

# Mit Sales-Kennzahlen aktuelle Vertriebsziele besser erreichen

Sales-Kennzahlen tragen im Vertrieb neben den KPIs zur genaueren Steuerung des Geschäfts bei. Dabei sind einige Aspekte zu beachten.

Von manchen Vertriebsmitarbeitern heißt es oft, dass Vertriebskennzahlen nicht gebraucht werden: „Wir versuchen jeden Kunden, jeden Auftrag zu holen – mit und ohne Vertriebskennzahlen.“ Sie haben teilweise recht, denn nicht alle Kennzahlen im Vertrieb sind im aktuellen Geschäftsjahr strategisch wirklich hilfreich.

## KPIs und Vertriebskennzahlen im direkten Vergleich betrachtet

Key Performance Indicators (KPIs) sind nicht dasselbe wie Vertriebskennziffern. KPIs sind – neben dem Klassiker „Umsatz“ – spezifische Kennzahlen, um den Vertriebsprozess zur Erreichung der aktuellen Vertriebsziele zu monitoren, etwa der KPI „Angebots-Hitrate“. Vertriebskennzahlen beinhalten neben den strategisch aktuellen KPIs auch Leistungskennzahlen, die für das aktuelle Vertriebsziel nicht ausschlaggebend, jedoch hilfreich sind, um den generellen Vertriebsprozess zu optimieren. Dazu gehört zum Beispiel die zweidimensionale ABC-Analyse, bewertet nach

- Umsatzpotenzial und
- Auftragschance.

Auch betriebswirtschaftliche Aspekte zählen zu den generellen Vertriebskennzahlen, etwa Cost-of-Sales, Customer Acquisition Cost, Customer Lifetime Values und andere mehr. Je nach Vertriebsart (zum Beispiel Verkauf von Ge-

brauchsgütern versus Investitionsgüter), Branche, Firmengröße etc. sind Anzahl und Art der Kennzahlen sinnvoll.

## Das richtige Mindset für den Umgang mit Kennzahlen ist entscheidend

Für das Vertriebsmanagement sind Vertriebskennzahlen wesentliche Bausteine sowohl bei der Vertriebsplanung und der Vertriebsführung als auch ganz besonders beim Vertriebscontrolling. Bei Vertriebsmitarbeitern sind Vertriebskennzahlen jedoch nicht sonderlich beliebt, da im Allgemeinen Controlling mit Kontrolle übersetzt wird und von Führungskräften auch so gelebt wird. Hier muss bei allen Beteiligten in allen Hierarchien die richtige Einstellung gesetzt werden. Es geht dabei nicht vorrangig um Kontrolle, sondern vielmehr um das Monitoring des Vertriebsprozesses, um die Vertriebsstrategie erfolgreich zu steuern.

*„Key Performance Indicators (KPIs) sind nicht dasselbe wie Vertriebskennziffern.“*

## Wie entstehen Vertriebskennziffern?

Wie Vertriebskennziffern entstehen, zeigt ein Beispiel: Ein Unternehmen hat eine Vorstellung, wie es sich in den kommenden Jahren im Markt positionieren will und definiert dazu Ergebnisziele wie etwa „100 Millionen Euro Umsatz bis 31. Dezember eines Jahres“. Auf dieses Ziel ausgerichtet werden Strategien formuliert, die wiederum mit Ergebniszielen versehen werden: Etwa die Serviceumsätze auf mindestens 40 Prozent vom Gesamtumsatz des Unternehmens zu steigern. Das Ganze soll profitabel sein und als weiteres Ergebnisziel wird die Kennziffer Deckungsbeitrag gesetzt. Die 100 Millionen werden umformuliert: Aus den 60 Millionen Euro Produktumsatz werden Stückzahlen und aus den 40 Mil-

### Kompakt

- Vertriebskennzahlen sind wesentlich für die Vertriebsplanung und -führung sowie das Controlling.
- KPIs sind spezifische Kennzahlen, die dazu dienen, laufende Vertriebsprozesse auf Erfolg zu trimmen.
- Entscheidend sind das Monitoring und die Steuerung des Vertriebs mit nach vorne gerichteten Prozesskennziffern.

