

# Mit Kennzahlen bessere Ergebnisse erzielen

---

Was bringt einen Kunden dennoch dazu, wieder bei dem aktuellen Lieferanten zu kaufen? Professionelles Kundenbeziehungsmanagement im Vertrieb bildet in diesem Kontext einen wichtigen strategischen Baustein. Jedoch muss die Beziehung zu Kunden mit geeigneten Kennziffern (KPIs) erfasst, Leistungsreserven identifiziert und ausgeschöpft werden.

*Matthias Huckemann, Christian Schmitz*

Kundenorientierung gehört zweifelsohne zu den wichtigsten Unternehmensgrundsätzen und verlangt, das gesamte Denken und Handeln auf den Kunden auszurichten. Sie erfasst und analysiert regelmäßig die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden. Kundenorientierung erfüllt keinen Selbstzweck, sondern soll zu einer langfristig stabilen Kundenbindung führen, die wiederum bessere Ergebnisse erzielen hilft. Loyale Kunden bilden für das Unternehmen das Kapital von heute und morgen, jeder einzelne Kunde wird mit Dauer der Geschäftsbeziehung immer wertvoller. Somit rückt die Kundenbindung immer stärker in den strategischen Fokus, zumal die Kosten für die Gewinnung neuer Kunden ungleich höher sind. Soweit die bekannte Theorie.

In der Praxis wird oft versucht, Kundenbindung durch die Vorgabe von Besuchshäufigkeiten für den Verkäufer oder durch Veranstaltungen sicherzustellen. Das ist aber nach unserer Überzeugung und Erkenntnis weder systematisch noch professionell. Kundenbesuche ohne wirklichen Grund werden eher als Belästigung als eine Kundenbindungsmaßnahme empfunden. Auch das Bauchgefühl eines Verkäufers ist zwar wichtig, aber kein zuverlässiger Gradmesser für die Qualität einer Kundenbeziehung. Viele Außendienstler geben sich der positiven Illusion hin, ihre Kunden und Bedürfnisse genau zu kennen. Tatsächlich haben die Vertriebler einen bis zwei Ansprechpartner pro Kunden, die sie durchschnittlich zwei- bis dreimal im Jahr besuchen. Eine enge und tiefe Kundenbeziehung entsteht so eher nicht!

Selbst Kundenzufriedenheitsbefragungen stellen selten zuverlässige Messgrößen dar, weil sie häufig methodisch schlecht gemacht sind. Die meisten Unternehmen erfahren somit regelmäßig schmerzhaft, dass auch (vermeintlich) zufriedene Kunden ohne Vorwarnung wechseln, wenn sie dort zusätz-

*„Kundenbesuche ohne wirklichen Grund werden eher als Belästigung als eine Kundenbindungsmaßnahme empfunden.“*

liche Vorteile erhalten. Überhaupt werden sich Unternehmen Loyalität zukünftig noch härter erarbeiten müssen, da Produkte immer austauschbarer werden, Kunden immer kritischer, aufgeklärter und fordernder, Preise immer vergleichbarer und Wettbewerber immer aggressiver.

### Status Quo zu Kennziffern im Vertrieb

Um Kundenbindung professionell zu managen, müssen die Kennzahlen definiert werden, welche die Kundenbindung beeinflussen. Mercuri International hat gemeinsam mit dem Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum und der Universität St. Gallen im Mai 2014 den Status Quo zur Steuerung des Vertriebs in deutschen Unternehmen untersucht. Im Rahmen der Studie wurden Manager aus 130 führenden Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt und 20 vertiefende Expertengespräche ge-



**Dr. Matthias Huckemann**

ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Mercuri International Deutschland.



**Prof. Dr. Christian Schmitz**

ist Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement sowie Lehrstuhlinhaber am Sales & Marketing Department an der Ruhr-Universität Bochum. An der Executive School der Universität St. Gallen ist er Hauptdozent für „B2B Marketing and Sales Management“ und leitet das Konsortialprogramm „Sales Driven Company“.

