



**Mastering-ConceptConsult**  
*Fit für die Marktdynamik!*

# Vertriebs-Controlling kundenorientiert anlegen



# **Inhaltsverzeichnis:**

<b>1 VERTRIEBS-CONTROLLING .....</b>	<b>3</b>
1.1 Vertriebs-Planung.....	3
1.1.1 Vertriebs-Analyse .....	4
1.1.2 Vertriebs-Ziele .....	6
1.1.3 Vertriebs-Strategien.....	7
1.1.4 Vertriebs-Maßnahmen.....	7
<b>2 CONTROLLING-ABLAUF .....</b>	<b>8</b>
2.1 Vertriebs-Controlling-Eckdaten.....	9
2.1.1 Kunden-Controlling.....	10
2.1.2 Vertriebs-Erfolgsrechnung.....	11
<b>3 UMSATZERLÖS-ERMITTLUNG .....</b>	<b>12</b>
3.1 Mengenplanung.....	12
3.2 Gewinnprognose .....	13
3.3 Preisplanung .....	15
3.3.1 Preisplanungs-Methoden.....	16
3.3.2 Veränderungsrechnung.....	18
3.3.3 Preis-Analysen .....	19
<b>4 DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNGEN IM VERTRIEB.....</b>	<b>23</b>
4.1 Kunden-Deckungsbeitragsrechnung .....	24
4.2 Gebiets-Deckungsbeitragsrechnung .....	25
<b>5 VERTRIEBS-STEUERUNG .....</b>	<b>26</b>
5.1 Vertriebs-Steuerungsgrößen .....	29
5.2 Break-Even-Analyse.....	33
5.3 Kritische Umsatzgrößen .....	34
5.4 Auftrags-Untergrenzen .....	36
5.5 Gebiets-Entwicklungen.....	38
5.6 Vertriebs-Ergebnisrechnung.....	40
5.7 Vertriebs-Planungskennzahlen.....	41
5.8 Vertriebs-Zielplanermittlung.....	42
5.9 Vertriebs-Controlling-Informationen .....	49
5.9.1 Produkt-Strategien.....	49
5.9.2 Kunden-Strategien.....	50
5.9.3 Gebiets-Strategien.....	50
<b>6 KUNDEN-BEWERTUNGEN .....</b>	<b>51</b>
<b>7 KUNDEN-ÜBERSICHTEN.....</b>	<b>56</b>

# 1 VERTRIEBS-CONTROLLING

Nach wie vor ist für das „*Vertriebs-Controlling*“ der Umsatz in den meisten Betrieben eine der wichtigsten Steuergrößen.

Das liegt daran, dass er sich leicht ermitteln lässt, indem man die Verkaufsmengen mit den entsprechenden Nettopreisen multipliziert.

Zum anderen kann der erzielte Umsatz in Relation zu den Beschäftigten und Produkten (z.B. *Dienstleister, Industrie*) oder zu Quadratmetern (z.B. *Handel*) gesetzt werden, um somit Vergleichsgrößen zu schaffen. Dies gilt speziell für zwischenbetriebliche Vergleiche. Hier liegen je Unternehmen vielfach nur die Umsatzzahlen als objektiv erfassbare Werte offen.

Der Umsatz ist ein wichtiger Indikator für ein gut funktionierendes Unternehmen, da er anzeigt, ob es „*gesund*“ ist, ob es wächst bzw. Wachstumspotenzial besitzt.

Der Umsatz verschafft die liquiden Mittel, die das Unternehmen benötigt, um seine aktuellen und bestehenden Verbindlichkeiten, Investitionsvorhaben oder anderen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Diese Indikatorfunktion und die Möglichkeit, bestimmte Vergleiche durchführen zu können, machen auch künftig die Umsatzbetrachtung insbesondere bei den Kunden / Kundengruppen, den Absatzgebieten und den Produkten / Produktgruppen für das „*Vertriebs-Controlling*“ notwendig.

Ein weiteres wichtiges betriebswirtschaftliches Steuerinstrument im „*Vertriebs-Controlling*“ ist die Deckungsbeitragsrechnung. Sie verknüpft die Kosten- und Erlösseite und verdichtet die Bestandteile zu einer Gesamtergebnisdarstellung und entfernt sich damit von der reinen Umsatzbetrachtung.

## 1.1 Vertriebs-Planung

Der Aufbau eines „*Vertriebs-Controlling-Systems*“ setzt eine systematische Vertriebsplanung voraus.

### **Die Schwerpunkte einer Vertriebsplanung bestehen aus dem:**

- Analysieren der „*Vertriebs-Ausgangssituation*“
- Formulieren von „*Vertriebs-Zielen*“
- Definieren von „*Vertriebs-Strategien*“
- Planen von „*Vertriebs-Maßnahmen*“

## 1.1.1 Vertriebs-Analyse

### Dazu erfolgt:

#### **1) die Darstellung der Außendienst- und Innendienstorganisation nach:**

- Ebenen
- Zahl der Mitarbeiter
- Verantwortungs- und Kompetenzbereichen
- Berichtswesen
- Abdeckung der Gebiete
- Zusammenarbeit Innen- /Außendienst

#### **2) der Wettbewerbsvergleich**

##### **hinsichtlich der Stärken und Schwächen bei der:**

- Vertriebsorganisation
- Verkaufs- und Serviceabwicklung
- Partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Kunden

