



Kennzahlen des Vertriebs sinnvoll managen

Alexander Meneikis

Abbildung 1: geralt (Gerhard Altmann)

Für wen ist dieses Manual?

Diese Checkliste richtet sich vor allem an jüngere Controller (ältere und erfahrenere werden mit den Problematiken vertraut sein) und an Verantwortliche des Vertriebs, die sich für das Berichtswesen interessieren.

Die Fragen und Regeln können Sie auch auf andere Bereiche des Unternehmens übertragen. Als Vertriebscontroller focussiere ich naturgemäß auf den Vertrieb.

Die Anleitung soll Sie dabei unterstützen, Kennzahlen möglichst nutzbringend einzusetzen und typische Fehler zu vermeiden.

Dieses Skript behandelt NICHT die Grundlagen von Kennzahlen, also welche Kategorien es gibt, wie sie erhoben werden, usw. Hier geht es nur um die Nutzung.

Aufbau des Manuals

Als erstes äußere ich meine Meinung / Einschätzung zu der Rolle von Controlling bzw. Kennzahlen.

Zu den Kennzahlen des Vertriebs stelle ich Fragen zur Handhabung der Vertriebskennzahlen in Ihrem Unternehmen.

Ich gebe Ihnen Tips, wie Sie diese Fragen in Ihrem Unternehmen beantworten können.

Schließlich gebe ich Anregungen, was Sie unternehmen können, um den jeweiligen Punkt zu optimieren.

Die Rolle von Controlling und Kennzahlen

„Controlling ist die Kunst, gute Fragen an das Unternehmen zu stellen und mit den Antworten produktiv umzugehen. Es läuft hinaus auf unternehmerisches Denken mit Unterstützung durch Messungen, Daten und Statistiken.“ (Controlling-Definition von Alexander Meneikis)

Controlling ist wirklichkeitsorientierte, differenzierte Steuerung des Unternehmens. Es geht weder um wichtig klingende Fachbegriffe noch um bunte Excels. So etwas wird zwar oft Controlling GENANNT, ist aber keins.

Das Controlling soll relevante Informationen in verständlicher Form zur Verfügung stellen, damit die Unternehmer wirtschaftlich sinnvoll handeln können. Eine Darstellungsform solcher Informationen sind Kennzahlen.

Über- und Unterversorgung mit Informationen



Abbildung 2: Bild von olafpictures, pixabay

Das Führen eines Unternehmens ist ein komplexes Unterfangen und durchaus mit dem Steuern eines Flugzeuges zu vergleichen.

Um den Flug sicher und produktiv

durchzuführen, benötigt der Pilot relevante, zutreffende Informationen. Er sollte vor allem

wissen, wie hoch und wie schnell er unterwegs ist und ob ein Berg oder ein Gewitter auf ihn zufliegt.

Die Temperatur im Garten von Frau Krause ist für ihn ebenso unwichtig wie die Anzahl der Flöhe auf Frau Krauses Hund.

Im Unternehmen ist es ebenso wichtig, relevante Informationen zeitnah zu erhalten. Und unwichtige Informationen wegzulassen.

Sinnvolle Nutzung von Kennzahlen

**„Schicke Berichte auf Hochglanz? Unsinnige Verschwendung!
Finanzberichte sollten auf Fischeinwickelpapier gedruckt werden!“
(Carl Glickman, Controller der Band KISS bis 1979)**

Kennzahlen sind eine Unterstützung für das Handeln des Unternehmers bzw. des Investors. Sie sind weder Selbstzweck noch ein Wettbewerb um das schönste Excel. Fein, wenn Berichte schön aussehen – das ist aber nicht ihr wesentlicher Sinn.

Kennzahlen sollten der Zusammenarbeit helfen und die zusammenarbeitenden Parteien informieren. Wenn sie das nicht tun, sind sie bestenfalls überflüssig, wenn nicht schädlich.

Manche Manager setzen Kennzahlen gezielt ein, um ihren eigenen Unternehmensbereich gut aussehen zu lassen bzw. Ressourcen für sich zu gewinnen. Auch nicht Sinn der Sache.

Die entscheidenden Fragen zur Kennzahlen-Nutzung

1. Ist die Kennzahl
 - a. relevant / nützlich?
 - b. zielbezogen auf ein klar definiertes Ziel?
 - c. klar definiert und von allen relevanten Parteien verstanden?
2. Sind mehr als 10 Kennzahlen je Adressat im Gebrauch?
3. Wird konstruktiv über die Kennzahlen kommuniziert?

Teil 1a: Ist die Kennzahl relevant bzw. nützlich?

Wie erkennen Sie, ob die Kennzahl relevant / nützlich ist?

Die Kennzahl ist relevant bzw. nützlich, wenn sie regelmäßig bei Überlegungen einbezogen wird, um Entscheidungen zu unterstützen.

Werden die Werte der Kennzahl diskutiert? Wird überhaupt danach gefragt?
Ist in irgendeiner Weise erkennbar, dass das Management sich darauf bezieht?

(Wenn Sie dies nicht wissen: lassen Sie Kennzahl eine Weile aus den Berichten weg und warten Sie ab, ob Nachfragen kommen.)

