



# Aspekte des Vertriebscontrollings für IT-Dienstleister

von Klaus Schopka

Der Vertrieb von IT-Dienstleistungen muss die speziellen Merkmale dieser Dienstleistungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen berücksichtigen. Am Beispiel von Beratungsleistungen werden Konsequenzen für ein effizientes Vertriebscontrolling exemplarisch beschrieben. Der Beitrag ergänzt zwei früher erschienene Texte zum Controlling für IT-Dienstleister<sup>1</sup>.

## Rahmenbedingungen

Unter Beratungsleistungen werden hier nicht nur die klassische Managementberatung (Consulting) verstanden, sondern auch z. B. Professional Services.

Besonderheiten dieser Leistungen sind:

- Beratungsleistungen haben eine zentrale Ressource: Den Mitarbeiter (und damit seine Kompetenz und seine Arbeitszeit).
- Beratungsleistungen sind immateriell.
- Beratungsleistungen werden in Ist-Zeit erbracht.
- Beratungsleistungen sind nicht lagerfähig.

- Beratungsleistungen werden häufig direkt beim Kunden erbracht.
- Beratungsleistungen erfordern oft die Mitwirkung des Kunden.

**Zentrale Erfolgskennzahl dieser Leistungen ist die Auslastung der Mitarbeiter.** Aus den fakturierten Leistungszeiten und den realisierten Stundensätzen entsteht der Umsatz als resultierender Wert. Damit sind bereits zwei wichtige Verantwortungsbereiche des Vertriebs genannt:

- Fortlaufende Sicherstellung der Auslastung durch den Verkauf eines entsprechenden Leistungsvolumens;
- Durchsetzung der notwendigen Stundensätze (vgl. [Abbildung 1](#))

Weitere Ziele und Aufgabenbereiche ergeben sich aus der strategischen und operativen Ausrichtung des Unternehmens. Typische Beispiele sind das Risikomanagement oder die Entwicklung des Leistungsportfolios.

## Einbindung des Vertriebs in den Leistungsprozess

Der Vertrieb ist in den Phasen der Leistungsprozesse (vgl. [Abbildung 2](#)) unterschiedlich eingebunden:

- **Bereitstellung der Leistung:** Mitwirkung bei Entwicklung des Leistungsportfolios und Mitwirkung bei der Planung von Ressourcen.

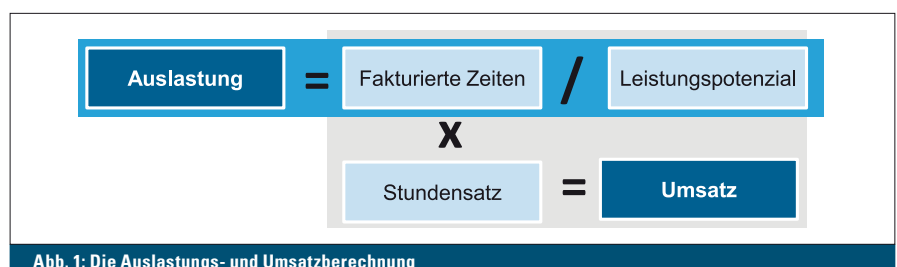


Abb. 1: Die Auslastungs- und Umsatzberechnung

- **Verkauf der Leistung:** Originäre Aufgabe des Vertriebs.
- **Erbringung der Leistung:** Betreuung des Kunden vor Ort. Eskalationsinstanz.
- **Verwertung der Leistung:** Mitwirkung bei Leistungsabnahmen. Eskalationsinstanz. Ausbau der Kundenbeziehung.

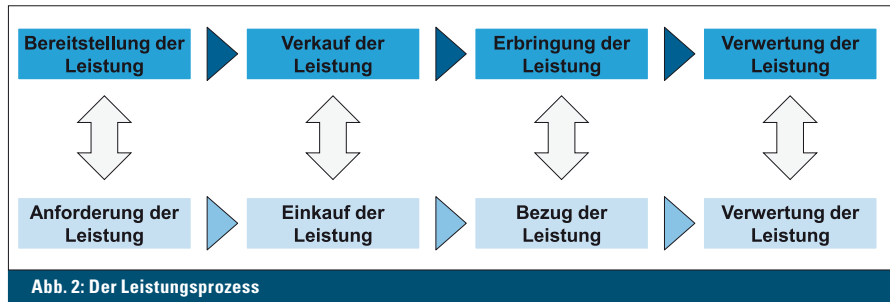


Abb. 2: Der Leistungsprozess

Die Phase „Verkauf der Leistung“ wird durch den Vertrieb verantwortet. Aber auch in allen anderen Phasen bleibt der Vertrieb in einer Mitwirkungspflicht und Mitverantwortung.

