

KPI's im Vertrieb - die richtigen Frühindikatoren im Detail



Die Arbeit mit *Key Performance Indicators (KPI's)* soll dazu führen, dass die Vertriebs-Performance messbar und reproduzierbar besser wird.

„KPI's sind beeinflussbare Messgrößen mit Prognosecharakter auf die Ergebniskennzahlen“

Alle Mitarbeiter sollen frühzeitig erkennen, ob und wie sich ihre Leistung auf die Erreichung der Unternehmensziele (Ergebniskennzahlen) auswirkt.

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis:	2
1. Key Performance Indicator im Vertrieb	3
2. Wie werden KPI's festgelegt?	3
3. Welchen Nutzen bringen KPI's?	4
4. Was Kennzahlen als KPI leisten müssen?	4
5. Beispiele für KPI's	5
6. Woran wird das Wichtige erkannt?.....	6
7. Worauf Sie bei KPI's außerdem achten sollten	6
8. Literaturverzeichnis	7

1. Key Performance Indicator im Vertrieb

Zur Leistungserfassung eines Unternehmens sind geeignete Kennzahlen und Messgrößen notwendig. Mit einem Key Performance Indicator (KPI) bezeichnet man in der Betriebswirtschaftslehre eine Kennzahl, durch die der Erfüllungsgrad bedeutender Zielsetzungen innerhalb eines Bereiches im Unternehmen gemessen bzw. bestimmt werden kann. Ein KPI Vertrieb stellt Informationen über die Auswirkung operativer Leistungen auf die Zielerreichung dar. Es ist auch naheliegend, dass man für die Leistungsbewertung eines ganzen Unternehmensbereichs (wie z.B. dem Vertrieb) mehrere Indikatoren benötigt, die eine schlüssige Korrelation zwischen Handlung und Messgröße aufweisen. Daher ist es wesentlich, dass für die Auswahl der richtigen KPI's keine historischen Ergebniskennzahlen, sondern Frühindikatoren herangezogen werden.

Die Leistung, die ein Vertriebsmitarbeiter, ein Sales-Team bzw. der Vertrieb im Unternehmen erbringt, wird meist in Form „einfacher“ Ergebniskennzahlen wie Umsatz, DB, od. verkaufte Stück gemessen und dargestellt. KPI's im Vertrieb sind Leistungsindikatoren **die einen erheblichen Einfluss** auf die zu erreichenden kritischen Ergebniskennzahlen und somit auf die vertriebspolitische Zielerreichung eines Unternehmens haben. Damit Sie auch die richtigen KPI's definieren können, müssen Sie die wirklich wichtigen Ziele Ihres Unternehmens kennen.

Ohne Ziele keine KPI's. Ob fürs Unternehmen insgesamt, einzelne Unternehmensbereiche oder für einzelne Projekte. Halten Sie fest, welche Ziele, Vorgaben und Strategien für den jeweiligen Verantwortungsbereich gelten. Welche davon sind besonders wichtig und warum?

Wenn Sie Ihre KPI's festlegen, sollten Sie sich auf drei bis fünf Kennzahlen beschränken. Wenn Sie mehr Kennzahlen benötigen, nehmen Sie zwar auch diese in Ihr Kennzahlen-Set auf, doch sollten Sie dann Prioritäten setzen. Sie können Ihre Leistungen nur dann effizient messen und steuern, wenn Sie einen einfachen und schnellen Überblick haben.

