

PRODUKTIVITÄTSMESSUNG IM VERTRIEB

Verkaufскоach ♦ Die Produktivität beschreibt das Verhältnis von Output zu Input, multipliziert mit 100. Nehmen wir als Beispiel einen Außendienstmitarbeiter, der bisher 20 Kundenbesuche je Woche absolviert und sich jetzt im vergleichbaren Zeitraum auf 22 Besuche gesteigert hat. Dann ist seine Produktivität im Hinblick auf Kundenbesuche um zehn Prozent gestiegen. ♦ **Marc Sobolewski**



Indem alle direkt zurechenbaren Vertriebskosten vom Umsatz abgezogen werden, wird der Vertriebsdeckungsbeitrag ermittelt – eine der gängigen Kennziffern im Verkauf.

Controlling kommt aus dem Englischen to control something und bedeutet etwas aussteuern, etwas beeinflussen. Verkaufscontrolling ist somit kein Kontroll-, sondern ein Steuerungsinstrument.

Steuerung des Verkaufs über Kennzahlen ist einfach

Es kommen wenige Kennzahlen im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen zum Einsatz. Das ist insofern interessant, weil sie auf sehr anschauliche Weise schnell Informationen liefern und Transparenz erzeugen. Umfassende Transparenz im Verantwortungsbereich liegt schließlich im Interesse jedes Verkaufleiters. Sie ist unabdingbare Voraussetzung, um schnell über kurzfristige Gegensteuerung Einfluss auf die Verkaufsentwicklung nehmen zu können. Die Qualität der Entscheidungen für die Steuerung des Verkaufs gewinnt bei dieser Vorgehensweise schnell eine ganz andere Dimension, wenn sie auf Daten, Fakten und Vergleichen basiert und weniger vom Bauchgefühl oder rückwärtsgerichteten Erfahrungen bestimmt wird.

Gängige Kennziffern im Verkauf

Die Aufzählung umfasst eine Auswahl, sie ist beliebig erweiterbar.

♦ Neben Umsatz, Mengen- oder Stückzahlen ist der **absolute Marktanteil** eine der wichtigsten Kennziffern im Verkauf.

Was sich auf den ersten Blick gut liest, ist allein nicht aussagefähig. In unserem Beispiel wissen wir nichts über die Qualität seiner Arbeit, rein gar nichts über die Zufriedenheit seiner Kunden, geschweige denn, ob unser Verkäufer seine Verkaufsziele zur Zufriedenheit seines Verkaufleiters erreicht hat. Was wir auch nicht wissen, ist, ob mit der Produktivitätssteigerung eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und des Gewinns einhergegangen ist. Vielleicht sind ja im Gegenzug die Kosten angestiegen, um die erhöhten Kundenbesuche zu ermöglichen. Und wenn sein Vorgänger in der Verkaufsregion im

gleichen Zeitraum 25 Besuche absolvierte, erscheint die Leistungssteigerung im Vergleich nicht wirklich ausreichend. Dennoch ist die Produktivitätsmessung im Verkauf sehr wichtig, weil es mit vergleichbar wenigen Kennziffern gelingt, komplexe Unternehmens- und Verkaufsvorgänge zu erfassen und ergebniswirksam zu steuern. In Abhängigkeit von Zielrichtung und Blickwinkel werden dafür Kennzahlen gebildet, die auf nachvollziehbaren und leicht zu ermittelnden Größen beruhen. Diese Aufgabe ist im Verkaufscontrolling zu Hause und es hat regelmäßig die Daten, etwa monatlich zu liefern.



Voraussetzung zur Bildung der Kennziffer ist die exakte Ermittlung des relevanten Markts, zum Beispiel in der Region oder im Land. Hilfreich als Informationsquellen sind Veröffentlichungen der Sparkassen (die sehr viele Daten erheben und verdichten), der entsprechenden Verbände oder des statistischen Bundesamts in Wiesbaden. Die Informationen gibt es kostenfrei.

- ♦ Wer Benchmarking betreibt, greift zum **relativen Marktanteil**, bei dem der eigene Umsatz in Bezug zum Umsatz des Hauptmitbewerbers gesetzt wird. Diese Kennziffer lässt sich auch auf mehrere Hauptmitbewerber erweitern oder für ausgewählte Teilmärkte und Sortimente spezifizieren.

- ♦ Der **Vertriebsdeckungsbeitrag** wird ermittelt, indem alle direkt zurechenbaren Vertriebskosten (dazu zählen Gehälter, Provisionen, Prämien jeglicher Art, die Kosten für Autos, Reisen, Spesen, Übernachtungen, die Ausgaben für Messen, VKF-Aktionen, Transport, Verpackungen sowie alle anderen direkt zurechenbaren Verkaufskosten) vom Umsatz abgezogen werden. Dieser ermittelte Betrag verbleibt zur Deckung aller betrieblichen Aufwendungen. Die Betrachtung auf der Ebene des einzelnen Außendienstmitarbeiters eignet sich, um Abweichungen und Ursachen zu erkennen und sofort anzugehen.

