



- Vertriebskennzahlen für ITK-Unternehmen

LEITFADEN Vertriebs-Measurement

■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte

Telefon 030/27576-0

Telefax 030/27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

Autorenteam:

Wolfgang Böhme, Oliver Hickfang, Helfried Nendel, Wolfgang Wintermeyer

Der vorliegende Leitfaden entstand innerhalb einer Expertengruppe aus dem BITKOM-Arbeitskreis Vertrieb unter inhaltlicher und fachlicher Leitung von

Wolfgang Böhme

Helfried Nendel

wietler + partner consulting AG

www.w-p.de

Wir danken allen Mitgliedern der Expertengruppe für die zahlreichen Anregungen.

Besonderer Dank gilt folgenden Personen für ihre Diskussions- und Textbeiträge:

- Sven Denecken, TechniData
- Steffen Krueger, Novell
- Frank Kleinkauf, Bardenheuer Software
- Christian Behr-Karla, Intellisync Deutschland
- Stefan Pichler, Beta Systems Software
- Kurt Hagemeister, T-mobile Deutschland

Ansprechpartner BITKOM:

Oliver Hickfang

o.hickfang@bitkom.org

030/27576-123

Leitfaden Vertriebskennzahlen

Verkauf und Vertrieb sind nicht mehr das, was sie einmal waren. Musste der Vertriebsbeauftragte in Verkäufermärkten vor wenigen Jahren nur zum klingelnden Telefon greifen, an dem der Kunde ohne Anspruch auf Beratung nach dem Produkt fragte, so ist auf den Käufermärkten von heute weitaus mehr gefragt als eine freundliche Bedienung. Der Vertriebsmitarbeiter sieht sich mit stetig steigenden Ansprüchen des Kunden an Beratungswissen, zusätzlichen Dienstleistungen, Wissen über Technologien, Märkte, Innovationen und nicht zuletzt an das Produkt selbst konfrontiert. Von Vertriebsorganisationen und Verkäufern wird zunehmend gefordert, zusätzlich zum Verkauf Know-how Aufgaben eines partnerschaftlichen Wissensmanagers zu übernehmen. Der Kunde will auf dem Entscheidungsweg - der laut aktuellen Umfragen bei rund 9 Monaten liegt bei steigender Tendenz¹ - mit zusätzlichen Leistungen begleitet werden. ITK-Lösungen sollen Geschäftsziele wie Wachstum, Profit und Globalisierung unterstützen.

Um diesem Wandel gerecht zu werden und mit zu gestalten, sind Anpassungen und ergebnisorientierte Steuerung der Vertriebsprozesse für den Unternehmenserfolg essentiell. Für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung ist es daher wichtig, relevante Kennzahlen auszuwählen und zeitnah zur Verfügung zu stellen. Denn mit einem effektiven Vertriebskennzahlensystem besitzt der Anwender ein umfassendes Informationsinstrument für sämtliche Absatz-, Kunden-, Wettbewerbs- und Marktsituationen. Vertriebskennzahlen (VKZ) bilden die Zielvorgaben für einzelne Vertriebsprozesse und steuern somit die Organisation als Ganzes als auch den einzelnen Vertriebsbeauftragten.

Dabei füllen Vertriebskennzahlen in erster Linie drei Funktionen aus: sie bilden die Grundlage für die Vertriebsplanung, dienen dem Controlling und unterstützen die Motivation der Mitarbeiter, indem sie die einzelnen Vertriebsleistungen bewerten und vergleichen und damit Basis für die Berechnung von variablen Vergütungsanteilen sind.

Welche Kennzahlen sind für mich richtig?

So unterschiedlich wie Ziele und Strategien eines jeden Unternehmens sind, so verschieden müssen auch die Kennzahlen sein. Aus diesem Grunde kann es einheitlich "beste Kennzahlen" für alle Unternehmen aller Branchen nicht geben. Kennzahlen sind unternehmensindividuell, ergeben sich aus den strategischen Unternehmenszielen im Allgemeinen sowie aus Marketing- und Vertriebszielen im Besonderen. Wichtig bei der Zusammenstellung der Kennzahlen ist die

¹ Vgl. Deutscher Vertriebs Performance Index (dvpi) 2005/2006 www.deutscher-vertriebsindex.de

Orientierung an internen Unternehmenszielen und externen Marktkriterien. Dabei muss immer im Hintergrund stehen, dass Kennzahlen Potenzial für Verbesserungen aufzeigen sollen und nicht als Kontrolle missverstanden werden.

Ergebnisse, die sich aus Markt- und Kundenanalysen ergeben, werden mit Zielzahlen des Unternehmens verglichen und dienen als Basis für die Vertriebsplanung. Gibt die Unternehmensstrategie Wachstum vor, stehen Umsatz und Marktanteil im Vordergrund. Liegt das Augenmerk auf Kostenführerschaft, sollte der Schwerpunkt auf Vertriebskosten und Pricing liegen. Grundsätzlich sollte jedoch das Kerngerüst folgende fünf Themenbereiche abdecken: Umsatz, Markt, Kunden, Leistung, Effizienz.

Regeln für den Einsatz von Kennzahlen und Fehlerquellen

Die Einführung eines Kennzahlensystems im Vertrieb sollte mit Bedacht durchgeführt werden. Ein Vertriebsmitarbeiter sieht idealer Weise stets den Verkauf und das handlungsorientierte Arbeiten als seine Hauptaufgabe, ein Controllinginstrument muss daher seine Arbeit unterstützen. Studien² zu Folge beschäftigen sich in einigen Unternehmen Vertriebsmitarbeiter bis zu vier mal länger mit administrativen Aufgaben oder Problemlösungen als mit aktivem Verkauf oder Neukundenakquise. Daher sind bei der Einführung eine Reihe von Punkten zu beachten, die sich sicher ausweiten ließen. Einige der Wesentlichsten sind im Folgenden aufgeführt:

- Wie bei anderen, erfolgskritischen Projekten auch, ist bei der Einführung eines Kennzahlensystems die volle Unterstützung der Geschäftsführung nötig. Dabei sollte die Einführung wie ein Projekt mit einem Team, Projektplan etc. vollzogen werden. Betroffene werden damit zu Beteiligten, wenn sowohl Außen- als auch Innendienstmitarbeiter in die Entwicklung einbezogen werden. Die Integration angrenzender Unternehmensbereiche wie Marketing, Auftragsabwicklung etc. ist ebenfalls anzuraten. Denn durch den Einbezug der Personen, die unmittelbar am Markt tätig sind, kann sichergestellt werden, dass sich das Controlling am Markt und nicht an internen Abläufen orientiert.
- Ein Kennzahlensystem ist kein Selbstzweck und darf sich nicht verselbständigen. Aus diesem Grund sollten nach dem Motto: "So viel wie nötig, so wenig wie möglich" nur die wesentlichen Kennzahlen eingeführt werden. Dabei bleibt zu beachten, dass Kennzahlen ein Ausdruck der Vertriebsrealität sind. Da sich diese ständig den Marktanforderungen anpassen, sollten auch die Kennzahlen von Zeit zu Zeit den Bedürfnissen entsprechend ergänzt werden.
- Kennzahlen sollten nicht isoliert betrachtet werden. Ihre größte Aussagekraft entfalten sie erst im Gesamtzusammenhang des Kennzahlensystems in einer langfristigen Entwicklung.

² Vgl. Proudfoot Consulting

Grundsätzlich sind Verhältniszahlen aussagekräftiger als enge, absolute Werte. Dabei ist die vielfach als Kernkennzahl eingesetzte Größe des Umsatzes nur wenig aussagekräftig, Erkenntnisse über den Deckungsbeitrag oder den Kundenertrag liefern qualitativ hochwertigere Informationen. Der Vergleich absoluter Zahlen des Verkaufsleiters Süd mit nominal höchsten Umsatzzahlen mit den Ergebnissen des Verkaufsleiters Ost - also der Vergleich zwischen potenzialstarken- und potenzialschwachen Verkaufsgebieten - ist nicht zielführend.

- Ein Kennzahlensystem muss gelebt werden, beginnend mit dem ersten Tag der Einführung. Das Management sollte sicherstellen, dass direkt nach Einführung die ersten Zahlen abgerufen und ausgewertet werden. Dabei müssen von Beginn an die Mitarbeiter die Kennzahlen durch ihr Verhalten beeinflussen können, externe Einflüsse außerhalb des Wirkungskreises des Vertriebs müssen berücksichtigt, dürfen allerdings nicht dem jeweiligen Vertriebsmitarbeiter angelastet werden.
- Ist ein Kennzahlensystem eingeführt, reicht die alleinige Datenerhebung für die Führungsunterstützung nicht aus. Es gilt, auf Grundlage der Daten Entscheidungen vorzubereiten, die möglicherweise Änderungen im Vertriebsablauf nach sich ziehen. Ein gutes Kennzahlensystem lässt sich auch u.a. daran erkennen, dass die Datenbasis hinreichende Informationen für die Erstellung prospektiver Analysen wie Frühwarn- oder Szenarioanalysen zur Verfügung stellt.

Der vorliegende Leitfaden wurde im Rahmen der Arbeiten des BITKOM Arbeitskreises Vertrieb unter inhaltlicher Leitung von wietler+partner erarbeitet. Er dient als Handlungsempfehlung und Basisanleitung, ist in dieser Form und Ausarbeitung einzigartig und soll insbesondere dem Mittelstand als Anregung und Nachschlagewerk dienen. Die aufgeführten 40 Vertriebskennzahlen sind als ein Minimal-Set zu verstehen, die ein Controllingsystem für den Vertrieb idealer Weise beinhalten sollte. Dabei obliegt die endgültige Auswahl von Vertriebskennzahlen, die Ergänzung, Umstellung und Interpretation für die Steuerung allein dem anwendenden Unternehmen. Der Leitfaden kann angesichts der komplexen und sich fortlaufend weiterentwickelten Realität keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und stellt folgend keinen "BITKOM-Standard" dar. Der Leitfaden ist als Aufbereitung möglicher Handlungsalternativen zu verstehen, die jedoch die Einbindung professionellen internen oder externen Sachverständs nicht überflüssig macht.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Vertriebsprozess als Grundlage eines vertrieblichen Measurements.....	7
2	Die vertriebliche Balanced Scorecard.....	9
2.1	Vertriebskennzahlenzuordnung nach BSC-Perspektiven.....	11
2.2	Die wesentlichen Vertriebskennzahlen.....	11
2.2.1	Erläuterungen zur Darstellung der Vertriebskennzahlen.....	12
2.2.2	Vertriebskennzahlen im Bereich Marketing.....	12
2.2.3	Vertriebskennzahlen im Bereich Vertriebsstruktur.....	18
2.2.4	Vertriebskennzahlen im Bereich Potenzialqualifizierung.....	21
2.2.5	Vertriebskennzahlen im Bereich Lead-Entwicklung.....	24
2.2.6	Vertriebskennzahlen im Bereich Angebot.....	29
2.2.7	Vertriebskennzahlen im Bereich Auftragsabschluss.....	33
2.2.8	Vertriebskennzahlen im Bereich Vertriebsmanagementprozess.....	36
2.2.9	Vertriebskennzahlen im Bereich Controlling.....	42
2.2.10	Vertriebskennzahlen im Bereich Kundenentwicklung.....	44
2.3	Der Vertriebskennzahlen-Pool.....	53
3	Ausblick / Annex.....	61
3.1	Vertriebs-Measurement.....	61
3.2	Das qualitative Measurement im Vertrieb <i>Vmaxx</i>	62
4	Schlussbemerkungen.....	64

1 Der Vertriebsprozess als Grundlage eines vertrieblichen Measurements

Wichtige Kennzahlen, häufig auch Key Performance Indicators (KPI), Steuergrößen, Kennzahlen, Ratios etc. genannt, sind verdichtete Informationen über quantifizierbare (in unserem Fall: vertriebliche Tatbestände). Sie bilden sowohl planerische Zielsetzungen als auch operativ erreichte Ergebnisse werteseitig ab und dienen so insbesondere der Navigation zur Umsetzung definierter Ziele. Klar definierte Kennzahlen sind somit ständiger "Begleiter" entlang des jeweiligen Geschäftsprozesses, den sie zwecks Controlling unterstützen sollen. Sie sind Ausgangspunkt von Zielsetzungen/ Vorgaben, gezielten Abweichungsanalysen, daraus abgeleiteten Maßnahmen- und Ideenfindungen, Forecasts bis hin zu internen/externen Benchmark-Vergleichen in der Prozessfolge.

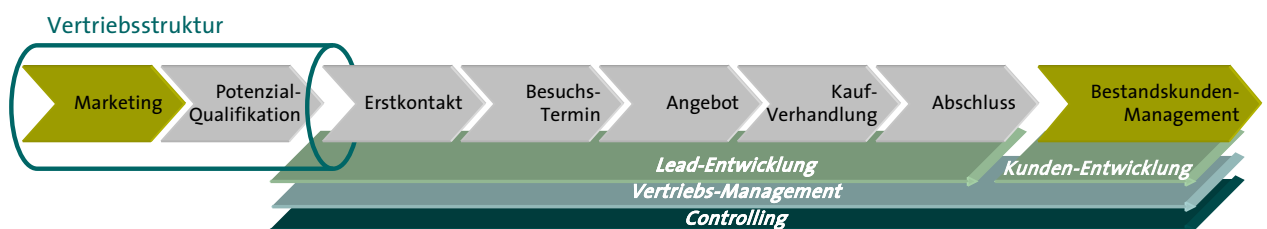


Abbildung 1: Die Prozessfolge im Vertrieb³

Grundlage des vertrieblichen Measurements stellt somit im Kern der Vertriebsprozess eines Unternehmens dar, entlang dessen Vertriebskennzahlen zur Steuerung und Zielfokussierung definiert sind. Selbstverständlich obliegt es jedem Unternehmen, seinen individuellen und auf die spezifischen Belange des Geschäftes zugeschnittenen Vertriebsprozess zu gestalten und zu fixieren. Den allgemeingültigen Vertriebsprozess gibt es nicht - auch nicht in der ITK-Branche mit ihren vielen unterschiedlichen Ausprägungen an Unternehmen und Geschäftszwecken. Um den Umgang mit – und den Einsatz der hier aufgezeigten Vertriebskennzahlen verständlich und griffig zu gestalten, ist in diesem Leitfaden lediglich ein grober, nur die wesentlichen Elemente abbildender Vertriebsprozess aufgezeigt, an dessen Prozessschritten die einzelnen VKZ eingeklinkt sind.

Bewusst wurden in dem hier zu Grunde gelegten Vertriebsprozess auch Elemente wie Direktmarketing, Bestandskundenmanagement, etc. einbezogen, die nicht à priori diesem Geschäftsprozess angehören müssen. Damit sollten die Kennzahlen integriert werden, die insgesamt zur Steuerung in einer vertriebsgetriebenen Organisation ein wesentliche Rolle spielen. Die o.g. Prozesselemente

³ Diese und alle folgende Grafiken in Anlehnung an: wietler+partner consulting AG

können unabhängig davon im Einzelunternehmen in anderen Geschäftsprozessen beinhaltet oder als eigenständige Prozesse organisiert sein.

Die hier aufgezeigten Vertriebskennzahlen sind demnach keinesfalls als ein verbindliches, vertriebliches Kennzahlensystem entlang des Vertriebsprozesses der ITK-Branche zu verstehen. Es werden vielmehr Anregungen vermittelt, die gemäß Ihren Anforderungen im Individualunternehmen auszuwählen, zu ergänzen und zu gestalten sind.

Wesentlich für den Erfolg im Umgang mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen entlang eines Geschäftsprozesses ist allerdings nicht die reine Festlegung der meist mathematisch zu ermittelnden Steuerungsgrößen. Ausschlaggebend für eine Aufnahme oder Ablehnung ist vielmehr, dass alle am Prozess Beteiligten auf gleiche Definition, einheitliches Verständnis, klare Verantwortlichkeiten sowie Vertrauen in die Herleitung der zur Anwendung kommenden Kennziffer bauen können. Weitere Erfolgsparameter sind Kontinuität, Aktualität, Qualität, Durchgängigkeit und Konsequenz im Umgang mit diesen Steuerungsgrößen - vom einzelnen Mitarbeiter bis zur Unternehmensleitung. Dazu gehört auch das Verständnis, Kennzahlen nicht als Instrument der Kontrolle und Schuldzuweisung sondern als Mittel der Förderung, Früherkennung, Optimierung und Motivation für jeden im Prozess Stehenden zu kultivieren.

2 Die vertriebliche Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard BSC als Unternehmens- Steuerungsinstrument verknüpft Strategien mit ihrer Umsetzung. Voraussetzung ist die konsequente Ableitung und die unmissverständliche Definition der Unternehmensziele aus der Strategie sowie ihr Herunterbrechen auf untergeordnete, umsetzende Strukturebenen des Unternehmens.

Eine der wesentlichen Aufgaben der BSC ist es daher, im Unternehmen ein flächendeckend gleiches, gemeinsames und strategiekonformes Verständnis unternehmerischer Ziele in der gesamten Zielhierarchie zu fixieren. Damit ist die BSC nicht nur Steuerungsinstrument, sondern Kommunikationsträger und Element der Führungskultur zugleich.