Das Verkaufen von Leistungen bei Bestandskunden hat eine wichtige Besonderheit: Durch die oft direkte Leistungserbringung vor Ort werden die eigenen Mitarbeiter zu aktiven oder passiven Verkäufern. Eine aktive Rolle übernehmen sie, wenn sie sich z. B. direkt um Anschlussaufträge bemühen oder gezielt nach Informationen zu neuen Projekten suchen und diese an das eigene Unternehmen weitergeben. In jedem Fall ist die gezeigte Qualität und Kompetenz der Arbeit vor Ort eine Referenz für weitere Aufträge – oder wirkt im Negativfall abschreckend.

### Themen des Vertriebscontrollings – Überblick

Vertriebscontrolling kann einerseits funktionsbezogen als Controlling des Vertriebs betrachtet werden, aber auch prozessbezogen als Einbindung des Vertriebs in den Leistungsprozess. Diese zweite Sicht wird hier bevorzugt ausgewählt. Abbildung 3 verdeutlicht die, über den Vertrieb im engeren Verständnis hinausgehende, Verantwortung des Vertriebs und des Ver-

Bereiche des Controllings:	Zentrales Controlling	Vertriebscontrolling	Auftragscontrolling
<b>Themenschwerpunkte:</b>			
Unternehmensplanung	+++	+	+
Budgetierung	+++	++	++
Liquidität	+++	++	++
Risikomanagement	+++	++	++
Mitarbeiterplanung	+++	++	++
Ressourcenmanagement	+	++	+++
Vertrieb	+	+++	+
Leistungserbringung	+	+	+++
Berichtswesen	+++	+++	+++
...			

Abb. 3: Themenschwerpunkt im Controlling

triebscontrollings. Einige prägnante Themen des Vertriebscontrollings werden in Folge kurz vorgestellt.

Eine Zuordnung von Themen des Controllings zu Phasen im Vertriebsprozess zeigt Abbildung 4.

Hier werden schnell einige wichtige Strukturelemente sichtbar:

- Die Aufgaben des Vertriebs enden nicht mit dem unterschriebenen Auftrag.
- Themen des Controllings können phasenübergreifend sein, oder sind einzelnen Phasen zuzuordnen.
- Aus a) und b) folgen konsequent Schnittstellenthemen im Controlling.

### Berichtswesen

Dienstleister benötigen Aufträge. **Aufträge sind das Ergebnis der Vertriebstätigkeit.** Entsprechend ist die Beobachtung des Bestandes und des Eingangs von Aufträgen von zentraler Bedeutung. In der Gegenwart wird der aktuelle Auftragsbestand abgearbeitet. In die Zukunft gerichtet ist die Beobachtung ausstehender Angebote und von Verkaufsgemeinschaften, die noch in Anbahnung sind. Zusammengefasst wird das Thema unter dem Begriff der Vertriebspipeline, die potenzielle Aufträge über den Verkaufsprozess verfolgt und nach Erfolgswahrscheinlichkeiten und möglichem Auftragszeitpunkt und Volumen

Phase:	Identifizierung	Qualifizierung	Angebot	Auftrag	Nachbetreuung
<b>Input</b>	Kontakt	Kundeninformationen	Kundenbedarf	Auftrag	Erbrachte Leistungen
<b>Ergebnis</b>	Entscheidung: Qualifizierung	Entscheidung: Angebot	Ziel: Auftrag	Leistungsverwertung	Neue Angebote
<b>Themen des Controllings</b>	Review Vertriebspipeline			Auftragsbestand	
	Risikomanagement				
	Change Management				
	Kalkulation			Nachkalkulation	
	Angebotsfreigabe				
	Accountmanagement und -planung				

