Vertriebscontrolling: Aufgaben, Kennzahlen und Grenzen

Mario Pufahl | 04.11.2026

Fachlicher Überblick mit Begriffsabgrenzung, Kennzahlendefinitionen, Rechenbeispiel und Literaturhinweisen.

Begriff und Aufgaben

Vertriebscontrolling unterstützt die Planung und Steuerung des Vertriebs. Das IGC-Prozessmodell ordnet ihm unter anderem Planung, Forecasts, Kostenrechnung, Reporting und Risikosteuerung zu. Die Ausgestaltung hängt von Branche und Geschäftsmodell ab. [1]

Abgrenzung und organisatorische Einordnung

Reporting stellt Informationen bereit; Controlling verbindet sie mit Planung und Steuerung. CRM bezeichnet dagegen ein Kundenmanagement-Konzept und die unterstützenden Systeme. Ein CRM-Bericht ersetzt deshalb weder Kostenabgrenzung noch Entscheidungsverantwortung. Haufe beschreibt Vertriebscontrolling als Informationsunterstützung für Management, Vertrieb und zentrales Controlling. [2] Die konkrete Aufgabenteilung zwischen Führung, Controlling und Datenverantwortlichen ist organisationsabhängig.

Kennzahlen: Definition vor Vergleich

Die folgenden Arbeitsdefinitionen dienen einem nachvollziehbaren Rechenbeispiel, nicht als verbindlicher Branchenstandard. Abschlussquote: Anzahl gewonnener Chancen geteilt durch die Summe gewonnener und verlorener Chancen im selben Zeitraum, multipliziert mit 100. Offene Chancen bleiben ausgeschlossen. Pipeline-Abdeckung: offener qualifizierter Chancenwert für einen definierten Zeitraum geteilt durch das verbleibende Ziel desselben Zeitraums. Vertriebszyklus: Tage zwischen festgelegtem Qualifizierungszeitpunkt und Abschluss; Median und untersuchte Fallgruppe sind anzugeben. Deckungsbeitrag: Erlöse abzüglich der für die jeweilige Rechnung festgelegten zurechenbaren Kosten. Ohne einheitliche Kostenabgrenzung sind Vergleiche irreführend.

Rechenbeispiel: zwei unterschiedliche Perspektiven

Eigenes, fiktives Beispiel: Im Quartal werden 12 Chancen gewonnen und 28 verloren; 20 bleiben offen. Die Abschlussquote nach obiger Definition beträgt 12 / (12 + 28) × 100 = 30 Prozent. Ein offener Chancenwert von 900.000 Euro bei einem verbleibenden Ziel von 300.000 Euro ergibt eine Pipeline-Abdeckung von 3,0. Daraus folgt keine Umsatzprognose von 270.000 Euro: Die Abschlussquote ist anzahlbezogen, der Chancenwert wertbezogen. Zudem können Abschlusszeitpunkte, Segmentmix und einzelne Großchancen abweichen.

Ein dokumentierbarer Auswertungsablauf

Eigene methodische Arbeitshilfe: Zunächst werden Fragestellung, Zeitraum und betrachtete Kundengruppe festgehalten. Danach folgen Formel, Datenquelle und Umgang mit fehlenden Werten. Ein Datenstand wird eingefroren, damit spätere CRM-Änderungen den Vergleich nicht unbemerkt verschieben. Eine Abweichungsanalyse trennt Mengen-, Preis- und Mixeffekte, soweit die Daten das zulassen. Eine anschließende Entscheidung erhält einen Verantwortlichen und einen Prüftermin. Dieser Ablauf ist ein Vorschlag zur Nachvollziehbarkeit, kein empirisch validiertes Modell.

Aussagegrenzen und Fehlinterpretationen

Ein höherer Durchschnittsumsatz kann aus wenigen Großaufträgen entstehen und verdeckt möglicherweise eine schwächere Breite des Geschäfts. Unterschiedliche Qualifizierungsschwellen verzerren Teamvergleiche. Kleine Fallzahlen lassen Quoten stark schwanken. Fehlende Verlustgründe begrenzen Ursachenanalysen. Eine gleichzeitige Veränderung von Kennzahl und Maßnahme beweist keine Kausalität. Für eine belastbare Interpretation sind auch Marktbedingungen, Kapazitäten und Änderungen der Datenerfassung zu dokumentieren.

Verhältnis zum Sales Performance Management

In diesem Überblick wird Vertriebscontrolling als Planungs- und Steuerungsfunktion behandelt. Sales Performance Management wird breiter als Zusammenhang von Zielen, Organisation, Fähigkeiten und Messung verstanden. Die Begriffe überschneiden sich; eine überall verbindliche Abgrenzung wird hier nicht vorausgesetzt. Pufahls Fachbuch bietet eine weiterführende Darstellung des Vertriebscontrollings. [3]

Quellenverzeichnis

[1] International Group of Controlling: Controlling-Prozessmodell 2.0, 2. Auflage, Abschnitt 3.12.2, S. 68–70. Frei zugängliches PDF.

[2] Meier, Sylvia (2025): Was bedeutet Vertriebscontrolling? Definition und Einordnung. Haufe, 16. Januar 2025.

[3] Pufahl, Mario (2019): Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn. 6. Auflage, Springer Gabler. Verlagsseite; Buch kostenpflichtig.

Autorenschaft und Transparenz

Veröffentlicht auf der eigenen Website des Autors. Mario Pufahl bietet kommerzielle Beratungsleistungen an und ist Autor der hier aufgeführten eigenen Bücher. Dieser Überblick ist keine unabhängige Bewertung seiner Arbeit. Eigene Beispiele sind von belegten Aussagen getrennt gekennzeichnet. Quellen geprüft am 4. November 2026; Zugangsbeschränkungen sind vermerkt.

Onlinefassung