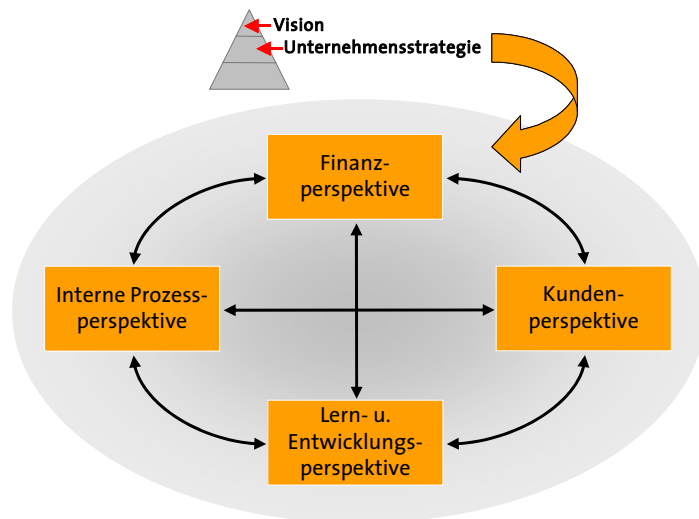


Abbildung 2: Vier Perspektivenebenen der BSC

Die BSC dient der Messung und Steuerung der Strategieumsetzung nach definierten, die exakte, beabsichtigte Wirkung wiedergebenden Kenngrößen. Dabei werden Ziele und damit auch Kenngrößen auf die wesentlichen Werttreiber der Gesamtstrategie fokussiert. Die BSC reduziert dadurch die Komplexität auf ein realistisch wahrnehmbares und verfolgbares Maß. Sie kann als Navigationskarte zur Ansteuerung der strategische Ziele verstanden und als Messlatte des Fortschritts der Umsetzung bezeichnet werden.

Die Balanced Scorecard legt die Wechselwirkung von mindestens vier Perspektivenebenen (i.d.R. Finanz-, Markt-/Kunden-, Prozess- und Lern-/Entwicklungsperspektive) offen und verdeutlicht das Ursache-/Wirkungsprinzip innerhalb dieser Ebenen. Sie integriert damit Zielsetzungen aus verschiedenen Perspektiven, Funktionen, zeitlichen Fristigkeiten, von unterschiedlichen Akteuren und ggf. gegenläufigen Tendenzen.

Abgeleitet von der Unternehmens-BSC werden in allen Hierarchieebenen und Funktionseinheiten darauf abgestimmte Einzel-BSC teamorientiert erarbeitet und als Steuerungs- und Führungsinstrument eingesetzt.

Ursache – Wirkungs - Analyse

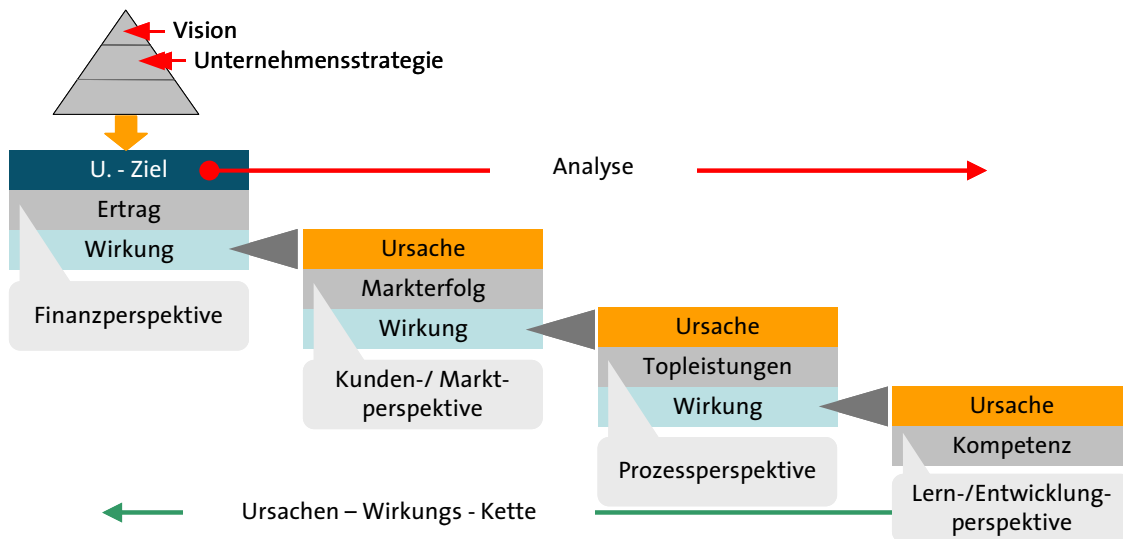


Abbildung 3: Die Ursache-Wirkungs-Kette der BSC.

Die wichtigsten Regeln im Umgang mit der Balanced ScoreCard:

- homogenes Verständnis und flächendeckende Akzeptanz von Strategie und Zielen
- Managementaufmerksamkeit
- offene Kommunikations- und Informationspolitik
- Führen durch Zielsetzung und Controlling
- Teamorientiertes Erarbeiten von Inhalten und Werten
- Durchgängigkeit durch alle Unternehmensbereiche und -hierarchien
- Standardisiertes Reporting und Berichtswesen
- BSC ist keine Einmalaktion sondern kontinuierlicher Managementprozess.

Die BSC dient der Klärung, Operationalisierung und Steuerung von Strategien. Sie reduziert die Komplexität und klärt die Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen. Intensive Kommunikation ist zentrales Element im Umgang mit der BSC: nur so entsteht ein gleiches Verständnis der Strategie. Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter wird bedient, das Augenmerk wird auf die wirklich wichtigen Geschäftsthemen gelenkt, Verantwortung an jeden Beteiligten delegiert. Eine der wesentlichen Motivationshintergründe im gesamten Unternehmen ist das gemeinsame Verstehen von Zusammenhängen, Aufgabenstellungen und Entwicklungen. Dabei kann die BSC allein weder führen, managen und entscheiden, fehlende Unternehmensstrategien ausgleichen, Maßnahmen zu Zielerreichung ersetzen noch isoliert von Führungsprozessen wirken. Der Umgang mit der Balanced Scorecard will geübt und entwickelt werden, sie ist kein Selbstläufer, sondern strategische und langfristige Führungs- und Managementaufgabe.

Die BSC ist gleichermaßen die Beschreibung des Weges, der Umsetzung strategischer Ziele und Hilfsmittel, um diese auch erfolgreich zu erreichen. Sie sorgt für Klarheit in Bezug auf das „**WAS**“, das „**WIE IST ES ZU ERREICHEN**“, das „**WIE MUSS GEMESSEN WERDEN**“ über das „**WODURCH**“ und durch „**WELCHEN EIGENEN BEITRAG**“.

Damit ist die Balanced Scorecard ein Instrument, Führungskultur zu entwickeln und dabei Unternehmensstrategien erlebbar zu machen.

2.1 Vertriebskennzahlenzuordnung nach BSC-Perspektiven

Eine nicht immer ganz einfache Aufgabenstellung im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard ist die Auswahl der richtigen Kennzahlen zur Steuerung der gesetzten Ziele. Um auch hierbei (mittelständischen) ITK-Unternehmen eine erste Richtung aufzuzeigen, sind die nachstehend ausgewählten Vertriebskennzahlen neben den Vertriebsprozessschritten zusätzlich den jeweiligen "Perspektivenebenen" der BSC zugeordnet worden. Somit können die hier ausgewählten VKZ sowohl im operativen Geschäft als auch zur Strategieumsetzung mittels BSC gleichermaßen herangezogen werden.

2.2 Die wesentlichen Vertriebskennzahlen

Im Nachfolgenden haben die Mitglieder des BITKOM-Arbeitskreises Vertrieb aus weit über zweihundert ermittelten Vertriebskennzahlen eine Auswahl von 40 Steuerungsgrößen erarbeitet, die als wesentlich - und in vielen mittelständischen Unternehmen der ITK-Branche als sinnvoll einsetzbar - bewertet worden sind. Auch bei dieser Auswahl von Vertriebskennzahlen ist zu berücksichtigen, dass aus Sicht der Einzelsituation im Unternehmen wichtige und vielleicht weniger wichtige VKZ aufgeführt sind. Insofern können die individuellen Gewichtungen der Aussagerelevanz der VKZ stets anders ausfallen. Dabei ist eine Überfrachtung mit Kennzahlen kontraproduktiv und führt sehr schnell ins Abseits des tatsächlichen Geschehens und der ursprünglichen Zielsetzung.

Viele der hier aufgeführten Kennzahlen im vertrieblichen Measurement lassen sich relativ einfach aus den vorhandenen betriebswirtschaftlichen Systemen und Daten heraus ermitteln. Andere sind in ihrer Erhebung jedoch oftmals auch schwierig und etwas komplizierter aufzubauen. Dies sollte jedoch vor einem Einsatz nicht abschrecken, handelt es sich in diesen Fällen oftmals gerade um die Steuerungsgrößen mit hohem Frühwarneffekt, großer Marktnähe und massivem Einfluss auf die spätere Wertigkeit anderer Kennzahlen. Hier sei z.B. auf den Kundenzufriedenheitsindex, Kundenbilanz, Kunden-Interaktionshäufigkeit u.a.m. hingewiesen. Die hierfür maßgeblichen Kriterien (Stellhebel) müssen oft erst erarbeitet und ermittelt werden, um in eine kontinuierliche Anwendung überführt werden zu können. Dazu bedarf es insbesondere auch dem Wissen und der Erfahrung im Umgang mit „Softfacts“ statt "klassischer Hardfacts“.

Entscheidend für den erfolgreichen Umgang mit VKZ ist deren hohe Bedarfsorientierung, die durch ständige, individuelle und intelligente Ergänzungen sichergestellt werden muss.

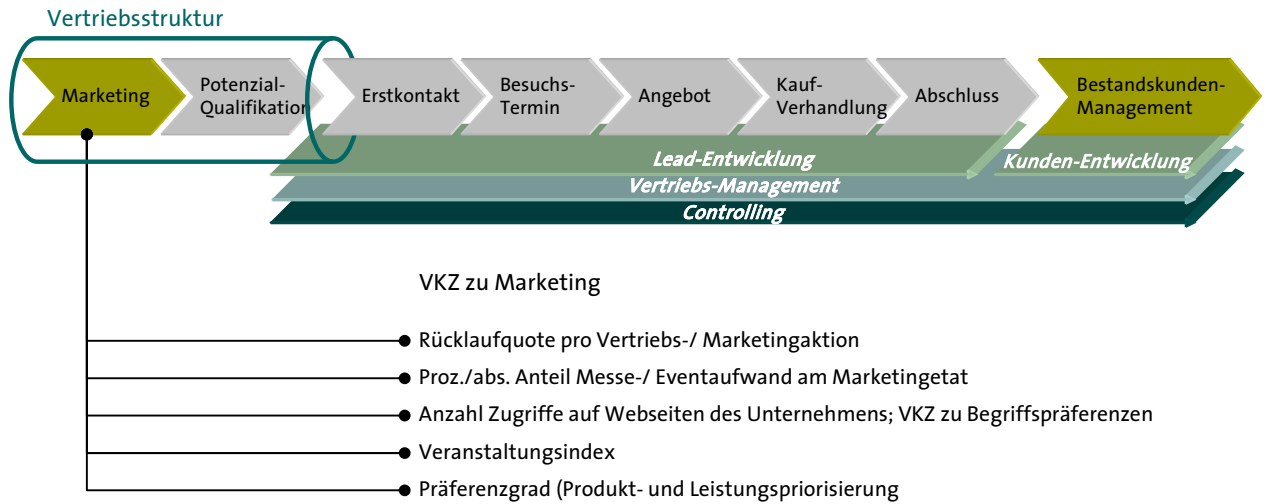
2.2.1 Erläuterungen zur Darstellung der Vertriebskennzahlen

Zur besseren Verständlichkeit sind die einzelnen Vertriebskennzahlen, die in diesem Leitfaden näher beschrieben sind, in einer einheitlichen Darstellungsform erklärt. Der Grundaufbau des Schemas wird am folgenden Beispiel erläutert:

Bezeichnung	<i>Inhaltliche Beschreibung der VKZ mit Bezugsebenen</i>
Ziel	<i>Mit welcher Zielsetzung wird die VKZ in Vertriebs-Measurement eingesetzt</i>
BSC-Perspektive	<i>Auf welcher Perspektivenebene (Finanzen/ Kunde/ Prozess/ Entwicklung) der BSC reflektiert die VKZ</i>
Definition	<i>Durch welche Stellhebel/ Bezugsgrößen definiert sich die VKZ</i>
Erhebung	<i>In welchem zeitlichen Rhythmus empfiehlt sich, die VKZ zu erheben</i>
■ Einheit	<i>In welcher Maßeinheit wird die VKZ gemessen</i>
■ Prozess	<i>Zu welchem Haupt- bzw. Teilprozess (-schritt) gehört die VKZ</i>
Bedeutung	
■ Praxis	<i>In welchem praktischen Umfeld aus dem Vertriebsgeschehen erlangt</i>
■ Beispiel	<i>Veranschaulichung am praktischen Beispiel</i>
■ Bemerkungen	<i>Hinweise aus der Praxis im Umgang mit der VKZ</i>

2.2.2 Vertriebskennzahlen im Bereich Marketing

Marketing hat je nach Unternehmenssicht verschiedene Hauptfunktionen: vom strategischen Marketing im Sinne langfristiger Marktaufbereitung, über Produkt- und Leistungsmarketing und Marketing-Kommunikation bis hin zur konkreten Lead-Generierung innerhalb des Vertriebsprozesses. Insbesondere für den Mittelstand ist es schwierig, mit überschaubaren Mitteln eine durchgängige Wirkung des Marketings zu messen. Deshalb werden hier vorwiegend pragmatische Kennzahlen wie bspw. aus Aktionen, Nachfragen und Budgetanteilen aufgezeigt.



Bezeichnung	Rücklaufquote (Feedback) pro Vertriebs-/Marketingaktion Rücklaufquote definieren
Ziel	Erfolg der Aktionen erhöhen (Treffsicherheit, Best-Priorisierung)
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Anzahl positiver Antworten / Anzahl der Ansprachen je Aktion
Erhebung	je Aktion
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Vertriebs- oder Marketingprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Dies können verschiedene Aktionen sein, deren Reaktionen (positiv/neutral/negativ) relativ einfach messbar sein sollten, wie z.B. bei Mailings mit Antworten, Call-Aktionen, Messeeinladungen, Roadshows etc. Auf diese Weise können Erfolge der Aktionen gemessen und verglichen werden.
■ Beispiel:	Ein Mailing wird z.B. für gleiche Zielgruppen versandt. Das Unternehmen ist sich nicht sicher, ob eine Adressierung an den Geschäftsführer oder an CIO die bessere Lösung ist. In einem begrenzten Pilottest werden beide Möglichkeiten durchgeführt und der Erfolg anschließend gemessen, was die Entscheidungsgrundlage für die Adressierung der gesamten Aktion ist.
■ Bemerkungen:	Interessant kann eine Erweiterung der Betrachtung um das Kosten-/Nutzenverhältnis sein, um eine sinnvolle Wirtschaftlichkeit der Aktionen zu gewährleisten.

Bezeichnung	Prozentualer/absoluter Anteil von Messe-/Eventaufwendungen am Marketingetat
Ziel	Marketingkosten ergebnisorientiert steuern
BSC-Perspektive	Finanz
Definition	Kosten Messen, Events / Gesamtmarketing-Kosten
Erhebung	
■ Einheit:	% oder in T€
■ Prozess:	Marketing
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Die Kennziffer des prozentualen/absoluten Anteils von Messe-/Eventaufwendungen gemessen am Marketingetat dient primär zur ergebnisorientierten Steuerung der Marketingausgaben. Es wird nach dem Verhältnis von Messe-/Eventaufwendungen zum Gesamtmarketingbudget gefragt, bzw. wie verteilt sich der Marketingetat prozentual auf andere Bereiche?</p> <p>Es ist dafür Sorge zu tragen, dass für eine positive Unternehmensentwicklung die Aufwendungen für Messen und Events in einem "gesunden Verhältnis" zu anderen Marketingaufwendungen stehen. Diese Kennzahl ist somit auch eine Grundlage, nach ergänzender Erfolgsbetrachtung (z.B. Rücklaufquote) entsprechende Verlagerungen im Marketingplan vorzunehmen.</p>
■ Beispiel:	<p>Über einen längeren Zeitraum betrachtet, können Rückschlüsse über die Bedeutung der Messe- und Eventaktivitäten getroffen werden.</p> <p>Zusätzlich bietet sich an, im Austausch mit anderen Unternehmen mit gleicher oder ähnlicher Unternehmensstruktur in einen Benchmarkingprozess zu treten, um diese Kennziffer für qualitative Maßnahmen und Entscheidungen zu nutzen.</p>
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ rein quantitatives Steuerungsinstrument ■ soll nicht absolut, sondern in % betrachten werden

Bezeichnung	Anzahl Zugriffe auf Webseiten des Unternehmens Kenngrößen zu Begriffspräferenzen
Ziel	Marketingkosten ergebnisorientiert steuern
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Zugriff auf eine Website = Visits Visits sind Maschinenzugriffe, so genannte "Log-File-Entries". Diese Log-File-Einträge sind für Analysen deshalb so attraktiv, weil sie beim jeweiligen Online-Anbieter automatisch erzeugt werden.
Erhebung	Monatlich (Standard), bis zu stündlich möglich
■ Einheit:	Anzahl der Zugriffe
■ Prozess:	Automatische, monatweise, kontinuierliche Erhebung auf dem Webserver
Bedeutung	
■ Praxis:	Messung der Besuche (Visits) auf der Unternehmens- Webseite
■ Beispiel:	In der Praxis kann es interessant die Wirkung von Marketingmaßnahmen, PR, Einladungen etc. auf die mögliche Steigerung von Visits zu betrachten. Außerdem zeigt generell eine Auswertung über längere Zeit die Attraktivität des Unternehmens.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vergleiche/ Benchmarks mit anderen Webseiten sind schwer, da die Berichtswerkzeuge unterschiedliche Datenmessungen vornehmen. ■ Wie die "Zugriffe" und welche Informationen dazu in das Log-File geschrieben werden, hängt vom jeweiligen Server bzw. dessen Konfiguration/Programmierung ab. ■ Nur gleichartige Einträge sind auch vergleichbar. A priori haben vor allem diejenigen, vielgenutzten Seiten keine Log-File-Entries, die nicht bei jedem Zugriff vom Ursprungserver sondern von einem Proxy-Server kommen, auf dem sie zwischengelagert (cached) wurden.