Abb. 4: Themen des Controllings im Vertriebsprozess

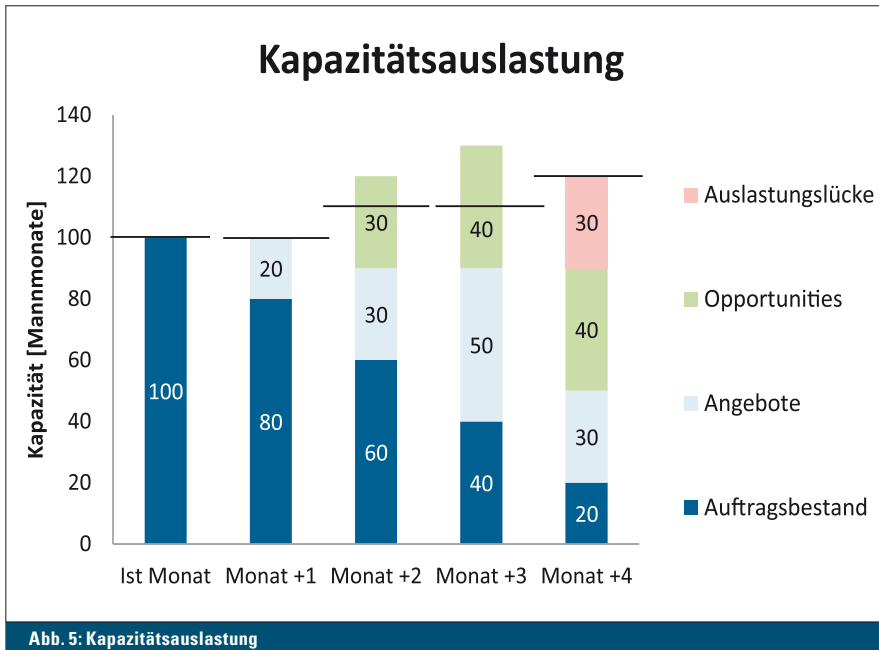


Abb. 5: Kapazitätsauslastung

bewertet. Nur ein Teil der Opportunities und Angebote in der Vertriebspipeline wird zu Aufträgen. Soll das Unternehmen erfolgreich bleiben, müssen aus der Vertriebspipeline zumindest ausreichend Aufträge generiert werden, um die Unternehmensressourcen auszulasten. Hinzu kommt die Realisierung von geplantem Wachstum. **Diese fortlaufende Planung und realistische Bewertung ist der zentrale Bestandteil des Vertriebscontrollings.** Das Controlling übt hier u. a. eine Schnittstellenfunktion zwischen Vertrieb und Leistungsbereich aus. Abbildung 5 illustriert diesen Zusammenhang. Die dort erkennbare Unterauslastung erfordert umgehende Maßnahmen, da diese erst mit zeitlicher Verzögerung wirksam werden können.

Das Vertriebscontrolling muss verstärkt den flexiblen Anforderungen und Strukturen eines Account Managements als zusätzlicher Dimension im Berichtswesen Rechnung tragen. Dabei müssen nicht nur die Vertriebspipeline, Auftragsbestände, Umsätze oder Deckungsbeiträge

nach aktuell gültigen Accountstrukturen auswertbar sein, für Planungen und Analysen müssen diese flexibel zu strukturieren bleiben. Wichtige Aufgabe des Vertriebscontrollings ist die inhaltliche Verfolgung der Accountpläne. Nur über den Status der Aktivitäten kann die Qualität der abgeleiteten Umsatzplanungen beurteilt werden.

Im Verkauf von IT-Dienstleistungen zeigt sich oft, dass die eigene Leistung und Kompetenz in einem Umfang erklärungsbedürftig ist oder fachlicher Beratung bedarf, die durch den Verkäufer nicht mehr selbst geleistet werden kann. **Hier sind Unterstützungsleistungen durch die Servicemitarbeiter und Berater notwendig.** Aktive und passive Vertriebsunterstützung (Presales) gehen zu Lasten verfügbarer produktiver Zeiten und sind entsprechend zu planen und zu verfolgen.

Qualifizierte Dienstleistungsangebote zu erstellen ist mit signifikanten Kosten verbunden. Erforderlich ist die Zuarbeit unterschiedlicher

qualifizierter Mitarbeiter aus dem Vertrieb, dem Leistungsbereich, dem kaufmännischen Bereich inkl. Rechtsabteilung und der Unternehmensleitung. Diese Kosten müssen in der Kalkulation berücksichtigt werden. Im Extremfall können sie zum Verzicht auf eine Angebotstellung führen, wenn z. B. eine nur geringe Erfolgswahrscheinlichkeit vorliegt. IT-Dienstleister müssen laufend versuchen, den Aufwand der Angebotserstellung über Standardisierungen und den Einsatz technischer Hilfsmittel zu reduzieren.

