

# Vertriebsmanagement

## Thema 3: Aufgaben des Vertriebscontrollings

Die nachfolgenden Folien sind als Begleitmaterial zu den Vorlesungen für das Studium zum/zur Fachwirt/-in für Versicherungen und Finanzen anzusehen und dienen ausschließlich als Ergänzung zu den dort behandelten Inhalten.

Grundlage hierfür bildet  
Beenken: Vertriebsmanagement,  
Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

## **Aufgaben des Vertriebscontrollings**

4.1 Controlling als Managementfunktion

4.2 Vertriebscontrolling als Teil des Unternehmenscontrollings

4.3 Messgrößen und Kennzahlen des Vertriebscontrollings

4.4 Methoden der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

4.5 Inhalte der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

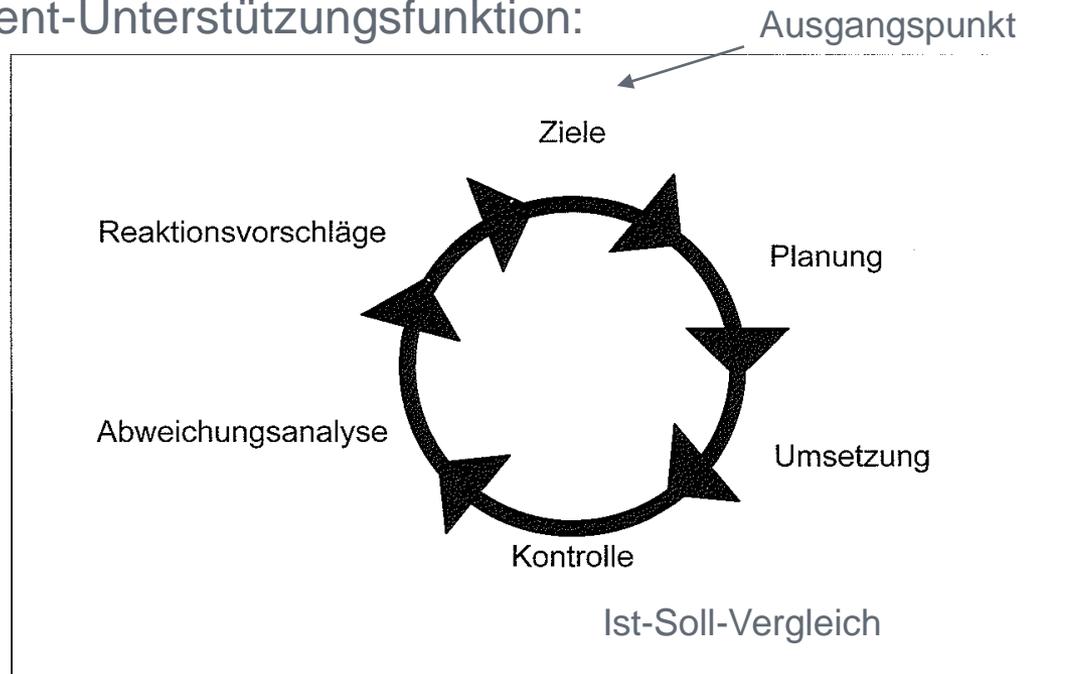
4.6 Vertriebscontrolling als Koordinations- und Steuerungsinstrument

## 4.1 Controlling als Managementfunktion

Warum Controlling?

Controlling ist mehr als Kontrolle!

Management-Unterstützungsfunktion:



**Abbildung 6:** Regelkreis des Controllings (eigene Darstellung)

## 4.1 Controlling als Managementfunktion

### Strategisches Controlling

Langfristig auf mehrere Jahre ausgelegt

Unterstützung der Unternehmensleitung

Kontrolle/Änderungsvorschläge/Unterstützung der strategischen Ziele

Beispiele:

- Ausbau Marktanteile
- Erhöhung Markenbekanntheit
- Neupositionierung
- Mitarbeitermotivation
- neue Vertriebswege

### Operatives Controlling

Kurz-/mittelfristig, unmittelbar, messbare und ergebnisrelevante Ziele

Unterstützung der Managementebene unterhalb der Unternehmensleitung

Beispiele:

- Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen
- Vertriebseinheiten-/ Vermittlercontrolling
- Controlling von Verkaufsaktionen
- Controlling der vertrieblichen Aus- und Weiterbildung

## 4.1 Controlling als Managementfunktion

### Inhalte des Controllings

Ergebnisbeitrag bezogen auf einen Unternehmensbereich oder die Planung, Steuerung, Kontrolle und Analyse beschränkt auf:

- Kosten (z.B. Provisionen)
- Informationen (z.B. Kundeninformationen)
- Investition (z.B. neue Agentursoftware)
- Projekte (z.B. „Unternehmeragentur“)
- Qualität (z.B. Beratungsdokumentation)

### Instrumente des Controllings

Benötigt werden bestimm- und messbare Größen

Datenlieferung:

- Rechnungswesen
- Reportings/Statistiken der betroffenen Bereiche
- Einzelerhebungen durch Fragebögen, Beobachtungen, Interviews

Auswertung:

- Systematisch regelmäßig oder
- anlassbezogen als Einzelanalyse

## 4.1 Controlling als Managementfunktion

### Ansiedelung der Controllingfunktion

Ressortverantwortung sollte beim Vorstand liegen, da ein Zugang zu allen Unternehmensbereichen gewährleistet sein muss.

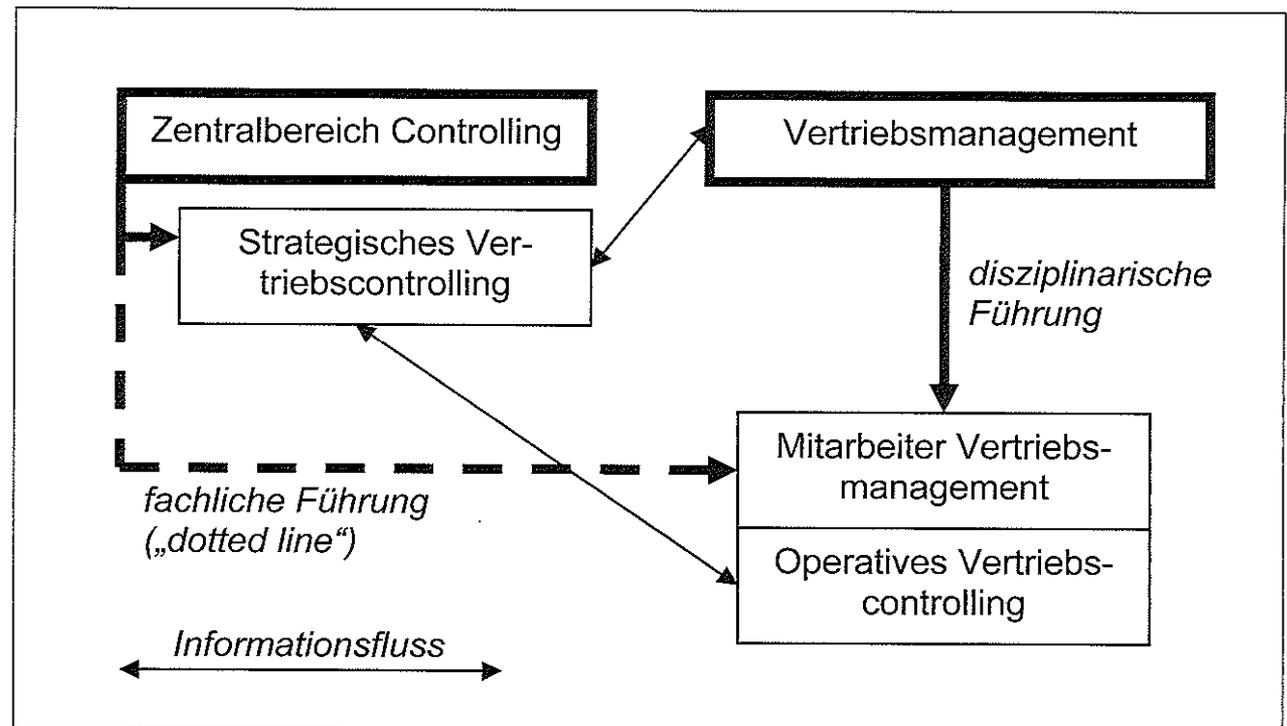
Das operative Controlling sollte demgegenüber an den entsprechenden Abteilungen angegliedert sein z.B. (operative) Vertriebscontrolling am Vertriebsmanagement.