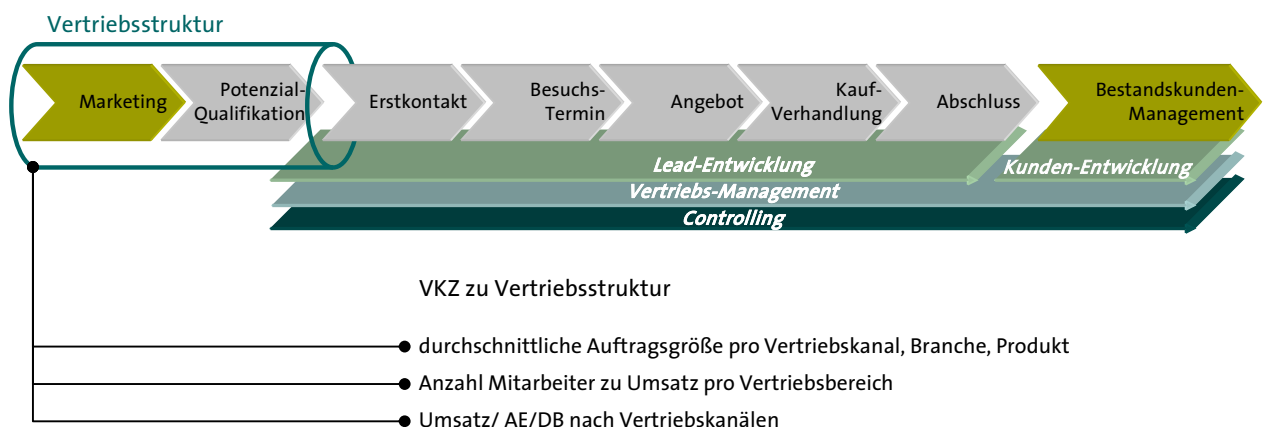
Bezeichnung	Veranstaltungsindex
Ziel	erfolgsorientiertes Eventmanagement
BSC-Perspektive	Kunde / Prozess
Definition	Hausmessen/Ausstellungen/Roadshow, Messen, Präsentationen, Demo's, etc.; bewertetes, kenngrößenorientiertes Feedback-Verfahren auf standardisierter Skalenbasis
Erhebung	je Veranstaltung
■ Einheit:	Anzahl ..., Bewertung auf z.B. standardisierter 7er-Skala
■ Prozess:	Marketingprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Der Veranstaltungsindex kann aus verschiedenen Betrachtungsweisen/Erhebungen gewonnen und beurteilt werden.</p> <p>Dazu können einerseits quantitative Werte wie beispielsweise abgeschlossene Aufträge, Anzahl Besucher, Verhältnis Einladungen zu Besuchern, Folgebesuche von Interessenten und Kunden, Anzahl Erstbesuche, Anzahl Erstkontakte u.a.m. herangezogen werden. Andererseits werden qualitative Bewertungen auf Grundlage einer standardisierten Skalierung (z.B. 7er-Skala) zur qualitativen Beurteilung von Veranstaltung, Aktionen, etc. durch Teilnehmer, Beobachter oder neutrale Dritte dazu genutzt.</p> <p>Mit diesem Index kann ein Zusammenhang zwischen den Zielen und dem jeweiligen Inhalte bzw. der Art der Veranstaltung hergestellt werden.</p>
■ Beispiel:	Ein Unternehmen hat sich für das nächste Geschäftsjahr ein gleichwertiges Wachstum sowohl für das Bestandskunden- als auch für das Neugeschäft vorgenommen, was in diesem Falle eine ungefähr gleiche Aufwendung für beide Geschäftsziele bedeutet. Um die Kosten im Rahmen zu halten, wird nach Veranstaltungen gesucht, die beide Ziele gleichermaßen in der gleichen Veranstaltung erfüllen. Aufgrund des Veranstaltungsindex aus vergangenen Veranstaltungen können entsprechende Veranstaltungen ausgesucht werden.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ zur Ermittlung und Beurteilung des Veranstaltungsindex sollten immer mehrere Sichtweisen/Erhebungsmethoden einbezogen werden ■ es kann ein Zusammenhang zur Rücklaufquote von Veranstaltungseinladungen hergestellt werden

Bezeichnung	Präferenzgrad (Produkt-/Leistungspriorisierung)
Ziel	Erfolgreiche Positionierung des Leistungsangebots
BSC-Perspektive	Finanz/Kunde
Definition	Stellung des Leistungsangebotes (Produktes) in der Präferenzfolge der Nachfrager
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	<p>Produktanbieter: % der verkauften Produkte aus dem Präferenzbereich am Gesamtumsatz</p> <p>Dienstleister: Auslastungsgrad in % der fakturierten Stunden zu den gesamt verfügbaren Stunden</p>
■ Prozess:	Marketing: Marktbeobachtung, Kundenbefragungen, Kennzahlermittlung Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Ziel dieser Kennzahl bei Produkthanbietern ist, eine verlässliche Aussage über die Platzierung der Produkte am Markt entsprechend den Kundenbedürfnissen zu erhalten. Dazu können Messwerte aus dem Gesamtumsatzpotential eines Produktes oder einer Produktgruppe und dem Anteil der präferenzierten Produkte an diesem Umsatz abgeleitet werden.</p> <p>Der Dienstleistungsanbieter muss durch Kundenbefragung und Marktbeobachtung ermitteln, welches Leistungsangebot in erster Priorität nachgefragt wird. Dies wird eher in qualitativer als in quantitativer Form erfolgen. Ein verlässliches Indiz, das richtige Leistungsportfolio im Markt zu haben, ist die Auslastung der Mitarbeiter. Hier hat sich die Kennzahl aus dem Verhältnis der verfügbaren zu den fakturierten Stunden bewährt. Weiterhin sollte eine möglichst exakte Beschreibung des Kundenbedarfs mit einer Priorisierung der anzubietenden Leistungsinhalte auf Quartalsbasis erstellt werden.</p>
■ Beispiel:	<p>Für Produkthanbieter: Das Unternehmen hat durch permanente Marktanalysen eine sehr gute Kenntnis über die nachgefragten Produkte und kann an Hand von statistischen Auswertungen nachweisen, dass ein erheblicher Anteil der verkauften Produkte in dieses Segment fällt. Ein abnehmender Anteil ist ein sicherer Indikator, das Produktportfolio den Änderungen am Markt anzupassen.</p> <p>Für Dienstleistungsanbieter: Der Auslastungsgrad der operativen Mitarbeiter sollte für größere Dienstleistungsprojekte im IT-Bereich im Jahresmittel mindestens 80 % betragen. Für kürzere Beratungsprojekte mit hohen Tagessätzen (+ 1.200 € p. T.) kann auch ein Auslastungsgrad von 60 % genügend DB erwirtschaften.</p>

<p>■ Bemerkungen:</p>	<p>■ Für Produktanbieter gibt es sicher eine Vielzahl von bewährten Methoden, die richtige Positionierung des Portfolios am Markt zu analysieren und umzusetzen. Bei Dienstleistern ist die o.g. Auslastungskennzahl von 80 % gepaart mit einer Umsatzrendite von 20 % ein zuverlässiger Indikator für eine erfolgreiche Positionierung am Markt. Wenn diese Werte unterschritten werden, ist eine Neuorientierung des Leistungsangebotes erforderlich.</p>
------------------------------	---

2.2.3 Vertriebskennzahlen im Bereich Vertriebsstruktur

Vorwiegend geht es hier um die Kenntnis, wie die Vertriebsstruktur die Erreichung der Vertriebsziele in Umsatz, Auftragseingang, DB, etc. realisiert. Die Erkenntnisse daraus können stärkenorientiert auf andere Vertriebsbereiche durch "Modelling" übertragen werden. Die Kennzahlen bieten den Ansatz, grundsätzlich die Vertriebskanäle Partnervertrieb und/oder Direktvertrieb zu thematisieren und detaillierter zu betrachten. Das Thema VKZ der Vertriebsstruktur kann darüber hinaus auch strategische Ziele fördern, wie z.B. schnelle, weitreichende Marktabdeckung oder Marktvorherrschaft.



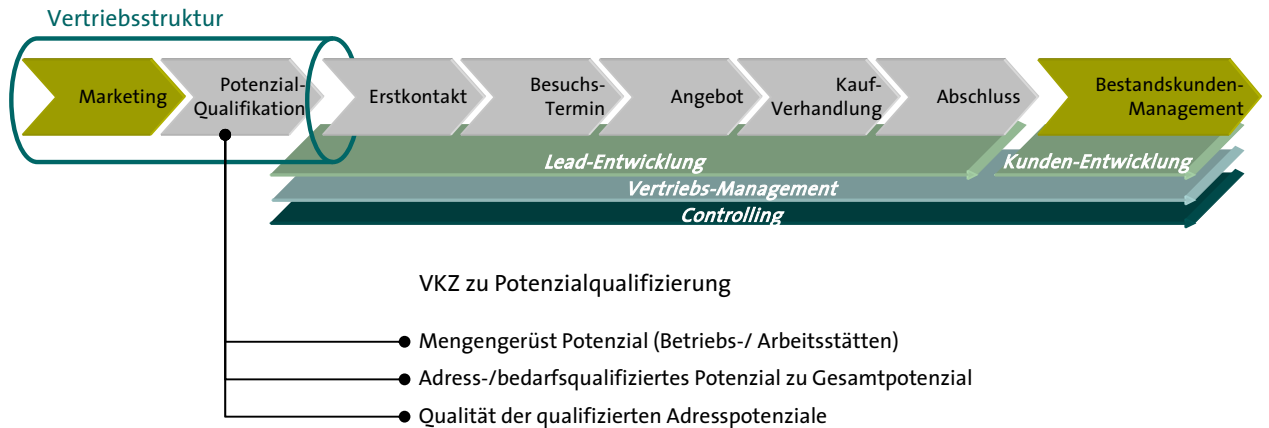
Bezeichnung	durchschnittliche Auftragsgröße pro Vertriebskanal, Branche, Produkt
Ziel	Vertriebsproduktivität erhöhen, Etablierung des passenden Vertriebskanals
BSC-Perspektive	Finanzen / Prozess
Definition	Summe aller Auftragswerte je Einheit : Summe aller Aufträge je Einheit
Erhebung	Monat/Quartal
■ Einheit:	EUR
■ Prozess:	Vertriebsprozess Phase Abschluss, Vertriebsmanagement
Bedeutung	
■ Praxis:	Auswertung im Rahmen des Quartalsreportings durch die Finanzabteilung. Dient der Erkennung von Unterschieden zwischen einzelnen Kanälen, Branchen oder Produkten. Diese Auswertungen sind der Startpunkt für weitere Kosten-Nutzen-Analysen.
■ Beispiel:	Im direkten Vertrieb beträgt die durchschnittliche Auftragsgröße EUR X, im indirekten Vertrieb ist sie 20% kleiner. Man spricht dies Thema auf der nächsten Partnertagung an, um entsprechende Maßnahmen anzubieten
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestimmte Fix-Kosten je Auftrag sind unabhängig von der Auftragsgröße. Je größer die Auftragsgröße, desto geringer deren prozentualer Anteil.

Bezeichnung	Realisierte AE-, Umsatz-, DB- Quote. (Anzahl Mitarbeiter zu AE, Umsatz, DB pro Vertriebsbereich)
Ziel	Erhöhung der Vertriebsproduktivität
BSC-Perspektive	Finanzen / Prozess
Definition	AE, Umsatz, DB je Einheit : Anzahl VB
Erhebung	Monat
■ Einheit:	durchschnittliche Zahl je VB/Einheit
■ Prozess:	Vertriebsprozess Phase Abschluss; Vertriebsmanagement, Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	Hiermit kann die vertriebliche Produktivität je VB, je Vertriebseinheit ermittelt werden. Meistens erfolgt ein Vergleich mit anderen VB / Vertriebseinheiten und ein Vergleich mit vereinbarten Soll-Größen. Die Erkenntnisse dienen dem Modelling in Vertriebsprozessen und der Leistungsmotivation im Vertrieb
■ Beispiel:	Der VL stellt fest, dass sich die Kennzahl im Vertriebsbereich West im Vergleich zu den anderen Einheiten laufend verschlechtert und dringend Maßnahmen aufgesetzt werden müssen. Mögliche erste Schritte: <ul style="list-style-type: none"> ■ Überprüfung des Mengengerüsts im Salesfunnel in den einzelnen Entwicklungsschritten des Vertriebsprozesses im Vergleich der Vertriebsbereiche um die Stelle der Verschlechterung anderer Vertriebsgebiete zu identifizieren (z.B. Anzahl Erstbesuche) oder ■ Überprüfung der durchschnittlichen Auftragsgrößen oder ■ Qualität der Steuerung des lokalen Vertriebsteams überprüfen etc.
■ Bemerkungen:	■ Wie bei den meisten Kennzahlen zeigt diese nicht den genauen Fehler oder die Schwäche auf. Sie kann nur ein Hinweis für eine weitere Navigation sein.

Bezeichnung	Umsatz/AE/DB nach Vertriebskanälen
Ziel	Entwicklung des Umsatzes, der Auftragseingänge und der Deckungsbeiträge in den Vertriebskanälen
BSC-Perspektive	Finanzen / Prozess
Definition	Umsätze, Auftragseingänge, Deckungsbeiträge in einem definierten Zeitraum je Vertriebskanal
Erhebung	Quartal bis Jahr
■ Einheit:	EURO, Anzahl
■ Prozess:	Finanz- und Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Die Kennzahl zeigt uns die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens – gespiegelt an den Vertriebskanälen – auf. Die Unternehmensstrategie und die Vertriebsstrategie beinhalten Vorgaben für die zu nutzenden Vertriebskanäle. Die Struktur der Vertriebskanäle ist zu berücksichtigen.
■ Beispiel:	Die Entwicklung der Umsätze, Auftragseingänge und Deckungsbeiträge hängt maßgeblich von den Produkten, vom Marketing und von einer effizienten Vertriebsarbeit in den Vertriebskanälen ab.
■ Bemerkungen:	■ Ein nicht kundenbezogenes Produkt kann auch trotz guter Marketingmaßnahmen vom Vertrieb nicht verkauft werden.

2.2.4 Vertriebskennzahlen im Bereich Potenzialqualifizierung

VKZ zur Potenzialqualifizierung bilden die Grundlage zur quantitativen Beurteilung von Vertriebsgebieten, Vertriebszielen, Personalausstattungen und vertrieblichen Aufwendungen. In der Prozessphase "Potenzialqualifizierung" wird das Marktpotenzial, angefangen bei reinen Adressdaten, über Detailinfos zu Ansprechpartnern, Systemausstattungen bis hin zu konkreten Bedarfs-situationen qualifiziert. Die Ergebnisse werden z.B. von Marketing bzw. auch externen Dienstleistern über CRM-Systeme für den Vertrieb zur weiteren, vertrieblichen Bearbeitung bereitgestellt. Die Potenzialqualifizierung kann jedoch auch als Aufgabe innerhalb des Vertriebs organisiert sein.



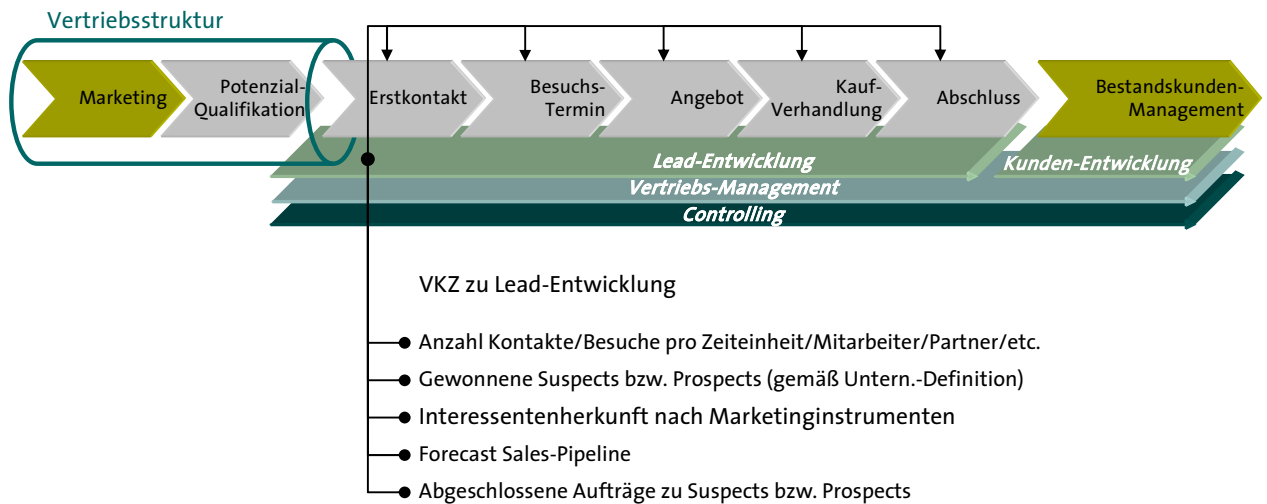
Bezeichnung	Mengengerüst Potenzial (hier: Filialen)
Ziel	Potenzialausschöpfung
BSC-Perspektive	Prozess / Finanzen
Definition	Pro Zielmarkt, Gebiet, VB/Partner, Produkt, Dienstleistung etc.
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	Anzahl
■ Prozess:	Vertriebspotenzialbestimmung
Bedeutung	
■ Praxis:	Die Kennzahl gibt das Maß der auszuschöpfenden Potenziale an. Dies setzt eine entsprechende Qualifizierung der Größen voraus (siehe „Definition“ oben). Diese Maßgröße kann zur Steuerung des optimalen Vertriebsaufwandes entlang der strategischen Ziele verwendet werden.
■ Beispiel:	Zur Bestimmung des Potenzials eines geographischen Gebiets, muss zum einen die Wettbewerbssituation und zum anderen der Grad der bereits akquirierten Kunden (Marktausschöpfung) berücksichtigt werden.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diese Kennzahl kann als Ersatz zum Marktanteil verwendet werden, wenn keine entsprechenden Daten vorliegen. ■ Wesentliche Indikationen zur Investitionssteuerung gehen hiervon aus, z.B. wie viel Grenznutzen in Gebiet A im Vergleich zu Gebiet B erwartet wird.

