

Link: <https://www.channelpartner.de/a/vertriebsziele-sicher-erreichen,3616807>

Ratgeber für Sales-Manager

Vertriebsziele sicher erreichen

Datum: 10.07.2023

Autor(en): Peter Schreiber

In vielen Unternehmen ist der Weg von der Vertriebsstrategie zum Vertriebs Erfolg eine Blackbox. Ob die angestrebten Ziele erreicht werden, hängt oft vom Zufall ab. Das gilt es gerade in Zeiten, in denen sich in den Märkten große Veränderungen vollziehen, zu vermeiden.



Erreichen die Vertriebsmitarbeiter ihre Ziele, sollten sie von ihrem Vorgesetzten vor allen Kollegen gelobt werden.

Foto: fizkes - shutterstock.com

Die meisten im B2B-Bereich tätigen Unternehmen haben Businesspläne. Diese basieren auf

- einer Vision der Geschäftsleitung, wie sich das Unternehmen in den nächsten Jahren im Markt positionieren möchte, und
- einer generellen Strategie, die als Handlungsrichtlinie für die Unternehmensbereiche wie zum Beispiel den Vertrieb dient.

Zahlenfriedhöfe bieten keine Handlungsorientierung

Doch was kommt hiervon bei den Vertriebsmitarbeitern an, die diese Strategie umsetzen und die Ziele erreichen sollen? Häufig nur die "heruntergebrochenen" Ziele bezüglich Umsatz- und Deckungsbeitrag aus den Zahlenfriedhöfen der Businesspläne - nicht selten aufgeschlüsselt bis auf die unterste Produktebene.

Durchgeführt wird diese Zielplanung aus führungspsychologischen Gründen zwar meist - formal - top-down und bottom-up, doch in der Regel gilt im Zweifelsfall: "Ober sticht Unter". Und nach der Verabschiedung der quantitativen und qualitativen Vertriebsziele weiß oft niemand, wie diese erreicht werden sollen, denn: In der Organisation existieren zwar Umsatz-Pläne (Sales-Pläne) aber keine Umsetzungs-Pläne (Selling-Pläne).

Ein solches Vorgehen motiviert die Verkäufer nicht. Dabei wäre dies gerade, wenn sich die strategischen Zielvorgaben beispielsweise aufgrund veränderter Rahmendaten ändern, extrem wichtig. Zudem werden so die Aktivitäten der beteiligten Bereiche wie Vertrieb, Marketing, Produktion und Service nicht verzahnt, weil vom federführenden Vertrieb kein Ziele- und Maßnahmenplan (Selling-Plan) erstellt und dieser den anderen Bereichen kommuniziert wird.

Von der Vertriebsstrategie zum Umsetzungsplan

Die Vertriebschefs wissen selbstverständlich in der Regel, an welchen Stellschrauben sie drehen möchten oder müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Umsetzen der Strategie des Unternehmens leistet. Sie haben sozusagen ihre Vertriebsstrategie. Um ihre Funktion in der Organisation zu erfüllen, müssen sie diese jedoch den Personen kommunizieren, die ihnen dabei helfen sollen, diese zu realisieren - und zwar konkret, plausibel, pragmatisch und Maßnahmen orientiert. Denn ihre Mitstreiter müssen nicht nur wissen, was zu erreichen ist, sondern auch wie die gewünschten Ergebnisse erzielt werden sollen und können.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung des Zusammenhangs zwischen Vertriebsstrategie und Vertriebszielen sowie Selling- und Umsetzungs-Plan. Angenommen die Vertriebsstrategie lautet "Marktdurchdringung und Kundenbindung durch Forcierung des Systemgeschäfts" und damit verbunden ist ein konkretes Umsatzziel von zwei oder zwanzig Millionen. Dann stellen sich den Vertriebsmitarbeitern 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 Unternehmen sind dafür Zielkunden?
- Wie viele gibt es davon, und wie ermitteln wir diese? (Potenzial)?
- Mit welchen Maßnahmen und Ressourcen wollen wir diese Kunden ansprechen?
- ...?

