

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG

So lässt sich der Vertriebs Erfolg messen und gezielt verbessern – mit Excel-Arbeitshilfe

von Jörgen Erichsen, Leverkusen

Ein funktionierender und leistungsstarker Vertrieb ist für fast alle Unternehmen langfristig überlebenswichtig. Doch häufig wird die Leistungsfähigkeit des Vertriebs nicht systematisch erfasst und gemessen. Man hört mehr oder weniger ausschließlich auf sein „Bauchgefühl“ oder die Aussagen der Verkaufsmitarbeiter. Damit befinden sich Unternehmen aber auf einem u. U. gefährlichen Blindflug, auch wenn es im Moment gut läuft. Denn es fehlen z. B. Steuerungsinformationen und Hinweise auf mögliche Verbesserungen.

PRAXISTIPP | Mit Kennzahlen lassen sich sowohl der Vertriebs Erfolg darstellen als auch Zielkonflikte aufdecken, und zwar auf der Gesamtebene und auf Ebene der Mitarbeiter. Die beiliegende Excel-Anwendung (Abruf-Nr. 45699520) kann beim sofortigen Beginn und der Umsetzung helfen.



DOWNLOAD
[www.de/bbp/
downloads](http://www.de/bbp/downloads)

1. Vertriebs Erfolg analysieren und bewerten

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass der Vertrieb immer so agiert, dass nicht nur seine Ziele, sondern auch die des Unternehmens erreicht werden. Schließlich hängt von seinem Erfolg auch die Zukunft des Unternehmens ab.

Doch in der Praxis ist das leider nicht immer so, da Vertriebsmitarbeiter häufiger vor allem durch ihre „eigene Brille“ schauen und die Zielsetzungen ihres Arbeitgebers weniger im Fokus stehen. Wenn Vertriebsmitarbeiter beispielsweise eine Umsatzprovision erhalten, verkaufen sie am liebsten die Produkte mit dem höchsten Preis oder gewähren einem Kunden eigentlich nicht kalkulierte Rabatte, weil sie sich so selbst ein hohes Einkommen sichern. Wird mit diesen Produkten aber eine geringere Marge oder ein niedriger Deckungsbeitrag erwirtschaftet, geht das zulasten des Unternehmensergebnisses. Langfristig wird so die Existenz der Firma gefährdet, wenn nichts geändert wird.

■ Beispiel

Ein Unternehmen verkauft u. a. die Artikel A und B zu je 100 bzw. 50 EUR netto. Der Vertrieb erhält eine Umsatzprovision von 2 %. Mit Artikel A erzielt das Unternehmen einen Deckungsbeitrag von 10 EUR, mit B von 25 EUR. Der Vertrieb wird eher A verkaufen wollen, da er so mehr Entgelt erhält, das Unternehmen ist bestrebt, vorzugsweise B zu verkaufen, da es hier einen höheren Erfolgsbeitrag erzielt.

Zielsetzung
des gesamten
Unternehmens

Auch in anderen Fällen kann es zu Zielkonflikten kommen, etwa wenn Vertriebsmitarbeiter hohe Stornoquoten „produzieren“, weil sie z. B. nicht genau auf Kundenwünsche eingehen, sondern eher den schnellen Abschluss im Auge haben, um sich die Provision zu sichern.

Und Vertriebsmitarbeiter wissen in der Regel, dass sie für den Erfolg besonders wichtig sind. Sie lassen sich dann eher ungern „in die Karten schauen“ und verweisen, wenn man mehr über den Vertriebs Erfolg in Erfahrung bringen möchte, häufig darauf, dass alles notwendig sei, was im Vertrieb getan wird. Mehr Transparenz sei daher nicht erforderlich und beeinträchtigt die Kreativität und die Verkaufsleistung der Beschäftigten negativ.

Unternehmer sollten aber stets selber beurteilen können, wie gut es um die Arbeit im Vertrieb bestellt ist. Sie tun also gut daran, sich regelmäßig einen Überblick zu verschaffen – unabhängig vom Vertrieb – und dessen Erfolg zu analysieren und bewerten. Abhängig vom Ergebnis können entsprechende Maßnahmen getroffen und umgesetzt werden.

