



Wie modernes Vertriebscontrolling Ihr Ergebnis verbessert!

PST-Anwenderforum

September 2025

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer des PST-Anwenderforums,

ich habe mich gefreut, dass ich in Hohenkammer dabei sein durfte und hoffe, ein paar Impulse gegeben zu haben. Anbei erhalten Sie die Dokumentation meines Vortrags. Für Fragen dazu oder einen allgemeinen Austausch stehe ich gerne zur Verfügung. Reservieren Sie sich dazu einfach [über diesen Link](#) einen Teams-Termin in meinem Kalender.

Darüber hinaus habe ich noch zwei Angebote. Ich biete kostenlose Mini-Workshops für den CFO/Controlling Bereich an. Dabei entsteht in 2 Stunden ein sehr klares Bild über relevante Handlungsfelder Ihres Unternehmens - in Bezug auf Unternehmenssteuerung - und eine erste Priorisierung. Mehr darüber erfahren Sie hier:

<https://www.controllerakademie.de/leistungen/cfo-controlling-agenda/>

Dann komme ich auf den angesprochenen Rabatt zurück. Wir haben uns überlegt, Ihnen als Teilnehmende des Forums exklusiv einen **Nachlass von 20% für Buchungen* unseres öffentlichen Seminarprogramms** anzubieten. Auch hier berate Ich Sie gerne individuell.

Viele Grüße

*Buchungen bis zum 31.12.2025 (auch für 2026)



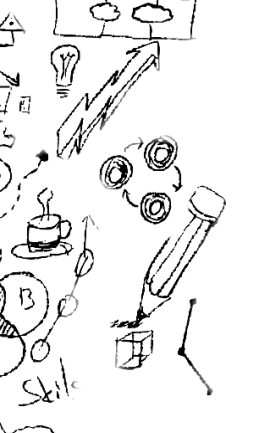
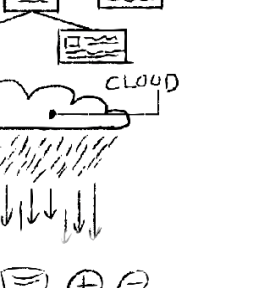
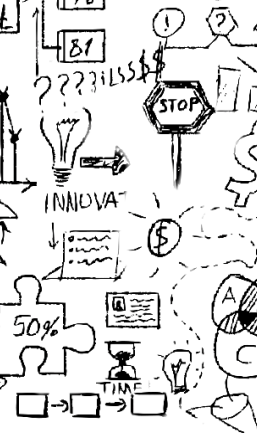
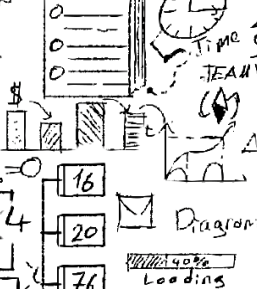
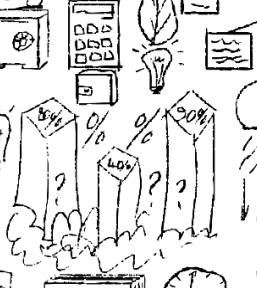
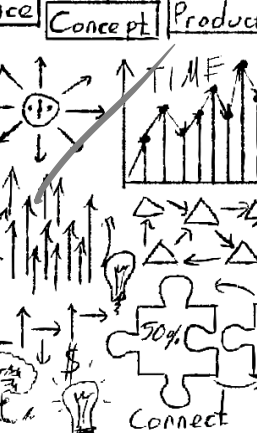
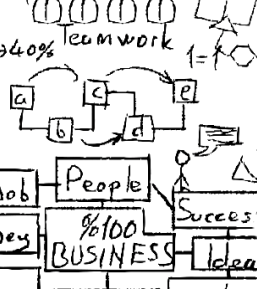
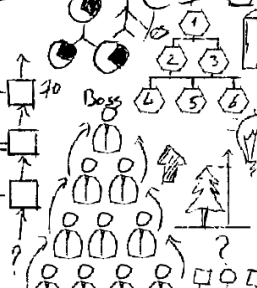
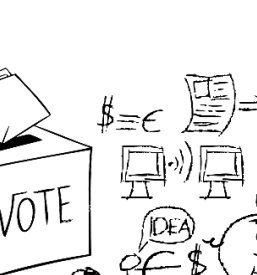
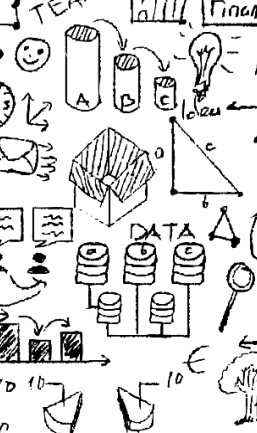
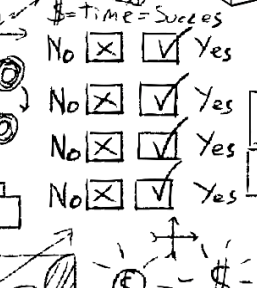
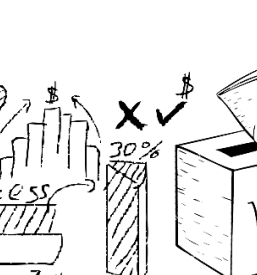
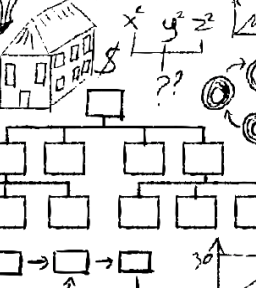
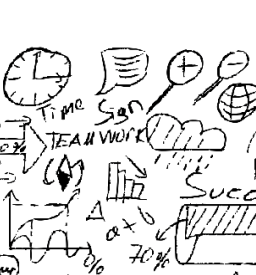
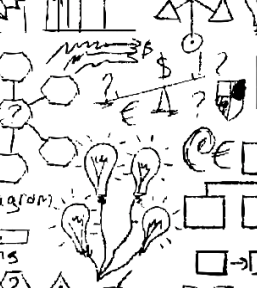
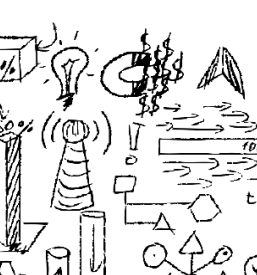
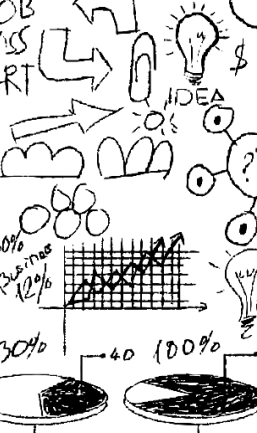
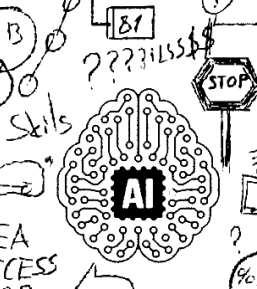
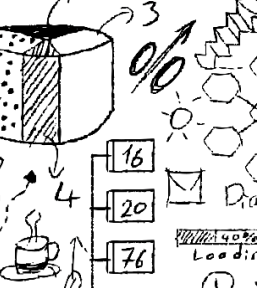
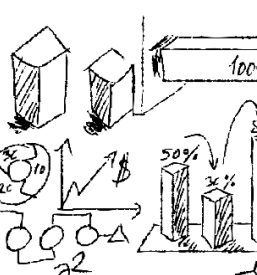
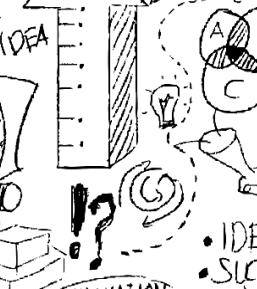
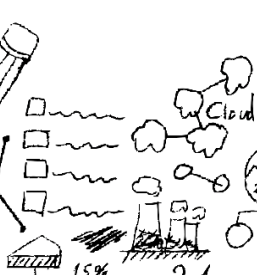
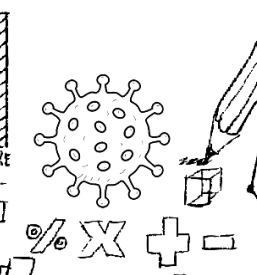
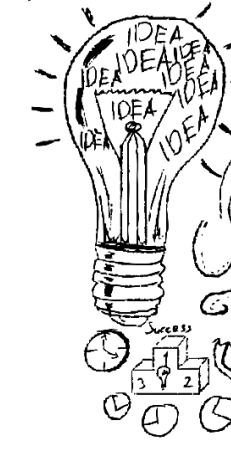
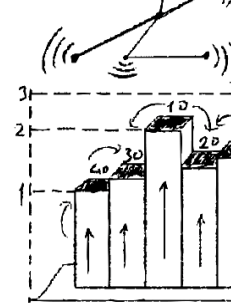
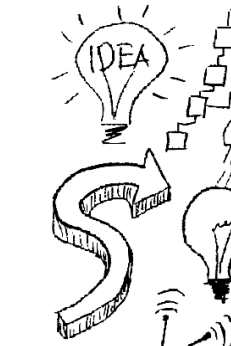
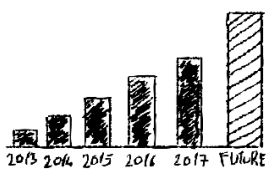
Jens Ropers

