

# MANAGEMENTCOCKPITS IN EINEM INTEGRIERTEN MARKETING-, VERTRIEBS- & LEISTUNGSERSTELLUNGSPROZESS

WHITEPAPER



ING. MAG. MARIO ROSENFELDER

**CONSULTNETWORK GMBH**

**Rosenheim** | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim

**Wien** | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien

**Klagenfurt am Wörthersee** | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt

[WWW.CONSULTNETWORK.COM](http://WWW.CONSULTNETWORK.COM)

# INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	4
2	Prämissen für die Steuerung funktionaler Teilbereiche des Unternehmens .....	5
3	Ausgangssituation Unternehmen .....	6
4	Die funktionale Steuerungsstrategie Marketing, Vertrieb und Produktion.....	7
4.1	Vom Marketing zum Verkaufschancenmanagement .....	7
4.2	Vertrieb als Bindeglied zwischen Verkaufschancenmanagement und Projektabwicklung ...	8
4.3	Der DOUBLE TARGET APPROACH.....	8
4.4	Vorsteuergrößen als wichtige Indikatoren .....	8
4.5	KPIs für die funktionale Steuerung von Marketing, Vertrieb & Projektabwicklung .....	9
5	Forecast im Kontext projektorientierter Unternehmen .....	10
5.1	Forecast im weiteren Sinne.....	10
5.2	Forecast im engeren Sinne .....	10
5.3	Das FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell .....	11
5.3.1	Theoretische Grundlagen zum FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell .....	12
5.3.2	FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell in der praktischen Umsetzung.....	13
5.3.3	DER FORECAST CONTROLLER.....	13
6	Der integrierte ONE PAGE Bericht für die projektorientierte Vertriebs-, Marketing- und Projektorganisation.....	15
6.1	Das Verkaufschancenmanagement .....	15
6.2	Das Vertriebsprojektmanagement .....	18
6.2.1	Risikodifferenzierter FORECAST .....	21
6.2.2	Vertriebssteuerung mittels Lifecycle Rohertrag .....	23
6.3	Die Projektabwicklung .....	25
7	Zusammenführung der Grafiken und Tabellen zum integrierten ONE PAGE Bericht .....	29
8	Inhaltliche Konzeption und technische Umsetzung.....	31
9	CONSULTNETWORK – DAS UNTERNEHMEN.....	32
10	DER AUTOR .....	33
	MARIO ROSENFELDER.....	33

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rohertrag in mEUR inkl. safe and unsafe Forecast .....	11
Abbildung 2: FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell.....	13
Abbildung 3: Integrierter Marketing-, Vertriebs- und Leistungserstellungsprozess.....	15
Abbildung 4: Besucher Web in t .....	16
Abbildung 5: Top 8 Subwebsites (Besucher und Bleiber in t).....	16
Abbildung 6: Kontaktchancen im Web.....	17
Abbildung 7: Kosten Web pro Kontaktchancen im Web in EUR .....	17
Abbildung 8: Verkaufschancen Zugänge .....	18
Abbildung 9: Kosten pro Verkaufschancen Zugänge in EUR.....	18
Abbildung 10: Vertriebsprojekte .....	19
Abbildung 11: Verkaufschancen Zugänge.....	19
Abbildung 12: Verkaufschancen — positive Abgänge .....	19
Abbildung 13: Verkaufschancen — negative Abgänge .....	20
Abbildung 14: Rohertrag in mEUR .....	22
Abbildung 15: Top 8 Projekte Vertriebspipeline .....	23
Abbildung 16: Alle Projekte der Vertriebsleistung.....	24
Abbildung 17: Top 8 Projekte der Vertriebsleistung .....	24
Abbildung 18: Kosten pro gewonnenem Projekt in EUR.....	25
Abbildung 19: Kosten in % pro 1 EUR Lifecycle Rohertrag .....	25
Abbildung 20: Auslastung Produktion in %.....	26
Abbildung 21: Resturlaubstage und Zeitausgleichsguthaben pro FTE .....	26
Abbildung 22: Top 8 Projekte in Produktion .....	27
Abbildung 23: Top 8 Projekte abgeschlossen.....	28
Abbildung 24: ONE PAGE Prozesscockpit nach IBCS®-Standards .....	30

## 1 Einleitung

Im kostenlosen [E-Book zur www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) können Sie nachlesen, was Sie bei einer über die Bereiche Erfolgs-, Finanz- und strategisches Management integrierten Unternehmenssteuerung berücksichtigen müssen. In unserer dreiteiligen kostenlosen [Videoserie zum Thema ONE PAGE Reporting](#) sehen Sie live, wie wir einen Controllingregelkreis und die drei Steuerungsebenen Erfolgs-, Finanz-, und strategisches Management in einem Bericht unter Berücksichtigung der INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION STANDARDS (IBCS®) abbilden. Das von mir entwickelte FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell liefert weitere wichtige Denkanstöße für die vorausschauende Unternehmenssteuerung.

Da unsere Kunden und Interessenten neben der Steuerung auf Konzern- und Unternehmensebene natürlich auch Steuerungsaufgaben in den funktionalen Abteilungen (Aufbauorganisation) bzw. Prozessen zu bewältigen haben, zeigen wir in diesem Whitepaper, als Ergänzung zu den bereits oben erwähnten Inhalten, wie die Steuerung der Bereiche Marketing, Vertrieb und Produktion in einem projektorientierten Referenzunternehmen funktioniert und wie ein ONE PAGE Cockpit für einen integrierten Marketing-, Vertriebs- und Produktionsprozess aussehen kann!

Dazu stellen wir in einem ersten Schritt die Verbindung zwischen funktionalen Teilbereichen des Unternehmens und der Unternehmensstrategie her. Auf Basis eines kurz beschriebenen Referenzunternehmens wird in einem zweiten Schritt eine funktionale Steuerungsstrategie für den integrierten Prozess Marketing-, Vertrieb- und Projektorganisation entwickelt. Da wir einen vorausschauenden Steuerungsansatz verfolgen, vermitteln wir Ihnen in diesem Whitepaper auch die Grundlagen des von uns entwickelten FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modells. Sie erfahren wie die Zieldefinition nach dem DOUBLE TARGET APPROACH funktioniert und was ein RISIKODIFFERENZIIERTER FORECAST ist!

Abschließend erklären wir Ihnen, wie ein ONE PAGE Reporting für den integrierten Marketing-, Vertriebs- und Produktionsprozess aussehen kann, welche Überlegungen zu dem gezeigten ONE PAGE Design geführt haben und wie das Cockpit technisch umgesetzt wurde.

### CONSULTNETWORK GMBH

**Rosenheim** | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim  
**Wien** | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien  
**Klagenfurt am Wörthersee** | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt

[WWW.CONSULTNETWORK.COM](http://WWW.CONSULTNETWORK.COM)

Weitere **kostenlose Downloads** finden Sie hier!



## 2 Prämissen für die Steuerung funktionaler Teilbereiche des Unternehmens

Egal mit welchem funktionalen Teilbereich (Personal, Logistik, Produktion, Marketing oder Vertrieb) der Unternehmenssteuerung wir uns gerade beschäftigen, es gilt immer der Grundsatz, dass sich die Funktionsbereichssteuerung an den Vorgaben der übergeordneten Unternehmenssteuerung ausrichten hat.

Das bedeutet, es sind für jede Funktion im Unternehmen folgende Fragen zu klären:

1. Welchen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele kann und soll die Funktion leisten?
2. Wie muss die Funktion strukturiert und mit welchen Mitteln ausgestattet werden, um den aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Anforderungen gerecht werden zu können (structure follows strategy)?
3. Wie kann gemessen werden, ob die Funktion die Zielvorgaben erreicht hat bzw. auch in Zukunft erreichen wird (welche Teilaspekte muss der Controllingregelkreis berücksichtigen)?

### **Beispiel Marketing & Vertrieb:**

Möchte ein Unternehmen über mehrere Jahre hinweg jeweils 20 bis 30 % mehr Umsatz mit neuen Kunden in neuen Märkten erwirtschaften, ergeben sich daraus andere Anforderungen an das Marketing und den Vertrieb, als bei einem Unternehmen, das in einem gesättigten Markt mit bestehenden Kunden den vorhandenen Umsatz halten möchte. Umsatz auf neuen Märkten mit neuen Kunden ist in der Regel nur dann möglich, wenn dem Umsatz entsprechende Marketing- und auch Vertriebsaktivitäten vorausgegangen sind.

Ob sich das Unternehmen für Werbung im TV, Zeitschriften oder im Internet entscheidet oder doch lieber auf einschlägigen Messen präsentiert, ist eine Frage der Marketingstrategie. Werden neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt, ein neues CRM-System angeschafft oder wird doch lieber in den Aufbau eines Webshops investiert? Das sind Fragen der Vertriebsstrategie.

In manchen Unternehmen werden Marketing und Vertrieb als separate Funktionen gesehen, in anderen Unternehmen versteht sich Marketing und Vertrieb als eine Einheit, die sehr eng abgestimmt einen gemeinsamen Prozess, ausgehend von der Identifikation von Kundenbedürfnissen bis hin zum Verkaufsabschluss, bearbeiten. Keiner der beiden Ansätze ist per Definition falsch oder richtig, denn letztendlich entscheidet die Vorgabe aus der übergeordneten Unternehmensstrategie, welchen Beitrag zur Unternehmenszielerreichung die jeweilige Funktion zu leisten hat und wie eng die einzelnen Funktionen für die übergeordnete Zielerreichung miteinander zusammenarbeiten müssen. Für die Steuerung von Unternehmensfunktionen ergibt sich somit eine weitere wichtige Frage, die zu beantworten ist:

- 2b) Wie muss die Funktion mit anderen Funktionen zusammenarbeiten, um das übergeordnete Unternehmensziel erreichen zu können?

### 3 Ausgangssituation Unternehmen

Für die weitere Ableitung unseres funktionalen Steuerungskonzepts zur Marketing-, Vertriebs- und Leistungserstellungsprozesssteuerung liegt folgende Ausgangssituation vor:

Das zu betrachtende Referenzunternehmen ist ein System Haus, spezialisiert auf die Implementierung von ERP-Systemen für Unternehmen der Finanzindustrie. Das Unternehmen ist im Leistungserstellungsbereich projektorientiert, d.h. nahezu 100% aller Leistungen werden einzelnen Projekten zugeordnet. Das Unternehmen erwirtschaftet knapp 100 Millionen Euro Umsatz pro Jahr, gegliedert nach 9 verschiedenen Produktgruppen. Der wichtigste Inputfaktor neben den Softwarelizenzen für die Leistungserstellung sind die hoch spezialisierten Berater des Unternehmens, die teilweise produktgruppenübergreifend eingesetzt werden können. Das Unternehmen erzielt einen guten Teil seiner Umsätze mit der laufenden Betreuung von Bestandskunden. Das Geschäft mit ERP-Neuprojekten ist seit einigen Jahren rückläufig. Neues Wachstum erhofft sich das Unternehmen durch die Implementierung von cloudbasierten Systemen für den Onlinevertrieb von Finanzprodukten. Projekte lösen in der Regel zwischen 1 und 10 Mio. Euro Umsatz aus. Im Durchschnitt müssen im Jahr zwischen 20 und 30 Neukunden gewonnen werden, um das angepeilte Wachstum von 15 bis 20 Prozent pro Jahr halten zu können. Das Unternehmen agiert europaweit, eine Ausweitung des Marktes auf andere Kontinente ist nur dann vorgesehen, wenn sich die überregionale Entwicklung durch Projekte bei Bestandskunden ergibt. Größter Kostentreiber sind die Personalkosten für die hochqualifizierte Beratermannschaft. Im Rahmen der Finanzkrise 2008 ist das Neuprojektgeschäft massiv eingebrochen, was zu erheblichen Verlusten für das Unternehmen geführt hat. Auch das Bestandskundengeschäft war in den Jahren 2009 und 2010 als Folge der Krise rückläufig. Der Rückgang im Bestandskundengeschäft lag jedoch im einstelligen Prozentbereich und erholte sich bereits 2011 wieder. Aktuell erwirtschaftet das Referenzunternehmen ca. 20% des jährlichen Umsatzes über Wartungsverträge aus Altprojekten!

## 4 Die funktionale Steuerungsstrategie Marketing, Vertrieb und Produktion

Für das oben beschriebene Referenzunternehmen empfehlen wir die Ausweitung der Projektorientierung auch auf die Bereiche Marketing und Vertrieb. Damit ist eine einheitliche Strukturierung der Funktionen Marketing, Vertrieb und Projektabwicklung sichergestellt. Da wir im Sinne der Fragestellung 2b)<sup>1</sup> hier die Notwendigkeit für eine sehr enge Verzahnung sehen. Gleichzeitig wird eine prozessorientierte Betrachtung möglich!

### 4.1 Vom Marketing zum Verkaufschancenmanagement

Im Marketing werden Kampagnenprojekte geführt. Ein Kampagnenprojekt kann sein, der Auftritt auf einer einschlägigen Fachmesse oder eine Inserate-Aktion in einer Fachzeitschrift, die Installation einer themenbezogenen Website uvm. Alle mit einem Kampagnenprojekt verbundenen Kosten (Material, Personal, Dienstleistungskosten usw.) müssen für die spätere Bewertung der Effektivität einer Kampagne auf das entsprechende Kampagnenprojekt gebucht werden. Nun stellt sich aber die Frage, wie kann der Kampagnenerfolg gemessen werden? Wir wissen jetzt was wir für einzelne Kampagnenprojekte ausgegeben haben, können aber nicht nachvollziehen, was uns das Investment tatsächlich gebracht hat?

