

Management Summary

Key Performance Indicators (KPI): Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb

Dr. Matthias Huckemann und Prof. Dr. Christian Schmitz

Oktober 2014, St. Gallen & Meerbusch

Inhalte

1. Hintergrundinformationen
2. Struktur der Stichprobe
3. Management Summary
4. Einzelergebnisse
5. Empfehlungen

1. Hintergrundinformationen

Um die Aufmerksamkeit der Vertriebsmitarbeiter wird heute regelrecht gebuhlt. Unzählige Projekte laufen parallel. „*Jeden Tag wird eine neue Sau durch das Dorf getrieben*“, so die Wahrnehmung. Der durchschnittliche Mitarbeiter wechselt ständig zwischen zwölf Aufgaben, die er beginnt, verfolgt oder zu Ende bringen muss. Jede einzelne präsentiert sich als wichtig und verlangt die volle Konzentration. Viele Dinge werden inzwischen auch getan, weil der Computer es so vorgibt. Tatsächlich wird der Verkäufer tagtäglich ablenkt, weil er viele Dinge gleichzeitig verfolgen muss.

Weiterhin:

Nie zuvor waren Informationen weltweit so schnell und umfangreich verfügbar. Wissen bedeutet demzufolge nicht mehr Macht, wie es unsere Eltern noch gepredigt haben, sondern in vielen Momenten Machtlosigkeit. Die beschriebenen Entwicklungen beanspruchen und erschweren zu unterscheiden, was wichtig ist und was nicht. Man lässt sich bereitwillig ablenken und beschallen. **Es fehlt an Orientierung im Vertrieb.** Wo soll der Verkäufer seine wertvollste Ressource, die Gesprächszeit beim Kunden, die sogenannte Aktive Verkaufszeit, einsetzen? Sie ist in der Regel äußerst knapp bemessen. Stellen wir uns einen Moment lang vor, der Vertrieb besucht die falschen Kunden und bespricht die falschen Themen. **Seine Wirkung ist dann gleich Null.** Weil er sich – wie immer schon - auf seine Erfahrung und Intuition verlässt. Und weil er der positiven Illusion unterliegt, so wie so alles richtig zu machen. Soll das Management sich vor diesem Hintergrund gemäß des Mottos von Franz Beckenbauer „*Geht's raus und spielt's halt Fußball*“ verhalten und fordern „*Geht's raus und verkauft's halt?*“ Oder müssen Leistungspotenziale im Vertrieb systematisch, kontinuierlich erfasst, analysiert und die richtigen Aktivitäten entwickelt, sowie und vor allen Dingen **umgesetzt werden?**

1. Hintergrundinformationen

In diesem Kontext hat **Mercuri International gemeinsam mit der Universität St. Gallen im Mai 2014** Manager von 130 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt und 20 vertiefende Expertengespräche geführt, um heraus zu finden,

- ▶ mit welchen und wie vielen Kennziffern (KPIs)* Leistung im Vertrieb gemessen werden,
- ▶ welche Anforderungen an ein professionelles Kennzahlen-System zu stellen sind,
- ▶ wie hoch die knappe Ressource Zeit beim Kunden (Aktive Verkaufszeit) ist und wie sie eingesetzt wird,
- ▶ wie viele Besuche ein Verkäufer in der Woche durchführt,
- ▶ welche Aufgaben Verkäufer sonst zu erledigen haben,
- ▶ wie viele Kilometer ein Verkäufer pro Jahr fährt,
- ▶ wie zufrieden die Unternehmen mit ihrem aktuellen KPI-System sind.

* Als Key Performance Indicators werden Kennzahlen bezeichnet, anhand derer Fortschritt oder Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren gemessen werden (Wikipedia). In den KPI-Kategorien werden Kennzahlen gruppiert, die inhaltlich zusammen passen, aber unterschiedliche Betrachter-Ebenen und Zeiträume abbilden.