Zusammenarbeit des zentralen Controlling mit dem dezentralen, operativen Controlling bei:

- Einhaltung einheitlicher Controllingverfahren
- Benutzung einheitlicher Controllinginstrumente
- Fachliches Weisungsrecht gegenüber dezentralen Controllern
- Informationsaustausch zwischen zentralen und dezentralen Controllingeinheiten

## 4.1 Controlling als Managementfunktion

Konfliktvermeidung durch Trennung der fachlichen und disziplinarischen Führung



**Abbildung 7:** Zuordnung von strategischem und operativem Vertriebscontrolling (eigene Darstellung)

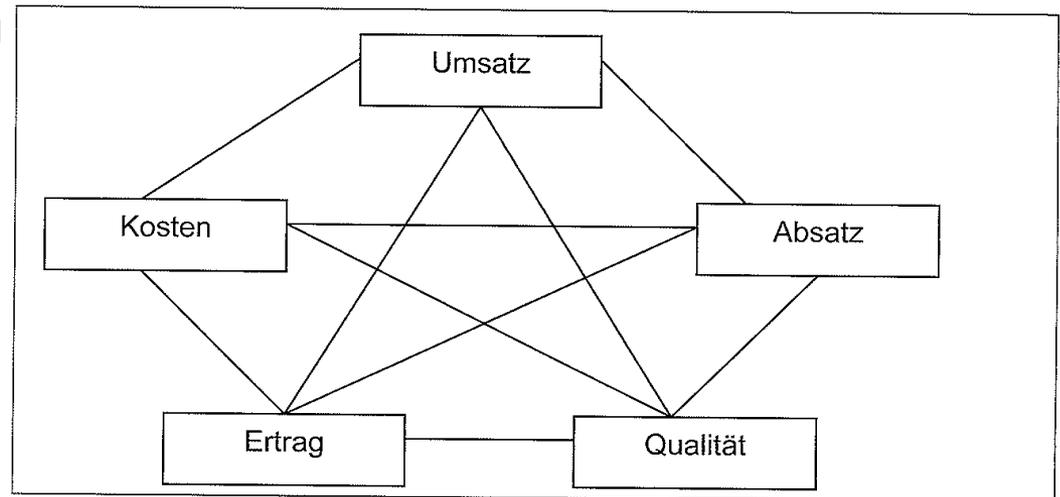
## 4.2 Vertriebscontrolling als Teil des Unternehmenscontrollings

### Bedeutung des Vertriebscontrollings

- bedeutender Teil der Kosten entsteht durch den Vertrieb
- Vertrieb ist verantwortlich für:
  - Umsatz- und Absatzerfolg
  - Qualität des Geschäfts

### „Magische Fünfeck“

- keine Größe ist unwichtig
- ständige Abstimmung/  
Optimierung erforderlich
- sind voneinander abhängig



**Abbildung 8:** Das „magische Fünfeck“ des Vertriebscontrollings (eigene Darstellung)

## 4.3 Messgrößen und Kennzahlen des Vertriebscontrollings

### Zahlenverhältnisse/Kennzahlen

Bewertungen sind subjektiv! Entscheidend ist, welche Zahlen berücksichtigt werden.

Für faire Interpretationen müssen mehrere Kennzahlen herangezogen werden.

Beispiel:

<b>Vertriebspartner Mayer</b>	<b>Vertriebspartner Müller</b>
Verkaufte Hausrat pro Jahr = 100	Verkaufte Hausrat pro Jahr = 80
Bei 260 Arbeitstage = pro Vertrag 2,6 Tage	Bei 260 Arbeitstage = pro Vertrag 3,25 Tage
Nettoprämie je Vertrag (Mittelwert) = 150 €	Nettoprämie je Vertrag (Mittelwert) = 120 €
Gesamte Prämieinnahmen = 15.000 €	Gesamte Prämieinnahmen = 9.600 €
Vertriebsmitarbeiter einschl. Inhaber = 5	Vertriebsmitarbeiter einschl. Inhaber = 2
Prämieinnahmen je Mitarbeiter = 3.000 €	Prämieinnahmen je Mitarbeiter = 4.800 €

## 4.3 Messgrößen und Kennzahlen des Vertriebscontrollings

### Wirtschaftliche Kennzahlen

- Potentieller Prämienumsatz/Deckungsbeitrag bezogen auf Sparten/Produkte/Kunden/Zielgruppen/Vertriebswege/Vertriebspartner/Regionen/Abschlusserfolg pro Kunde/Termin...
- Anteile von Neu- und Erhöhungsgeschäft am Prämienumsatz
- Gewährte Nachlässe auf Tarifprämien bezogen auf Sparten/Produkte/Kunden/Zielgruppen/Vertriebswege/Vertriebspartner/Regionen
- Gezahlte Kulanz im Schadensfall bezogen auf o.g. Größen
- Wiederanlagequote in der Lebensversicherung

### Kundenbezogene Kennzahlen

- Anteil Neukunden (innerhalb eines Jahres)
- Durchschnittliche Kundenbindungsdauer
- Bestandskundenstruktur (Alter/Berufe/Branche/Vertragsanzahl/Vertragsbündelungen z.B. gleichzeitig UV und BU)
- Anteil verlorener Kunden am Gesamtbestand
- Anteil zurückgewonnener Kunden
- Anteil an bestimmte Wettbewerber verlorene Kunden
- Kundenzufriedenheitswerte
- Anteil Kundenbeschwerden

