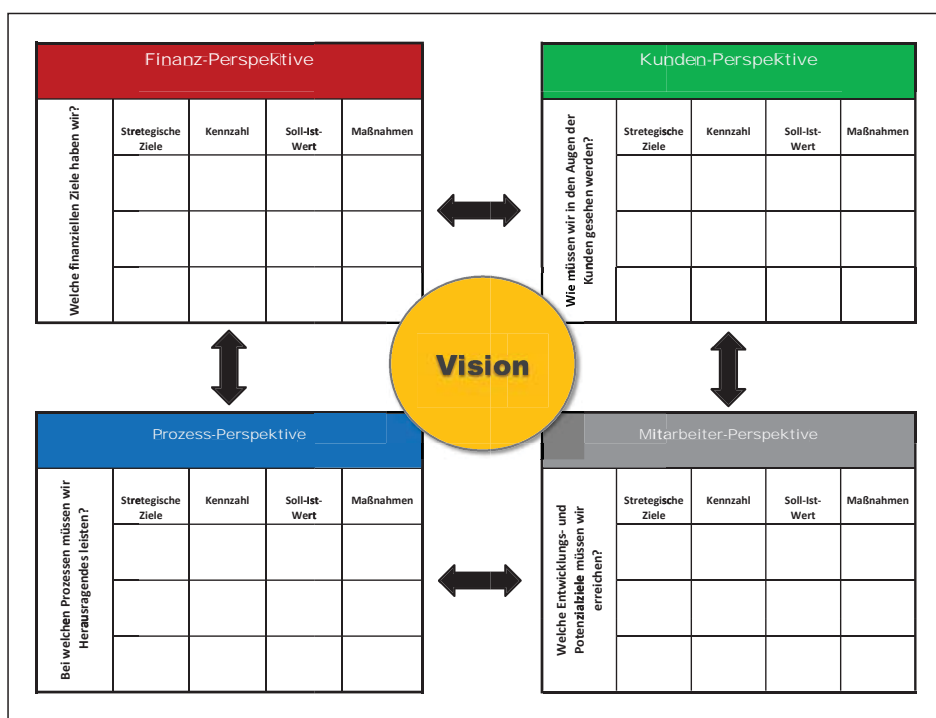


Kennzahlen müssen her

Vertriebsprofi Lutz Loebel gibt Profi-Tipps für Baustoffverkäufer: Diesmal erläutert er, wie man mit Kennzahlen Erfolg messbar und planbar macht.



erreichen werden. Das bietet Ihnen beispielsweise das „Strategische Kennzahlen-System für den Mittelstand“ (SKS), das die INtem-Gruppe auf Grundlage der „Balanced Score Card“ (BSC) entwickelt hat. Dabei winken nicht wenige Praktiker ab – zu Recht: Oft genug ist die BSC in seitenlangen Abhandlungen unnötig verkompliziert worden – mit der Folge, dass niemand so recht damit arbeiten will. Das SKS-System kenne ich aus eigener Erfahrung, darum stelle ich es Ihnen exemplarisch vor.

Einfaches System

Welches System Sie auch immer verwenden: Es muss einfach, schnell und praxisbezogen anwendbar sein – und schlau genug, um Ihnen einen tatsächlichen Mehrwert zu bieten. Sonst können Sie's auch lassen, denn ein wenig Arbeit steckt natürlich schon drin, in so einem

Ihr bestes Ziel-Management wird nichts nützen, wenn Sie nicht wissen, wie sie Ihre Ziele messen können. Messbarkeit ist eines der fünf SMART-Kriterien („baustoffpraxis“ 1/2013) und unerlässlich, wenn Sie nicht nur heiße Luft vor sich her pusten wollen. Also müssen Kennzahlen her. Vermutlich haben Sie bereits ein Kennzahlen-System im Haus, Sie haben regelmäßig Zugriff auf die wichtigsten Zahlen, Daten und Fakten (ZDF), können sie interpretieren und wissen, wie sie damit umzugehen haben. Glückwunsch, Sie gehören zu einer noch recht überschaubaren Minderheit. Falls Sie (noch!) nicht mit ZDF arbeiten, empfiehlt sich ein Einstieg über ein einfaches Werkzeug, das ich Ihnen gleich beschreibe. Wichtig: Sie müssen kein Vollblut-Controller werden, aber ein paar Kennzahlen sollten Sie als Verkäufer nutzen – und beherrschen.

