

Die Sachen klären, die Menschen stärken.

(Hartmut von Hentig)



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

„Zweck des Vereins ist es, durch eine sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit, zur Akzeptanz von Technologieeinsatz und Aufgeschlossenheit für Innovationen in der Arbeitswelt beizutragen!“

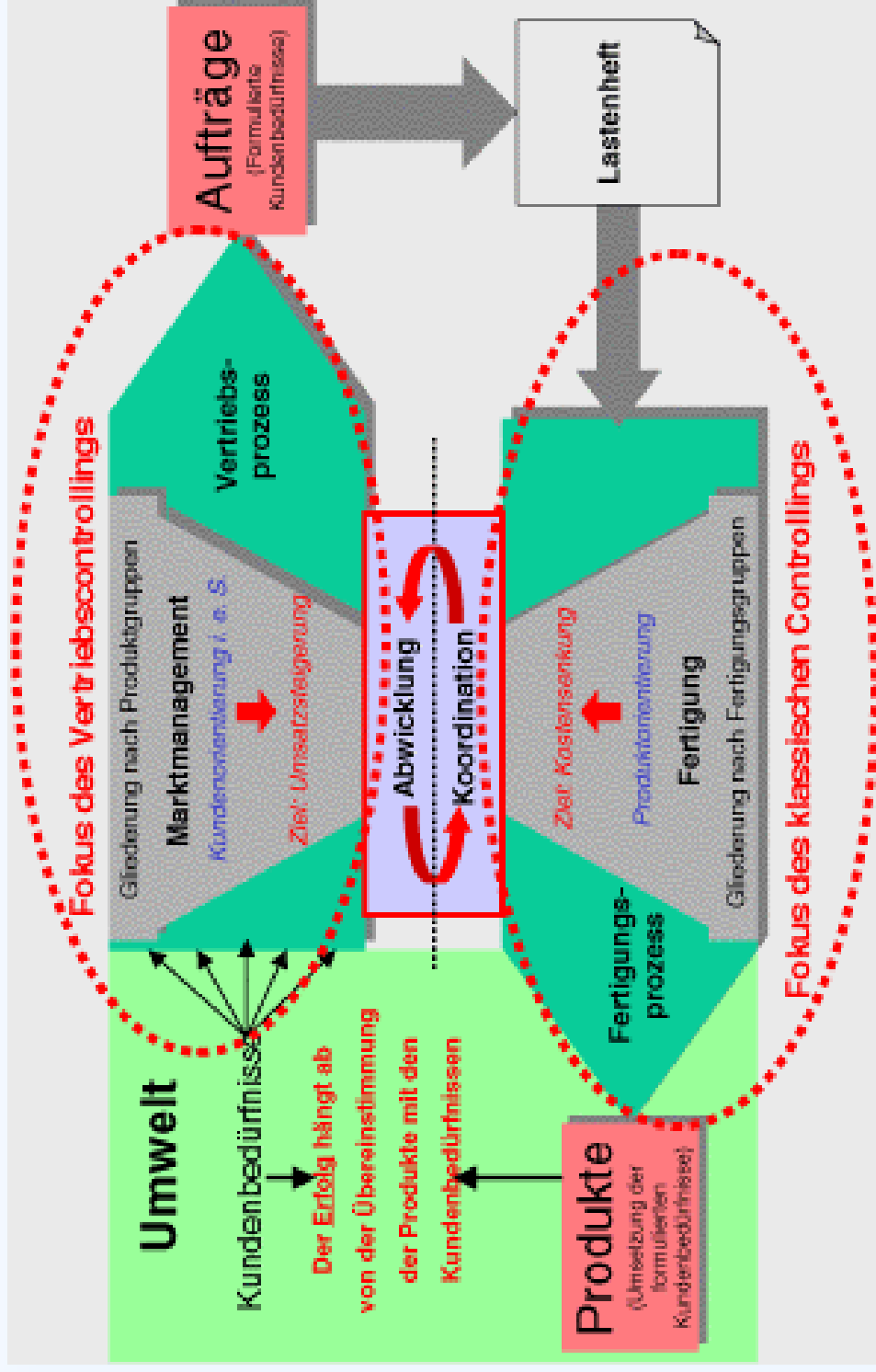




Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Vetriebscontrolling als Steuerungsinstrument



