auftrag
- Ø Kosten in % vom Umsatz
- Ø Deckungsbeitrag pro AD-Mitarbeiter
- Ø AD-Kosten pro AD-Mitarbeiter

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 Distributionscon-trolling stärker auf die Kennzahlen Distributionsgrad, Servicegrad, Servicezeit, Serviceniveau, Transportplanung etc. abzustellen.

## 4. Rolle des Controllers im Vertrieb

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.

In dem Maße, wie der Vertriebscontroller die Aufgaben entsprechend dem IGC-Leitbild 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 Vertriebscontroller als Bindeglied zwischen Markt, Zentrale und Produktion.

Zur besseren Wahrnehmung seiner Aufgaben sollte der Vertriebscontroller sporadisch selbst einige Zeit im Vertrieb arbeiten, um dort Kunden- und Prozess-Know-how zu erhalten und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Der Vertrieb sollte dem Controller auch Einblick in schwierige Verhandlungssituationen geben, damit dieser sich ein möglichst realistisches Bild machen kann. Verkäufer neigen dazu, sich gegen andere abzuschotten, um ihr Marktwissen für sich zu behalten.

Zu den Basisanforderungen an Vertriebscontroller gibt auch das Controller-Statement "Anforderungen an Controller" praktische Hinweise.

Die organisatorische Einordnung des Vertriebscontroller-Service ist abhängig von der Größe und der Organisation des Unternehmens. In Spartenorganisationen ist der Vertriebscontroller-Service disziplinarisch häufig der Vertriebspartei zugeordnet. In anderen Organisationen ist er in der Regel als Teil des Unternehmenscontrolling angesiedelt.

## 5. 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,
- Kennzahlensysteme mit den Perspektiven der Balanced Scorecard.

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.

Daraus ergeben sich folgende Anforderungen:

1. Ein frühzeitiges Erkennen von Signalen aus dem Markt (z.B. Umfeldanalysen, Frühwarnsystem) wird zur Vorsteuerung immer entscheidender.
2. Eine differenzierte Planung der Marktbearbeitung nach Kundenzielgruppen und die Ermittlung der "wirklichen" Rentabilität wird erfolgskritisch.
3. Durch die neuen Technologien wird die Zeit ("time to market") zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor.
4. Eine an den neuen Technologien (Internet, E-Commerce) orientierte permanente Prozess- und Vertriebsressourcen-Optimierung.
5. Eine noch stärkere Marktorientierung vom Vertriebscontroller im wachsenden E-Business.

6. Das Internet bietet für den Vertriebscontroller eine Vielzahl nutzbarer Informationen. Durch Web-Log-Mining kann er dem Vertrieb wertvolle Informationen über Kauf- und Informationsprozesse der Kunden zur Verfügung stellen. Durch eine intelligente Verknüpfung mit weiteren Daten lassen sich Marktsegmente identifizieren und deren Entwicklung verfolgen. Damit wird das Internet in Zukunft zu einem wichtigen Baustein für das strategische Vertriebscontrolling.

7. Die Sicherstellung der Rentabilität von Investitionen in neue Distributions-technologien 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.

8. Nachhaltiger Vertriebs Erfolg entsteht durch gute Kundenbeziehungen – Beziehungen, die auf Vertrauen und beiderseitigem Nutzen aufbauen. Sie schaffen dauerhafte Partnerschaften und Kundenbindung!



Dieses Statement befasst sich mit den Aufgaben und Instrumenten eines besonders wichtigen bereichsbezogenen Controllings – dem kundenorientierten Vertriebscontrolling. Damit thematisiert dieses Statement einerseits einen für den Unternehmenserfolg besonders bedeutsamen Faktor und andererseits ein in der Regel schwieriges und konfliktträchtiges Arbeitsfeld der Controller.

Im Verständnis dieses Statements ist das Vertriebscontrolling auf die Erlös- und Vertriebskostentransparenz, den Vertriebsprozess, den Einsatz der Vertriebsressourcen und das Kundenmanagement fokussiert.

Eine kurze Einführung klärt zunächst Begrifflichkeiten und definiert die Aufgaben des kundenorientierten Vertriebscontrollings.

Der erste Hauptteil thematisiert das Strategische Vertriebscontrolling. Dieser Teil spannt einen weiten Bogen von der Kundenstruktur über Kundenportfolio, Kundenbindung, Kundenlebenszyklus bis zur Kundenperspektive der Balanced Scorecard. Damit wird die große Bedeutung des Kunden als Erfolgsfaktor und Erfolgsquelle herausgearbeitet.

Der zweite Hauptteil widmet sich dem Operativen Vertriebscontrolling. Gegenstand dieses Teils sind Formen der Erfolgsrechnung, Abweichungen und Abweichungsanalyse, Maßnahmen zur Erlös- und Kostensteuerung sowie weitere Steuerungselemente des Außendienstes. Diese Ausführungen befassen sich mit der Tagespraxis der Controller.

Betrachtungen zur Rolle des Controllers im Vertrieb sowie Empfehlungen und Ausblick runden das Statement ab.

Internationaler Controller Verein eV  
Geschäftsstelle

Postfach 1168, D-82116 Gauting  
Leutstettener Straße 2, D-82131 Gauting

Telefon +49-89-89 31 34-20  
Telefax +49-89-89 31 34-31

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.de](mailto:verein@controllerverein.de)