Wir müssen daher eine Überleitung von Kampagnenprojekten hin zu Vertriebsprojekten schaffen, d.h. kann bei einer Fachmesse der Kontakt zu einem potentiellen Interessenten aufgebaut werden, aus dem sich in weiterer Folge ein Vertriebsprojekt ergibt? Es muss dem Vertriebsprojekt im CRM-System die Herkunftsinformation (aus welcher Kampagne) mitgegeben werden. Gleiches gilt für ein Vertriebsprojekt, welches zum Beispiel aus einer Anfrage über eine Themenwebsite generiert wurde. Somit haben wir zu jeder Kampagne ein erstes messbares Ergebnis, nämlich Anzahl der generierten Leads (Verkaufschancen). Daraus lassen sich weitere Kennzahlen wie Kosten je Lead oder Leads je 1.000 Euro Kosten ableiten. Im Sinne eines Managements by objective sind jetzt Kampagnenmanager und / oder Marketingmanager nicht mehr dafür zuständig, dass Sie möglichst schöne Einschaltungen in Zeitschriften oder beeindruckende Messeauftritte organisieren, sondern sie tragen dafür Sorge, dass möglichst viele Leads (Verkaufschancen), welche sie in Form von Vertriebsprojekten mit dem Status „Analyse an den Vertrieb“ übergeben. Aus Kampagnenmanager werden im Sinn einer Prozessbetrachtung Verkaufschancenmanager. Somit generiert der Verkaufschancenmanager aus einer Kampagne x-Verkaufschancen, die er dann an den Vertriebsprojektmanager übergibt. Die Anzahl der generierten Verkaufschancen wäre ein erster Messpunkt für die Erfolgsmessung des Verkaufschancenmanagements.

Bei der Festlegung von Messpunkten raten wir immer zur Vorsicht, denn wie es schon Kaplan und Norton gesagt haben „What you measure is what you get“. Stellen Sie sich vor Sie messen die Anzahl der vom Verkaufschancenmanager an den Vertriebsprojektmanager weiter gemeldeten Verkaufschancen und verknüpfen diese mit dem variablen Einkommen des Verkaufschancenmanagers. Es wäre für den Verkaufschancenmanager verführerisch Verkaufschancen weiter zu geben, die gar nicht konkret sind oder möglicherweise für den Vertrieb nicht richtig passen. Die Folge wäre ein mit nicht relevanten Verkaufsprojekten überlasteter Vertrieb, der dann unter Umständen zu wenig Zeit hat sich mit den wirklich relevanten Interessenten zu beschäftigen. Um diesem Problem Herr zu werden, können wir natürlich umfassende Qualitätskriterien definieren, um festzulegen, welchen Anforderungen

---

<sup>1</sup> Wie muss die Funktion mit anderen Funktionen zusammenarbeiten, um das übergeordnete Unternehmensziel erreichen zu können?

Verkaufschancen gerecht werden müssen oder aber wir steuern mit dem von uns entwickelten „DOUBLE TARGET APPROACH“, welcher etwas weiter unten beschrieben wird!

## 4.2 Vertrieb als Bindeglied zwischen Verkaufschancenmanagement und Projektabwicklung

Aufgabe des Vertriebsprojektmanagers ist es, aus möglichst vielen Vertriebschancen verkaufte Projekte zu generieren, die anschließend an den Projektmanager übergeben werden. Somit ergibt sich ein durchgängiger Prozess von der Kundenansprache über den Vertriebsprozess zum Einführungsprojekt bis hin zum Projektabschluss. Mit der Anzahl an gewonnenen Projekten und begleitenden Faktoren wie Projektumsatz, Projekt-DB usw. werden weitere Messpunkte für die Messung der Effektivität und Effizienz des Vertriebsprojektmanagements geschaffen.

Da Vertriebsprozesse gerade bei Investitionsgütern mitunter sehr lange dauern können, empfehlen wir den Vertriebsprozess zu strukturieren. Bewährt haben sich folgende Vertriebsprozessstufen:

- A) Ansprache
- B) Analyse
- C) Angebot
- D) Argumentation
- E) Abschluss

## 4.3 Der DOUBLE TARGET APPROACH

Bei dem von mir entwickelten DOUBLE TARGET APPROACH geht es darum, dass für die Erfolgsbewertung neben dem Ergebnis des eigenen Teilprozesses (z.B. Verkaufschancenmanagement) auch immer das Ergebnis des folgenden Teilprozesses (Vertriebsprojektmanagement) mit in die Zieldefinition aufgenommen wird, d.h. es ist für den Erfolg des Verkaufschancenmanagers nicht mehr nur die Anzahl der gemeldeten Verkaufschancen ausschlaggebend, sondern es ist für seine Zielerreichung mit entscheidend, wie viele Projekte mit welchem Volumen der Vertriebsprojektmanager aus den zur Verfügung gestellten Verkaufschancen generieren kann. Für den Vertriebsprojektmanager ist es nicht nur entscheidend, wie viele Projekte mit welchem Umfang er verkaufen kann, sein persönlicher Erfolg hängt auch davon ab, ob es dem Projektleiter gelingt, die Projekte mit dem vorgegebenen Budget zur Zufriedenheit des Kunden abzuwickeln. Damit wird sichergestellt, dass der Vertrieb nicht zu offensiv mit den Preisen nach unten geht oder Projekte zu knapp dimensioniert werden. Mögliche Kennzahlen für die Steuerung sind Planleistungstage (inkl. Plantage, resultierend aus vom Kunden gewünschten Nachträgen) zu Ist-Leistungstagen je abgeschlossenem Projekt. Diese Kennzahl hat den Vorteil, dass die Manntage die unmittelbare Steuerungsgröße im Projektgeschäft sind und für die Verantwortlichen oft konkreter sind, als das Projektbudget oder der Projektdeckungsbeitrag. Alternativ könnte aber natürlich auch mit Plandeckungsbeitrag zu Ist-Deckungsbeitrag gearbeitet werden.

## 4.4 Vorsteuergrößen als wichtige Indikatoren

Zusätzlich können noch Vorsteuergrößen, wie Anzahl der Besucher auf der Website oder Anzahl der Neuzugänge in Vertriebsfallen, berücksichtigt werden. Diese Kennzahlen liefern Information darüber, ob auch weiterhin mit ausreichend Nachschub für die Vertriebspipeline gerechnet werden kann. Ist der Vertriebsprozess stark von Referenzen getrieben, kann zum Beispiel auch die Anzahl der im Monat/Jahr gewonnenen neuen Referenzprojekte erfasst werden, da diese einerseits ein Indikator für erfolgreich abgeschlossene Projekte ist und andererseits einen Einfluss darauf hat, ob Verkaufschancen zu erfolgreichen Projekten umgewandelt werden können. Naturgemäß gehen über die Jahre auch



Referenzen verloren, d.h. die verlorengegangenen Referenzen einer Periode sind natürlich den gewonnenen Referenzen gegenüber zu stellen.

#### 4.5 KPIs für die funktionale Steuerung von Marketing, Vertrieb & Projektabwicklung

Für die funktionale Steuerung von Marketing, Vertrieb und Projektabwicklung, die ja in jedem Fall wie auch schon auf der Unternehmensebene die Implementierung eines Controllingregelkreises erfordert, ergeben sich somit bereits mehrere harte Messpunkte, die dafür verwendet werden könnten:

- 1.) Besucher Website nach Herkunft (organic + AdWords) inkl. Bleiberate in %
- 2.) TOP 10 Subwebsites sortiert nach Bleibern der letzten 12 Monate
- 3.) Kontaktchancenzugänge in den Webvertriebsfallen je Periode
- 4.) Kosten pro Kontaktchance Web
- 5.) TOP 10 Sales Traps nach der Anzahl der bereitgestellten Kontaktchancen
- 6.) Anzahl der generierten Verkaufschance gegliedert nach Herkunft (# Verkaufschancen Zugänge)
- 7.) Kosten Verkaufschancenmanagement absolut oder Kosten pro zugegangen Verkaufschance
- 8.) Anzahl der gewonnenen Projekte = Verkaufschancen Abgänge positiv
- 9.) Kosten pro gewonnenem Projekt (Verkaufschance Abgänge positiv)
- 10.) Höhe des gewonnenen Jahresprojektohertrags = Vertriebsleistung (Software + Manntage x Manntagsatz), auch eine separate Kennzahl jeweils für Softwareumsatz und Dienstleistungsumsatz ist denkbar
- 11.) Höhe des erzielten Produktionsrohertrags = Produktionsleistung
- 12.) Auslastung Produktion in %
- 13.) Bestand Resturlaubstage und ZA Guthaben
- 14.) TOP 10 Projekte in Produktion
- 15.) Plan-Leistungstage zu Ist-Leistungstage der fertiggestellten Projekte
- 16.) Plandeckungsbeitrag zu Ist-Deckungsbeitrag der fertiggestellten Projekte
- 17.) TOP 10 abgeschlossene Projekte
- 18.) Gewonnene Referenzprojekte + verlorene Referenzprojekte

Da die meisten der oberhalb genannten Kennzahlen vergangenheitsorientiert sind und wir immer wieder für eine vorausschauende Unternehmenssteuerung eintreten, finden Sie unterhalb einige Ausführungen zum Thema Forecasting.

## 5 Forecast im Kontext projektorientierter Unternehmen

Der Internationale Controllerverein definiert den Forecast als ein Instrument zur unterjährigen Unternehmenssteuerung, welches eine Aussage zur Erreichbarkeit der vorhandenen Ziele liefern soll. Es geht im Forecasting also nicht darum möglichst anspruchsvolle Ziele zu definieren, sondern es geht vielmehr darum möglichst genau zu prognostizieren, da der Forecast in vielen Unternehmen nicht nur für die vorausschauende Ergebnisrechnung Verwendung findet, sondern auch für die operative Disposition (Materialbestellungen, Kapazitätserweiterungen, Personaleinsatzplanung, Supply Chain Abstimmung, usw.) als Entscheidungsgrundlage dient. Der Forecast wird als Ergänzung zur operativen und strategischen Planung gesehen und stellt neben Plan und Ist eine weitere für uns wichtige und relevante Datenart für die Unternehmenssteuerung dar.

An dieser Stelle möchten wir hier noch differenzierter vorgehen und den Forecast im weiteren und engeren Sinne wie folgt unterscheiden:

### 5.1 Forecast im weiteren Sinne

Aus den Ausführungen oberhalb können wir bereits ableiten, dass wir Ist-Daten und auch Plan-Daten für die Steuerung benötigen. An dieser Stelle möchte ich aber noch mal speziell auf das Thema FORECAST eingehen und den FORECAST auch gegen den Plan abgrenzen. Der Forecast ist aus unserer Sicht eine weitere Datenart wie Ist und Plan die wir für die Unternehmenssteuerung benötigt. Während der Plan für eine Periode im Voraus erstellt wird, ist der Forecast im weiteren Sinne, wie wir ihn in einer Gewinn- und Verlustrechnung abbilden, eine Kombination aus Ist-Werten für bereits vergangene Monate ergänzt um angepasste Plan-Werte für die noch verbleibenden Monate des laufenden Geschäftsjahres. Dabei werden für die Anpassung der Plan-Werte zum Forecast-Zeitpunkt vorliegende Detailinformationen berücksichtigt, was zu einer Abweichung zwischen den in der Zukunft liegenden Plan- und Forecast-Monaten führen kann.

### 5.2 Forecast im engeren Sinne

An dieser Stelle möchten wir Sie für eine noch etwas differenzierte Betrachtung des Forecasts sensibilisieren. Dabei fokussieren wir uns auf den Forecast im engeren Sinne, d.h. wir betrachten nur jene Monate des Forecasts im weiteren Sinne, die noch in der Zukunft liegen. Dabei unterscheiden wir wiederum zwischen dem safe Forecast und dem unsafe Forecast. Beim safe Forecast handelt es sich um die Forecast-Werte der dem Forecast-Zeitpunkt folgenden Monaten, die aus gesicherten Datenbeständen wie Auftragsbestand und der Vertriebspipeline abgeleitet werden. Wir können beim safe Forecast auch von einem transaktionsgestützten Forecast sprechen, da die Ermittlung der Forecast-Werte auf konkreten dem Unternehmen zum Forecast-Zeitpunkt bereits bekannten Transaktionen aufbaut. Da wir davon ausgehen müssen, dass der Forecast-Horizont größer sein kann als der Zeitraum, für den wir aus unseren Systemen einen safe Forecast ableiten können, kann es sein, dass es notwendig ist den safe Forecast um den unsafe Forecast zu ergänzen. Beim unsafe Forecast handelt es sich um einen abgeleiteten Forecast, der gegebenenfalls nicht mehr auf konkreten Geschäftsfällen beruht, sondern auf einer generellen Hochrechnung der vergangenen bzw. zukünftigen Entwicklung des safe Forecasts aufbaut.