- Zukunftsorientierter Ansatz
- Planung der Vertriebsaktivitäten als Führungsziel
 - Strategische Planung
mittelbarer Einfluss, da sie den Rahmen für die operative Vertriebsplanung wie Ressourcen, Budgets, Zielmärkte, Produktpositionierung etc. vorgibt
 - Operative Planung
 - Taktische Planung



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Stufen

1. Planungsgrundlage festlegen
(Prognosen, strategische Entscheidungen)
2. Top-Down Vorgabe von Vertriebszielen
(Einschätzung Vertriebs Erfolg anhand
Marktentwicklung, Marktanteil etc.)
3. Dezentrale Vertriebsplanung und
Bottom-Up Aggregation
(- Einbeziehung von Kunden
und Händlern in Absatzplanung,
- Berücksichtigung Vertriebspläne im
Entlohnungssystem)
4. Konsolidierung und Verabschiedung des Planes
(Gegenüberstellung der beiden Planungen und Konsens)
5. Detaillierte Maßnahmenplanung (taktisch)
(kurzfristige Planung durch einzelne
Mitarbeiter/Selbstkompetenz)

SMART

S = Spezifisch

(Planziele dem Vertriebsverantwortlichen direkt zuordnen, => Motivation)

M = Messbar

(»If you can't measure it you can't manage it«)

A = Anspruchsvoll

beide zusammen nur durch Konsolidierung

R = Realistisch

T = Terminiert

(Einjahresplanung bzw. unterjährig
-> ggf. Gegenmaßnahmen)



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Eindimensional

einfache Auftragseingangs- oder Umsatzplanung,
auf Grundlage des Vorjahresumsatzes (oder
Auftragseingang) zuzüglich einer Steigerungsrate
als Planziel

Vorsicht: Umsatzziel kontra Deckungsbeitrag

- (a) bei Verkauf „um jeden Preis“
- (b) langfristige Kundenbindung
- (c) Teilerfolge nicht sichtbar



Harte Faktoren

- DB pro Kunde
- Mittlere Auftragsgröße
- Neukundenbesuche pro Verkäufer
- Reisekosten pro Besuch
- Umwandlungsrate (Angebot -> Auftrag)
- Rabattquote
- Stornoquote
- Termintreue
- Reklamationsquote
- Reaktionszeiten (Angebot -> Anfrage)
- Fortbildungskosten pro MA

Weiche Faktoren

- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung
- Kundenwert
- Besuchseffizienz
- Fortbildungsbewertungen
- Mitarbeiterzufriedenheit



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Mehrdimensional

Kennzahlensysteme, die nicht nur auf das Fernziel Auftragseingang beschränkt sind, sondern Teilerfolge auf dem Weg zum Vertragsabschluss berücksichtigen
-> CRM (Customer Relationship Management)

Vorsicht:

neue Risiken

(a) „Datenfriedhöfe“

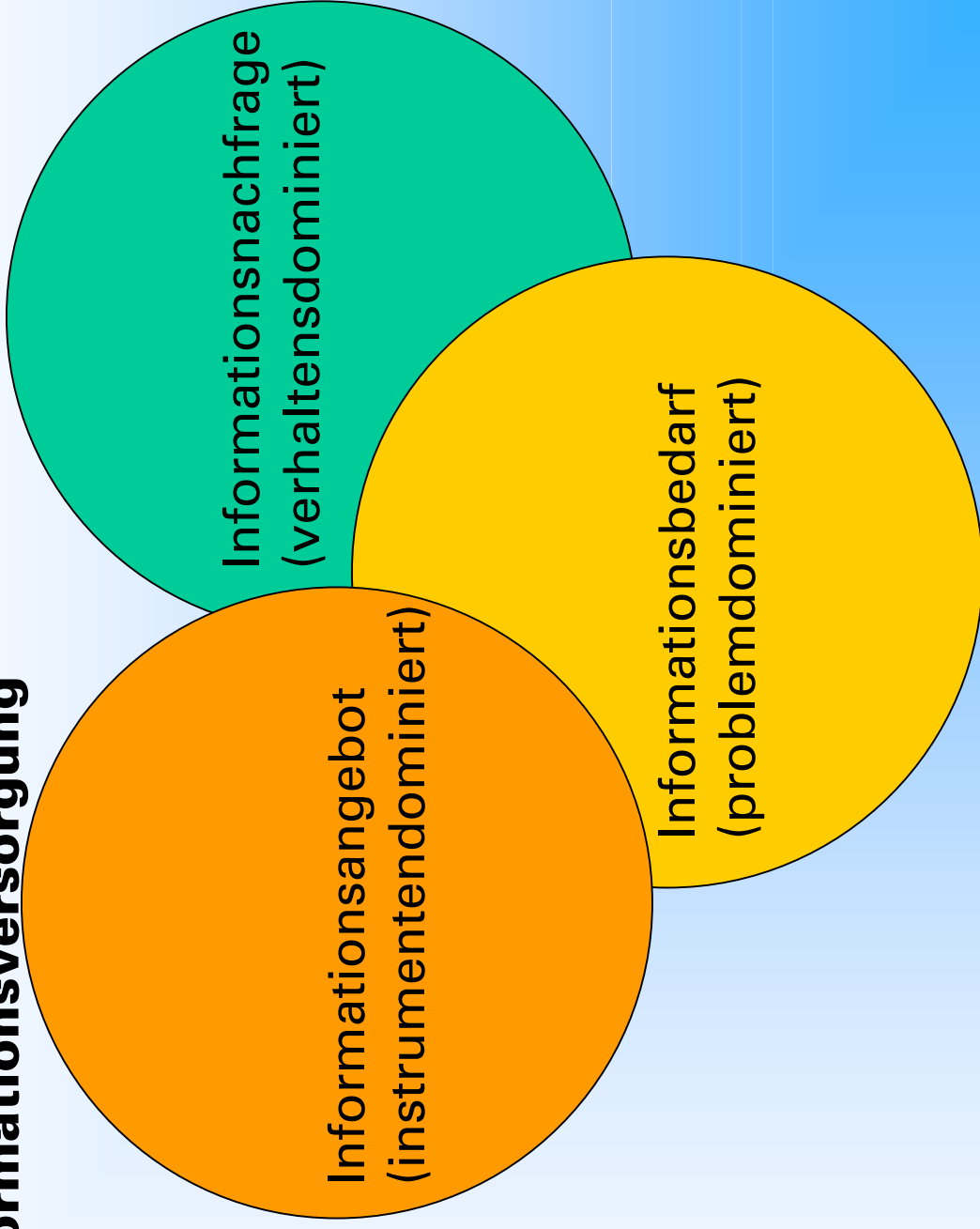
(b) Informationsangebot, Informationsnachfrage und Informationsbedarf sind nicht richtig aufeinander abgestimmt



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Informationsversorgung



Problemorientiertes Angebot und Nachfrage

- Projektkosten im Vergleich zur Erfolgserwartung

Angebot und Nachfrage ohne begründeten Bedarf

- Subjektive Klassifizierung von Zielprojekten

Fehlgeleitete Nachfrage

- Inhaltliche Besuchsberichte ohne Ziel und Ergebnis des Besuchs

Problemorientierte Nachfrage ohne Angebot

- Selten Bewertung der Kundenbeziehung trotz hoher Relevanz des Kundenwertes



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Problemorientiertes Angebot ohne Nachfrage