2. Erstellung zentraler Kennzahlen für den Vertriebsbereich

Der Erfolg des Vertriebs darf nie nur anhand von Umsatzzahlen bewertet werden. Denn Umsatz bedeutet nicht automatisch Erfolg bzw. Gewinn. Besser ist es, Erfolgsbeiträge zu bewerten. In der Praxis ist es aber gerade für viele kleine Unternehmen oft schwierig, Erfolgsgrößen wie Deckungsbeiträge oder Gewinne einzelner Produkte zu bestimmen und der Umsatz ist trotz der genannten Mängel eine wichtige Analyse- und Bewertungsgröße. Wer mit Umsätzen arbeitet, sollte immer auch zusätzliche Analysen durchführen, z. B. kann die Höhe von Rabatten, Stornierungen oder Reklamationen bewertet werden. Je höher die Quoten (oder wenn die Zielwerte überschritten werden), desto schlechter ist grds. der Vertriebs Erfolg. Auch die Kunden- und Auftragsentwicklung sollte beobachtet und bewertet werden. Außerdem können Informationen zum Angebotserfolg, zur Intensität der Kundenbetreuung oder Umschlagskenngrößen wichtige Hinweise auf den Vertriebs- und damit mittelbar den Unternehmenserfolg liefern. Der Unternehmenserfolg an sich dokumentiert sich u. a. aus Rentabilitätsgrößen und Umschlagskennzahlen.

Der Einstieg in die Vertriebsanalyse und -steuerung kann in der Praxis daher oft schnell und gut mit spezifischen Kennzahlen erfolgen. Im weiteren Verlauf werden beispielhaft an der zum Artikel gehörenden Excel-Anwendung ausgewählte Kennzahlen besprochen.

2.1 Unternehmens- und Vertriebsanalyse mit Kennzahlen

Die Excel-Datei besteht aus den Tabellenblättern: „Basisdaten“, „Kennzahlen Unternehmen“ und „Mitarbeiter“. Die ersten beiden Tabellenblätter sind verknüpft und die Ableitung der Kennzahlen erfolgt automatisch aus dem Blatt „Basisdaten“. Im Tabellenblatt „Kennzahlen Unternehmen“ müssen keine Eingaben getätigt werden. Das Tabellenblatt „Mitarbeiter“ ist eine Kopiervorlage. Für jeden Vertriebsmitarbeiter muss ein eigenes Tabellenblatt erstellt und in jedem Blatt Eingaben vorgenommen werden. Alle Tabellenblätter lassen sich auf einer Seite ausdrucken.

Auch Stornoquoten können entscheidend sein

Mehr Umsatz bedeutet nicht gleich mehr Gewinn

Ausgewählte Kennzahlen helfen bei der Analyse

Eingaben sind in allen Zellen mit blauer Schrift möglich, bei anderen Zellen sollte vor der Eingabe geprüft werden, ob sie Formeln enthalten, deren Überschreiben dazu führen kann, dass die Datei unbrauchbar wird. Teile der Tabellenblätter lassen sich ein- oder ausblenden, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen.

Ein- und Ausblenden der Tabellenblätter

■ Abb. 1: Tabellenblatt zur Dateneingabe (Auszug)