Tab. Beispielrechnung für Sales-Kennzahlen in der Neukundenakquise

|                                                 |                    |                                       |            |
|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|------------|
| <b>Umsatz-Ziel in 2025 Neukunden-Akquise</b>    | <b>1.000.000 €</b> |                                       |            |
| Aktueller Ø Umsatz p.a. / Neukunde              | 100.000 €          |                                       |            |
| <b>Notwendige Neukunden</b>                     | <b>10</b>          |                                       |            |
| Aktuelle Angebots-Hitrate                       | 25 %               |                                       |            |
| <b>Notwendige Opportunities</b>                 | <b>40</b>          |                                       |            |
| Manntage für Angebote erstellen + nachfassen    | 1,00               | Notwendige Kapazität Manntage         | 40         |
| Aktuelle Conversion Rate Lead => Opportunity    | 20 %               |                                       |            |
| <b>Notwendige Leads</b>                         | <b>200</b>         |                                       |            |
| Manntage für Akquise: Termin vereinb. + Besuche | 2,00               | Notwendige Kapazität Manntage         | 400        |
|                                                 |                    | <b>Manntage für Neukunden-Akquise</b> | <b>440</b> |

Quelle: Peter Schreiber &amp; Partner

lionen Euro Serviceumsatz die Anzahl Ersatzteile und Manntage. Alle diese Ziele sind Ergebnisziele. Sie werden im Controlling zu zurückblickenden Ergebniskennzahlen mit der Frage: Inwieweit haben wir das geplante Ergebnis erreicht? Mit diesen retrospektiven Ergebniskennziffern können Unternehmen jedoch lediglich den Status quo feststellen, der nicht mehr zu ändern ist!

*„Der bessere Weg ist das Monitoring und Steuern des Vertriebs mit nach vorne gerichteten Prozesskennziffern entlang der Verkaufsschritte des Sales Funnel (Verkaufstrichter).“*

Diese quantitativen Ergebnisse der Vertriebsarbeit werden deshalb gerne herangezogen, weil sie mit dem vorhandenen ERP-System/CRM-System einfach messbar sind. Nur ein mehr oder weniger heuristischer Forecast ist ein erster Blick nach vorne, um die Erreichbarkeit der Ergebnisziele abzuschätzen.

### Prozess-KPIs vorausschauend monitoren und zum Erfolg führen

Der bessere Weg ist, das Monitoring und Steuern des Vertriebs mit nach vorne gerichteten Prozesskennziffern entlang der Verkaufsschritte des Sales Funnel (Verkaufstrichter). Nur diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Strategien und Maßnah-

men in Hinblick auf die Vertriebsziele rechtzeitig zu korrigieren. KPIs sind nicht in erster Linie Gradmesser des Unternehmenserfolgs, sondern wichtige Indikatoren für die Erfolgswahrscheinlichkeit sowie für die Effektivität und Effizienz der Vertriebsaktivitäten, mit denen die Vertriebsziele erreicht werden sollen. Sie beleuchten die qualitativen Aspekte der Vertriebsarbeit: Wie gut ist die Vertriebsarbeit, zum Beispiel die Conversion-Rate Leads vs. Opportunities? Da im vorhandenen ERP-System oft dazu keine Daten vorhanden sind, sind professionelle CRM-Systeme, notfalls selbst kreierte Excel-Dateien oder idealerweise Business Intelligence (BI)-Tools, notwendig.

### Die Kunst des Verkaufens – Die richtigen Kunden richtig bearbeiten

Quantitativ viele Leads zu generieren, die aufgrund des definierten „Beuterasters“ erfolgversprechend sind, ist das eine. Das andere ist, die Erstkontakte qualitativ passend weiterzubearbeiten, um eine möglichst gute Umwandlungs-Rate der Leads gegenüber Opportunities sowie eine möglichst gute Hitrate Angebote versus lukrative Aufträge zu erzielen. Prozessorientierte Verkaufspläne und KPIs helfen, die richtigen Kunden richtig zu bearbeiten.

### Prozessorientierte Selling-Pläne und KPIs

Sales- oder Umsatzpläne betrachten lediglich, was erreicht werden soll und sind ergebnisorientiert. Das Monitoring ist deshalb überwiegend retrospektiv und beschränkt sich auf

## Typische Vertriebskennzahlen

### Ergebnis-Kennzahlen

mit quantitativem Charakter:

- Umsatz/Absatz
- Deckungsbeitrag bzgl. Umsatz/Lösung/Kunde
- Ø Volumen pro Angebot
- Ø Volumen pro Auftrag
- Ø Umsatz pro Kunde
- Neukunden/Bestandskundenverhältnis
- Kundenabwanderungs-Rate
- Customer Acquisition Cost
- Cost of Sales
- Return-on-Sales
- Book-to-Bill-Ratio
- ...