Matthias Huckemann

Mercuri International Deutschland GmbH, Meerbusch, Deutschland

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de

Christian Schmitz

Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

E-Mail: christian.schmitz@rub.de

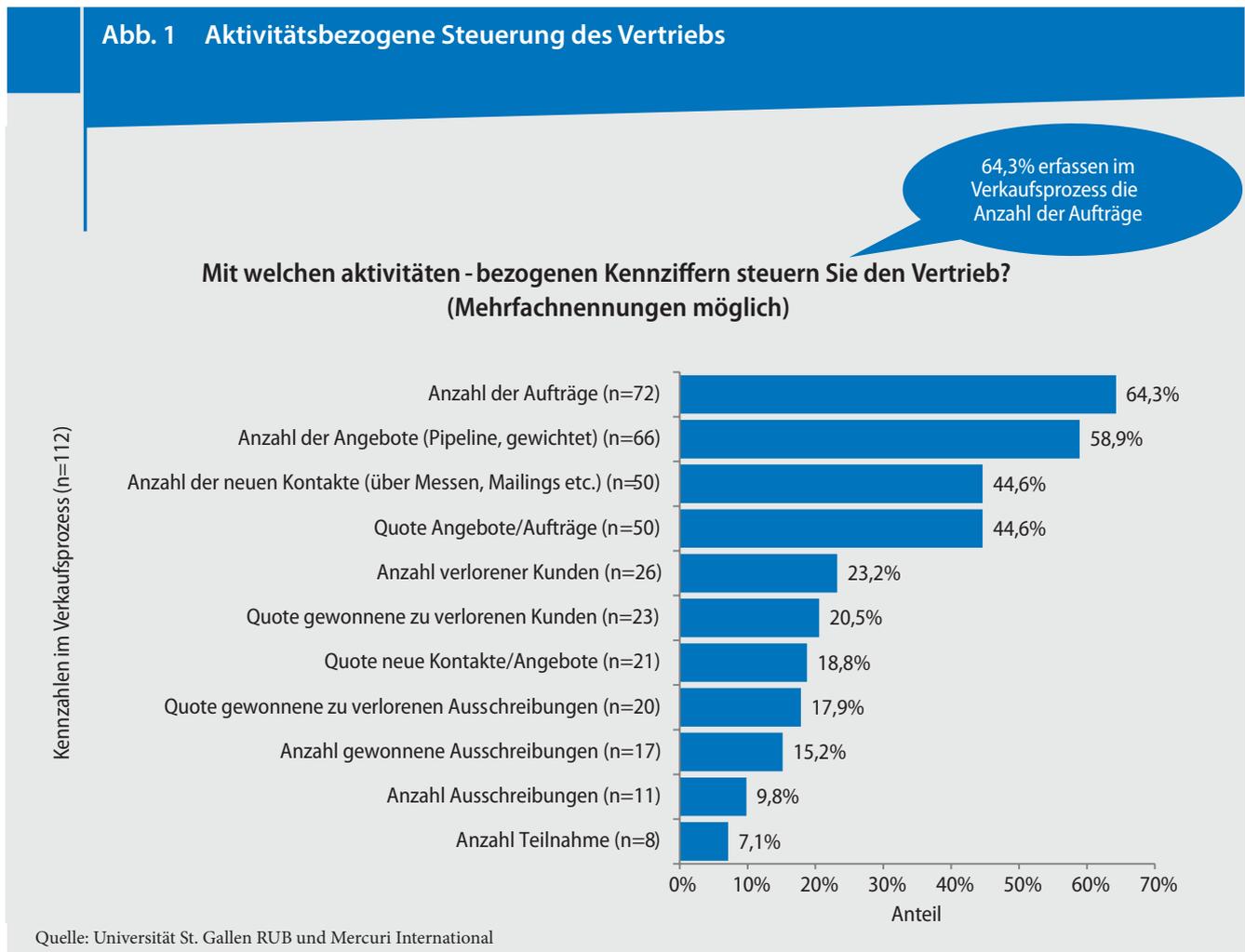
führt. Drei zentrale Ergebnisse seien hier stellvertretend genannt, da sie helfen können, den Rahmen für das KPI-System Kundenbindung richtig zu definieren:

