

Kunden im Handel als auch bei der Zusammenarbeit mit dem professionellen Verarbeiter zum Einsatz kommen. Wichtig ist, dass das Vertriebscontrolling zum einen dem täglichen Einsatz dient und zum anderen mittel- bis langfristige Führungsentscheidungen unterstützt.

Je nach Unternehmensgröße und Entwicklungsstadium empfehlen die MSG Berater zunächst die erforderlichen Standardinformationen zu sammeln, um dann in einem zweiten Schritt die Funktionen um Verkaufsplanungs- und Kontrollinstrumente zu verfeinern. Zu den Standardinformationen zählen u.a. Umsatzentwicklung je Kunde, Bonität, Ertragskraft, Marktanteil beim Kunden, strategische Bedeutung des Kunden, prognostizierte Wechselabsicht des Kunden, Wert des Kunden sowie die Preissensitivität.

Sobald diese Standardinformationen eingeführt sind und belastbare Ergebnisse liefern, müssen die Instrumente zur Planung und Kontrolle aufgebaut werden. Beginnen sollte man mit einer Deckungsbeitragsrechnung und einem regelmäßigen Monitoring der Preisdurchsetzung. Auf jeden Fall muss verhindert werden, dass ein bestehendes Informationsdefizit durch eine Flut an Daten kompensiert wird, weil ansonsten eher eine Lähmung anstatt einer Verbesserung eintritt.

Modularer Aufbau eines Vertriebscockpits

Grundsätzlich besteht ein praxisorientiertes Vertriebscontrollingssystem aus fünf unterschiedlichen Modulen. Die Detailtiefe der einzelnen Module richtet sich immer nach der Unternehmenssituation und den vorhandenen Daten (siehe Abbildung 2)

1. Basis Vertriebsinfo-Modul für den Außendienst

Hier werden alle Informationen, die im Zusammenhang mit der Besuchsvorbereitung und den tatsächlichen Besuchsergebnissen entstehen, gesammelt (u.a.

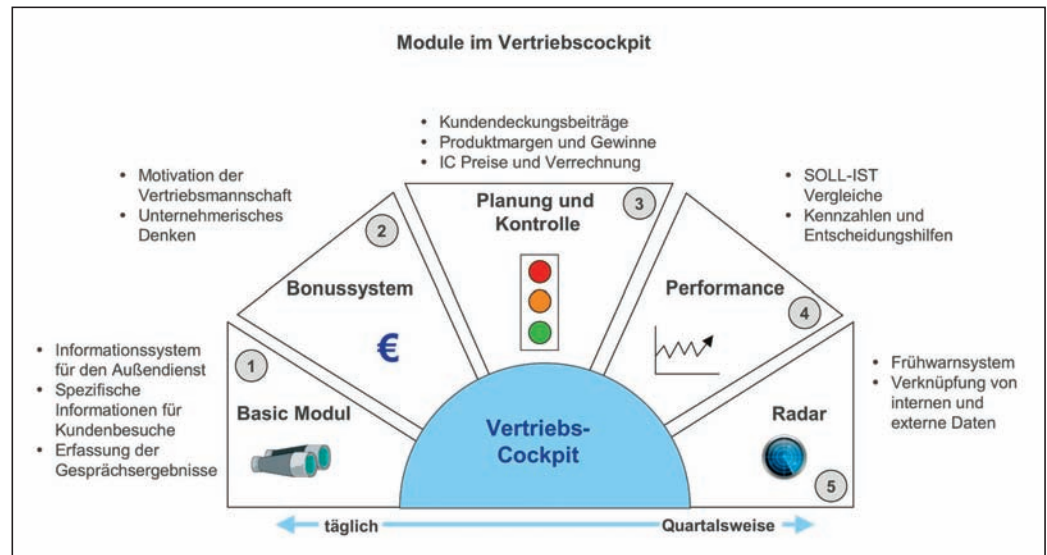


Abbildung 2

Umsatz, Margen, Kundenwert, Marktanteil, Betreuungsaufwand, Wechselabsichten).

