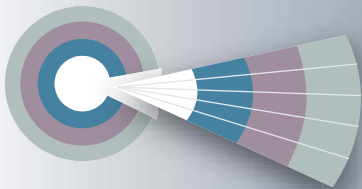


# VERTRIEB: Der Turbolader fürs Geschäft



*Die Performance-Manager-  
Reihe*

**COGNOS®**

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



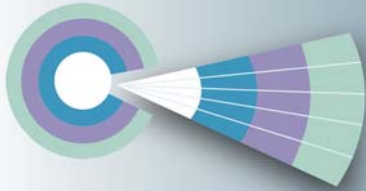
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel für den Vertrieb präsentieren zu können.

*Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance*, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Vertrieb, Marketing, Finanzen, Kundenservice, Produktentwicklung, Operations, Personal und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Fünf dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



# Der Turbolader fürs Geschäft

---

*Die Dinge mögen ja zu jenen kommen, die warten, aber nur die Dinge, die jene übrig gelassen haben, die schneller waren.*

Abraham Lincoln

---

## **Nicht genug Zeit, nicht schnell genug**

Die Kunden sind immer besser informiert und sachkundiger. Um einen Abschluss zu erzielen, müssen die Vertriebsbeauftragten umgehend auf die Kundenanforderungen reagieren, darauf eingehen und sie erfüllen. Genaue Kenntnisse über die Bedürfnisse des Kunden und glaubwürdige Lösungsangebote sind heute Grundvoraussetzungen dafür, um am Rennen überhaupt nur teilnehmen zu dürfen. Verkaufsgespräche sind aufgrund dieser neuer Anforderungen wesentlich komplexer geworden und setzen eine breite Palette an Produktwissen, Verkaufstechniken und Kundeninformationen voraus. Diese Erkenntnis muss im gesamten Unternehmen verankert sein. Der Kunde erwartet sofort eine Antwort. Das ist die Schlüsselherausforderung für den heutigen Vertriebsbeauftragten: Wie schaffe ich es, dem Kunden sofort eine Antwort zu geben und die richtigen Informationen zu bekommen, die ihn zufrieden stellen, sodass er mir den Auftrag erteilt?

Kritische Faktoren für den Erfolg Ihres Unternehmens sind zum einen die Fähigkeit, Geschäfte effizient abzuschließen, und zum anderen das nötige Wissen, damit Sie Ihre Zeit auch in den richtigen Kunden investieren. Beide hängen vom Fluss aktueller Informationen in zwei Richtungen ab. Präzise und schnelle Informationen können die Verkaufsergebnisse verbessern und die Vertriebskosten senken. Informationen, die durch den Vertrieb fließen, können sich auf jede andere Abteilung im Unternehmen auswirken: So beeinflussen beispielsweise hohe Bedarfsprognosen die zukünftige Produktion. Je langsamer der Zwei-Wege-Informationsfluss ist, desto länger sind die Reaktionszeiten des Unternehmens.

Dieser Standpunkt vereint die drei Kernaussagen dieses Buches (siehe Einführung). Der Vertrieb muss Ergebnisse bringen, benötigt Informations-Sweetspots und profitiert von möglichst integrierten Entscheidungsmechanismen. Eine Vertriebsmannschaft mit den richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt und motiviert durch die richtigen Incentives ist eine schlagkräftige Einheit. Aber drei Barrieren hindern leider viele Vertriebsabteilungen daran, Zeit und Geschwindigkeit ihrer Aktionen zu optimieren.

**Barriere 1: *Die Vertriebsziele und Aufgabenstellungen orientieren sich nicht an der Maximierung des Gesamtbeitrags***

Wie die Performance gemessen und Vergütungen festgelegt werden, bestimmt, wie der Vertrieb seine Zeit einteilt. Wenn Sie potenziellen Gewinn und Beitrag als Vertriebsziele definieren, wird der Vertrieb seine Zeit dort investieren, wo er Renditen für die Firma nachhaltig maximieren kann. Kundenbeziehungen, die die Aufträge von heute und die Umsätze von morgen sichern, sind ein großer Wettbewerbsvorteil. Nun ist die Fokussierung des Vertriebs auf Kunden- und Produktrentabilität kein neuer Gedanke und auch die Vorteile sind sehr leicht erkennbar – warum wird dieses Konzept dann so selten realisiert?