- ♦ Die **Umsatzrentabilität** zeigt, wie profitabel Ihr Unternehmen arbeitet. Diese Größe sollte stetig wachsen, weil Sie daraus Ihre Investitionen tätigen und die Rendite schöpfen.

- ♦ Die **durchschnittlichen Kosten je Kundenbesuch** ermitteln Sie für Ihr gesamtes Außendienstteam und dann auf der Mitarbeiterbasis. Dafür dividieren Sie einfach die ermittelten Kosten durch die Zahl der Kundenbesuche. Diese Kennziffer führt schnell zur Erkenntnis, wo Besuche durch Außendienstler Sinn machen und wo nicht und welche Außendienstmitarbeiter besonders „teuer“ oder unrentabel arbeiten. Die Betrachtung lässt sich ohne Weiteres variieren, indem Sie z. B. die gefahrenen Kilometer in Bezug zu Kundenbesuchen und Ergebnis setzen. Selbst bei großen Verkaufsgebieten wie Bayern sind Jahreskilometer jenseits der 80.000 km in Frage zu stellen, allein schon aus Gründen der Rentabilität.

- ♦ Der **Umsatz je Reisetag** oder **Vertriebsdeckungsbeitrag je Reisetag** geht in die gleiche

Richtung. Bei der Auswahl der Kennziffern dürfen auch die folgenden nicht fehlen:

- ♦ die **Anzahl der durchschnittlichen Kundenbesuche pro Woche**,

- ♦ der **durchschnittliche Umsatz je Kunde**

- ♦ oder das sogenannte **Auftragsbesuchverhältnis**, das Auskunft darüber gibt, wie viele Besuche bis zum Abschluss eines Auftrags notwendig sind. Auf der Produkt- und Sortimentebene lassen sich ebenfalls sinnvolle Kennziffern ableiten.

- ♦ Der **Flächenumsatz** spielt gerade im Handel eine wichtige Rolle und ist Indiz dafür, welchen Bestandteilen des Verkaufssortiments welcher Anteil an der Gesamtfläche zugebilligt werden soll. Eine Variation ist die Betrachtung auf der aussagekräftigeren **Deckungsbeitragebene**.

Ganzheitliche Aspekte einbeziehen

Bei der Produktivitätsmessung kommt es in einem ebensolchen Maße darauf an, auf das Verkaufsteam an sich abzielen, auf die Kultur und auf die Kunden. Verkäufer, die motiviert sind, verkaufen einfach besser. Ebenso solche, die gut trainiert sind, die eine hohe Abschlussorientierung haben und eine exzellente Selbstorganisation praktizieren – und die sich mit ihrem Unternehmen und ihren Produkten identifizieren. Im Prinzip geht es darum, „nicht nur zu messen“, sondern aktiv die Stellschrauben für Produktivitätssteigerung im Verkauf zu identifizieren. Über geeignete Kennziffern lassen sich die Ergebnisse messen.

Die Erfolgskultur lässt sich indirekt messen. Was sichtbar wird, ist die Atmosphäre des Erfolgs, die sich unter anderem darin äußert, dass die Verkäufer im Verkaufsteam mit hohem Einsatz zugange sind, gemeinsame Werte und Ziele verfolgen, Ausfallzeiten und Fluktuation gering sowie Effizienzen hoch sind und sich gute Verkäufer auch von extern bewerben, um Teil dieses Spitzenteams zu werden.

Die Beziehung zu Kunden ist ebenfalls eine nähere Betrachtung wert. Kunden, die dem Unternehmen dauerhaft verbunden bleiben, sind zufriedener, stehen für geringere Bearbeitungskosten im Verkauf, höhere Volumen, höhere Deckungsbeiträge und empfehlen an Dritte weiter. Sie sind auch in schwierigen Zeiten eher bereit, „ihrem Lieferanten“ die Treue zu halten.

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittel-



ständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit,

Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski
Telefon: 069 5979 7558
E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
Web: www.m-2-s.de



Das Ziel liegt auf der Hand

Wer die Stellschrauben kennt, die positiv auf Ertrag, Wertsteigerung, Produktivität Zuwachs einwirken, tut gut daran, auch diese zu beeinflussen. Unabhängig von der Auswahl und Bildung der Kennzahlen gilt es, die Gesamtheit aller Kennzahlen und die ganzheitliche Sichtweise im Auge zu behalten. Die Erhebung einmal im Monat zu einem Stichtag bietet sich an. ♦

Informationen zum Thema

„**Work-Life-Balance: Anlei- tung für Verkäufer“** finden Sie in der Rubrik Verkaufскоach im Bereich Fachberatung auf

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv
Verkaufскоach, Fachberatung, Vertrieb