### Prozess-Kennzahlen (qualitativ)

messen Effektivität und Effizienz:

- Anzahl Marketing Qualified Leads/Sales Qualified Leads
- Conversion Rate
- Lead-to-Opportunity
- Angebots-Hitrate
- Rate Neukunden-Umsatz
- Wiederkauf-Rate/Kundenbindungs-Rate
- Up-Selling-Rate
- Lieferanteil-Rate
- Cross-Selling-Rate
- Rate der Durchdringung in der gesamten Kundenorganisation
- Weiterempfehlungs-Rate ...

Quelle: Peter Schreiber & Partner

Ergebnis-KPIs wie etwa Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag etc. Entscheidend ist jedoch das Wie, die Vorgehensweisen und Maßnahmen, mit denen diese Vertriebsergebnisse erreicht werden sollen.

Selling-Pläne/Umsetzungs-Pläne mit den entsprechenden Prozess-KPIs von der Akquise bis zum Abschluss und After-sales-Prozess zu folgenden Fragen sind angesagt:

- Wie viele Leads werden aktuell generiert durch Marketing (MQL = Marketing Qualified Leads) und wie viele proaktiv durch den Vertrieb (SQL = Sales Qualified Leads)?
- Welche Maßnahmen zur Leadgenerierung haben eine gute Qualität und führen zu echten Geschäftschancen (Conversion Rate)?
- Wie viele Angebote mit welchem Angebotsvolumen und welchen Chancen sind im Sales Funnel?
- Wie viele Aufträge werden daraus erzielt (Hitrate)?
- Wie hoch sind die Raten hinsichtlich Up-Selling, Cross-Selling, Aftersales-Selling, Wiederholungs- und Nachfolge-Geschäft bis hin zur Weiterempfehlungsrate?

Diese KPIs im Vertrieb spiegeln sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte nach dieser Formel wider: Verkaufserfolg = Schlagzahl x Schlagkraft, das heißt Anzahl der Kontakte x Qualität der Verkaufsarbeit, zum Beispiel Vernetzungen auf sozialen Plattformen/Kundenbesuche/Videocalls etc. x Anzahl proaktiv vom Vertrieb erzeugte erfolgversprechende Anfragen/Hitrate/mittleres Auftragsvolumen etc.

Sinnvoll und relevant sind nur die KPIs, die im direkten Zusammenhang mit den aktuellen Vertriebszielen stehen. Sie müssen deshalb jedes Jahr neu angepasst werden. Nach dem Motto „so wenig wie möglich, so viel wie nötig“ müssen alte

KPIs aussortiert werden. Prozess-KPIs sind auch wertvolle Daten für eine professionelle Planung sowohl der Vertriebs-Prozessziele (siehe dazu rote Zahlen im Modell der Tabelle auf Seite 31) als auch der notwendigen Vertriebsleistung und Vertriebskapazität.

## Erfolgreiche Vertriebssteuerung durch professionelle Analyse der KPIs

Die Kennziffern sind nur Indikatoren. Ärzte würden „Symptome“ sagen. Nur wer die erhobenen KPIs richtig hinterfragt, analysiert, interpretiert und somit die Ursache/Wirkung klärt, kann Erfolg versprechende Entscheidungen und Maßnahmen – „Therapien“ – daraus ableiten.

Hierzu beispielhaft drei Klassiker:

*„Vertriebsteams handeln professionell, wenn sie genauer auf die Zahlen schauen!“*

*Fall 1: Die/Der Vertriebsmitarbeiter hat Ihr Vertriebsziel von 1.000.000 Euro erreicht: Alle sind zufrieden...?*

Bei der Planung war man von einem Umsatzwachstum von zehn Prozent ausgegangen. Der Umsatz lag im Vorjahr bei 910.000 Euro. Allerdings war der Markt jetzt doch um plus 13 Prozent gewachsen. Die Planung hat nicht gestimmt und wurde unterjährig auch nicht korrigiert.

