



Vertriebscontrolling Vertriebskennzahlen

Unter Verwendung einer BITKOM Studie

Katrin Kirsch-Brunkow



Ist die zielgerichtete Steuerung des Vertriebs zur Umsetzung und Erfolgskontrolle der Vertriebsstrategie eines Unternehmens. Damit stellt das Vertriebscontrolling den Teil des Unternehmenscontrollings dar, der sich mit dem Aufgabenfeld des Vertriebs befasst. Es besetzt die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Controlling.





Vertriebsteam Vertriebsgrundsätze

Teamwork heißt zielorientierte Zusammenarbeit in der Gruppe

- Klare Rollenverteilung nach Aufgaben und Fähigkeiten
- Der Account Manager (Vertriebsmitarbeiter) führt (s)ein Kunden-/Opportunity-Team
- Teamzielerreichung hat Priorität vor der Aufgabe/Rolle
- Teamzielerreichung hat Priorität vor persönlichen Zielen

Kreativität ist sehr wichtig, aber „Ohne Fleiß kein Preis“

Kompromissloses Streben um den Kunden zu gewinnen

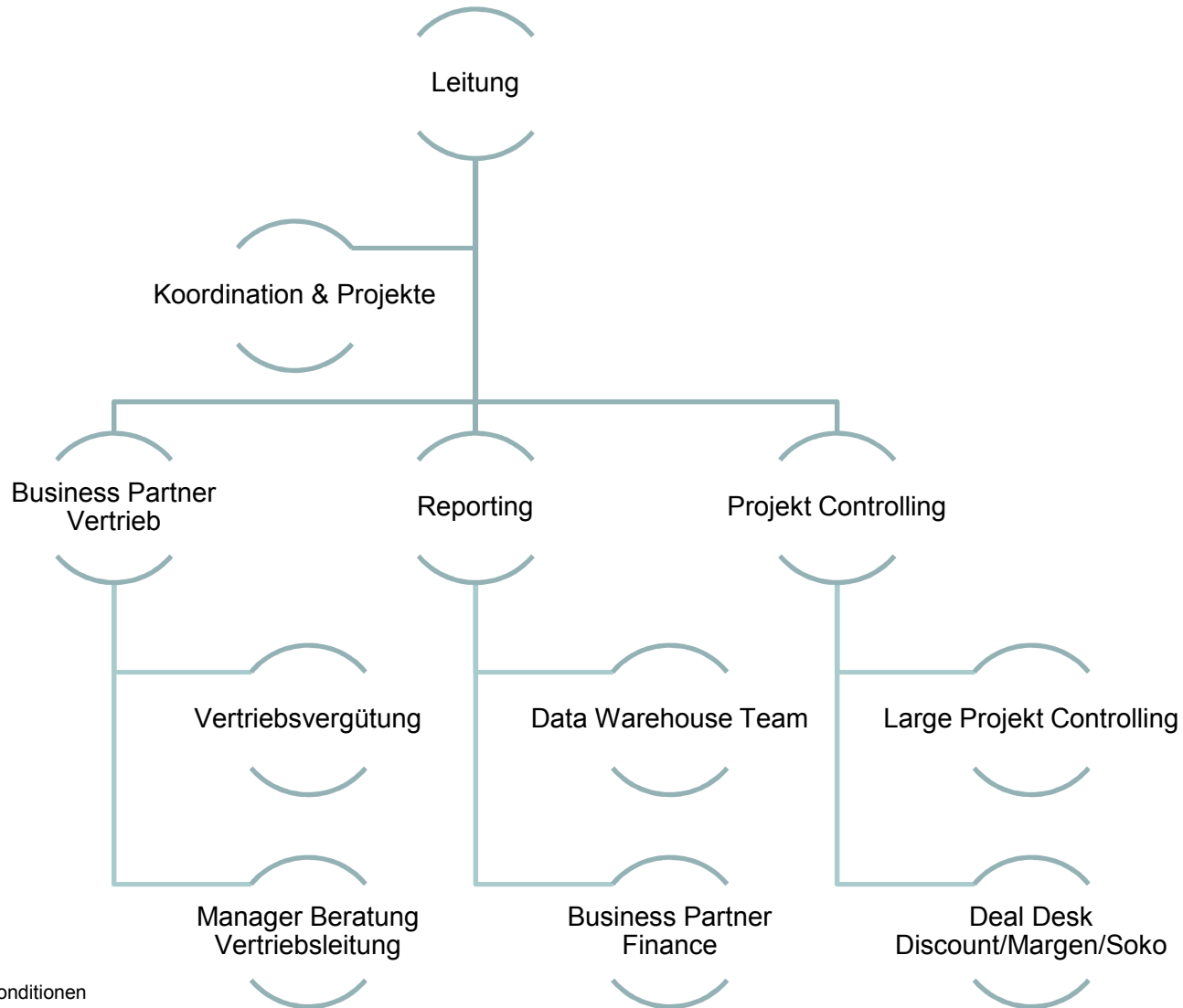
- Jeden Tag, Immer und immer wieder → Kontinuierliche Verbesserung & „Can Do“ Attitude
- Jeder Kundenkontakt erfordert professionelle Vor- und Nachbereitung
- Kenne das Kerngeschäft Deines Kunden, u.a. Zahlen & Fakten (Umsatz, Gewinn, Lokationen, Bereiche, Organisation, Lieferanten, Kunden, Eigentümer und Wettbewerber des Kunden sowie das Verhältnis zu diesen Stakeholdern
- Unternehmens-/Branchenziele und –Herausforderungen/-trends, Geschäftsprozesse

