



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Vertriebsführung via Kennzahlen

Wie ein gutes Kennzahlen- und Steuerungssystem dabei hilft, die Herausforderungen einer wachstumsorientierten Vertriebsführung zu meistern.

Ein Wachstumsprojekt, an das ich besonders gerne zurückdenke, begann in einem der seltenen, richtig heißen Sommer in Dortmund, in unserem Mandat Managementstudio. Wir starteten in kleiner Runde, mit begeisterten Unternehmen, die ein tolles und erfolgreiches Unternehmen entwickelt haben. Und wir starteten auf Basis der Erkenntnis, dass der bisherige Erfolg auf Faktoren basiert, die in Zukunft deutlich absehbar, nicht mehr tragfähig sind. Kommt Ihnen das bekannt vor: Kundengruppe, deren Ansprüche sich massiv 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, softwarebasierten Lösungsentwicklung, die – unter veränderten Vorzeichen – sowohl dreistufig als auch direkt an den B2B-Endanwender vertrieben werden sollte.

Muster für geeignete Kennzahlensysteme

Man kann sich leicht vorstellen, dass eine solche strategische Veränderung nicht trivial zu konfigurieren und die Veränderung erst recht nicht leicht zu führen ist. Die Muster, die hier in Bezug auf die An-

forderungen an ein geeignetes Vertriebssteuerungssystem zu Tage treten, stellen sich wie unter dem Brennglas dar, 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 für geeignete Kennzahlensysteme, verbunden mit Hinweisen für das umgebende Steuerungssystem:

- › Ein geeignetes Steuerungs- und Kennzahlensystem des Vertriebes ist stets und im allerersten 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.
- › Neben der Ergebnisdimension enthält eine erfolversprechende Wachstumsstrategie 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.

- › Sie stellen bereits anhand der ersten beiden Bulletpoints zwei entscheidende Faktoren der betrachteten Systementwicklung fest: Erstens geschieht sie Top-down – das Kennzahlen- und Steuerungssystem wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Zweitens werden sowohl die Wirkung (Output/Ergebnis) als auch die Ursache (Aktivitäten) berücksichtigt.
- › Ein dritter Faktor verdient ebenfalls Aufmerksamkeit: Ein gutes Kennzahlensystem hilft bei der Beschreibung und dem Verständnis der Vergangenheit, immer aber auch beim Blick in die Zukunft. Es lohnt, das Kennzahlensystem genau mit dieser Perspektive zu reflektieren. Nichts spricht gegen ein einfaches Verfahren: Markieren Sie vergangenheitsorientierte Kennzahlen gelb (zum Beispiel den realisierten Deckungsbeitrag) und solche, die eher den Blick in die Zukunft versprechen, grün (zum Beispiel die Anzahl von Leads in der Vertriebspipeline). Betrachten Sie jetzt das Gesamtbild des gelb markierten Teilbereichs: Welche Geschichte über die Vergangenheit und die Gegenwart erzählen die gelb markierten Kennzahlen? Betrachten Sie danach das grün gehaltene, zukunftsgerichtete Gesamtbild: Welche Aussagen zur Zukunft stellen sich dar? Welche Hinweise würden Sie sich noch zur Zukunft wünschen? Jetzt haben Sie einen Eindruck, wie das System die Vergangenheit und die Zukunft berücksichtigt und können Ihre Schlüsse daraus ziehen.
- › Kennzahlensysteme müssen Ihre spezifischen Fragen beantworten. Und dafür wiederum müssen Sie Ihre Fragen kennen: Worauf wünschen Sie sich Antworten durch das Kennzahlensystem, welche Ziele verfolgen Sie mit dem System? Entwickeln Sie eigene Fragen an Ihr Kennzahlensystem und nähern Sie sich ganz pragmatisch einer Antwort. Die im vorhergehenden Bulletpoint verwendete Methode ist so einfach, wie eindrücklich und übertragbar Sie starten mit einer präzisen Frage («Wie und wie gut stellt mein Kennzahlensystem die Zukunft und

die Vergangenheit dar?») und achten nur auf die Teile, die Aufschluss versprechen (die gelb oder die grün markierten Kennzahlen). In vielen Fällen genügt diese einfache Betrachtung für vollkommen ausreichende Bewertungen und Schlussfolgerungen.