Wurden bereits Entscheidungen auf Basis der Kennzahl getroffen?

Fragen Sie nach.

Haben diese dem Unternehmen wirtschaftlich genützt, kurz-, mittel-, oder langfristig?

Fragen Sie nach.

Wenn die Antwort auf alle diese Fragen „Ja“ ist, dann ist die Kennzahl relevant und nützlich.

Was tue ich, wenn die Kennzahl nicht relevant oder nützlich ist?

Eine Möglichkeit ist, erst einmal mit den Berichtsempfängern zu sprechen, ob und warum sie die Kennzahl weiterhin berichtet haben möchten bzw. ob sie die Kennzahl in der gegenwärtigen Form wünschen oder in einer anderen.

Eine andere Möglichkeit ist, die Kennzahl künftig einfach wegzulassen.

Teil 1b: Ist die Kennzahl zielbezogen?



Eine Kennzahl ist zielbezogen, wenn sie sich direkt oder indirekt auf ein unternehmerisches Ziel bezieht.

Kaplan und Norton haben beim Konzept der Balanced Scorecard sehr klar gemacht, welches die sinnvolle Reihenfolge ist:

1. Unternehmerische Zielsetzung
2. Daraus abgeleitet: Passende Kennzahlen

In vielen Unternehmen geschehen diese beiden Vorgänge getrennt voneinander.

Checkliste für Kennzahlen des Vertriebs

Alexander Meneikis, März 2016

vertriebscontroller.com

Kennzahlen werden aus betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern entnommen oder werden verwendet, weil sie in der verwendeten Software bereits in einem Standardbericht vorkommen.

Ein unternehmerisches Ziel kann sein, 500 Neukunden zu gewinnen. Bei der Analyse ist man zu dem Schluss gelangt, dass der Hauptfaktor bei der Kundengewinnung ist, wie schnell der Vertrieb auf Anfragen reagiert.

Hier wäre es zielbezogen, erst die Reaktionszeiten des Vertriebs zu messen. So gut es legal möglich ist, wird die Zeit zwischen Anfrage und Reaktion gemessen.

Parallel dazu werden die Neukunden gezählt.

Das wären zielbezogene Kennzahlen.

Wenn die Kennzahlen gar nicht zu den Zielen des Unternehmens passen, werden Ressourcen verschwendet.

Wenn Sie Neukunden gewinnen wollen, messen aber stattdessen die Hutgröße der Bestandskunden (und Sie sind nicht im Hut-Business), dann tun Sie dem Unternehmen keinen wirtschaftlichen Dienst.

Was tue ich, wenn die Kennzahl nicht zielbezogen ist?

Nach meiner Erfahrung in über 50 Projekten zwischen 1998 und 2016 ist der Umgang mit Kennzahlen in vielen Unternehmen nicht klar orientiert an den Unternehmenszielen.

Auch hier: Sprechen Sie mit den Berichtsempfängern. Fühlen diese sich unterstützt durch das Berichtswesen? Ist ihnen der Zusammenhang zwischen Zielen und Kennzahlen überhaupt klar?

Machen Sie Vorschläge zur Zusammenführung von Zielen und Kennzahlen.

Teil 1c: Ist die Kennzahl klar definiert und von allen relevanten Parteien verstanden?

Können Sie selbst die Kennzahl genau erklären?

- Können Sie erklären, welche Werte in diese Kennzahl eingehen und mit welchen Rechenschritten die Berechnung erfolgt?
- Können Sie darstellen, mit welchem Unternehmensziel die Kennzahl im Zusammenhang steht?

Können die verantwortlichen Berichtsempfänger diese Fragen beantworten?

Ist dem nicht so, dann ist die Kennzahl nicht klar definiert und ausreichend verstanden.

Was tue ich, wenn die Kennzahl nicht klar definiert und verstanden ist?

Als Erstes frage ich mich hier, wenn die Kennzahl nicht klar definiert ist, ist sie dann relevant? Fragen Sie dies auch Ihr Management.

Wenn Sie gemeinsam zu dem Schluss gelangen, dass die Kennzahl nicht relevant ist: Raus damit.

Vielleicht gelangen Sie auch zu dem Schluss: Ja, die Kennzahl ist relevant, aber sie wird von unterschiedlichen Managern unterschiedlich verstanden.

Dann sollten Sie an einem gemeinsamen Verständnis arbeiten. Und zwar so lange, bis alle Berichtsempfänger, die mit der Kennzahl arbeiten sollen, ein ausreichendes Verständnis der Kennzahl besitzen.

Teil 2: Sind mehr als 10 Kennzahlen je Adressat im Gebrauch?

Wenn Sie im Cockpit eines Flugzeuges sitzen, können Sie sich vorstellen, dass der Pilot nicht alle Anzeigen gleichzeitig im Blick behalten kann. Er achtet nur auf die Messwerte, die zum jeweiligen Zeitpunkt wichtig sind. Das sind

Checkliste für Kennzahlen des Vertriebs

Alexander Meneikis, März 2016

vertriebscontroller.com

naturgemäß bei Start und Landung andere Werte als beim Geradeausflug über dem Ozean.