Eingaben Basisdaten Vertrieb und Unternehmen										
Mandant/Kunde:	Fa. Mustermann GmbH									
	2019					Zielwert	2019	2020	2018	2017
	Divisor	Quartal I	Quartal I	Quartal I	Quartal I					
Anzahl abgegebene Angebote	1	149	149	149	149	596	605			
Anzahl erhaltene Aufträge	1	72	72	72	72	288	304			
Wert erhaltene Aufträge	1	83.000	83.000	83.000	83.000	332.000	345.000			
Gesamtzahl Aufträge	1	590	590	590	590	2.360	2.400			
Kundenzahl / -bestand lfd. Jahr	1	230	230	230	230	920	930			
Kundenzahl / -bestand Vorjahr	1	223	223	223	223	892	892			
Anzahl Außendienstmitarbeiter	4	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00			
Anzahl Kundenbesuche	1	174	174	174	174	696	720			
Gefahrene Kilometer Vertrieb	1	171.200	171.200	171.200	171.200	684.800	660.000			
Kosten Vertrieb	1	318.200	318.200	318.200	318.200	1.272.800	1.268.000			
Umsatz	1	1.672.000	1.672.000	1.672.000	1.672.000	6.688.000	6.800.000			
Nachlässe/Rabatte / Sonderaktionen	1	174.100	174.100	174.100	174.100	696.400	646.000			
Wareneinsatz	1	292.600	292.600	292.600	292.600	1.170.400	1.180.000			
Anzahl Reklamationen	1	18	18	18	18	72	65			
Anzahl Stornierungen	1	11	11	11	11	44	38			
Volumen Reklamationen	1	21.000	21.000	21.000	21.000	84.000	74.000			
Volumen Stornierungen	1	14.000	14.000	14.000	14.000	56.000	56.000			
Verkaufsfläche	4	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000			
Debitorenbestand Stichtag	1	268.000	268.000	268.000	268.000	1.072.000	940.000			
Lagerbestand Stichtag	1	199.700	199.700	199.700	199.700	798.800	770.000			
Eingabe allgemeine Unternehmensdaten	Devisor	Quartal I	Quartal I	Quartal I	Quartal I	Gesamtjahr				
Gewinn vor Steuern	1	155.000	155.000	155.000	155.000	620.000	640.000			
Zinsen	1	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	19.000			
Steuern auf Einkommen und Ertrag	1	46.500	46.500	46.500	46.500	186.000	190.000			
Abschreibungen	1	46.000	46.000	46.000	46.000	184.000	182.000			
Cashflow i.e.S.	1	201.000	201.000	201.000	201.000	804.000	822.000			
Bilanzsumme	4	970.000	970.000	970.000	970.000	970.000	950.000			
Anzahl Mitarbeiter Unternehmen	4	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00			
Personalkosten	1	640.000	640.000	640.000	640.000	2.560.000	2.545.000			

Beachten Sie | Alle Zahlen und Eingaben in den Tabellenblättern dienen ausschließlich dazu zu zeigen, wie die Anwendung funktioniert und sind keine Hinweise auf gute oder schlechte Ausprägungen. Die Eintragungen müssen mit Daten und Zahlen des Mandanten überschrieben werden.

Individuelle Bearbeitung

Es können, neben allgemeinen Daten wie dem Firmennamen und dem laufenden Jahr (hier 2019), folgende Eingaben getätigt werden:

1. Laufendes Jahr: Es können für jedes Quartal Daten wie z. B. Anzahl der in diesem Zeitraum abgegebenen Angebote, die hieraus erhaltenen Aufträge, Kundenzahlen, Kundenbesuche, Umsätze, Rabatte, Stornos oder Reklamationen (jeweils Anzahl und Volumen) eingegeben werden. Im mittleren Teil des Tabellenblatts werden allgemeine Unternehmensdaten wie Gewinn, Abschreibungen und Bilanzsumme eingegeben. Hieraus werden Kennzahlen errechnet, die sich auf den Gesamtbetrieb beziehen, z. B. Umsatzrendite oder Cashflow. Im unteren Teil des Blatts (nicht abgebildet) können bei Bedarf Kommentierungen u. a. zur Vorgehensweise eingegeben werden.

Hinweis zur Spalte Divisor: Im Normalfall werden die Quartalswerte addiert und man kann eine „1“ eingeben. Damit hat man z. B. die vier Quartale addiert und es wird mit dem Gesamtwert weitergerechnet. Anders z. B. bei der Anzahl Außendienstmitarbeiter. Hier arbeiten immer sechs Mitarbeiter, und zwar unabhängig vom Quartal. Also muss der Summenwert durch

„4“ geteilt werden. Die Anwendung ist so konzipiert, dass die Eingaben für das erste Quartal automatisch als Vorschlagwert für die nächsten drei Quartale übernommen werden. Das vereinfacht die Arbeit, wenn es innerhalb der Quartale keine Unterschiede gibt, wenn man etwa von den gleichen Umsatzzahlen oder der gleichen Anzahl Mitarbeiter ausgeht. Selbstverständlich können die Werte für die einzelnen Quartale geändert und angepasst werden.