- Ziel Absatzmaximierung ohne Berücksichtigung Info über Fertigungsauslastung

Versteckte Informationen ohne Angebot und Nachfrage

- Bedarf an Vertriebsprozessinformationen, aber erhoben wird nur Ergebnis: Auftragseingang

Angebot ohne Nachfrage und Bedarf

- Umsatz pro Mitarbeiter als Effizienz Kennziffer, da Vertrieb ohne Einfluss auf Produktivität der Fertigung



Internationaler
Controller Verein

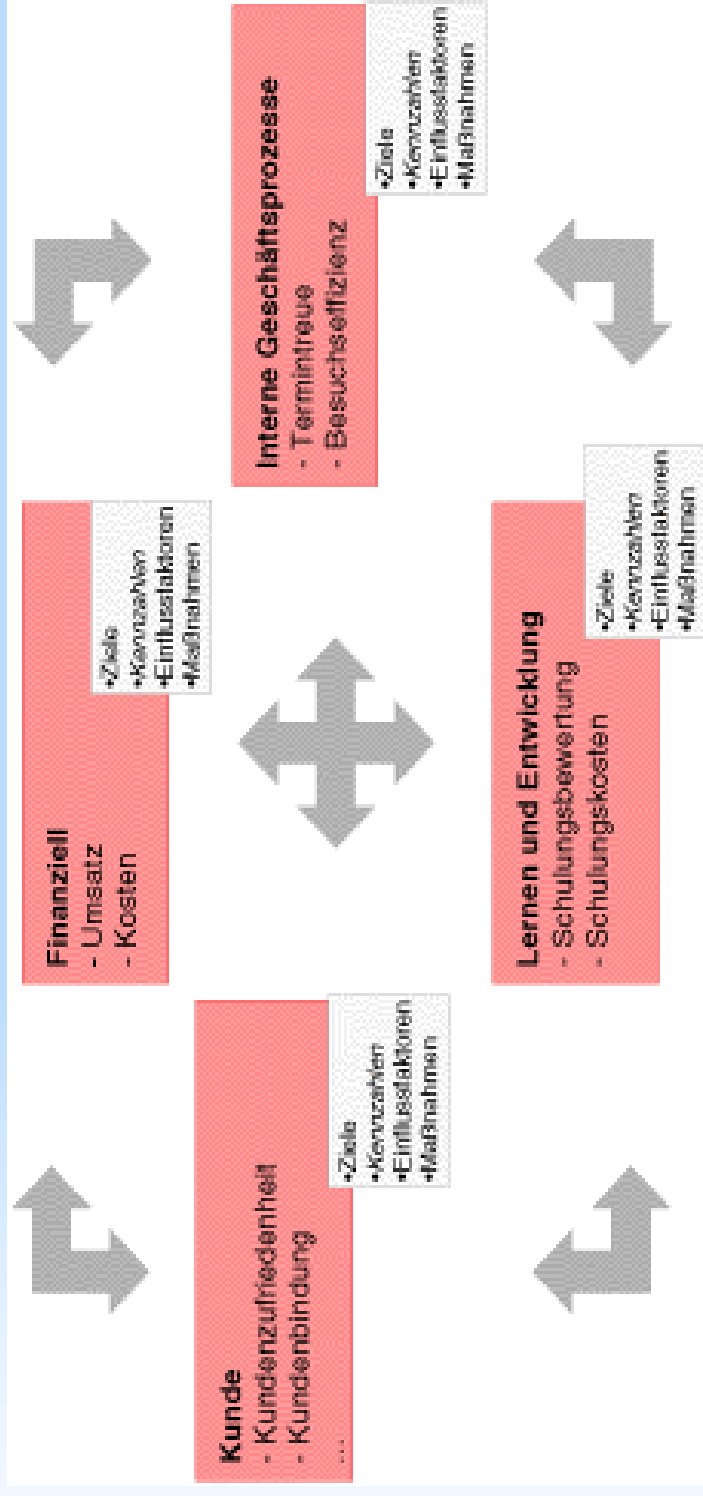
Controlling-Kompetenz-Adresse

„Ein möglicher Ansatz zur Integration von Informationsangebot und Informationsnachfrage ist die Implementierung der Balanced Scorecard, die neben der Steuerung des Vertriebs auch andere Bereiche in ein simultanes Führungsinstrument einzubinden hilft.“