Standardaufgabe des Vertriebscontrollings ist immer die Aufbereitung und Bereitstellung von Daten und Informationen zu Umsatz, Aufträgen, Vertriebspipeline usw. nach Kunden, Leistungsarten und Berichtsperioden. Hinzu kommen Auswertungen zu Kundenprofitabilität, Kundenzufriedenheit, realisierten Stundensätzen, Provisionen, Kostenstellen, und die Mitwirkung bei Budgetierung und Forecasts.

## Management von Chancen und Risiken

Das Management von Chancen und Risiken ist ein weiterer Schwerpunkt für das Vertriebscontrolling. Aufträge enthalten zahlreiche potenzielle Risiken für den Auftragnehmer. Dies beginnt mit fehlenden oder nicht eindeutigen Leistungsdefinitionen und dem verbundenen Risiko von unbezahlten Mehrleistungen. Vertragskonditionen wie Vertragsstrafen, lange Zahlungsziele, enge Termine, Festpreise, Gewährleistungsansprüche oder knapp kalkulierte Preise kommen dazu. Ist die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen im Vorfeld abgeklärt worden? Passen die Konditionen (Termine, Preise) bei Angeboten mit innovativen Lösungen? Sind die Mitwirkungspflichten des Auftraggebers definiert? Alles Beispiele für Risikopotenziale, bei denen das Vertriebscontrolling involviert sein sollte.

Operativ ergeben sich Chancen und Risiken aus Änderungen des Leistungsumfanges in Aufträgen. Risiken bestehen neben Minderungen des Leistungsumfanges vor allem in freihändigen Zusatzleistungen bei der Leistungserbringung. Zusatzleistungen müssen, sobald ein akzeptables Grundrauschen an Kundenorientierung

### Autor



**■ Dipl.-Kfm. Klaus Schopka**

ist Geschäftsführer der Projektmanagement Schopka GmbH in Unterföhring. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Controlling von Dienstleistungen und Projekten, Projektmanagement und Prozessmanagement.

E-Mail: klaus.schopka@schopka.com

überschritten ist, formal beschrieben und vereinbart werden. Die Information kann aus dem Leistungsbereich kommen, die Vereinbarung liegt formal beim Vertrieb, als Ansprechpartner des Kunden. Aufgabe des Controllings ist u. a., die Leistungsnachweise nach versteckten Mehrleistungen zu scannen und das Vorgehen mit dem Vertrieb und den Leistungserbringern abzustimmen.

Ebenfalls im Blickfeld des Vertriebscontrollings müssen Ziele des Vertriebs sein, die **generelle Unternehmensrisiken** betreffen. Ein klassisches Beispiel bei IT-Dienstleistern ist die **Abhängigkeit von einem oder wenigen Großkunden**. Ziel ist hier, neue Kunden zu gewinnen und/oder im Leistungsangebot zu diversifizieren. Ein weiteres Risiko ist die oft angespannte Liquidität der Unternehmen. Ziele für den Vertrieb liegen hier z. B. in den Zahlungszielen oder in günstigeren Zahlungsplänen.

## Servicefunktion des Vertriebscontrollings

Wichtige Beiträge kann das Vertriebscontrolling im Angebotsprozess oder im Account Management leisten. Die kaufmännische Absicherung und Durchführung komplexer Kalkulationen, die Aufbereitung kaufmännischer Unternehmensprofile, die Unterstützung bei Risikoanalysen und die Mitwirkung in Freigabeprozessen für Angebote sind Beispiele hierzu.

In der ergebnisorientierten Übersetzung und Umsetzung betriebswirtschaftlicher Anforderungen liegt eine umfangreiche Aufgabe des Controllings. Vorgaben und Regeln müssen nicht nur definiert und kommuniziert werden, dies muss auch in einer verständlichen und überzeugenden Form geschehen. Hier ist neben der fachlichen auch die soziale Kompetenz des Controllers gefordert.