Vertriebscontroller sind der Partner der Vertriebsorganisation zu vielfältigen Themen --- Beispiel Controllingteam ---





Vertriebscontroller sind der Partner der Vertriebsorganisation zu vielfältigen Themen --- Beispiel Controllingteam ---



Soko – Sonderkonditionen

Vertriebskennzahlen

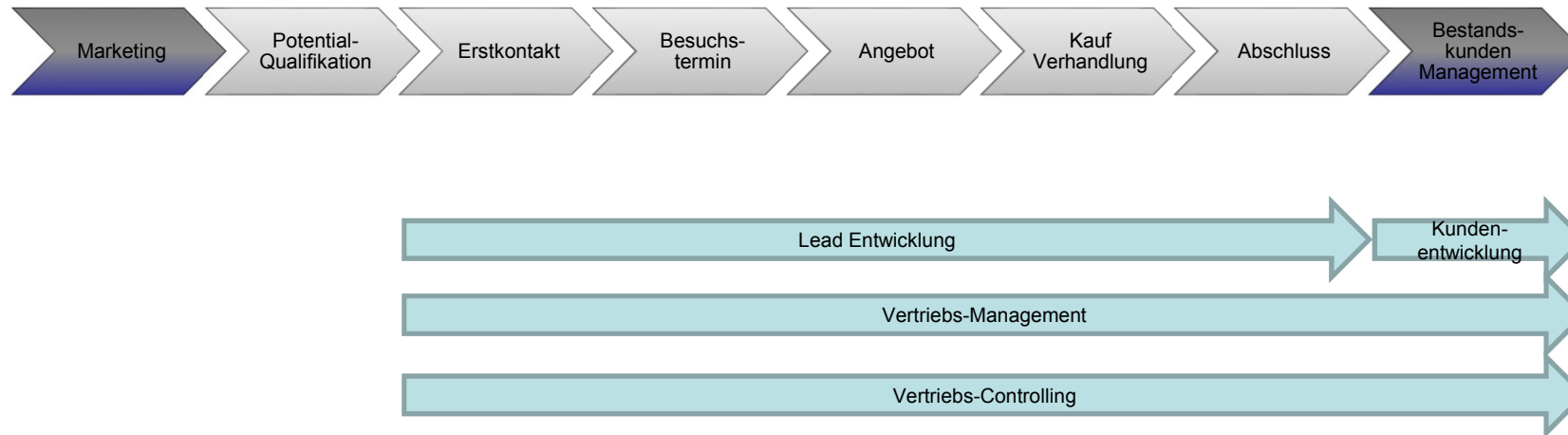


Mit einem effektiven Vertriebskennzahlensystem besitzt der Anwender ein umfassendes Informationsinstrument für sämtliche Absatz-, Kunden-, Wettbewerbs- und Marktsituationen. Vertriebskennzahlen (VKZ) bilden die Zielvorgaben für einzelne Vertriebsprozesse und steuern somit die Organisation als Ganzes 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.

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.