Partner

Telefon +49 170 7420 673

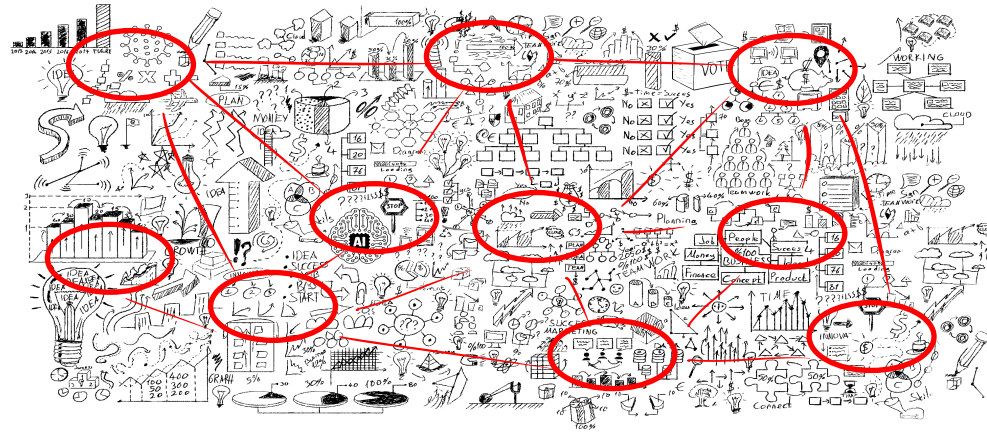
j.ropers@ca-akademie.de

www.controllerakademie.de

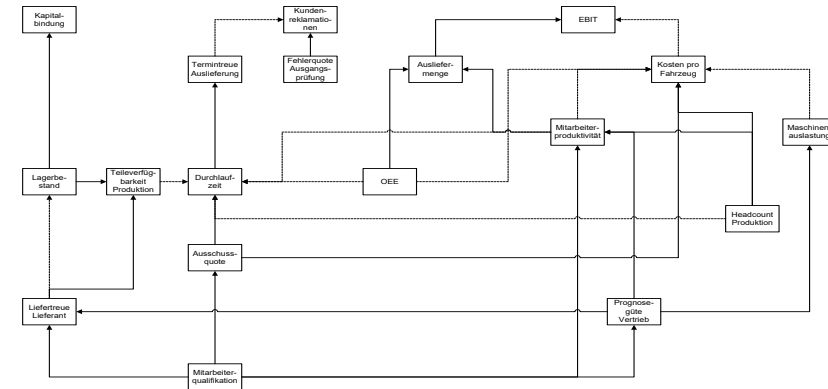


Das Cynefin Modell hilft, die aktuellen Herausforderungen einzuordnen.

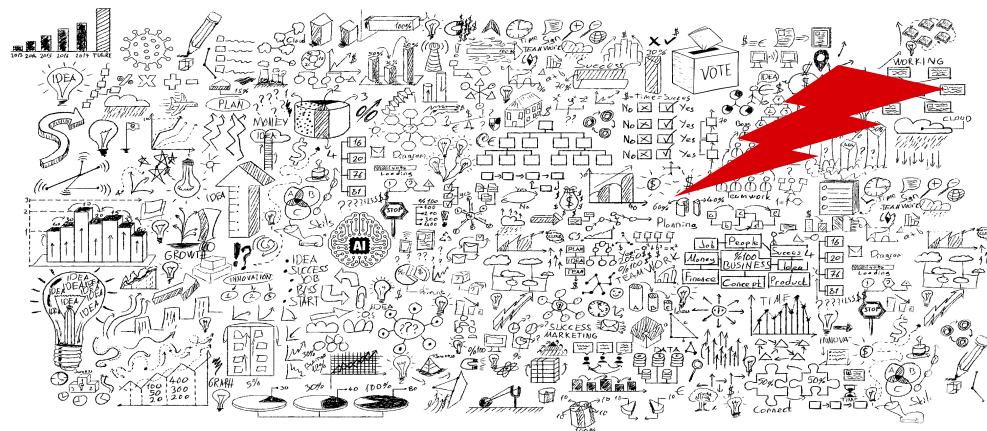
Komplex



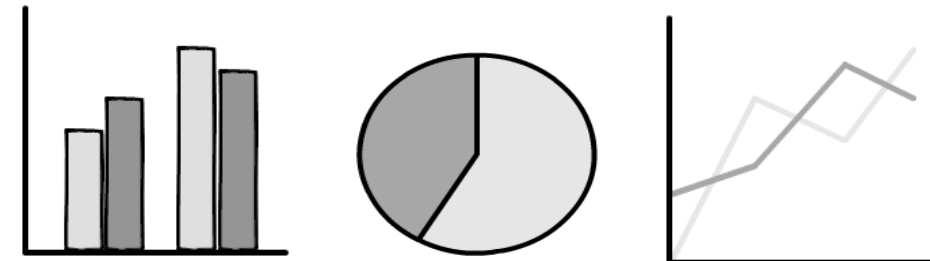
Kompliziert



Chaotisch



Simpel



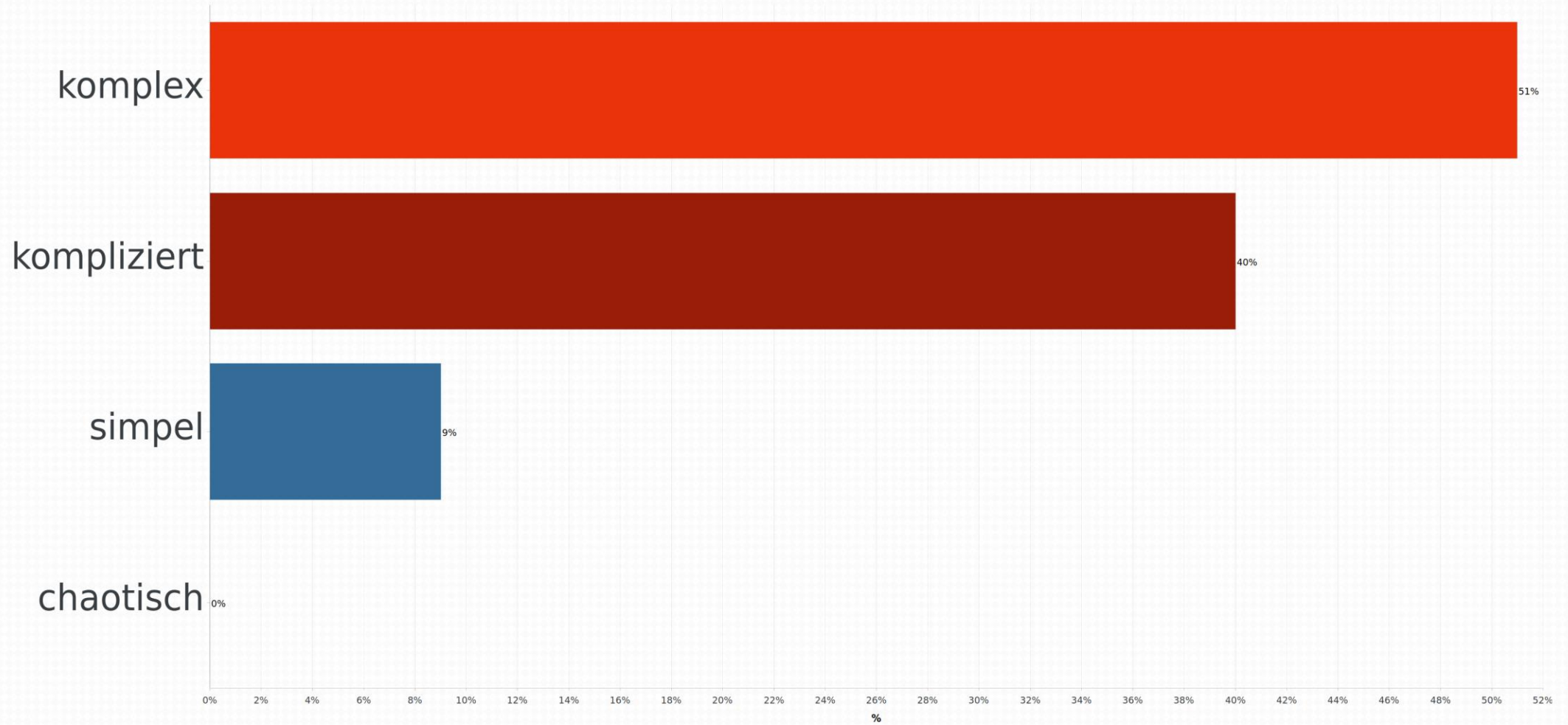
Wie sieht die Mischung aus Ihrer Perspektive aus?


Wie viel Einfaches und Chaotisches haben Sie im Tagesgeschäft?

Umfrage mit VOXR:

Sind Ihre Abläufe hauptsächlich ...

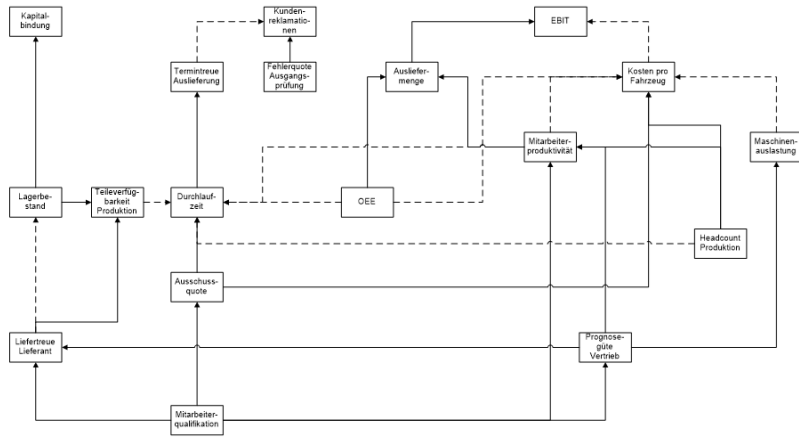
- simpel?
- kompliziert?
- komplex?
- chaotisch?