Bezeichnung	Adress-/Bedarfs-qualifiziertes Potenzial zu Gesamtpotenzial
Ziel	Steuerung vertrieblicher Kapazitäten. Steuerung der Aufwände für Qualifizierungsmaßnahmen
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Anzahl der qualifizierten Zieleinheiten (Firmenadressen, Ansprechpartner) im Zielmarkt zum definierten Gesamtpotenzial im Zielmarkt
Erhebung	Quartal oder Halbjahr Ermittlung der Anzahl
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Potenzialqualifizierung
Bedeutung	
■ Praxis:	Wichtige Steuerungsgröße zur Allokierung von Mitteln im Bereich Telemarketing, Adresskauf, Telesales. Kategorisierung von Qualifikationsstufen (z.B. Adresse vollständig, Ansprechpartner vorhanden, Ansprechpartner qualifiziert, etc.) ist i.d.R. sinnvoll.
■ Beispiel:	3x-Pipeline (drei X) In der Softwarebranche wird häufig von einer 3x-Pipeline als Grundbedarf für die Akquise (Vertrieb) genommen. Dieser Näherungswert ist allerdings lösungsspezifisch anzupassen, kann aber als Ausgangspunkt zur Aufstellung von Berechnungsmethoden genommen werden
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abstimmung mit Telemarketing-Maßnahmen, unter Einbeziehung von Marketing, Vertrieb und Produktion sind sinnvoll ■ Support durch eine CRM-Systematik ist empfehlenswert ■ Die 3x-Pipeline trifft bei neuen Lösungen, die zunächst am Markt positioniert werden müssen, nicht zu.

Bezeichnung	Qualität der qualifizierten Adresspotenziale
Ziel	Erhöhte Potenzialabschöpfung
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Abdeckungsgrad definierter Informationskriterien (Muss/Kann/Nice-to-have) zur Gesamtanzahl der Kriterien Qualität/Aktualität der Potenzial-/Interessentendaten als Skalierung Anzahl "Datenleichen" aus Rücklauf zu gesamtem Adresspotenzial der Aktion
Erhebung	Halbjahr/Jahr
■ Einheit:	in %, Anzahl, Skalierung
■ Prozess:	Potenzialqualifikation im Marketing- /Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Um Adresspotenzial zur Interessentendatenpflege oder zur Neukundenakquisition einsetzen zu können, ist eine ständige Aktualisierung bestehender und neuer Daten notwendig. Adresspotenziale können in verschiedene Potenzialklassen aufgeteilt werden.
■ Beispiel:	Potenzialklassen sollten in sich homogen sein und untereinander abgegrenzt werden. Daten zur Pflege von qualifizierten Entscheider-Adressen können mit Hilfe des Rücklaufs aus Aktionen wie Direct-Maillings, Telefonmarketing, Events, Messen und Fachkonferenzen gewonnen werden.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Um den Umfang und die Tiefe der grundsätzlich benötigten Informationen zu bestimmen, sollte eine Informationsbedarfsanalyse vorangestellt werden. ■ Des Weiteren sollte eine sinnvolle Gewichtung erfolgen, um die Entstehung von kostenintensiven Datenfriedhöfen zu vermeiden.

2.2.5 Vertriebskennzahlen im Bereich Lead-Entwicklung

Die Lead-Entwicklung wird hier vom Erstkontakt bis zum Abschluss in 5 Phasen dargestellt. Nach unterschiedlichen Geschäftsarten, Auftragsgrößen, etc. sind ggf. weitere Detailphasen zu ergänzen. Durch Kenntnis der VKZ "Lead-Entwicklung" können Maßnahmen zur Sicherung der Abschlussquote aufgesetzt werden. Zu beachten ist, dass die Betrachtung nur einer Kennzahl i.d.R. keine werthaltige Aussage ergibt. Erst die Analyse zusammenhängender VKZ dient der Vertriebs-Eigensteuerung, dem Vergleich verschiedener Vorgehensweisen im Team sowie als Frühwarnsystem für Abschlüsse.



Bezeichnung	Anzahl Besuche/Kontakte pro Zeiteinheit/Mitarbeiter/Partner, etc.
Ziel	Mengenbetrachtung der Pipeline, um ein ausreichendes Auftragsvolumen zu erreichen. "Fleißfaktor" im Vertrieb und gelebte Außenorientierung sowie quantitative Kontaktpflege
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Anzahl Wiederbesuche/ Qualifizierungskontakte pro...
Erhebung	Monat
■ Einheit:	Anzahl Besuche/Kontakte pro Zeit/Mitarbeiter/Partner
■ Prozess:	Interessentenentwicklung im Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Aus dieser Kennziffer erlangt man Aufschluss über die Besuchs- und Kontakthäufigkeit der Vertriebsmitarbeiter. Im Vergleich mit anderen Vertriebsmitarbeitern können Anhaltspunkte für Vertriebsaufwand je MA und Erfolg gewonnen werden, die der Steuerung dienen. Sie sollte im wöchentlichen bzw. monatlichen Rhythmus erfasst und beurteilt werden.
■ Beispiel:	Der Vertriebsleiter hat völlig unterschiedliche Kontaktanzahlen in seinem Vertriebsteam vorliegen mit zum Teil vergleichbaren Vertriebserefolgen. Er nimmt diese unterschiedlichen Ausprägungen zum Anlass, die Vorgehensweisen im Vertriebsprozess in seinem Team zu besprechen und im Prozess einen Best Case sowohl in Inhalten als auch im Mengengerüst zu entwickeln. Dieses Modell dient im Team zukünftig als Meßlatte.
■ Bemerkungen:	■ Diese Kennziffer hat allein gesehen nur einen bedingten Aussagewert. Sie kann nur einen ersten Anhaltspunkt für das Engagement geben. – Es kann z.B. sein, dass ein anderer VB mit geringerem Engagement, weitaus mehr Erfolg hat.

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Daraus lassen sich Folgefragen formulieren: <ul style="list-style-type: none"> ■ wie erfolgreicher wäre dieser mit einem erhöhten Mengengerüst? ■ wie kann der hohe Einsatz des anderen VB qualitativ ergänzt werden?
--	--

Bezeichnung	Gewonnene Suspects bzw. Prospects (gemäß Definition)
Ziel	Messung und Steuerung des Lead-Qualifizierungsprozesses
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Verhältnis der Anzahl der bearbeiteten Leads in einer Kategorie mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit zur nächst niedrigeren Stufe
Erhebung	Monat
■ Einheit:	% Verhältnis
■ Prozess:	Vertriebsprozess Erstkontakt; Besuchstermin. Vertriebsmanagement
Bedeutung	
■ Praxis:	Wichtige Steuerungsgröße um die Akquise-Maßnahmen gezielt zu alloki- eren. Dies schließt dann auch entsprechende Vorstufen, bis hin zum Marke- ting mit ein. Regelmäßige Erhebung und Bewertung der Kennzahl Einheiten in Bezug auf die Gesamtanzahl im definierten Zielmarkt
■ Beispiel:	3x-Pipeline (drei X), oder Verhältnis A:B = 1:3, wobei A-Leads bei einer Ab- schlusswahrscheinlichkeit von > 70% liegen sollten. Dies ist jedoch Unter- nehmensspezifisch festzulegen. In der Softwarebranche wird häufig von einer 3x Pipeline als Grundbedarf für die Akquise (Vertrieb) genommen. Dieser Näherungswert ist allerdings Lö- sungsspezifisch anzupassen, kann aber als Ausgangspunkt zur Aufstellung von Berechnungsmethoden genommen werden.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Verhältnis 1:3 ist ein Startwert, dieser muss den Gegebenheiten (Produktreife, Markt, etc.) entsprechend variabel angepasst werden. ■ Die Kennzahl sollte in Korrelation mit der prozentualen Auftragswahr- scheinlichkeit und der Gesamtzahl der bearbeiteten Leads gesetzt werden

Bezeichnung	Interessentenherkunft nach Marketinginstrumenten
Ziel	Wirksamkeit der Marketinginstrumente erkennen und steuern
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Verhältnis von initiativem Verkauf zu reaktivem Verkauf
Erhebung	Halbjahr / Jahr
■ Einheit:	% (Verteilung je Produkt/Produktgruppe)
■ Prozess:	Vertriebsprozess Abschluss, Marketing
Bedeutung	
■ Praxis:	Dieser Kennzahl hält fest, wie das Unternehmen potenzielle Kunden erreicht und kennzeichnet die Wirksamkeit verschiedener Vermarktungskanäle in einem Multichannel-Vertrieb auf den Kunden. Durch eine Konsolidierung der Daten kann das Verhältnis zwischen initiativem und reaktivem Verkauf ermittelt werden, womit die Leistungsfähigkeit der eigenen Vertriebsorganisation bewertet wird.
■ Beispiel:	In Kundenbefragungen (Telefon, Web, Messen) wird für die Frage „Wie sind sie auf das Unternehmen XY aufmerksam geworden?“ eine Auswahlmöglichkeit der Optionen zur Verfügung gestellt. Diese Daten werden weiter konsolidiert um festzustellen, wie dieser Erfolg zustande kam.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ die Werte der konsolidierten Anteile (initiativ und reaktiv) sollten deutlich von 100 bzw. 0 entfernt sein ■ es ist zwischen Neu- und Bestandskunden zu unterscheiden ■ bei Bestandskunden abhängig von dem, was der Kunde in der Vergangenheit gekauft hat ■ für die Lieferung der Daten erhält der Kunden einen Mehrwert ■ Datensammlung könnte in einem CRM erfolgen

Bezeichnung	Forecast Sales Pipeline
Ziel	Planbarkeit der Auftragseingänge erhöhen
BSC-Perspektive	Prozess/Finanzen
Definition	Absoluter/ Gewichteter TCV/ in Mio. € zzgl. gewichtete aktuelle Vorhersage bis Ende Geschäftsjahr nach Vertriebs- Prozessphasen
Erhebung	Monat
■ Einheit:	Währung und Wahrscheinlichkeiten (%)
■ Prozess:	Leadentwicklung im Vertgriepsprozess/Managementprozess Vertrieb
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Im Bereich der Unternehmensanwendungen hat sich folgende Struktur eines Forecasts als erfolgreich erwiesen. Die Stufen können je nach gewählter Vertriebsmethode vom Unternehmen variieren. Im Grunde gibt es vier Stufen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lead/Suspect ■ Qualified Lead/Prospect ■ Opportunities ■ Angebote <p>Opportunities kann man selber aufgeben (z.B. mangelnde Attraktivität des möglichen Geschäfts, Wettbewerbssituation, zu niedrige Margen, etc.), die eigene Lösung trifft nicht die Anforderungen des Interessenten oder man verliert in der Angebotsphase. Die notwendigen Zahlen sind hierbei die konkreten Auftragswerte der Angebote bzw. Opportunities. Die Wahrscheinlichkeiten über die Erfolgchancen sollten erst ab der Stufe Opportunity in einer Größenordnung von 30% wählbar sein. Puristische Vertriebsorganisationen erlauben dem Vertriebsmitarbeiter eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 30% erst, wenn feststeht, dass die eigene Lösung den Anforderungen des Interessenten entspricht <u>und</u> es nur drei Wettbewerber gibt. Diese Organisationen ermöglichen auch erst eine 50% Gewinnaussicht wenn der Interessent Verträge nur noch mit zwei Anbietern aushandelt. Diese sehr konservative Vorgehensweise wird oft im Systemintegrationsgeschäft, bei dem sehr viel Personaleinsatz und Fremdzukäufe notwendig gewählt.</p> <p>Auf jeden Fall muss eine vernünftige Skala für die prozentuale Gewinnaussicht definiert werden, die dann mit dem Auftragswert multipliziert wird. Dieses Produkt geht dann als gewichteter Umsatz in den Forecast ein.</p>
■ Beispiel:	Das Abweichungsdelta zwischen Budget (Soll) und Forecast wird um Monat zu Monat größer, das Management kann sich nicht mehr auf die reporteten Zahlen verlassen und leitet Maßnahmen ein.
■ Bemerkungen:	Manche Organisationen bestimmen noch die Wahrscheinlichkeit, ob dieses

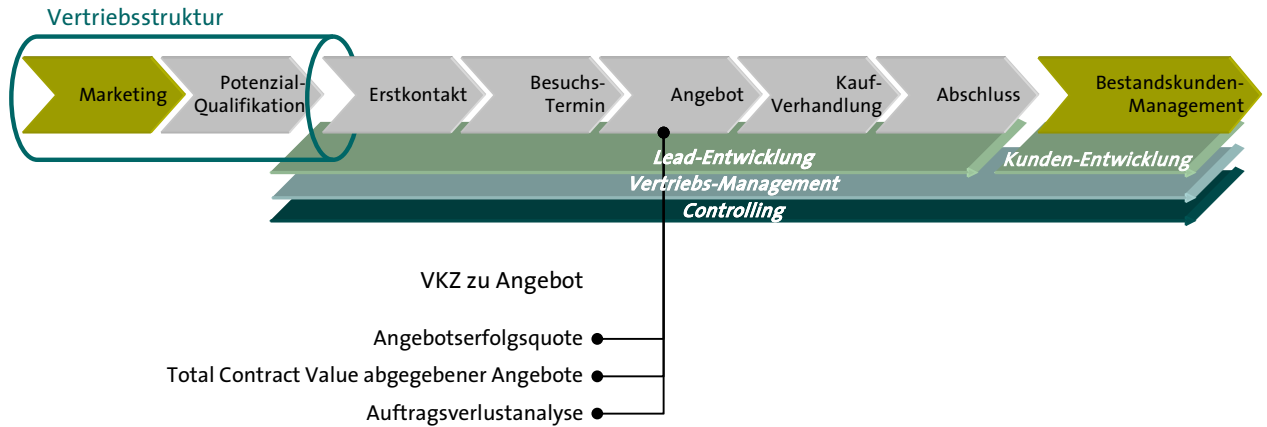
	Vorhaben überhaupt vom Interessenten durchgeführt wird. Also das mögliche Projekt überhaupt auf den Markt kommt ungeachtet der eigenen Vertriebsleistung. In der Praxis sind das oftmals Gründe, warum Fälle aus der Pipeline „verschwinden“. Die Gründe für den Zuschlag oder den Nichtzuschlag sollten separat in einem strukturierten Vertriebsreport erfasst werden (Win-/Loss-Report).
--	---

Bezeichnung	Abgeschlossene Aufträge zu Suspects bzw. Prospects und Hot Prospects
Ziel	Klarheit über die erfolgreichen Zielkundensegmente erhalten
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Anzahl der abgeschlossenen Aufträge bei A- und B-Interessenten je Zielkundensegment zu Summe der relevanten A-, B- Interessenten (Suspects, Prospects)
Erhebung	Quartalsweise
■ Einheit:	Ganze Zahl
■ Prozess:	Abschluss
Bedeutung	
■ Praxis:	Die absoluten Zahlen dienen zum Vergleich der abgeschlossenen Aufträge in den Zielkundensegmenten. Spätere Auswertungen können bezogen werden auf den Auftragswert, den Deckungsbeitrag, des Lizenzmix oder weitere Aufwände.
■ Beispiel:	Nach einem Jahr wurde festgestellt, dass im Zielkundensegment X die Abschlussrate in Relation zu den Prospects stark zurückging, obwohl in anderen Segmenten bei gleicher Prospectanzahl die Abschlüsse stiegen. Weitere mögliche Analysen zu den Themen: Attraktivität des Leistungsangebotes für dieses Zielkundensegment, Pricing, vrkäuferisches Agieren.
■ Bemerkungen:	■ Dient als Rohwert für weitere Auswertungen zur Bestimmung des Erfolgs und der Positionierung.

2.2.6 Vertriebskennzahlen im Bereich Angebot

Zum Erhalt eines Angebots sind über erfolgreiche Vorphasen vom Kunden klare Signale gesetzt: eine grundsätzliche Bedarfssituation ist vorhanden, die angebotene Leistung ist von Interesse, weitere Verhandlungsbereitschaft besteht. Die Angebotsphase ist daher ein qualitativer Meilenstein im Vertriebsprozess (Leistung und Nutzen). Hier ist weniger die statische Betrachtung der Kennzahlen, sondern deren Entwicklung nach Zeiträumen, Branchen, Leistungen, Vertriebskanä-

len, etc wesentlich. Vielfach geben diese Kennzahlen Anlass zur aktuellen Wettbewerbsbetrachtung, zur Überprüfung der Marktakzeptanz von Preis-/Nutzen oder zur Analyse vertrieblichen Vorgehens.



Bezeichnung	Angebotserfolgsquote
Ziel	Angebotserfolge erhöhen
BSC-Perspektive	Prozess / Kunde
Definition	Anzahl abgegebener Angebote zu Anzahl daraus abgeschlossener Aufträge
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Vertriebsprozess / Phase Angebot
Bedeutung	
■ Praxis:	Die Angebotserfolgsquote dient der laufenden Attraktivitätskontrolle der Produkte und Leistungen, des Preisniveaus sowie der Leistungskontrolle der Vertriebsmitarbeiter. Die Kennzahl kann sowohl auf das Gesamtunternehmen als auch auf einzelne Vertriebsmitarbeiter bezogen werden. Sie sollte monats- bzw. quartalsweise berechnet werden.
■ Beispiel:	Dem VL fällt auf, dass im letzten Quartal der Auftrageingang für ein Leistungsangebot x stark zurück gefallen ist. Um die Hintergründe heraus zu arbeiten will er zunächst die Anzahl der abgegebenen Angebote erfahren und diese dann in Bezug zu den Aufträgen setzen. Ist die Angebotszahl niedrig kann dies an der Ausrichtung der VB oder an der mangelnden Response des Marktes zu diesem Leistungsangebot liegen. Der tatsächliche Erfolg eines Angebots ist in der Regel von vielen Faktoren abhängig. Z.B. von der Zielgruppe, vom Angebotspreis, den Rabatten, dem Verhandlungsgeschick des Vertriebsmitarbeiters, der Interaktion mit dem Kunden/Interessenten, das Produkt- und Unternehmensimage und dem Bekanntheitsgrad.