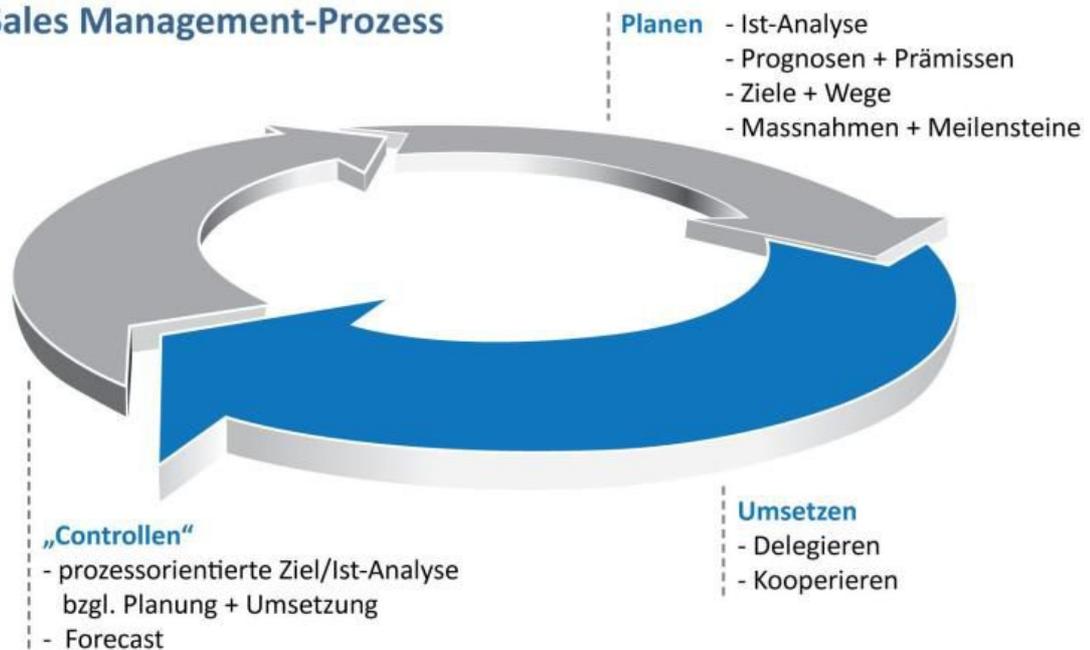
Solche Fragen beantwortet der Selling Plan. Seine zentrale Funktion ist es, die Verkaufsprozesse und Vertriebsmaßnahmen so zu planen und zu koordinieren, dass sie zu den angestrebten Ergebnissen führen. Das erfordert auch das Definieren von Vertriebskennziffern, also Key Performance Indicators (KPIs). Denn erst wenn die Einzelmaßnahmen mit Zahlen hinterlegt sind, ist die Basis für ein Steuern des Vertriebs Erfolgs gelegt. Das heißt, bei den Reviews erkennt man schnell, welche Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg hatten und kann im Bedarfsfall den Selling- bzw. Maßnahmen-Plan anpassen. Der Fokus des Controllings verschiebt sich also weg von einer retrospektiven Kontrolle der Verkaufsergebnisse hin zu einer prospektiven Steuerung der Verkaufsprozesse.

Die Struktur eines Selling Plans

Ein solches Vorgehen entspricht dem Zyklus des Vertriebsmanagement-Prozesses mit den bekannten Management-Methoden:

- **Planen:** SWOT-Analyse, Balanced Scorecard, ...
- **Umsetzen:** Zielkunden-Strategie, Maßnahmenpläne und Meilensteine, ...
- **Controllen:** KPIs, Forecast-Modelle, Sales Funnel, ...

Sales Management-Prozess



Der "magische" Kreislauf der Vertriebssteuerung: Planen-Umsetzen-Kontrollieren

Foto: Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld

Idealerweise lässt sich dies alles in Anlehnung an die Balanced Scorecard in folgenden vier Bereichen zusammenfassen:

- Betriebswirtschaftliche Ziele: Umsatz, Absatz, Marge, Deckungsbeitrag...
- Markt- und Kunden-Ziele: Zielregionen, -branchen, -anwendungen, Zielkunden...
- Prozess-Ziele: Anzahl Besuche bei Neukunden/Wettbewerberkunden, Hitrate der Angebote...
- Mitarbeiter-Ziele: Vertriebsmitarbeiter qualifizieren, motivieren, rekrutieren...