An abstract graphic featuring a dense, circular arrangement of red and blue spheres and thin lines, creating a complex, textured pattern. The background is a solid light blue color. The text is overlaid on the center of the graphic.

**Was bedeutet das jetzt für Sie
und ihr Controlling?**

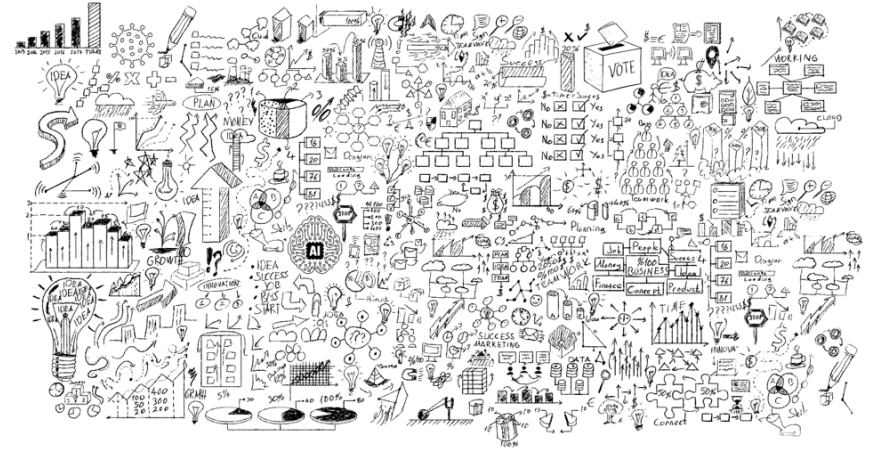
Erarbeiten Sie ein ganzheitliches Steuerungsmodell!



Mache Sie Ihr Management zu Team-Spielern!



Trainieren Sie Ihr Controlling im Umgang mit Komplexität!



Die Datenqualität und deren Interpretation ist die Grundlage guter Entscheidungen.



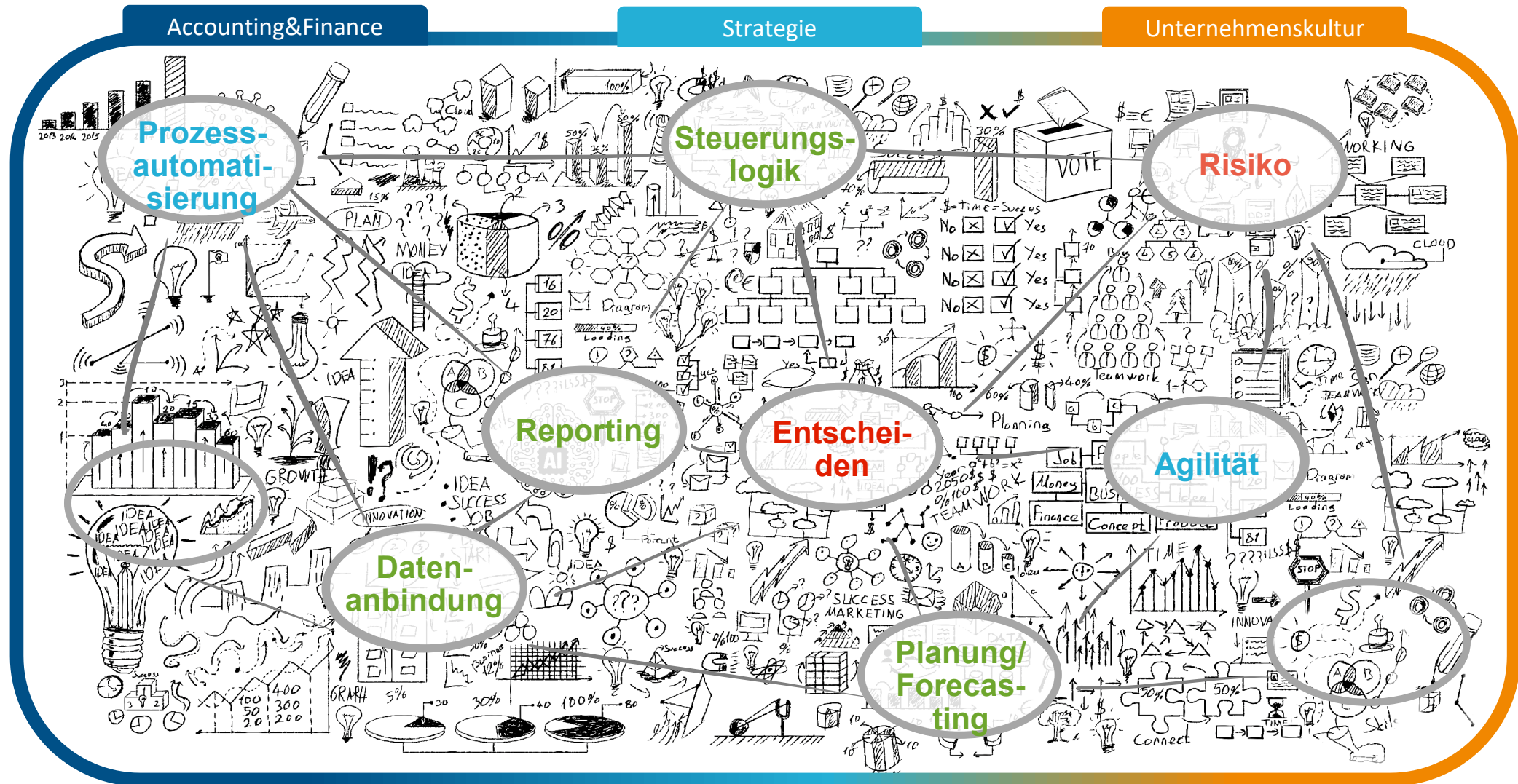
Die 6 zentralen Kompetenzen für Controlling-Business Partner.

Vom „Zahlenknecht“ ist hier nichts mehr übrig ...



Quelle: Grundsatzposition des ICV und der IGC

Schließlich geht es darum, die Entscheider:innen im Unternehmen zu unterstützen.
Dabei sind die Rahmenbedingungen in jedem Unternehmen anders.





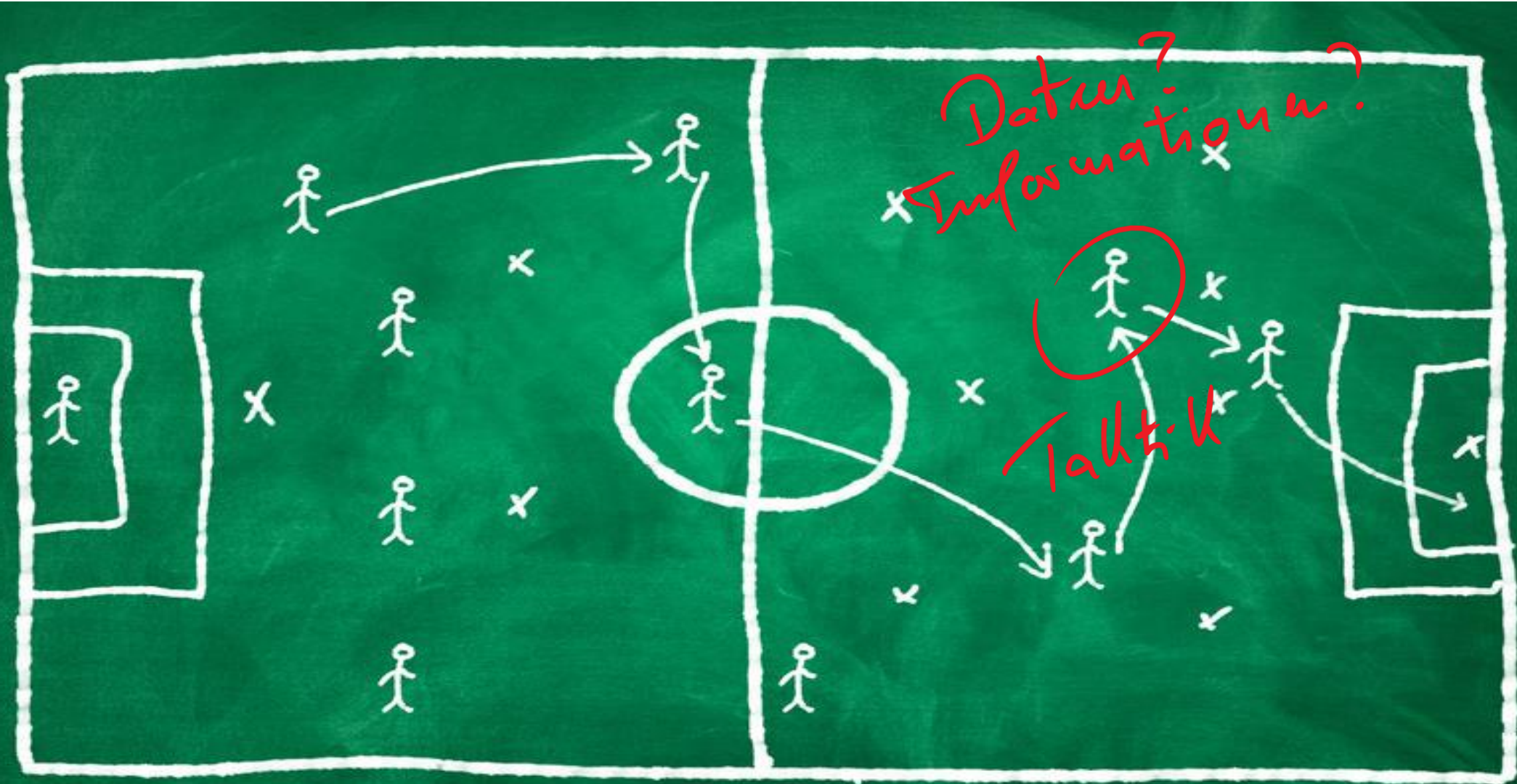
Fußball ist ein gutes Beispiel für das Arbeiten in einem komplexen Umfeld.