## 4.3 Messgrößen und Kennzahlen des Vertriebscontrollings

### Akquisitionsbezogene Kennzahlen

- Kundenbesuche je Tag/Woche/Monat/  
Kunde/Abschluss
- Terminquote (Verhältnis Termine zu  
Anfragen)
- Abschlussquote (Verhältnis Abschlüsse zu  
Termine)
- Angebotserfolgsquote (Verhältnis  
Abschlüsse zu Angebote)
- Bewertungssumme je Abschluss
- Zugriffe auf Extranet je Tag/Woche/Monat
- Verteilung der Produktion auf Sparte/  
Region/Zielgruppen

### Aufgabe Vertriebsmanagement

Bestimmung sinnvoller Kennzahlen unter Berücksichtigung von:

- hinreichende Abdeckung der  
Vertriebsziele
- Identifikation der Erfolgsfaktoren
- angemessener Aufwand

Möglichkeit der Kompromissfindung:

Balanced Scorecard

Siehe Kap. 1, 4.6 (folgt)

## 4.4 Methoden der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

### Ziele der Abweichungsanalyse

- Identifikation möglicher Abweichungen von Planwerten

(Früh-) Warnfunktion

Ursachen der Abweichung

Erkenntnisse für weitere Planungen (SMART-Formel)

### IST – SOLL Vergleich

Beispiel: monatliche Überprüfung der Vertriebsziele um

- Abweichungen zu identifizieren,
- Ursachen ermitteln und
- in zukünftige Planungen berücksichtigen.

## 4.4 Methoden der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

### Ist-Soll-Vergleich (Beispiel)

Rückschlüsse?

Interpretation?

Fehlplanungen?

Potenziale?

Monat: März					
Vertriebseinheit: Filialdirektion 1					
Sparte	Einheit	Soll	Ist	Saldo	in %
Leben	Stück	50	20	-30	-40 %
	Beitragssumme	1.200.000	1.500.000	300.000	+25 %
Kranken	Stück	60	65	5	+8 %
	Monatsbeitrag	9.000	13.000	4.000	+44 %
Sach	Stück neu	300	420	120	+40 %
	Prämie neu	75.000	65.000	-10.000	-7 %
Kfz	Stück neu	200	200	0	0 %
	Prämie neu	80.000	84.000	4.000	+5 %

## 4.4 Methoden der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

### Zeitreihe

- Abweichungsanalyse durch Vergleich mehrerer Beobachtungszeiträume
- Darstellung der Entwicklung von Messgrößen und Kennzahlen im Zeitablauf
- durch Trendextrapolation Mutmaßungen über künftige Entwicklungen
- für Trends werden zusätzliche Informationen benötigt (siehe Beispiel: „Steuerschlussverkauf“)

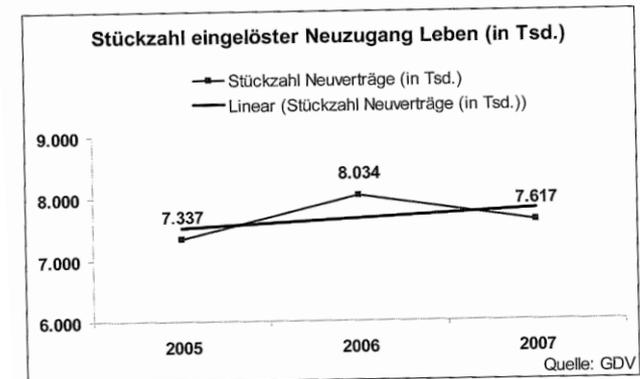
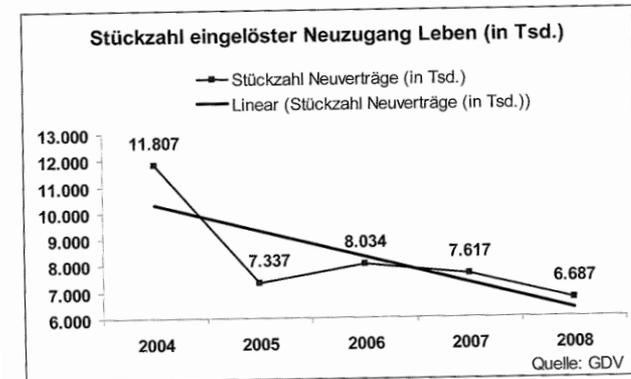


