

## **Erfolgsfaktoren im Vertrieb:**

### **Mit einem Kennzahlensystem zum funktionierenden Berichtswesen**

**Vertriebskennzahlen legen offen, wo es im Vertrieb rund läuft und wo es hakt. Sie sind der Schlüssel zur kontinuierlichen Verbesserung von persönlichen Umsätzen und zur Steuerung durch die Vertriebsleitung. Zur stringenten Führung im Vertrieb ist es daher notwendig, dass es für die Geschäftsleitung einen Vertriebscontrolling-Bericht gibt, der die wichtigsten Kennzahlen für den gesamten Vertriebsbereich übersichtlich aufbereitet.**

Denn was passiert, wenn wir ein Schiff auf dem Weg nach New York besteigen und nach einem Monat auf den Kompass schauen, um zu sehen ob wir noch auf Kurs sind? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir dann noch auf Zielkurs sind? Im Unternehmen helfen Kennzahlen, Stärken und Schwächen zu analysieren, Abweichungen vom Zielkurs zu Monitoren und sofort dagegen zu steuern.

Zur stringenten Führung im Vertrieb ist es deshalb notwendig, die wichtigsten Kennzahlen für den gesamten Vertriebsbereich immer übersichtlich aufzubereiten. Geschäftsleitung und operative Führung benötigen einen wöchentlichen Bericht, der ihnen wesentliche Informationen liefert. Entscheidend ist vor allem, dass die definierten Vertriebskennzahlen wöchentlich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgeglichen werden.

Durch das Einführen eines funktionierenden Berichtswesens in einem Unternehmen konnten die Vertriebsmitarbeiter ihre Vorjahresziele bereits innerhalb der ersten vier Monate erreichen.

#### **Notwendige Zahlen und Informationen**

Die größte Herausforderung für Unternehmen ist es, den richtigen Grad eines Berichtswesens zu finden. In vielen Fällen konnte analysiert werden, dass sehr viele Besuchsberichte vom Außendienst geschrieben wurden, die von der Führung nachweislich nicht einmal gelesen wurden. Besonders im technischen Vertrieb herrscht oftmals eher ein Unterorganisationsgrad. Das heißt, es werden im Reporting zwar die Umsätze beobachtet, aber man hat keine Idee, was die besten Vertriebsmitarbeiter anders machen als die anderen. Dann kann es auch vorkommen, dass Vertriebler als die Top Performer gehypt werden, obwohl sie einfach nur das beste Verkaufsgebiet des Unternehmens haben.

Ebenfalls konnte beobachtet werden, dass Unternehmen die die Vertriebsergebnisse in der Führungsetage Monitoren, signifikant erfolgreicher sind, als Unternehmen, die hier weniger stringent agieren.

Das Reporting im Vertrieb soll Aussagen über die Vertriebsaktivitäten der Vertriebsmitarbeiter und ihre Ergebnisse bei den einzelnen Kunden dokumentieren. Die jeweiligen Reports sollten für die Unternehmensführung in einem übergeordneten Berichtswesen zusammengefasst werden.

Dabei gilt es, zu komplizierte, und zu umfassend erstellte oder nicht bedarfsgerecht aufbereitete Reports zu vermeiden. Der Umfang der zusammenzustellenden Informationen muss simpel und bedarfsgerecht gestaltet werden.

### **Wer braucht welche Kennzahlen?**

Wer welche Kennzahlen benötigt, ist immer von der individuellen Herausforderung und Situation des einzelnen Unternehmens abhängig. Dabei ist es auch nicht leicht, die richtigen Kennzahlen für das Vertriebscontrolling auszuwählen. Für eine stringente Führung ist es wichtig, eine Messbarkeit zu erreichen. Es geht im Wesentlichen darum, Unterschiede offen zu legen, warum manche Menschen erfolgreich sind und andere deutlich weniger, obwohl sie möglicherweise ein vergleichbares Gebiet betreuen. Das Kennzahlensystem sollte von der Geschäftsführung gemeinsam mit dem Controlling und dem operativen Vertrieb erarbeitet werden.

### **Häufigkeit des Reportings**

Bei erfolgreichen Unternehmen ist zu beobachten, dass das Reporting der Vertriebsmitarbeiter an den direkten Vorgesetzten wöchentlich stattfindet. Die Auswahl der Berichtszeiträume für einzelne Kennzahlen erfolgt auf Basis des individuellen Informationsbedarfs des Managements.

### **Zielsetzung des Reportings**

Ein ganz entscheidender Faktor ist die Verwendung der Ressource Zeit. Angenommen ein Vertriebler absolviert pro Woche zehn Kundenbesuche und legt dabei 1000 Kilometer zurück. Die Frage, die sich das Unternehmen stellen muss, ist, ob seine Zeiteffizienz passt. Die Zeiteffizienz lässt sich mit Kennziffern wie z. B. der Abschlussquote oder der durchschnittlichen Anzahl der Kundenbesuche pro Außendiensttage sehr genau ermitteln.

### **Erfolgsbeispiel aus der Praxis**

Für die Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens wurde ein Bericht für das Vertriebscontrolling erarbeitet, der die wichtigsten Kennzahlen übersichtlich aufbereitet hat. Für die operative Führung (Teamleitung) wurde dann der Freitag als fixer Termin definiert. An diesem wöchentlichen Berichtstag werden die Vertriebskennzahlen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgeglichen. Für dieses Unternehmen wurden folgende Vertriebskennzahlen definiert:

Terminquote

Nettovertriebszeit beim einzelnen Kunden

Angebotsforecast

Abschlussquote

Aktueller Zielerreichungsgrad

Zu jeder dieser Kennzahlen wurden vorab Sollwerte definiert.

Die Sollwerte wurden mit Hilfe eines Ampelsystems wöchentlich mit den Istwerten verglichen. Bereits nach vier Monaten war kein einziger Mitarbeiter mehr im roten Bereich, so dass das Vertriebsergebnis des Vorjahres bereits nach wenigen Monaten erreicht war. Dazu hat auch beigetragen, dass der Vorstand jeden Dienstag die Ergebniszahlen der Vorwoche bekommen hat und nach Absprache mit dem Vertriebsleiter immer wieder erfolgreiche Vertriebler persönlich kontaktiert hat.

Dieses Kundenbeispiel ist kein Einzelfall. Mit der Erhebung der Ist-Situation mit Hilfe des Vertriebsaudits des DIV können schnell Potenziale im Vertrieb identifiziert und entwickelt werden. Denn in jeder Organisation stecken bis zu 30 Prozent ungenutzte Potenziale.

Jedes Unternehmen muss sich selbst das zu seiner Vertriebsstrategie passende Kennzahlensystem erarbeiten, das seinen Bedürfnissen nach Daten, Transparenz und Steuerung gerecht wird.