Jeder Spieler muss permanent Entscheidungen im Sinne einer ganzheitlichen Taktik treffen.



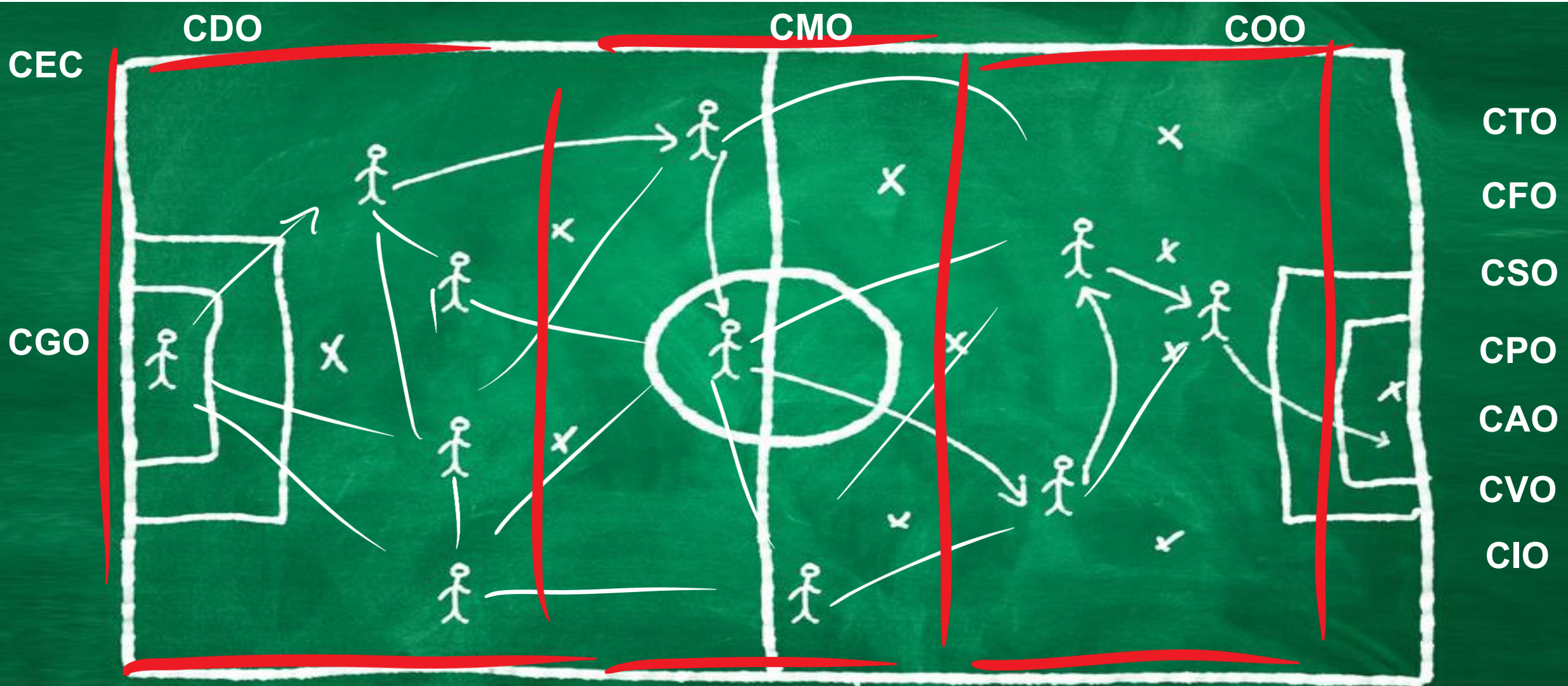
Fußball ist ein gutes Beispiel für das Arbeiten in einem komplexen Umfeld.

Jeder Spieler muss permanent Entscheidungen im Sinne einer ganzheitlichen Taktik treffen.



In Unternehmen denken wir häufig in Bereichen und Abteilungen (Silos).

Wie würde das im Fußball aussehen?

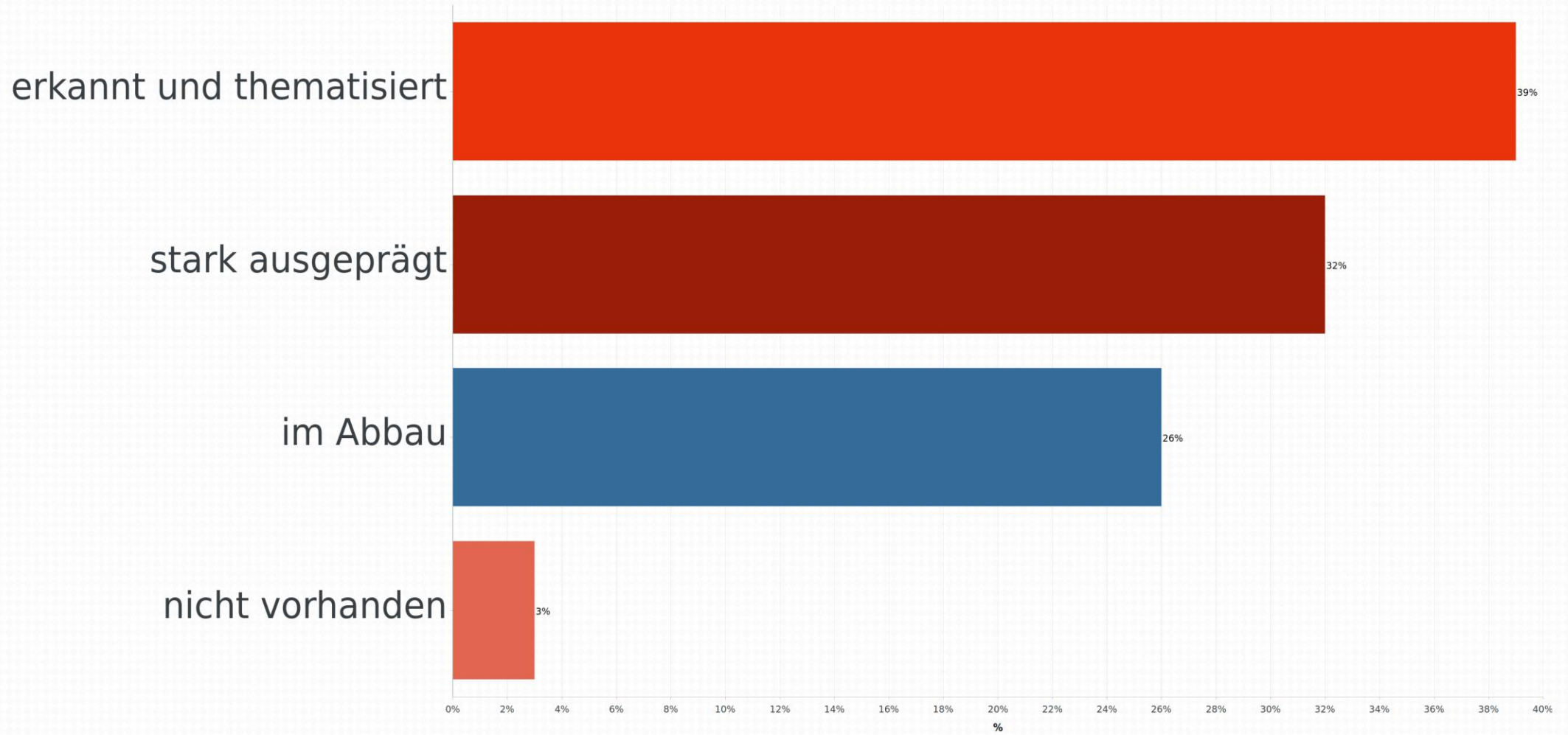


Wie sieht es bei Ihnen mit Silos aus?

Umfrage mit VOXR:

Silos sind ...

- stark ausgeprägt
- erkannt und thematisiert
- im Abbau
- nicht vorhanden





Videobeweis

Die Bilder lügen

Nette Idee, aber das Ziel, den Fußball gerechter zu machen, wird bleiben. Ein Jahr

Von Oliver Fritsch



Der Mensch als Fehlerquelle

Quelle: Welt Online, 6.5.2019

„Der klarste Handelfmeter der Saison“, waren sich Freund und Feind später einig, jedenfalls war es einer der klarsten Elfmeter, seit Gott den menschlichen Arm erschuf. Und zumindest der Mann im Keller hätte es anhand der TV-Bilder sehen müssen. „Was war da los im Kölner Keller?“, rätselte hinterher VfB-Trainer Nico Willig. „Ich bin sprachlos“, stutzte auch Sky-Experte Markus Merk.