Dafür gibt es mehrere Gründe. In einigen Fällen stehen keine integrierten Rentabilitätsinformationen zur Verfügung oder sie sind zu sensibel, um sie in Umlauf zu bringen. Die Festlegung, wie die Kosten zuzuordnen sind, kann komplex und politisch belastet sein. Häufig führt der Fokus eines Unternehmens auf kurzfristige Einnahmen dazu, dass der Vertrieb keine Perspektive für langfristige Kundenbeiträge hat oder braucht. Deshalb evaluiert er auch nicht die Chancen für Cross-Selling- und Up-Selling-Geschäfte oder den geschätzten Lebenszeitwert eines Kunden.

Der potenzielle Lebenszeitwert eines Kunden ist nicht statisch: er verändert sich im Laufe der Zeit. Ein guter Vertriebsprofi kann die Veränderung positiv beeinflussen. Dazu muss er Folgendes verstehen:

- die Kostenvorteile, die die Bindung eines Kunden im Vergleich zur Akquisition neuer Kunden hat
- die relative Gewichtung verschiedener Chancen auf Basis der „Kosten“ für den erwarteten Aufwand
- längerfristige Planung im Gegensatz zu einer einzelnen Verkaufschance
- ein mehrstufiges Portfoliokonzept für Chancen

Ohne diese Sweetspots ist Ihre Zeit unter Umständen schlecht investiert. Oder noch schlimmer: Sie wissen gar nicht, ob das so ist oder nicht.

**Barriere 2: *Es gibt keine Zwei-Wege-Vermittlungsstelle für die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt***

Einkaufsabteilungen haben präzise Benchmarks und führen genaue interne Überprüfungen durch. Sie erwarten zuverlässige Beziehungen von Unternehmen zu Unternehmen, bei denen die Lieferanten als Unternehmensberater und geschätzte Lösungsexperten auftreten. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es auch im Vertrieb immer mehr um Informationen und nicht nur um Produkte und Beziehungen geht.

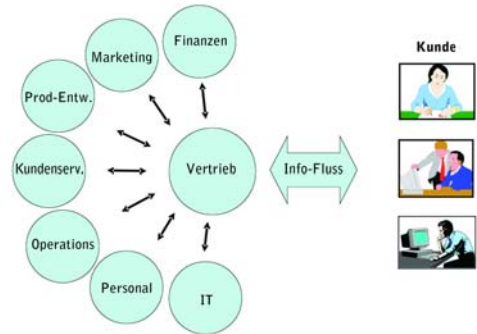
Die Lösung liegt jedoch nicht darin, die Vertriebsmitarbeiter zu Experten für jedes Thema zu machen. Es gibt einfach zu viele Kundeninformationen, die verarbeitet, verdichtet und kommuniziert werden müssen, als dass die Vertriebsbeauftragten für jedes mögliche Kaufszenario geschult werden könnten. Stattdessen muss der Vertrieb zu einer effizienten Vermittlungsstelle für die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt werden.

Was in den meisten Unternehmen fehlt, ist ein effektiver Fluss von „intelligenten Fakten“, der vom Kunden zum Unternehmen und umgekehrt fließt. Intelligente Fakten sind fokussierte Informationspakete über die Bedürfnisse und Probleme des Kunden, die Unternehmensvorteile und die wichtigen Interaktionspunkte der beiden Beteiligten.

Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Informationen in beide Richtungen fließen. Das gesamte Unternehmen (Marketing und Produktentwicklung im Besonderen) benötigt Kundenwissen darüber, was funktioniert, was nicht und was am wichtigsten ist. Ohne dieses Wissen wird Ihre Reaktion auf entscheidende Anliegen behindert und Sie verstehen die Perspektive des Kunden nicht, was für nachhaltige Beziehungen unerlässlich ist.

Mit intelligenten Fakten kann der Vertrieb:

- auf Kunden-Success-Stories und Best Practices aufbauen
- den Bogen von den eigenen Unternehmenswerten zu den Anforderungen der Kunden schlagen
- proaktiv mit Problemen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen umgehen (wie beispielsweise Lieferterminschwierigkeiten) und über den Kunden aktuell informiert sein



*Der Vertrieb: die Zwei-Wege-Vermittlungsstelle für intelligente, schnelle Fakten*

Die Vertriebsbeauftragten – Ihre direkten Vertreter beim Kunden – sind im Nachteil beim Versuch, verlässliche Beziehungen von Unternehmen zu Unternehmen und Loyalität aufzubauen, wenn Sie ihnen diese intelligenten Fakten nicht zeitnah zur Verfügung stellen.

**Barriere 3: Die Faktoren, die der Effektivität des Vertriebs zugrunde liegen, werden nicht gemessen**

Welcher Input führt zum meisten Output gemessen am Erfolg des Vertriebs? Das wird selten bewertet oder verstanden und ist dennoch einer der kritischsten Bereiche, die ein Unternehmen in den Griff bekommen muss.