Dem Management wird es ähnlich gehen. Je nach Situation und Zielen des Unternehmens sind unterschiedliche Messwerte wichtig. Und nicht zu jedem Zeitpunkt sind alle Werte gleich wichtig.

Sie können sehr einfach überprüfen, ob einem Bericht mehr als 10 Kennzahlen enthalten sind.

Natürlich braucht der Vertrieb andere Informationen als der Einkauf, und die Unternehmensleitung braucht wiederum andere.

Aber ein Bericht an einen Adressaten mit 122 Kennzahlen ist sicherlich nicht mehr sinnvoll.



Die Zahl 10 ist keine magische Grenze. Die Erfahrung zeigt, dass ab einer gewissen Menge von Kennzahlen der Überblick verloren geht.

Die klassische Einschätzung sagt, 7 Kennzahlen sind ein guter Wert. Viel weniger liefert eventuell zu wenige Informationen, viel mehr ist schwer gedanklich zu verarbeiten.

Viele moderne Berichte, gerade bei Großunternehmen, enthalten deutlich mehr Kennzahlen, von denen aber viele irrelevant sind oder als irrelevant betrachtet werden.

Was tue ich, wenn mehr als 10 Kennzahlen je Adressat berichtet werden?

Diskutieren Sie mit den Berichtsempfängern, ob diese Praxis so weitergeführt werden soll.

Da diese Praxis wahrscheinlich sinnlos ist, werden Sie wohl zu dem Schluss gelangen, dass dies nicht so weitergehen soll.

Und dann werden die Berichte umgestaltet.

Andererseits macht es wenig Sinn, alle 6 Monate den Aufbau der Berichte vollständig zu ändern. Hier finden Sie ein sinnvolles Gleichgewicht.

Soll ein Bericht auf mehrere Berichte aufgeteilt werden? Soll es einen Extra-Teil geben mit Kennzahlen, die sich auf kurzfristige strategische Projekte beziehen?

Teil 3: Wird konstruktiv über die Kennzahlen kommuniziert?

Eine der größten Ängste von Mitarbeitern im Zusammenhang mit Kennzahlen ist, dass die Führung Kennzahlen oberflächlich interpretiert und daraus personelle Entscheidungen ableitet.

Manche Manager wenden immer noch die Gleichung an:
„Kennzahl schlecht = Mitarbeiter schlecht“

Das führt nicht immer zu sinnvollen Ergebnissen. Insbesondere dann, wenn die entscheidenden Manager die Kennzahlen nicht verstehen und nicht sinnvoll interpretieren können, kann es zu Fehlentscheidungen kommen.

Ein „schlechter“ Wert kann entstehen, weil der Mitarbeiter nicht gut performt. Und er kann aus zahlreichen anderen Gründen entstehen. Besondere Gegebenheiten des einzelnen Mitarbeiters oder der Abteilung, Marktsituation, Rechenfehler bei der Ermittlung der Kennzahl, usw.

Wird dies berücksichtigt?

Wenn nicht, werden Kennzahlen mitunter zu einer Quelle des Schreckens für Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter auf Basis von Werten beurteilt werden, die sie nicht beeinflussen können, wenn das Management besondere Situationen nicht erkennt, dann bekommen die Mitarbeiter vielleicht Angst.

Nur wenn WIRKLICH konstruktiv über die Kennzahlen kommuniziert wird, und dies nicht nur behauptet wird, kann Vertrauen darüber aufgebaut werden.

Wie vermeide ich die Angst der Mitarbeiter vor den Kennzahlen?



Abbildung 3: geralt (Gerhard Altmann)

Klarheit reduziert Angst.

Wenn die Kennzahlen von Management, Mitarbeitern und Controlling gemeinsam ausgewählt und definiert, wissen die Mitarbeiter sehr genau, welche Werte berichtet

werden und wonach sie beurteilt werden.

In der gemeinsamen Erarbeitung entwickelt sich auch ein gemeinsames Verständnis für die Ziele des Unternehmens.

So weit im jeweiligen Unternehmen möglich, sollten die Kennzahlen und ihre Verbindung zu den Zielen des Unternehmens mit allen gemeinsam erarbeitet oder zumindest besprochen werden, die Berichte darüber erhalten bzw. danach beurteilt werden.

Ein gemeinsamer Workshop stärkt hier auch den Zusammenhalt und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen wirtschaftlichen Zielen.

Und jetzt?

Wenn Sie das Bisherige angewendet haben, wissen Sie bereits sehr viel über die Anwendung von Kennzahlen in Ihrem Unternehmen.

Gibt es etwas zu verbessern?

Wollen Sie das angehen?

Im Unternehmen konkurrieren viele Themen um Aufmerksamkeit.

Stellen Sie sicher, dass Ihre Vorschläge zum Umgang mit Kennzahlen wirklich relevant sind. Das Management hat viel zu tun und zieht es vor, sich mit Themen zu befassen die dem Unternehmen (oder ihnen selbst) dienlich sind.

VIEL ERFOLG!