

VEREIN
DEUTSCHER
INGENIEURE

Vertriebskennzahlen
Grundlagen und Kennzahlensystematik
Sales figures
Basics and key-figure systematics

VDI 4503

Blatt 1 / Part 1

Ausg. deutsch/englisch
Issue German/English

Die deutsche Version dieser Richtlinie ist verbindlich.

The German version of this standard shall be taken as authoritative. No guarantee can be given with respect to the English translation.

Inhalt	Seite
Vorbemerkung	2
Einleitung	2
1 Anwendungsbereich	3
2 Abkürzungen	4
3 Kennzahlen	4
3.1 Aufgaben und Anforderungen	5
3.2 Klassifikation	9
3.3 Datenquellen	11
3.4 Dokumentation	11
4 Kennzahlensysteme	13
4.1 Aufbau und Bildung	14
4.2 Ableitung von Kennzahlen	15
4.3 Entwicklung eines Kennzahlensystems	17
5 Grundstruktur eines Vertriebskennzahlensystems	22
Schrifttum	28

Contents	Page
Preliminary note	2
Introduction	2
1 Scope	3
2 Abbreviations	4
3 Key figures	4
3.1 Tasks and requirements	5
3.2 Classification	9
3.3 Data sources	11
3.4 Documentation	11
4 Key-figure systems	13
4.1 Structure and education	14
4.2 Derivation of key figures	15
4.3 Development of a key-figure system	17
5 Basic structure of a sales key-figure system	22
Bibliography	28

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)
Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement

VDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement

Vorbemerkung

Der Inhalt dieser Richtlinie ist entstanden unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen der Richtlinie VDI 1000.

Alle Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, der Fotokopie, der elektronischen Verwendung und der Übersetzung, jeweils auszugsweise oder vollständig, sind vorbehalten.

Die Nutzung dieser Richtlinie ist unter Wahrung des Urheberrechts und unter Beachtung der Lizenzbedingungen (www.vdi.de/richtlinien), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind, möglich.

Allen, die ehrenamtlich an der Erarbeitung dieser Richtlinie mitgewirkt haben, sei gedankt.

Eine Liste der aktuell verfügbaren und in Bearbeitung befindlichen Blätter dieser Richtlinienreihe sowie gegebenenfalls zusätzliche Informationen sind im Internet abrufbar unter www.vdi.de/4503.

Einleitung

In der Produktion ist die Anwendung von Kennzahlen ein etabliertes Mittel. Im Rahmen des sogenannten „Toyota-Produktionsprinzips“ wird z.B. die Effektivität betrieblicher Arbeitsprozesse anhand von Zeitmessungen überprüft, um Verschwendung aufzudecken. Durch verschiedene Messungen entstehen Kennzahlen, die Rückschlüsse auf die Effektivität und die Effizienz betrieblicher Prozesse erlauben.

Kennzahlen können in den unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens zur Kontrolle und Steuerung eingesetzt werden und treffen bei Weitem nicht nur Aussagen zu finanziellen Aspekten [1]. Ihre Ermittlung ist jedoch nicht immer einfach, weil außer objektiv messbaren Werten auch subjektive Kriterien eine Rolle spielen können. Im Vertrieb gibt es keine einfach zu ermittelnden Kennzahlen, obwohl es an Daten zu Vertriebsprozessen nicht mangelt: Eigene Verkaufszahlen oder Prognosen, Informationen über Kunden und ihr Entscheidungsverhalten oder öffentlich zugängliche Daten, wie Statistiken oder Wettbewerbsinformation, sind in der Regel ausreichend verfügbar. Diese liefern allerdings oft keine Antwort auf entscheidungsrelevante Fragen mit der Folge, dass „gerade der Vertrieb – oder besser: das Verkaufen als die zielgerichtete Gestaltung der Kundenkontaktsituation – anfällig für Mystik ist“ [2]. So ist jede Verkaufssituation einmalig und zum Teil schwer zu überprüfen.

Die Tatsache, dass Kennzahlen quantitative Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen [3] und darüber hinaus bei der Analyse von Soll- und Ist-

Preliminary note

The content of this standard has been developed in strict accordance with the requirements and recommendations of the standard VDI 1000.

All rights are reserved, including those of reprinting, reproduction (photocopying, micro copying), storage in data processing systems and translation, either of the full text or of extracts.

The use of this standard without infringement of copyright is permitted subject to the licensing conditions (www.vdi.de/richtlinien) specified in the VDI Notices.

We wish to express our gratitude to all honorary contributors to this standard.

A catalogue of all available parts of this series of standards and those in preparation as well as further information, if applicable, can be accessed on the Internet at www.vdi.de/4503.

Introduction

In production, the use of key figures is an established tool. Within the framework of the so-called “Toyota Production Principle”, for example, the effectiveness of operational work processes is checked by means of time measurements in order to detect waste. Through various measurements, key figures are generated which allow conclusions to be drawn about the effectiveness and efficiency of operational processes.

Key figures and key performance indicators respectively can be used in the most diverse areas of the company for monitoring and control purposes and by no means only provide information on financial aspects [1]. However, their determination is not always easy, because in addition to objectively measurable values, subjective criteria can also play a role. There are no easy ways to determine key figures in sales and distribution, although there is no lack of data on sales processes: Own sales figures or forecasts, information about customers and their decision-making behaviour or publicly available data, such as statistics or competitive information, are usually sufficiently available, but often do not provide answers to decision-relevant questions with the consequence that “especially sales – or better: selling as the targeted design of the customer contact situation – is susceptible to mysticism” [2]. Every sales situation is unique and sometimes difficult to check.