Knüpfen von Kontakten, Gesprächsvorbereitung, Kundenbesuche und Informationsmaterial – all das sind Elemente des bekannten Vertriebsprozesses. Es werden Chancen vertan, weil nicht eruiert wird, welche Erwartungen mit diesen Elementen verbunden werden und nicht mitverfolgt wird, was tatsächlich geschieht. Trotz erheblicher Investitionen in die Automatisierung des Vertriebs und in CRM-Systeme (Customer Relationship Management) verpassen die Unternehmen diese Chance, wenn sie das Setzen von Zielen als komplizierte Planungsaufgabe begreifen oder wenn das dem Hang des Unternehmens zuwiderläuft, sich mehr auf die Intuition zu verlassen.

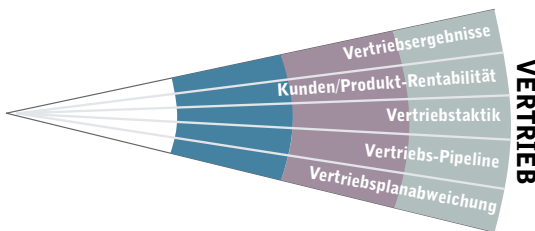
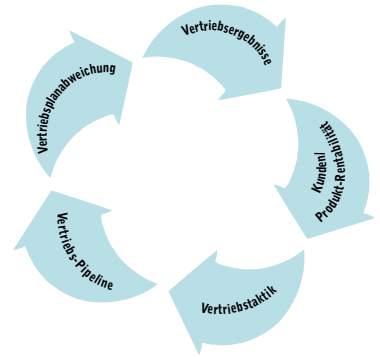
Die Wahl muss nicht Entweder-oder sein. Erfahrung und Intuition können zu Anfang sehr wohl die taktischen Entscheidungen und resultierenden Erwartungen lenken – aber die Überwachung dieser Resultate ermöglicht Ihnen das Fällen informierter Entscheidungen zur Verbesserung Ihrer Ergebnisse. Ihr Ziel ist die Erhöhung der Vertriebsproduktivität und eine Anpassung der Taktik, wenn etwas nicht funktioniert. Ohne feste Erwartungen und ohne Möglichkeit, die Faktoren zu überwachen, die der Effektivität des Vertriebs zugrunde liegen, werden Sie wahrscheinlich mit höheren Vertriebskosten und verfehlten Absatzzielen bestraft.

### Ständige beschleunigte Neuausrichtung

Die fünf im Nachfolgenden beschriebenen Entscheidungsgebiete können die Geschwindigkeit des Vertriebszyklus verbessern und eine effektivere Zeitnutzung ermöglichen. Sie bauen auf dem Zwei-Wege-Fluss der wichtigen Informationen zwischen Kunden und Unternehmen auf. Dieser Informationsfluss kann für eine schnellere Anpassung und Neuausrichtung eines Produkts, eines Markts, einer Botschaft, eines Service und anderer Elemente des Unternehmens sorgen.

Entscheidungsgebiete im Vertrieb:

- **Vertriebsergebnisse** → Was beeinflusst die Vertriebsperformance?
- **Kunden/Produkt-Rentabilität** → Was beeinflusst die Beitragsperformance?
- **Vertriebstaktik** → Was beeinflusst die Vertriebseffektivität?
- **Vertriebs-Pipeline** → Was beeinflusst die Vertriebs-Pipeline?
- **Vertriebsplanabweichung** → Was beeinflusst den Vertriebsplan?



Die Reihenfolge der Entscheidungsgebiete folgt einem logischen Analyse- und Handlungsfluss. Am Anfang steht das Wissen, wo der Vertrieb seine Resultate erzielt, zunächst in Bezug auf die Gesamtpformance des Vertriebs und dann in Bezug auf den Nettobeitrag. Danach folgt eine Detailanalyse, wie der Vertrieb seine Zeit nutzt und mit welchem Ergebnis. Schließlich wird das Wissen für eventuelle Nachbesserungen des Planungs- und Forecasting-Prozesses genutzt. Auf diese Weise kann der Vertrieb als Motor für die ständige und beschleunigte Neubewertung und Neuausrichtung des Unternehmens wirken. Der Zyklus dreht sich um die strategischen Ziele des Unternehmens (Rentabilität und Nettobeitrag) und beinhaltet beim Kunden gewonnene Realitäten, um eine präzise Sicht der Vertriebs-Performance zu gewährleisten.