Rohrertrag in mEUR  
VJ, IST, FCS, FCUS, PL

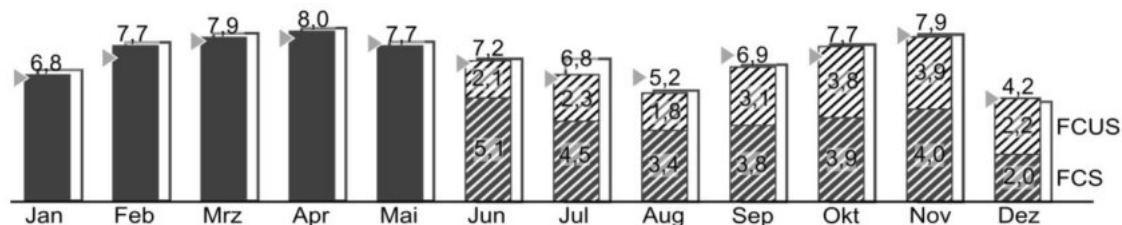


Abbildung 1: Rohrertrag in mEUR inkl. safe and unsafe Forecast

Aus Sicht der Steuerung einer projektorientierten Marketing-, Vertriebs- und Produktionsorganisation ist natürlich die Ermittlung eines safe Forecasts für möglichst viele Monate in die Zukunft erstrebenswert, da sie dadurch Sicherheit in den operativen Entscheidungen und auch im Reporting gewinnt. Daher finden Sie unterhalb einige Ausführungen zum von mir entwickelten FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell und dem FORECAST-Controller. Beide, sowohl das FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell als auch der FORECAST-Controller, liefern wichtige Inputs für die Ermittlung des safe Forecasts.

### 5.3 Das FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell

In einem dynamischen Umfeld wird vom Controlling erwartet, dass dieses nicht nur als reiner Zahlenlieferant agiert, sondern auch dazu beiträgt, dass das Unternehmen nachhaltig ertragreich ist, seine strategischen Ziele verfolgen kann und ausreichend mit liquiden Mitteln versorgt wird. Wir als Controller und Berater müssen uns also die Frage stellen, wie wir für das Unternehmen wertschöpfend sein können? Unsere Antwort darauf ist das Forecast Controlling bzw. die Forecast Planung, mit welcher wir als Controller einen wesentlichen Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten können.

Wie das geht, erklären wir mit dem von uns entwickelten FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell, welches auf die Schaffung von Fristenkongruenz zwischen Anpassungshorizont und Forecast-Horizont setzt!

Aufgrund zunehmend hoher Volatilität bei der Nachfrage sind wir gefordert, Controlling-Systeme zu implementieren, mit denen es uns gelingt, den Unternehmenserfolg von der aktuellen Marktlage zu entkoppeln, d.h. ob Ihr Unternehmen Gewinn macht oder nicht, darf letztendlich nicht eine Frage der Konjunktur oder der Branchenentwicklung sein! Wir haben also die Aufgabe ein Controlling-System zu entwickeln, welches das Auf und Ab der Wirtschaftszyklen handhaben kann und so einen kontinuierlichen Erfolg unabhängig vom Geschäftsvolumen ermöglicht.

Nun stellt sich aber die Frage, wie wir als Controller ein derartiges System entwickeln können. Die Antwort auf diese Frage finden wir in einer alten betriebswirtschaftlichen Regel, der goldenen Finanzierungsregel, welche fordert, dass langfristig gebundenes Vermögen durch langfristiges Kapital und kurzfristig gebundenes Vermögen durch kurzfristiges Kapital finanziert sein soll, d.h. es wird eine

sogenannte Fristenkongruenz gefordert. Genau diese Fristenkongruenz ist die Lösung für unser oben beschriebenes Steuerungsproblem. Wir müssen diese Fristenkongruenz für unser Steuerungsproblem jedoch gänzlich anders auslegen und im Rahmen der FORECAST Planung neu interpretieren!

#### Sie interessieren sich für dieses Thema?



Dann sehen Sie sich unser [kostenloses Video](#) zum Thema **FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell** an! Melden Sie sich am besten gleich jetzt an und Sie erhalten in wenigen Sekunden Ihren persönlichen Zugang!

### 5.3.1 Theoretische Grundlagen zum FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell

Wir gehen davon aus, dass jedes Unternehmen — kurzfristig betrachtet — eine vorgegebene Kapazität hat, welche aber zumindest mittelfristig oder langfristig sowohl nach oben als auch nach unten verlustfrei angepasst werden kann. Somit ergibt sich für jedes Unternehmen ein Anpassungshorizont (eine Zeitspanne), innerhalb dessen eine Kapazitätsanpassung nach unten nicht zwingend mit Rentabilitätseinbußen verbunden sein muss. Dienstleistungsunternehmen können sich oft innerhalb von zwei bis drei Monaten anpassen, während Industrieunternehmen oft zwölf Monate oder mehr für eine Kapazitätsanpassung ohne Rentabilitätsverluste benötigen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom Anpassungshorizont für die verlustfreie Kapazitätsanpassung.

Dem Anpassungshorizont gegenüber steht der Forecasthorizont. Je nachdem wie das Konzept zur Unternehmenssteuerung entwickelt ist, gibt es bereits Forecast-Modelle in den Unternehmen, die es ermöglichen, einen safe Forecast zu ermitteln. Der safe Forecast muss uns einen Forecast-Horizont liefern, der weiter in die Zukunft reicht als der Anpassungshorizont. Schaffen wir das, haben wir eine Fristenkongruenz zwischen Anpassungshorizont und Forecast-Horizont und haben die Möglichkeit eine verlustfreie Kapazitätsanpassung im Falle einer negativen Entwicklung am Markt vorzunehmen.

Das Controlling kann so helfen, Rentabilitätseinbußen zu vermeiden und schafft damit die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Wenn es das Unternehmen mehrfach schafft, eine Delle in der Branchenkonjunktur ohne Verluste oder Rentabilitätseinbrüche zu überstehen, während der Wettbewerb Verluste macht oder zumindest nur eine sehr geringe Rentabilität zustande bringt, hat das Unternehmen die Chance auf antizyklische Investition und eine deutlich bessere Kapitalausstattung als der Wettbewerb.

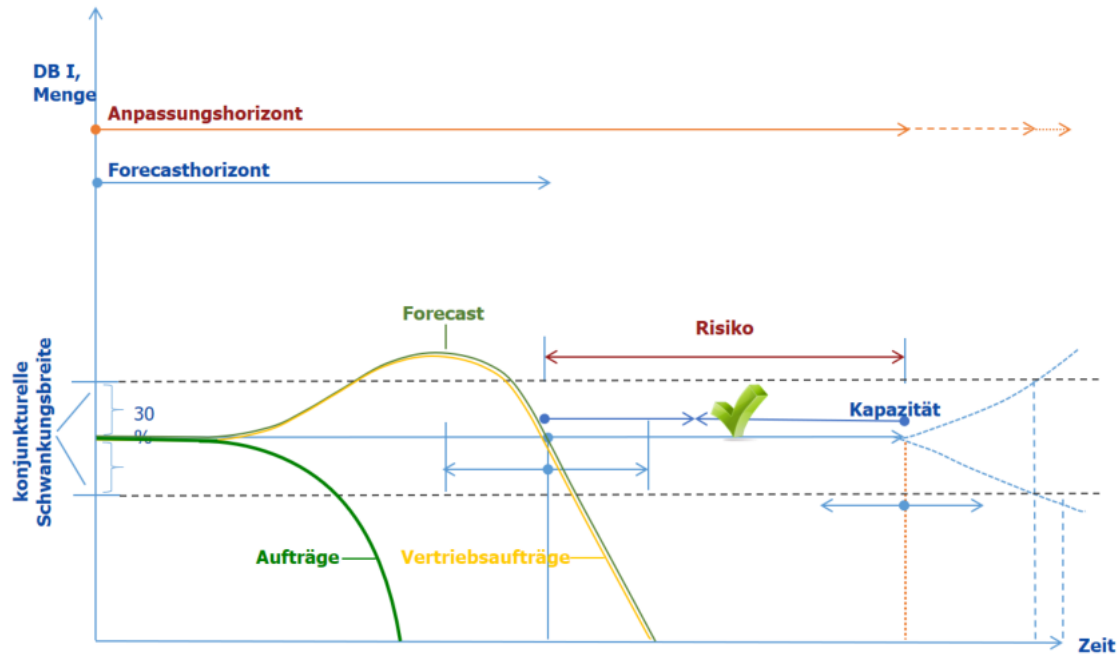


Abbildung 2: FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell

### 5.3.2 FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell in der praktischen Umsetzung

Wenn diese Überlegungen oberhalb für Sie plausibel sind, stellt sich nur die Frage: Wie können wir den Zustand der Fristenkongruenz zwischen Anpassungshorizont und Forecast-Horizont nun erreichen? In einem ersten Schritt, und das ist in der Regel der leichtere Teil der Übung, geht es darum, das Forecast Controlling und die Forecast-Methodik zu verbessern! Wir dürfen den Forecast nicht mehr als Vortrag der ursprünglichen Planung oder als ein Bauchgefühl seitens des Controllers verstehen, denn ein Controller ohne Marktinformation ist in der Regel der letzte, der einen robusten Forecast liefern kann. Wir müssen einen Weg für die systematische Ermittlung des Forecasts finden. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Unternehmen meist mehr Informationen für eine systematische Forecast-Ermittlung im Unternehmen vorrätig haben als ihnen bewusst ist. Ich denke hier an das ERP-System, welches in der Regel exakte Informationen zu Aufträgen hat, welche bereits in Arbeit sind oder in den nächsten Wochen und Monaten in den Leistungserstellungsprozess eingehen. An zweiter Stelle denke ich an die Vertriebssysteme. Mit den in der Zwischenzeit teilweise sehr ausgereiften CRM-Systemen hat man die Möglichkeit, die Verkaufschancen innerhalb des CRM nach Forecast-Gesichtspunkten zu strukturieren. So können weitere wertvolle Quellen für einen safe Forecast und auch für eine Verlängerung des Vorschauhorizonts erschlossen werden.

### 5.3.3 DER FORECAST CONTROLLER

Zur Unterstützung des Forecast-Prozesses bieten wir den FORECAST CONTROLLER an. Dabei handelt es sich um eine Software, die die relevanten Informationen, welche für die Erstellung des Forecasts notwendig sind, entweder aus den bereits vorhandenen Systemen herausextrahiert und für den Forecast aufbereitet oder sollten die Daten noch nicht vorhanden sein auch als Applikation zur Datengenerierung eingesetzt werden kann. Zusätzlich verfügt der FORECAST CONTROLLER über ein leistungsfähiges Reporting-Frontend, welches ein ONE PAGE Berichtswesen und Reporting nach den International Business Communication Standards (IBCS®) unterstützt. Der FORECAST CONTROLLER kann sowohl am PC als auch im Web oder auch via i-Pad bedient werden. Da naturgemäß nicht aus jedem

Vertriebsprojekt ein Auftrag entsteht, bietet der FORECAST CONTROLLER die Möglichkeit einer ereignisgesteuerten Wahrscheinlichkeitsrechnung für jenen Teil des FORECASTs, der aus der Vertriebspipeline abgeleitet wird.

Funktionen, die der FORECAST CONTROLLER unterstützt:

- Abbildung von Vertriebsprojekten mit frei definierbaren Vertriebsphasen
- Automatisierte Stammdatenübernahme aus ERP oder CRM
- Priorisierung von Vertriebsprojekten und Wiedervorlagenmanagement
- Ereignisgesteuerte Wahrscheinlichkeitsrechnung für die Vertriebsprojekte
- Unterstützt PC, WEB und i-Pad

#### Sie interessieren sich für dieses Thema?



Dann sehen Sie sich unser [kostenloses Video](#) zum Thema **FORECAST CONTROLLING** an! Melden Sie sich am besten gleich jetzt an und Sie erhalten in wenigen Sekunden Ihren persönlichen Zugang von uns!

In einem zweiten Schritt geht es aber dann darum, den Leistungserstellungsprozess zu verändern, da wir nicht davon ausgehen können, dass wir nur durch Anpassung des Forecast Controllings und der Forecast-Methodik die Fristenkongruenz zwischen Anpassungshorizont und Forecast-Horizont erreichen können. An dieser Stelle ist auch festzuhalten, dass nicht die Fristenkongruenz das eigentliche Ziel ist, sondern dass wir eigentlich einen deutlich über den Anpassungshorizont hinausreichenden Forecast-überhang anstreben, welcher sozusagen als Puffer die vorhandene Kapazität absichert. Es gibt zahlreiche Maßnahmen und Lösungswege für Verkürzungsansätze; sie reichen von Modularisierung über Gleichteilestrategien bis hin zur Fremdvergabe von Aufträgen. Lösungen sind hier in Abhängigkeit von Unternehmen und Branche zu suchen und jedenfalls auch zu finden.

## 6 Der integrierte ONE PAGE Bericht für die projektorientierte Vertriebs-, Marketing- und Projektorganisation

Nachdem wir einleitend die Prämissen für die Steuerung funktionaler Teilbereiche eines Unternehmens fixiert haben, konnten wir nach der Vorstellung der Ausgangssituation unseres Referenzunternehmens Überlegungen zur Steuerungsstrategie für unsere prozessorientierte Marketing-, Vertriebs- und Projektorganisation machen. Aus diesen Überlegungen heraus ergab sich die Notwendigkeit zur Behandlung des Themenkomplexes Forecasting. Abschließend kommen wir wieder zur eigentlichen Aufgabenstellung, nämlich der Entwicklung eines ONE PAGE Cockpits zur operativen Steuerung des integrierten Marketing-, Vertriebs- und Projektabwicklungsprozesses zurück. Die Erstellung der Grafiken und Tabellen erfolgte in Anlehnung an die IBCS®-Standards.



