

Von der Erkenntnis zum Euro – Königsdisziplin Vertriebsführung über Kennzahlen

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Steuerungs- und Kennzahlensysteme sind Instrumente der Strategierealisierung.
- o Die Konzeption der Systeme und die erlebbare Praxis von Führung und Vertrieb sind nicht naturgegeben konsistent.
- o Ergebnisse setzen zielgerichtete Aktivität voraus. Beide Aspekte verdienen Berücksichtigung in der Vertriebsführung.



Ein besonderes Wachstumsprojekt, an das ich gerne zurückdenke, begann in einem der seltenen, richtig heißen Sommer in Deutschland, in unserem Managementstudio. Wir starteten in kleiner Runde, mit begeisterten Unternehmern, die ein tolles, erfolgreiches Unternehmen entwickelt haben. Und wir starteten auf Basis der Erkenntnis, dass der bisherige Erfolg auf Faktoren basiert, die in Zukunft nicht mehr tragfähig sind.

Kommt Ihnen das bekannt vor: Kundengruppe, deren Ansprüche sich drastisch verändern? Wettbewerber, die vor wenigen Jahren noch belächelt oder gar nicht wahrgenommen wurden? Standortfaktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit einschränken?

Im Mittelpunkt der Erörterungen stand ein echter Strategiewechsel, weg von der Hardwareentwicklung und dem dreistufigen Vertrieb, hin zur ganzheitlichen Lösungsentwicklung, die - unter geänderten Vorzeichen - sowohl dreistufig, als auch direkt vertrieben werden sollte.

Man kann sich leicht vorstellen, dass eine solche Veränderung nicht trivial zu konfigurieren und die Veränderung erst recht nicht leicht zu führen ist. Die Muster, die in Bezug auf die Anforderungen an ein geeignetes Vertriebssteuerungssystem zu Tage treten, sind wie unter dem Brennglas, denn sie entscheiden drastisch, häufig rasend schnell über Wohl und Wehe der Strategierealisierung. Erfolgsmuster lassen sich vorzüglich ableiten. Sorgsam selektiert finden Sie hier einige entscheidende Muster:

o Ein geeignetes Steuerungs- und Kennzahlensystem des Vertriebes ist stets und im aller ersten Schritt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Notwendige Abstriche und Justagen lassen sich immer noch vornehmen. Am Anfang sollte stets die Betrachtung der strategischen Ziele, des Beitrags des Vertriebes und der strategischen Prioritäten stehen, um geeignete Ergebniskennzahlen zu definieren.

o Neben der Ergebnisdimension enthält eine erfolgversprechende Wachstumsstrategie auch immer Hinweise zum inhaltlichen Weg, wie die strategischen Ziele erreicht werden sollen – die inhaltlichen Schritte, die dabei dem Vertrieb zugedacht sind, verdienen ebenfalls eine dedizierte Betrachtung bei der Erarbeitung des Vertriebssteuerungssystems. Hier sind wir auf Ebene der Aktivitätenkennzahlen.

o Weniger ist mehr. Das gilt auch und gerade bei Kennzahlen. Mit der folgenden Daumenregel lässt sich gut starten: Eine Kennzahl je strategischem Ziel und je Maßnahme zur Strategierealisierung. Häufig lassen sich diese Kennzahlen entlang des Vertriebsprozesses einordnen. Hier werden auch mögliche Lücken offenbar. Für jeden Prozessschritt sollte geprüft werden, inwieweit die spezifische Aktivität und das Ergebnis sinnvoll in das Steuerungssystem einbezogen werden sollte.

o Transparenz über die verantworteten Kennzahlen, Zielvereinbarungen und Führung anhand des Systems sind erfolgsentscheidend. Je umfassender eine strategische Veränderung ist, umso höher die Unsicherheit, welche Maßnahmen zum Erfolg führen. Wir empfehlen kein starres System zu verwenden, sondern ein lernendes System zu entwickeln, bei dem Kennzahlen rollierend überprüft und verfeinert werden.

o Zielkonflikte und inkongruente Führung zerfasern strategische Veränderungen und systematische Vertriebsführung mit einem Fingerschnipp. Nicht nur jede einzelne Kennzahl sollte Sinn ergeben, sondern das Gesamtsystem an definierten und an faktisch geführten Kennzahlen gilt es stimmig zu gestalten.

Vertriebsführung gehört zu den Königsdisziplinen der Führung – ein gutes Kennzahlen- und Steuerungssystem ist ein mächtiges Instrument, die Herausforderung zu meistern. Ein ungeeignetes System hingegen schafft Schaden im Handumdrehen. Fragen Sie sich ehrlich, wie gut Ihre Strategie und Ihr Vertriebssteuerungssystem zusammenpassen – auf dem Papier und in der täglichen Arbeit.