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse





Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Akademie



focused customer strategy

Plan:

Develop strategies that align investments and resources with market opportunities.

Target:

Identify the right people, the right channel, and the right offer to yield maximum profitability.

Act:

Efficiently deploy resources to achieve marketing objectives.

Learn:

Measure success and feed results back to the planning stage to create an agile, learning enterprise.



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

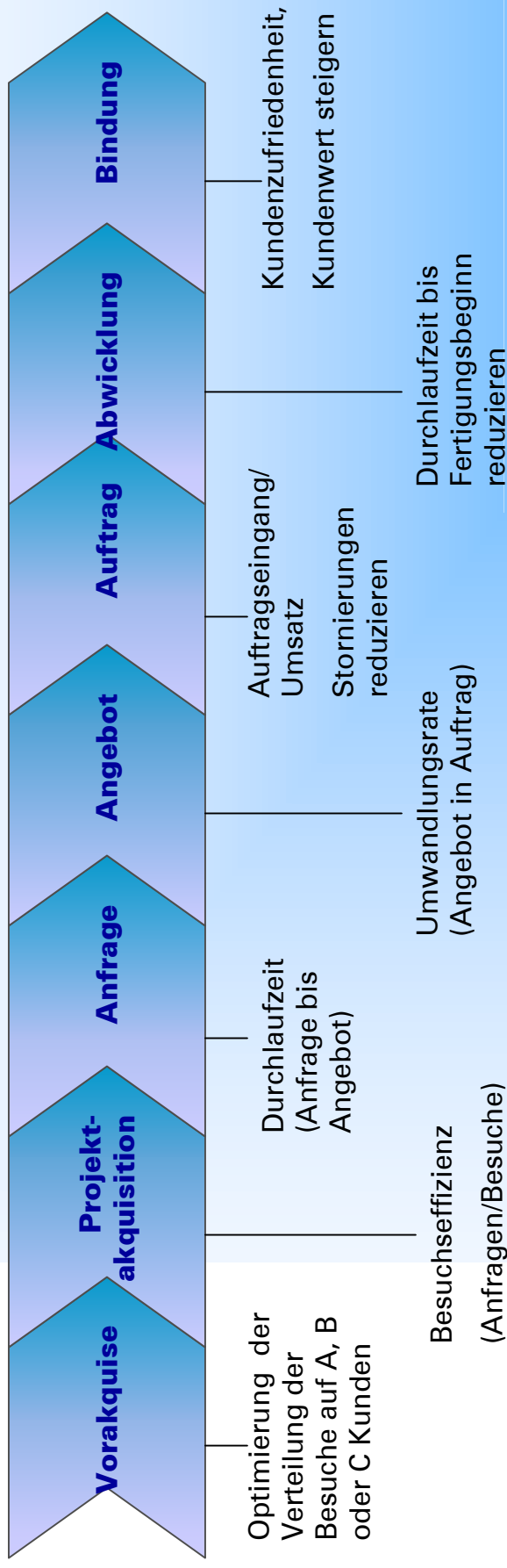


Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

- Fehler 1:
Einführung ohne Kundenstrategie
- Fehler 2:
Keine Anpassung
der Organisationsstruktur
- Fehler 3:
Je mehr Technik, desto besser
- Fehler 4:
Belästigung der Kunden

HARVARD BUSINESSmanager 4/2002
Autoren: Darrel K. Rigby, Frederick F. Reichheld, Phil Scheffer



Die Überwachung des Zielerreichungsgrades erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich mit anschließender Analyse der Abweichungsursachen.