- Im Schnitt führen Verkäufer branchenübergreifend zehn Kundenbesuche pro Woche durch, das heißt zwei 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. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Ressource Vertrieb nicht nur teuer, sondern äußerst knapp ist. Umso wichtiger ist eine präzise Steuerung etwa zu den potenzialstarken und attraktiven Kundenklassen.
- Allerdings scheint es genau hier Luft nach oben zu geben, nur 48 Prozent der Befragten messen den Umsatz nach Kundensegmenten, den Umsatz nach Kundenklassen sogar nur 38 Prozent. Somit bleibt es dem Vertrieb überlassen, welche Kunden wichtig sind und welche nicht. Sich auf die Erfahrung-

gen und die Intuition der eigenen Verkäufer zu verlassen, birgt jedoch erhebliche Risiken (siehe Anmerkung zur positiven Illusion der Verkäufer). Kundenbindung sollte vor allen Dingen bei den strategisch wichtigen Kunden forciert werden.

- Kennzahlen, die die Aktivitäten des Vertriebs (zum Beispiel Besuche, Phasen im Verkaufsprozess) steuern und erfassen, sind erst für 55 Prozent der Befragten gängige Praxis. Wille und Erfahrung des Vertriebs alleine garantieren aber nicht den Erfolg. Es reicht keinesfalls aus, nur mehr Kundenbindung einzufordern. Vielmehr müssen die entsprechenden Aktivitäten gemanagt werden. Unsere Studie zeigt, dass die meisten Unternehmen eher die Quantität als die Qualität der kundenbezogenen Aktivitäten erfassen (siehe **Abbildung 1**). Anzahl der Aufträge und Angebote werden von der überwiegenden Anzahl der Unternehmen zur Steuerung herangezogen. Kennziffern, die ein kundenorientiertes Vorgehen des Vertriebs unterstützen, fehlen hingegen völlig.

**Abb. 1 Aktivitätsbezogene Steuerung des Vertriebs**



Fazit: Das Erfolgsbild des Verkäufers wird überproportional von Intuition, spontanen Reaktionen beim Kunden und dem Einsatz der eigenen Persönlichkeit geprägt. Kennzahlen helfen dem Vertrieb, sich auf die 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 drei wichtige Handlungsempfehlungen für das professionelle Managen der Kundenbindung ab:

- KPIs für das Aktivitätenmanagement entwickeln und einsetzen, um die wahren Erfolgstreiber zu managen.
- Leistungen für Spitzenverkäufer transparent machen (siehe **Abbildung 2**).
- KPIs auswählen, die helfen, den Status quo der Kundenbindung zu erfassen und zu managen.

### Erfolgskennzahlen für die Kundenbindung

Welche strategische Bedeutung die Kundenbindung für ein Unternehmen hat, lässt sich mit dem Mercuri-Plattform-Modell beschreiben. Dabei handelt es sich um ein unerlässliches

### Kerngedanken

- Unternehmen werden sich die Loyalität ihrer Kunden zukünftig noch härter erarbeiten müssen.
- Unternehmen verlassen sich zu stark auf die Erfahrung und Intuition ihrer Verkäufer.
- Die Beziehungsqualität zum Kunden muss mit Kennziffern transparent gemacht werden. Nur so erkennt man, wie sie verbessert werden kann.

Instrument für die Aktivitätenplanung und erfasst, welcher Teil der Vertriebsergebnisse mit kaufenden und welcher mit potenziellen Kunden erzielt werden soll bzw. in der Vergangenheit erzielt wurde. Die Kaufplattform umfasst alle kaufenden Kunden, die Verhandlungsplattform alle potenziellen Kunden, mit denen konkrete Verhandlungen geführt werden, die Marktplattform alle potenziellen Kunden. Das Denken in Plattformen ermöglicht es, für jede Zielsetzung entsprechen-



die Aktivitäten abzuleiten. Zwei wichtige Kennziffern in der Kaufplattform sind die Wiederkauftrate und die Beziehungsqualität. Mit der Wiederkauftrate wird erfasst, wie stabil eine Kundenbeziehung gemessen an Zahlen (Umsatz, DB insgesamt pro Produkt etc.) ist und welche weiteren Verkaufspotenziale sich anbieten.

