

# Die Vertriebsstrategie erfolgreich umsetzen

Wie kann das Erreichen der in der Vertriebsstrategie definierten Ziele sichergestellt werden? Der Weg von der Vertriebsstrategie zum Verkaufserfolg ist für Vertriebsorganisationen immer wieder eine «Blackbox» und kann deshalb nicht gezielt gesteuert werden. Und selbst wenn die geplanten Ergebnisse kommen, stellt sich die Frage: Kommen sie wie geplant?

Die meisten Hersteller von Industriegütern und Anbietern von Industriedienstleistungen haben Businesspläne. Sie sind kaufmännisch und administrativ notwendig und spiegeln die geplante Zahlenwelt des Unternehmens wider. Sie basieren auf einer Vision der Geschäftsleitung, wie sich das Unternehmen in den nächsten Jahren im Markt positionieren will und einer generellen Strategie, die als Handlungsrichtlinie für Unternehmensbereiche wie zum Beispiel den Vertrieb dient.

Doch was kommt hiervon bei den Vertriebsmitarbeitern an, die diese Strategie umsetzen und die Ziele erreichen sollen? Häufig sind es nur die «heruntergebrochenen» Ziele bezüglich Umsatz- und Deckungsbeitrag aus den Zahlenfriedhöfen der Businesspläne - akribisch aufgeschlüsselt bis auf die unterste Produktebene, oft aufgeteilt auf einzelne Kunden. Durchgeführt wird diese Zielplanung aus führungspsychologischen Gründen top-down und bottom-up, obwohl schon vorher klar ist, was rauskommen muss und im Zweifelsfall gilt: «Ober sticht Unter». Es wird verabschiedet, was zu erreichen ist, aber keiner weiss genau, wie die quantitativen und qualitativen Ziele erreicht werden sol-

len. Es existieren Umsatzpläne (Sales-Plan) jedoch keine Umsetzungspläne (Selling-Plan).

Ein solches Vorgehen motiviert weder die Verkäufer, noch werden die Aktivisten einzelner Bereiche wie Vertrieb, Marketing, Produktion und Service verzahnt, da vom federführenden Vertrieb kein Ziele- und Massnahmenplan (Selling-Plan) erstellt und dieser den anderen Bereichen kommuniziert wird.

## Von der Vertriebsstrategie zum Umsetzungsplan

Vertriebschefs wissen selbstverständlich, an welchen Stell-schrauben sie drehen möchten, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Realisieren der Vision und Umsetzen der Strategie des Unternehmens leistet. Sie haben sozusagen ihre Vertriebs-

strategie. Um möglichst viele «Mit-Arbeiter» zu gewinnen, müssen sie jedoch ihre Strategie und deren Umsetzung denjenigen kommunizieren, die ihnen dabei helfen sollen, diese zu realisieren: konkret, plausibel, pragmatisch und Massnahmen orientiert. Die Mitstreiter müssen nicht nur wissen, was zu erreichen ist (Ergebnisse), sondern ihr Know-how und Erfahrungsschatz muss auch für die Planung des Wie, der Massnahmen und Prozesse, genutzt werden.

Ein Beispiel soll den Zusammenhang zwischen Vertriebsstrategie und Vertriebszielen sowie Selling- und Umsetzungsplan veranschaulichen. Wenn zum Beispiel die Vertriebsstrategie «Marktdurchdringung und Kundenbindung durch Forcierung

des Systemgeschäfts» lautet und damit ein Umsatzziel von zehn Millionen verbunden ist, stellen sich eine Menge 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?
- Welches sind dafür Zielkunden?
- Wie viele gibt es davon und wo finden wir diese (Potenzial)?
- Mit welchen Massnahmen und Ressourcen wollen wir diese Kunden ansprechen?

- ...?