Die IBCS®-Standards sind Ihnen noch kein Begriff? Dann lesen Sie am besten gleich alles zu den IBCS®-Standards [hier](#) nach. Sie können sich auch einfach unser [kostenloses Whitepaper](#) zu dem Thema auf unserer Website herunterladen!

Hier sehen Sie nun unser Schaubild, welches Ihnen den Ablauf der einzelnen Prozesse veranschaulichen soll. Sie finden diese Grafik in Originalgröße im Anhang.

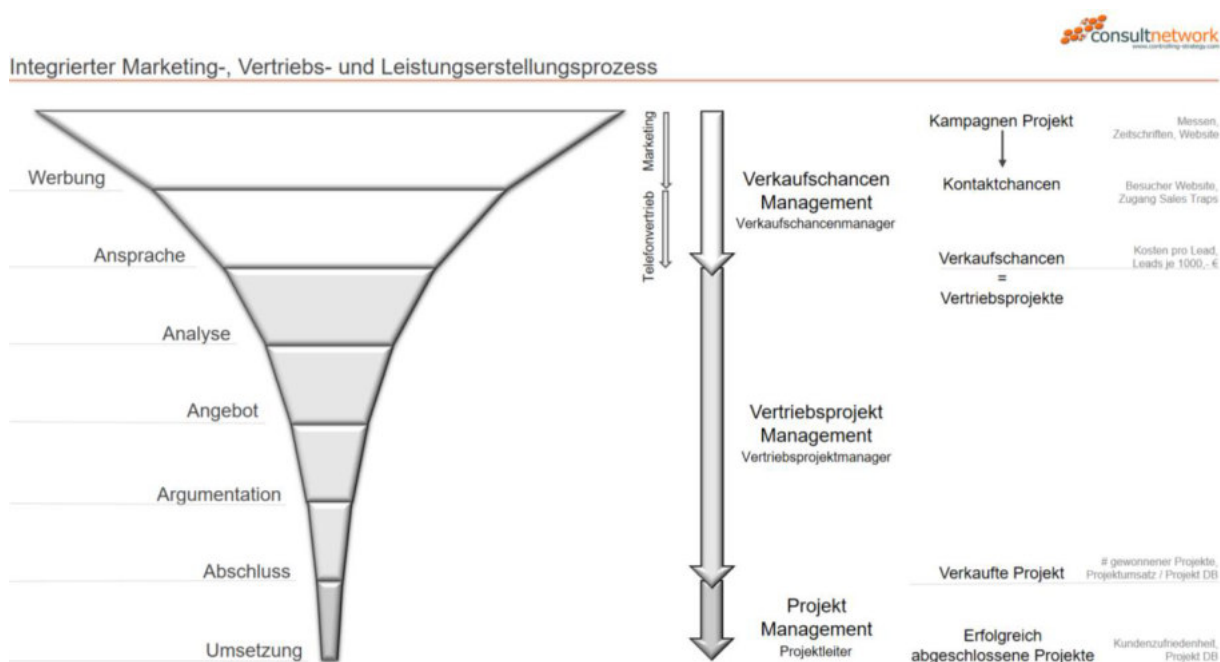


Abbildung 3: Integrierter Marketing-, Vertriebs- und Leistungserstellungsprozess

### 6.1 Das Verkaufschancenmanagement

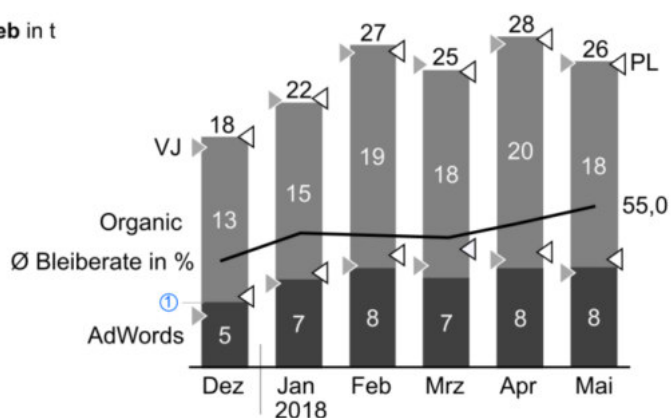
Beginnen wir unser Cockpit links oben mit der Vorsteuergröße Websitebesucher. Strategie des Unternehmens ist es potentielle Interessenten via Web anzusprechen, daher ist die Anzahl der Besucher auf der Website eine wichtige Vorsteuergröße für die später möglichen Verkäufe. Da die Anzahl der Besucher auf der Website einerseits durch Suchmaschinenoptimierung (interne Maßnahmen) und andererseits durch den Ankauf von AdWords (externe Maßnahmen) von Google beeinflusst wird, unterscheiden wir zwischen Besuchern, die via AdWords auf unsere Website



gekommen sind und Besuchern die über alternative Kanäle d.h. nicht via AdWords auf unsere Seite gekommen sind. Dem gegenüber steht das AdWords Budget und das Budget für die Suchmaschinenoptimierung inkl. Social-Media-Aktivitäten. Die Grafik zeigt den Verlauf über die letzten 6 Monate mit Vorjahres-, Ist- und Planwerten.

Da das Unternehmen komplexe Produkte vertreibt und bei der Suchmaschinenoptimierung die Interessenten in einem ersten Schritt mit einem fachlichen Input anspricht, ist es notwendig die Interessenten in einem zweiten Schritt hin zu den Produktseiten, auf denen es konkrete Informationen zu den Produkten und Leistungen gibt, zu führen. Es ist daher für das Unternehmen wichtig, dass die Kunden nicht nach der Betrachtung der ersten Seite abspringen, sondern sich weitere Informationen zu den Produkten und Leistungen ansehen. Daher wird in der Grafik neben der Anzahl der Besucher auch die Bleiberate angezeigt. Ein Besucher gilt als „geblieben“, wenn er nach dem initialen Besuch auf der Website weitere Anfragen an den Server sendet. Eine möglichst hohe Bleiberate ist gewünscht. Zielwert ist eine Bleiberate größer als 70% für die Gesamtsite. Natürlich ist es so, dass eine Bleiberate für die Gesamtwebsite nur eine bedingte Aussagekraft hat, daher gibt es die Möglichkeit in einer weiteren Tabelle die Top 8 Subwebsiten inkl. Bleiberate zu sehen.

**Besucher Web in t**



① Trennstrich: VJ und PL bezieht sich auf die Teilsäulen

Abbildung 4: Besucher Web in t

Top 8 Subwebsiten Besucher und Bleiber in t	2017-12 2018-05		Bleiber in %
	# Besucher in t	↓ # Bleiber in t	
Vermögenssicherung	35	19	54%
Existenzsicherung	30	17	57%
Finanzberatung	25	8	32%
Vermögensausbau	15	6	40%
Vermögensaufbau	12	4	33%
Risikomanagement	4	2	50%
Unternehmensberatung	6	2	33%
Service	1	1	100%
restliche Subwebsiten	18	10	56%
<b>Alle Subwebsiten</b>	<b>146</b>	<b>69</b>	<b>47%</b>

Abbildung 5: Top 8 Subwebsiten (Besucher und Bleiber in t)

Auf der Website bietet das Unternehmen über sogenannte Sales Traps verschiedene Whitepapers, Videos und Produktinformationen den Interessenten zum kostenlosen Download an. Mit jedem Download hinterlässt der Interessent/Kunde Daten und erlaubt es dem Vertrieb des Unternehmens mit ihm in Kontakt zu treten. Verschiedene Reports erlauben es nachzuvollziehen, für welche Inhalte sich



Interessenten und Kunden interessieren, was dem Telefonvertrieb, der Teil des Verkaufschancenmanagements ist, eine zielgerichtete Ansprache für den folgenden ersten Schritt (Ansprache) des Verkaufsprozesses ermöglicht. Wir sehen in dem Diagramm daher auch die Anzahl der Anmeldungen in den Sales Traps.

Natürlich kommt es vor, dass ein und dieselbe Person sich an mehreren Stellen anmeldet und daher Mehrfachzählungen vorkommen. Darüber hinaus ist es auch so, dass nicht jeder Download zu einem brauchbaren Kontakt führt, oft werden Downloads mit anonymisierten E-Mail-Adressen und falschen Angaben gemacht, daher werden die wertigen Kontakte noch mal separat gezählt, hier werden dann auch Mehrfachanmeldungen eliminiert. Somit ist nachgewiesen, wie viele Kontaktchancen das Marketing an den Telefonvertrieb je Monat übergibt.

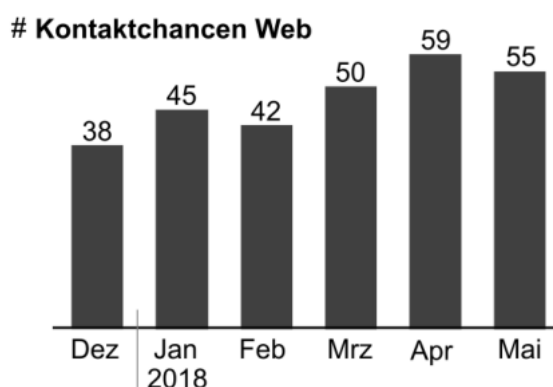


Abbildung 6: Kontaktchancen im Web

Dem gegenüber stehen die Kosten des Webmarketings, die durch die Anzahl der erzeugten Kontaktchancen dividiert werden können, um die Kosten je websitegenerierter Kontaktchance zu zeigen. Da einzelne Aktivitäten oft über mehrere Monate wirken und auch die Anzahl der Werkzeuge des einzelnen Monats einen Einfluss auf den Monatswert hat, kann es durchaus sinnvoll sein, diese Kennzahl kumuliert zu betrachten.

#### Kosten Web pro Kontaktchance Web in EUR

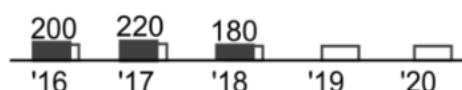


Abbildung 7: Kosten Web pro Kontaktchancen im Web in EUR

In weiterer Folge übernimmt der Telefonvertrieb die Kontaktchancen aus dem Webmarketing, nimmt mit den Interessenten Kontakt auf, erstellt mit dem Interessenten eine erste Bedarfserhebung und generiert aus einem Teil der Kontaktchancen realistische Verkaufschancen, welche in Form von Vertriebsprojekten an den Vertriebsprojektmanager zur weiteren Bearbeitung (Analyse) übergeben werden. Somit haben wir als Absolutwert die Anzahl der generierten Verkaufschancen, aber auch eine

Verkaufschancenquote oder auch die Kosten je generierte Verkaufschance jeweils mit oder ohne die Kosten des Webmarketings. In unserem Cockpit haben wir uns für die Kennzahlen #Verkaufschancen Zugänge und die Kosten/Verkaufschance Zugänge in EUR entschieden.

### # Verkaufschancen Zugänge

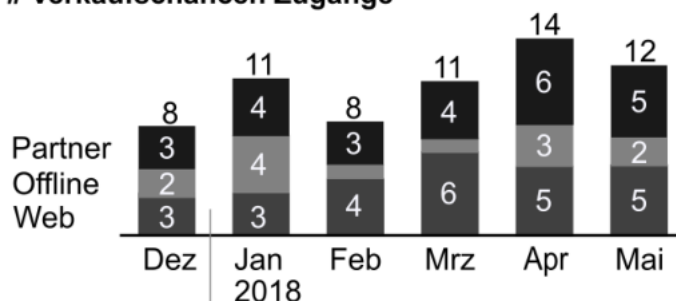


Abbildung 8: Verkaufschancen Zugänge

### Kosten pro Verkaufschance Zugänge in EUR

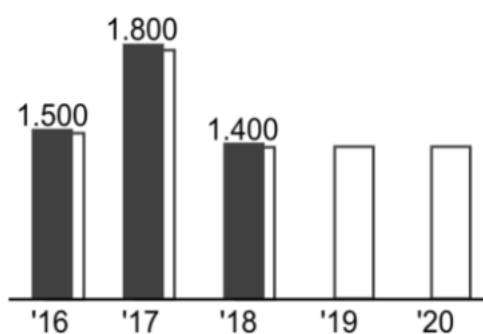


Abbildung 9: Kosten pro Verkaufschancen Zugänge in EUR

## 6.2 Das Vertriebsprojektmanagement

Wie bereits oben erwähnt, wird der Vertriebsprozess in unserem Referenzunternehmen in folgende Vertriebsprozessstufen gegliedert:

- A) Ansprache (Verkaufschancenmanagement = Marketing + Telefonvertrieb = Kampagne-Projekte)
- B) Analyse (Vertriebsprojektmanagement = Vertriebsprojekte)
- C) Angebot (Vertriebsprojektmanagement = Vertriebsprojekte)
- D) Argumentation (Vertriebsprojektmanagement = Vertriebsprojekte)
- E) Abschluss (Vertriebsprojektmanagement = Vertriebsprojekte)
- F) Abarbeitung (Projektmanagement = Consultingprojekt)

Das Vertriebsprojektmanagement hat die Aufgabe so viele Verkaufschancen wie möglich in verkaufte Vertriebsprojekte umzuwandeln (abzuschließen). Um zu sehen, wie es um die Vertriebspipeline bestellt ist, zeigen wir in unserem Cockpit die Menge der Vertriebsprojekte, die sich aktuell in unserer Vertriebspipeline befinden, sowie den Bestand der letzten 5 Monate, um zu sehen, ob es Entwicklungstendenzen gibt. Der Bestand an Projekten zeigt uns jedoch nicht, wie gut wir es tatsächlich schaffen auch Projekte zu verkaufen. Wir haben uns daher für eine Wasserfallgrafik entschieden, die uns zeigt wie viele neue Vertriebsprojekte innerhalb einer Periode zugehen und wie viele Projekte

innerhalb einer Periode abgehen (rot = verlorenes Vertriebsprojekt; grün = gewonnenes Vertriebsprojekt). Da Zu- und Abgänge bei relativ großen Bestandswerten in der Grafik nur sehr klein angezeigt werden, haben wir die #Verkaufschancen Zugänge (gegliedert nach Vertriebskanal) und die #Verkaufschancen Abgänge positiv und negativ (gegliedert nach Vertriebskanal) noch mal in einer eigenen Grafik abgebildet. Dadurch wird es möglich zu sehen, aus welchem Vertriebskanal die Zugänge und Abgänge kommen.