## Vertriebsergebnisse

Vertriebsergebnisse sind die grundlegendsten und wichtigsten Informations-Sweetspots. Sie sind einer der beiden Pfeiler des Vertriebsmanagements, wobei der andere die Vertriebsplanung ist. Sie bieten einen konsistenten Überblick über die tatsächlichen Einnahmen bezogen auf die fünf Grundkomponenten des Unternehmens – Produkt, Kunde, Gebiet, Channel und Zeit.

Ein genaues Verständnis dieser Komponenten gibt Aufschluss, warum die Ergebnisse von den Erwartungen abweichen. *Geht der Umsatz in bestimmten Gebieten tendenziell nach unten? Gilt das für alle Produkte, Channels, Vertriebsbeauftragten und Kunden?*

Die Vertriebsergebnisse sollten nicht auf die Managementebenen beschränkt sein, sondern sollten auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens genutzt werden. Vertriebsbeauftragte, die an vorderster Front arbeiten, können mit entsprechend aufbereiteten analytischen Informationen unterstützt werden, die auf einzelne VBs mit speziellen Produktportfolios in bestimmten Ländern zugeschnitten sind.

Über die unmittelbare operative Analyse hinaus können Sie an den Vertriebsergebnissen breitere Performance-Muster ablesen, um festzustellen, ob Strategien und Managementziele im Plan liegen und noch sinnvoll sind. Mit einem konsistenten Informationsfluss lassen sich im Laufe der Zeit mehr strategische Vergleiche, Interpretationen und Anpassungen durchführen. Wenn beispielsweise die Umsätze im Premiumsegment mager sind, müssen Sie Folgendes wissen: *Handelt es sich um ein taktisches oder ein strategisches Problem – d.h. sollte das eine vollständige Neubewertung der Zukunft des Unternehmens im Premiumsegment zur Folge haben? Sind erhebliche Ressourcen-Investitionen zur Wiederbelebung dieses Segments erforderlich? Ist das Produktnutzenversprechen vom Wettbewerb übertroffen worden?* Diese Fragen gehören zu einer präzisen Bewertung der Vertriebsergebnisse dazu.

Die Informationen über die Vertriebsergebnisse führen auch den Zeitaufwand, die Verantwortungsebene, strategische Entscheidungen und betriebliche Aktivitäten zusammen. Wenn Sie eine Schwäche in einem Gebrauchsgut-Segment des Marktes verzeichnen, dann hat das Unternehmen eine Reihe von zeitabhängigen Optionen, darauf zu reagieren. Ein kurzfristiger Umsatzrückgang kann der Wettbewerbsfähigkeit erheblich schaden, was zu langfristigen Schwierigkeiten führt. Die kurzfristige Lösung könnte eine Reihe von Umsatzförderungs-Aktivitäten wie Werbekampagnen und Rabattaktionen sein. Angesichts der Rückwirkungen auf die Marge könnte es das Management vorziehen, das Gesamtproduktportfolio unter die Lupe zu nehmen, um Möglichkeiten zur Senkung der Produktkosten zu finden. Das erfordert gegebenenfalls langfristige strategische Entscheidungen auf der höchsten Ebene des Unternehmens, in die das Marketing, die Produktentwicklung, die Ablaufplanung/Operations und die Finanzabteilung eingebunden sind. Die Vertriebsergebnisse sind einer der wichtigsten Informationsbeiträge für diese Entscheidung. Die Schnelligkeit und die Genauigkeit, mit der der Vertrieb diese Informationen an das Unternehmen liefert, sind von entscheidender Bedeutung. Diese Dynamik wird im Kapitel für die Unternehmensführung noch näher beschrieben.

**VERTRIEBSERGEBNISSE**

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Neukundenumsatz (\$)	Durchschn. Umsatz pro Auftrag (\$)	Rechnungskunde	Produkt-SKU
Umsatzwachstum (%)	Durchschn. Stück pro Auftrag (#)	Branchengruppe	Produktlinie
Auftragswert (\$)	Kreditsaldo (\$)	Branche	Marke
	Kreditlimit (\$)	Kategorie	SKU
	Kunden (#)	Kundenname	
	Verlorene Kunden (#)	Kundenstandort	Vertriebskanal/Partner
	Neukunden (#)	Region	Vertriebskanaltyp
	Umsatz mit Neuprodukten (\$)	Bundesstaat/Land	Vertriebspartner
	Auftragsingang (#)	Bezirk	Vertriebsorganisation
	Bestellte Stück (#)	Postleitzahl	Vertriebsregion
		Fiscalwoche	Vertriebsgebiet
		Fiscaljahr	Org.-Bezeichnung
		Quartal	Lieferadresse
		Monat	Region
		Woche	Bundesstaat/Land
		Marktsegment	Bezirk
		Marktsegment	Stadt
		Mikrosegment	Postleitzahl