Ein weiterer Bereich sind Analysen und Auswertungen als Auftragsarbeit des Vertriebes. Entwicklung, Einführung und Pflege flexibel auswertbarer Datenbanken ist grundsätzlich eine Pflichtaufgabe des Controllings. Werden dabei in signifikantem Umfang spezifische Anforderungen des Vertriebs ermittelt

und umgesetzt, so wird daraus eine Serviceleistung.

## Ressourcenmanagement

Die Auslastung der Mitarbeiter ist für IT-Dienstleister Existenzgrundlage. Sich abzeichnende Situationen einer Unterauslastung müssen ebenso rechtzeitig erkannt werden wie Situationen einer Überauslastung. Im ersten Fall ist die Regelstrategie, möglichst zusätzliche Aufträge zu bekommen. Parallel müssen Möglichkeiten einer Kapazitätsanpassung (Abbau Gleitzeiten, Urlaub, vorgezogene Schulungen, Kurzarbeit und Entlassungen bei anhaltender Auftragsschwäche) geprüft und vorbereitet werden. Vorübergehende Überlast kann z. B. durch Mehrarbeit, das Verschieben von Urlauben oder Schulungen oder den Einsatz externer Mitarbeiter überbrückt werden. Anhaltende Überlast erfordert Neueinstellungen. Alle Maßnahmen müssen zwischen den betroffenen Unternehmensbereichen und dem Controlling abgestimmt werden, um negative Effekte in Grenzen zu halten. Das Controlling kann hier beratend und moderierend aktiv werden.

**Die Realisierung von geplantem Wachstum ist ein weiterer Spagat.** Die Einstellung neuer, zusätzlicher Mitarbeiter benötigt zeitlichen Vorlauf, muss also teilweise schon gestartet werden, bevor das hierfür notwendige Auftragsvolumen vorhanden ist. Fällt das Auftragsvolumen nachhaltig aus, steht das Unternehmen schnell vor unangenehmen Entscheidungen.

Neben quantitativen Abweichungen zwischen den vorhanden Ressourcen des Unternehmens und den absehbaren Auftragseingängen, müssen auch qualitative Anforderungen der Aufträge rechtzeitig verfolgt und umgesetzt werden.

Vertriebsmitarbeiter versuchen manchmal schon vor Auftragserteilung, Schlüsselpersonal und Wunschkandidaten des Kunden für den Auftrag zu „reservieren“. Dies führt immer wieder zu Situationen, in denen diese Mitarbeiter für andere Aufträge blockiert sind oder tatsächlich „unproduktiv“ auf der Wartebank sitzen. Vertriebscontrolling und Betriebscontrolling sind hier gefordert, um erstens die Situation und die Konsequenzen transparent zu machen,

und zweitens eine Entscheidung in diesem Interessenskonflikt herbeizuführen.

## Organisation

Das Vertriebscontrolling setzt, speziell bei kleineren Unternehmen, keinen eigenen Vertriebscontroller voraus. Die Aufgaben des Vertriebscontrollings müssen in diesem Fall durch die Vertriebsorganisation erfüllt werden. **Die zentrale Steuerung, Kontrolle und Beratung sollte aber durch einen erfahrenen Unternehmenscontroller erfolgen, der bei wichtigen Aufträgen und Themen persönlich aktiv wird.** Wird die kritische Größe für die Beschäftigung eines Vertriebscontrollers erreicht, sollte dieser möglichst vertriebsnah eingesetzt werden.

## Fazit

Das Vertriebscontrolling für IT-Dienstleister bringt Transparenz in das zu erwartende Auftragspotenzial. Der Blick von Controlling und Unternehmensleitung wird dadurch über den aktuellen Auftragsbestand hinaus erweitert. Besondere Bedeutung hat die ständige Balance zwischen dem Potenzial an Ressourcen und den laufenden und in Entwicklung befindlichen Aufträgen. Hier liegt eine der großen Herausforderungen für das Controlling bei IT-Dienstleistern. Transparenz im vertrieblichen Handeln ist Voraussetzung für eine zielgerichtete Entwicklung des Unternehmens.

## Fußnote

<sup>1</sup> Schopka, K.: Controlling für IT-Dienstleister. Controller Magazin 2012/01, 30-35. Schopka, K.: Controlling für IT-Dienstleister – Kalkulation von Stundensätzen. Controller Magazin 2013/02, S. 56-64. ■