



## Im Gespräch:

### Ludwig Augustin

*Der Unternehmenserfolg wird ganz wesentlich im Vertrieb entschieden. Objektive Produkt- und Leistungsvorteile verbrauchen sich. Das verstärkt die Bedeutung professioneller Vertriebsarbeit. Entscheidend ist allein die subjektive Wahrnehmung der Kunden zur Vertriebsqualität. Die Kunden müssen sich mit der Betreuung gut fühlen. Und ein guter, professioneller und kundenorientierter Vertrieb ist teuer. Daher ist es wichtig, diese wertvolle Ressource optimal einzusetzen.*

*Diesen Zusammenhang haben viele Firmen erkannt und verstärken ihre Vertriebsaktivitäten. Gleichzeitig steigt die Erwartung, die Wirkung der eingesetzten Mittel eindeutig zu messen und Veränderungen nachzuhalten, um daraus Maßnahmen abzuleiten.*

*Das definiert den Auftrag des **Vertriebscontrolling**. Es versorgt das Management mit aussagefähigen, entscheidungsrelevanten Informationen und Handlungsempfehlungen, die die ergebnisorientierte Ausrichtung sowie die Optimierung vertrieblicher, Maßnahmen sicherstellen.*

*Ein konsequentes und wirksames **Vertriebscontrolling** greift an der Schnittstelle zwischen klassischem Controlling und Marktmanagement. Auf der Basis einer fundierten Analyse der Erfolgstreiber, können die Weichen dafür gestellt werden, dass die definierten Businesspläne realisiert werden.*

#### > Warum ist Vertriebscontrolling so wichtig?

*Ludwig Augustin:* Unternehmen leben von ihren Markterfolgen. Diese dokumentieren sich in Preisen und Umsätzen.

Die Vertriebsorganisation ist in den Unternehmen das ausführende Organ. Sie muss kostenoptimal und zielgerichtet gesteuert werden, damit die Umsätze auch zu Gewinnen führen. Daher ist kontinuierliche Effizienzsteigerung im Vertriebsprozess ein Muss. Während im Entwicklungs- und Produktionsprozess viel getan wurde, hinkt der Vertrieb deutlich hinterher. Dadurch bleiben Chancen sowohl in der Marktentwicklung als auch in der Ergebnisverbesserung ungenutzt.

#### > Was heißt das konkret?

*Ludwig Augustin:* Ich sehe ganz allgemein systematische Vertriebsprozesse, d. h. Standards, als wichtige Grundlage vertrieblicher Erfolge. Je genauer die einzelnen Abläufe innerhalb des Vertriebs geregelt und dokumentiert sind, desto besser lassen sie sich für alle Beteiligten nachvollziehen und desto besser lassen sich Erfolge messen. So wird schnell deutlich, an welcher Stelle sich noch Verbesserungspotentiale ergeben. Ein wirksames **Vertriebscontrolling** schafft hier die notwendige Transparenz für alle Beteiligten.

#### Ludwig Augustin



Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und mehreren Führungsaufgaben in internationalen Konzernen ist der 45-Jährige seit 2005 als Spezialist für Finanzen/ Controlling, Restrukturierungen sowie M&A-Projekte im Team von MFB tätig.



### > Worin sehen Sie die Zielsetzung eines guten Vertriebscontrolling?

*Ludwig Augustin:* Generell geht es hier darum, Transparenz über die wesentlichen Input- und Outputgrößen im gesamten Vertriebsprozess zu schaffen. Dies ist die notwendige Voraussetzung, um die vorhandenen Potentiale in Märkten und Produkten zu erkennen und um die operativen Steuerungsaufgaben des Vertriebsmanagements sicherstellen zu können. Auch die Definition von Frühwarnindikatoren und die Implementierung von Erfolgskontrollen für die einzelnen vertrieblichen Maßnahmen gehören in jedem Fall zum Vertriebscontrolling.

### > Aber wie lassen sich die Bemühungen und Leistungen im Vertrieb messen?

*Ludwig Augustin:* Aus der Praxis weiß ich, dass es hier erhebliche Hürden und Bedenken gibt. Schließlich sind oft gute Beziehungen und Vertrauen die Faktoren, die den Verkaufserfolg entscheiden.

Dennoch gibt es Messgrößen, die sich als Indikatoren für die Leistungsstärke von Vertriebsorganisationen bewährt haben. Sie können als Benchmarks genutzt werden und sind dazu geeignet, Stärken und Schwächen der Organisation oder einzelner Mitarbeiter aufzudecken. Dadurch erst entsteht die Möglichkeit, gezielt Verbesserungsmaßnahmen zu definieren.

### > Was sind die wichtigsten Messgrößen im Vertriebscontrolling?

*Ludwig Augustin:* Einige Messgrößen werden im Vertriebscontrolling inzwischen als Standards angesehen, wie etwa:

- ✓ Verkaufsgespräche pro Tag und Mitarbeiter
- ✓ Umsatz/Rohertrag pro Mitarbeiter
- ✓ Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter
- ✓ Deckungsbeitrag pro Auftrag/Mitarbeiter
- ✓ Deckungsbeitrag pro Kunde/Mitarbeiter
- ✓ durchschnittlicher Preis/pro Einheit
- ✓ durchschnittlicher Auftragswert/pro Kunde/pro Jahr
- ✓ Neuabschlüsse pro Monat/pro Quartal/pro Jahr

- ✓ verlorene Kunden pro Monat/pro Quartal/pro Jahr
- ✓ durchschnittliches Finanzierungsvolumen pro Neuabschluss
- ✓ Verhältnis Neukunden zu Bestandskunden in Prozent
- ✓ wie viele Kontakte/Termine bis zum Abschluss
- ✓ Abweichung der OP in Relation zum definierten Kundenlimit.