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte		*	
	Analysten		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte	*		
	Analysten	*		

*Jegliche Planung ist sinnlos, wenn sie nicht in Aktionspläne umgesetzt wird, die auch tatsächlich befolgt und analysiert werden. Ebenso geht die Automatisierung des Vertriebs ins Leere, wenn Sie nicht fähig sind, die Vertriebsmannschaft so zu lenken, dass sie die relevanten Ziele erreicht.*

Vincent Meunier, Information Systems Director, Pernod



### Kunden/Produkt-Rentabilität

Der Schlüssel zu diesem Entscheidungsgebiet ist die Erkenntnis, welche Kunden und Produkte die größten Beiträge leisten. Eine einfache Ermittlung des Bruttogewinns ist mit der Formel „Umsatz minus Rabatte und Standardkosten“ für Kunden und Produkte möglich. Sobald dieser berechnet ist, können Sie komplexere Sichtweisen entwickeln, indem Sie die Direktkosten unter Verwendung von bestimmten Faktoren zuordnen, um entweder den Aufwand oder die Tätigkeit plus die zugehörigen Kosten zu ermitteln. Damit können Sie den Nettogewinn auf der Ebene der Kundenbeziehung und des Produkts erkennen, indem Sie Aufwands- und Allokations-Formeln anwenden. Diese schrittweise Berechnung von Brutto- und Nettogewinn bietet nicht nur einen Lerneffekt dank aufeinander folgender Iterationen, sondern auch den Vorteil eines schnellen Erfolgserlebnisses, bevor komplexere Kostenzuweisungen in Angriff genommen werden. Die Vertriebsmannschaft muss die Gewinnziele verinnerlichen und mit dem übrigen Unternehmen zusammenarbeiten, um sie zu erreichen.

Wissen über den Lebenszeitwert eines Kunden ist von entscheidender Bedeutung für ein Unternehmen. Damit wird es auf den Wert des langfristigen Kunden fokussiert. Die Kunden/Produkt-Rentabilität ist ein leistungsstarkes Tool, das auf der oberen Marketing-Ebene und bei der Formulierung der Unternehmensstrategie genutzt wird. Die Sensibilität dieser Information verbietet, dass sie auf breiter Basis zugänglich gemacht wird. Aber wenn bestimmte Teile dieser Informationen mit Selektionskriterien für die Vertriebsmannschaft versehen werden, dann kann sichergestellt werden, dass der Vertrieb seine Gewinnprioritäten versteht und bereit ist, dieses Wissen auch praktisch zu nutzen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Durchschnittlicher Kundengewinn (\$)	Kosten (\$)	Rechnungskunde	Marktsegment
Lebenszeit-Gewinn (\$)	Kundenakquisitionskosten (\$)	Branchengruppe	Marktsegment
Nettogewinn (\$)	Kundenbindungskosten (\$)	Branche	Mikrosegment
	Kunden (#)	Kategorie	Organisation
	Rabatt (\$)	Kundenname	Bereich
	Bruttogewinn (\$%)	Kundenstandort	Abteilung
	Nettoumsatz (\$)	Region	Org.-Bezeichnung
	Umsatzerlös (\$)	Bundesstaat/Land	Produkt-SKU
	Verkaufte Stück (#)	Bezirk	Produktlinie
		Postleitzahl	Marke
		Fiskalmonat	SKU
		Jahr	Vertriebskanal/Partner
		Quartal	Vertriebskanaltyp
		Monat	Vertriebspartner

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*	*	
	Analysten			
	Experten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte	*		
	Analysten	*		
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Kundenservice	Analysten		*	
Distribution	Analysten		*	
Personalabteilung	Analysten		*	
Operations/Produktion	Analysten		*	
Einkauf	Analysten		*	

**Die Entwicklung und Rentabilität jeder Produktgruppe kann getrennt analysiert werden. Das Gleiche gilt für strategische Analysen von Kundensegmenten. Mit anderen Worten, das Management der Holding kann die Rentabilitätszahlen für jede Produktgruppe und jedes Kundensegment prüfen und diese Gruppen oder Segmente miteinander verknüpfen – eine effiziente Art, die erforderlichen Managementinformationen zu erheben.**

Michael-Hagen Weese, Controller and Project Leader, Raiffeisen International Bank-Holding AG

**Vertriebstaktik**

Dieses Entscheidungsgebiet bewertet den Vertriebsprozess dahin gehend, welche Aktivitäten und Vorgehensweisen am effektivsten sind. Der Schlüssel ist das Verständnis dafür, welche Ressourcen, Aktivitäten und Tools zur Erreichung von Zielen für spezielle Channels und Kunden erforderlich sind. Dieses Entscheidungsgebiet überwacht und prüft ständig das *Was* (Ressourcen) im Vergleich zu dem *Wie* (Vorgehensweisen).