Der Videobeweis wähnt sich seit Samstag endgültig im Visier einer Verschwörung dunkler Mächte, die ihn als Witzfigur hinstellen oder als Missgeburt. Dabei sind sich alle Sachverständigen einig, dass der Videobeweis die größte Errungenschaft seit der Erfindung des tiefen Tellers ist. Er dient der Gerechtigkeit und korrigiert circa acht von zehn Fehlentscheidungen, indem er in Zeitlupe und vorwärts und rückwärts zuverlässig alle nötigen Bilder liefert. Die Maschine funktioniert also perfekt.

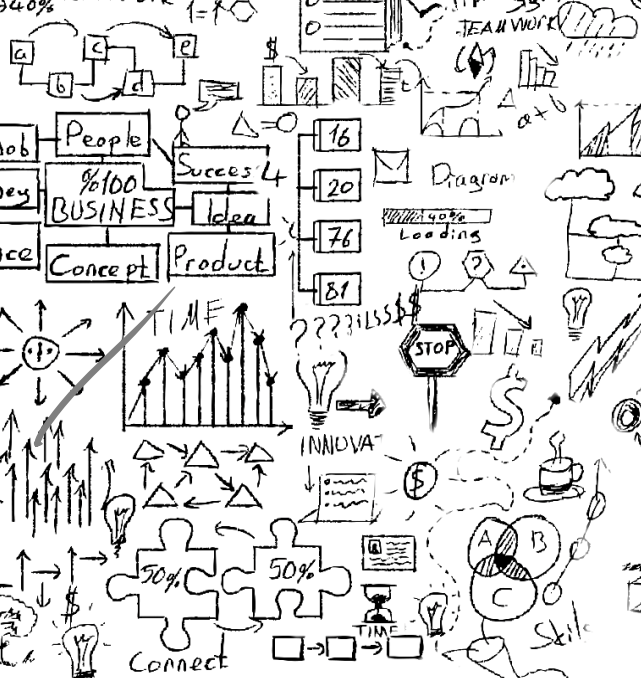
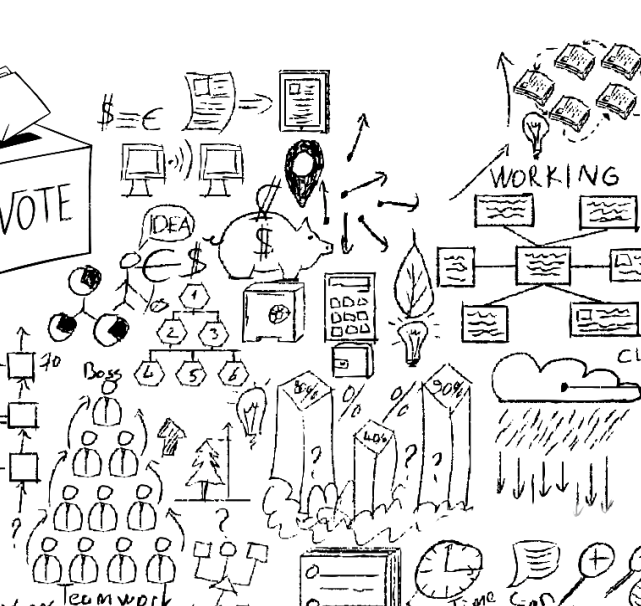
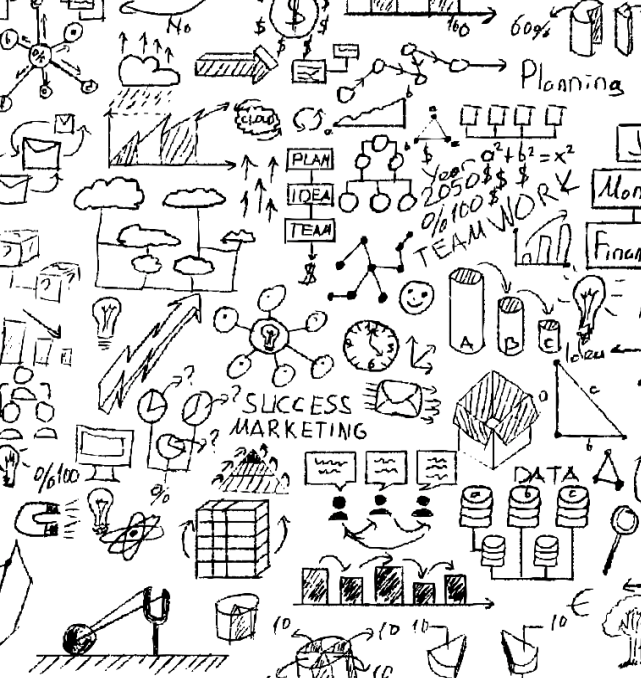
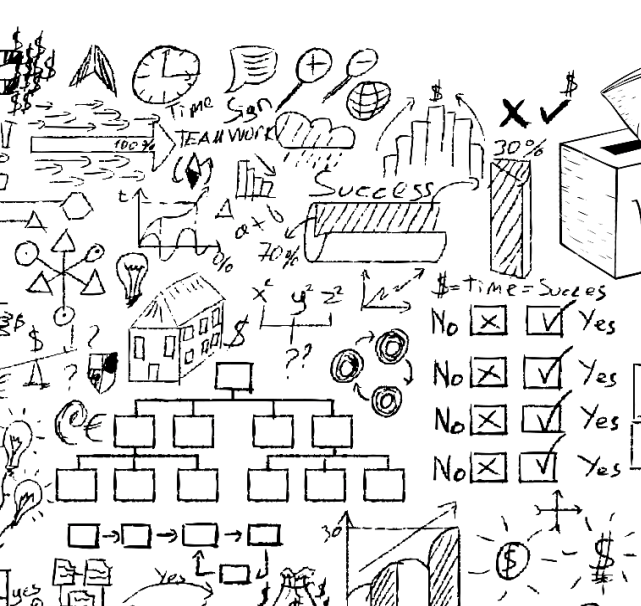
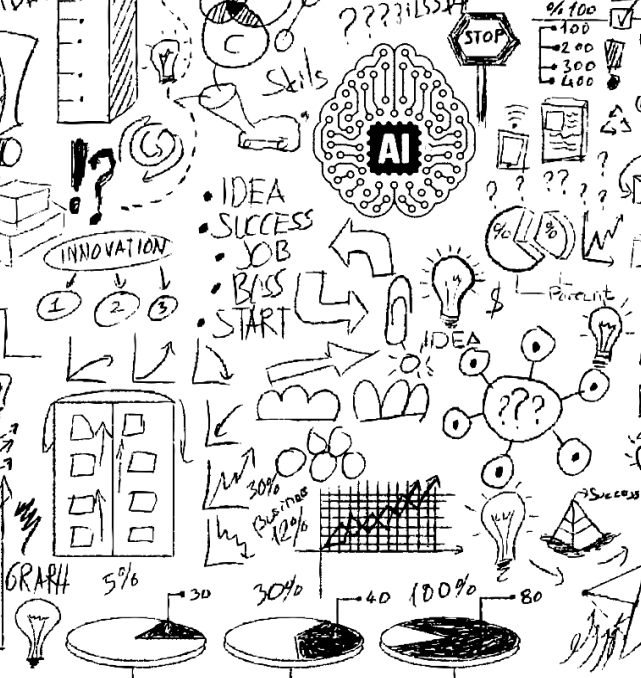
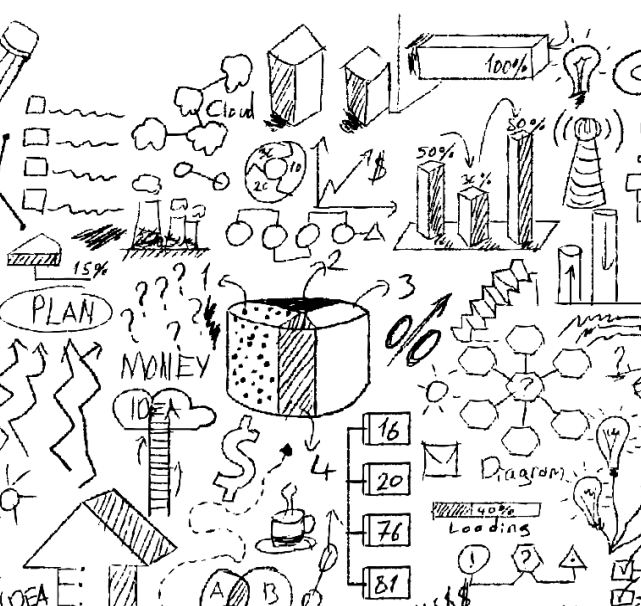
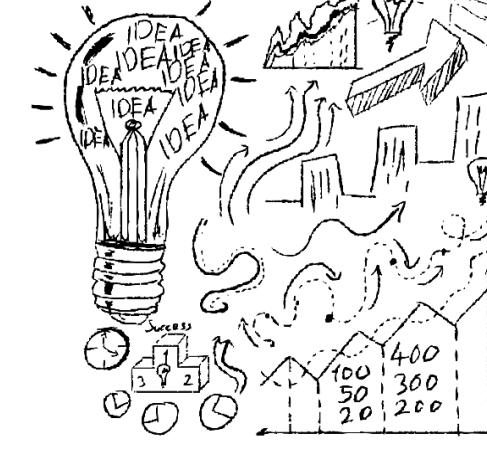
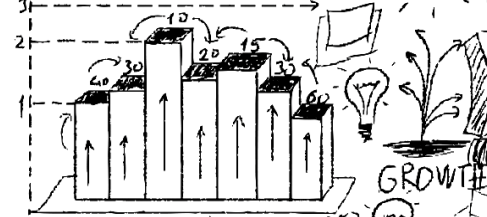
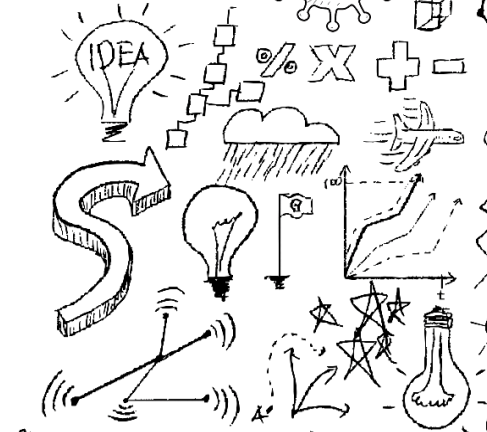
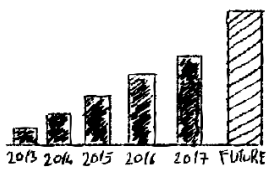
Wenn nur der Störfaktor Mensch nicht wäre.

