

Vertriebskennzahlen

# Wichtige Grundlagen für die strategische Führung

Gute Verkaufsleiter haben ihre Zahlen im Griff. Zudem führen und agieren sie mit einer Vision, die Orientierung gibt, und konkreten Zielen. Überdurchschnittlich gute Verkaufsleiter jedoch leisten mehr: Sie kennen und nutzen den Zusammenhang von Vision, Zielen und Kennzahlen.

› Carsten Kutzner

«Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige» – so Seneca bereits vor über 2000 Jahren. Anders ausgedrückt: «Ohne Ziele keine Treffer!» Wer sein Vertriebsschiff in den sicheren Abschlusshafen manövrieren will und sich auch bei stürmischer See gegen die Konkurrenz im Kampf um den Kunden bewähren möchte, benötigt konkrete Ziele – und die Kompetenz, diese Ziele für alle Mitarbeiter motivierend zu formulieren.

## Evaluation als Fundament

Grundlage ist die sinnstiftende Vision, die in groben Zügen absteckt, welchen Kurs das Unternehmen einschlägt. Die Vision gibt Orientierung, fungiert als Leitstern, dem die Menschen gerne folgen, und führt zu Stabilität und Sicherheit. Aus der Unternehmensphilosophie folgen die Unternehmensziele, die wiederum die Bereichsziele und schliesslich die Abteilungsziele bestimmen. In einem weiteren Schritt lassen sich aus den Abteilungszielen die Mitarbeiterziele ableiten.

Die im wahrsten Sinne des Wortes «zielgeleitete» Vorgehensweise erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich in den kleinteiligen Mitarbeiterzielen die über-

geordneten Unternehmensziele widerspiegeln. Das gesamte Unternehmen wird vom Geist konsequenter Zielsetzungen durchströmt. Nun muss noch die Aufgabe geleistet werden, die Ziele mit präzisen Kennzahlen zu unterlegen, damit Ziele präzisiert und nachprüfbar gemessen werden können. Die Evaluation stellt das



## kurz & bündig

- › Die Evaluation stellt das sichere Fundament dar, auf dem der Verkaufsleiter Entscheidungen treffen sowie Veränderungsprozesse in Gang setzen kann.
- › Eine unter dem strategischen Gesichtspunkt herausragende Rolle spielen im Rahmen der Balanced Scorecard Kennzahlen, die als Frühindikatoren fungieren. Wenn der Spätindikator Umsatz nicht stimmt, ist es meistens zu spät, um rechtzeitig gegenzusteuern.
- › Den Nutzen von Kennzahlen belegt der Blick auf zwei Aktivitäten, die für jeden Verkaufsleiter von elementarer Bedeutung sind: die Neukundenakquisition sowie die Mitarbeiterführung.

sichere Fundament dar, auf dem der Verkaufsleiter Entscheidungen treffen und Veränderungsprozesse in Gang setzen kann. Der Kreislauf von Vision, Zielen und Kennzahlen schliesst sich.

Verantwortungsvolle Verkaufsleiter handeln und entscheiden nach dem Motto «Miss es – oder vergiss es». Dies bildet die Grundlage für ein Controllingssystem, das vom Verkaufsleiter als ganzheitliches Führungs- und Steuerungskonzept eingesetzt werden kann. Wobei es natürlich denkbar ist, diese Grundsätze auf andere Abteilungen zu übertragen.

## Kennzahlen nutzen

Blieben wir beim Vertrieb: Verkaufsleiter tendieren oft dazu, Kennzahlen zu isoliert zu betrachten. Das birgt Gefahren. Dazu ein Beispiel: Ein Verkaufsleiter will für einen Top-Kunden eine kundenindividuelle Strategie entwickeln. Wenn er dazu nur eine oder wenige Kennzahlen heranzieht, läuft er Gefahr, die falsche strategische Richtung einzuschlagen.