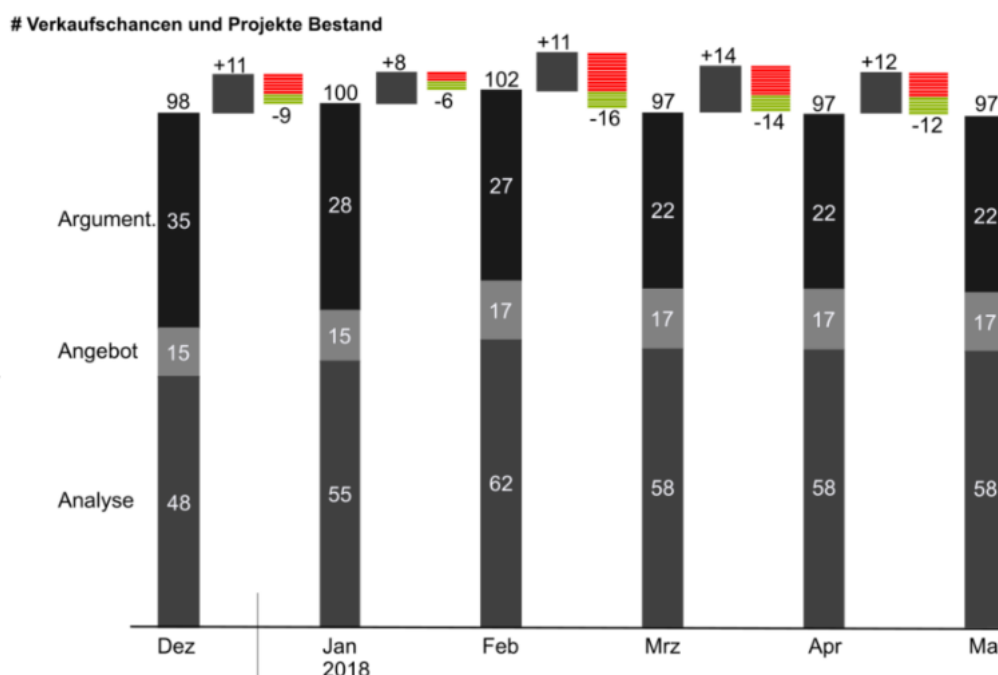


Abbildung 10: Vertriebsprojekte

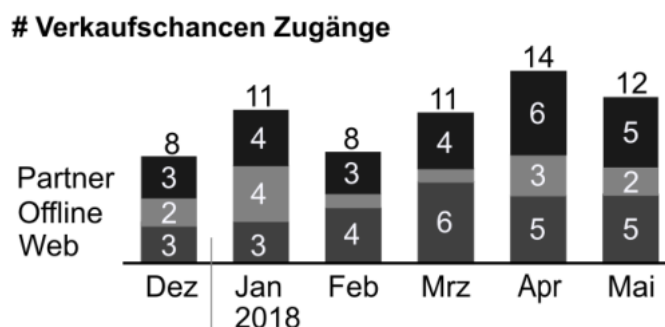


Abbildung 11: Verkaufschancen Zugänge

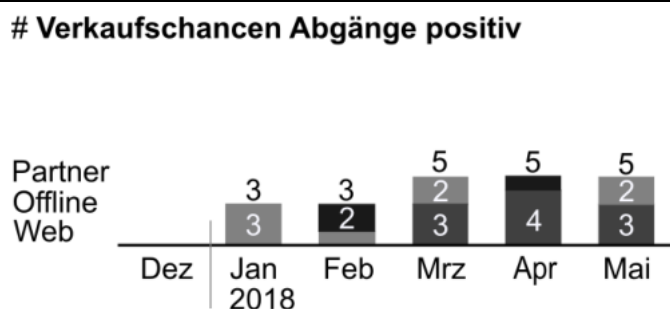


Abbildung 12: Verkaufschancen — positive Abgänge

### # Verkaufschancen Abgänge negativ

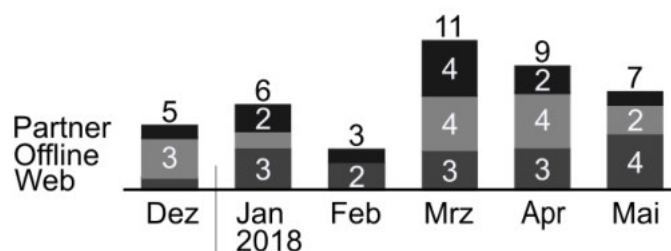


Abbildung 13: Verkaufschancen — negative Abgänge

Da es gerade im Projektvertrieb von Investitionsgütern oft zu Entscheidungsverzögerungen und Verschiebungen kommt, ist der Bestand an Vertriebsprojekten nur eine erste Indikation für das Potential in der Vertriebspipeline. In der Vertriebsprojektverwaltung müssen daher weitere Informationen gesammelt werden, die eine Bewertung der Pipeline ermöglicht.

Es werden folgende Daten für jedes Projekt erfasst und im Idealfall laufend aktualisiert:

- VK Projektstartdatum (Vom Vertrieb abgeschätztes Projektstartdatum = Abschlussdatum)
- VK Durchlaufzeit in Monaten (Vom Vertrieb abgeschätzte Durchlaufzeit für das Projekt)
- VK Manntage geschätzt (Vom Vertrieb abgeschätztes Projektvolumen in Manntagen)
- VK Manntagsatz (Vom Vertrieb abgeschätzter Manntagverrechnungssatz)
- VK Softwaresatz (Vom Vertrieb abgeschätzter Softwareumsatz)

Mithilfe der Daten oberhalb kann ermittelt werden, ob ein Vertriebsprojekt in der Pipeline überhaupt eine Relevanz für die nächsten Monate hat, d. h. wir können Projekte, deren vom Vertrieb geschätztes Projektstartdatum mehr als 8 Monate in der Zukunft liegt, anders bewerten als Projekte, die innerhalb der nächsten drei Monate starten sollen. Wir können auch sehen, ob es sich um ein großes oder ein kleines Projekt handelt und wir können erkennen, ob das Gewinnen des Vertriebsprojektes einen Softwareumsatz und/oder einen Beratungsumsatz auslöst. Dies sind für uns wichtige Informationen, denn ein Softwareumsatz in der Höhe von 1 Mio. geht zum Abschlusszeitpunkt in die GuV als Umsatz ein und ist somit sofort ergebniswirksam, während ein Projektumsatz in der Höhe von 1 Mio. Euro möglicherweise erst über einen Zeitraum von 24 Monaten zu Umsätzen und somit zu einer Ergebniswirkung, aufgeteilt auf mehrere Geschäftsjahre, führt.

Um herauszuarbeiten, welche Projekte in der Vertriebspipeline für die nähere Zukunft eine Relevanz haben, werden jene Projektbestände, deren VK Projektstartdatum innerhalb der nächsten 6 Monate liegt, noch mal separat ausgewiesen, was dann zu einer bedeutenden Bestandsreduktion führt. Da nicht bei allen Projekten das VK Projektstartdatum von den Vertriebsmitarbeitern gepflegt wird, werden in unserem Fall auch jene Projekte ohne Projektstartdatum ausgeschieden. Da die Praxis gezeigt hat, dass das Stammdatenfeld VK Projektstartdatum nicht immer aktuell gepflegt wurde, werden auch jene Projekte, deren Wiedervorlagdatum (Datum nächster Aktivität) für den zuständigen Verkäufer weiter als 6 Monate in der Zukunft liegt, abgezogen.

Da weder das Vorhandensein eines Vertriebsprojektes noch das Feststehen eines Projektstartdatums etwas darüber aussagt, ob wir ein Projekt tatsächlich gewinnen können, ist für die Abschätzung ob und in welchem Umfang wir Projekte nun tatsächlich gewinnen können eine genauere Analyse des Vertriebsprojektes notwendig.

Die Analyse zahlreicher Verkaufsprojektprozesse hat uns gezeigt, dass der reine Fortschritt innerhalb der Vertriebsprozessstufen nicht ausreichend ist, um daraus die Abschlusswahrscheinlichkeit für ein Vertriebsprojekt fest zu machen. Auch hat sich gezeigt, dass das prozentuelle Abschätzen der Abschlusswahrscheinlichkeit durch den Verkäufer nur ungenaue Ergebnisse liefert. Wir setzten daher auf eine ereignisgestützte Abschlusswahrscheinlichkeitsberechnung. Dabei werden im Rahmen einer Vertriebsprozessanalyse Ereignisse identifiziert und im System definiert, die erfahrungsgemäß Einfluss auf die Abschlusswahrscheinlichkeit haben. Mit dem Eintreten jedes definierten Projektereignisses steigt oder fällt die Abschlusswahrscheinlichkeit. Die Projekte fließen dann entsprechend der berechneten Abschlusswahrscheinlichkeit in den Forecast ein: Softwareumsätze zum Projektstartdatum, Beratungsumsätze ab dem Projektstartdatum gleichverteilt über die Durchlaufzeit. Damit ist sichergestellt, dass nicht zu optimistisch abgeschätzt wird und dass die zeitliche Zuteilung der aus der Vertriebspipeline resultierenden Umsätze richtig ist.

Im System unseres Referenzunternehmens sind folgende Ereignisse definiert:

- Kunde hat konkrete Aufgabenstellung, die zu unserem Portfolio passt
- Kunde hat ein Budget in der Höhe von mind. 200.000 Euro
- Kunde möchte in den nächsten 6 Monaten eine Lösung implementieren
- Ein Angebot wurde erstellt
- Präsentation vor dem Entscheider wurde gemacht
- Positive Rückmeldung des Entscheiders zur Präsentation
- Angebot wurde mit dem Kunden im Detail besprochen
- Preis- und Angebotsverhandlungen wurden aufgenommen
- Konkrete Terminplanung mit den operativen Verantwortlichen wurde begonnen
- Preis- und Angebotsverhandlungen wurden erfolgreich abgeschlossen
- Mündliche Kaufzusage
- Bestelleingang

Jedes der oben definierten Ereignisse hat mehr oder weniger Einfluss auf die Abschlusswahrscheinlichkeit. Erst wenn der Verkäufer beginnt diese Felder zu pflegen, beginnen Werte in Abhängigkeit der hinterlegten Wahrscheinlichkeit in den Forecast einzufließen!

### 6.2.1 Risikodifferenzierter FORECAST

Da sich der safe Forecast einerseits aus zukünftigen Umsätzen ableitet, die aus Wartungsverträgen von Altprojekten resultieren und andererseits aus Umsätzen von bereits in der Vergangenheit gewonnenen Projekten, die sich aktuell im Leistungserstellungsprozess befinden, zuzüglich der Umsätzen aus Projekten die sich aktuell gerade im Vertriebsprozess befinden, ist die FC-Säule in unserem Diagramm drei- oder viergeteilt.

Wir finden unterhalb den FC0 mit den Umsätzen resultierend aus den Wartungsverträgen. Darüber die Umsätze aus den bereits in der Vergangenheit verkauften Projekten, die bereits beauftragt wurden und noch im Produktionsprozess sind und hier den FC1 abbilden. Ganz oben liegt dann der FC2 aus der Vertriebspipeline. In Summe bilden dann FC0 bis FC2 den safe Forecast für unser Referenzunternehmen. Wir sprechen in diesem Fall vom Modell des risikodifferenzierten Forecasts.

Um den FORECAST im weiteren Sinne (für ein Jahr) zu erhalten, werden die Ist-Werte der bereits vergangenen Monate vorangestellt. So erhalten wir für die nächsten Monate einen auf sehr fundierten Daten aufbauenden Forecast0, Forecast1 und Forecast2, welche gemeinsam den Forecast im weiteren Sinne abbilden. Natürlich kann es sein, dass es am Anfang eines Geschäftsjahres nicht möglich ist, einen

Forecast1 oder 2 für das ganze Jahr zu berechnen, da sowohl Auftragsbestand als auch Vertriebspipeline nicht genügend Informationen bereithalten, um zum Beispiel den FC1 Wert für den November oder Dezember zu berechnen. In diesem Fall müssen wir für jene Monate, die aufgrund fehlender Reichweite von FC0, FC1 und FC2 nicht abgedeckt werden können, auf den unsafe Forecast den FC3 ausweichen. Beim unsafe Forecast, hier FC3, handelt es sich um einen aus der Unternehmensplanung abgeleiteten Forecast-Wert, dem jedoch keine konkreten Transaktionen mehr zugrunde liegen. Natürlich macht es Sinn die Grafik auch noch um die Planwerte zu erweitern.