Aussagekraft für heute und morgen

Welche Informationen können Sie all den Statistiken, Auswertungen und Zahlen, die täglich auf Ihren Schreibtisch kommen, wirklich entnehmen? In den meisten Fällen sind diese Zahlen ein Blick auf gestern, auf den letzten Monat, das letzte Quartal. Wichtig natürlich zur Steuerung und Sicherung des Unternehmens, allerdings ein Blick zurück – mit wenig Aussagekraft für heute und morgen. Viel wertvoller für Sie sind andere Kennzahlen: Zahlen, die Ihnen zeigen, ob Sie heute auf dem richtigen Weg sind und ob Sie Ihre Ziele morgen

Kennzahlen-System. Die Arbeit damit lässt sich in drei Buchstaben darstellen: Z-A-K – so einfach ist das:

- Ziele
- Aktionen
- Kennzahlen

Aus der Vision Ihres Unternehmens entwickeln Sie eine Strategie, daraus wiederum Ziele, daraus konkrete Aktionen und Maßnahmen. Ob diese Maßnahmen greifen, messen Sie anhand dazu passender Kennzahlen. Ziele, Maßnahmen und Zahlen stehen übersichtlich auf einer Karte. Und für die vier Perspektiven, unter denen ein Unternehmen gesehen werden kann, gibt es eine Karte. Die Grafik auf dieser Seite macht deutlich, welche zentrale Herausforderung Sie im Unternehmen und im Verkauf mit der BSC in der SKS-Version lösen: Sie schließen die vielfach vorhandene Lücke zwischen der großen Vision/Strategie des Unternehmens und der Umsetzung. Sie aber sorgen systematisch dafür, dass die Ziele Ihres Unternehmens bzw. Ihr Team umgesetzt werden, weil Sie durch jeweils angepasste Kennzahlen Ihren Erfolg messbar und vorhersehbar machen.

Das ist für Sie als Verkäufer in gleich mehrfacher Hinsicht wichtig: Sie erhalten nicht nur ein vages Gefühl, ob Sie auf Kurs liegen. Sie können sich viel besser mit Kollegen messen, Ihrem Chef mit wenigen Handgriffen Ihre Erfolge präsentieren. Und: Sie können ganz gezielt gegensteuern, wenn etwas ungeplant

aus dem Ruder läuft: Kein Gießkannen-Prinzip mehr bei Korrekturmaßnahmen, Sie wissen genau, wo es klemmt. Das spart Ihnen viel Zeit, Sie konzentrieren sich auf Ihre Aufgaben. Wie erwähnt, sind die Kennzahlen, die regelmäßig in Ihren Statistiken auftauchen, in die Vergangenheit gerichtet. Wenn Sie eine Umsatzstatistik des letzten Quartals anschauen, sehen Sie, dass es im vergangenen Quartal gut oder schlecht gelaufen ist. Mehr nicht. Sie sehen womöglich auch, wo Sie Ihre größten Abweichungen haben – nach oben oder nach unten. Sie sehen noch lange nicht, wie es in diesem Quartal oder im nächsten laufen wird. Sie sehen also das Ausmaß der Symptome, nicht aber deren Ursachen. Für Ihre heutigen und künftigen Entscheidungen sind sie deshalb von überschaubarem Wert. Nun eröffnet sich für Sie bei der BSC in der SKS-Version eine neue Welt von Kennzahlen: Frühindikatoren, die Ihnen jetzt zeigen, wo Sie morgen stehen werden. Statt auf schlechte Umsatzzahlen zu reagieren, handeln Sie auf Grund von Frühindikatoren dann, wenn noch Zeit ist. Sie gestalten den Erfolg Ihres Unternehmens mit. Wenn Sie die BSC einführen, ist es deshalb eine zentrale Aufgabe, die richtigen Kennzahlen zu finden – unternehmensspezifisch für Ihre aktuellen Ziele.