Soll-Ist-Vergleich

Zunächst werden die Kennzahlen den vereinbarten Zielen gegenübergestellt. Der sich ergebende Zielerreichungsgrad hat zunächst nur eine sehr eingeschränkte Aussagekraft, da neben den Vertriebsaktivitäten auch eine Reihe externer Einflüsse den Erfolg beeinflussen können. Um genauere Aussagen über den Erfolg der Vertriebsorganisation treffen zu können, müssen mit Hilfe einer Abweichungsanalyse zunächst die externen Einflüsse eliminiert werden.



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

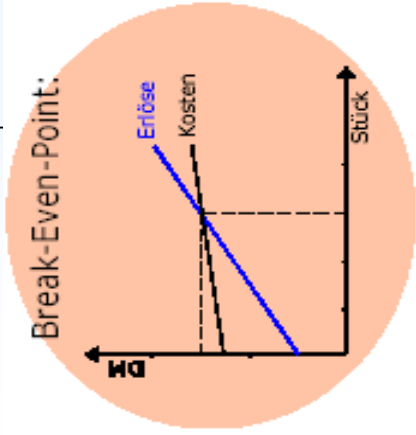
Unter **Statistik** verstehen wir die Analyse, Aufbereitung und graphische Darstellung von empirischem Zahlenmaterial mit dem Ziel, Aussagen über einen bestimmten Tätigkeits- oder Unternehmensbereich zu treffen.

Bei der **Vertriebsstatistik** geht es um Tatsachendarstellungen aus dem Vertriebsbereich. Dabei werden beispielsweise Ergebnisse aus dem **Vertriebskosten-Controlling** verwertet und die Höhe der Kosten im Vertrieb ermittelt, die Kostenart bestimmt (z.B. fix oder variabel) sowie die Kostenverursachung analysiert. Doch werden nicht nur Ist-Werte bestimmt, sondern auch Soll-Werte des Vertriebsbereiches (Budgetierung) dargestellt.



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse



Absatzkennziffer nach Verkaufsgebieten
Marktanteilkoeffizienten

Weitere

Skizze:

Bezug: Angebotskalkulation

- Produktgruppen
- Vertriebsgebiete
- Vertriebswege
- Sparten
- ...

DB

Bezug: Entlohnung ADM

- Produktgruppen
- Vertriebsgebiete
- Vertriebswege
- Sparten
- ...

Umsatz

Vertriebsstatistik



Außendienst-Controlling

- Wirtschaftliche / soziale Aufgaben
 - Organisation
 - Aufgabenverteilung
 - Führung
 - Zielplanung
 - Soll-Ist-Vergleich
- Marketingstrategien näherbringen
- Unterstützung und Führung in Umsetzung

- Budget
 - Produktgruppen
 - Vertriebsgebiete
 - Sparten
 - Material
 - ...

Vertriebskosten-Controlling

- Höhe der Kosten
- Kostenart (fix / variabel)
- Kostenverursachung
- Budgetierung
- Break-Even-Analyse
 - Basis: Deckungsbeitragsrechnung
 - Erfolgsplanung und -kontrolle
 - Break-Even-Punkt: Gesamterlös = Gesamtkosten
 - Synonyme: Gewinn-, Nutzwelle
 - Einproduktunternehmen: kostendeckender Mindestabsatz

Quellen:

- Kainer, Alznauer;
Vertriebscontrolling als Steuerungs-
instrument für Marketing und Sales
- Herzog, Reinke;
Klarheit im Controlling



Internationaler
Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Für Rückfragen stehe ich gerne
zur Verfügung:

Cornelia Bieler

Tel. 089 – 54 34 46-15

Mobil: 0160 – 4 78 89 44

Bieler@tibay-m.de



**Internationaler
Controller Verein**

Controlling-Kompetenz-Adresse