2. Wie werden KPI's festgelegt?

Es ist naturgemäß die Aufgabe der Führungskraft, die richtigen KPI's für ihren Verantwortungsbereich zu erarbeiten. Wichtige Schritte dabei sind:

- a. Die Führungskraft muss die von den Unternehmenszielen abgeleiteten Ziele für ihren Verantwortungsbereich kennen, benennen und kommunizieren.
- b. Festlegung der Ergebniskennzahlen, die sichtbar machen, ob das Ziel X erreicht wurde.
- c. Definition der Einflussfaktoren (KPI's) die eine beeinflussbare Prognose auf die Erreichung der Ergebniskennzahl zulässt.
- d. Definition, wie die Daten für die entsprechenden Kennzahlen gemessen werden:
 - Messwert
 - Messverfahren
 - Messrhythmus
 - Messverantwortlicher
- e. Berechnung der Ist-Werte zu diesen Kennzahlen und festlegen des Datenstamms zur Berechnung.

- f. Erklärung für alle Mitarbeiter, was die Kennzahl bedeutet. Es muss Klarheit und Einverständnis darüber herrschen, was die Kennzahl aussagt.
- g. Abstimmung und Vereinbarung der durch die KPI's abgebildeten Ziele sowie der Soll-Vorgaben mit den betroffenen Mitarbeitern.
- h. Erhebung und Messung der notwendigen Daten sowie Ermittlung der Kennzahl und sichtbare Darstellung für alle Mitarbeiter; z.B. ein Scoreboard im Besprechungsraum mit Soll-/Ist Vergleich, dass die Messwerte der letzten Tage (oder Wochen) zeigt.
- i. Regelmäßige Arbeit der Führungskraft mit diesen Kennzahlen, indem sie mit ihren Mitarbeitern darüber spricht und Maßnahmen ableitet, wenn etwas verändert oder verbessert werden muss. Ziel: Verbesserung des Teams und der Mitarbeiter in Bezug auf die entsprechende Kennzahl.
- j. Überprüfung in regelmäßigen Abständen, ob die Kennzahl für die Planung und Steuerung des Verantwortungsbereichs noch gebraucht wird. Ansonsten wird sie ersetzt.

3. Welchen Nutzen bringen KPI's?

Die Arbeit mit Key Performance Indicators soll dazu führen, dass das Unternehmen insgesamt besser wird und sich gegenüber Wettbewerbern behauptet. Alle Mitarbeiter sollen erkennen, ob und wie sich ihre Leistung auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirkt und in welchen Bereichen sie bereits Top-Performer sind oder besser werden müssen.

Mit dem Fokus auf KPI's werden die traditionellen Kennzahlensysteme so entrümpelt, dass die entscheidenden Erfolgsfaktoren (wieder) besser ins Blickfeld rücken. Denn in vielen Unternehmen gibt es eine Fülle von Kennzahlen, die in Berichten (Reports) aufbereitet und dargestellt werden, die jedoch kaum mehr ein Manager überblickt. Die betroffenen Mitarbeiter wissen gar nicht mehr, welche Kennzahl wirklich relevant ist und auf welche Leistung es besonders ankommt. Dabei geht es nur um diese Fragen:

- Werden wir die gesteckten Ziele erreichen?
- Wo müssen wir möglichst rasch optimieren?
- Was sind unsere Stärken und wo gibt es noch Schwächen?

Wenn die passenden KPI's entwickelt wurden, dann liefern sie verlässliche Antworten auf genau diese Fragen. Key Performance Indicators helfen auch den Führungskräften, denn die Arbeit mit Kennzahlen ist eine wichtige Führungsaufgabe und Teil des Personal- und Bereichsmanagements.

Jede Führungskraft, vom Teamleiter über den Projektleiter, Marketing- u. Vertriebsleiter bis hin zum Geschäftsführer und Vorstand, muss diese Kennzahlen festlegen, die sie für die Planung und Steuerung des eigenen Bereichs einsetzen können. Nur dann kann die Führungskraft die Aktivitäten der Mitarbeiter in die richtige Richtung lenken.

4. Was Kennzahlen als KPI leisten müssen?

Die wichtigen Kennzahlen und Indikatoren müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Sie haben einen direkten Bezug zu den Führungsgrößen, zu Vorgaben, Zielen und Strategien. Sie müssen möglichst gut zeigen, ob diese Vorgaben erfüllt beziehungsweise erreicht werden.