Das *Was* beinhaltet Wissen über Folgendes: *Wie viele potenzielle Neukunden stehen für Verkaufsgespräche zur Verfügung? Wie viele Cold-/Warm-Calls führen Sie durch? Wie viel Zeit wird für Recherchen aufgewendet? Wie viel Zeit wird für vorhandene Kunden im Vergleich zu Neukunden aufgewendet? Wie ist das Verhältnis von direktem zu indirektem Vertrieb?* Sie benötigen Aufschluss über alle diese Bereiche, um Ihren Zeit- und Ressourcenaufwand zu optimieren.

Das *Wie* beinhaltet das Wissen darüber, wie sich der Kosten- und Zeitaufwand für Dinge wie Preisfindung, Absatzförderung, Produktdemonstrationen, Kataloge, Flyer und kostenlose Proben auf den Umsatz auswirkt.

Durch die Zusammenführung dieser beiden Sichtweisen können die Vertriebsabteilungen einen Beitrag zu größerer Absatzeffektivität leisten.

Vertriebstaktik ist die direkte Fortführung des Entscheidungsgebiets Vertriebs-Performance. Für ein effektives Management Ihrer Kunden und der Vertriebsarbeit benötigen Sie ein strukturiertes und koordiniertes Verständnis der Vertriebstaktik. Diese Informationen müssen für Ihre Kunden-VBs verfügbar sein, damit diese sich bei ihrer Arbeit darauf stützen und vom Erfolg anderer lernen können.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Durchschnittlicher Verkaufspreis (\$)	Durchschn. Stunden/Anfrage (#)	Rechnungskunde
Direktkosten (\$)	Tage bis Abschluss (#)	Branchengruppe
Rabatt (%)	Kosten pro Auftrag (\$)	Branche
Kundenkontakte (#)	Kunden (#)	Kategorie
	Rabatt (%)	Kundenname
	Inaktive Kunden (#)	Kreditlimitbereich
	Anfragen (\$)	Bereich
	Anzahl Anfragen (#)	Kundenstandort
	Umsetzung Anfragen in Aufträge (%)	Region
	Anzahl verlorener Aufträge (#)	Bundesstaat/Land
	Nettopreis (\$)	Bezirk
	Angebote (\$)	Postleitzahl
	VB Spesen (\$)	Fiskalwoche
	Auftragswert (\$)	Fiskaljahr
	Anzahl Aufträge (#)	Quartal
	Interessentenbewertungs-Score	Monat
	VB Tage (#)	Woche
	Angebote Stück (#)	Marktsegment
		Marktsegment
		Mikrosegment
		Produktmarke
		Produktlinie
		Marke
		Vertriebsorganisation
		Vertriebsregion
		Vertriebsgebiet
		Org.-Bezeichnung
		Vertriebszeit-Prioritätsbewertung
		Prioritätsbewertung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUREBENE
Vertrieb	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

***Wir verfügen über eine umfassende Sicht des Kundenverhaltens – beispielsweise welche Produkte sie kaufen, wie sie zahlen oder ob sie wahrscheinlich wechseln. Das bringt große finanzielle Vorteile, weil wir genau wissen, welche Kunden die wertvollsten für uns sind, und wie wir unsere Aktivitäten am besten gestalten, um sie zufriedenzustellen.***

Ton van den Dungen, Manager, Business Intelligence and Control, ENECO Energie

### Vertriebs-Pipeline

Hierbei handelt es sich mehr als um eine Umsatzprognose. Es ist eine Chance, in die Zukunft Ihres Unternehmens zu sehen und diese zu beeinflussen. Die Vertriebs-Pipeline ist wichtig als Frühwarnsystem für zukünftige Chancen, Wachstumspotenziale und Problembereiche.

Durch Definition und Überwachung von Phasen in der Vertriebs-Pipeline können Sie Kennzahlen ableiten, die Ihnen die Erkennung, die Verfolgung und das Management von Business Trends ermöglichen. Ihr Pipeline-Wissen können Sie noch verfeinern, indem Sie Details wie Neukunden im Vergleich zu vorhandenen Kunden, Gebieten, Produktgruppen, Märkten und mehr auswerten.

