

## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

# Vertriebscontrolling als zentrales Element der Unternehmensführung im Rahmen aktiver Unternehmensentwicklung

*Die Anforderungen an den Vertrieb mittelständischer Unternehmen steigen stetig. Beispielhaft werden hierfür oft die Schlagworte „verschärfter“ Wettbewerb, Preis-/Kostendruck, Differenzierung von Wettbewerbern, weg von reinem Produktvertrieb hin zum Lösungsanbieter, Serviceorientierung etc. zitiert.*

*Durch die in den vergangenen Jahren sich verändernden Marktstrukturen, sowohl auf Seiten der Kunden als auch der Wettbewerber, und der erhöhten Informationstransparenz ergeben sich neue Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten zur zielgerichteten Steuerung des Vertriebs.*

*Der systematische und strukturierte Einsatz der Vertriebsmitarbeiter sowie die Steuerung – abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und den für das Unternehmen zentralen Erfolgsfaktoren und -potenzialen – weisen den Weg für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.*

### Vertriebscontrolling zwischen Kunden- und Zielorientierung

Aus unserer Beraterpraxis wissen wir nur zu gut, dass in einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen der Vertrieb im Spannungsfeld zwischen pragmatischem, kundenorientiertem Handeln im Alltag und zielorientiertem, systematischem Vorgehen zur Unterstützung der übergreifenden Unternehmensziele steht. Dies führt dazu, dass

- a) der Bereich Vertrieb häufig nicht strukturiert und von Unternehmenszielen abgeleitet eingesetzt wird,
- b) Ertragspotenziale nicht systematisch erkannt und realisiert werden,
- c) dadurch kein Controlling der wesentlichen Erfolgsparameter erfolgen kann.

Wer jedoch konkrete Vertriebsziele und Maßnahmen aus den strategischen Zielen des Unternehmens ableitet, kann den Vertrieb gezielt steuern und so verantwortlich daran mitwirken, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Vielfach ist die operative Vertriebsplanung nicht an die übergreifende Unternehmensstrategie und die daraus abgeleitete Finanzplanung gekoppelt. Dadurch sind die Möglichkeiten, die Leistung des Vertriebs in einem systematischen Vertriebscontrolling zu erfassen, limitiert. Die Folge ist eine hohe Komplexität sowohl im Kunden- als auch im Produktportfolio bei oft fehlender Transparenz über aktuelle Umsatz- und Ertragspotenziale. Die Vermarktung der eigentlichen Potenziale und Leistungen des Unternehmens geht oft zu Lasten einer rein produktorientierten Vertriebsorganisation.

Demgegenüber ermöglicht ein systematisches Vertriebscontrolling, die Vertriebsaktivitäten zu messen und damit auch zu steuern – angefangen bei der Analyse des Unternehmenserfolgs über das Ausschöpfen der Potenziale bis hin zur Beurteilung der Leistung von Vertriebsinnen- und -außendienstmitarbeitern. Eine zielgerichtete Vertriebssteuerung lässt sich aus der Unternehmensstrategie ableiten und determiniert dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren (z. B. Kundengruppen, Produkte, Märkte). Auf dieser Basis sollte ein strukturiertes und systematisches Vertriebscontrolling definiert und implementiert werden, um die genannten Schwachstellen zu vermeiden.

### Ansatzpunkte und Nutzen der praktischen Umsetzung im betrieblichen Alltag

Der Vertrieb trägt entscheidend zum Unternehmensergebnis bei, so dass auch dem Vertriebscontrolling eine wichtige Rolle zukommt. Durch eine gezielte Analyse der vorhandenen Daten aus den operativen Systemen (z. B. der Warenwirtschaft) sowie des internen und externen Rechnungswesens kann eine entsprechende Datenbasis zur Steuerung der Vertriebsaktivitäten aufgebaut werden, um damit Umsatzpotenziale auszuschöpfen und Erträge zu maximieren. Die Voraussetzung dafür ist jedoch Transparenz, die erst durch ein aussagefähiges Vertriebscontrolling ermöglicht wird.

Eine wichtige systemkoppelnde Aufgabe im Rahmen des Planungs- und Steuerungsprozesses besteht beispielsweise darin, ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen aufzubauen, das die Auswirkungen geplanter Handlungsalternativen adäquat abbildet und damit messbar macht.