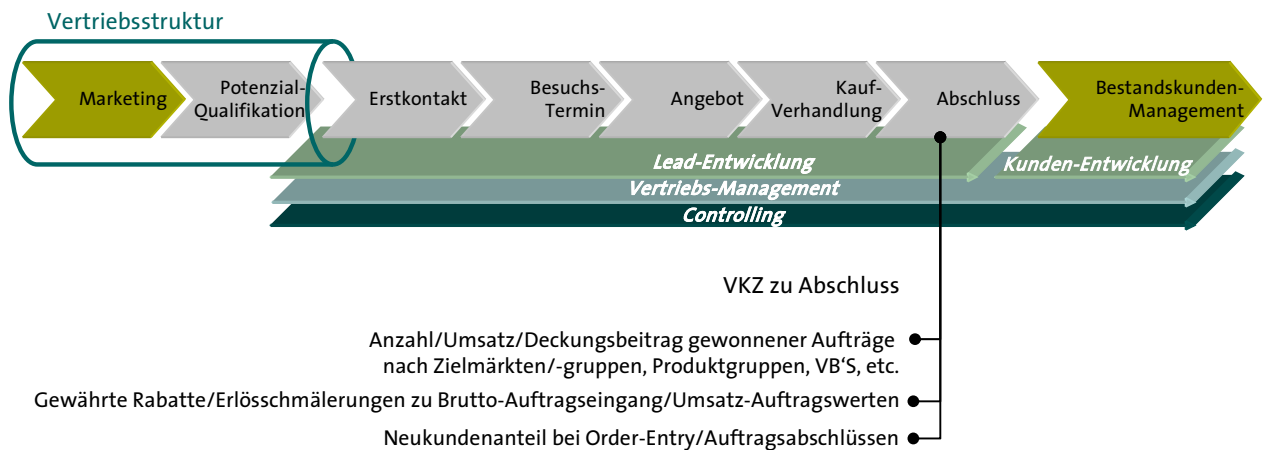
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diese Kennzahl kann nur einen ersten Einstieg für die Erkundung weiterer Kennzahlen, Merkmale sein ■ Bei Preisänderungen zur Erhöhung der Angebotserfolgsquote, muss unbedingt die Reaktion des Kunden/Interessenten analysiert werden, um gegebenenfalls Maßnahmen einleiten zu können
----------------	--

Bezeichnung	Total Contract Value (TCV) abgegebener Angebote
Ziel	Transparenz der TCV-Entwicklung
BSC-Perspektive	Finanzen
Definition	TCV in T€ kumulativ für Plan-Jahr bis akt. Monat (Year to date)
Erhebung	Monat/Quartal
■ Einheit:	TCV in T€
■ Prozess:	Vertriebsprozess Phase Angebot
Bedeutung	
■ Praxis:	Mit Hilfe der Erfassung des TCV abgegebener Angebote kann die Entwicklung zur Zielerreichung prognostiziert werden, um steuernd eingreifen zu können. Die Summe muss um die jeweils gewonnenen bzw. verlorenen Angebote aus der Vergangenheit bereinigt werden.
■ Beispiel:	Während die Ermittlung der erforderlichen Daten sich als eher einfach erweist (z.B. mit Hilfe eines CRM-Tools), stellt die Interpretation aufgrund nicht vorhersehbarer Schwankungen eine größere Schwierigkeit dar. Diese Schwankungen können sowohl saisonal, als (leider) auch zufällig bedingt sein und sollten mit einem zuvor definierten Zielkorridor berücksichtigt werden. Die Bildung eines solchen Korridors geschieht bspw. mit Hilfe historischer Daten. Somit können relativ zuverlässige Prognosen getroffen werden, die bei starken Abweichungen Frühwarnsignale darstellen.
■ Bemerkungen:	■ Hierbei ist zu beachten, dass die Verlässlichkeit nur bei einer relativ konstanten Marktsituation gegeben ist. Zuverlässige Prognosen in Märkten mit starken Schwankungen sind nur schwer möglich.

Bezeichnung	Auftragsverlustanalyse
Ziel	Anzahl der Aufträge aus Angeboten erhöhen
BSC-Perspektive	Kunde
Definition	Anzahl verlorener Aufträge oder Summe Angebotsbeträge je Einheit (Branche, Zeit, Produktgruppe etc.) mit standardisierter Angabe der Gründe
Erhebung	Monat / Quartal
■ Einheit:	Anzahl oder €
■ Prozess:	Vertriebsprozess Phase Kaufverhandlung
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Zu allen nicht gewonnenen Angeboten erfolgt eine Erfassung der Verlustgründe mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens. Zusammenhänge zwischen Angebot und Verlust können in der Angebotsform, der Zeitdauer der Angebotserstellung aber auch in der Preis- bzw. Produktgestaltung und/oder der Wettbewerbssituation bzw. den Kundenerwartungen liegen.</p> <p>Erst durch eine standardisierte Auswertung aller verlorenen Angebote über einen größeren Zeitraum fallen statistische Häufungen auf, die zu Verbesserungen der Angebotserstellung und/oder Veränderungen der Vertriebsstrategie führen.</p>
■ Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> ■ In einigen Regionen drücken Wettbewerber über eine aggressive Preispolitik in den Markt. ■ Bei einem großen Kunden sind immer Angebote von Wettbewerbern erfolgreich, die unter Mitarbeit eines einzelnen freien Unternehmensberaters erarbeitet wurden. ■ Angebote des Produktes A werden mit statistischer Wahrscheinlichkeit dann verloren, wenn sie ohne Consulting-Dienstleistung angeboten werden.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hier sollte mit einem dem Geschäftsmodell, der jeweiligen Vertriebsstrategie und dem Markt angepassten Standardfragebogen gearbeitet werden. ■ Vor einer zu großen Detail-Tiefe der abgefragten Informationen sollte zugunsten einer besseren Auswertbarkeit abgesehen werden. ■ Es muss sichergestellt werden, dass die Erkenntnisse aus einer solchen Erfassung auch ihren regelmäßigen Einfluss in die Erstellung der Angebote finden.

2.2.7 Vertriebskennzahlen im Bereich Auftragsabschluss

Die Abschlussphase des Vertriebsprozesses entscheidet letztlich über die erfolgreiche Realisierung der Unternehmensziele. In der Tendenzbetrachtung geben die hier relevanten Kennzahlen Auskunft über die Marktakzeptanz von Unternehmensleistungen mit deren Inhalten und Konditionen. Detailbetrachtungen nach Branchen, Produkten, Kundensegmenten geben Aufschluss für das Forecasting und lösen Maßnahmen in Vertriebssteuerung, Marketing, Entwicklung, Services, etc. aus.



Bezeichnung	Anzahl/Umsatz/DB gewonnener Aufträge nach Zielmärkten/-gruppen, Produktgruppen, VB, etc
Ziel	Wirtschaftliche Chancen und Schwächen identifizieren in Märkten, Produkten, Personal und entsprechende Maßnahmen aufsetzen
BSC-Perspektive	Finanzen
Definition	Summe Anzahl bzw. Wertigkeit von Aufträgen in einer bestimmten Zeiteinheit je Einheit: Zielmarkt, produktgruppe, VB-Team, VB
Erhebung	Monat oder Quartal
■ Einheit:	Anzahl oder EUR
■ Prozess:	Vertriebsprozess Phase Abschluss und Vertriebsmanagement
Bedeutung	
■ Praxis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswertungen über den Finanzbereich/Controlling im Rahmen des monatlichen Reportings, Vergleich mit den Planungsprämissen. Die zentrale Frage: Wo bietet ein veränderter Ressourceneinsatz verbesserte Umsatz- bzw. Ergebnisaussichten. ■ durchschnittliche Produktgruppenanteile pro Auftragseinheit; Soll/Ist-Vergleiche; ■ durchschnittlicher AE/Umsatz/Deckungsbeitrag; ■ Umfang eigener Serviceleistungen im Verhältnis zum Serviceumfang des vermeintlich stärksten Mitbewerbers; ■ pro VB/VB-Gruppen/Partner, etc.
■ Beispiel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufträge mit nationalen Kunden bieten einen größeren Deckungsbeitrag als Verträge mit lokalen Kunden ■ Der Wettbewerb verkauft zu jedem Euro Softwarelizenzumsatz zwei Euro Service-Dienstleistungen ■ Im durchschnittlichen Projekt in Region 1 ist das Produkt A nur zu 5% enthalten, erwirtschaftet dann aber 30% des jeweiligen Projekt-Deckungsbeitrages. ■ VB 1 erzielt einen größeren Deckungsbeitrag als VB 2
■ Bemerkungen:	<p>Hier muss im Vorfeld sehr genau analysiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ welche Informationen können mit welchem Aufwand gewonnen werden und ■ wie hoch ist der Nutzen hieraus für die zukünftige Vertriebsstrategie.

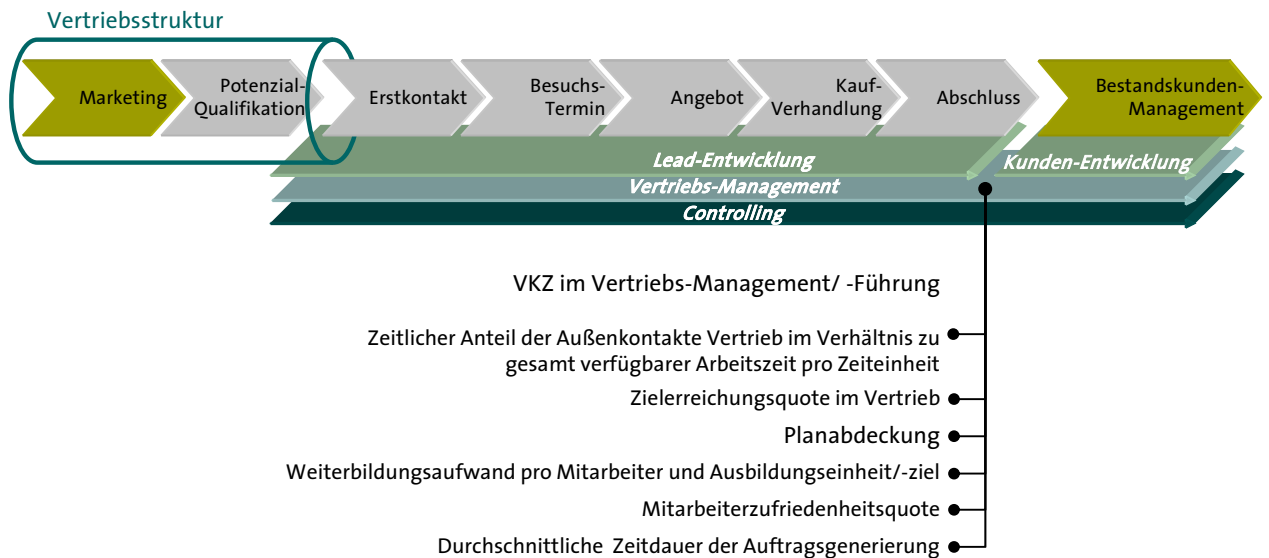
Bezeichnung	Gewährte Rabatte/Erlösschmälerungen zu Brutto-AE/-Umsatz-Auftragswerten
Ziel	Einhaltung geplanter Marktpreise und Unternehmenserträge
BSC-Perspektive	Finanzen
Definition	Brutto-AE/-Umsatz/-DB-Werte zu Netto-AE/-Umsatz/-DB-Werten (Brutto abzüglich Rabatten Skonti, externe Provisionszahlungen, etc.); gezahlte MA-Provisionen zu Auftragsnettowerten pro definierter Einheit;
Erhebung	Monat / Quartal
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Vertriebsprozess Phasen Angebotserstellung und Abschluss . Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	Auswertung aus dem Finanzbereich im Rahmen des monatlichen Standard-reportings. Aufgrund der Aussage, in welchen Projekten wie viel Prozent der Brutto-Vertragssumme als zusätzliche Erlösschmälerung auftraten, ist eine Überarbeitung der Provisions- und Einkaufsbedingungen bzw. der Zahlungsbedingungen und Projektkalkulationen erforderlich. Zusätzlich müssen die Erkenntnisse hieraus in den Ergebnis-Forecast einfließen. Auch die Vertriebsstrategie (z.B. Fokussierung des Vertriebes auf Projekte > Euro X, Abgabe von Projekten < Euro Y an Vertriebspartner) ist von den Ergebnissen betroffen.
■ Beispiel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Firma gewährt durchschnittlich 3% Skonto -> Einfluss auf zukünftige Projektkalkulationen ■ Der Einsatz von externen Beratern ist erst ab einer Projektgröße > EUR 250.000,- sinnvoll
■ Bemerkungen:	Typische Folgeaktivitäten sind: Überprüfung der Vertriebsstrategie, Steuerung des Vertriebs im Preisverhalten, Überprüfung der Kalkulation

Bezeichnung	Neukundenanteil bei Order-Entry/Auftragsabschlüssen
Ziel	Entwicklung des Neugeschäfts
BSC-Perspektive	Kunden / Markt
Definition	Order-Entry Neukunden / Order-Entry Gesamt
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Auftragserfassung, Phase Abschluss im Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Ein Sinn dieser Kennzahl sollte sein, ein gewünschtes Wachstum in Umsatz, Kundenanzahl und Themen zu steuern, Kundenverlust durch Neukunden mindestens auszugleichen sowie ein vernünftiges Verhältnis zwischen Neukundengeschäft und Kundenentwicklung zu finden und zu steuern. Außerdem können Aussagen zur Marktattraktivität des Angebots erarbeitet werden.
■ Beispiel:	In einigen Regionen gibt es einen hohen Bestandskundenanteil, mit dem die Vertriebsbeauftragten ihr Soll auch erfüllen. In diesen Regionen drückt der Wettbewerber den Marktanteil in einigen Branchen. Es wird überlegt eine Neukundenaktion im Vertrieb aufzusetzen. Des Weiteren soll verglichen werden, in welchen Regionen sich der Neukundenanteil wie entwickelt, um entsprechend vertrieblich steuern zu können.
■ Bemerkungen:	Diese Kennzahl kann aber auch zu Fehlinterpretationen führen; eine Maximierung ist nicht anzustreben. Die Gründe: <ul style="list-style-type: none"> ■ neue Kunden sind aufgrund des Aufwandes in der Regel teure Kunden ■ neue Kunden haben oft am Anfang der Geschäftsbeziehung keine hohe Profitabilität ■ auch ein hoher Kundenbestand ist ein wesentliches Erfolgssignal und spricht für die Fähigkeit der Kundenbindung ■ Gefahr einer nachlassenden Qualität der Bestandskundenbeziehung

2.2.8 Vertriebskennzahlen im Bereich Vertriebsmanagementprozess

Die eng an den Vertriebsprozess gekoppelten VKZ - z.B. in der Lead-Entwicklung - geben der vertrieblichen Führung Steuerungsgrundlagen für das direkte, operative Vertriebsgeschehen. Die im Managementprozess genannten VKZ bringen der Vertriebsführung grundsätzliche Erkenntnisse zu den Vertriebseinheiten mit z.T. mittelfristiger oder strategischer Wirkung. Je nach Unterneh-

menskultur und Führungsmentalität können diese VKZ veröffentlicht werden und Aufgaben für interne Projekte auslösen, sie sind oftmals Thema in Vertriebs- und Führungsmeetings.



Bezeichnung	Zeitlicher Anteil der Außenkontakte Vertrieb im Verhältnis zu Gesamt verfügbarer Arbeitszeit pro Zeiteinheit
Ziel	Produktivität der Vertriebsmitarbeiter optimieren
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	s.o.
Erhebung	Monat/Quartal
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Managementprozess Vertrieb
Bedeutung	
■ Praxis:	Pro Arbeitstag werden Vertriebsmitarbeiter angehalten ihre Tätigkeit zu kodieren. Dies erfolgt oftmals in folgenden Kategorien: Vertriebsplanung, Terminplanung, Termindurchführung, Terminnachbereitung, Auftrags-administration und Kundenpflege.
■ Beispiel:	Je nach Unternehmenskultur werden alle oder einzelne o.g. Elemente abgefragt oder beispielsweise nur die Termindurchführung, um Rückschlüsse auf die Reishäufigkeit zu erlangen. Viele erfahrene Vertriebsleiter gleichen diese oftmals in CRM-System kodierten Elemente mit den tatsächlichen Reisekostenabrechnungen ab.
■ Bemerkungen:	■ Manchmal gibt dieser Wert auch Rückschlüsse ob einzelne Vertriebsmitarbeiter den richtigen Zielkundensegmenten zugeordnet sind bzw. richtig eingesetzt werden.

Bezeichnung	Zielerreichungsquote im Vertrieb
Ziel	Vertriebsergebnis festzustellen und Basis für die weitere Vertriebsplanung
BSC-Perspektive	Finanzen / Prozess
Definition	Umsatzanteile nach strategischen Geschäftsfeldern Soll (Zielkonformität)
Erhebung	Monat
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Managementprozess Vertrieb
Bedeutung	
■ Praxis:	Gemessen an den Vorgaben für einzelne Zielkundensegmente oder Produkt- und Dienstleistungsbereiche werden die Erfüllungsgrade bestimmt. Je nach Unternehmenszielsetzung können dies Umsatzwerte, Auftragseingänge oder Profitabilitätskennzahlen, wie Deckungsbeiträge für Produkte und/oder Projekte oder Mitarbeiterauslastung (Dienstleistungen) sein. Diese Quoten sind auch die Basis für die variable Vergütung im Vertrieb.
■ Beispiel:	In einem reinen Produktvertrieb werden in der Regel Umsatzziele und ggf. erzielte Produktmargen als Vertriebsziel vorgegeben. Im Projektgeschäft wird oftmals der Auftragseingang gemessen – da die Projektlaufzeit länger als der Bemessungszeitraum sein kann und der Vertrieb i.d.R. keinen direkten Einfluss auf die Abwicklung hat. Bei Systemintegratoren wird oftmals ein Zielmix aus zu generierenden Lizenzumsätzen, Projektdeckungsbeiträgen und/oder Auslastungszahlen für Mitarbeiter vorgegeben.
■ Bemerkungen:	■ Die Festlegung der Zielgrößen ist die wichtigste Stellschraube im Vertrieb. Somit muss der Zielerreichungsgrad kontinuierlich gemessen werden.