Die Beziehungsqualität der Kunden dokumentiert, wie eng und verlässlich der Kontakt zum Kunden ist. Wie sich das messen lässt, zeigen die folgenden Kriterien beispielhaft:

**Anzahl der Kontaktpartner beim Kunden:** Je mehr Kontaktpartner persönlich bekannt sind, desto vielschichtiger ist die Informations- und Beziehungsbasis. Sachliche oder emotionale Probleme mit einzelnen Gesprächspartnern können eher kompensiert werden.

**Anzahl der Kontaktpartner des Kunden im eigenen Unternehmen:** Im Prinzip gilt hier das Gleiche. Die Kundenbeziehung basiert auf mehreren Ebenen und ist so weniger anfällig für zwischenmenschliche Differenzen einzelner.

**Kontakte auf Geschäftsleitungsniveau:** Wenn es nicht nur auf operativer, sondern auch auf strategischer Ebene Kontakte gibt, können Konfliktsituationen leichter entschärft werden. Geschäftsführer sind nicht durch das Tagesgeschäft be-

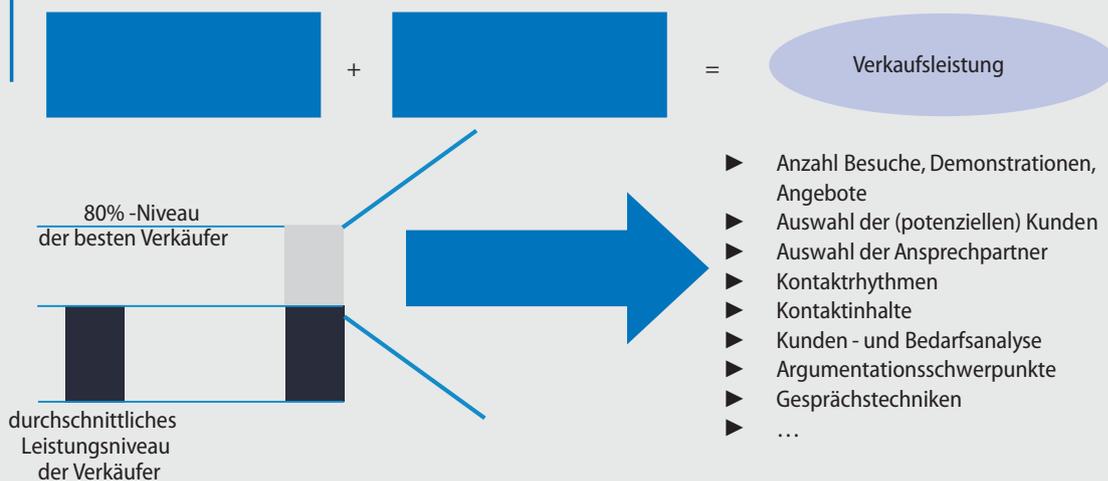
lastet und können so wesentlich emotionsfreiere Verhandlungen führen.

**Produktportfolio:** Je mehr unterschiedliche Produkte ein Kunde bezieht, desto stabiler ist die Beziehung. Bezieht er mehrere Produkte können Rückgänge bei einem Produkt leichter ausgeglichen werden, ohne dass die gesamte Stellung beim Kunden gefährdet ist. Auch dem in fast allen Industrien anzutreffenden Trend zur Lieferantenreduktion wird so begegnet.

*„Es reicht keinesfalls aus, nur mehr Kundenbindung einzufordern. Vielmehr müssen die entsprechenden Aktivitäten gemanagt werden.“*

**Inanspruchnahme von Services und ergänzenden Dienstleistungen:** Je häufiger ein Kunde solche Angebote nutzt, desto größer werden Vernetzung, Abhängigkeit und Bindung des Kunden an das Unternehmen. Es kann also durchaus Sinn machen, bei solchen Angeboten nur mit kostendeckenden

Abb. 2 Leistungsreserven im Vertrieb transparent machen



**Sobald diese Unterschiede transparent sind, können sie relativ leicht von den anderen Verkäufern übernommen werden. Dadurch erhöht sich das gesamte Leistungsniveau im Vertrieb.**

Quelle: Mercuri International

Margen zu arbeiten, wenn dadurch die Austauschbarkeit als Lieferant spürbar reduziert wird.

