



Im Interview mit Prof.
Schmitz und Prof. Wieseke
(Ruhruniversität Bochum)

Quelle: www.vertriebsmanager.de
Quelle Studie: www.mercuri.de

RELEVANZ STATT DATENWUST BEI DEN KPIS IM VERTRIEB

Auf dem Vertriebsmanagementkongress referierten Christian Schmitz und Jan Wieseke, beide Professoren für Sales Management an der Ruhr-Universität Bochum, zum Thema KPIs im Vertrieb. Im Anschluss an den Vortrag haben wir nachgefragt.

Von Judith Schuldreich



Quelle: Vertriebsmanager

HERR SCHMITZ, HERR WIESEKE, WIE STEHT ES DENN NUN UM DIE KPIS IM VERTRIEB?

Wieseke: Bei Unternehmen gibt es noch die gesamte Bandbreite. Einerseits Unternehmen, die viel zu wenig messen. Andererseits gibt es Unternehmen, die so viele KPIs messen, dass sie ganze „Datenfriedhöfe“ besitzen. Aber natürlich gibt es auch die Mittelgruppe bei denen die KPIs bereits optimal genutzt werden.

Vor allem für die beiden äußeren Gruppen gibt es Herausforderungen: Die einen müssen lernen, wie sie KPIs anwenden und erheben können und die andere Gruppe braucht eher eine Sehhilfe, um die wirklich relevanten Parameter aus den erhobenen Daten herauszufiltern.

WELCHE MÖGLICHKEITEN GIBT ES DENN, UM WIRKLICH RELEVANTE DATEN ZU ERFASSEN?

Schmitz: Die Möglichkeiten KPIs zu erfassen, sind heute nahezu unbegrenzt. Es gibt Programme, die sogar schon in Echtzeit Daten liefern. Das Problem ist heute also nicht mehr, welche Daten kann ich erfassen beziehungsweise habe ich genügend Kapazitäten diese zu erfassen. Da Entscheider grundsätzlich nur wenige Faktoren in ihre Entscheidungen einbeziehen können, sollten sich Vertriebsmanager eher fragen, welche KPIs wichtig sind. Welche Daten können tatsächlich etwas über die Unternehmens- respektive die Vertriebsstrategie aussagen. Mit einer solchen Priorisierung hilft man dem Entscheider, bei seinen Überlegungen die richtigen Faktoren einzubeziehen und nicht auf willkürliche Zahlen zurückzugreifen.

ABER WIE VIELE KPIS SIND DANN EIN GUTER RICHTWERT? SOLLTE ICH MIR DREI BIS FÜNF WERTE ODER DOCH LIEBER FÜNF BIS ZEHN ASPEKTE RAUSSUCHEN, UM GUTE AUSSAGEN ÜBER DIE VERTRIEBSENTWICKLUNG TREFFEN ZU KÖNNEN?

Wieseke: Messen kann man sehr viele KPIs. Doch nur wenige sind sinnvoll, wenn es ums Steuern des Vertriebs geht. Es gibt eigentlich wenige Vertriebler, die mehr als drei Steuerungsgrößen verarbeiten können.

Schmitz: Unsere Studie hat gezeigt, dass im Schnitt acht KPIs von Unternehmen gemessen werden, also bereits wieder mehr Kennzahlen in Unternehmen vorliegen als effektiv für Entscheidungen eingebunden werden können. Drei bis fünf Werte wären schon ein anstrengenswerter Korridor.

ANGENOMMEN ICH HABE MICH ALS VERTRIEBSMANAGER FÜR MEINE DREI WICHTIGEN KPIS ENTSCIEDEN. WIE ANALYSIERE ICH DIE ERHOBENEN DATEN?

Wieseke: Auf jeden Fall sollte man den Fehler vermeiden, nur auf Kennzahlen für einzelne Aktivitäten zu schauen. Ein Beispiel: Es ist falsch anzunehmen, dass man die Zahl der Kundenbesuche erhöhen muss, nur weil man laut Daten dort Defizite hat. Vielleicht ist der Besuch beim Kunden für die angestrebten Zielzahlen gar nicht so wichtig. Die Herausforderung ist, die wirklich effektiven Stellschrauben zu finden, die für den Erfolg wichtig sind.

WELCHEN HERAUSFORDERUNGEN STEHT MAN BEI DER ANALYSE GEGENÜBER?

Wieseke: Wir hatten ja bereits angesprochen, dass viele Unternehmen erst einmal lernen müssen, die eigenen Daten zu analysieren beziehungsweise aus der Menge der Daten, die wirklich relevanten Informationen herauszulesen. Eine weitere Herausforderung ist tatsächlich auch, die Gewohnheit oder vielleicht gar Trägheit a la ‚Diese Zahlen haben wir schon immer gemessen‘ zu überwinden. Möglicherweise spiegeln diese Daten gar nicht mehr das Wesentliche wider. Diese Trägheit kann tatsächlich schadhaft sein, wenn ein Unternehmen beispielsweise einen neuen Ländermarkt erschließt, der ganz andere Bedürfnisse hat.

Schmitz: Wichtig ist auch herauszufinden, was die richtigen Zielhöhen für das jeweilige Geschäft sind, die zu einem guten Ergebnis führen. Ab einem gewissen Punkt können Zielhöhen schließlich auch ins Negative umschlagen. Zum Teil werden Geschäfte kaputt gemacht, weil man sich beispielsweise an eine Kennzahl der Häufigkeit von Besuchen festklammert und die Qualität der Gespräche dabei auf der Strecke bleibt. Größere Unternehmen stehen zudem vor der Herausforderung ein Kennzahlen-System aufzubauen, das einerseits mehrere Geschäftsbereiche vergleichbar macht, andererseits den Charakter der einzelnen Bereiche reflektiert?

WANN SOLLTE ICH BEI MEINEN AUSWERTUNGEN NACHJUSTIEREN ODER NEUE KPIS WÄHLEN? ODER ANDERS GEFRAGT, GIBT ES EINEN LEBENSZYKLUS FÜR KENNZAHLEN?

Wieseke: Eigentlich sollte man einmal im Jahr diesen Puls fühlen, in zwölf Monaten kann sich schließlich viel verändern. Und hat man es erst einmal hinter sich, ist es die Analyse in den kommenden Jahren umso einfacher. Im Gegenzug muss diese Analyse auch nicht heißen, dass man jedes Jahr seine KPIs ändern muss.

Schmitz: Natürlich haben auch Veränderungen im Markt zum Beispiel auch Einfluss auf die anzustrebenden Zielhöhen der KPIs. Oder die Veränderungen sind so groß, dass sich sogar die Strategie ändert. Für solche Ereignisse kann man keine Zeiträume nennen, aber spätestens wenn es um neue Strategien geht, sollte man sein System überprüfen.

Lesen Sie hierzu auch:

Mercuri-Studie „[KPIs – Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb](#)“

Vertriebsmanager - Ausgabe 01/2015

"[Leistungsreserven identifizieren und ausschöpfen](#)"

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



Prof. Dr. Christian Belz
Institut für Marketing

Universität St.Gallen