Bezeichnung	Planabdeckung
Ziel	Erreichung der Planziele
BSC-Perspektive	Finanzen
Definition	realisierter Auftragseingang der Zeitperiode zuzüglich gewichteter Pipeline-Bestand (Wahrscheinlichkeit im Zeitfenster) nach Standarddefinition; (Auftragsbestand Vorperiode plus Auftragseingang minus Umsatz)
Erhebung	Monat
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Umsatzplanung / Forecastprozess /Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	Die Kennzahl zeigt, inwieweit der Auftragseingang und der weitere Pipeline-Bestand einer Periode mit den Umsatzplanungen übereinstimmen. Diese Zahl sollte am Anfang der Periode deutlich über 100% liegen und sich zum Ende der Periode verringern [Aufträge, die sich in andere Zeitperioden oder zu anderen Lieferanten verschieben], aber über 100% verbleiben. Liegt die Zahl unter 100%, sind die Gründe dafür zu analysieren und weitere Schlussfolgerungen zu ziehen
■ Beispiel:	In einem Quartal wird die Planabdeckung durch monatliche Meetings besprochen. Dabei werden die bereits eingegangenen Aufträge und die noch zu erwartenden Aufträge in der Zeitperiode zum Plan ins Verhältnis gesetzt.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ den „wahren [Zahlen-]Wert“ eines gewichteten Pipeline-Bestandes lässt sich eventuell aus historischen Daten ermitteln, besser ist hier für die Zeitperiode ein Umsatz-Commitment zu erhalten ■ eine Kennzahl im Forecastprozess des Unternehmens

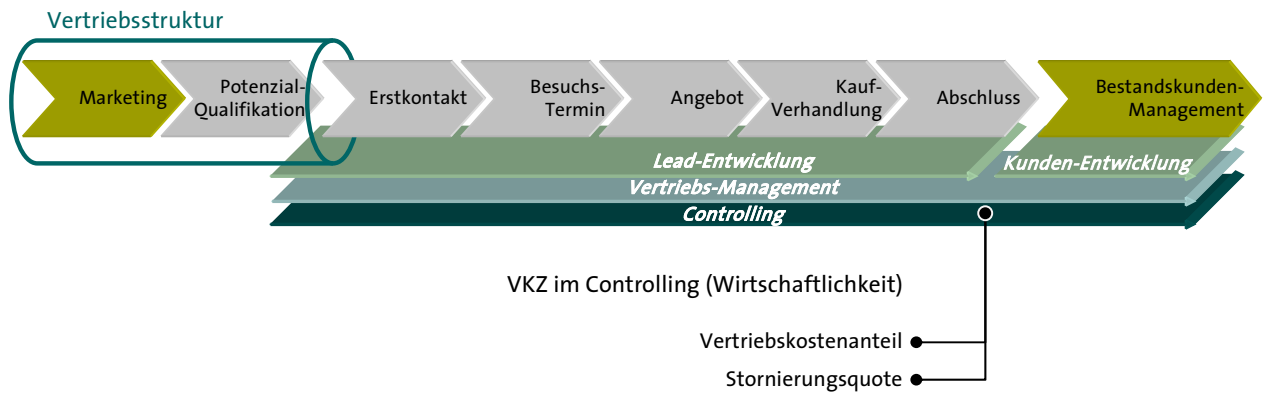
Bezeichnung	Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter und Ausbildungseinheit/-ziel
Ziel	Prozesskonformer Wissensstand der Mitarbeiter
BSC-Perspektive	Lernen / Prozess
Definition	Aufwand in € oder Zeit je MA und je Zielsetzung (Strategie)
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	Aufwand in T€, Manntage
■ Prozess:	HR
Bedeutung	
■ Praxis:	Diese Kennziffer stellt in ihrer Ausprägung die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens dar. Sie beschreibt die Relation des Aufwandes hinsichtlich Vertriebs-, Fach- und Sozialkompetenz.
■ Beispiel:	Bei der Beurteilung dieser quantitativen Kennziffer wird empfohlen, nicht nur die Aufwendungen in Kosten oder Manntagen zu betrachten, sondern auch die neu erlangte qualitative Output-Fähigkeit des einzelnen Mitarbeiters
■ Bemerkungen:	■ Ebenso könnte man den Mitarbeiteraufwand in Relation zur Kundenzufriedenheit setzen

Bezeichnung	Mitarbeiterzufriedenheitsquote
Ziel	Motivierte leistungsbereite Mitarbeiter
BSC-Perspektive	Lernen / Prozess
Definition	(von der Einzelperson bis zum Gesamtunternehmen) nach definiertem Anforderungsraster (Kriterienkatalog)
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Personalgespräche, Fragebogen, Intranet, Email, Personalabteilung u.a.
Bedeutung	
■ Praxis:	Mit dieser Kennzahl zeigt sich, wie die Ziele des Unternehmens durch motivierte [zufriedene] Mitarbeiter noch besser erreicht werden können. Die Erhebung umfasst Motivation der Mitarbeiter, seine Identifikation mit dem Unternehmen aber auch seine derzeitigen Probleme. Neben der Möglichkeit durch Umfragen innerhalb des Unternehmens oder durch das Einholen von Feedback zur eigenen Person kann auch auf anderes Datenmaterial zurückgegriffen werden (Mitarbeiterwechsel pro Jahr, Teilnahme an freiwilligen Veranstaltungen usw.). Der Erfolg wird an einem Ziel-Punktesystem gemessen, zu dem die erreichten Werte ins Verhältnis gesetzt werden.
■ Beispiel:	Über eine Web-Seite des eigenen Intranets werden die Mitarbeiter aufgefordert, zu einzelnen Fragekomplexen ihre Meinung in Form einer Punktbewertung abzugeben. Dabei wird neben der Bewertung auch die Bedeutung der einzelnen Frage für den Mitarbeiter abgefragt. Diese Daten werden konsolidiert zu den eigenen Zielen ins Verhältnis gesetzt. Die Auswertung umfasst die Planung von Maßnahmen, wie die Ziele besser erreicht werden können.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ eine Speicherung der oft persönlichen Daten ist von Fall zu Fall zu entscheiden ■ eine Konsolidierung des individuellen Feedbacks ist im Unternehmen schwer vorstellbar

Bezeichnung	Durchschnittliche Zeitdauer der Auftragsgenerierung
Ziel	Produktivität der Vertriebsmitarbeiter optimieren
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	durchschnittliche Zeitdauer in Monaten/Wochen beispielsweise vom Erstbesuch bis zum Abschluss
Erhebung	Zeitangabe je Phase(n)
■ Einheit:	Zeiteinheit
■ Prozess:	Managementprozess Vertrieb, Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Gemäss des Vertriebsprozesses und der definierten Stufen müssen die Zeiträume gemessen werden. Also vom Erstkontakt bis zur Opportunity und bis zum Abschluss. Dies verdeutlicht die Stärken und Schwächen einzelner Vertriebsmitarbeiter und dient langfristig zur realistischen Einschätzung der Vertriebspipeline und der daraus resultierenden Vertriebsergebnisse.
■ Beispiel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vom Erstkontakt bis zum qualifizierten Lead dauert es durchschnittlich 4 Wochen; ■ Vom qualifizierten Lead bis zur identifizierten Opportunity oder bis zum Aussortieren 8 Wochen; ■ Vom Erstkontakt bis zum Abschluss dauert es durchschnittlich 9 Monate. ■ Aus diesen Daten sollten typische Vertriebszyklen für die unterschiedlichen Produkte und Services abgeleitet werden.
■ Bemerkungen:	Dies ist eine Kennzahl, die einen wesentlichen Einfluß auf die Unternehmensplanung hat.

2.2.9 Vertriebskennzahlen im Bereich Controlling

Anhand von zwei Kern-Kennzahlen wird hier auf die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit des Marktzugangs eingegangen. Auch diese Kennzahlen können nur in einer vergleichenden Entwicklung Aufschluss geben und Anlass sein, tiefer und detaillierter zu analysieren. Hier wird nicht das klassische Vertriebs-Controlling behandelt, das eher eng mit den Phasen des Vertriebsprozesses verbunden ist.



Bezeichnung	Vertriebskostenanteil
Ziel	Vertriebsproduktivität, Planungssicherheit, Geeignete Channelauswahl
BSC-Perspektive	Finanzen
Definition	Anteil der Vertriebsaufwendungen an den Gesamtaufwendungen
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	€ und %
■ Prozess:	Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Je nach Unternehmensgröße und Struktur sollte festgelegt werden, in welcher Granulierung die Vertriebskostenanteile ermittelt und kontrolliert werden. Für KMU ist es in der Regel ausreichend, die Kenndaten für die gesamten Vertriebskosten an den Gesamtkosten bereit zu stellen. Unternehmen mit stark differierendem Leistungsportfolio wie z. B. Produkt- und Wartungs-/Dienstleistungsgeschäft sollten auch hier differenziert vorgehen.</p> <p>Interessant ist hier noch die Frage, welche Kostenbestandteile eines Unternehmens den Vertriebskosten zugeschlagen werden. Sicher nicht ausreichend sind die direkten Kosten für Vertriebspersonal, Werbung, Messen und Reiseaufwendungen. Hinzu genommen werden sollten auch anteilige Kosten der Geschäftsführung, die ja in der Regel bei den KMU eine entscheidende Vertriebsaufgabe wahrnimmt und entsprechende Umlagen für Verwaltung und Controlling.</p>
■ Beispiel:	<p>Ein mittelständiges Unternehmen, das die Einführung eines Softwareproduktes für den Betrieb von Kommunikationsnetzen plant und dafür mit aufwendigen Anzeigen-Kampagnen und Fachmessebesuchen bis hin zur Präsentation auf der CeBIT werben muss, hat für die Kalkulation dieses Produktes einen völlig anderen Vertriebskostenanteil zu berücksichtigen als bei den Umsätzen, die mit anschließenden Wartungs- und Pflegeverträgen erzielt werden.</p>

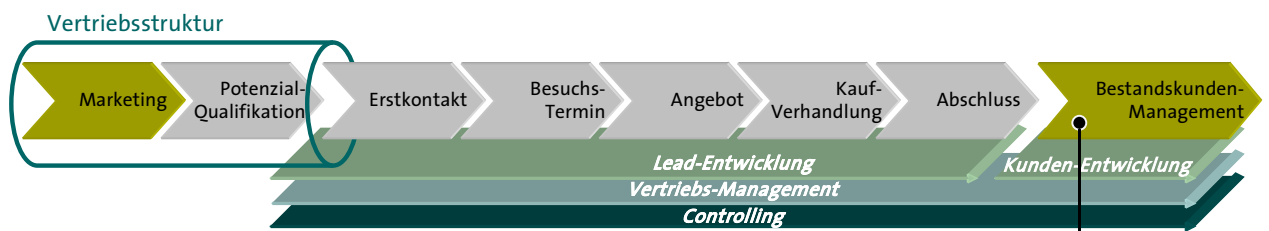
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebskostenanteile an den Gesamtkosten variieren je nach Produkt-Dienstleistungsportfolio, Kundensegment und Vertriebsform ganz erheblich. Allein die Kategorien: Direktvertrieb, Channel-Vertrieb, Distributionsvertrieb oder reiner Internetverkauf zeigen die Größe der Bandbreite.
----------------	--

Bezeichnung	Stornierungsquote
Ziel	Reduzierung der stornierten Aufträge
BSC-Perspektive	Prozess / Finanzen
Definition	Anzahl stornierter Aufträge zu gesamt abgeschlossenen Aufträgen
Erhebung	Quartal / Jahr
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei der Erhebung und der Beurteilung der Kennziffer Stornierungsquote sollte man nach Vertriebsmitarbeiter, Geschäftseinheiten, Produkte/Leistungen und Kunden unterscheiden. ■ Die Ermittlung der Stornierungsquote sollte quartalsweise bzw. jährlich erfolgen, da zwischen Vertragsabschluss und Stornierung unterschiedliche Zeitspannen vergehen. ■ Ziel dieser Kennzahl ist es, unkonventionelle Verkaufsmethoden der Vertriebsmitarbeiter aufzudecken.
■ Beispiel:	Bei einer direkten Zuordnung der Betreuungsverhältnisse von Kunden durch den Vertriebsmitarbeiter kann das Provisionsmodell dahingehend aufgebaut sein, das Stornierungen zu einem Abzug in der Provision führen.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es sollen nur vollständige Kaufvertragsrücktritte betrachtet werden ■ Die Stornierungsbereitschaft der Kunden wird beeinflusst durch unterschiedliche Rücktrittsbedingungen, Vertragsstrafen etc.

2.2.10 Vertriebskennzahlen im Bereich Kundenentwicklung

Die Kundenentwicklung ist hier in einer Phase zusammengefasst. I.d.R. stellt dies einen eigenen Prozess dar, ergänzend zum Neukundengeschäft. Die Bedeutung von Bestandskundenmanagement kann in Unternehmen sehr unterschiedlich sein - je nach Strategie, Angebot und Kundenstruktur. Die genannten VKZ haben das Ziel, das Bestandskundengeschäft zu steuern - ob über Umsatz, DB, Kundensegmente oder Produkt-/Leistungsgruppen ist individuell festzulegen. In aller

Regel ist die Neukundengewinnung weitaus aufwendiger, als bestehende Kunden zu pflegen und zu entwickeln.



VKZ zu Bestandskunden-Management/Kunden-Entwicklung

- Kundenbilanz ●
- Auftragseingang-/Umsatz-/Deckungsbeitrag- Verlust durch Kundenverlust ●
- Reklamationsquote ●
- Anzahl/Volumen von wiederkehrenden Umsätzen (Leasing/Wartung, etc.) nach Zeitdauer ●
- Wachstums-/Deckungsbeitrag-, Umsatz und Potenzialraten nach Kundensegment ●
- Kundenzufriedenheitsquote-/ index (Customer Satisfaction) ●
- Nachverkaufsquote ●
- Kundenkontakthäufigkeit ●
- Referenzquote ●
- Kunden-Interaktionen pro Zeit- Struktureinheit ●

Bezeichnung	Kundenbilanz
Ziel	Bestandsübersicht Kunden
BSC-Perspektive	Kunde / Prozess
Definition	Anzahl hinzugewonnener Kunden abzüglich verloren gegangener Kunden Neukunden, Bestandskunden
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	Anzahl
■ Prozess:	Abschlussphase Vertzriepsprozess, Bestandskundenmanagement
Bedeutung	
■ Praxis:	Mit Hilfe einer Kundenbilanz lassen sich Zu- und Abgänge von Kunden darstellen, um die Entwicklung der Kundenbasis und der damit verbundenen Umsatzpotenziale auszuweisen und zu bewerten. Bei einer reinen Gesamtumsatzbetrachtung können Kundenverluste durch höhere Umsätze bei anderen Kunden kompensiert werden und somit die Transparenz verhindern.
■ Beispiel:	Kundenbestandsänderungen können mittels einer Kundendatenbank ermittelt werden. Hierbei können Daten hinsichtlich eines Kundenstammes kategorisiert werden (z.B. A-B-C Analysen) und Veränderungen in der Kategorie des Kunden ausgewertet werden. Diese Auswertungen lassen Aussagen zur

	Entwicklung einzelner Kundencluster zu, wie beispielsweise der Verschiebung zwischen „großen“ Bestandskunden und „kleinen“ Neukunden.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hierbei kommt dem Neukundenanteil eine besondere Bedeutung zu, da dieser auch als Indikator für die Unternehmensattraktivität betrachtet werden kann. ■ Die Kundenanzahl gibt ebenfalls Auskunft über das Maß der Risikostreuung.

Bezeichnung	Auftragseingang (AE)/Umsatz/DB-Verlust durch Kundenverlust
Ziel	Transparenz der Effekte aus Kundenabwanderung und Gegensteuerung
BSC-Perspektive	Finanzen / Kunde
Definition	Summe der bisherigen Auftragswerte(Umsatz, DB) aller verlorener Kunden in Zeiteinheit
Erhebung	Monat/Quartal
■ Einheit:	in T €
■ Prozess:	Kundenentwicklung, Bestandskundenmanagement, Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, in wie weit entstandene Einbrüche (gegenüber Plan) aus Kundenabwanderungen z.B. durch Neukundengewinnung kompensiert werden müssen.
■ Beispiel:	Es ist notwendig, dass alle oben genannten Größen zusammen betrachtet werden. Erst die Kombination aus Auftragseingang, Umsätzen und der deckungsbeitragsbezogenen Sicht ergibt ein klares Entscheidungsbild.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es ist zu beachten, dass die Neukundengewinnung einen erheblichen Akquisitionsaufwand mit sich bringt. Aus diesem Grund besteht ein Risiko darin, starke Kundenverluste durch einen hohen Neukundenanteil zu kompensieren, da diese in vielen Branchen in der wirtschaftlichen Gesamtbetrachtung erst nach Jahren profitabel werden. Insbesondere schnell wachsende Unternehmen sollten dies berücksichtigen (Finanzplanung). ■ Bei ersten Anzeichen von überproportionalen Kundenverlusten sollten die Ursachen schnellstmöglich analysiert und Gegenmaßnahmen getroffen werden.

Bezeichnung	Reklamationsquote (Anzahl Rekl . Bestandskunden)
Ziel	Verringerung der Anzahl der Reklamationen
BSC-Perspektive	Kunde / Prozess / Finanzen
Definition	Anzahl der Reklamationen bezogen auf Bestandskunden
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Kundenservice-Prozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Der Sinn dieser Kennzahl sollte sein, Erkenntnisse über die Qualität der Leistungserbringung und Aussagen über die Kundenzufriedenheit zu erhalten. Die systematische Erfassung und Auswertung der Reklamationsgründe kann zu einer Verbesserung des Leistungsangebots beitragen.
■ Beispiel:	Die Reklamationen und Reklamationsgründe sollten je Produkt/Leistungsangebot und Zeiteinheit erfasst werden. Aus diesen zeitbezogenen Daten lassen sich die Erfolge eingeleiteter Maßnahmen erkennen.
■ Bemerkungen:	■ Jede Reklamation ist grundsätzlich ein Impuls für eine Verbesserung.