2. Struktur der Stichprobe

VERGANGENHEIT

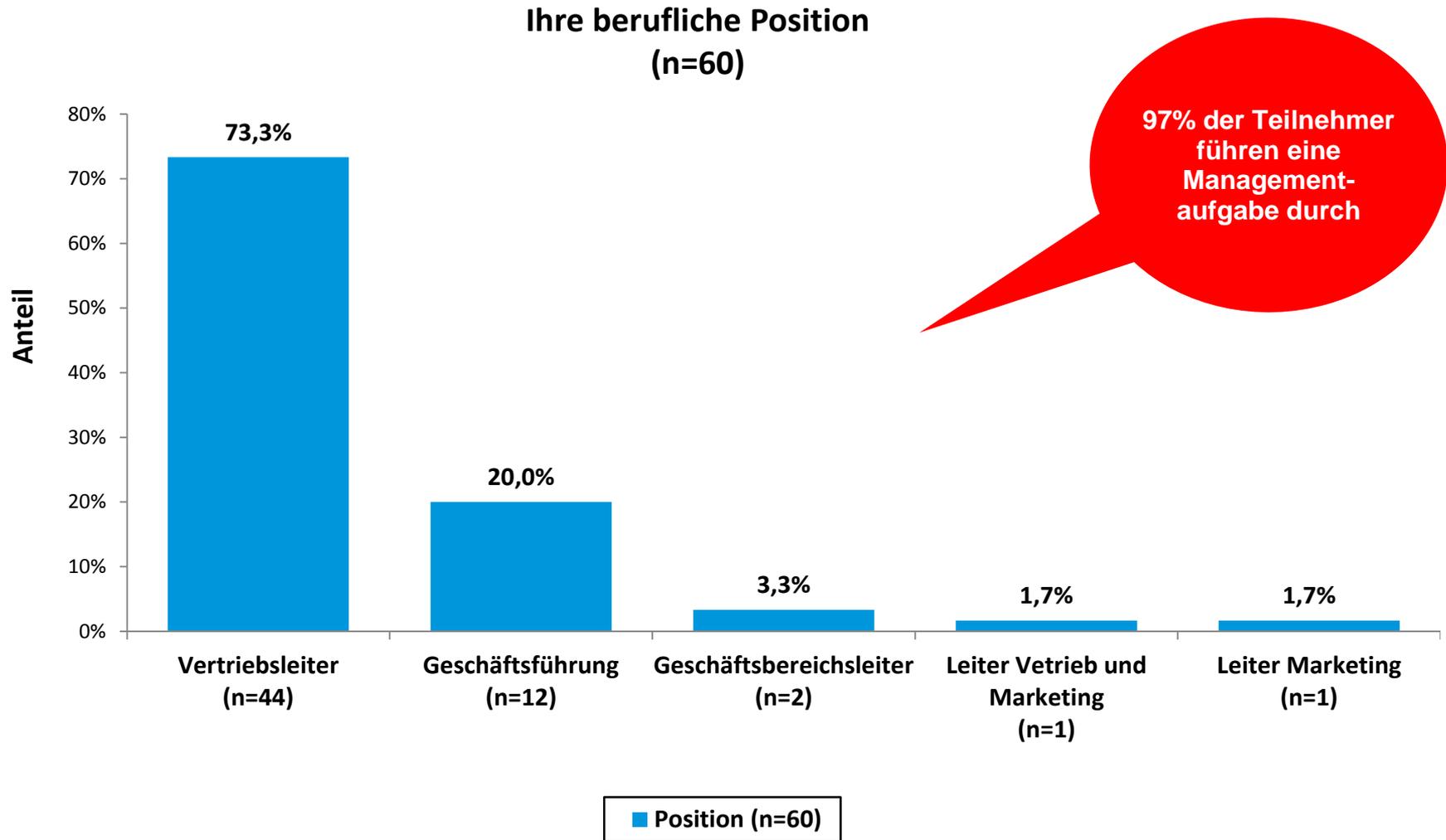


HEUTE

Über 100 Sensoren verbunden mit über 1km Kabel

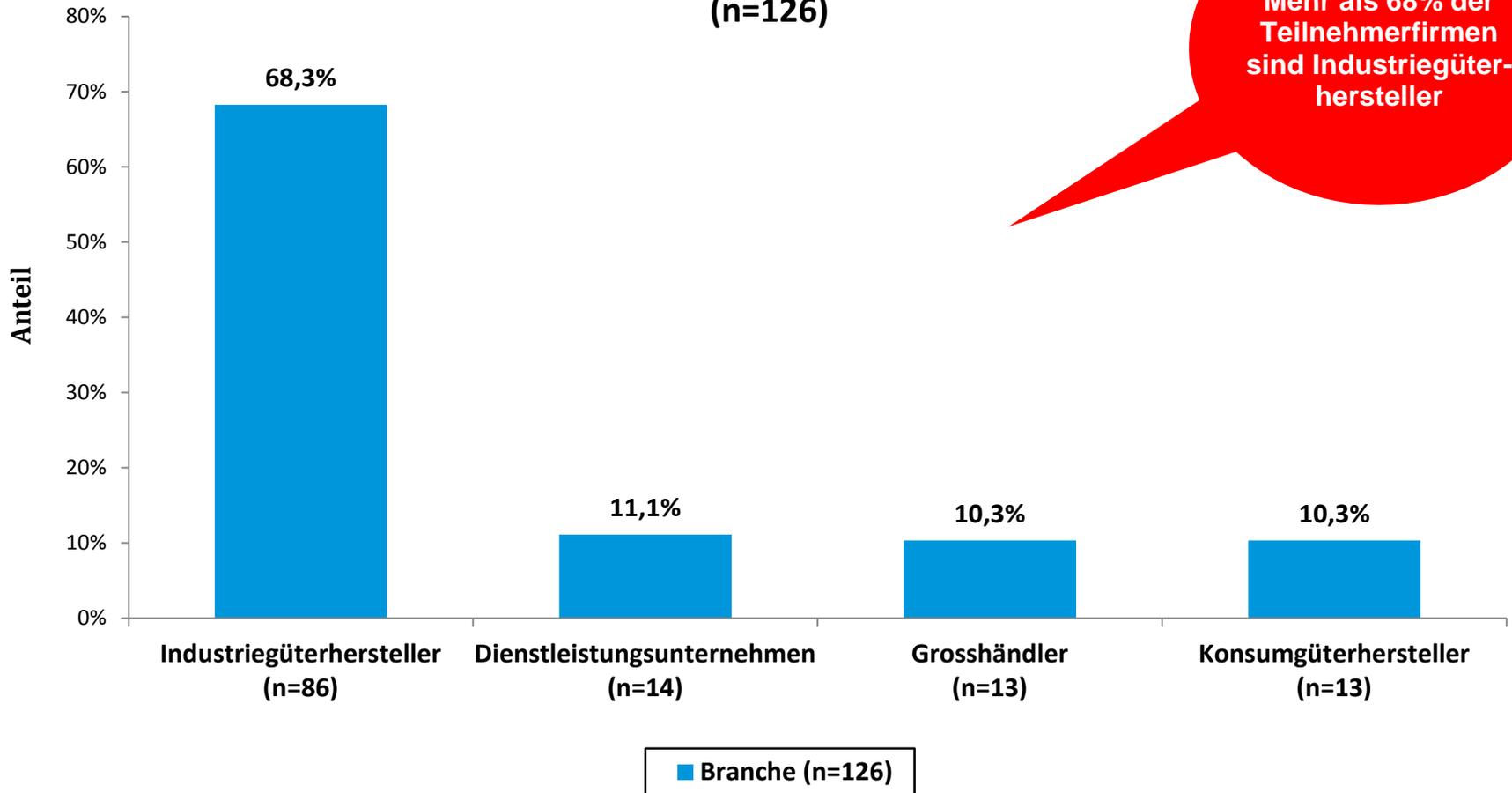