Tabelle 2: Stückzahl eingelöster Neuzugang Leben (eigene Darstellung, zu den Daten s.: GDV, Jahrbücher 2007, S. 73, 2009, S. 89)

## 4.4 Methoden der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

### Branchenvergleich

- Vergleich der Vertriebsergebnisse mit dem Branchenschnitt
- Datenlieferung durch GDV, PKV-Verband, map-report, Morgen & Morgen...
- Problem: fehlende Transparenz (Prämienlastige Auswertung)
- weitere Informationen werden benötigt:

Verwendete  
Vertriebswege

Bevorzugte  
Kundenzielgruppen

Sparten- und  
Produktschwerpunkte

Geschäftsstrategie  
(Kostenführer / Service)

### Benchmarking

Orientierung an erfolgreichen Wettbewerbern mit ähnlichem Geschäftsmodell

Internes Benchmarking: Orientierung an vorgegebenen, erfolgversprechenden Vertriebsdaten (z.B. Bestandsgrößen, Büroflächen in Relation zum Umsatz...)

## 4.5 Inhalte der Abweichungsanalyse im Vertriebscontrolling

Orientierung an drei Schwerpunkten:

Wirtschaftliche Kennzahlen

Kundenbezogene Kennzahlen

Akquisitionskennzahlen

Besondere Bedeutung haben:

- Umsatz- und Deckungsbeitragsanalysen
- Analyse über wirtschaftlichen Einsatz von Kapital, Personal und Sachmittel
  - Produktivität (hohes Output-Input-Verhältnis),
  - Effizienz (gutes Ertrags-Aufwands-Verhältnis),
  - Einsatz der Ressourcen an der „richtigen Stelle“.

## 4.6 Vertriebscontrolling als Koordinations- und Steuerungsinstrument

Neben Zahlen müssen auch die Unternehmenskultur, das Unternehmensklima und mögliche Zielkonflikte berücksichtigt werden.

Als Instrument: BSC

Ausgangspunkt:  
Vision und Strategie

Beziehungen zwischen  
den Perspektiven

Management-Cockpit

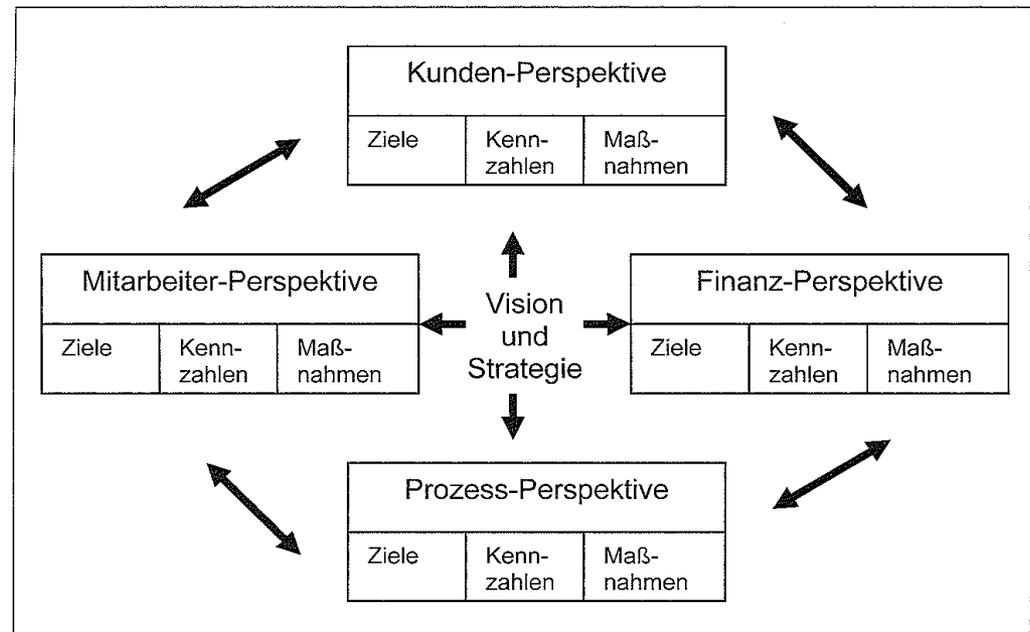


Abbildung 9: Balanced Scorecard (in Anlehnung an Norton/Kapler 1997, S. 9)

## **Wiederholung**

Erklären Sie beispielhaft das „magische Fünfeck„ des Vertriebscontrollings.

Ordnen Sie jeweils zwei Beispiele den wirtschaftlichen, kundenbezogenen und akquisitionsbezogenen Kennzahlen zu und erläutern Sie Ihre Beispiele.