Bezeichnung	Anzahl/Volumen von wiederkehrenden Umsätzen nach Zeitdauer(Leasing, Wartung,...)
Ziel	Definition und evtl. Steigerung von verlässlichen Umsätzen als Planungsgrundlage
BSC-Perspektive	Finanzen / Kunde / Prozess
Definition	Summe der vertraglich gesicherten Umsätze aus Wartung oder wiederkehrenden Mindestabnahmen etc. gestaffelt nach Zeiteinheiten
Erhebung	Quartal oder Halbjahr
■ Einheit:	% vom Gesamtumsatz
■ Prozess:	Services und Kundenentwicklung
Bedeutung	
■ Praxis:	Planungsannahme/-vorgabe aus dem Finanzbereich im Rahmen der Jahresbudgetplanung, Auswertung im Rahmen des Quartalsreportings. Gibt den durch mittel- und langfristige Verträge (Wartung, Miete, Leasing, permanente Individualkundenbetreuung) abgesicherten Anteil des Umsatzes am Gesamtumsatz wieder. Vergrößert die Sicherheit des Umsatz-Forecasts. Sichert Teile der zukünftigen Umsatzentwicklung ab, bietet gesicherte Einnahmen, um zusätzliche oder neue Geschäftsfelder auf- oder auszubauen. Kann auch produktspezifisch erstellt bzw. ausgewertet werden.

■ Beispiel:	Der gesicherte vertragliche Anteil des Umsatzes aus Softwarewartung, Leasing und Mengenabnahme vom Kleingeräten beträgt innerhalb der nächsten 6 Monate 40% und in den nächsten 18 Monaten 15 % des Gesamtumsatzes. Da diese Zahlen im vergleichbaren vergangenen Zeitraum geringer waren, geht das Management von einer gleichen Umsatzzahl wie im Vorjahr als Planungsgrundlage für Personal und Investitionen aus.
■ Bemerkungen:	■ Sollte nicht zu Lasten des Neugeschäftes maximiert werden.

Bezeichnung	Wachstums-, DB-, Umsatz- und Potenzialraten pro Kundensegment
Ziel	Auswahl strategischer Kundensegmente zur Marktbearbeitung
BSC-Perspektive	Finanzen
Definition	Einschätzung eigene Zahl (Rate) zu Gesamtpotenzial je Segment
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	€ und %
■ Prozess:	Marktanalyse, Vertriebsprozess, Bestandskundenmanagement
Bedeutung	
■ Praxis:	Die Ermittlung und permanente Aktualisierung dieser Kennzahlen dienen sowohl der operativen als auch der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und sind ein Muss.
■ Beispiel:	Hier ist die Unterscheidung zwischen Produkt- und Dienstleistungsanbieter nicht relevant. Jedes Unternehmen braucht diese Kennzahlen zur Analyse seiner Wertschöpfung und zur proaktiven Planung der Vertriebschwerpunkte. Wesentliche Voraussetzung ist die transparente Betriebsdatenermittlung. Für jedes Kundensegment müssen die Umsätze, der Deckungsbeitrag und die Veränderungen zu definierten Zeiträumen davor (Wachstum oder Schwund) getrennt erfasst sein. Die Potenzialraten unterliegen im Gegensatz zu den drei erst genannten Kennzahlen, die exakt ermittelt werden können, einem gewissen Schätzrisiko. Sie ergeben sich aus der Analyse der abgeschlossenen Betrachtungszeiträume (Monate, Quartale, Jahre, etc.) und einer Abschätzung der künftigen Entwicklung. Sowohl im Produkt- wie Dienstleistungsgeschäft ist die oft vernachlässigte Ermittlung des DB pro Kunden- und damit auch pro Produktsegment eminent wichtig. Werden vertrieblich Tätige und Verantwortliche ausschließlich an Umsatzkennzahlen gemessen, besteht die Gefahr zu Gunsten hoher Umsätze Produkte und Dienstleistungen „zu billig“ zu verkaufen. Erst wenn auch der nötige DB erzielt wird ist das Unternehmen in der Lage, erfolgsabhängige Vergütungen zu zahlen. Der DB sollte daher die entscheidende Messgröße für die Definition des variablen Vergütungsanteils sein. Ausnahmen sind denkbar bei

	Erschließung strategisch wichtiger neuer Kundensegmente, in die man sich zunächst einkauft, um im Folgegeschäft einen überproportionalen DB zu erzielen.
■ Bemerkungen:	■ Generelle Kennzahlengrößen lassen sich hier nicht definieren. Größe und Wachstum eines Kundensegments können völlig unterschiedliche Größenordnungen haben. Sie sind sehr Branchen- und Zyklen- abhängig.

Bezeichnung	Kundenzufriedenheitsquote/-index (Customer Satisfaction)
Ziel	Indikator über die Kundenzufriedenheit
BSC-Perspektive	Kunde
Definition	Aggregat aus verschiedenen Elementen zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit (Fragekatalog)
Erhebung	Jahr
■ Einheit:	% oder Werteskala
■ Prozess:	Kundenentwicklung
Bedeutung	
■ Praxis:	Der Customer-Satisfaction-Index wird in der Praxis aus unterschiedlichen Elementen ermittelt. Diese können auf echten, technischen Messungen basieren, wie etwa die tatsächliche Verfügbarkeit von Hardware oder Software in mit dem Kunden festgelegten Zeiträumen und der innerhalb der SLAs beantworteten und gelösten Störmeldungen. Auch Werte wie die Erreichbarkeit von Help Desks werden üblicherweise berücksichtigt. Zudem können auch weiche Faktoren mit einfließen, die durch gezielte Fragen bei Ansprechpartnern der Kunden ermittelt werden. Typisch sind Fragen, die Aufschluss über die Freundlichkeit und Kompetenz der Service- und Vertriebs-Mitarbeiter geben.
■ Beispiel:	Bei einem ITK-Unternehmen wird die Verfügbarkeit des integrierten Hardware- und Softwareprodukts auf Basis von 24x7 an 365 Tagen gemessen. Zudem die Erreichbarkeit der Hersteller Call-Center und die Antwortzeiten und Problemlösungszeiten. Zu allen Elementen gibt es definierte Zielwerte. Einmal jährlich werden Kunden per Stichprobe aus den definierten Segmenten repräsentativ von einem externen Dienstleister befragt.
■ Bemerkungen:	Es bedarf einer sehr strukturierten, wiederholbaren Systematik um eine Entwicklung in längeren Zeiträumen zu ermöglichen. Bei positiven Entwicklungen dienen die Ergebnisse nützlichen PR-Effekten.

Bezeichnung	Nachverkaufsquote
Ziel	Kundenentwicklung mit hohen Nachverkäufen
BSC-Perspektive	Finanzen / Prozess / Kunde
Definition	Anzahl/AE/Umsatz/DB von Nachverkäufen pro Auftrag/Zeiteinheit/Kunde/ Mitarbeiter, etc
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	EUR, Anzahl
■ Prozess:	Bestandskunden-Management
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Auswertung aus dem Finanzbereich im Rahmen des monatlichen Standard-reportings. Stellt dar, mit welchem Erfolg Nachverkäufe bei Bestandskunden betrieben werden. Kann auch Aussagen bezüglich Kundenpotential beinhalten.</p> <p>Kann dem Entdecken zusätzlichen Marktpotentials dienen und kann im Rahmen einer Vertriebsaktion auch zum Jahresende noch zu spürbarem Erfolg führen.</p> <p>Ressourcen-Aufwand für Nachverkäufe ist geringer als bei Neugeschäft.</p> <p>Auch Aussagen über die Unterteilung der VB's in Farmer und Hunter möglich.</p>
■ Beispiel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Firma erreicht 30% ihres Umsatzes mit Produkt B bei Bestandskunden, die bereits Produkt A erworben haben. ■ Aus einem EUR Neulizenzumsatz lassen sich innerhalb 2 Jahren zwei EUR Nachverkaufsumsatz generieren.
■ Bemerkungen:	■ Sollte nicht zu Lasten des Neugeschäftes maximiert werden.

Bezeichnung	Kundenkontakthäufigkeit
Ziel	Verbesserung der Steuerung der Außendienstkräfte/Vertriebsbeauftragten
BSC-Perspektive	Kunde / Prozess
Definition	Zeit, die der letzte Kundenkontakt zurückliegt oder Anzahl der Kundenkontakte in der definierten Zeiteinheit
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	Anzahl
■ Prozess:	Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Die Kennzahl sollte Aussagen über einen optimalen Personaleinsatz bieten und mittelbar zur Festlegung des Personalbudgets im Vertrieb beitragen.
■ Beispiel:	Die Kundenkontakthäufigkeit sollte für jede Außendienstkräftegruppe (Vertriebsbeauftragte, Key Account Manager...) und für jede Kundengruppe (A, B, C, D-Kunde) festgelegt werden. Hierbei ist zusätzlich die Struktur des Vertriebsgebiets (Stadt, Region) zu berücksichtigen. Weiterhin sollten Daten über die Vertriebskapazität der Wettbewerber herangezogen werden, um mittelbar den Verlust von Marktanteilen zu verhindern.
■ Bemerkungen:	■ Bei der Festlegung der Kundenkontakthäufigkeit sollte auch die Interessenlage der Kunden beachtet werden. Zu zahlreiche Kundenkontakte könnten dem Vertriebserfolg abträglich sein.

Bezeichnung	Referenzquote
Ziel	Qualifizierung und Erhöhung des Referenzkundenbestandes für eine Erhöhung des Auftragsvolumens und zur Beschleunigung des Vertriebsprozesses
BSC-Perspektive	Kunde / Prozess
Definition	Anzahl aktiver/nutzbarer Referenzen zu Gesamtkundenanzahl, ggf. nach definierter Kundenstruktur
Erhebung	Quartal bis Jahr
■ Einheit:	%
■ Prozess:	Marketingprozess, Bestandskundenmanagement
Bedeutung	
■ Praxis:	<p>Referenzkunden sind solche, die als Praxis-Beispiel hoch akzeptierter Unternehmensleistungen dienen. Sie sind sehr zufrieden mit der Leistung und sind bereit diese Zufriedenheit auch zu kommunizieren. Es gibt verschiedene Arten der Zusammenarbeit mit Referenzkunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ nur der Firmenname darf genutzt werden ■ die spezielle Anwendungssituation und der Erfolg sowie Ansprechpartner dürfen genannt werden ■ der Referenzkunde ist bereit, Anfragen entgegen zu nehmen und zu beantworten oder sogar für eine Praxisdemo zur Verfügung zu stehen ■ der Referenzkunde ist bereit, aktiv initiativ als Referenz zu dienen, z.B. bei Branchenveranstaltungen <p>Somit wird eine hohe Referenzquote als Zeichen einer hohen Kundenzufriedenheit gewertet. Sie stärkt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters.</p>
■ Beispiel:	<p>Um einen Markterfolg eines neuen Produktes zu beschleunigen, wird beschlossen, bewusst über Referencing zu vermarkten. Dazu werden meinungsbildende Firmen/Personen ausgesucht, die in der Akquise und in der Realisierung einen extrem hohen Aufmerksamkeitsgrad genießen und die sich bereit erklären, bei entsprechender Zufriedenheit als Referenz zu dienen. Unter Umständen werden für diese Leistungen auch Sonderkonditionen vereinbart. Mit einer entsprechenden Referenzquote wird die 2. Phase der Marktrealisierung erheblich beschleunigt.</p>
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kennziffer kann nur als Indikator herangezogen werden, wenn ihre Entwicklung über einen definierten Zeitraum betrachtet wird ■ Es müssen verschiedene Referenzarten unterschieden werden: siehe oben ■ Referenzkunden benötigen eine permanente Aufmerksamkeit und Pflege

Bezeichnung	Kunden-Interaktionen pro Zeit-/Struktureinheit
Ziel	Planbarkeit von Zielen, Zeiten und Kapazitäten im Vertrieb
BSC-Perspektive	Prozess
Definition	Anzahl Interaktionen [anhand von Interaktionsklassen] : Zeiteinheiten
Erhebung	Quartal
■ Einheit:	Interaktionen
■ Prozess:	Vertriebsprozess
Bedeutung	
■ Praxis:	Mit dieser Kennzahl werden die Interaktionen der verschiedenen Struktureinheiten mit dem Kunden gemessen. Neben der Messung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Struktureinheit kann auf die richtige Ressourcenverteilung innerhalb des Unternehmens geschlossen werden.
■ Beispiel:	Die „Struktur-Einheit“ Accountmanager erhält die Aufgabe, einen Umsatz der Höhe U bei Neukunden zu generieren. Sie wissen, dass sie pro Neukunde im Durchschnitt den Umsatz NU machen und aus T Terminen bei Neukunden ein Geschäft zustande kommt. Unter Nutzung dieser Kennzahl ermitteln sie, wie viel Zeit die Struktur-Einheit benötigt, um [im Durchschnitt] den geforderten Umsatz zu erreichen.
■ Bemerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ die konkrete Beschreibung und Klassifizierung einer Kunden-Interaktionen ist notwendig ■ da sich verschiedene Klassen von Interaktionen sich unterschiedlich auf den Erfolg auswirken ist auch ein Punktesystem denkbar [z.B.: 1000 Emails = 10 Telefonate = 1 Kundenbesuch] ■ die Datenerhebung darf nicht zu Mehrarbeit der Struktureinheit führen

2.3 Der Vertriebskennzahlen-Pool

Auf den folgenden Seiten ist eine Übersicht über alle Vertriebskennzahlen aufgelistet, die aus dem BITKOM-Arbeitskreis Vertrieb als Basis für die Erstellung dieses Leitfadens eingebracht wurden. Sie spiegeln die alltägliche Arbeitspraxis der Vertriebsverantwortlichen der BITKOM-Mitgliedsunternehmen wider. Aus diesem Pool von ca. 180 Einzelkennzahlen wurden die in diesem Leitfaden detailliert beschriebenen Kennzahlen nach vertrieblich besonders relevanten Gesichtspunkten ausgewählt. Zur besseren Orientierung haben wir die nicht näher erläuterten Kennzahlen der diesem Leitfaden zu Grunde liegenden Struktur zugeordnet. Selbstverständlich erhebt auch diese Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit von VKZ im vertrieblichen Measurement, bietet dem Anwender aber die ergänzende Möglichkeit, gezielt nach weiteren Messpunkten entsprechend der individuellen Anforderungen bzw. besonderen Gegebenheiten im

eigenen Unternehmen zu recherchieren. Dieser Vertriebskennzahlen-Pool beinhaltet auch allgemein betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die in Wirkweise und Ursprung auch auf das vertriebliche/marketingseitige Umfeld zurückführen bzw. reflektieren (z.B. Revenue, Grossmargin, etc.).

(Die hier fett/grün gedruckten VKZ sind in diesem Leitfaden näher erläutert)

Bereich Marketing

Anzahl Kunde

Externe Markt-Daten (Marktforschung)

Produkttests (Notensysteme u.ä.)

Index/Ergebnisse aus Kundenbefragungen

IDC-Marketshares

Beurteilung Gesamtsituation im Unternehmensvergleich (z.B. Rating-Kennzahlen)

Bestandskunden nach Zeitdauer der Kundenbeziehung

Marktanteil des Unternehmens im Vergleich zum Mitbewerb

Rücklaufquote (Feedback) pro Vertriebs-/Marketingaktion

Aktions-AE/-Umsatz/-DB-Anteil von Gesamt-AE/Umsatz/DB

Prozentualer Anteil Marketingetat an Gesamthaushalt

Prozentualer/absoluter Anteil von Messe-/Eventaufwendungen an Marketingetat

Marketingkostenanteil

Distributionskostenanteil

Preis für eigenes Produkt im Verhältnis zum Preis vergleichbarer Mitbewerbsprodukte

AE/Umsatz/DB-Anteil von strategischen Produkteinheiten am Gesamt-Netto-Umsatz

Wachstumsraten pro Zeitraster und definierter Einheiten

Relativierte Wachstumsquote eigener Vermarktungsleistung zu Marktleistung

Präferenzgrad

Bekanntheitsgrad

Innovationsgrad

Time to Market

Dienstleistungsindex

Grad der Full-Service-Providing-Fähigkeit ggü. Kundenanforderungsprofil

e-Commerce-Anteil zu Gesamtanzahl/-volumen Aufträge

Anteil Installationen/Platzierungen/User nach definierten Kundenstrukturen (Umsatz, Mitarbeiteranzahl, Charakteristika, etc.) im Marktsegment

Anzahl Entwicklungsprojekte mit Innovationscharakter zu Anzahl Entwicklungsprojekte mit Pflege-/Qualitätscharakter, zu Gesamt-Entwicklungsprojekte

Individualisierungsgrad der Anwenderlösungen

Anzahl Zugriffe auf Webseiten des Unternehmens; Kenngrößen zu Begriffspräferenzen

Rücklaufquoten von Marketing-/Vertriebsaktionen; Antworten (positiv/neutral/negativ) zu Gesamtadressaten

Veranstaltungsindex

F&E-Budget im Verhältnis zum Umsatzvolumen nach den definierten Phasen im Produktlebenszyklus nach Geschäfts-/Produkt-/Leistungsfeldern, etc.

Umsatzanteile nach strategischen Geschäftsfeldern (Zielkonformität)

Auftragsauslastung bei Überfluss-/Normalverfügbarkeits- und Mangelressourcen

Bereich Vertriebsstruktur

Average Deal Size - durchschnittliche Auftragsgröße pro Vertriebskanal, Branche, etc.