Jede Kennzahl wirft nützliche Fragen auf und kann zu einem positiven funktionalen Wandel führen: *Warum führen nur 10 Prozent unserer Kundenbesuche zu Anfragen? Welche Erfahrung haben unsere Mitbewerber in dieser Hinsicht gemacht? Was müsste getan werden, um die Quote auf 20 Prozent zu steigern (ein niedrigerer Listenpreis zum Beispiel)? Warum gehen manche Aufträge verloren?*

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Pipeline-Verhältnis (%)	Aktive Kunden (#)	Rechnungskunde	Marktsegment
Pipeline-Erlös (\$)	Durchschn. Umsatz pro Auftrag (\$)	Branchengruppe	Marktsegment
Umsetzung in Aufträge (%)	Stornierte Aufträge (#)	Branche	Mikrosegment
	Inaktive Kunden (#)	Kategorie	Vertriebskanal/Partner
	Anfragen (#)	Kundenname	Vertriebskanaltyp
	Anfragen (\$)	Vertragliche Zahlungsfrist	Vertriebspartner
	Anzahl Anfragen (#)	Zeitraum	Vertriebsorganisation
	Anfrage/Angebot-Zeitraum in Tagen (#)	Fiscalwoche	Vertriebsregion
	Anzahl verlorener Aufträge (#)	Fiskaljahr	Vertriebsgebiet
	Verhältnis neue/verlorene Kunden (%)	Quartal	Org.-Bezeichnung
	Anzahl Neukunden (#)	Monat	Lieferadresse
	Angebote (#)	Woche	Region
	Auftragswert (\$)	Anfrage - Auftragsstatus	Bundesstaat/Land
	Anzahl Aufträge (#)	Anfrage/Auftragsstatus	Bezirk
		Fertigungsproduktkomponente	Stadt
		Produktlinie	Postleitzahl
		SKU	
		Komponente	

Die Vertriebs-Pipeline sollte in betriebliche Abläufe eingebunden sein, in der Regel in die Produktions- und Einkaufsplanung. Je präziser die Prognosen des Vertriebsplans in Bezug auf ein Produkt sind, desto effektiver kann die Produktion ihre Prozesse managen, Änderungen an den Produktionsplänen reduzieren, die wegen des Ausverkaufs von Produkten erforderlich sind, und teure Schnellkäufe aufgrund kurzfristiger Engpässe vermeiden.

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUREBENE
Vertrieb	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte		*	
	Analysten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

***Mit der Lösung können leitende Führungskräfte den Umsatz, die Kosten und den Personaleinsatz planen, rotierend anpassen und daraus strategische, taktische und operative Maßnahmen ableiten.***

Marina Glodzei, Project Manager BI Applications, Coloplast GmbH

**Vertriebsplanabweichung**

Vertriebsplanung ist ein Steuermechanismus, der eng mit dem Budgetierungs- und Planungsprozess verknüpft ist. Aber sie ist auch eine Möglichkeit, Change-Management zu betreiben, und das Auf und Ab in Ihrem Unternehmen zu verstehen. Leider liegt der Schwerpunkt tendenziell auf der Steuerungsseite.

Ein Top-down-Budgetierungsprozess, bei dem Unternehmensziele erreicht werden müssen (beispielsweise eine zweistellige Wachstumsrate), stellt die Planung über die tatsächliche Ist-Situation. Das führt dazu, dass die Unternehmen identifizierte Einnahmefizite mit kurzfristigen Lösungen bekämpfen, die in der Regel zu Lasten der langfristigen Strategie gehen – sie verfrühstücken damit bereits heute ihre Zukunft.

Eine sinnvollere Einnahmenplanung arbeitet von unten nach oben. Dabei müssen Abstimmung und Verantwortlichkeit zu den Unternehmenswerten zählen. Jede Abteilung liefert Feedback zu Einnahmazielen, Märkten, Kunden, Kanälen und Produkten. Bei diesem Prozess sind unter Umständen Iterationen erforderlich, um eine Anpassung an Top-down-Unternehmensziele zu erreichen. Dennoch ist gewährleistet, dass individuelle Mitarbeiter im ganzen Unternehmen ihre Zahlen selbst kontrollieren und dafür die volle Verantwortung übernehmen können.