- 2. Folgejahr und Vorjahre:** Alle Daten können standardmäßig als Jahreswerte für das Folgejahr sowie für zwei Vorjahre eingegeben werden. Wer andere Geschäftsjahre, z. B. nur Folge- oder nur Vorjahre, analysieren will, muss die Jahreszahlen im oberen Teil des Tabellenblatts anpassen.

2.2 Eingabe der Basisdaten

Die Excel-Datei bietet die Möglichkeit, nach den entsprechenden Eingaben für das laufende Jahr Kennzahlen pro Quartal, einen Zielwert für dieses Jahr sowie Kennzahlen für das kommende und zwei Vorjahre zu bilden. So ist sichergestellt, dass man eine Entwicklung über einen längeren Zeitraum besser erkennen und bewerten kann. Wer nicht mit Quartalen arbeiten möchte, kann entweder nur im ersten Quartal die Zahlen für das ganze Jahr eingeben. Dann muss geprüft werden, ob man den Divisor ebenfalls anpassen muss (Änderung der „4“ in „1“). Alternativ kann man die Jahreswerte direkt in die Spalte „Gesamtjahr“ eintragen und die Quartale durch klicken auf „-“ ausblenden.

2.3 Kennzahlendarstellung im Tabellenblatt „Kennzahlen Unternehmen“

Aus den Eingaben im Tabellenblatt „Basisdaten“ werden im Tabellenblatt „Kennzahlen Unternehmen“ (Abb. 2) automatisch ausgewählte Kennzahlen für die Steuerung von Unternehmen und Vertrieb erstellt. Das Tabellenblatt gliedert sich in vier Bereiche A–D. Alle Formeln werden dargestellt, um von Beginn an ein gleiches Verständnis aller Beteiligten sicherzustellen. Eingaben sind nicht notwendig, allerdings gibt es am Ende des Tabellenblatts ein Feld, in das Kommentierungen eingegeben werden können:

- 1. Teil A:** Hier werden für die Steuerung des Betriebs wichtige Renditegrößen, wie z. B. Umsatz-, EBIT- oder Cashflow-Rentabilität abgebildet. Auch der ROI (Return on Investment) sowie der Gewinn pro Mitarbeiter wird dargestellt.
- 2. Teil B:** Hier werden wichtige Kennzahlen ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt oder Quoten von für ein Unternehmen grds. problematischen Geschäftsfällen erstellt, etwa Umsatz pro Mitarbeiter und Quadratmeter oder Storno-, Reklamations- und Gesamt-Ausfallquote (Summe von Nachlässen, Storno- und Reklamationsanteil). Gerade die Ausfallquoten sollten Unternehmer und Mandanten kritisch auf das Zustandekommen analysieren und versuchen, die Quoten zu reduzieren. Jeder Euro Ausfallquote verringert den Gewinn, und zwar meist überproportional, da ja die Bearbeitung von z. B. Stornos oder Reklamationen oft in erheblichem Umfang Folgekosten mit sich bringt.