Überblick verschaffen

Konkretes Beispiel: Sie haben als Ziel, die Kundenzufriedenheit durch Optimierung der Logistik zu steigern. Dann wählen Sie als messbare Kennzahl zum Beispiel die Anzahl der Vorschläge, die Mitarbeiter zur Verbesserung der Logistik machen (das ist ein recht guter Frühindikator). Eine weitere Kennzahl (Spätindikator): die Anzahl der Beschwerden über Logistikprobleme. Pro Ziel sind drei Indikatoren ausreichend. Gleichzeitig leiten Sie gezielte Maßnahmen ein, etwa: Prämie für den besten Mitarbeiter-Vorschlag, bessere System-Lösungen für die Logistik – und messen die Kennzahlen in regelmäßigen Abständen. So merken Sie sofort, ob Ihre Maßnahmen greifen, können korrigieren, verstärken etc., kurz: Sie handeln, bevor der Kunde wegen genau dieser Probleme abspringt (und so für schlechtere Umsatzzahlen sorgt). Speziell für den Verkauf gibt es eine ganze Reihe interessanter Frühindikatoren, die Ihnen als Führungskraft im Verkauf die entscheidenden Informationen geben: Quote der Angebotserfolge, Preisnachlassquote, Anzahl der Empfehlungen, um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Definieren Sie die für Sie wichtigsten Früh-Indikatoren in mehreren Schritten – und mit einem ständig wachsenden Teilnehmerkreis. Starten Sie ausnahmsweise nicht mit der großen Runde im Team, sondern arbeiten Sie „von klein zu groß“ – Sie haben sonst zwar einen Riesen-Fundus an Ideen, aber Sie schaffen keine Priorisierung und verlieren sich in der großen Masse. Nun geht es darum, das System in fünf einfachen Schritten einzuführen. Das können Sie nicht allein tun, dazu brauchen Sie die Mitarbeit eines ganzen Teams, womöglich muss Sie hier auch ein neutraler Dritter methodisch unterstützen: Das ist eine der Königs-Disziplinen und möglicherweise für so manchen Vertriebler mit Ambitionen auf eine professionelle Entwicklung interessant. Spätestens als Vertriebsleiter sollten Sie zumindest davon gehört haben.

Schritt 1: Strategie finden

Die BSC ermöglicht es Ihnen, die Strategie Ihres Unternehmens oder des Vertriebs in quantitative Ziele und Messgrößen zu zerlegen. Das ist die größte Stärke und der wichtigste Vorteil dieses Systems. Deshalb steht am Anfang die klare Definition Ihrer

Vision und – in einem nächsten Schritt – Ihrer Strategie: Starten Sie dazu eine IST-Analyse: Wo im Markt stehen Sie? Und erarbeiten Sie Ihre Soll-Positionierung: Wo wollen Sie morgen im Wettbewerb stehen?

Schritt 2: Strategische Ziele ausarbeiten

Haben Sie Ihre grundsätzliche Strategie festgelegt, leiten Sie daraus konkrete Ziele ab. Starten Sie dazu am besten ein Brainstorming zu der Frage: Welche Ziele bilden die Strategie am besten ab? Gruppieren Sie die Ergebnisse dabei so:

- Basisziele (pauschal, kein strategischer Bezug)
- Strategische Ziele (mit der Strategie verknüpft)
- Maßnahmen (Vorschläge zur Vorgehensweise)

Schritt 3: Kennzahlen ermitteln

Jetzt wird es sehr konkret: Sie legen im dritten Schritt Kennzahlen für Ihre Ziele fest, messbare Größen, an denen Sie feststellen können, ob Sie Ihre Ziele erreichen. Drei Kennzahlen pro Ziel sind genug.

- Konzentrieren Sie sich möglichst auf Frühindikatoren
- Wenn möglich, relative Kennzahlen benutzen
- Art und Quelle der Erhebung festlegen
- Verantwortlichen festlegen, der die Zahlen zusammenstellt
- Ist-Werte für die laufende Periode feststellen
- Zielwerte festlegen

Schritt 4: Maßnahmen

Nun legen Sie konkrete Maßnahmen fest, die zur Erreichung Ihrer Ziele führen. Dazu ist wieder ein Brainstorming empfehlenswert. Entwickeln Sie einen Berichtsbogen für jede Maßnahme mit Meilensteinen als Anhaltspunkt.

Schritt 5: Konstante Entwicklung

Damit steht Ihr BSC-System – Sie müssen es nur noch am Leben erhalten. Durch:

- Halbjährliche Checks und Meetings zur Zielerreichung und zum Zielüberdenken
- Strategie-Reviews (Strategien können mit der Zeit wachsen oder ersetzt werden)

In der nächsten Ausgabe geht es um das Thema „Neukunden-Akquise“: Sie lesen, warum Sie auf manches Angebot besser verzichten würden und wie Sie mit effektiven Strategien schneller zum Abschluss kommen.

Zum Autor

Lutz Loebel (48) ist international als Vertriebs- und Management-Berater tätig. Mehr als 25 Jahre arbeitete er in führenden Positionen der Bau-, Holz-, Fliesen- und Sanitär-Branche. Loebel lebt mit seiner Familie in Eichenried bei München. Kontakt: kontakt@lutzloebel.com, www.lutzloebel.com