*Variante: Die Planung hat mit plus zehn Prozent gestimmt. Jedoch wurde dem Vertriebsgebiet ein Umsatz in Höhe von*

## Handlungsempfehlungen

### Tipps für das richtige Kennzahlen-Management

- Zuerst auf die Prozess-KPIs schauen und sich nicht von vermeintlich ordentlichen Ergebnis-KPIs blenden lassen: Wer zu wenig Leads hat, bekommt Probleme beim Umsatz.
- Für alle Führungskräfte und Mitarbeiter das richtige Mindset setzen:  
KPIs sind keine Marterinstrumente, sondern wichtige Indikatoren, um gemeinsam und frühzeitig die Vertriebsprozesse zur Zielerreichung wirkungsvoller und weniger aufwändig zu gestalten.
- KPIs müssen Jahr für Jahr an den aktuellen Unternehmenszielen und Vertriebsstrategien ausgerichtet,

eventuell neu definiert werden. Dabei gilt: So wenig wie möglich, so viel wie nötig.

- In den jährlichen Arbeitszielen der Mitarbeiter sind die wichtigsten aktuellen KPIs enthalten und es wird ihnen jedes Jahr der Sinn und Zweck der aktuellen KPIs verständlich gemacht.
- Für eine frühzeitige, vorausschauende Vertriebssteuerung haben Prozess-KPIs erste Priorität. Die Ergebnis-KPIs in den Excel-Friedhöfen der Sales-Pläne bieten selten wirkungsvolle Reaktionsmöglichkeiten.
- KPIs werden unterjährig in regelmäßigen Intervallen grafisch dargestellt und begutachtet: Indikatoren müssen hinterfragt, Ursachen analysiert und dann für den aktuellen Selling-Plan die notwendigen Optimierungen daraus abgeleitet werden.

100.000 Euro aus einem internationalen Auftrag zugebucht, ohne den die Million nicht erreicht worden wäre.

*Fall 2: Die Conversion-Rate der vom Marketing generierten Leads versus Opportunities liegt unter der Planungsvorgabe: Der Vertrieb ist schuld!* Liegt dieser KPI bei allen Vertriebsmitarbeitern unter der Planungsvorgabe, ist die Vorgehensweise der Marketingabteilung zu überprüfen: Welche Zielgruppen werden wie angesprochen? Wie werden Leads an den Vertrieb weitergegeben? Liegt der KPI nur bei einem oder wenigen der Vertriebsmitarbeiter unter der Planungsvorgabe, dann ist deren Vorgehensweise zu überprüfen.

*„KPIs müssen Jahr für Jahr an den aktuellen Unternehmenszielen und Vertriebsstrategien ausgerichtet, eventuell neu definiert werden.“*

Dabei geht es um die Frage: Wie und wie schnell werden übergebene Leads vom Vertrieb weiterverfolgt? Wie konkret und konsequent wird langfristig nachverfolgt? Es könnte allerdings auch an der Fehleinschätzung der quantitativen und qualitativen Nachfragesituation bei der Planungsvorgabe liegen

*Fall 3: Im Forecast wird ein chancenbewertetes Angebotsvolumen von 1,5 Millionen Euro angenommen. Das sieht gut aus...!* Wie ist die Struktur des chancenbewerteten Angebotsvolumens: Nur drei Angebote mit einer Chancenbewertung von 800.000, 500.000 und 200.000 Euro? Wie berechnet sich die Chancenbewertung des 800.000 Euro-Angebots: Angebot über zwei Millionen Euro x 40 Prozent Chance?

Vertriebsteams handeln professionell, wenn sie genauer auf die Zahlen schauen! ■



**Verfasst von**  
**Peter Schreiber**

Er ist Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner ([www.schreiber-managementpartner.de](http://www.schreiber-managementpartner.de)) in Ilsfeld.  
E-Mail: [ps@schreiber-managementpartner.de](mailto:ps@schreiber-managementpartner.de)



### Sales-Kennzahlen, Vertriebsziele



Trenkel, H.: So erreichen Sie die Vertriebsziele 2025, in: Sales Excellence Nr. 1-2/2025, Wiesbaden 2025, <https://sn.pub/um4w9o>

Kühnapfel, J. B.: Kennzahlen für den Vertrieb – eine Auswahl, in: Kühnapfel, J. B.: Vertriebskennzahlen, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/m0w1wp>