Vertriebsprozess

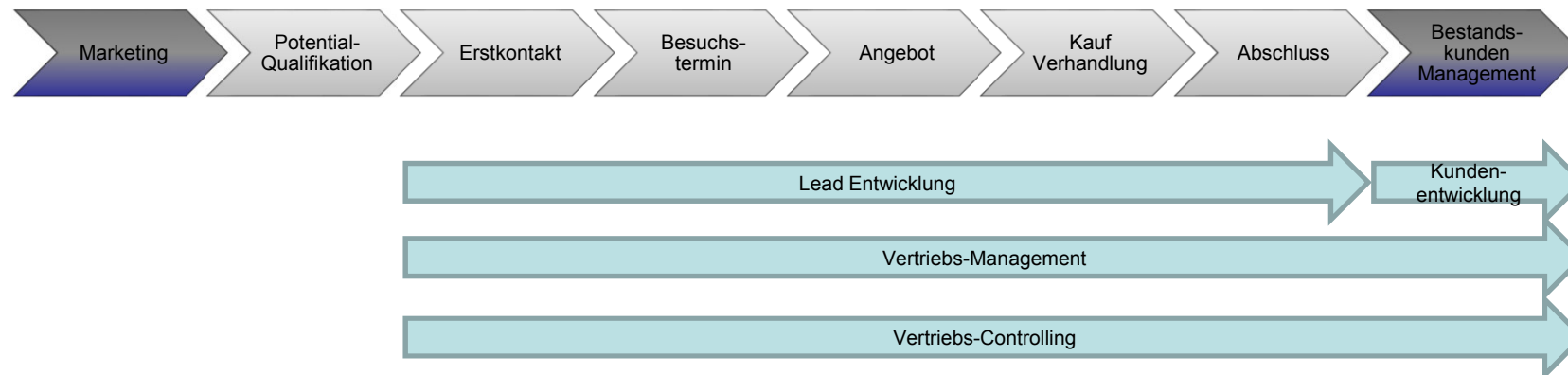


Grundlage des vertrieblichen Controlling ist der Vertriebsprozess eines Unternehmens. Die Kennzahlen dienen zur Steuerung und Zielfokussierung des Prozesses. Dem Unternehmen obliegt es, seine individuellen und auf die spezifischen Belange des Geschäfts zugeschnittenen Vertriebsprozess zu gestalten und die erforderlichen Kennzahlen zu implementieren.



Vertriebskennzahlen Vertriebsmanagement

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

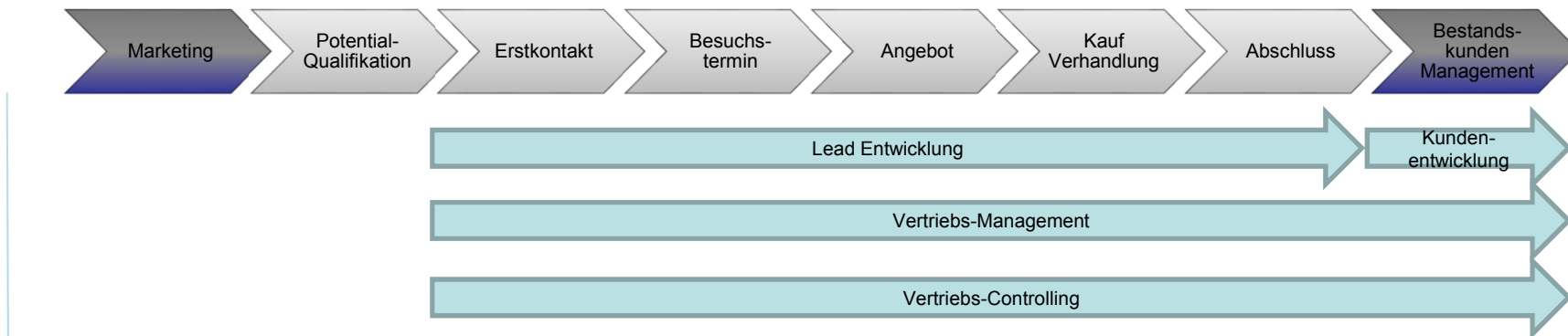


- Zeitlicher Anteil der Außenkontakte Vertrieb im Verhältnis zu gesamt verfügbarer Arbeitszeit pro Zeiteinheit
- Zielerreichungsquote im Vertrieb
- Planabdeckung
- Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter und Ausbildungseinheit/-ziel
- Mitarbeiterzufriedenheitsquote
- Durchschnittliche Zeitdauer der Auftragsgenerierung
- Vertriebskostenanteil
- Stornierungsquote