Erst wenn er, zum Beispiel, weiss, welches Bestellvolumen im Vorjahr und welches Bestellvolumen im aktuellen Jahr relevant ist, welches Bedarfsvolumen be-



steht und welcher Deckungsbeitrag sich bei welcher Preisentwicklung ergibt, und erst wenn er überdies weiss, wie es um die Kundenzufriedenheit bestellt ist und wie gross die Gefahr des Abwanderns zur Konkurrenz ist, kann er entscheiden, wie er vorgeht.

Das komplexe Beispiel belegt, dass einzelne Zahlen über wenig Aussagekraft verfügen. Sie müssen vielmehr in ein Verhältnis zueinander gesetzt und im Zusammenhang beurteilt werden. Gelingt dies, ist der Nutzen enorm: Denn dann sind fundierte und durch Zahlen belegbare strategische und operative Entscheidungen möglich. Der Verkaufsleiter kann auf einer sichereren Grundlage entscheiden, welcher Bestandskunde gehalten werden soll und welcher nicht oder bei welchen Kunden eine Investitionsstrategie angeraten ist.

### Die Balanced Scorecard

Grundlage eines wirkungsvollen Kennzahlensystems kann die Balanced Scorecard (BSC) sein. Sie ist ein Instrument, mit dem der Verkaufsleiter die Vertriebsvision und -strategie in transparente Ziele, konkrete Meilensteine, detaillierte Aktionsprogramme und Vertriebsmassnahmen giessen kann. Dabei werden die Ziele aus den vier Ebenen des strategischen Managements abgeleitet: Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive.

Die BSC und die Auseinandersetzung mit ihr sind für den Verkaufsleiter so wichtig, weil er mit allen vier Perspektiven zu tun hat, also mit Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive gleichermaßen. Denn es geht um zufriedene Shareholder und das Erreichen der Unternehmens- und Ertragsziele, um begeisterte Kunden und um effektive Vertriebsprozesse und Abläufe, mit denen der Verkaufsleiter und seine Teams den Kundenanforderungen gerecht werden.

Eine unter dem strategischen Gesichtspunkt herausragende Rolle spielen im Rahmen der BSC Kennzahlen, die als Früh-

indikatoren fungieren. Wenn der Spätindikator Umsatz nicht stimmt, ist es meistens zu spät, um rechtzeitig gegenzusteuern. Mit Frühindikatoren hingegen lassen sich die Ergebnisse von morgen messen: Sie weisen in der Gegenwart auf Entwicklungen hin, die in der Zukunft liegen.

Typische Frühindikatoren sind die Kundentermine pro Mitarbeiter, das durchschnittliche Angebotsvolumen, aber auch die in Magazinen und Zeitschriften der Zielgruppe veröffentlichten PR-Berichte. Wenn sie darauf hinweisen, dass sich der Stern des Unternehmens in der Ziel- und Kundengruppe im Sinkflug befindet, ist ein strategisches Umsteuern dringend erforderlich.

### Die Akquisition optimieren

Den Nutzen von Kennzahlen belegt der Blick auf zwei Aktivitäten, die für jeden Verkaufsleiter von elementarer Bedeutung sind: die Neukundenakquisition und die Mitarbeiterführung. Beginnen wir mit der Akquisition: Aus der Vielzahl so wichtiger Kennzahlen wie etwa Anzahl der Leads, Qualität der Leads, Terminquote, Abschlussquote, durchschnittlicher Auftragswert, Kauffrequenz sowie den Angaben zum Buying Center und den Ergebnissen der Bedarfsanalyse ergibt sich ein turbulenter Mix an Zahlen. Die ordnende Aufgabe des Verkaufsleiters besteht darin, deren Bedeutung zu interpretieren.