Bearbeitung pro Quartal bzw. für das gesamte Jahr möglich

Formeln werden zum Verständnis dargestellt

Umsatz-, EBIT- oder Cashflow-Rentabilität

Wichtige Kennzahl: Ausfallquote

3. **Teil C:** Umschlagskennzahlen zeigen, wie lange es dauert, bis einzelne Positionen, die zur Kapitalbindung beitragen, durch den Umsatzprozess zurückfließen. Üblich sind Umschlagskenngrößen für Debitoren, Vorräte und Kapital. In der Datei wurde eine einfache Variante der Bildung von Umschlagskenngrößen gewählt. Es wird jeweils der Umsatz ins Verhältnis zu einer der genannten Positionen gesetzt. Es gilt: Je höher der Wert, desto schneller fließt das im Unternehmen gebundene Kapital durch den Umsatzprozess zurück. Für Debitoren sollte der Wert möglichst nahe am im Betrieb üblichen durchschnittlichen Zahlungsziel liegen, z. B. 20 oder 30 Tage. Dann zahlen Kunden im Schnitt pünktlich. Liegt der Wert darüber, zahlen Kunden eher unpünktlich, was ein Hinweis auf Mängel im Forderungsmanagement sein kann. Bei der Kapitalbindung sollte der Wert möglichst größer 1 sein, dann fließt das gesamte im Unternehmen gebundene Kapital rechnerisch schneller als einmal pro Jahr zurück, was günstig für Liquidität und Kosten ist. Für die Vorräte lässt sich keine konkrete Richtgröße bestimmen, da die Umschlagsdauer hier u. a. vom Geschäftsmodell abhängig ist. Orientierung können Lagerumschlagsgrößen der Branche des Mandanten bieten.

Darstellung der Umschlagskennzahlen

■ **Abb. 2:** Tabellenblatt mit ausgewählten Kennzahlen (Auszug)

Jahr	Formeln	2019		2020	2018	2017
		Gesamtjahr	Zielwert			
A. Rentabilitätskennzahlen						
Umsatzrendite	= Gewinn * 100 / Umsatz	9,27%	9,41%	0,00%	0,00%	0,00%
EBIT-Rendite	= EBIT * 100 / Umsatz	12,35%	12,49%	0,00%	0,00%	0,00%
Cashflow-Rendite	= Cashflow * 100 / Umsatz	12,02%	12,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Return on Investment	= Umsatzrendite * Kapitalumschlag	15,98%	67,37%	0,00%	0,00%	0,00%
Gewinn/Mitarbeiter	= Gewinn / Mitarbeiter	14.419	14.884	0	0	0
B. Umsatzkennzahlen und Anteile						
Umsatz/Mitarbeiter	= Umsatz / Mitarbeiter	155.535	158.140	0	0	0
Umsatz/Vertriebsmitarbeiter	= Umsatz / Vertriebsmitarbeiter	1.114.667	1.133.333	0	0	0
Umsatz/Verkaufsfläche	= Umsatz / Verkaufsfläche	743	756	0	0	0
Rohertragsquote	= Rohertrag * 100 / Umsatz	17,50%	17,35%	0,00%	0,00%	0,00%
Nachlassquote	= Nachlässe * 100 / Umsatz	10,41%	9,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Reklamationsquote	= Reklamationen * 100 / Umsatz	1,26%	1,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Stornoquote	= Stornos * 100 / Umsatz	0,84%	0,82%	0,00%	0,00%	0,00%
Gesamt-Ausfallquote	= Summe Ausfälle * 100 / Umsatz	12,51%	11,41%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Umschlagskennzahlen						
Debitoren Gesamt	= 360 / (Umsatz / Debitoren)	57,70	49,76	0,00	0,00	0,00
Lager Gesamt	= 360 / (Umsatz / Lagerbestand)	43,00	40,76	0,00	0,00	0,00
Kapital	= Umsatz / Bilanzsumme	1,72	1,79	0,00	0,00	0,00
D. Vertriebs-/Auftragskennzahlen						
Kundenindex	= Kunden lfd. Jahr / Vorjahr	1,03	1,04	0,00	0,00	0,00
Angebotserfolgsquote	= Abgegebene Angebote * 100 / erhaltene Aufträge	206,94%	199,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Kundenbesuche	= Anzahl besuchter Kunden / Anzahl Außendienst-Mitarb.	116	120	0	0	0
Kilometer / Kunde	= Gefahrene Kilometer / Kunde	744	710	0	0	0
Kilometer / Auftrag	= Gefahrene Kilometer / Auftrag	290	275	0	0	0
Auftragswert erhaltene Aufträge	= Wert erhaltene Aufträge / Anzahl erhaltene Aufträge	1.153	1.135	0	0	0
Auftragswert gesamt	= Umsatz / Gesamtzahl Aufträge	2.834	2.833	0	0	0
Umsatz/Kostenverhältnis I	= Umsatz / Kosten Vertrieb	5,25	5,36	0,00	0,00	0,00
Umsatz/Kostenverhältnis II	= Umsatz nach Ausfällen / Kosten Vertrieb	4,60	4,75	0,00	0,00	0,00
Reklamationsquote	= Anzahl Reklamationen * 100 / Aufträge	3,05%	2,71%	0,00%	0,00%	0,00%
Stornoquote	= Anzahl Stornos * 100 / Aufträge	1,86%	1,58%	0,00%	0,00%	0,00%