Vertriebskennzahlen Vertriebsstruktur



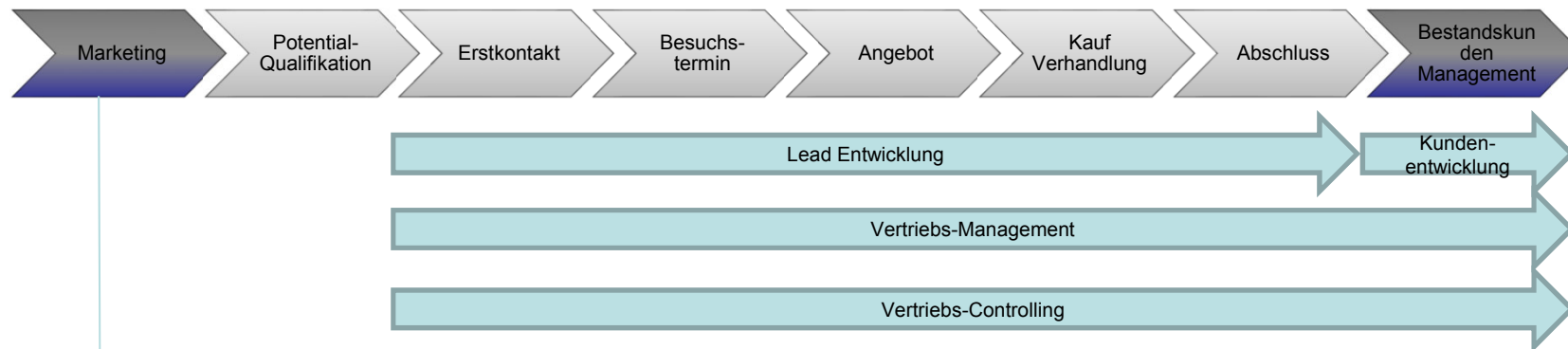
Vorwiegend geht es hier um die Kenntnis, wie die Vertriebsstruktur die Erreichung der Vertriebsziele in Umsatz, Auftragseingang, DB, etc. realisiert. Die Erkenntnisse daraus können stärkerorientiert auf andere Vertriebsbereiche durch "Modelling" übertragen werden. Die Kennzahlen bieten den Ansatz, grundsätzlich 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.



- Durchschnittliche Auftragsgröße pro Vertriebskanal, Branche, Produkt
- Anzahl Mitarbeiter zu Umsatz pro Vertriebsbereich
- Umsatz/AE/DB nach Vertriebskanälen

Vertriebskennzahlen 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.

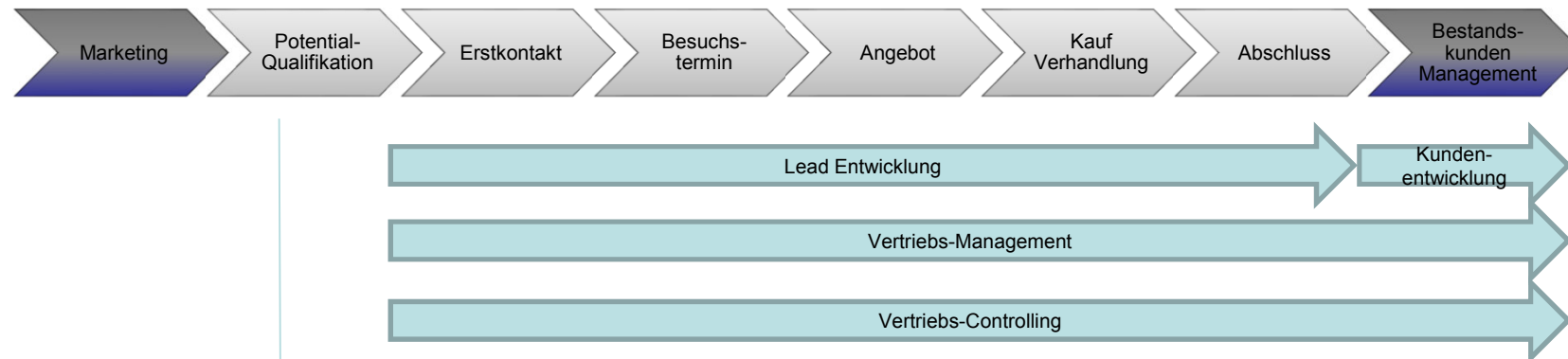


- Rücklaufquote pro Vertriebs- Marketingaktion
- Proz./absolute Anteil Messe-/Eventaufwand am Marketingetat
- Anzahl Zugriffe auf Webseiten des Unternehmens
- Veranstaltungsindex
- Präferenzgrad (Produkt- und Leistungspriorisierung)



Vertriebskennzahlen Potentialqualifizierung

VKZ zur Potenzialqualifizierung bilden die Grundlage zur quantitativen Beurteilung von Vertriebsgebieten, Vertriebszielen, Personalausstattungen und vertrieblichen Aufwendungen. In der Prozessphase "Potentialqualifizierung" wird das Marktpotenzial, angefangen bei reinen Adressdaten, über Detailinfos zu Ansprechpartnern, Systemausstattungen bis hin zu konkreten Bedarfssituationen 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.