Beitrag: Der Außendienst denkt und handelt potenzialorientiert und wird effizient auf Kundenbesuche und schwierige Preisverhandlungen vorbereitet

2. Bonussystem und Trainings

System zur Motivation der Vertriebsmannschaft. Hilft die individuellen Ziele der Außendienstler mit den übergeordneten Unternehmenszielen abzugleichen und transparent zu gestalten. Dazu ist es wichtig, dass neben den Umsatzzielen auch die Ertragsziele wie z.B. Deckungsbeiträge, Zielpreise und rabattspezifische Bezugsgrößen berücksichtigt werden. Beitrag: Damit Aufträge nicht „zu jedem Preis“ geholt werden, hilft ein intelligentes Bonussystem die Vertriebsaktivitäten nach unternehmerischen Vorgaben auszurichten – belohnt wird, was Gewinne schafft.

3. Planungs- und Kontrollmodul der Verkaufsiniciativen

Erfolgsbezogene Planung und Kontrolle der eingeleiteten Verkaufsiniciativen auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung, der Kundenwertanalyse. Zusätzlich können Zahlen zu den Marktpotentialen als Benchmark hinterlegt werden.

Beitrag: Effektive Einzelbetrachtung der Kundenentwicklung zur zielorientierten Planung und Kontrolle der zukünftigen Maßnahmen der Kundenbeziehung

4. Performance Module

Unternehmensspezifische Kennzahlen mit Soll – Ist Werten, als Informationsdrehscheibe für das Management. Eindeutige Kennzahlen zur Planüberwachung dienen als Grundlage für kunden- und marktspezifische Entscheidungen. Darin enthalten sind außerdem Budgetabweichungsanalysen, Projektfortschrittskontrollen und Kundenzufriedenheitsanalysen, die je nach Einfluss gewichtet dargestellt werden.

Beitrag: Fehlentwicklungen werden schnell identifiziert und die Ursachen können durch zusätzliche detaillierte Analysen offen gelegt werden

5. Radar Modul

Maßgeschneidertes Frühwarnsystem, um Chancen und Risiken durch Vorlaufindikatoren wie z.B. die Absatz- oder Marktanteilsentwicklung zu beobachten und durch geeignete Gegenmaßnahmen zu beeinflussen. Im Gegensatz zu den klassischen Kennzahlen richtet das Radar Modul den Blick nach vorne und projiziert Versäumnisse der Gegenwart wie z.B. zu geringe Zahl an Kundenbesuchen in die Zukunft. Die Kon-

sequenz der zu geringen Anzahl an Kundenbesuchen wäre z.B. ein Umsatzeinbruch im nächsten Quartal.

Beitrag: Mögliche Probleme der Zukunft werden schon in der Entstehungsphase registriert und nicht erst, wenn das Unternehmen bereits davon betroffen ist.

Chancen nutzen und Gewinne langfristig im Unternehmen realisieren

Die Empfehlungen der MSG Berater basieren auf drei wesentlichen Erkenntnissen, die sich aus laufenden Beratungsprojekten ergeben.

- ertragschwache Unternehmen können binnen kurzer Zeit verlorene Gewinnpotenziale realisieren und wieder im gewünschten Maße von der Branchenkonjunktur profitieren
- das dargestellte Vertriebsprogramm kann mit den vorhandenen Ressourcen schnell und mit vertretbarem Aufwand durchgeführt werden
- und drittens kann das Vertriebsprogramm sehr praxisorientiert in kleinen und effektiven Schritten in die Tat umgesetzt werden

Im Mittelpunkt der Anstrengungen müssen Maßnahmen stehen, die zu dauerhaften Gewinnsteigerungen führen und nicht als Einmaleffekte in der Organisation verdunsten.