Ein Selling-Plan hat folgende Grundstruktur, die den Erfordernissen der jeweiligen Vertriebsorganisation angepasst werden muss:

- Planungs-Brief der Geschäftsleitung,
- Analyse der bisherigen Entwicklung des Verkaufs und der künftigen Potenziale,
- Ableitung daraus von Zielen und Maßnahmen mit Meilensteinen, strukturiert nach der Balanced Scorecard,
- Erstellung spezieller Zielkunden-Pläne,
- Gestaltung des Vertriebs-Cockpits mit den KPIs
- Ausblick auf die strategischen Hauptaktivitäten in den nächsten drei Jahren

Der Planungs-Prozess zum Selling-Plan

Selling-Plan: Der Planungs-Prozess



Der Selling-Plan - die Prozess-Schritte
Foto: Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld

In den mit dem Erstellen des Selling-Plans verbundenen Planungsprozess werden von der Geschäftsleitung bis zum Vertriebsmitarbeiter stufenweise alle eingebunden. Danach erfolgt die Kommunikation und Abstimmung mit den unterstützenden Bereichen wie Marketing, Produktion, Service und Personalwesen. Dies erhöht die Planungs-Qualität sowie Verbindlichkeit und Motivation.

Der Selling-Plan schließt eine Planungslücke

Der Selling-Plan schließt eine strategische Planungslücke, die bei vielen im B2B-Bereich tätigen Unternehmen zwischen dem Business-Plan und der vertrieblichen Alltagsarbeit besteht. Er ermöglicht es ihnen, Verkaufs-Prozesse prospektiv zu planen und zu steuern statt retrospektiv das Erreichen der geplanten Verkaufs-Ergebnisse zu kontrollieren.

Zudem erleichtert ein Selling-Plan den Vertriebsverantwortlichen das Steuern des Vertriebs Erfolgs, da sie eine Übersicht mit Kennzahlen über die geplanten und durchgeführten Maßnahmen haben. Sie können damit auch Mitarbeiter-Gespräche effektiver und zielorientierter führen, weil eine systematisierte Gesprächsgrundlage existiert. Und die Vertriebsmitarbeiter? Sie erkennen durch den Selling-Plan den Sinn und die Plausibilität der Ziele und Maßnahmen und werden motiviert. Sie bearbeiten zudem ihren Markt strukturierter und professioneller und lassen sich weniger von einem Bauchgefühl und mehr von strategischen Überlegungen leiten.

Ziel: Markt-Chancen effizienter nutzen

Das schlägt sich auch in den Zahlen nieder - unter anderem weil mit einem Selling-Plan alle Prozessbeteiligten am gleichen Strang in die gleiche Richtung ziehen. Das ist gerade bei einer eher flauen Konjunktur extrem wichtig, bei der die Aufträge sozusagen nicht auf der Straße liegen.

Dasselbe gilt, wenn sich zum Beispiel aufgrund veränderter Rahmenbedingungen die Kundenbedürfnisse massiv ändern, und es die hieraus resultierenden Chancen zu nutzen gilt. Gerade dann ist ein fundierter Selling-Plan, der den Vertriebsmitarbeiter aufzeigt, was sie wem wo wie verkaufen können, extrem wichtig, denn: Dann agieren die Vertriebsmitarbeiter nicht selten in einem Terrain, das für sie Neuland ist. Also benötigen sie eine strukturierte Unterstützung.

Mehr vom Autor:

Neue, marktkonforme Vertriebsstrategien entwickeln¹

Den Vertrieb strategisch angehen²

Es hapert bei der hybriden Zusammenarbeit³

Worauf es beim indirekten Vertrieb ankommt⁴

Internet und Social Media für Vertriebs Erfolg nutzen⁵

Links im Artikel:

¹ <https://www.channelpartner.de/a/neue-marktkonforme-vertriebsstrategien-entwickeln,3341360>

² <https://www.channelpartner.de/a/jetzt-im-vertrieb-auch-strategisch-denken,3341362>

³ <https://www.channelpartner.de/a/es-hapert-bei-der-hybriden-zusammenarbeit,3340709>

⁴ <https://www.channelpartner.de/a/was-sie-beim-indirekten-vertrieb-verbessern-koennen,2612957>

⁵ <https://www.channelpartner.de/a/internet-und-social-media-fuer-vertriebs-erfolg-nutzen,3049458>

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.