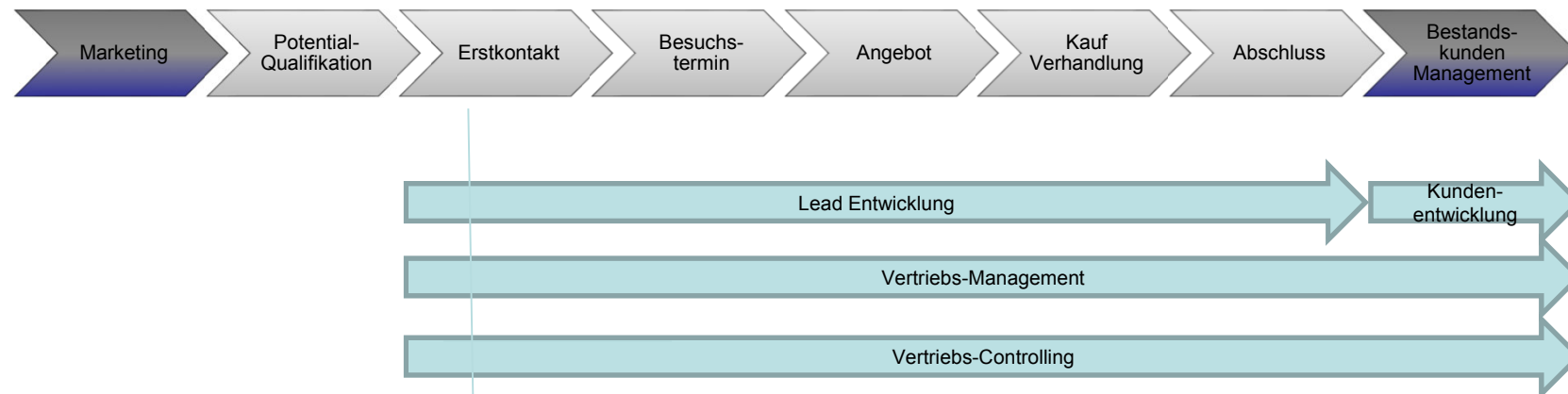


- Mengengerüst Potential (Kundengröße (z.B. Anzahl Mitarbeiter), Standorte, Ausstattungsgrad, ABC Analyse)
- Adress-/bedarfsqualifiziertes Potential zum Gesamtpotenzial
- Qualität der qualifizierten Adresspotentiale



Vertriebskennzahlen Leadentwicklung

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.

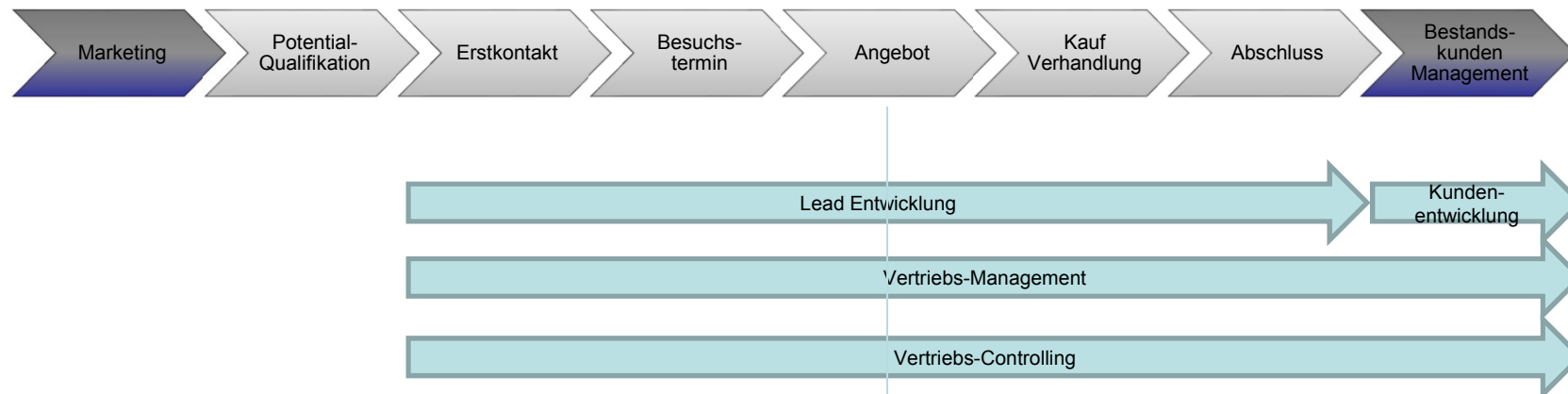


- Anzahl Kontakte/Besuche pro Zeiteinheit/Mitarbeiter/Partner etc.
- Gewonnene Interessenten (gemäß Unternehmensdefinition)
- Abgeschlossene Aufträge zu Prospects (Interessenten)
- Interessentenherkunft nach Marketinginstrumenten
- Forecast-Sales-Pipeline (Funnel)