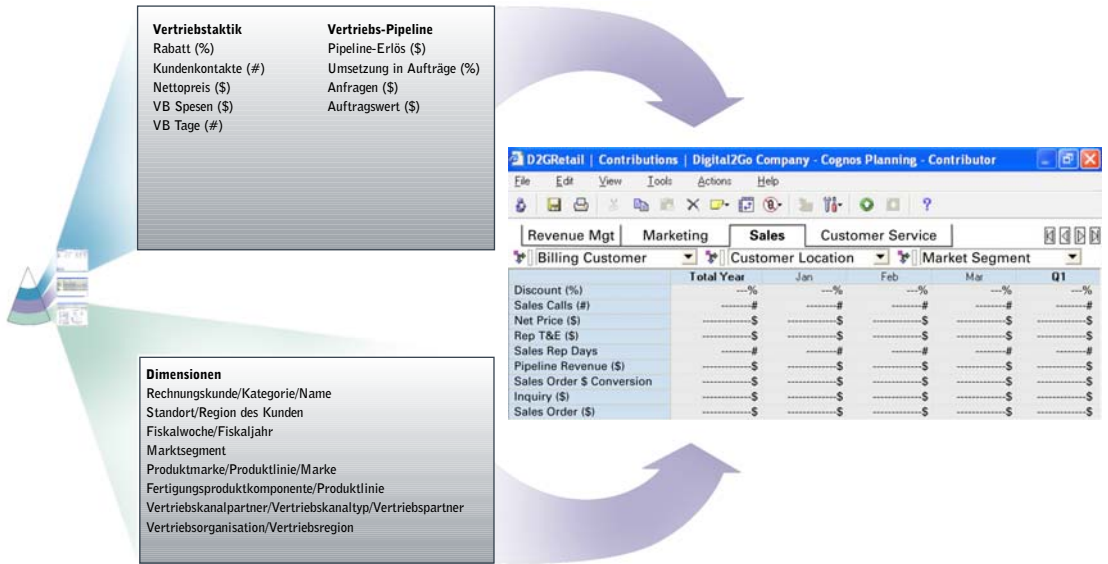
Wenn das ganze Unternehmen in die Überwachung von Unter-/Über-Performance eingebunden ist, können auf der Kundenkontakt-Ebene Antworten in Bezug auf das Wo und Warum vorhandener Einnahmenziele gegeben werden. Der Vertriebsbeauftragte, der für ein verfehltes Umsatzziel verantwortlich ist, kann das Warum erklären und Möglichkeiten zum Schließen der Lücke vorschlagen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Auftragswert (\$)	Durchschn. Umsatz pro Auftrag (\$)	Fiskalmonat
Vertriebsplan (\$%)	Umsatz mit Neukunden (\$)	Jahr
	Umsatz mit Neuprodukten (\$)	Quartal
	Umsatzwachstumsrate (%)	Monat
	Bestellte Stück (#)	Forecast-Szenario (Soll/Ist/Forecast) Szenario
	Verkaufte Stück (#)	Marktsegment
		Marktsegment
		Mikrosegment
		Produktlinie
		Produktlinie
		Vertriebskanal/Partner
		Vertriebskanaltyp
		Vertriebspartner
		Vertriebsorganisation
		Vertriebsregion
		Vertriebsgebiet
		Org.-Bezeichnung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGS EBENE	STATUSEBENE
Vertrieb	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

*Wir sind der Überzeugung, dass das Best Practice Planning nicht in den Händen einer kleinen Gruppe liegen sollte, und wir wollen das bei Ricoh ändern, um den Planungsprozess partizipativer und teamorientierter zu gestalten.*

Nur Miah, Senior Business Analyst, Ricoh



*Die Entscheidungsgebiete Vertriebstaktik und Vertriebs-Pipeline zeigen, wie die Vertriebsabteilung ihre Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für zukünftige finanzielle Ziele erstellen kann.*



# KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

**Roland P. Mosimann**, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

**Patrick Mosimann**, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

**Meg Dussault**, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

## Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

#### **COGNOS IN DEUTSCHLAND**

Cognos GmbH  
Herriotstraße 1  
D-60528 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (69) 6 65 60-0  
Fax +49 (69) 6 65 60-300  
E-Mail: [germany@cognos.com](mailto:germany@cognos.com)  
[www.cognos.com/de](http://www.cognos.com/de)

#### **COGNOS IN ÖSTERREICH**

Cognos Austria GmbH  
Favoritenstraße 7  
A-1040 Wien  
Tel. +43 (1) 503 23 38-0  
Fax +43 (1) 503 23 38-5605  
E-Mail: [austria@cognos.com](mailto:austria@cognos.com)  
[www.cognos.com/at](http://www.cognos.com/at)

#### **COGNOS IN DER SCHWEIZ**

Cognos (Switzerland) Ltd.  
Hohlstrasse 534  
CH-8048 Zürich  
Tel. +41 (1) 439 45 00  
Fax +41 (1) 439 45 10  
E-Mail: [switzerland@cognos.com](mailto:switzerland@cognos.com)  
[www.cognos.com/ch](http://www.cognos.com/ch)