4. **Teil D:** Hier werden ausgewählte Kennzahlen aus dem Bereich Vertrieb bzw. Aufträge dargestellt. Beispielsweise ist es für ein Unternehmen wichtig zu wissen, ob es mehr oder weniger Kunden hat als im Vorjahr oder ob die Angebote vom Kunden besser oder schlechter angenommen werden. Gerade diese Kennzahl ist für Unternehmen auch als Frühwarnindikator nutzbar: Verschlechterungen können u. a. auf Mängel im Vertrieb (wenn sich Mitarbeiter nicht mehr so intensiv um Kunden kümmern) oder in der Produktgestaltung oder -entwicklung (veraltete Produkte, weniger Artikel, die Kunden wirklich ansprechen, bessere Wettbewerber) hinweisen. Auch mithilfe von Kennzahlen wie Anzahl Kundenbesuche, erhaltener Auftragswert oder notwendige Fahrdauer lässt sich der Vertriebs Erfolg beurteilen.

Kennzahlen als Frühwarnindikator

PRAXISTIPP | Im Tool werden verschiedene Kennzahlen dargestellt, die für den Vertrieb wichtig sein können, auch wenn naturgemäß nicht alle Kennziffern abgebildet werden können. Für Kunden bzw. Mandanten, die weitere Kenngrößen abbilden möchten, müssen im Tabellenblatt „Kennzahlen“ entsprechend neue Kenngrößen definiert werden; ggf. ist es erforderlich, die Eingabemöglichkeiten im Blatt „Kennzahlen Unternehmen“ zu erweitern.

2.4 Mit Mitarbeiterkennzahlen Analysen und Bewertungen abrunden

Im vorherigen Tabellenblatt werden Kenngrößen und Ergebnisse für den gesamten Betrieb dargestellt. Mit Kennzahlen lassen sich auch die Erfolge einzelner (Vertriebs-)Mitarbeiter abbilden. Diese Möglichkeit bietet das Tabellenblatt „Mitarbeiter“. Hier lassen sich für jeden Beschäftigten individuelle Kenngrößen erstellen, sodass dessen Erfolgsbeitrag sichtbar wird. Damit lässt sich u. a. feststellen, welche Mitarbeiter besser arbeiten als andere bzw. welche Mitarbeiter besser sind als die Gesamtergebnisse, die auf Unternehmensebene erreicht werden.

Darstellung von Erfolgen einzelner Mitarbeiter

■ Abb. 3: Tabellenblatt Mitarbeiter (Auszug)