2. Struktur der Stichprobe



2. Struktur der Stichprobe

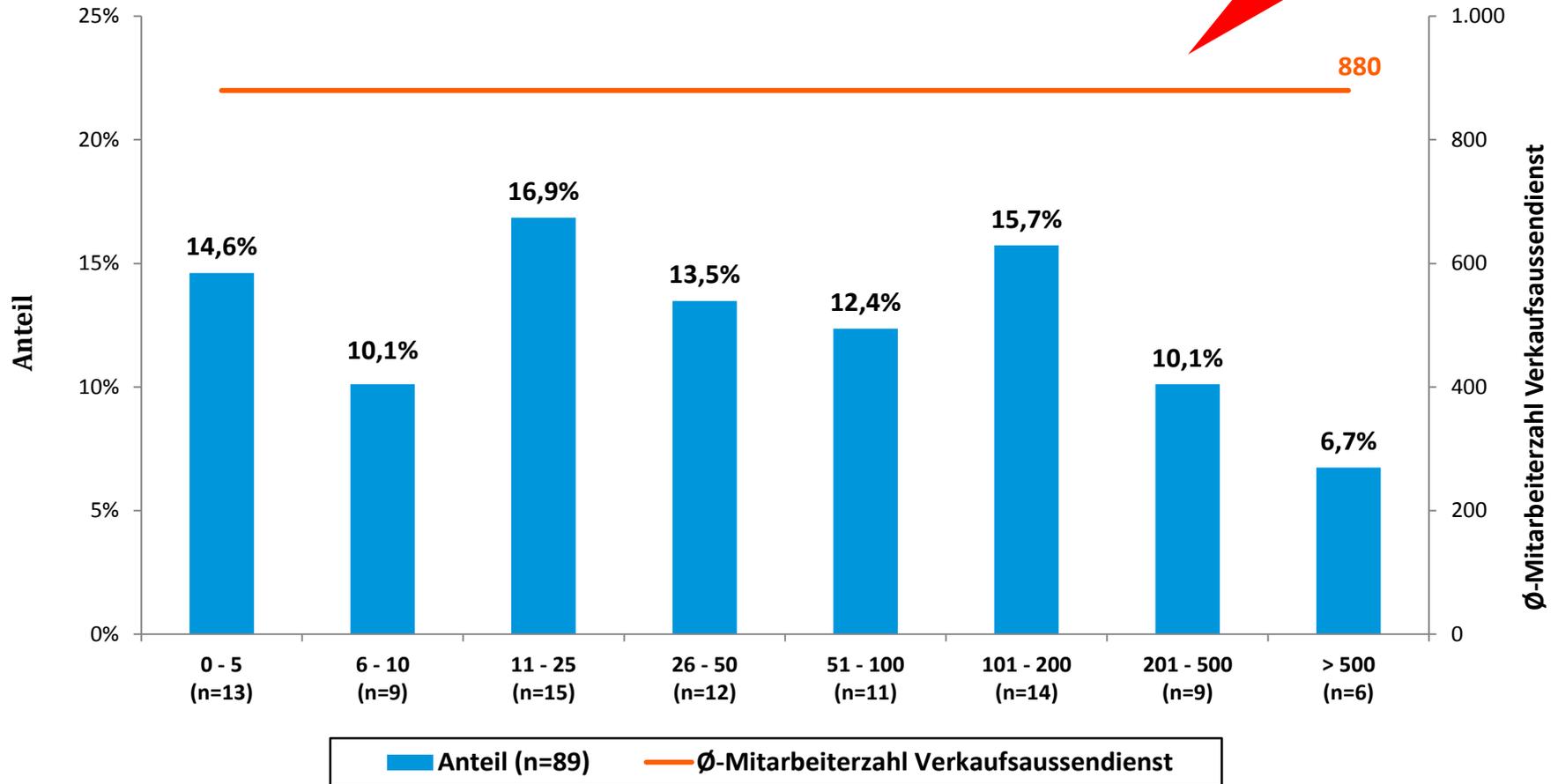
Wie würden Sie Ihr Unternehmen am ehesten zuordnen?
Mein Unternehmen ist ein ...
(n=126)