Daten reichen nicht

Falsch In Kupferkathoden

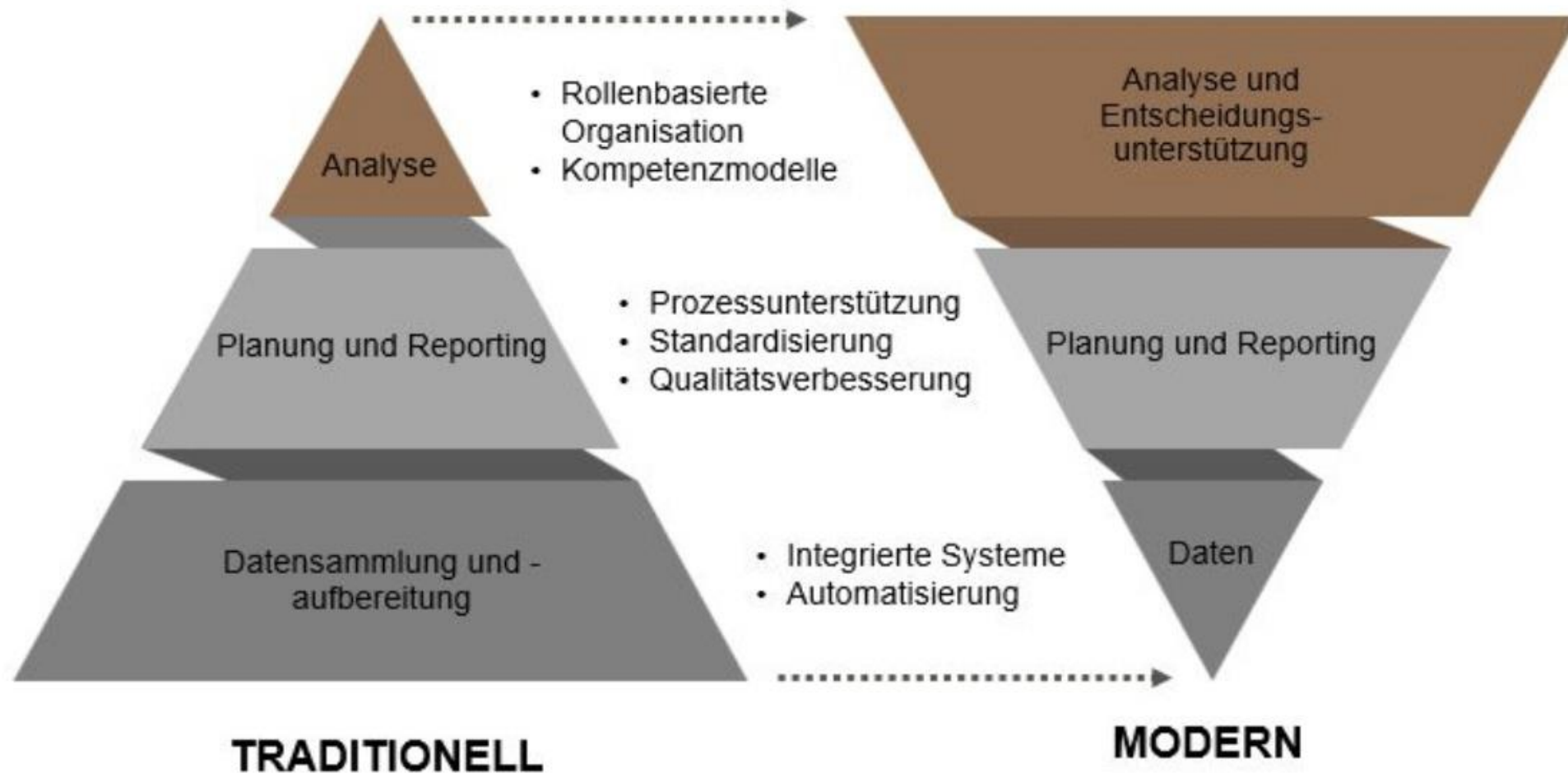
The background features a complex, abstract design. It consists of a dense, circular arrangement of numerous small, light blue spheres. These spheres are interconnected by a network of thin, red lines that form a swirling, vortex-like pattern. The overall effect is a sense of dynamic movement and interconnectedness. The text is overlaid on this pattern in a clean, white, sans-serif font.

**Datenqualität und deren
Interpretation ist die Grundlage
guter Entscheidungen.**



Die traditionelle Aufgaben-Priorisierung von Controllern passt nicht mehr in die Zeit!

Die Datenbasis ist Hygienefaktor – Analyse und Entscheidungsunterstützung schaffen Mehrwert.



Quelle: Victor Mendel, LinkedIn

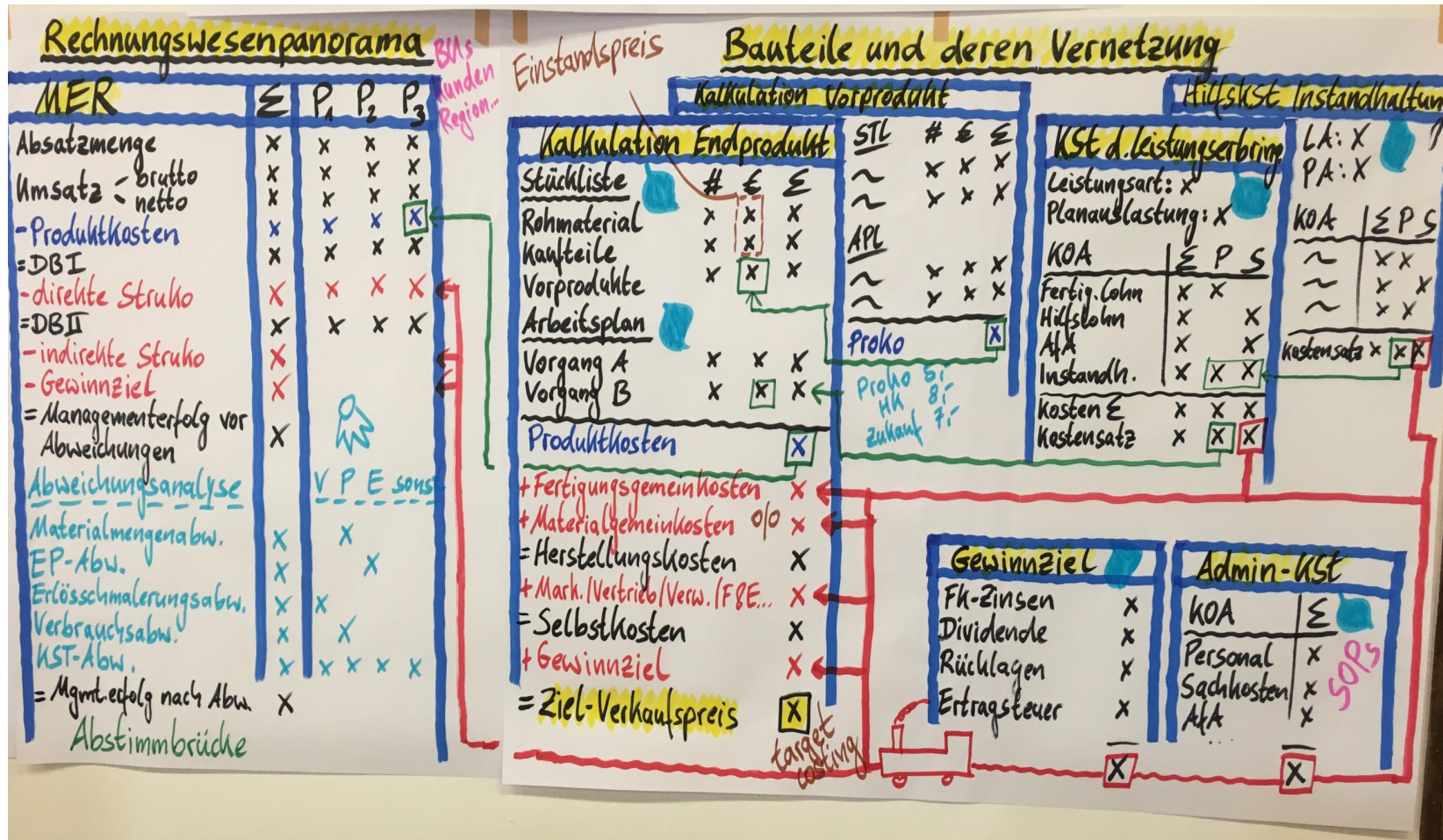
Lassen Sie uns ein paar Zahlen gemeinsam interpretieren ...