#### Rohrertrag in mEUR

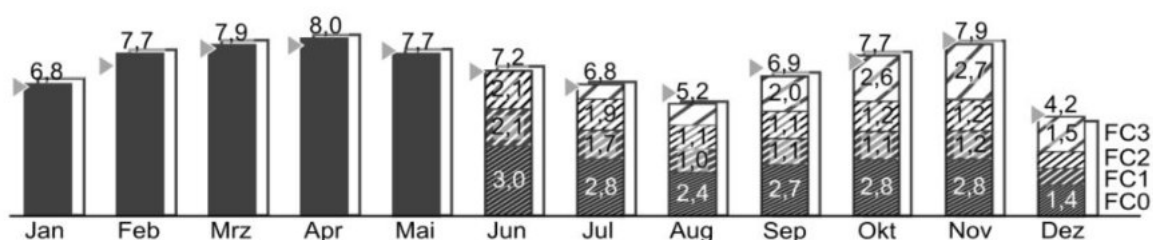


Abbildung 14: Rohrertrag in mEUR

Da die Grafik hier das Geschäftsjahr des Referenzunternehmens abbildet, ergibt sich zum Jahresende das Problem, dass nur mehr ein oder zwei zukünftige Monate angezeigt werden. Alternativ kann daher die Grafik auch derart aufgebaut werden, dass immer ausgehend vom aktuellen Reporting-Monat für drei Monate in die Vergangenheit und für zwölf Monate in die Zukunft Werte angezeigt werden. Technisch ist darauf zu achten, dass die Auswertung im Falle einer kumulierten Darstellung jeweils die Monate des Geschäftsjahres richtig kumuliert!

Da in unserem Referenzunternehmen der Vertriebsprozess so aufgebaut ist, dass sich in der Abschlussphase von größeren Projekten neben dem Key-Accountmanager auch das Topmanagement persönlich einbringt, bieten wir in unserem Cockpit auch noch eine Liste der Top8 Vertriebsprojekte an. In dieser Liste werden jene aktuellen Vertriebsprojekte angezeigt, die extrem wichtig für den Erfolg des Unternehmens in der näheren Zukunft sind. Für die Berechnung des Rankings wird ein eigener Bewertungsindex wie folgt verwendet:

$$\text{Bewertungsindex} = (\text{Auftragswert} - \text{Wareneinsatz}) * \text{Auftragswahrscheinlichkeit} * \text{Zeitabwertungsfaktor}$$

#### Zeitabwertungsfaktor:

Da aus Sicht des Referenzunternehmens Projekte, deren Projektstartdatum sehr weit in der Zukunft liegt, weniger wichtig sind als Projekte, deren Projektstartdatum unmittelbar bevorsteht, werden Projekte, deren geplanter Projektstart relativ weit in der Zukunft liegt, abgewertet. Dabei wird ermittelt, wie viele Tage zwischen dem geplanten Projektstart und dem aktuellen Reporting-Datum liegen. Projekte, deren Projektstartdatum innerhalb der nächsten 90 Tage liegt, werden überhaupt nicht abgewertet. Projekte, deren Projektstartdatum weiter als 90 Tage vom Reporting-Zeitpunkt entfernt liegen, werden mit einem Abschlag von 5% je weiteren 30 Tagen versehen. Um zukünftige große Projekte nicht aus den Augen zu verlieren, darf im Referenzunternehmen der Zeitabwertungsfaktor nicht kleiner werden als 0,5!

Zusätzlich finden wir in dem Cockpit noch eine Liste der Top6 Projekte aus der Vertriebspipeline. Es werden die Projekte mit der größten Abschlusswahrscheinlichkeit angezeigt.

Top 8 Verkaufschancen in der Vertriebspipeline

Ranking **Rohrertrag** in mEUR und Wahrscheinlichkeiten (P)

	Kundenname	↓Index	2018-05		
			Rohrertrag	P	Pipeline Status
Allianz SE Unfall	XY GmbH	3,5	8,8	80%	Argumentation
Munich RE Leben	AZ GmbH	2,8	7,5	75%	Argumentation
Talanx Kranken	BG GmbH	2,6	6,9	75%	Argumentation
Generali Deutschland Pensionsvorsorge	CD GmbH	1,2	4,8	50%	Angebot
R+V Versicherung KFZ	FR GmbH	0,8	3,6	47%	Angebot
AXA Deutschland Haus	XZ GmbH	0,7	2,3	65%	Angebot
Debeka Betrieb	AR GmbH	0,2	1,2	25%	Analyse
Versicherungskammer Bayern Haftpflicht	BD GmbH	0,2	0,5	60%	Angebot
restliche Projekte		0,8	7,3	22%	
<b>Alle Projekte</b>			<b>42,9</b>		

Abbildung 15: Top 8 Projekte Vertriebspipeline

## 6.2.2 Vertriebssteuerung mittels Lifecycle Rohrertrag

Oberhalb haben wir bereits Informationen zum Bestand unserer Vertriebsprojekte und deren Herkunft bekommen. Weiters haben wir auch den Rohrertrag des laufenden Geschäftsjahres in einer Grafik gezeigt und eine Liste der TOP 8 Projekte der Vertriebspipeline zur Verfügung gestellt. All diese Informationen geben uns aber keinen Aufschluss darüber, ob es unserem Vertrieb im laufenden Geschäftsjahr gelungen ist, ausreichend zukünftigen Projektertrag zu generieren. Der Rohrertrag des aktuellen Geschäftsjahres kann nämlich bei Projekten, die zum Teil über mehrere Jahre laufen, zu einem Großteil aus historischen Verkäufen resultieren und nur zu einem kleinen Teil aus den Verkäufen des aktuellen Geschäftsjahres. Wir haben uns daher für die Integration der Vertriebsleistung in Form einer Lifecycle Betrachtung entschieden, d.h. wir berücksichtigen das gesamte Rohertragsprojektvolumen, das vom Vertrieb innerhalb des Geschäftsjahres bis zum Berichtsstichtag verkauft wurde (schriftlicher Projektauftrag vom Kunden). Stornos von Abschlüssen aus dem laufenden oder aus vergangenen Geschäftsjahren werden in der Vertriebsleistung des aktuellen Geschäftsjahres berücksichtigt. Befindet sich das Unternehmen auf einem Wachstumspfad, muss sich die geplante Vertriebsleistung bereits an den Rohertragszielen der Folgejahre orientieren, da die Vertriebsleistung als Vorsteuergröße zu sehen ist. Da das Projektgeschäft stark von Einzelabschlüssen beeinflusst wird und sich daraus erhebliche Schwankungen ergeben, haben wir uns hier für eine kumulierte Darstellung von Ist- und Plan-Werten entschieden. Zusätzlich bieten wir auch hier wieder eine Top 8 Liste der Projekte der Vertriebsleistung an.



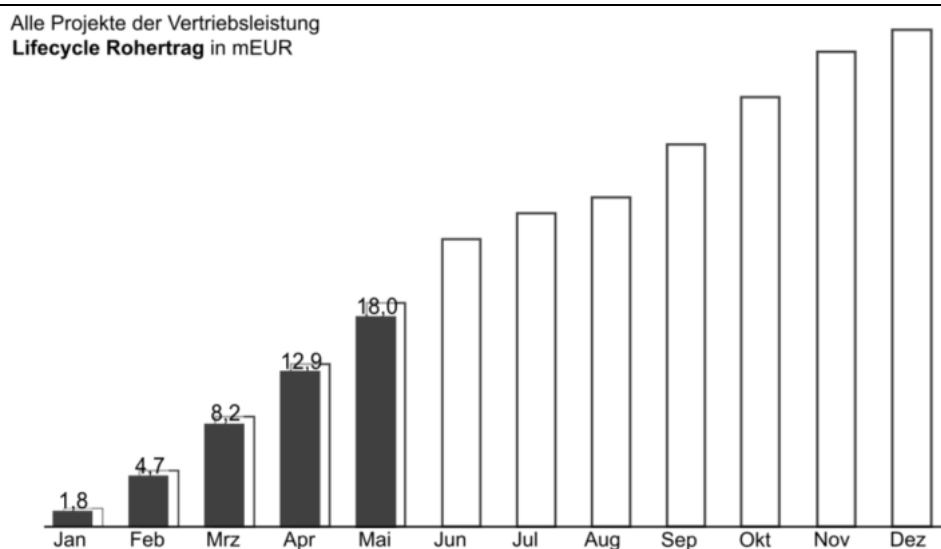


Abbildung 16: Alle Projekte der Vertriebsleistung

Top 8 Projekte der Vertriebsleistung  
Umsatz, Rohertrag und DB 2 in mEUR

	Kundenname	2018-01_2018-05			
		AC		PL	
		VL Umsatz	↓ VL Rohertrag	VL DB 2	VL Rohertrag
R+V Pflege	XY GmbH	5,2	4,3	3,6	
AXA Unfall	AZ GmbH	4,6	3,8	3,2	
Generali Leben	BG GmbH	2,5	2,1	1,8	
Versicherungskammer Bayern KFZ	TT GmbH	2,3	1,9	1,6	
Debeka Haus	MF GmbH	2,2	1,8	1,5	
Fonds I	KG GmbH	1,4	1,2	1,0	
Fonds II	BB GmbH & Co KG	1,0	0,8	0,7	
R+V Fonds III	RS KG	0,6	0,5	0,4	
restliche Projekte		1,9	1,6	1,3	20,0
<b>Alle Projekte</b>		<b>21,6</b>	<b>18,0</b>	<b>15,0</b>	<b>20,0</b>

Abbildung 17: Top 8 Projekte der Vertriebsleistung

Da das Vertriebsprojektmanagement erhebliche Kosten verursacht, haben wir uns wie auch schon in den vorgelagerten Stufen dazu entschieden, die Kosten pro Bezugseinheit, welche hier das gewonnene Projekt ist, darzustellen. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Vernachlässigung des Projektvolumens zu erheblichen Verzerrungen führen kann. Alternativ können daher auch die Kosten pro erzieltm Euro Lifecycle Rohertrag verwendet werden, wie in Abb. 19 dargestellt. Hier werden auch bewusst mehrere Jahre in der Vergangenheit angezeigt, da von Verschiebeeffecten zwischen den Jahren ausgegangen werden muss.



Kosten pro gewonnener Verkaufschance in EUR

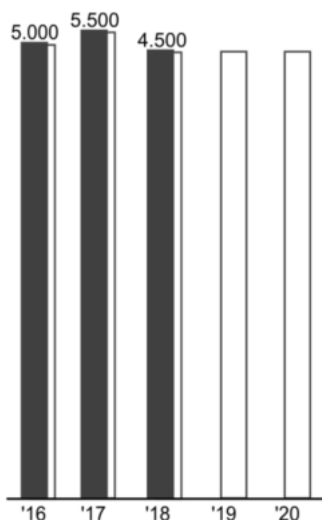


Abbildung 18: Kosten pro gewonnenem Projekt in EUR

Kosten in % pro 1 EUR Lifecycle Rohertrag

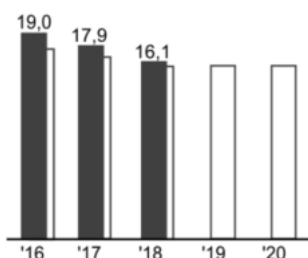


Abbildung 19: Kosten in % pro 1 EUR Lifecycle Rohertrag

### 6.3 Die Projektabwicklung

Im Bereich der Projektabwicklung geht es darum, die verkauften Projekte für das eigene Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und zur besten Zufriedenheit des Kunden abzuarbeiten. Im Prozesscockpit geht es also auch darum zu zeigen, welche Projekte in den letzten Monaten wie erfolgreich abgeschlossen wurden und welche Projekte sich gerade im Umsetzungsprozess befinden. Darüber hinaus ist es für unser Referenzunternehmen wichtig zu sehen, wie gut es in den letzten Monaten gelungen ist die vorhandenen Kapazitäten auszulasten bzw. wie gut es gelingen wird in den nächsten Monaten die vorhandene Kapazität auszulasten.

Da die Verrechnung an die Kunden in unserem Referenzunternehmen nach Projektfortschritt erfolgt, ist es in diesem Fall auch wichtig die offenen Rechnungen der laufenden und der abgeschlossenen Projekte zu monitoren. So kann frühzeitig festgestellt werden, wenn es Verzug bei den Zahlungen gibt.

Wir beginnen daher den der Projektabwicklung gewidmeten Teil unseres Prozesscockpits mit einer Übersicht zur Auslastung. Wir sehen die Auslastung der letzten fünf Monate und wir sehen die Planauslastung der nächsten 3 Monate. Im Diagramm werden gestapelte Säulen gezeigt, ganz unten finden wir die Anzahl der geleisteten Manntage, die auf Kundenprojekte verrechnet wurden. Darüber finden wir die Manntage, die für strategische Projekte, verwendet wurden. Auch der Urlaub wird abgebildet und unproduktive Stunden werden als Rest ausgewiesen.