Vertriebsauswertung und -kennzahlen										
Mitarbeiter:	Hr. Mustermann					Beschäftigt seit:				Mrz 10
Betreut Bezirk/Kundengruppe:										
	2020					2021	2019	2018		
	Quartal I	Quartal II	Quartal III	Quartal IV	Gesamtjahr	Zielwert				
Umsatz	31.000	31.000	31.000	31.000	124.000	130.000	135.000	0	0	
Rabatte	3.044	3.044	3.044	3.044	12.177	11.050	10.800	0	0	
Stornos	730	730	730	730	2.920	2.500	2.700	0	0	
Reklamationen	994	994	994	994	3.976	3.250	3.038	0	0	
Verbleibender Umsatz	26.232	26.232	26.232	26.232	104.927	113.200	118.462	0	0	
Betreute Kunden	27	27	27	27	108	115	120	0	0	
Betreute Kunden Vorjahr	26	26	26	26	104	104	108	0	0	
Kundenbesuche	24	24	24	24	96	105	110	0	0	
Gefahrene Kilometer	7.500	7.500	7.500	7.500	30.000	33.000	36.000	0	0	
Abgegebene Angebote	47	47	47	47	188	194	200	0	0	
Erhaltene Aufträge	8	8	8	8	32	40	45	0	0	
Kosten Mitarbeiter (ohne Provision)	11.400	11.400	11.400	11.400	45.600	45.000	48.000	0	0	
Kosten Mitarbeiter (mit Provision)	12.056	12.056	12.056	12.056	48.224	47.830	50.962	0	0	
Mitarbeiterkennzahlen/-statistik										
Rabattquote	9,82%	9,82%	9,82%	9,82%	9,82%	8,50%	8,00%	0,00%	0,00%	
Stornoquote	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%	1,92%	2,00%	0,00%	0,00%	
Reklamationsquote	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	2,50%	2,25%	0,00%	0,00%	
Gesamtschmälerungen	15,38%	15,38%	15,38%	15,38%	15,38%	12,92%	12,25%	0,00%	0,00%	
Umsatz-/Kostenverhältnis	2,18	2,18	2,18	2,18	2,18	2,37	2,32	0,00	0,00	
Kundenindex	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,11	1,11	0,00	0,00	
Kundenbesuche	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,91	0,92	0,00	0,00	
Kilometer je Kunde	288	288	288	288	288	317	333	0	0	
Angeboteserfolgsquote	17,02%	17,02%	17,02%	17,02%	17,02%	20,62%	22,50%	0,00%	0,00%	
Provisionseinkommen										
% verbleibender Umsatz	2,50%	656	656	656	656	2.623	2.830	2.962	0	
% Umsatz	2,50%	775	775	775	775	3.100	3.250	3.375	0	
Bemerkungen/Kommentierungen/Ergänzungen zu Zielen										
Hier können Kommentierungen oder mit dem Mitarbeiter bei Gesprächen vereinbarte Ziele und Vorgehensweisen festgehalten werden.										

Die Struktur des Mitarbeiterblatts ist an der des Gesamtbetriebs angelehnt. Zusätzlich können Zahlen zur Provision dargestellt werden. Es lässt sich darstellen, wie hoch das Einkommen eines Mitarbeiters bezogen auf den Umsatz und bezogen auf den verbleibenden Umsatz (nach Rabatten, Stornos usw.) ausfällt.

Darstellung von Einkommen und Provision

Beachten Sie | Bei allen Umsatzkenngrößen wurde aus Vereinfachungs- und Transparenzgründen der Umsatz ohne Nachlässe gewählt. Wer die Kennzahlen nach Abzug von Rabatten bilden möchte, muss die Formeln anpassen.

PRAXISTIPP | Die Darstellung von Mitarbeiterkennzahlen und -ergebnissen ist im Einzelfall nicht unproblematisch. In jedem Fall sollte das Thema mit den Betroffenen im Vorfeld ausführlich besprochen werden. Und je nach Konstellation und Detaillierung der Darstellung kann es notwendig werden, den Betriebsrat einzubeziehen, damit es keine Unstimmigkeiten und eine für jeden Mitarbeiter transparente und gleiche Vorgehensweise gibt.

Möglicherweise muss der Betriebsrat einbezogen werden

2.5 Gezielt Steuerungs- und Verbesserungsmaßnahmen umsetzen

Um das Ergebnis von Vertrieb und Gesamtunternehmen zu verbessern, können abhängig von den erreichten Resultaten u. a. folgende Maßnahmen geprüft werden:

Erfolg von Maßnahmen kann überprüft werden

- Reduzierung der Nachlässe z. B. durch gezielte Vorgaben der Geschäftsführung. Gewähren Mitarbeiter höhere Nachlässe als geplant, kann geprüft werden, die Provisionseinkommen zu senken. Ähnliche Maßnahmen sind für die Reduzierung der Storno- oder Reklamationsquoten möglich.
- Ggf. Schulungen des Vertriebs, um die Qualität der Verkaufsgespräche zu verbessern.
- Regelmäßige Überprüfung der Aktualität der Produktpalette sowie Intensivierung der Entwicklungsleistung.
- Anpassung und Verbesserung der Werbemaßnahmen, um Kunden besser zu erreichen. Ggf. (stärkere) Nutzung anderer Vertriebskanäle, z. B. Online oder Handelsvertreter.
- Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung des Forderungsmanagements zur Reduzierung des Forderungsbestands, z. B. Bonitätsprüfungen von Kunden, Reduzierung von Zahlungszielen, stärkere Nutzung von Lastschriften, Vorkasse, Teilzahlungen, konsequenter Einsatz des Mahnwesens.
- Reduzierung des Warenbestands, z. B. durch bessere Verkaufsplanung (gute Verkaufsmengenplanung verbessert automatisch die Auslastung der Produktion und des Einkaufs), Einbeziehung von Lieferanten in den eigenen Planungsprozess, um die Leistungs- und Wertschöpfungsketten besser aufeinander abstimmen zu können.
- Umsetzung von Organisationsverbesserungen, um z. B. die Zahl der Kundenbesuche mit Abschlüssen zu erhöhen und gleichzeitig die Kilometerleistung zu reduzieren.
- Durchführung von Deckungsbeitragsanalysen für Produkte und Kunden, um bevorzugt Artikel mit hohen Margen anbieten und Kunden mit hohem Wertbeitrag ansprechen zu können.

2.6 Maßnahmenumsetzung konsequent und systematisch realisieren

Damit Maßnahmen auch umgesetzt werden und erfolgreich abgeschlossen werden können, sollte man nicht nur konkret benennen, was getan werden muss. Es müssen auch Verantwortlichkeiten, Termine und Messgrößen defi-

Verantwortliche benennen

niert werden. Zudem muss geprüft werden, ob es für die Umsetzung von Maßnahmen zu zusätzlichen Kosten und zu Zielkonflikten kommen kann. Zusatzkosten können z. B. entstehen, wenn man für die Verbesserung des Sortiments die Produktentwicklung forcieren muss. Zielkonflikte können u. a. entstehen, wenn man eigentlich mehr Geld für eine Maßnahme umsetzen muss, es aber keine Budgets gibt oder man in hart umkämpften Märkten trotz Notwendigkeit keine nachhaltigen Reduzierungen von Rabatten umsetzen kann. Und am Ende ist es notwendig zu überprüfen, ob eine Maßnahme erfolgreich gewesen ist.

In der Excel-Datei findet sich eine Arbeitshilfe, mit der die Umsetzung von Maßnahmen genau geplant und verfolgt werden kann. Auch dieses Tabellenblatt (ohne Abbildung) ist als Kopiervorlage gedacht.

3. Fazit und Ausblick

Die meisten Unternehmen sind darauf angewiesen, dass ihr Vertrieb erfolgreich arbeitet und möglichst viele Produkte absetzt. Allerdings fehlt es in vielen Firmen in Sachen Vertrieb an Transparenz und Möglichkeiten, dessen Erfolg verlässlich zu beurteilen. Immer wieder wird nach „Bauchgefühl“ entschieden oder man vertraut den Aussagen der Verkaufsmitarbeiter. Beides kann im Kern zwar richtig sein. Dennoch fehlen dann konkrete Hinweise auf mögliche Verbesserungen. Daher ist es meist günstiger, wenn Unternehmer und Mandanten sich intensiv der Frage widmen, wie sie den Vertriebs Erfolg objektiver beurteilen können. Hier können Kennzahlen ein gutes Mittel sowohl für die Planung als auch die Steuerung des Vertriebs sein.

Im Beitrag wurde exemplarisch gezeigt, wie der Einstieg in das Thema gelingen kann. Wer weitere Kennzahlen benötigt oder auch den Erfolg unterschiedlicher Vertriebssegmente (z. B. stationärer und Online-Handel) separat darstellen möchte, muss seine Aktivitäten und ggf. die Datei anpassen bzw. ausbauen.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Regulierung der Lagerbestände mithilfe eines Excel-Tools, Abruf-Nr. 45066249
- Leistungsanalyse mithilfe eines Excel-Tools, Abruf-Nr. 44242364
- Excel-Tool zur Verringerung der Finanzierungskosten, Abruf-Nr. 44199203

Statt „Bauchgefühl“ sollten Kennzahlen genutzt werden