- Sie bilden ab und machen sichtbar, was in der realen Welt passiert, also die alltäglichen Geschäftsvorfälle im Unternehmen die Einfluss auf die Zielerreichung haben.
- Sie stellen eine Verbindung zu den Dingen her, die sich durch Entscheidungen, Anweisungen oder Maßnahmen ändern oder beeinflussen lassen ohne in erheblichem Maße auf ein anderes Team im Unternehmen angewiesen zu sein.
- Sie zeigen Störungen an, wenn etwas nicht korrekt abläuft oder wenn Risiken oder Gefahren drohen, die abgewendet werden sollten.

Damit Sie als Führungskraft und Ihre Mitarbeiter mit Ihren KPI's arbeiten können, müssen diese Kennzahlen außerdem folgendes gewährleisten:

Zuverlässigkeit

Gute KPI's schaffen Vertrauen. Der verantwortliche Bereichsmanager weiß, dass er sich auf das Bild, das diese Schlüsselkennzahl gibt, verlassen kann. Denn sie macht sichtbar, wie es um die Leistungsfähigkeit seines Bereichs und seiner Mitarbeiter bestellt ist. Dabei ist ihm auch klar, dass es sich um kein vollständiges Bild handelt, dass damit aber der Fokus auf den entscheidenden Erfolgsfaktor gerichtet ist.

Verständlichkeit

Der Vorteil einer guten Kennzahl ist außerdem, dass sie einfach und klar ist. Sie erfordert keine umständliche Datenerhebung, die fehlerhaft sein kann oder Interpretationsspielräume zulässt. Sie wird nach einem eindeutigen Schema berechnet, und alle Mitarbeiter wissen, wie sie ermittelt wird und was sie aussagt.

Die Arbeit mit Kennzahlen und Indikatoren gehört zum täglichen Geschäft jeder Führungskraft, die ihren Regelkreis plant und steuert. Das ist eine essenzielle Aufgabe des Personal- und Bereichsmanagements. Funktionale und operative Ziele brauchen immer messbare Erfolgskenngrößen und Key Performance Indicators

5. Beispiele für KPI's

Einige Beispiele für KPI's ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Marketing

- Anzahl der Webseitenbesucher (Visitors)
- Anzahl der wiederkehrenden Besucher
- Seitenaufrufe pro Besucher
- Conversions-Rate
- Anzahl der Newsletter-Abonnenten
- Öffnungs- u. Click-Rate bei Mailings
- Anzahl der (positiven) Berichte über das Unternehmen in den Medien
- Anzahl der Follower in sozialen Netzwerken

Vertrieb

- Schlagzahl (Anzahl Kundenbesuche od. Kontakte pro Tag/Woche/Monat)
- Anzahl der Leads (hot/cold)
- Anzahl der Neukunden
- Verhältnis Angebot zu Auftrag

- Dauer der Bearbeitungszeit für Angebote
- Kundenzufriedenheit
- Reklamationsquote
- Vertriebsquote (Anteil der Vertriebskosten zum Umsatz)
- Kundenwert

6. Woran wird das Wichtige erkannt?

Mit einer ersten Bestandsaufnahme des etablierten Kennzahlen-Systems wird oft deutlich, dass viele Berichte, Reports und Kennzahlen zwar gelesen und zur Kenntnis genommen werden. Wofür? – Das ist vielen nicht so recht klar. Was davon ist wirklich wichtig und warum? Aus unternehmerischer Sicht sollte es darum gehen:

- Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen
- Potentiale zu nutzen
- Fehlentwicklungen erkennen um zu korrigieren
- die richtigen Entscheidungen zu treffen
- konkrete Maßnahmen zu ergreifen und Anweisungen zu geben

Oft spielen für die Auswahl und die Bedeutung von Kennzahlen (zusätzliche) Kriterien eine Rolle wie:

- Der Vorgesetzte misst die Leistung daran.
- Wenn die Kennzahl ungenügend ist, gibt es Ärger.
- Die Kennzahl ist immer Thema im Mitarbeitergespräch.
- Ein Teil des Entgelts ist mit der Kennzahl verbunden.
- Daran wird deutlich, wie die Kunden die Leistung bewerten.
- Darüber definiert das Team seinen eigentlichen Zweck.
- Damit profiliert sich das Team im Unternehmen.
- Das wird immer in internen Besprechungen thematisiert.