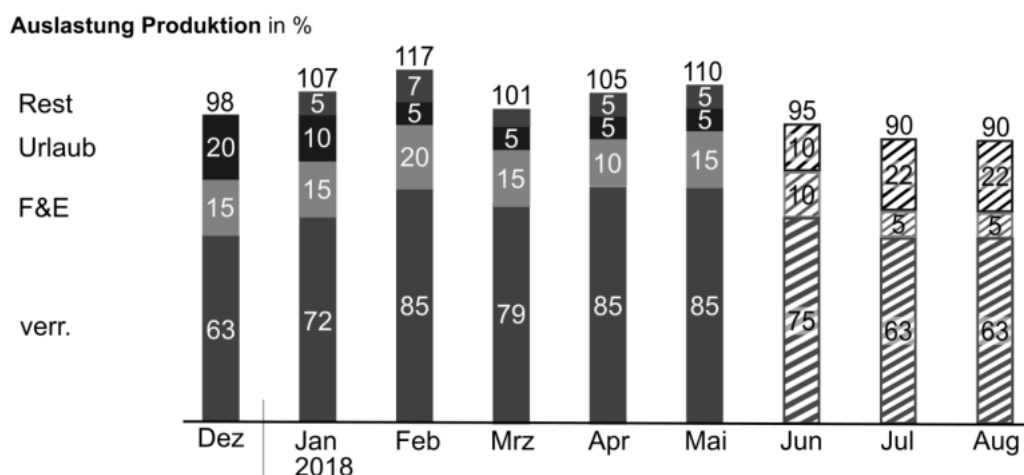


Abbildung 20: Auslastung Produktion in %

Natürlich gib es für den Leiter der Projektabwicklung noch Detailberichte, in denen er sich diese Auswertung je Produktgruppe, Team oder Mitarbeiter ansehen kann.

Da das Personal die wichtigste Ressource in unserem Referenzunternehmen ist und im Unternehmen mit einem Gleitzeitmodell gearbeitet wird, ist auch die Entwicklung der Gleitzeitkontogut- bzw. Gleitzeitkontominusstunden eine wichtige Kenngröße, da der Arbeitgeber mehrmals im Jahr die Möglichkeit hat Mitarbeiter zum Abbau von Gutstunden anzuhalten und so die Möglichkeit besteht, Überlast und Unterlast auszugleichen. Auch ist der Bestand an Resturlaubstagen eine wichtige Kenngröße für die Optimierung der Auslastung. Wir sehen in der folgenden Grafik die Entwicklung der durchschnittlichen Resturlaubstage und des durchschnittlichen Zeitausgleich-Guthabens je FTE.

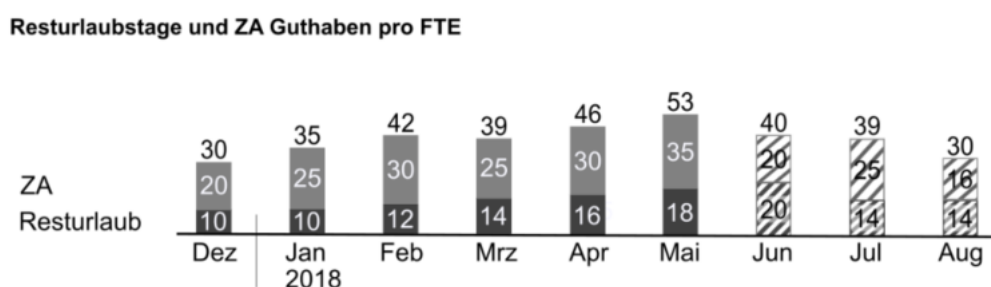


Abbildung 21: Resturlaubstage und Zeitausgleichguthaben pro FTE

Auch hier gibt es einen Detailbericht für die genauere Analyse nach Produktgruppen, Teams oder je Mitarbeiter. Zusätzlich zum Gehalt haben die Mitarbeiter der Projektabwicklung (ausgenommen Mitarbeiter in Einarbeitung) die Möglichkeit sich einen Bonus zu verdienen. Die Auszahlung des Bonus ist an die Errechnung von qualitativen und quantitativen Zielwerten gebunden. Die quantitativen Zielwerte sind auf den Beschäftigungsumfang abgestimmt und können je Mitarbeiter variieren. In unserem Referenzunternehmen wird zum Beispiel die Anzahl der verrechenbaren Leistungsstunden als

quantitativer Zielwert verwendet. In das Prozesscockpit wurde diese Kennzahl aus Platzmangel nicht mehr aufgenommen. Im Detail bietet unser Reportingsystem die Möglichkeit auch auf Mitarbeiterenebene die Daten zu analysieren. Natürlich hat auch jeder Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit sich seinen eigenen Status in Bezug auf die Zielerreichung anzusehen. Dies kann er über den PC machen oder aber auch direkt über seinen Messenger am Smartphone.

Zusätzlich zu den Grafiken brauchen wir auch im Bereich der Projektabwicklung eine Top 8 Listen. Für die Projektabwicklung ist es natürlich wichtig auf einem Blick zu sehen, welche relevanten Projekte befinden sich gerade in der Produktion und da wir in unserem Cockpit nur sehr eingeschränkt Platz zur Verfügung haben, müssen wir uns auch hier wieder je nach Projektstruktur auf die Top 8 konzentrieren. Im Bereich der Produktion hat man sich dazu entschlossen das Augenmerk des Top Managements auf jene Projekte zu lenken, die kurz vor der Fertigstellung sind und aufgrund Ihrer Größe eine gewisse Relevanz für das Unternehmen haben. Aufgrund der Projektstruktur hat man sich in unserem Referenzunternehmen dafür entschieden, im Prozesscockpit eine Top 8 Liste abzubilden. Grundsätzlich werden alle Projekte mit dem Status „in Bearbeitung“ in der Liste berücksichtigt. Das Ranking erfolgt auf Basis der Anzahl der beauftragten Manntage. Projekte in denen bereits mehr als 50% der beauftragten Manntage verbraucht wurden, werden um 25% aufgewertet und Projekte in denen bereits mehr als 75% der beauftragten Manntage verbraucht wurden, werden um 50% aufgewertet. So wird sichergestellt, dass die Projekte die unmittelbar vor dem Projektabschluss stehen auch ausreichend Managementkapazität bekommen. Neben der Rankingposition der Projektbezeichnung sehen wir in der Liste die Anzahl der beauftragten Manntage, die Anzahl der bereits verrechneten Manntage, die Anzahl der Manntage die geleistet wurden jedoch nicht an den Kunden weiterverrechnet werden können (Bsp. Softwarefehler), den Rechnungsbetrag der bereits an den Kunden fakturiert wurde, die offenen Posten die vom Kunden noch nicht bezahlt wurden und den Projekt Rohertrag. Projekte verschwinden dann aus der Top 8 Liste der Produktion, wenn alle Rechnungen bezahlt wurden und die Fertigstellung vom Projektleiter gemeldet wurde.

Top 8 Projekte in Produktion  
Rechnungsbetrag und OP in mEUR

	2018-05					10. Jun	
	↓ Index	MT Auftrag	MT verr.	MT n. verr.	MT Rest	Rg.betrag	OP
R+V Pflege	3,5	1.500	563	75	862	5,2	2,8
AXA Unfall	2,8	1.330	355	0	975	4,6	2,6
Generali Leben	2,6	800	267	67	467	2,5	1,7
Versicherungskammer Bayern KFZ	1,2	760	190	57	513	2,3	1,5
Debeka Haus	0,8	720	240	24	456	2,2	1,2
Fonds I	0,7	600	300	90	210	1,4	0,4
Fonds II	0,2	580	464	39	77	1,0	0,1
R+V Fonds III	0,2	500	400	50	50	0,6	0,1
restliche Projekte	0,7	680	460	84	136	1,9	0,8
<b>Alle Projekte</b>		<b>7.470</b>	<b>3.239</b>	<b>485</b>	<b>3.746</b>	<b>21,6</b>	<b>11,1</b>

Abbildung 22: Top 8 Projekte in Produktion

Da Kundenzufriedenheit eines der obersten Ziele in unserem Unternehmen ist, werden zusätzlich auch die Top 8 Projekte abgeschlossen angezeigt. Aus dieser Liste ist ersichtlich ob die Projekte so erfolgreich waren, dass seitens der Kunden ein Referenzstatus gewährt wird. Darüber hinaus sieht man den Rohertrag und die Anzahl der Manntage nicht verrechnet. So ist es möglich innerhalb der Ursache-Wirkungs-Kette auch noch den erfolgreichen Projektabschluss aus Kundensicht (Referenzstatus) und auch aus Unternehmenssicht (Manntage nicht verrechnet) zu monitoren. Natürlich wird auch hier eine Detailliste mit allen Projekten und weiteren Projektinformationen angeboten.

## Top 8 Projekte abgeschlossen

**Rohhertrag** in mEUR

	2017-12		2018-05
	MT n. verr.	↓Rohhertrag	Referenzstatus
Fonds I	112	2,9	ja
Munich RE Leben VII	88	1,5	ja
Fonds II	-20	1,0	in Bearbeitung
Generali Deutschland Pensionsvorsorge VI	67	0,9	in Bearbeitung
Zukunftsfonds Leben	-18	0,9	in Bearbeitung
AXA Deutschland Unfall	-11	0,7	nein
Debeka Fonds I	-8	0,5	ja
Versicherungskammer Zukunft I	35	0,5	nein
restliche Projekte	-25	1,2	nein
<b>Alle Projekte</b>	<b>220</b>	<b>10,1</b>	

Abbildung 23: Top 8 Projekte abgeschlossen

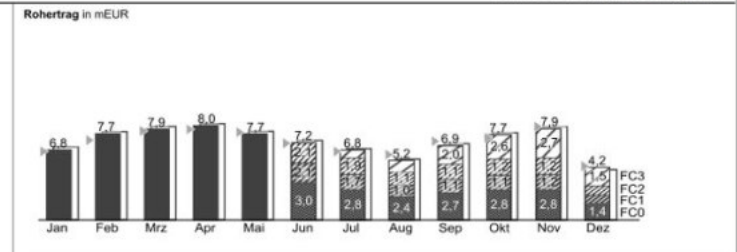
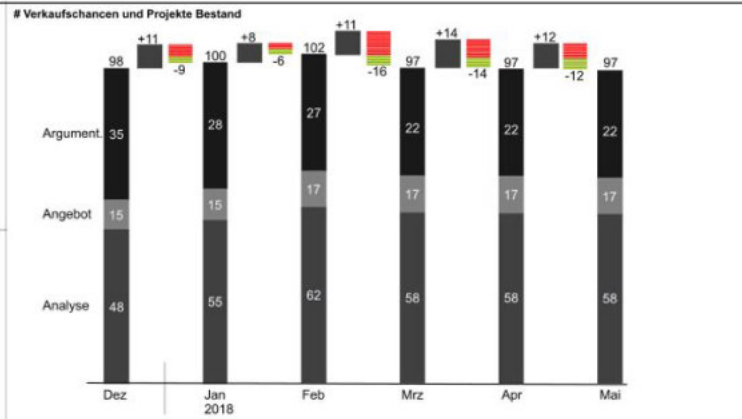
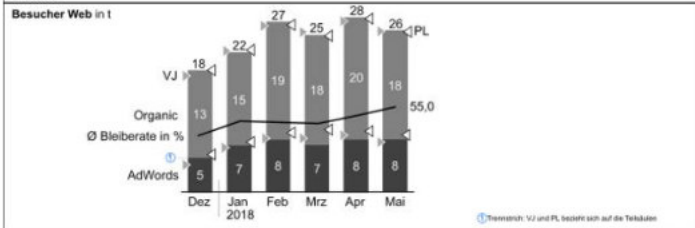
## 7 Zusammenführung der Grafiken und Tabellen zum integrierten ONE PAGE Bericht

Nachdem wir jetzt die einzelnen Komponenten für die Bereiche Verkaufschancenmanagement, Vertriebsprojektmanagement und Projektabwicklung fixiert haben, stellen wir diese zu einem ONE PAGE Bericht zusammen. Dabei versuchen wir eine unserem Prozess folgende Ursache-Wirkungs-Kette zu bilden und konkurrierende Ziele transparent zu machen. Wir beginnen ganz links mit den Kennzahlen Besucher Web, Top 8 Subwebsites, #Kontaktchancen Web, Top 8 Salestraps, #Verkaufschancen Zugänge, Kosten Web/Kontaktchance und Kosten/Verkaufschance Zugänge, die wir alle dem Verkaufschancenmanagement zuordnen. Somit wird sichtbar wie aus Websitebesuchern Kontaktchancen und aus Kontaktchancen Verkaufschancen werden. Die Grafiken, mit den Kosten pro Kontaktchance bzw. Verkaufschance helfen uns das konkurrierende Kostenziel im Auge zu behalten.

Im mittleren Bereich bilden wir das Vertriebsprojektmanagement ab, in dem wir zeigen, wie es um unsere Vertriebspipeline bestellt ist und ob wir es schaffen Projekte zu gewinnen oder nicht. Mit den Kennzahlen Verkaufschancen Abgänge positiv und negativ reichern wir die Information noch mit Vertriebskanalinformationen an. Die Top 8 Projekte der Vertriebspipeline helfen, die Aufmerksamkeit des Managements auf die für das Unternehmen besonders wichtigen, noch abzuschließenden Projekte zu lenken, während die Vertriebsleistung Lifecycle Rohertrag und die Tabelle Top 8 Projekte Vertriebsleistung zeigen, ob und mit welchen Projekten der Vertrieb in der Lage ist vertriebliche Ziele zu erreichen.