Die Verkäufer orientieren sich am Verkaufsprozess und benötigen genau dafür einen Selling-Plan. Dieser muss sich dann auch im Vertriebscontrolling und in der Verkäufersteuerung, widerspiegeln. Es sind nicht nur die Verkaufsergebnisse zu planen und zu «kontrollieren», sondern vor allem die Verkaufsprozesse müssen geplant und gesteuert werden. Und hierfür gilt es auch Vertriebskennziffern, also Key Performance Indicators (KPIs), zu definieren. Denn erst dadurch, dass die Einzelmassnahmen mit Zahlen hinterlegt sind, ist die Basis für das Steuern des Vertriebserfolgs gelegt. Das heisst, man erkennt bei den Reviews schnell, welche Massnahmen nicht den gewünschten Erfolg hatten, und kann im Bedarfsfall den Selling-Plan anpassen. Der Fokus des Controllings verschiebt sich also von einer retrospektiven Kontrolle der Verkaufsergebnisse hin zu einer prospektiven Steuerung der Verkaufsprozesse. Dies entspricht auch dem Zyklus des Vertriebsmanagementprozesses mit den bekannten Managementmethoden (Bild 1):

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

Idealerweise lässt sich dies alles in Anlehnung an die Balanced Scorecard in folgende vier Bereiche zusammenfassen:

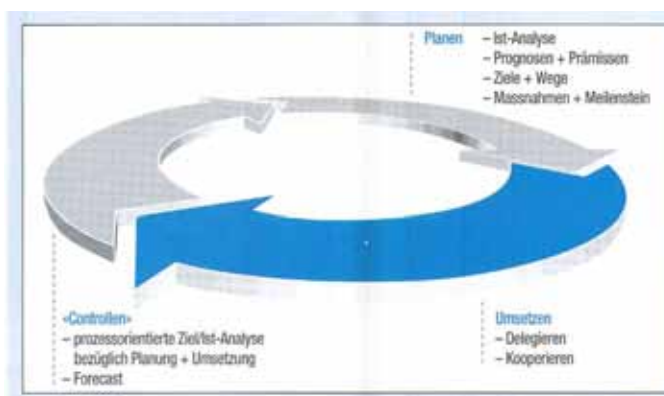


Bild 1: Sales Management Prozess.



Bild 2: Selling-Plan: Der Planungsprozess.

- 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 ...

nen 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 Planungsqualität sowie die Verbindlichkeit und Motivation.

### Die Struktur eines Selling-Plans

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

- Planungsbrief der Geschäftsleitung
- Analyse der bisherigen Entwicklung des Verkaufs und der zukünftigen Potenziale
- Ableitung daraus von Zielen und Massnahmen mit Meilensteinen, strukturiert nach Balanced Scorecard
- Erstellung spezieller Zielkundenpläne
- Gestaltung des Vertriebs-Cockpits mit den KPIs
- Ausblick auf die strategischen Hauptaktivitäten für die nächsten drei Jahre

### Der Planungsprozess zum Sellingplan

In den mit dem Erstellen des Selling-Plans (Bild 2) verbunde-

### Fazit und praktische Erfahrung

Durch den Selling-Plan wird die Realisierung der Unternehmensvision und der Unternehmensstrategie konkretisiert und sichergestellt. Er schliesst eine strategische Planungslücke, die bei vielen Herstellern von Industriegütern und Anbietern von Industriedienstleistungen zwischen dem Business-Plan und der vertrieblichen Alltagsarbeit besteht. Verkaufsprozesse werden geplant und prospektiv gesteuert statt geplante Verkaufsergebnisse retrospektiv kontrolliert. Zugleich erleichtert der Selling-Plan den Vertriebsverantwortlichen das Steuern des Vertriebsserfolgs, da sie eine Übersicht mit Kennzahlen über die konkret geplanten und durchgeführten Massnahmen haben. Sie können damit Mitarbeitergespräche effektiver und zielorientierter führen, weil eine systematisierte Gesprächsgrundlage existiert. Und die

Vertriebsmitarbeiter? Sie erkennen durch den Selling-Plan Sinn und Plausibilität der Ziele und Massnahmen und werden motiviert. Sie entwickeln sich zu strategisch denkenden Gebietsmanagern und sind nicht nur fleissige Vertriebs-«Mitarbeiter». Sie bearbeiten ihren Markt strukturierter und professioneller und lassen sich weniger von einem Bauchgefühl und mehr von strategischen Überlegungen leiten, was sich in den Zahlen niederschlägt. Mit einem Selling-Plan ziehen alle am gleichen Strang - in die gleiche Richtung.



### Zum Autor

Peter Schreiber  
Peter Schreiber & Partner  
Eisenbahnstrasse 20/1  
D-74360 Ilsfeld-Auenstein  
Telefon +49 (0)7062 969 68  
www.schreiber-training.de  
zentrale@schreiber-training.de