The fact that key figures record quantitative facts in a concentrated form [3] and also offer a stimulating function in the analysis of target and actual

werten eine Anregungsfunktion bieten, legt zwar eine vorwiegend finanzielle Perspektive nahe. Die Betrachtung von Sachverhalten nicht finanzieller Natur ist für den Vertriebsprozess jedoch mindestens genauso wichtig und stellt damit ein wertvolles Instrument zur Umsetzung der Strategie und zur Leistungsermittlung dar. [4] Denn insbesondere der Vertrieb hat einen entscheidenden Einfluss darauf, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, seine gesetzten Ziele zu erreichen. Daher sind Kennzahlen geradezu prädestiniert dafür, auch vertriebliche Aktivitäten zu messen und zu bewerten, um ein besseres Verständnis für aktuelle Vertriebssituationen zu bekommen und Prozesse zum Erreichen der Ziele in unterschiedlichen Situationen zu optimieren.

Kennzahlen sind somit ein wichtiges Instrument beim Aufbau und bei der Anwendung einer effizienten Vertriebssteuerung, um die Komplexität der Rahmenbedingungen und die Entscheidungen beeinflussende Faktoren handhaben zu können. Die Aufgabe von Kennzahlen und Kennzahlensystemen besteht vor dem beschriebenen Hintergrund darin, den Vertriebsprozess zu „entmystifizieren“, also den zum Teil subjektiven Prozess objektiv messbar zu machen, [2] um eine gebündelte und fokussierte Informationsversorgung sicherzustellen. Damit sollen Entscheidungsträger bei ihrer Entscheidungsfindung im Hinblick auf die langfristige strategische und auch im Hinblick auf die kurzfristige operative Planung, Kontrolle und Steuerung der Vertriebsaktivitäten unterstützt werden.

Der VDI-Fachausschuss „Sales & Marketing“ bietet mit den Richtlinien VDI 4503 Blatt 1 und Blatt 2 (in Vorbereitung) eine Handlungsanleitung für eine einfache Kennzahlensystematik, die das Erreichen strategischer und operativer Ziele im Vertrieb erleichtert und die Transparenz über das Vertriebsgeschehen ermöglicht.

1 Anwendungsbereich

Die Anwendung dieser Richtlinie ist weitgehend ohne Kenntnisse aus den Bereichen „Marketing“ und „Betriebswirtschaft“ möglich, auch wenn diese Bereiche zunehmend auch Ingenieuren bereits durch ihr Studium vertraut sein dürften. Anwendungsbereich der Richtlinie ist das B2B-Geschäft (Industriegütergeschäft), wobei die Kennzahlensystematik durchaus auch für B2C-Transaktionen anwendbar ist.

Die Zielgruppe besteht entsprechend aus Personen, die im B2B-Geschäft Führungs- und Planungsaufgaben wahrnehmen und die Verantwortung zur Vermarktung von Gütern und Leistungen tragen.

values suggests a predominantly financial perspective. However, the consideration of non-financial issues is at least as important for the sales process and thus represents a valuable instrument for the implementation of the strategy and for performance measurement, [4] because sales in particular has a decisive influence on the extent to which a company succeeds in achieving its set goals. Therefore, key performance indicators are predestined to measure and evaluate sales activities in order to gain a better understanding of current sales situations and to optimize processes for achieving goals in different situations.

Key performance indicators are therefore an important instrument in the establishment and application of efficient sales management in order to be able to handle the complexity of the general conditions and factors influencing decisions. Against the background described above, the task of key figures and key-figure systems is to “demystify” the sales process, i.e. to make the partly subjective process objectively measurable, [2] in order to ensure a bundled and focused supply of information and to support decision-makers in their decision-making with regard to the long-term strategic and also with regard to the short-term operative planning, monitoring and control of sales activities.

With the standards VDI 4503 Part 1 and Part 2, the VDI Technical Committee “Sales & Marketing” offer standards for a simple system of key figures that facilitates the achievement of strategic and operative goals in sales and enables transparency of sales activities.

1 Scope

The application of this standard is largely possible without knowledge of marketing and business administration, although these areas are increasingly likely to be familiar to engineers through their studies. The scope of the directive is B2B business (industrial goods business), although the system of indicators is also applicable to B2C transactions.

Accordingly, the target group of the directive are persons who perform management and planning tasks in B2B business and who are responsible for marketing goods and services.

Die in dieser Richtlinie dargestellte Kennzahlen-systematik ermöglicht es, ein individuelles Kennzahlen-Cockpit zu schaffen, mit dem der Vertrieb effizienter und transparenter geführt und gesteuert werden kann. Die Richtlinie VDI 4503 Blatt 2 soll diese grundlegende Systematik um Beispiele zur Erreichung operativer und strategischer Vertriebsziele ergänzen.

The system of key figures presented in this standard makes it possible to create an individual key figure cockpit with which sales can be managed and controlled more efficiently and transparently. The standard VDI 4503 Part 2 supplements this basic system with examples for achieving operative and strategic sales goals.