7. Worauf Sie bei KPI's außerdem achten sollten

Obwohl viele Manager in der Fülle der Controlling-Berichte und Kennzahlen ertrinken, kann es durchaus sein, dass die eigentlich wichtige Kennzahl gar nicht dabei ist. Wenn sie dann aus dem bestehenden Gewirr von Informationen eine aussuchen, die halbwegs geeignet erscheint, den zentralen Erfolgsfaktor abzubilden, kann das in die Irre führen.

Sie sollten sich deshalb Mühe machen, die Kennzahl herauszuarbeiten, die zu dem wirklich wichtigen Ziel und zum zentralen Erfolgsfaktor möglichst gut passt. Sie sollten Messgrößen hinterfragen, relativieren und einschätzen lernen, was sie wirklich aussagen können. Erst wenn im gesamten Team Klarheit und Konsens herrscht, wird eine Kennzahl zur Schlüsselkennzahl. Und auf diese richten die erfolgreichen Manager dann ihr Augenmerk.

Andere Kennzahlen können zusätzlich erhoben werden, wenn sie einen eigenen Zweck haben: Sie können Information für Banken, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber oder die Öffentlichkeit sein. Sie leisten aber keinen Beitrag zur unmittelbaren Planung und Steuerung

eines Unternehmensbereichs. Deshalb sollten diese Kennzahlen von den Key Performance Indicators (KPI's) strikt getrennt werden.

Die Schlüsselkennzahlen für den internen Gebrauch sind nicht dazu da, die Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren. Es geht um die Leistung des Teams, um gemeinsame Anstrengungen und Verbesserungen. Die Leistung des einzelnen Mitarbeiters wird nach Maßgabe der Zielvereinbarungen und im Rahmen von Feedbackgesprächen zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter besprochen. Dabei kann durchaus ein Bezug zu den KPI's hergestellt werden.

Der Aufwand, der mit der Erarbeitung der richtigen KPI's und dem Zusammenstellen aller Informationen einhergeht, lohnt sich grundsätzlich immer, wenn Sie daraus Frühindikatoren mit Prognosecharakter ableiten. D.h. wenn Sie an den Einflussfaktoren etwas verändern, können Sie eine Prognose auf die Veränderung der Ergebniskennzahl abgeben.

Das Ziel ist, Maßnahmen oder Projekte auf den Weg zu bringen, die genau darauf abzielen, dass sich der Bereich in Bezug auf die Schlüsselkennzahl optimiert und sich dadurch Ihre Vertriebsperformance in Summe verbessert. Welche Potentiale und Möglichkeiten es gibt, die richtigen KPI's im Vertrieb einzusetzen und wie Sie einen entsprechenden Umsetzungsplan erstellen, können wir in einem persönlichen Telefonat erörtern.

Sie sind neugierig geworden und haben Interesse daran, dass wir die richtigen Key Performance Indicators, zugeschnitten auf Ihr Unternehmen und Ihre Kunden bei Ihnen im Hause umsetzen?

Kontaktieren Sie uns:

Sales-Genius-Unternehmensberatung

Martin Riegler MBA

Tel: +43 3852 56230

Mail: office@sales-genius.at

8. Literaturverzeichnis

P.Kottler; "Marketing 4.0"

W.Katergruber & A.Pförtner; „Sales 4.0“

FranklinCovey; „Die 4 Disziplinen der Umsetzung“