Revenue (per Industry, Product, Channel)

Anzahl Vertriebsmitarbeiter zu Gesamtbelegschaft

Headcount - Anzahl Mitarbeiter zu Umsatz pro Vertriebsbereich

Seniority (Altersstrukturen der Belegschaft, z.B. Benchmark)

Customer Air Time

Durchschnittlicher AE/Umsatz/Deckungsbeitrag

Neukunden pro Zeiteinheit

AE/Umsatz/DB-Anteile nach Kunden/Kundengruppen/Branchen/Marktsegmenten/etc

Neukundenaufträge zu Bestandskundenaufträgen

Vertriebsmitarbeiter/Partner zu Gesamtbelegschaft ohne Vertrieb

Umsatz/AE/DB nach Vertriebskanälen

Bereich Potenzialqualifizierung

Mengengerüst Potenzial (Betriebsstätten, Arbeitsstätten, etc.)

CRM Data Quality

Adress-/Bedarfs-qualifiziertes Potenzial zu Gesamtpotenzial

Anzahl aktiv bearbeiteter Potenzialadressen

Gewonnener B-Interessenten zu aktiv bearbeitetem Potenzial

Adressqualifikationen im Call-Center

Qualität der qualifizierten Adresspotenziale im Call-Center

Kenngrößen des Kaufverhaltens aus CRM-Systemen nach firmenindividuellen Definitionen/ Relevanzen

Anzahl/Abdeckung definierter Informationskriterien (Muss/Kann/Nice to have) zu Gesamtanzahl Kriterien

Qualität/Aktualität der Potenzial-/Kunden-/Interessentendaten; Anzahl "Datenleichen" aus Rücklauf zu gesamt Adresspotenzial der Aktion (Direktmailing)

Bereich Lead-Entwicklung

Sales Pipeline Entwicklung

Forecast Sales Pipeline

Vertriebsfortschritt (Anzahl Interessenten pro Zeiteinheit und Vertriebsstufe)

Pipeline-Bewegungen

Erfolgs-Wahrscheinlichkeit

Hitrate

Opportunity-Cluster

Top-Opportunities

Forecast Reliability

Auftragswahrscheinlichkeit

Pipeline-Tracking CE

Tracked period

Interessentenherkunft nach Marketinginstrumenten

Sales Stages

Sales Phases

Forecast CE

Anzahl Besuche/Kontakte pro Zeiteinheit/Mitarbeiter/Partner, etc.

Anzahl Wiederbesuche/ Qualifizierungskontakte pro...

Gewonnene Suspects bzw. Prospects (gemäß Definition)

Mit Abschlusswahrscheinlichkeit gewichtetes Abschlusspotenzial in Prozent/absolut von Gesamtpotenzial-Volumen

Laufzeiten, Vertragsverlängerungen und Restwertquote von Leasingprojekten/-aufträgen

Abgeschlossene Aufträge zu Suspects bzw. Prospects

Bereich Angebot

Abgegebene Angebote - Total Contract Value abgegebener Angebote

Lost Rate – Auftragsverlustanalyse - Verloren gegangene Leads
Angebotserfolgsquote

Bereich Auftragsabschluss

Abgeschlossene Verträge

Won Rate

Anzahl gewonnener/verlorener Projekte pro definierter Zeiteinheit

Abgeschlossene Aufträge

Anzahl/Umsatz/DB gewonnener Aufträge nach Zielmärkten/-gruppen, Produktgruppen, VB, etc.

Abgeschlossener Wartungsverträge/Dauerleistungen zu abgeschlossener Aufträge

Anzahl gewährter Erlösschmälerungen zu Anzahl abgeschlossener Aufträge

Neukundenanteil bei Order Entry/Auftragsabschlüssen

Gewährte Rabatte/Erlösschmälerungen zu Brutto-AE/-Umsatz-Auftragswerten

Bereich vertrieblicher Managementprozess

Geplante Vertragsabschlüsse

Verlorene Opportunities

Employee Satisfaction

Span of Control

Mitarbeiterkennzahlen (z.B. Ausbildungsgrad, Beurteilungen, etc.)

Auswertungen für verschiedene Ebenen im Unternehmen

Soll/Ist-Vergleiche im definierten Zeitraster

Sollerfüllungsquoten vertrieblicher Zielvorgaben

Erreichter AE/Umsatz/DB zu normativen Sollansatz der VB-Gruppe

Quote des realistischen Sollansatzes zu normativem Ansatz

Durchschnittliche Projektrealisierungszeiten

Durchschnittliche Erreichbarkeit der Ansprechpartner durch Kunden

Zeitlicher Anteil der Außenkontakte Vertrieb im Verhältnis zu Gesamt verfügbarer Arbeitszeit pro Zeiteinheit

Vertriebs-/Marketingkostenanteil

Mitarbeiterzufriedenheitsquote

Cross-Selling-Quote pro Key Account/Account

Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter und Ausbildungseinheit/-ziel

Managementkontakte bei Bestandskunden

Vertriebsproduktivität im Vergleich zu Wettbewerb/Marktsegment

Serviceproduktivität im Vergleich zu Wettbewerb/Marktsegment

Verhältnis von initiativem Verkauf zu reaktivem Verkauf

Planabdeckung

Durchschnittliche Firmenzugehörigkeit, Durchschnittsalter, Verhältnis m/w, weitere Personal-kennzahlen, etc. der Mitarbeiter

Wert des marktorientierten Erfolgsmanagements eines Unternehmens

Realisierte Zielvereinbarungen im Vertrieb

Aufträge mit Beraterunterstützung zu Aufträge ohne Beraterunterstützung

Qualität des Partnermanagements

Qualität des vertrieblichen Commitments

Vertriebsgemeinkosten zu Gesamtvertriebskosten

Rechtsstreitigkeiten mit Kunden pro Zeiteinheit

Reaktionszeit des Unternehmens auf Interessebekundung des Kunden

Forecast / Forecasted and closed (actual deals) / Forecast not closed (actual deals)

Durchschnittliche Zeitdauer der Auftragsgenerierung

Bereich Wirtschaftlichkeit/Controlling

Projektvolumen (z.B. A-, B-, C-Klassifizierungen, Kapazitätsvorschau, etc.)

Products (nach Absatz, Deckungsbeitrag, Marktwichtigkeit, etc.)

Umsatz/Kosten-Verhältnis (RoS)

Expenses/Kosten des Vertriebs

Vertriebskostenanteil

Margin / Productmargin / Grossmargin / Contribution Margin

Revenue

Operating Expenses

Revenue per Head

Expenses per Head

Margin per Head

Target Achievement

Attrition Rate

Auswertungen pro Produktlinie

Deckungsbeitrag

Brutto-AE/-Umsatz/-DB-Werte zu Netto-AE/-Umsatz/-DB-Werten (Brutto abzüglich Rabatten, Skonti, externe Provisionszahlungen, etc.)
Gezahlte Provisionen zu Auftragsnettowerten pro definierter Einheit
Durchschnittliche Produktgruppenanteile pro Auftragseinheit .. Soll/Ist-Vergleiche
Forderungslaufzeiten
Anteil Außenstände nach definierten Einheiten und Zeitrastern
Anteil finanzierter Verkäufe (z.B. Leasing) zu Gesamtverkäufen
Reklamationsdurchlaufzeiten
Projekterfolgsquote
Durchschnittliche Dauer der Realisierung von Kundenanforderungen
Durchschnittliche Dauer der Auftragsbearbeitung
Anzahl termingerechter Lieferungen/ Projektrealisierungen zu Gesamtanzahl von Auftragsrealisierungen/ Lieferungen/Projektrealisierungen
Durchschnittliche Anzahl Zeiteinheiten an Überschreitungen von den, dem Kunden zugesagten Terminen (ggf. mit Ursachenraster)
Notwendige Nachlieferungen, Nachbesserungen, Falschliefereien, Fehler, Qualitätsmängel, etc
Auftragsbestand: Reichweite, Abdeckungsgrad ggü. laufendem Umsatzplan
Forderungsausfallrate
Nachbesserungskosten im Verhältnis zu Umsatz
Projektrisikoindex
Stornierungsquote

Bereich Kundenentwicklung

Anzahl/AE/Umsatz/DB von Nachverkäufen pro Auftrag/Zeiteinheit/Kunde/Mitarbeiter, etc
Customer Satisfaction (Kundenzufriedenheitsindex)
Kundenverluste
Anzahl/Volumen von wiederkehrenden Umsätzen (Leasing, Wartung, etc.) nach Zeitdauer
Kundenbindungsindex
AE/Umsatz/DB-Verlust durch Kundenverlust ggü. durchschnittlicher Zeitdauer der Kundenbindung
Kundenkontakthäufigkeit
Auftrags-/Kundenverluste
Reklamationsquote
Reklamationskosten im Verhältnis zu Auftragsvolumen (AE/Umsatz/DB)

Reklamationsfälle

Referenzquote

Kunden-Interaktionen pro Zeit-/Struktureinheit

Kundenbilanz

Durch Kunden aktiv vermittelten Interessenten

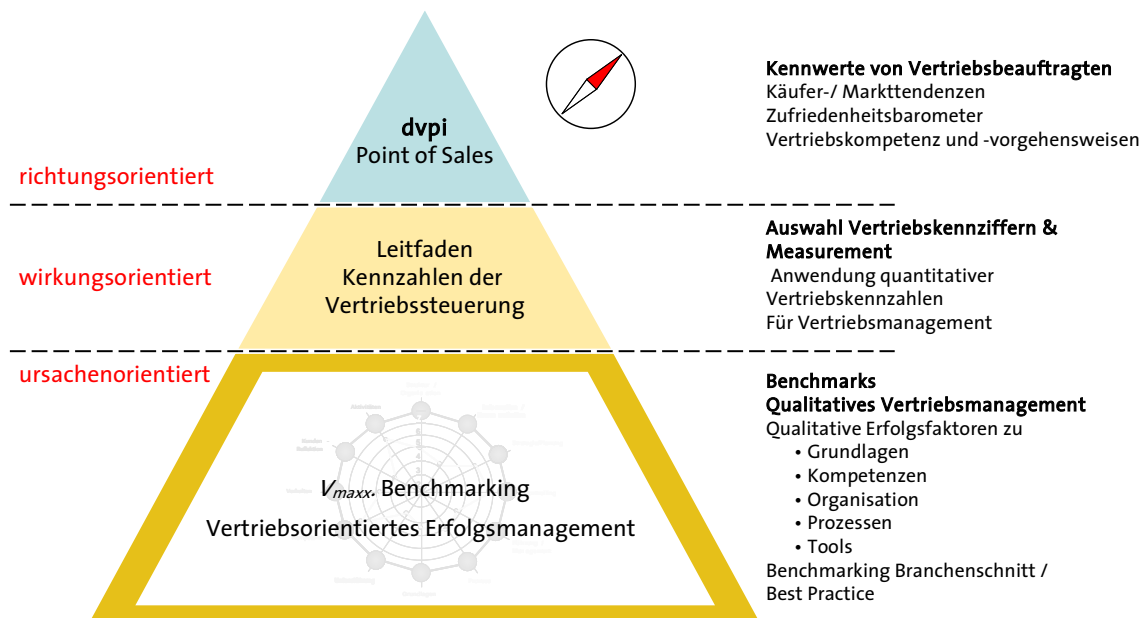
A-,B-,C- Kundensegmentierung mit unterschiedlichen Wachstums- und Potenzialraten

Nachverkaufsquote

3 Ausblick / Annex

3.1 Vertriebs-Measurement

Der Arbeitskreis Vertrieb hat neben den beschriebenen quantitativen Steuerungselementen der Vertriebskennzahlen ebenfalls sowohl ein Messverfahren für Entwicklungen und Tendenzen am Point of Sales als auch ein qualitatives Instrument zur Bewertung von Erfolgsfaktoren im Vertriebsmanagement auf den Weg gebracht. Damit steht den Unternehmen der ITK-Branche ein einzigartiges, umfassendes Handwerkszeug an Steuerungsinstrumenten zur Verfügung, um von ersten messbaren Veränderungen am PoS (Früherkennung) über quantifizierte Leistungsergebnisse (Wirkung) des eigenen Vertriebs bis hin zu benchmarkfähigen Bewertungen der vertrieblischen Fähigkeiten, Grundlagen und Qualitäten (Ursachen) im gesamten Unternehmen die Vertriebsperformance zu managen.



Vertriebliche Steuerungspyramide

Deutscher Vertriebs Performance Index

Der dpvi, Deutscher Vertriebs Performance Index, ist ein Barometer für Trends und Performance im Vertrieb der ITK-Branche. Dabei handelt es sich um eine wiederkehrende Untersuchungen über die aktuelle Situation am Point of Sales aus der Perspektive der Vertriebsbeauftragten im deutschsprachigen Raum.

Die über Online-Befragung via Internet erhobenen Einschätzungen geben Aufschluss zu ITK-Trends, Investitionsverhalten der Kunden, Dauer der Vertriebszyklen, Interaktionen der

Vertriebsmitarbeiter mit Kunden als auch mit dem eigenen Management und weitere vertriebsrelevante Themen.

Mit dem *dvpi* existiert somit ein vertrieblicher Kompass, mit Hilfe dessen kontinuierlich Veränderungen und Entwicklungen im vertrieblichen Umfeld der ITK Branche abgeleitet werden können. Dadurch können frühzeitig und vorausschauend Erkenntnisse über erste konkrete Ansätze zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Vertrieb gewonnen werden.

3.2 Das qualitative Measurement im Vertrieb *Vmaxx*.⁴

Neben dem vorliegenden Leitfaden zu Vertriebskennzahlen hat sich der BITKOM-Arbeitskreis Vertrieb darüber hinaus intensiv mit dem qualitativen Measurement von Erfolgsfaktoren auseinandergesetzt. Basierend auf dem von *wietler+partner* entwickelten und seit Jahren erfolgreich im ITK-Markt platzierten Messverfahren qualitativer Erfolgsfaktoren wurde von dem Expertenkreis das qualitative Measurement-Verfahren *Vmaxx* entwickelt.

Derartige Messverfahren erfreuen sich insbesondere in den letzten Jahren in verschiedenen Businessbereichen einer verstärkten Nachfrage, da quantitative Steuerungsgrößen meist nicht in der Lage sind, ein "Gesamtbild" abzubilden. Insbesondere ursachen- und zukunftsorientierte Eigenschaften/Fähigkeiten einer Business-Einheit können kaum abgebildet werden. Bekanntes Beispiel sind die vielzitierten Ratingverfahren, die allein mit Bilanzkennzahlen nicht auskommen und schnell um die Bewertung qualitativer Kriterien ergänzt werden.

Im Gegensatz zu den meist mathematisch hergeleiteten Kennzahlen stützt sich das qualitative Measurement auf die Bewertung sogenannter Softfacts bezüglich deren Ausprägung im Individualunternehmen auf einheitlicher Skalierung. Der Arbeitskreis hat die wesentlichen Softfacts zum vertrieblichen Erfolgsmanagement in einem strukturierten Kriterienkatalog zusammengetragen und in ihrer Wirkweise gewichtet. Damit steht den Unternehmen der ITK-Branche erstmals ein umfassendes Benchmarkingsystem im qualitativen Vertriebs-Measurement zur Verfügung.

Vmaxx verfügt über eine umfangreiche, aktuelle Datenbasis sowohl nach einzelnen Segmenten der ITK-Branche (BITKOM-Branchenschlüssel) als auch nach unterschiedlichen Größenklassen von Unternehmen. Dies gewährleistet den Teilnehmern am Benchmarking aussagekräftige Auswertungen und Vergleiche der unternehmenseigenen Situation zu Branchendurchschnitt, Best Practice, adäquater Umsatzklasse als auch zugehörigem Branchensegment. So ist sichergestellt,

⁴ Vertriebsproduktivitäts-Maximierung

dass konkrete Verbesserungspotenziale schnell geortet und exakte, ursachen- und perspektivenorientierte Maßnahmen im vertrieblichen Change Management von ITK-Unternehmen aufgesetzt werden können.

Insbesondere für mittelständische Unternehmen der Branche stellt *Vmaxx* ein innovatives Instrumentarium dar, mit dessen Unterstützung eine schnelle, präzise und unkomplizierte Standortbestimmung im Vertriebsmanagement vorgenommen werden kann. Es eignet sich auch, unterschiedliche Sichtweisen und Meinungsbilder innerhalb eines Unternehmens zu erfassen, zu analysieren und somit managementfähig zu gestalten. Weiterführende Informationen zu *Vmaxx* sind über wietler+partner zu beziehen.

Dem BITKOM-Arbeitskreis Vertrieb ist es damit gelungen, den Themenbereich des vertrieblichen Measurements "ganzheitlich" abzudecken und insbesondere mittelständischen ITK-Unternehmen einen Roten Faden durch die Mess-Landschaft der vertrieblichen Erfolgssteuerung sowohl in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht zur Verfügung zu stellen.

4 Schlussbemerkungen

Die ständig zunehmende Dynamik der Arbeitswelt erfordert schnelles und gezieltes Handeln. Zu bewältigen ist dies nur durch den Erfolgsfaktor interne Kommunikation und den dabei vermittelten Informationen. Quantitative und qualitative Kennzahlen sind wichtige Bestandteile der Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Insbesondere in Vertrieb, Marketing und Bestandskundenmanagement sind dies die entscheidenden Weichensteller über Erfolg oder Misserfolg bezüglich Unternehmensentwicklung und Zielsetzung.

Mit den Aktivitäten des BITKOM-Arbeitskreises Vertrieb zum vertrieblichen Measurement wollen wir in erster Linie mittelständischen ITK-Unternehmen einen Orientierungsrahmen vorgeben, wie dieser Herausforderung sinnvoll begegnet werden kann. Die letztendliche Ausgestaltung des vertrieblichen Measurements kann allerdings nur auf der individuellen Unternehmensebene erfolgreich und bedarfsorientiert vorgenommen werden.

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 800 Direktmitglieder mit etwa 120 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Geräte-Hersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin

Tel.: 030/27 576-0
Fax: 030/27 576-400

www.bitkom.org
bitkom@bitkom.org