Vertriebskennzahlen Angebot

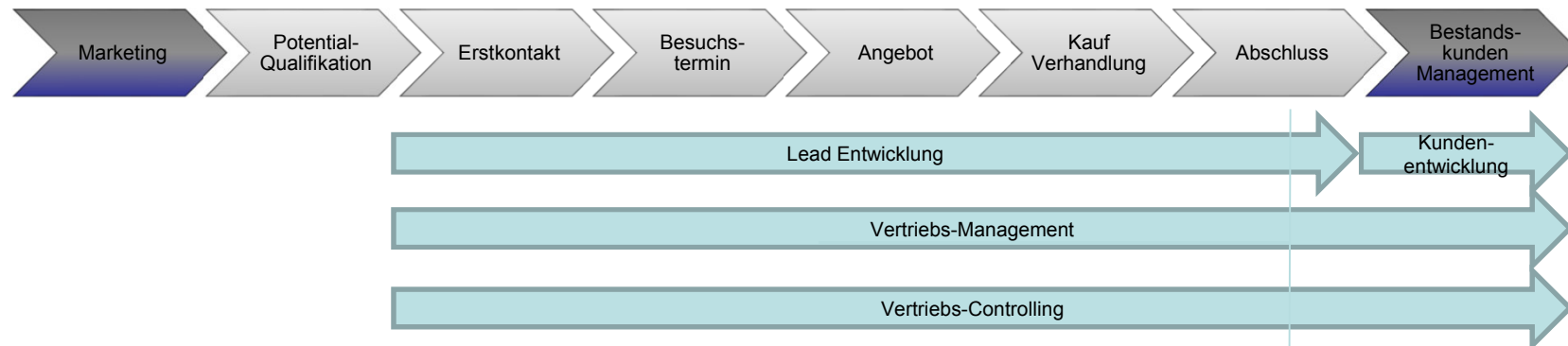
Zum Erhalt eines Angebots sind über erfolgreiche Vorphasen vom Kunden klare Signale gesetzt: eine grundsätzliche Bedarfssituation ist vorhanden, die angebotene Leistung ist von Interesse, weitere Verhandlungsbereitschaft besteht. Die Angebotsphase ist daher ein qualitativer Meilenstein im Vertriebsprozess (Leistung und Nutzen). Hier ist weniger die statische Betrachtung der Kennzahlen, sondern deren Entwicklung nach Zeiträumen, Branchen, Leistungen, Vertriebskanälen, etc. wesentlich. Vielfach geben diese Kennzahlen Anlass zur aktuellen Wettbewerbsbetrachtung, zur Überprüfung der Marktakzeptanz von Preis-/Nutzen oder zur Analyse vertrieblichen Vorgehens.



- Angebotserfolgsquote
- Total Contract Value abgegebener Angebote
- Auftragsverlustanalyse

Vertriebskennzahlen Abschluss

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.

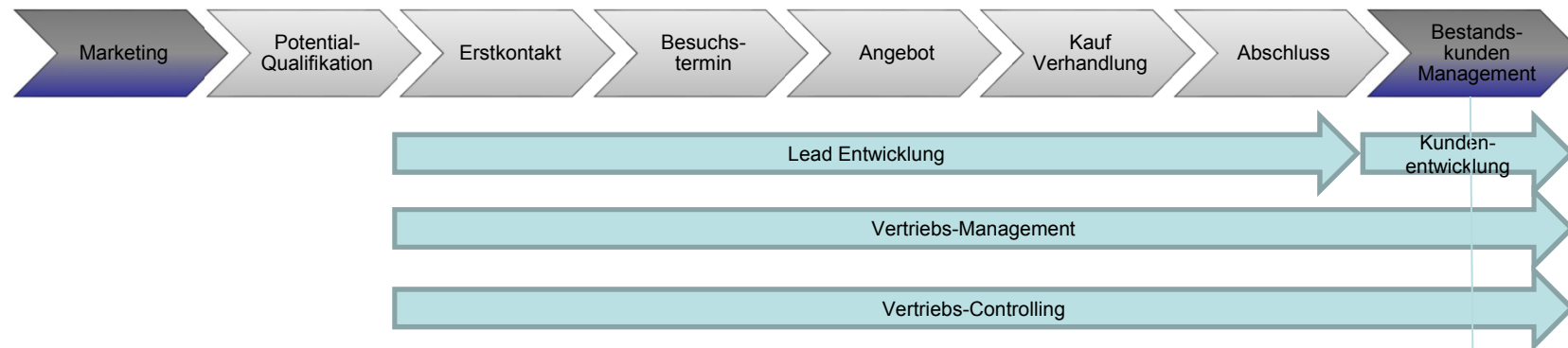


- Anzahl/Umsatz/Deckungsbeitrag gewonnener Aufträge nach Zielmärkten/-gruppen, Produktgruppen etc.
- Gewährte Rabatte/Erlösschmälerungen (Discounts) zu Brutto-Auftragseingang/Umsatz-Auftragswerten
- Neukundenanteil bei Order-Entry/Auftragsabschlüssen



Vertriebskennzahlen 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.