**Reklamationsquoten:** Sie stellen einen guten Gradmesser für die Befindlichkeiten des Kunden dar. Zum einen zeigt er Engagement im Vergleich zu vielen unzufriedenen Kunden. Zum anderen ist jede professionell bearbeitete Reklamation ein Mittel zur Festigung.

**Servicestandards:** Servicestandards wie zum Beispiel die maximale Dauer für die Beantwortung einer Anfrage sollen bereits im Vorfeld dafür sorgen, dass eine Kundenbeziehung nicht belastet wird. Auch hier kann davon ausgegangen werden, dass die Kundenbeziehung umso besser ist, je exakter die Standards eingehalten werden.

**Integration in Kundengremien:** Wer als Lieferant in internen Gremien, Ausschüssen oder Projektgruppen des Kunden sitzt, ist nicht nur akzeptiert, sondern schwer zu ersetzen.

Alle genannten Stellhebel sind aktiv durch das Anbieter-Unternehmen zu beeinflussen. Erreicht man nicht die gewünschte Ausprägung, entsteht automatisch Handlungsbedarf. Je besser die Kriterien erfüllt werden, umso höher ist die Beziehungsqualität.

## Fazit

Kennzahlen im Vertrieb sollen den Vertrieb dabei unterstützen, auszuwählen, womit er seine knappe und teure Zeit verbringt. Sie helfen, sich auf die richtigen Aktivitäten mit der richtigen Qualität und Richtung zu konzentrieren. Wenn aber der Vertrieb wie ein großes Loch erscheint und nur die Ergebnisse transparent sind, birgt dies ein hohes Risiko und eine gefährliche Abhängigkeit. Stellt das Unternehmen fest, dass die Kundenloyalität und die damit verbundenen Vertriebs-

## Handlungsempfehlungen

- Nutzen Sie das Plattformmodell, um festzustellen, wie hoch die Abhängigkeit von bestehenden Kunden ist.
- Loyale Kunden werden immer wichtiger für den Unternehmenserfolg. Messen Sie deshalb mit Kennziffern wie der Wiederkaufsrate und der Beziehungsqualität den Status Ihrer Kundenbeziehungen.
- Vertrauen Sie der positiven Illusion, dass der Vertrieb selber weiß, was wichtig ist. Helfen Sie ihm, die richtigen Aktivitäten mit der richtigen Qualität und Richtung zu definieren und umzusetzen.

ergebnisse rückläufig sind, müssen Ressourcen neu auf Aktivitäten ausgerichtet werden, um Kunden zu binden.

Der Vertrieb wird seine eigenen Prioritäten setzen, er sieht keine Notwendigkeit etwas zu verändern, solange seine Aktivitäten nicht systematisch beobachtet und gemanagt werden. Das Gewohnte bietet ihm vielmehr einen Rettungsanker in seinem immer schnelleren, komplexeren und unüberschaubaren Vertriebsalltag.

### Literatur:

**a\*** Dannenberg, H./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden (ID: 1840164)

Huckemann, M, /u.a. (2000): Verkaufsprozessmanagement: So erzielen Sie Spitzenleistungen im Vertrieb, Neuwied/Kriftel

Johne, Th. (2011): Kundenbindung durch Kundenorientierung

**a\*** Abonnenten des Portals Springer für Professionals erhalten diesen Beitrag im Volltext unter [www.springerprofessional.de/ID](http://www.springerprofessional.de/ID)

## a Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 84 Beiträge im Fachgebiet Vertrieb

Stand: Januar 2015

### Medium

- Online-Artikel (3)
- Zeitschriftenartikel (18)
- Buchkapitel (63)

### Sprache

- Deutsch (29)
- Englisch (55)

### Von der Verlagsredaktion empfohlen

Kühnapfel, J. B.: Kennzahlen für den Vertrieb – eine Auswahl, in: Kühnapfel, J. B.: Vertriebskennzahlen, Wiesbaden 2014, S. 9-11, [www.springerprofessional.de/5125994](http://www.springerprofessional.de/5125994)

Klepzig, H.-J.: Working Capital-Management: Fallbeispiele, Checklisten, KPIs, in: Working Capital und Cash Flow, Wiesbaden 2014, S. 177-195, [www.springerprofessional.de/4905508](http://www.springerprofessional.de/4905508)