

## Vertriebscontrolling – Überwachung der Inputs anstatt der Outputs

Eine Grundproblematik des Vertriebscontrollings ist doch die meist schlechte Datenlage, wenn kein CRM System genutzt wird, da der Vertriebsprozess selbst nur wenige Daten liefert, die zur Kennzahlenbildung herangezogen werden können. Das Ergebnis (Output) des Vertriebsprozesses (Menge, Umsatz, Kundenzufriedenheit, etc.) entsteht zeitlich deutlich nach den einzelnen Stufen des Vertriebsprozesses und lässt auch kaum Rückschlüsse auf die Qualität und Quantität der einzelnen Aktivitäten zu.

Geht man aber von einem Prozessmodell des Verkaufs aus, so unterstellt man ja, dass wenn der richtige Verkäufer die richtigen Dinge in der richtigen Häufigkeit tut, sich dann der Verkaufserfolg - wie von alleine - einstellt. Ähnlich beim Bierbrauen: hier werden einerseits die Zutaten sorgfältig ausgewählt und laufend Temperatur, Druck und Zeiten überwacht damit das Bier dann so schmeckt wie es soll. Niemand würde auf die Idee kommen diese Variablen dem Zufall zu überlassen, um dann beim Verkosten festzustellen, es schmeckt nicht und einige Hektoliter des Gebräus vernichten.

So kann man doch auch beim Vertriebsprozess davon ausgehen, dass wenn ein(e) Kundenbetreuer(in) die notwendigen Qualifikationen und Produktkenntnisse hat, Kundenkontakte in ausreichender Häufigkeit durchführt und ausreichend Angebote erstellt, dass sie/er entsprechende Erfolge bei Stamm- und Potentialkunden haben wird.

So ist aus der Sicht des Controllings unter Umständen wesentlich effektiver einfach zu messende Inputvariable zu überwachen, als schwierig zu erfassende Prozessvariable oder Outputvariable, da ja eine feste Input-Output Relation (Marktreaktionsfunktion) angenommen werden kann.

Solche Inputvariable sind neben der eher statischen Qualifikationen der Kundenbetreuer die Anzahl der Besuche bei Bestands- und Potentialkunden je Woche/Monat, die Anzahl der abgegebenen und verhandelten Angebote, Anzahl der Neukunden, Anzahl der Bürotage, Anzahl der gefahrenen Kilometer. Diese Zahlen lassen sich relativ einfach - auch ohne Einsatz komplexer CRM Systeme - von den Kundenbetreuern erfragen, zu Kennzahlen verdichten und mit Planwerten vergleichen. Wichtige Kennzahlen sind dabei das Verhältnis von Besuchen bei Potentialkunden zu neu gewonnenen Kunden, durchschnittliche Anzahl Besuche pro Tag und die %-Verteilung auf Bestands- und Potentialkunden. Ein Vergleich der Branche und Größe neu gewonnener Kunden mit den Zielsegmenten zeigt schnell, ob die richtigen Prioritäten gesetzt wurden.

Die Abweichungen von Planwerten liefern eine gute Grundlage für eine qualifizierte Diskussion zwischen Verkaufsleiter und Kundenbetreuern (Coaching), wobei auch immer in Betracht gezogen werden muss, dass die Planwerte unrealistisch waren und angepasst werden müssen. Damit kristallisieren sich aber Zug um Zug die optimalen Parameter für die Kundenbetreuung heraus, z.B. wie viele Besuche müssen „üblicherweise“ bei einem Potentialkunden durchgeführt werden bevor er

kauft bzw. was ist die maximal vertretbare Zahl an Besuchen wenn er nicht kauft, bevor der Abbruch der Bemühungen gerechtfertigt ist.