- 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 (CustomerSatisfaction)
- Nachverkaufsquote
- Kundenkontakthäufigkeit
- Referenzquote
- Kunden-Interaktionen pro Zeit-Struktureinheit



Backup Vertriebskennzahlen

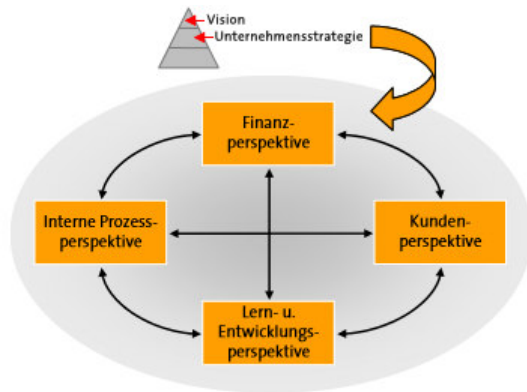


Abbildung 2: Vier Perspektivenebenen der BSC

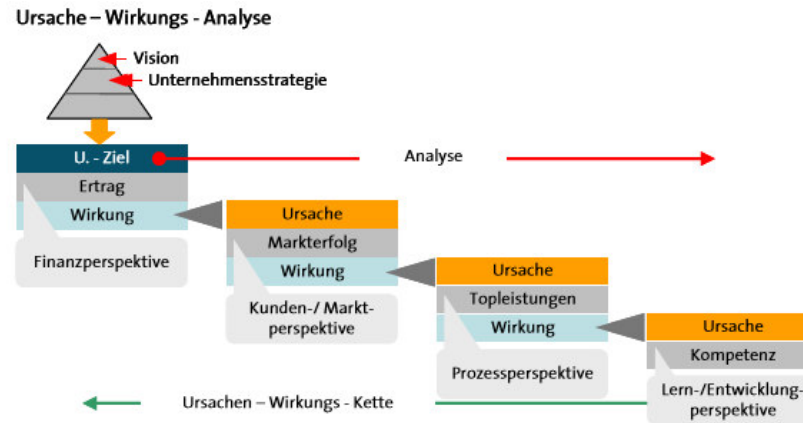


Abbildung 3: Die Ursache-Wirkungs-Kette der BSC.

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

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 Reisehäufigkeit 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.

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:	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.
■ 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.

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 Vertriebsseinheit ermittelt werden. Meistens erfolgt ein Vergleich mit anderen VB / Vertriebsseinheiten und ein Vergleich mit vereinbarten Soll-Größen. Die Erkenntnisse dienen dem Modelling in Vertriebsprozessen und der Leistungsmotivation im Vertrieb
■ Beispiel:	<p>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:</p> <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:	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.

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:	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? 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.
■ Beispiel:	Über einen längeren Zeitraum betrachtet, können Rückschlüsse über die Bedeutung der Messe- und Eventaktivitäten getroffen werden. 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.
■ 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, monatsweise, 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 (gecached) 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, Folgebefuche 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:	Produktanbieter: % der verkauften Produkte aus dem Präferenzbereich am Gesamtumsatz Dienstleister: Auslastungsgrad in % der fakturierten Stunden zu den gesamt verfügbaren Stunden
■ Prozess:	Marketing: Marktbeobachtung, Kundenbefragungen, Kennzahlermittlung Controlling
Bedeutung	
■ Praxis:	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. 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.
■ Beispiel:	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. 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.

■ Bemerkungen:	■ Für Produkthanbieter 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.
----------------	---

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 Zeleinheiten (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:	<p>3x-Pipeline (drei X)</p> <p>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</p>
■ 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	<p>Abdeckungsgrad definierter Informationskriterien (Muss/Kann/Nice-to-have) zur Gesamtanzahl der Kriterien</p> <p>Qualität/Aktualität der Potenzial-/Interessentendaten als Skalierung</p> <p>Anzahl "Datenleichen" aus Rücklauf zu gesamtem Adresspotenzial der Aktion</p>
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:	<p>■ Um den Umfang und die Tiefe der grundsätzlich benötigten Informationen zu bestimmen, sollte eine Informationsbedarfsanalyse vorangestellt werden.</p> <p>■ Des Weiteren sollte eine sinnvolle Gewichtung erfolgen, um die Entstehung von kostenintensiven Datenfriedhöfen zu vermeiden.</p>

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 Vertriebserfolgen. 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:	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 allokkieren. Dies schließt dann auch entsprechende Vorstufen, bis hin zum Marketing mit ein. Regelmäßige Erhebung und Bewertung der Kennzahl Einheiten in Bezug auf die Gesamtanzahl im definierten Zielmarkt
■ Beispiel:	<p>3x-Pipeline (drei X), oder Verhältnis A:B = 1:3, wobei A-Leads bei einer Abschlusswahrscheinlichkeit von > 70% liegen sollten. Dies ist jedoch Unternehmensspezifisch festzulegen.</p> <p>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.</p>
■ 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 Auftragswahrscheinlichkeit und der Gesamtzahl der bearbeiteten Leads gesetzt werden

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.

