

Erfolgsfaktor Selling-Plan

Selling-Pläne sind ein nützliches Tool, um Vertriebsziele zu erreichen. Das ist gerade bei einer instabilen, unsicheren Konjunktur wichtig.

Die meisten im B2B-Bereich tätigen Unternehmen haben Business-Pläne. Diese Zahlenwerke basieren auf einer Vision der Geschäftsleitung, wie sich das Unternehmen in den nächsten Jahren positionieren möchte, und einer generellen Strategie, die als Handlungsrichtlinie für alle Betriebsbereiche dient, auch den Vertrieb. Welchen Umsatz und Deckungsbeitrag (aufgeschlüsselt nach Produkt- und Kundengruppen) die Vertriebsmitarbeiter im nächsten Jahr bzw. im Planungszeitraum erzielen „müssen“ - von den Planungsdaten kommt bei den Vertriebsmitarbeitern oft nur diese Information an.

Demnach existieren zwar Umsatzpläne (Sales-Pläne), jedoch keine Umsetzungspläne (Selling-Pläne). Ein solches Vorgehen motiviert Verkäufer nicht; zudem werden die Aktivitäten der Bereiche wie Vertrieb, Marketing, Produktion und Service nicht verzahnt. Vertriebschefs wissen meist, welche Stellschrauben sie drehen wollen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Wiederum gilt es, ihre Vertriebsstrategie mit den Personen zu kommunizieren, die ihnen helfen sollen, diese zu realisieren. Mitarbeitende müssen nicht nur wissen, was zu erreichen ist (Ergebnisse), ihr Know-how und ihre Erfahrung sollten auch für die Planung der Maßnahmen und Prozesse einfließen.

Wir nehmen einmal an, die Vertriebsstrategie eines Betriebes lautet „Wir wollen durch eine Forcierung des Systemgeschäfts eine höhere Marktdurchdringung und Kundenbindung erreichen“, und damit verbunden ist ein Umsatzziel von fünf Millionen Euro. So stellen sich Fragen wie:

- > Was ist die durchschnittliche Auftragsgröße im Systemgeschäft?
- > Wie viele Aufträge brauchen wir also, um unser Umsatzziel zu erreichen?
- > Wie viele Kunden müssen wir dazu ansprechen?
- > Welche sind dafür „Ziel“-Kunden?
- > Wie viele gibt es davon und wo?
- > Mit welchen Maßnahmen und Ressourcen sprechen wir diese Kunden an?

Auf der Grundlage der Markt- und Kundenanalyse werden also konkrete Antworten für den Verkaufsprozess und Verkäuferalltag gesucht. Dazu dient ein Selling-Plan. Dieser sollte sich im Vertriebs-Controlling widerspiegeln, seine Hauptfunktion ist aber, Verkaufsprozesse zu planen und zu steu-

ern. Hierfür gilt es auch, Vertriebs-Kennziffern, also Key Performance Indicators (KPI), zu definieren. Sobald die Maßnahmen mit Zahlen hinterlegt sind, ist die Basis für das Steuern des Vertriebs Erfolgs gelegt. Folglich erkennt man bei den Reviews schnell, welche Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg hatten, und kann im Bedarfsfall den Selling-Plan anpassen. Der Controlling-Fokus verschiebt sich von der Ergebniskontrolle zu einer prospektiven Steuerung der Verkaufsprozesse. Dies ist gerade in Zeiten extrem erfolgsrelevant, in denen sich die Kundenbedürfnisse aufgrund externer Faktoren - wie z.B. der Coronakrise oder des Ukrainekriegs - sehr rasch wandeln.

Plausible Struktur

Idealerweise lassen sich die Planungsergebnisse in Anlehnung an die Balanced Scorecard in folgenden vier Bereichen resümieren:

- > Betriebswirtschaftliche Ziele: Umsatz, Absatz, Marge, Deckungsbeitrag ...
- > Markt- und Kunden-Ziele: (Ziel-) Regionen, Branchen, Anwendungen, Kunden ...
- > Prozess-Ziele: Anzahl Besuche bei neuen und Wettbewerber-Kunden, Hitrate der Angebote ...
- > Mitarbeiter-Ziele: Vertriebsmitarbeiter qualifizieren, motivieren, rekrutieren ...

Auch hat ein solcher Selling-Plan folgende Struktur, die den Erfordernissen der jeweiligen Vertriebsorganisation angepasst werden muss: Planungsbrief der Geschäftsleitung; Analyse der bisherigen Entwicklung des Verkaufs und der künftigen Potenziale; daraus abgeleitete Ziele und Maßnahmen mit Meilensteinen, strukturiert nach der Balanced Scorecard; (Ziel-) Kunden-Pläne, Vertriebs-Cockpit mit den KPI, Ausblick auf die strategischen Hauptaktivitäten für die nächsten drei Jahre.

Innerhalb der Erstellung eines Selling-Plans werden von der Geschäftsleitung bis zum Vertriebsmitarbeiter stufenweise alle



Peter Schreiber ist Inhaber einer Managementberatung bei Heilbronn sowie als Dozent an Bildungseinrichtungen tätig.

FOTO: PETER SCHREIBER S PARTNER

eingebunden. Danach erfolgt die Kommunikation und Abstimmung mit den unterstützenden Bereichen wie Marketing, Produktion, Service und Personalwesen. Dadurch werden die Planungsqualität sowie die Verbindlichkeit gesteigert.

Selling-Pläne schließen die strategische Planungslücke, die bei vielen im B2B-Bereich tätigen Betrieben zwischen Business-Plan und vertrieblicher Alltagsarbeit besteht. Verkaufsprozesse werden fortan geplant und prospektiv gesteuert statt Verkaufsergebnisse retrospektiv kontrolliert. Selling-Pläne erleichtern den Vertriebsverantwortlichen zudem das Steuern des Vertriebs Erfolgs, weil sie eine Übersicht mit Kennzahlen über die geplanten und erledigten Maßnahmen haben. Demzufolge können sie bei Bedarf, wenn sich z.B. der Markt stark verändert, auch rasch gegensteuern, und darüber hinaus, weil eine systematisierte Gesprächs-Grundlage existiert, Mitarbeitergespräche effektiver und zielorientierter führen. Die Vertriebsmitarbeiter erkennen im Selling-Plan Sinn und Plausibilität der Ziele und Maßnahmen und werden so motiviert.

PETER SCHREIBER

Informationen:
www.schreiber-training.de