#### **3) die Untersuchungen in den Verkaufsgebieten nach folgenden Schwerpunkten:**

- a) Absatz- /Umsatzentwicklung
- b) ABC-Analyse des Leistungsprogramms
- c) ABC-Analyse der Deckungsbeiträge
- d) Auftragsbestandentwicklung
- e) Umsatz nach Kundengruppen
- f) Marktanteile nach Gebieten
- g) Marktanteile nach Kundengruppen
- h) Entwicklung der Kundenzahl
- i) ABC-Analyse der Kunden
- j) Deckungsbeiträge nach Kunden
- k) Entwicklung der Auftragsgrößen
- l) Unrentable Kunden
- m) Umsatzverteilung
- n) Lieferanteil
- o) Konkurrenzerfolge
- p) Entwicklung der Listenpreise
- q) Rabattanalyse
- r) Zahlungs- und Lieferbedingungen
- s) Werbemaßnahmen-Analyse
- t) Analyse der Verkaufsförderungsaktionen

**Fragen, die dem Vertriebscontrolling,  
die Untersuchungsschwerpunkte liefern:**

- a) *Wie hat sich der Absatz/Umsatz in den letzten Jahren in den Verkaufsgebieten entwickelt?*
- b) *Wie viel Prozent der Umsätze werden von 30%, 50%, 70%, 80% der Artikel erbracht?*
- c) *Wie haben sich die Deckungsbeiträge entwickelt?*
- d) *Wie haben sich die Auftragsbestände entwickelt?*
- e) *Bei welchen Kundengruppen liegen Umsatzschwerpunkte?*
- f) *Existieren besondere Gebietsbezogene Schwerpunkte?*
- g) *Wie haben sich die Marktanteile nach Kundengruppen verändert?*
- h) *Wie hat sich die Kundenzahl entwickelt?*
- i) *Wie viel Prozent der Kunden tragen zu 50/70/85% des Umsatzes bei?*
- j) *Wie viele Deckungsbeiträge liefert die A-/B-/C-Kundenklasse?*
- k) *Wie haben sich die Auftragsgrößen entwickelt?*
- l) *Welchen Anteil haben die unrentablen Kunden am Gesamtumsatz?*
- m) *Welchen Umsatzanteil haben die alten und die neuen Kunden?*
- n) *Wie viele Kunden decken welchen Bedarfsanteil bei uns?*
- o) *Bei welchen Kunden hat die Konkurrenz Marktanteile gewonnen?*
- p) *Verläuft die Entwicklung unserer Listenpreise marktkonform?*
- q) *Welche Rabattarten werden in welcher Höhe zugestanden?*
- r) *Welche Zahlungs- und Lieferbedingungen hat die Konkurrenz?*
- s) *Sind unsere Werbemaßnahmen wirksam?*
- t) *Welche Verkaufsförderungs-Maßnahmen wurden mit welchem Erfolg durchgeführt?*

## 1.1.2 Vertriebs-Ziele

***Bei der Vertriebsplanung gibt es mehrere Wege  
Vertriebs-Ziele zu formulieren:***

1. Zielplanung von „**oben**“
2. Zielplanung von „**unten**“
3. Zielplanung durch „**Kooperation**“

***Eines ist in allen drei Fällen von Bedeutung:***

Ziele sind nur dann wirksam, wenn der Vertrieb in der Lage ist, an der Zielerreichung sein eigenes Tun zu prüfen.

Vertriebsmitarbeiter werden sich nur dann mit den formulierten „*Vertriebs-Zielen*“ identifizieren, wenn diese für sie erreichbar sind und sie durch eigene Arbeit die Zielgrößen positiv beeinflussen können.

### 1.1.3 Vertriebs-Strategien

**„Vertriebs-Strategien“ in der nachstehenden Form stellen zur Zielerreichung einzuschlagende Aktionsrichtungen dar:**

- a) Absatzerschließung bei potentieller Zielgruppe
- b) Preisverhandlungsstrategie bei aktueller Käufergruppe
- c) Konzentrierte Kundenbearbeitungsstrategie  
(auf einige lukrative Segmente konzentrieren)
- d) Vertriebs-Aufbauorganisationsänderung
- e) Absatzsicherung bei aktueller Käufergruppe
- f) Vertriebs-Rückzugsstrategie
- g) Differenzierte Kundenbearbeitungsstrategie  
(mit unterschiedlichen Programmen viele Segmente erreichen)
- h) Absatzerhöhung und/oder Absatzsicherung bei aktueller Käufergruppe
- i) Vertriebs-Ablauforganisationsänderung
- j) Preisverhandlungsstrategie bei potentieller Zielgruppe
- k) Absatzerhöhung bei potentieller Zielgruppe
- l) Käufersegmentierung und differenzierte Kundenbearbeitungsstrategie

### 1.1.4 Vertriebs-Maßnahmen

Vertriebs-Maßnahmen sind, vor dem Hintergrund einer analysierten „Vertriebs-Ausgangssituation“, auf der Grundlage der formulierten „Vertriebs-Ziele“ und den dazu definierten „Vertriebs-Strategien“ zu planen.

**Im Vertriebs-Maßnahmenplan sind konkret:**

- die einzelnen Maßnahmenschritte festzuschreiben
- die Termine für die Maßnahmendurchführung festzulegen
- die jeweilige Verantwortung für die Maßnahmenrealisierung zu vereinbaren.

In der Realisierungsphase ist das geplante konzeptionelle Vorgehen strikt einzuhalten, da erst damit gewährleistet ist, dass der angestrebte Vertriebserfolg erreicht wird.

Dennoch ist es wichtig, in Teilbereichen eine ausreichende Flexibilität zu wahren, insbesondere wenn sich Prämissen, die der Maßnahmenplanung zugrunde lagen, verändern.