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 Vertriebsprozess/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	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.

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

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 Vertriebsprozess, 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 Zyklus- 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:	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. Kann dem Entdecken zusätzlichen Marktpotentials dienen und kann im Rahmen einer Vertriebsaktion auch zum Jahresende noch zu spürbarem Erfolg führen. Ressourcen-Aufwand für Nachverkäufe ist geringer als bei Neugeschäft. Auch Aussagen über die Unterteilung der VB's in Farmer und Hunter möglich.
■ 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 Nachverkaufumsatz 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 Vertriebsfolger 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:	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: <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 Somit wird eine hohe Referenzquote als Zeichen einer hohen Kundenzufriedenheit gewertet. Sie stärkt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters.
■ Beispiel:	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.
■ 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



Backup Controlling Team

Fachliche Anforderungen an die Team Mitglieder Reporting – Bsp.



Manager Beratung

- Entsprechen Rollenbild des Controllers
- Kennen und verstehen die strategische Ausrichtung der Vertriebsmanagement
- Sind sowohl im strategischen und operativen Controlling mit den Controlling Instrumenten und deren Anwendung vertraut
- Sind zu einem gewissen Grad mit der IT vertraut, Access, Excel, BI Tool – führen Analysen selbständig durch und leiten entsprechende Maßnahmen ab
- Sprechen die Sprache der Manager die sie betreuen – bereiten Entscheidungsvorlagen strukturiert auf
- Sprechen die Sprache der Partner aus den Bereichen Vertrieb, Finanzen, IT, Marketing, HR

Vertriebsvergütung

- Kennen den gültigen Vertriebsvergütungsplan und sind in der Lage entsprechende Analysen durchzuführen (Wirkungsmechanismus)
- Sehr gute Deutschkenntnisse und Anwendung der deutschen Sprache
- Beherrschen das kaufmännische Rechnen, kennen sich mit buchhalterischen Themen wie Rückstellungen und Abgrenzungen aus
- Kennen und beherrschen alle Prozesse der Vertriebskanäle

Fachliche Anforderungen an die Team Mitglieder Business Partner Vertrieb – Bsp.



Data Warehouse Team

- **Sind ausgeprägte Informatiker mit einem Grundwissen an wirtschaftlichen Zusammenhängen (z.B. Wirtschaftsinformatiker)**
- **Beherrschen die Struktur und den Aufbau relationaler Datenbanken (SQL, Oracle) und das Zusammenspiel von Daten aus den verschiedenen Systemen**
- **Kennen und verstehen die Data Warehouse Architektur**
- **Sprechen die Sprache der IT und der Controller**
- **Ausgeprägtes analytisches und logisches Denkvermögen**

Business Partner Finance

- **Entsprechen weder klar dem Rollenbild eines Controllers noch dem eines Buchhalters**
- **Kennen sich mit der Bildung und Interpretation von Kennzahlen und deren Wirkmechanismus aus**
- **Beherrschen das kaufmännische Rechnen**
- **Kennen und beherrschen alle Prozesse der Vertriebskanäle und deren Auswirkungen auf die finanztechnischen Kennzahlen wie Cost of Sales / Conversion Rate/ Sales Performance etc.**

Fachliche Anforderungen an die Team Mitglieder Projekt Controlling – Bsp.



Large Project Control

- Entsprechen eher dem Rollenbild Controller
- Kalkulieren von komplexen Kundenprojekten und entwickeln diese gemeinsam mit dem Vertrieb
- Beherrschen Kalkulationsmechanismen, DB Rechnungen etc.
- Haben ein breites Produkt und Lösungs Know how um ggf. entsprechende Beratung zu liefern
- Kennen das Umfeld der Vertriebsorganisation und der Serviceorganisation
- Hohe Kommunikationsbereitschaft und Flexibilität

Deal Desk – Discount und Margen, Sonderkonditionen

- Entsprechen weder klar dem Rollenbild eines Controllers noch dem eines Buchhalters
- Beherrschen das kaufmännische Rechnen, speziell die DB Rechnung
- Haben ein breites Produkt und Lösungs - Know how um ggf. entsprechende Beratung zu liefern
- Steuern über Kennzahlen das Discountverhalten der Vertriebsmitarbeiter