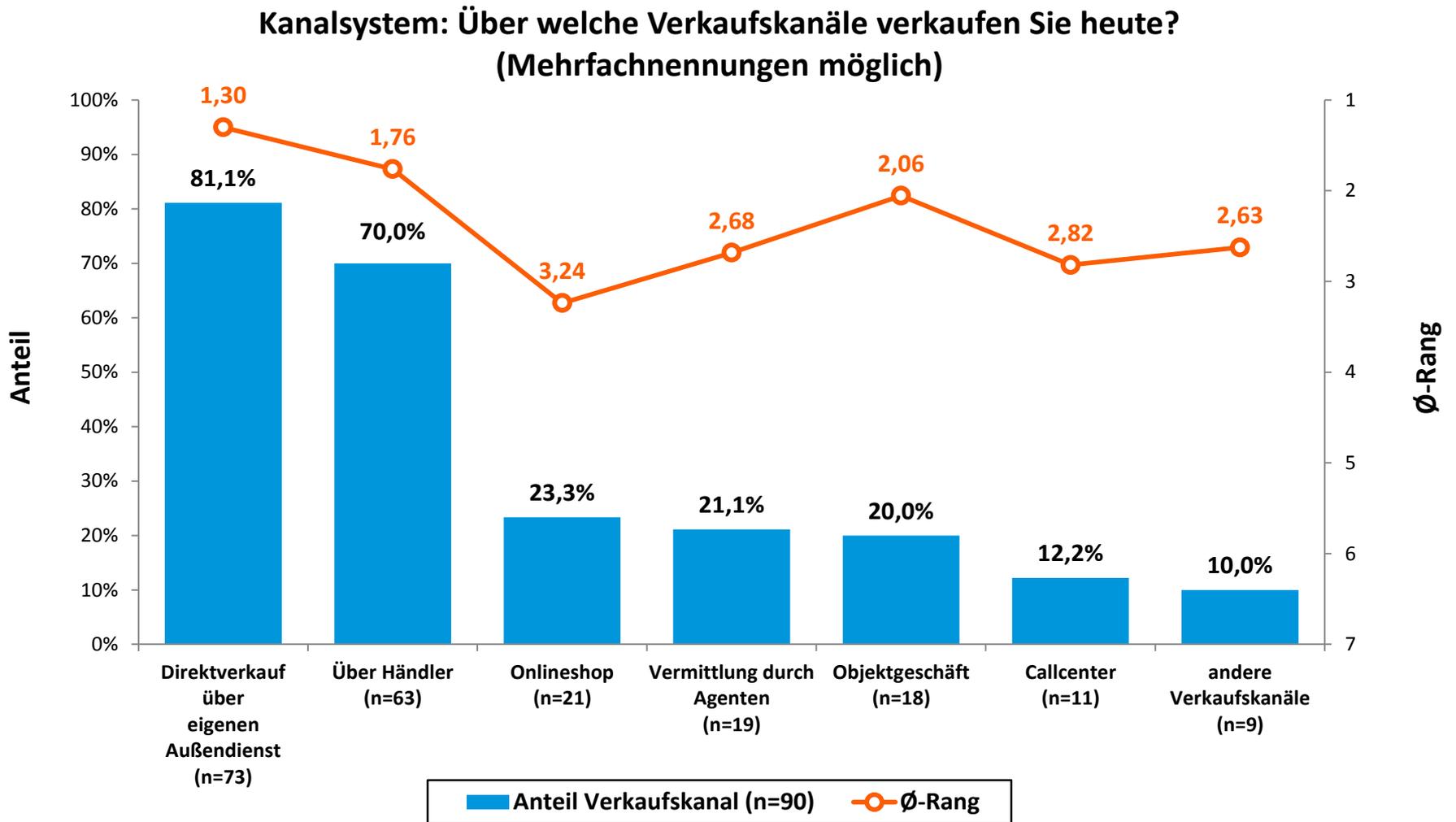
2. Struktur der Stichprobe

Wie viele arbeiten im Verkaufsaussendienst?

Die durchschnittliche Zahl der Verkaufsaussendienstler liegt bei 880