Die wesentlichen Aufgaben lassen sich hierbei wie folgt definieren:

- Planen des Vertriebserfolgs nach definierten Segmenten, z. B. nach Kunde, Produkt, Region, Vertriebsbeauftragtem (z. B. Außendienst), abgeleitet aus der Unternehmensstrategie
- Vorgabe des Umsatzes/Rohertrags je Vertriebsressource, je Kunde, je Produkt etc., abgeleitet aus den analysierten Potenzialen

- Erarbeiten von Maßnahmen bzw. Handlungsempfehlungen für den Vertrieb je Segment
- Ermitteln operativer Kenngrößen
- Koppeln mit dem Besuchsberichtswesen
- Kontrolle der Zielerreichung und Analyse der Abweichung
- Erarbeiten von Maßnahmen zur Zielerreichung/ zum Entgegenwirken bei Abweichungen
- Integration flexibler/variabler Entlohnungs- und Provisionssysteme
- Bedarfsgerechtes Berichtswesen (Kundenorientierung an „internen“ Kunden, wie z. B. Vertriebsleitung und Geschäftsführung)

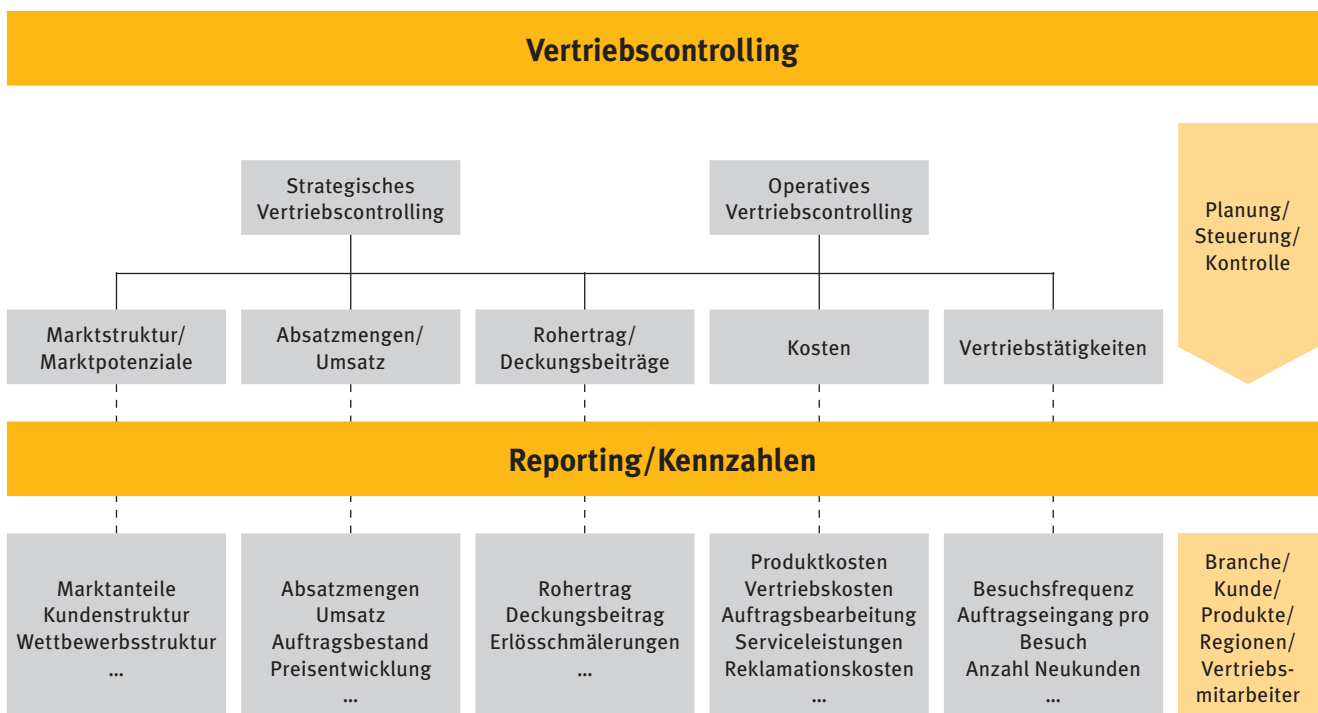


Abb. 3:  
Aufgaben des Vertriebscontrollings

## Fazit

Die Aufgabe des Vertriebscontrollings ist es, über den Erfolg, aber auch die Wirtschaftlichkeit des Vertriebs zu wachen, jedoch nicht, diese zu garantieren – wobei der Vertrieb durch das Vertriebscontrolling unterstützt wird. Einen zentralen Erfolgsfaktor stellt hierbei die aktive Steuerung der Vertriebsmitarbeiter zum Erreichen der gesetzten Vertriebsziele dar.

In der Praxis bedeutet dies sowohl eine Integration qualitativer und quantitativer Steuerungsinstrumente als auch die Ausrichtung der Steuerungsgrößen auf strategische Zielgrößen. Der wesentliche Beitrag des Vertriebscontrollings besteht in der Koordination der Informationsflüsse, der Moderation und Interpretation der Abweichungsanalysen sowie darin, die Entscheidungsprozesse von Management und Vertrieb zu unterstützen.

Erfolgreich sind gerade solche Unternehmen, die eine entsprechende Steuerung des Vertriebs auf Basis einer strukturiert abgeleiteten Strategie im betrieblichen Alltag anwenden. Wir helfen Ihnen, das auf Ihr Unternehmen abgestimmte Vertriebscontrolling zu implementieren und die Qualität Ihrer Planung und Vertriebssteuerung zu verbessern. ■



Alexander Gotta, Prokurist