- › Weniger ist mehr. Das gilt auch und gerade bei Kennzahlen. Mit der folgenden Daumenregel lässt sich gut starten: Eine Kennzahl je strategisches Ziel und je Massnahme zur Strategierealisierung. Häufig lassen sich diese Kennzahlen entlang des Vertriebsprozesses einordnen. Hier werden mögliche Lücken offenbar. Für jeden Prozessschritt sollte geprüft werden, inwieweit die spezifische Aktivität und das Ergebnis sinnvoll in das Steuerungssystem einbezogen werden sollten.
- › Transparenz über die selbst verantworteten Kennzahlen, Zielverabredungen und Führung anhand des Systems sind erfolgsentscheidend. Je umfassender eine strategische Veränderung ist, umso höher fällt meist die Unsicherheit aus, welche Massnahmen zum Erfolg führen werden. Wir empfehlen hier kein starres System zu verwenden, sondern ein lernendes System zu entwickeln, bei dem auch die enthaltenen Kennzahlen rollierend überprüft und verfeinert werden.
- › Zielkonflikte und inkongruente Führung zerfasern strategische Veränderungen und systematische Vertriebsführung mit einem Fingerschnipp. Nicht nur jede einzelne Kennzahl sollte Sinn ergeben, sondern es gilt, das Gesamtsystem an definierten und an faktisch geführten Kennzahlen stimmig zu gestalten. Definiere ich beispielsweise den mühsamen Aufbau eines Vertriebs in einer neuen Branche als strategisches Ziel, frage aber in jedem Führungsgespräch nur nach dem faktischen, absoluten Umsatz des Vertriebsmitarbeiters, konterkariere ich die Arbeit am strategischen Ziel unmittelbar.

Schritte der Umsetzung

Noch einmal zurück zum zu Beginn skizzierten Praxisbeispiel – nachdem die strategischen Weichen beschrieben wur-

den und die Wachstumsstrategie erfolgversprechend vor uns lag, haben wir uns mit dem Vertrieb ganz praktisch durch die folgenden Schritte der Umsetzung gewidmet.

- › Vision, Grundstrategie und Markenkern im Hinblick auf Implikationen für den Vertrieb reflektieren: Was gilt es zu bewahren, neu zu kreieren, wegzulassen, zu reduzieren oder zu akzeptieren?
- › Wirtschaftliche und strategische Ziele für den Vertrieb durchdeklinieren: Welcher Beitrag wird vom Vertrieb wann zur Zielerreichung erwartet?
- › Marktsegmentstrategie: Mit welchen Kundengruppen wachsen wir? Auf welche Bedürfnisse konzentrieren wir uns? Welche Produkte und Leistungen fokussieren wir? Welchen Vertriebsansatz wählen wir? Preis, Distributionskanäle und Marketingaktivitäten haben wir im ersten Schritt bewusst aussen vor gelassen. Die ersten beiden waren gesetzt, die Schnittstelle zum Marketing galt es ganz klar, jedoch später erst zu konfigurieren.
- › Schnittstellen: Welche Schnittstellen sind erfolgsentscheidend für den Vertriebserfolg? Wie wollen wir sie künftig gestalten und messen?
- › Realisierung: Warum wollen wir die strategische Veränderung? Welche Ziele haben wir? Welcher Nutzen ergibt sich für die Kunden, das Unternehmen, den Vertrieb, die einzelnen Teammitglieder? Anhand welcher Messgrößen bewerten wir, ob wir uns auf dem Weg zur Zielerreichung befinden? Welche konkreten Massnahmen – bis auf Kundenebene – führen uns zu den Zielen? Wer macht was, bis wann?

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. ◀