Wie steuern Sie eigentlich Ihren Vertrieb und welche Rolle hat dabei Controlling?

Produkt	Super	Standard	Inno	Produktions- bedarf	Produktions- kapazität
VK-Preis / Einheit	70	40	100		
Produktkosten / Einheit	40	20	95		
DB I / Einheit	30	20	5		
DBU in %	43%	50%	5%		
Maschinenstunden / Einheit	2	1	5		
DB / Maschinenstunde	15	20	1		
Menge am Markt absetzbar	200	100	50		
Stunden	400	100	250	750 Stunden	1000 Stunden

Die Grundlage für diese Daten ist die Kostenrechnung.

Fehler „in den Tiefen des Systems“ verringern Ihr Ergebnis. Die Verantwortung tragen Sie, nicht die Software.



Rechnungswesenpanorama

BMs Kunden Region...

Einstandspreis

Bauteile und deren Vernetzung

MER

Σ	P ₁	P ₂	P ₃
Absatzmenge	x	x	x
Umsatz - brutto	x	x	x
Umsatz - netto	x	x	x
-Produktkosten	x	x	x
=DBI	x	x	x
-direkte Struko	x	x	x
=DBII	x	x	x
-indirekte Struko	x	x	x
-Gewinnziel	x	x	x
=Managementenerfolg vor Abweichungen	x		
Abweichungsanalyse			
Materialmengenabw.	x	x	
EP-Abw.	x		x
Erlösschmälerungsabw.	x	x	
Verbrauchsabw.	x	x	
KST-Abw.	x	x	x
=Mgmt. erfolg nach Abw.	x		

Abstimmbrücke

Kalkulation Vorprodukt

Kalkulation Endprodukt

Stückliste	#	€	Σ
Rohmaterial	x	x	x
Kaufteile	x	x	x
Vorprodukte	x	x	x
Arbeitsplan			
Vorgang A	x	x	x
Vorgang B	x	x	x

STL	#	€	Σ
~	x	x	x
~	x	x	x
APL			
~	x	x	x
~	x	x	x

Proko

Proko 51
HK 81
Zukauf 71

Produktkosten

+ Fertigungsgemeinkosten	x
+ Materialgemeinkosten 0%	x
= Herstellungskosten	x
+ Mark./Vertrieb/Verw./FB/E...	x
= Selbstkosten	x
+ Gewinnziel	x
= Ziel-Verkaufspreis	x

target costing

HilfskSt Instandhaltung

KST d. Leistungserbring	€	P	S
Leistungsart: x			
Planauslastung: x			
KOA			
Fertig. Lohn	x	x	
Hilfslohn	x		x
AfA	x		x
Instandh.	x	x	x
Kosten Σ	x	x	x
Kostensatz	x	x	x

KOA	Σ	P	S
~		x	x
~		x	x
~		x	x
Kostensatz x	x	x	x

Gewinnziel

Fk-Zinsen	x
Dividende	x
Rücklagen	x
Ertragsteuer	x

Admin-KSt

KOA	Σ
Personal	x
Sachkosten	x
AfA	x

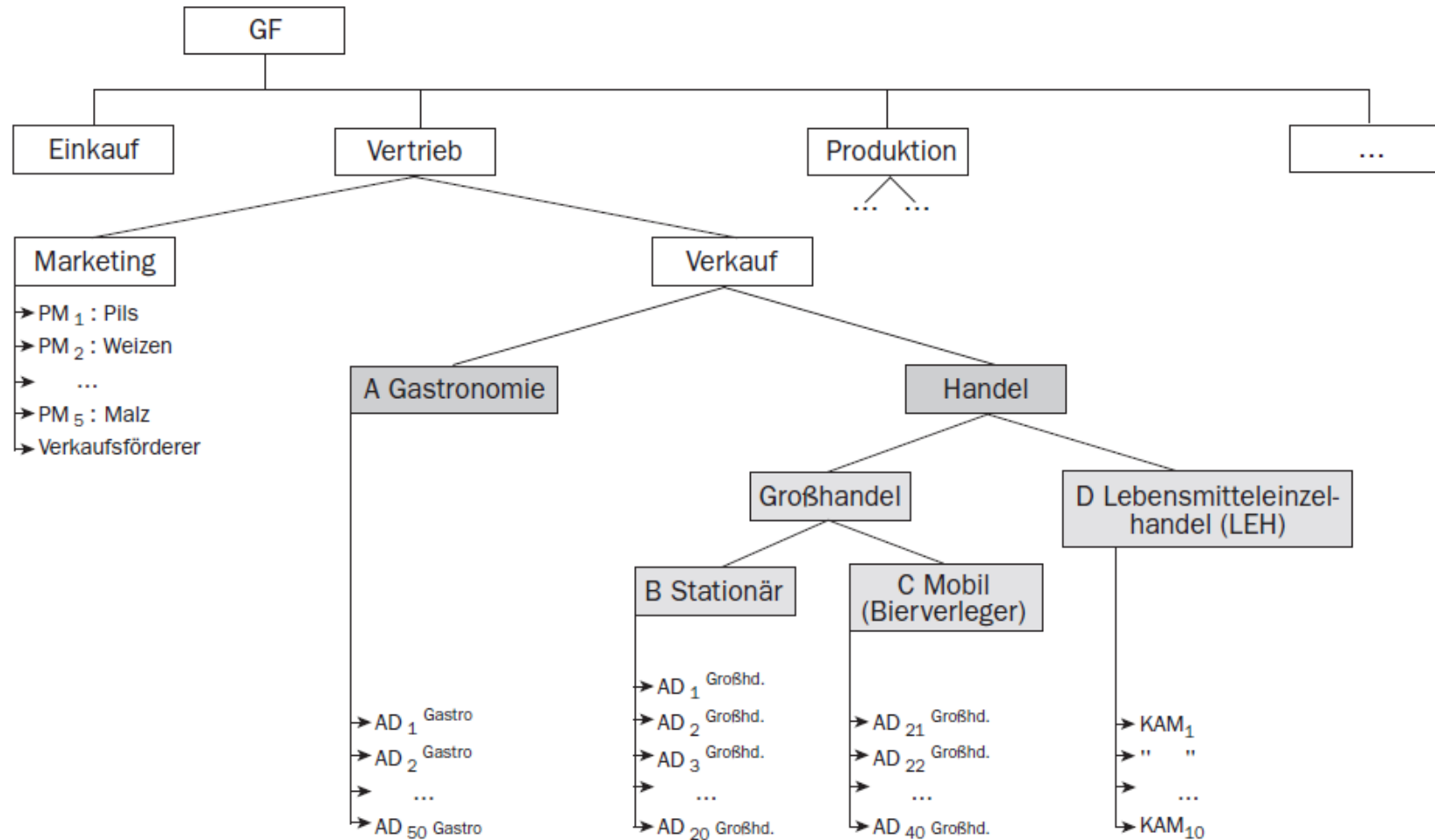
50%

x

x

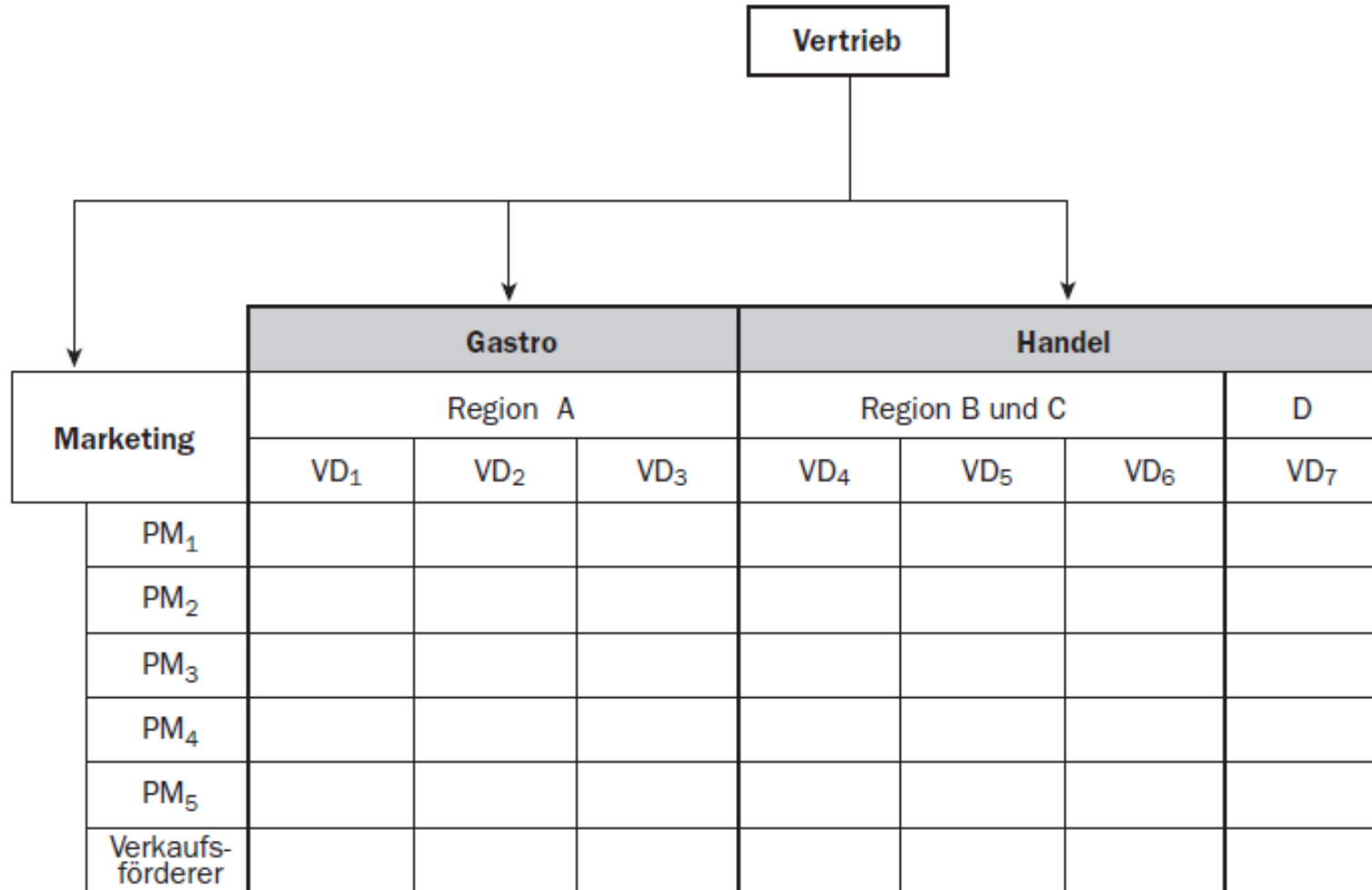
Welche Person orientiert sich an welcher Kennzahl?