Zusätzlich sollten jedoch auch Auswertungen möglich sein, mit denen man die Produktivität des gesamten Vertriebsprozesses bewerten und optimieren kann.

So ist es ganz entscheidend zu wissen, wie groß bspw. die Trefferquote bei Angeboten ist.

Denn in der Angebotserstellung wird häufig sehr qualifiziertes Personal gebunden. Hier lassen sich sehr schnell Verbesserungsmöglichkeiten realisieren, die eine große Ergebniswirkung haben.

### > Wie sollte ein Vertriebscontrolling aufgebaut sein?

*Ludwig Augustin:* Zu klären ist zunächst die strategische Zielsetzung, die durch das Vertriebscontrolling unterstützt werden soll. Sollen beispielsweise

- neue Produkte vermarktet werden?
- Bestandskunden entwickelt werden?
- neue Zielgruppen erschlossen werden?

Da die Welt oft jedoch etwas komplexer ist, wird es außerdem darum gehen, Prioritäten zu setzen, Maßnahmen und Budgets zu definieren.

Wenn hierzu Klarheit herrscht, können die Schlüsselkriterien für die Zielerreichung und deren Bewertungskriterien, d.h. die Messgrößen, festgelegt werden.



**> Worauf ist dabei besonders zu achten?**

*Ludwig Augustin:* Mit dem Aufbau eines zielkonformen Vertriebscontrolling werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen identifiziert. Wichtig ist hierbei die exakte Definition der Datenquellen, aus denen diese Zahlen hergeleitet werden. Um eine hohe Qualität der Daten sicherstellen zu können, ist es dringend notwendig, alle Beteiligten entsprechend zu schulen und, bezogen auf die Datenpflege, ein hohes Maß an Disziplin einzufordern. Es darf kein Abflachen der Motivation geben. Auf einer aussagefähigen Datenbasis sind entsprechende Reportingstrukturen und -inhalte festzulegen.

Um Akzeptanz und Wirksamkeit zu erreichen, ist es erforderlich, die Mitarbeiter in die Entwicklung des Vertriebscontrolling einzubinden.

Verordnungen von oben nach unten führen nicht zum Ziel. Die Mitarbeiter müssen den Sinn des Vorhabens verstehen und sie müssen dadurch persönliche Vorteile bzw. Unterstützung für die eigene Aufgabenerfüllung erhalten. Entscheidend ist hier auch, dass die Mitarbeiter dort abgeholt werden, wo sie stehen. Statt komplexer theoretischer Modelle müssen pragmatische und überschaubare Lösungen erarbeitet werden – für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar.

Wenn es nicht gelingt, die Akzeptanz der Beteiligten zu erhalten, bleibt das beste Konzept wirkungslos.

**> Welche Instrumente sehen Sie im Vertriebscontrolling als besonders wichtig an?**

*Ludwig Augustin:* Als wichtige Kernelemente im Vertriebscontrolling dienen die Deckungsbeitragsrechnungen für Kunden und Produkte. Hierbei ist die reale Abbildung der Kosten für alle zugehörigen Prozesse sehr wichtig. Da auf Basis dieser Ergebnisse weitreichende Managemententscheidungen getroffen werden, können Fehler oft gravierende Auswirkungen haben.

Hinzu kommen die Instrumente zur Potentialbewertung und die sehr praxisnahen Werkzeuge der Kundenbetreuungssteuerung.

**> Wie kann ein wirksames Vertriebscontrolling umgesetzt werden?**

*Ludwig Augustin:* Es empfiehlt sich, schrittweise vorzugehen und auf jeden Fall daran zu denken, die Beteiligten und Betroffenen in den Prozess einzubinden:

1. Definition der Erwartungen an ein strategieunterstützendes Vertriebscontrolling.
2. Definition von Kennzahlen und Reports zur effektiven Steuerung des gesamten Vertriebsprozesses.
3. Berücksichtigung unternehmensspezifischer Besonderheiten durch enge Einbindung der Vertriebsmitarbeiter.
4. Schaffung von Prozessstandards und Transparenz zur Entlastung der Vertriebsmitarbeiter von entbehrlichen administrativen Tätigkeiten.
5. Schulung und Training der Vertriebsmitarbeiter in der Handhabung des Vertriebscontrolling.
6. Begleitende Entwicklung und Einführung eines Steuerungs-Cockpit.

**MANAGE FUTURE BUSINESS**

MFB steht für Manage Future Business. Die Leistungspalette hat sich aus den Anforderungen der Kunden heraus entwickelt. Zusammen genommen decken die Berater den ganzen Workflow eines Unternehmens ab. Alle Berater verfügen über eine umfassende Ausbildung und über Erfahrungen aus der eigenen Unternehmens- und Führungspraxis, wodurch die Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen sichergestellt wird. MFB arbeitet ausschließlich mit Seniors, die wissen, wie ein Unternehmen funktioniert und die mit dem Kunden auf Augenhöhe kommunizieren. Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen, vom mittelständischen Familienunternehmen bis hin zum international agierenden Konzern. Die Aufgabenstellungen reichen von der erfolgreichen strategischen Positionierung ganzer Unternehmen über den Aufbau einer strategieunterstützenden Personalentwicklung bis zum Training und Coaching der Mitarbeiter.