2. Struktur der Stichprobe



2. Struktur der Stichprobe

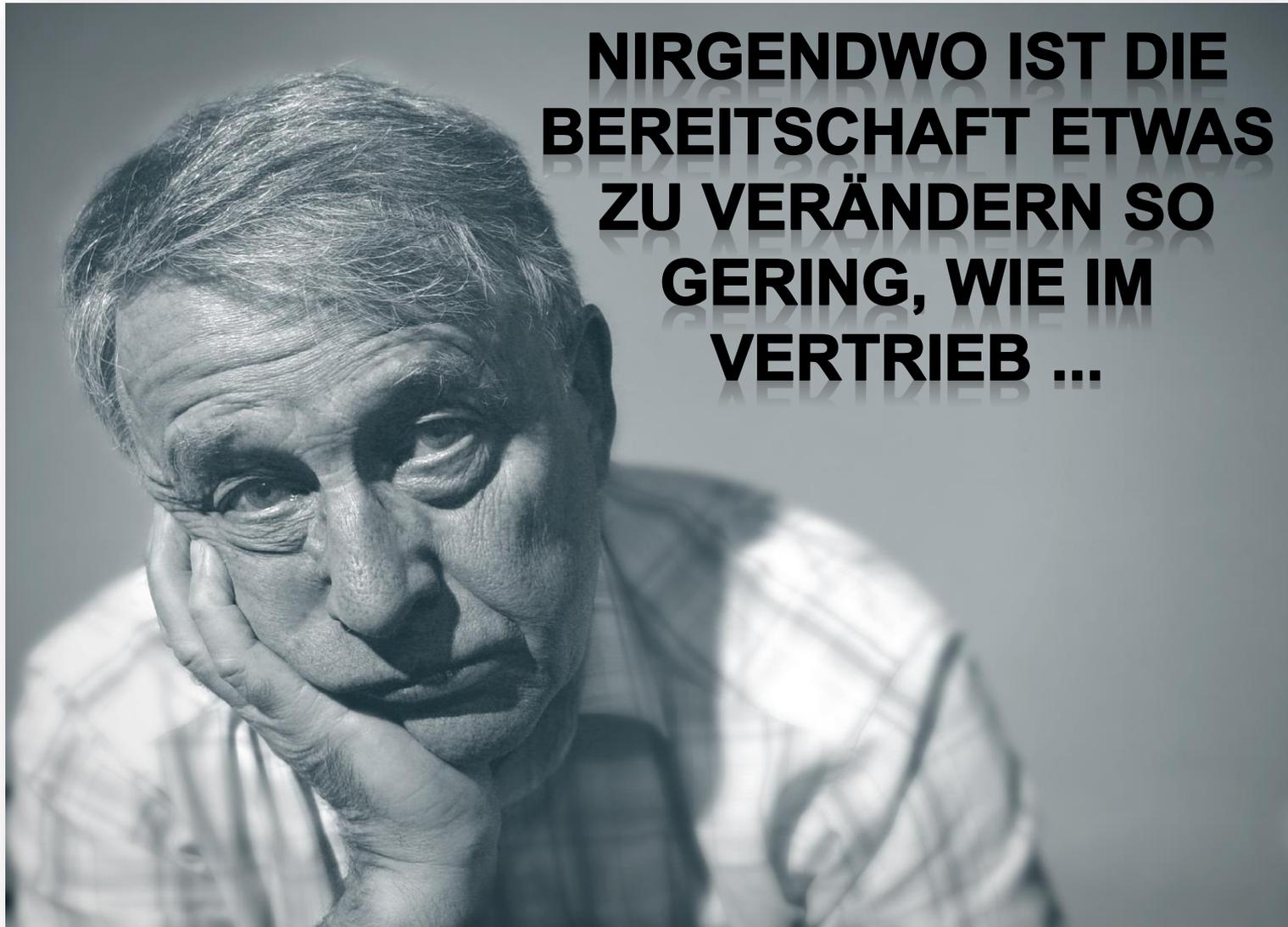
Wichtige Informationen zur Struktur der Stichprobe auf einem Blick:

- ▶ Die Befragung bezieht sich auf Deutschland und die Schweiz.
- ▶ 97% der Teilnehmer bekleiden eine Management-Funktion in ihrem Unternehmen.
- ▶ 68% sind Industriegüter-Unternehmen.
- ▶ 25% setzen bis zu 10 Außendienst-Mitarbeiter ein, 30% zwischen 11 und 50, 45% mehr als 50.
- ▶ 81% vertreiben ihre Produkte im Direktvertrieb mit eigener Außendienst-Mannschaft, 70% der Befragten betreiben aber auch den Verkauf über Händler. 23,3% verkaufen über den Kanal Online-Shop. Diese Resultate belegen die gestiegene Komplexität im Vertrieb durch verschiedene Vertriebskanäle.

Anmerkung:

Die Studie beansprucht keine Allgemeingültigkeit, dafür sind Märkte und Voraussetzungen der teilnehmenden Unternehmen zu unterschiedlich. Sie soll aber Orientierung und Impulse geben, um das eigene Kennzahlen-System zu hinterfragen, ggf. besser zu balancieren und so die bisher nicht entdeckten Potentiale im Vertrieb zu heben!

3. Management Summary



3. Management Summary

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen (I):

- ▶ **Der Anteil der Vertriebskosten am Umsatz** liegt durchschnittlich bei 16 % und bildet damit einen großen Kostenblock in den Unternehmen. Bei 44% der Befragten sind diese Kosten in den letzten Jahren gestiegen. Diese nicht neuen Erkenntnisse verlangen zwingend, die teure Ressource Vertrieb (eng) zu steuern und zu managen. Das Management sollte genau hinschauen, wo der Vertrieb die bestmöglichen Ergebnisse erzielen kann. Nur so wird sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Vertrieb in einem vertretbaren Rahmen bewegen.
- ▶ Durchschnittlich **steuern** Unternehmen ihren Vertrieb mit **8, Entscheidungen treffen sie auf Basis von 5 KPI-Kategorien**. Für die richtige Anzahl der Kennzahlen kann es keine allgemeingültigen Regeln geben. Dafür sind die Voraussetzungen der teilnehmenden Unternehmen zu unterschiedlich. Da jedoch die Komplexität in vielen Unternehmen während der letzten Jahren enorm gewachsen ist (z. B. Anzahl der genutzten Vertriebskanäle, Anzahl der Produkte), müsste auch die Anzahl der Kennziffern proportional zugenommen haben. Keinesfalls sollten sich die Manager davon abschrecken lassen, dass die eigene Außendienst-Mannschaft die mit der Einführung von weiteren KPIs verbundene steigende Transparenz meistens kritisch sieht.
- ▶ **Zeitverwendung im Verkauf ist erfolgskritisch:** Im Schnitt führen Verkäufer branchenübergreifend 10 Besuche pro Woche durch, das heißt 2 Besuche pro Tag. Gleichzeitig investiert der Verkäufer die meiste Arbeitszeit pro Jahr in interne Aufgaben und Projekte. Bei durchschnittlich 44.000 gefahrenen Kilometern pro Jahr werden ca. 50 Tage allein im Auto verbracht. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Ressource Vertrieb nicht nur teuer, sondern auch äußerst knapp ist. Umso wichtiger ist eine präzise Steuerung etwa zu den potentialstarken und attraktiven Kundenklassen.