Jede Entscheider-Person im Organigramm braucht den passenden Zielmaßstab.



Welche Person orientiert sich an welcher Kennzahl?

Jede Entscheider-Person im Organigramm braucht den passenden Zielmaßstab.



Welche Person orientiert sich an welcher Kennzahl?

Jede Entscheider-Person im Organigramm braucht den passenden Zielmaßstab.

	Vertrieb																						
	Handel														Gastronomie					Vertrieb			
	Goßhandel									Großhd. Σ	Lebensmitteleinzelhandel (LEH)				Handel Σ								
	stationärer Großhandel					mobiler Großhandel					Σ	KAM ₁ KAM ₂ ... KAM ₁₀				Σ	AD ₁ AD ₂ ... AD ₅₀						
	AD ₁	AD ₂	...	AD ₂₀	Σ	AD ₂₁	AD ₂₂	...	AD ₄₀			Σ	KAM ₁	KAM ₂			...	KAM ₁₀	Σ		AD ₁	AD ₂	...
Umsatz (brutto)	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X		X		
- Erlösschmälerungen (Ist bzw. Forecast)	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
- SEK Vertrieb (Ist)	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
= Umsatz (netto/netto)	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
- Proko des Absatzes	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
= DB I	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
- Promotion des AD'lern	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
= DB II	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
- direkte Struko des AD	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
= DB III	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X	X	X	...	X	X			
- dir. Struko des AD-Teams (inkl. Leiter)				X					X	X				X	X				X	X			
= DB IV				X					X	X				X	X				X	X			
- dir. Struko des Bereichs									X	X				X	X				X	X			
= DB V									X					X					X	X			
- direkte Struko Vertriebsweg									X					X					X	X			
= DB VI														X					X	X			
- direkte Struko des Vertriebs (Leiter, Sekretariat und Marketing-Abteilung!)														X					X	X			
= DB VII																				X			

der DB III ist der Zielmaßstab für den AD

der DB IV für die Leiter der Bereiche „stationärer Großhandel“, „mobiler Großhandel“ und „Lebensmitteleinzelhandel“

der DB V für den Leiter Großhandel

der DB VI für die Leiter „Handel“ bzw. „Gastronomie“

und der DB VII für den Leiter Vertrieb.

Der Leiter Marketing wird an der Einhaltung der Kosten gemessen.

Wie rentabel sind eigentlich Ihre Kunden?

Und welche Daten sind dafür relevant/zulässig?

Umsatz (brutto)

- SEK Vertrieb (Fracht, Verpackung, Zoll)
 - Erlösschmälerungen
(Rabatte, Boni, Skonti; ggfs. Preisnachlässe)
 - Provisionen für Handelsvertreter
- = Umsatz (netto/netto)
- Standard-Proko des Absatzes

= DB I

- kundenspezifische Promotion
(z.B. Werbung, WKZ, Zuschuss zum Betriebsausflug, Geschäftsessen)

= DB II

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Auftragsabwicklung
(z.B. Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung, Kommissionierung, Fakturierung)

= DB III

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Auftragsnachverfolgung
(z.B. Forderungsmanagement, Mahnwesen, Retouren- und Reklamationsmanagement)

= DB IV

- kundenspezifische Prozesskosten der Kundenbetreuung
(z.B. telefonische Betreuungskosten, Besuchskosten des AD, Rack-Jobbing)

= DB V

- kalkulatorische Zinsen des direkt beim Kunden gebundenen Kapitals
(z. B. für Lieferantenkredit, Konsignationslager, geliehene Einrichtungsgegenstände oder Forderungen aus Lieferungen und Leistungen), ggfs. inkl. der Prüfkosten auf »Kreditwürdigkeit« für derartige Vorfinanzierungen

= DB VI

Wie rentabel sind eigentlich Ihre Kunden?

Und welche Daten sind dafür relevant/zulässig?

Kundenerfolgsrechnung mit Prozesskosten Beispiel eines kleinen Kunden

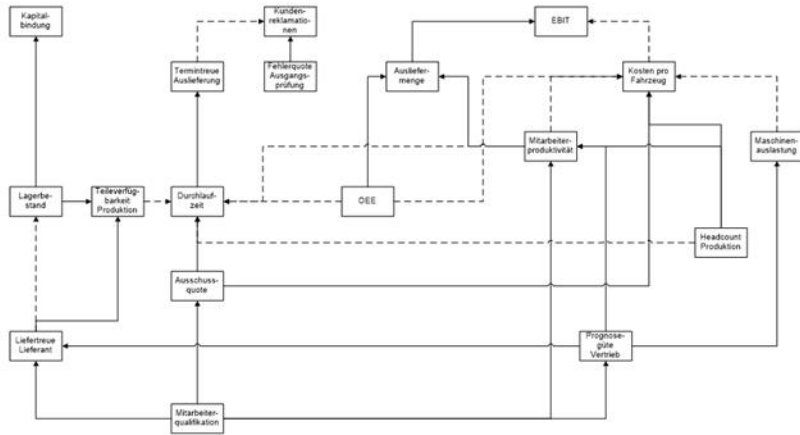
Umsatzerlöse	15.000
- Produktkosten (Proko)	12.000
<hr/>	
= Deckungsbeitrag I (produktbezogen)	3.000
- Auftragsabwicklungskosten (HP20) (40 Aufträge ... x 30,-)	1.200
- Kundenauftragskommissionierkosten (HP21) (40 Aufträge * durchschnittl. 4 Positionen/Auftrag x 10,-)	1.600
<hr/>	
= Deckungsbeitrag II (abwicklungsbezogen)	200
- Kundenbetreuungskosten (HP22)	1.000
<hr/>	
= Deckungsbeitrag III (kundengesamtbezogen)	-800

Wie trifft unser Vertriebs-Außendienst Entscheidungen?

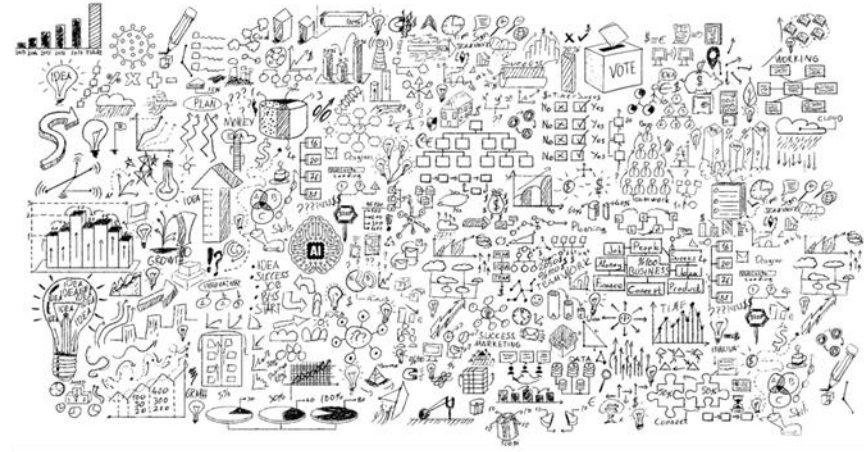
Führen mit Deckungsbeitrag, ohne diesen zu nennen.

ES/DB	A	B	C	D
0%	25%	15%	10%	5%
5%	15%	10%	5%	0%
10%	10%	2%	0%	-
15%	2%	0%	-	-

Erarbeiten Sie ein ganzheitliches Steuerungsmodell!



Trainieren Sie Ihr Controlling im Umgang mit Komplexität!



Mache Sie Ihr Management zu Team-Spielen!



Die Datenqualität und deren Interpretation ist die Grundlage guter Entscheidungen.





Wie modernes Vertriebscontrolling Ihr Ergebnis verbessert!

PST-Anwenderforum

September 2025