Dies gelingt, indem er Querverbindungen herstellt, Beziehungen zwischen den Zahlen erkennt, den Erfüllungsgrad hinsichtlich der Zielsetzungen analysiert und überdies kritische Erfolgsfaktoren identifiziert, deren Nichtberücksichtigung fatale Folgen haben kann. All dies kann dann zu differenzierten Vertriebsaktivitäten im Rahmen der Neukundenakquisition führen.

### Die Mitarbeiterführung

Der Verkaufsleiter stellt fest, welche Zahlen er zur Mitarbeiterführung benötigt, um auch diesen Zahlenmix zu interpre-

tieren sowie Rückschlüsse für die Führungspraxis zu ziehen. Wenn die Kennzahlenanalyse ergibt, dass ein Verkäufer zu wenig Neukundengespräche am Tag führt, zu selten Bestandskunden kontaktiert und eine steigerungsfähige Terminvereinbarungsquote aufweist, hat der Verkaufsleiter genügend Anlässe, um mit ihm ein Gespräch zu führen. Hier diskutieren sie gemeinsam den Veränderungsbedarf und welche Aktivitäten dem Verkäufer helfen, besser zu?

Der Verkaufsleiter setzt die Kenntnis und Analyse der Zahlen um in Einzelgespräche sowie Teammeetings, in denen die Leitlinien der Tätigkeiten eines Verkäufers im Konsens festgelegt werden: Der Durchschnittsauftragswert des Verkäufers Schmitt bei einem Kunden eröffnet im Zusammenhang mit weiteren Kennzahlen den Ausblick, welche Veränderungen er im Kundenkontakt vornehmen, wie er sein Kundenbeziehungsmanagement verbessern und dass er die Abschlussorientierung professionalisieren sollte.

### Controlling als Denkhaltung

Nicht kontrollieren, sondern kontrollen und steuern – das ist das Leitmotiv eines

ganzheitlichen Controllingsystems. Oft allerdings genießen Kennzahlen einen denkbar zweifelhaften Ruf.

Allzu schnell und allzu oft werden sie als reine Kontrollinstrumente «missbraucht», die dazu dienen, Verkäufer zu gängeln. Jedoch: Verkaufsleiter mit Controlling-Kompetenz sind keine Kontrolleure, die die Schuldigen für Budget- und Kostenüberschreitungen dingfest machen wollen, sondern strategisch denkende und handelnde Führungskräfte, die Mitarbeiterleistungen und -ergebnisse hinterfragen, um sie zu optimieren, zu entwickeln und zu coachen. Controlling sollte daher als eine Denkhaltung und Philosophie begriffen werden.

Ergeben die Tages- und Wochenberichte, dass ein Verkäufer nicht im Zielplan liegt, wird analysiert, wie genau der Weg zurück zum Erfolg und zur Zielerreichung aussieht. Das ist der Ansatzpunkt, um rechtzeitig Veränderungen einzuleiten.

Um aber genau dabei nicht ins Blaue hineinzugieren und dem Verkäufer womöglich ungerechtfertigte Vorwürfe zu machen, sind nachprüfbar und messbare Kennzahlen unerlässlich. <<



#### Porträt



#### Carsten Kutzner

Trainerausbilder und Berater

Carsten Kutzner ist Führungskräfte- sowie Verkaufstrainerausbilder und Mitglied der Geschäftsführung der «Intem»-Trainergruppe Sessler & Partner Gesellschaft für Kommunikations-, Verkaufs- und Managementtraining mbH. Er ist zuständig für den Bereich Key Account Management und Trainereinsatz. Mit seiner langjährigen Erfahrung als Gesellschafter, Geschäftsführer und Vertriebsleiter besitzt er Expertise in der Vertriebssteuerung und bringt fundiertes Vertriebs- und Branchenwissen mit. Zudem ist er Buchautor und Speaker, Q-Pool-zertifiziert, Mitglied im BDVT e. V. und Experte für «Intem Limbic Sales».



#### Kontakt

ckutzner@intem.de, www.intem.de