Ganz rechts bilden wir den Bereich der Leistungserstellung ab. Wir zeigen, wie es im aktuellen Wirtschaftsjahr gelingt Rohertrag zu erwirtschaften und integrieren in die Grafik auch den risikodifferenzierten Forecast. Des Weiteren werden die Auslastung der Produktion und die Entwicklung der Guthaben auf den Zeitausgleichs- und Urlaubskonten der Produktionsmitarbeiter gezeigt. Damit hat der Prozessverantwortliche die Möglichkeit auf Unterauslastung mit Urlaubs- und Zeitguthabenabbau zu reagieren. Die Top 8 Projekte in Produktion helfen auch in diesem Bereich die Managementkapazitäten auf die für das Unternehmen besonders wichtigen Projekte zu lenken und bieten Informationen zu einigen relevanten Projekt-KPIs. Abschließend zeigen wir dann noch die Top 8 abgeschlossener Projekte, um den Referenzstatus, Rohertrag und nicht verrechnete Manntage transparent zu machen.

Muster GmbH  
Integrierter Marketing-, Vertriebs- und Leistungserstellungsprozess  
2018-05

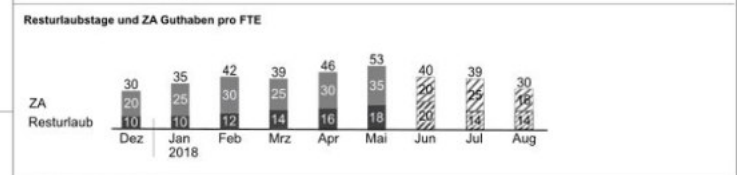
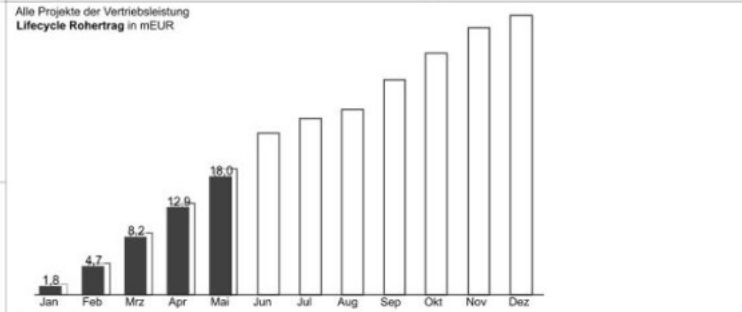
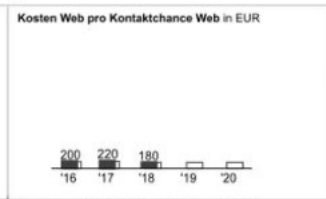
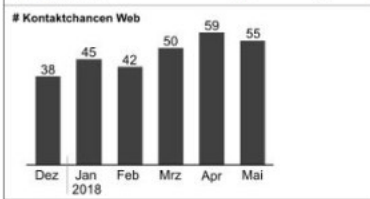
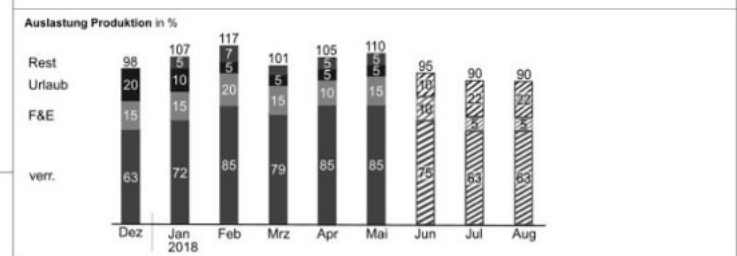


### Top 8 Subwebsites Besucher und Bleiber in t

Subwebsite	# Besucher in t	# Bleiber in t	Bleiber in %
Vermögenssicherung	35	19	54%
Existenzsicherung	30	17	57%
Finanzberatung	25	8	32%
Vermögensaufbau	15	8	40%
Vermögensaufbau	12	4	33%
Risikomanagement	4	2	50%
Unternehmensberatung	6	2	33%
Service	1	1	100%
restliche Subwebsites	18	10	56%
<b>Alle Subwebsites</b>	<b>146</b>	<b>69</b>	<b>47%</b>

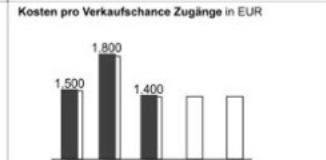
### Top 8 Verkaufschancen in der Vertriebspipeline

Kundenname	Index	Rohrertrag	P	Pipeline Status
Allianz SE Unfall	3.5	8.8	90%	Argumentation
Munich RE Leben	2.8	7.5	75%	Argumentation
Talant Kranken	2.6	6.9	75%	Argumentation
Generali Deutschland Pensionsvorsorge	1.2	4.8	50%	Angebot
R+V Versicherung KFZ	0.8	3.6	47%	Angebot
AXA Deutschland Haus	0.7	2.3	65%	Angebot
Debeka Betrieb	0.2	1.2	25%	Analyse
Versicherungskammer Bayern Haftpflicht	0.2	0.5	60%	Angebot
<b>Alle Projekte</b>	<b>0.8</b>	<b>42.9</b>	<b>22%</b>	



### Top 8 Salestraps # Kontaktchancen

Salestrap	# Kontaktchancen
Widnen/Eigenheim	13
Leben, Vorsorge, Pflege	8
Finanzierung	6
Whitepaper "Magisches Dreieck" - Veranlagung	5
Unfall	4
Berufsunfähigkeit	3
Whitepaper "Was ist Qualitätsberatung"	3
Betriebliche Vorsorge	2
restliche Salestraps	9
<b>Alle Salestraps</b>	<b>68</b>



### Top 8 Projekte der Vertriebsleistung Umsatz, Rohrertrag und DB 2 in mEUR

Kundenname	2019-01		2018-05	
	VL Umsatz	VL Rohrertrag	VL DB 2	VL Rohrertrag
R+V Pflege	5.2	4.3	3.6	
AXA Unfall	4.6	3.8	3.2	
Generali Leben	2.5	2.1	1.8	
Versicherungskammer Bayern KFZ	2.3	1.9	1.6	
Debeka Haus	2.2	1.8	1.5	
Fonds I	1.4	1.2	1.0	
Fonds II	1.0	0.8	0.7	
R+V Fonds III	0.6	0.5	0.4	
restliche Projekte	1.9	1.6	1.3	20.0
<b>Alle Projekte</b>	<b>21.6</b>	<b>18.0</b>	<b>15.0</b>	<b>20.0</b>

### Top 8 Projekte in Produktion Rechnungsbetrag und OP in mEUR

Projekt	2018-05				10. Jun	
	Index	MT Auftrag	MT verr.	MT Rest	Rg betrag	OP
R+V Pflege	3.5	1,500	563	75	862	5.2
AXA Unfall	2.8	1,330	355	0	975	4.6
Generali Leben	2.6	800	267	67	467	2.5
Versicherungskammer Bayern KFZ	1.2	760	190	57	513	2.3
Debeka Haus	0.8	720	240	24	456	2.2
Fonds I	0.7	600	300	90	210	1.4
Fonds II	0.2	580	464	39	77	1.0
R+V Fonds III	0.2	500	400	50	50	0.6
restliche Projekte	0.7	680	400	84	136	1.9
<b>Alle Projekte</b>	<b>7.470</b>	<b>3.239</b>	<b>485</b>	<b>3.746</b>	<b>21.6</b>	<b>11.1</b>

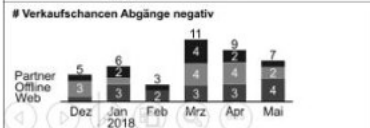
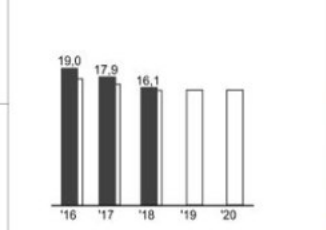
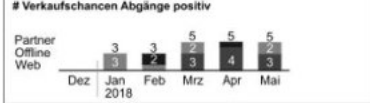
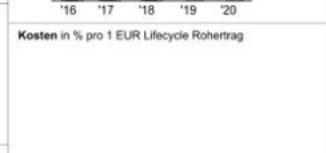


Abbildung 24: ONE PAGE Prozesscockpit nach IBCS®-Standards

## 8 Inhaltliche Konzeption und technische Umsetzung

Die inhaltliche Konzeption des ONE PAGE Reports orientiert sich an den Bedürfnissen der steuernden Personen und den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Ursache-Wirkungs-Ketten. Natürlich wurden bei der Anforderungsanalyse auch bereits vorhandene Reports besprochen und in den Konzept- und Designentwurf, welcher unter Berücksichtigung der IBCS®-Standards entwickelt wurde, integriert. Im Rahmen einer Schulung werden die Grundlagen der IBCS®-Standards und des ONE PAGE Prinzips vermittelt. In einem ONE PAGE Workshop wird der Designentwurf mit den Berichtsempfängern besprochen und noch mal überarbeitet. Die technische Umsetzung wurde mit dem [C8 Cockpit](#) von der Firma Cubeware, welches Reporting am PC, im Web und auf mobilen Endgeräten wie dem i-Pad ermöglicht, realisiert. Im Nachgang an die technische Umsetzung wurde ein Notationskonzept in Anlehnung an die IBCS®-Standards erstellt, welches sicherstellt, dass ein unternehmensweit einheitlicher Reportingstandard eingehalten wird.

Sie interessieren sich für eine individuelle Präsentation, in der Sie sehen, wie das oben vorgestellte ONE PAGE Cockpit technisch umgesetzt wurde? Dann sehen Sie sich am besten unsere kostenlose dreiteilige Videoserie dazu an! [Einfach gleich hier kostenlos anmelden und Sie erhalten Ihren Zugang in wenigen Sekunden.](#)

Sie möchten ein ONE PAGE Projekt auch für Ihr Unternehmen umsetzen und von unseren Erfahrungen profitieren? Dann vereinbaren Sie gleich ein kostenloses, unverbindliches Informationsgespräch mit mir:



**Kontakt:**

Ing. Mag. Mario Rosenfelder (CEO)

+49 (0)8031 58180-12

+43 (0)463 219095-12

[mario.rosenfelder@consultnetwork.com](mailto:mario.rosenfelder@consultnetwork.com)

Ich freu mich auf Ihre Kontaktaufnahme!



## 9 CONSULTNETWORK – DAS UNTERNEHMEN

Wir von consultnetwork beschäftigen uns seit mehr als 10 Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Wir haben mit unserem Beratungsansatz die Controlling-Einführung in über 100



Unternehmen in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Slowenien umgesetzt und begleitet. Seit 2008 wurden unsere Erfahrungen Schritt für Schritt zur [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) zusammengeführt. Nun bieten wir Ihnen ein ganzheitliches Controllingkonzept zur integrierten Unternehmenssteuerung bzw. integrierten Unternehmensplanung.

Durch unser Leistungsspektrum ist es uns möglich, unsere Kunden von der Entwicklung eines ganzheitlichen Controllingkonzeptes bis hin zur Umsetzung der Konzepte und deren Verwendung im betrieblichen Alltag zu unterstützen und auch entsprechende Ergebnisverantwortung in den Entwicklungsprojekten zu übernehmen. Wir verbinden Controllingberatung mit hochwertigen Softwarelösungen für das Controlling und unterstützen Sie bei der Personalentwicklung im Fachbereich Controlling!

Bei Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung! Besuchen Sie doch einfach unsere Website [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) und erfahren Sie mehr über uns. Sie können sich aber auch gleich direkt an uns wenden, wir freuen uns von Ihnen zu hören!

### **Nehmen Sie gleich jetzt Kontakt mit mir auf!**

Ing. Mag. Mario Rosenfelder (CEO)

+49 (0)8031 58180-12

+43 (0)463 219095-12

[mario.rosenfelder@consultnetwork.com](mailto:mario.rosenfelder@consultnetwork.com)



## 10 DER AUTOR

### MARIO ROSENFELDER



Mario Rosenfelder studierte an der Alpen-Adria-Universität Controlling und strategisches Management, machte an der ST. GALLER BUSINESS SCHOOL seine Management Ausbildung für Executives und beschäftigt sich seit über 10 Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Er realisierte und begleitete mit seinem Unternehmen, der Firma consultnetwork Controllingberatung und -dienstleistung GmbH, Controlling-Einführungsprojekte in über 100 Unternehmen und Unternehmensgruppen. Er ist aktives Mitglied des internationalen Controllervereins, Vortragender in verschiedenen Universitätslehrgängen, Erfinder des FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modells und Speaker

zum Thema integrierte Unternehmenssteuerung. Er veröffentlichte zahlreiche Videobeiträge zu Controlling Themen wie: ONE PAGE-Berichtswesen, Bilanzplanung oder Forecast Controlling. Er ist das Mastermind hinter der [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) und entwickelt diese laufend weiter. Nach wie vor begleitet er TOP-Kunden bei der Umsetzung Ihrer controlling-strategy Projekte.

### **CONSULTNETWORK GMBH**

**Rosenheim** | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim  
**Wien** | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien  
**Klagenfurt am Wörthersee** | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt

[WWW.CONSULTNETWORK.COM](http://WWW.CONSULTNETWORK.COM)

## Integrierter Marketing-, Vertriebs- und Leistungserstellungsprozess