3. Management Summary

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen (II):

- ▶ Allerdings scheint es genau hier noch Luft nach oben zu geben, denn nur 48% der Befragten messen den **Umsatz nach Kundensegmenten, den Umsatz nach Kundenklassen** sogar nur 38%. Somit bleibt es wohl überwiegend dem Vertrieb überlassen, welche Kunden wichtig sind und welche nicht. Sich auf die Erfahrungen und die Intuition der eigenen Verkäufer zu verlassen, birgt jedoch erhebliche Risiken.
- ▶ **Kennzahlen, die die Aktivitäten des Vertriebs** (z. B. Besuche, Phasen im Verkaufsprozess) steuern und erfassen, sind erst für 55% der Befragten gängige Praxis. Wille und Erfahrung des Vertriebs alleine garantiert allerdings nicht den Erfolg. Das zeigt etwa der Ausgang des WM-Halbfinale 2014 Brasilien gegen Deutschland. So inbrünstig die Brasilianer zunächst ihre Nationalhymne gesungen haben, so tief stürzten sie anschließend im Spiel ab. Wille muss mit den richtigen Aktivitäten gepaart sein, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Das gilt für den Sport wie auch für den Vertrieb.
- ▶ 64% der Befragten sind der Meinung, dass ihr **aktuelles Kennzahlensystem** zum Erreichen der eigenen Ziele beiträgt. 75% geben weiterhin an, dass Kennzahlen den Vertrieb dabei unterstützt, sich im Vergleich zu den Kollegen richtig einzuschätzen. Allerdings glauben wiederum nur 40%, dass es auch hilft, die Leistungsreserven im eigenen Vertrieb zu identifizieren. Kennzahlen werden somit auf der einen Seite als wichtig eingeschätzt, andererseits existieren Potentiale das eigene System weiter zu verbessern.

3. Management Summary

Wichtige Erkenntnisse aus den vertiefenden Expertengesprächen (I):

- ▶ Die Gesprächspartner äußerten vor allen Dingen die Sorge, **mit zu vielen Kennzahlen** die eigene Vertriebsmannschaft zu demotivieren. *„Wir haben erfahrene Mitarbeiter, die wissen, wie es geht. Die fühlen sich wahrscheinlich dann zu stark gegängelt.“* Andererseits wird bestätigt, dass sich viele Außendienstler der Illusion hingeben, aus Intuition und Erfahrung alles richtig zu machen. Tatsächlich aber weichen die Prioritäten des Vertriebs teilweise deutlich von den Vorgaben des eigenen Unternehmens ab. Weiterhin wird bestätigt, dass die Bereitschaft des eigenen Vertriebs, sich zu verbessern und zu entwickeln, eher schwach ausgebildet ist.
- ▶ Die Mehrheit der interviewten Unternehmen lehnen konkrete **Besuchsvorgaben** für ihre Vertriebsmitarbeiter ab. Tenor: *„Man verlangt 5 Besuche pro Tag und der Außendienst wird sie durchführen. Dabei gerät die Qualität in den Hintergrund. Wichtiger ist es die richtigen Kunden mit den richtigen Themen zu besuchen.“* Kennzahlen sollen dem Vertrieb helfen, genau auszuwählen, womit er seine Zeit verbringt. Das verlangt, einen Veränderungsprozess bei den eigenen Mitarbeitern einzuleiten und eine Akzeptanz für die höhere Transparenz zu erzeugen.
- ▶ Aus Sicht der Interviewpartner reduzieren Kennziffern die **Komplexität für den Vertrieb** auf präzise, nachvollziehbare Parameter, helfen vor allen Dingen Informationen systematisch zu gewinnen, Stärken und Schwächen rechtzeitig zu erkennen, Märkte und Kunden ein zu schätzen, Wettbewerber zu beurteilen, Vertriebsprozesse zu optimieren, Best Practices auszutauschen und Verbesserungen einzuleiten.

3. Management Summary

Wichtige Erkenntnisse aus den vertiefenden Expertengesprächen (II):

- ▶ **Hürden** bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines Kennzahlen-Systems bilden die Beschaffung der erforderlichen Informationen und die häufig nicht geeigneten IT- Systeme (CRM-Systeme).
- ▶ **Die Umsetzung** eines überarbeiteten oder gar neuen Kennzahlensystems fordert die Führungskräfte im Vertrieb heraus. *„Die Medizin muss auch genommen werden, die wir anbieten“* sagte uns ein Geschäftsführer. Der Außendienst sieht jedoch oft **nicht** die Notwendigkeit, etwas zu verändern. Das Gewohnte wird vielmehr zum Rettungsanker in einem immer schnelleren, komplexeren Vertriebsalltag. Sich mit Ansätzen auseinander zu setzen, um effektiver und effizienter zu werden, Feedback zu erhalten, gehört nicht zur Routine im Vertrieb. Kennzahlen aber sollen helfen, die richtigen Schlüsse zu ziehen und ggfs. Veränderungen durchzuführen. Das bedeutet Führungsarbeit, die, so vermuten die Gesprächspartner, sich in Zukunft deutlich erhöhen muss. *„Zur Zeit sind es ungefähr **25% der gesamten Arbeitszeit**, die unsere Verkaufsleiter mit ihren Mitarbeitern verbringen, zukünftig werden es **75% sein müssen. Ein langer Weg!**“* In den Interviews wurde deshalb eingefordert, Kennzahlen für die Führungskräfte einzuführen (z.B. Anzahl der durchgeführten Coachings und Mitarbeitergespräche).

3. Management Summary

Fazit und Empfehlungen (I)

- ▶ Das Erfolgsbild des Verkäufers wird überproportional von Intuition, spontanen Reaktionen beim Kunden und dem Einsatz der eigenen Persönlichkeit geprägt. Die Auffassung, das erfolgreiche Verkaufen etwas Unerklärliches, fast Mystisches ist und sich als Geniestreich kaum fassen und schon gar nicht reproduzieren lässt, wird so aufrechterhalten. Wenn aber Vertrieb wirklich ein schwarzes Loch ist, birgt dies ein hohes Risiko und eine gefährliche Abhängigkeit. Kennzahlen helfen dem Vertrieb, sich auf die richtigen **Aktivitäten mit der richtigen Quantität, Qualität und Richtung** zu konzentrieren, Erfolge zu multiplizieren und Misserfolge zu reduzieren. Aus den Ergebnissen der Untersuchung leiten sich folgende 4 Empfehlungen ab:
 - ▶ KPIs für das Aktivitäten-Management entwickeln und einsetzen, um die wahren Erfolgstreiber zu managen.
 - ▶ Leistungen für Spitzenverkäufer transparent machen.
 - ▶ KPIs für die Führung des Vertriebs entwickeln und einsetzen, um die Umsetzung mit dem Vertrieb sicher zu stellen.
 - ▶ Implementieren & Anpassen von 8 KPI-Kategorien, um alle relevanten Informationen zu erfassen und zu nutzen.

3. Management Summary

Fazit und Empfehlungen (II)

► Die empfohlenen 8 KPI-Kategorien:

1. **Marktperspektive** (eigener Marktanteil und vom Hauptwettbewerber, Kundenzufriedenheit).
2. **Ergebnisse und Prognosen** (Umsatz, Profit pro Vertriebskanal, Produktgruppe, Region, Verkäufer).
3. **Effizienz im Vertrieb** (Kosten des Vertriebs versus Umsatz).
4. **Produktivität im Vertrieb** (Umsatz pro Kopf, pro Kundenklassen, gewonnene, verlorene Kunden).
5. **Vertriebsaktivitäten** (Anzahl der Besuche insgesamt, pro ADM, Region, Kundenklasse, Segment/Kanal).
6. **Vertriebsmitarbeiter** (Stabilität des Vertriebs, durchschn. Alter, Länge der Zugehörigkeit, Fluktuation).
7. **Produkte & Innovationen** (Umsatzanteil alte versus neue Produkte).
8. **Führung** (Anzahl Coachingtage mit Vertrieb, Mitarbeiterentwicklungs-Gespräche).

**„DAS VERGLEICHEN IST DAS ENDE DES GLÜCKS
UND DER ANFANG DER UNZUFRIEDENHEIT!“**



Søren Kierkegaard.

KONTAKTINFORMATIONEN



Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz

christian.schmitz@rub.de

Tel: +49 (234) 32 – 26596

Sales and Marketing Department

Ruhr-Universität Bochum

Universitätsstraße 150

44801 Bochum

www.sales-und-marketing-department.de



Institut für Marketing

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

christian.schmitz@unisg.ch

Tel: +41 (0) 71 224 25 01

www.ifm.unisg.ch



Dr. Matthias Huckemann

Geschäftsführer

matthias.huckemann@mercuri.de

Tel: +49 (21 32) 93 06 – 33

Mercuri International Deutschland GmbH

Theodor-Hellmich-Straße 8

40667 Meerbusch

www.mercuri.de

Für die kommentierte, ausführliche
Fassung der Studie nehmen
Sie bitte Kontakt auf zu:

Christian Peters

Leiter Marktentwicklung

christian.peters@mercuri.de

Tel: +49 (21 32) 93 06 – 38

