

Verkaufsplanungskonzept

Die Grundlage für nachhaltige Erfolge im Verkauf

Wie im Marketing taugen auch im Verkauf in den heutigen, schnelllebigen Märkten mit ihrem rasch zunehmenden Wettbewerbsdruck die traditionellen Methoden nicht mehr. Wer längerfristig Erfolg haben will, muss sowohl seine Marktleistungen konsequent kundenorientiert gestalten als auch seine Verkaufsanstrengungen strategisch planen und systematisch umsetzen.

Christoph Portmann

Mit der Verschiebung von Verkäufer- zu Käufermärkten hat der Verkauf im Marketing eine neue Stellung erhalten: Nicht mehr der eigentliche Verkaufsprozess, sondern immer mehr die Ausgestaltung der Verkaufsdienstleistungen und die konsequente Ausrichtung der Produkte auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden stehen im Zentrum.

Geforderte Lösungen werden immer anspruchsvoller und vernetzter, die Beeinflussungs- und Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen komplexer und die Prozesse beratungsintensiver werden. Strategisches Vorgehen sowie gezieltes Denken und Handeln sind heute ein Muss für alle Unternehmen. Der Grundstein für eine systematische und kundenorientierte Marktbearbeitung ist das Verkaufsplanungskonzept, das mit begrenztem Aufwand in wenigen Schritten unter Anleitung oder auch selbst erarbeitet werden kann.

Die sechs Schritte:

1. Analyse der Unternehmenssituation, des Markts und der Umweltfaktoren

2. Verkaufsziele setzen
3. Verkaufsstrategie festlegen
4. Verkaufspläne erarbeiten
5. Planung der Kosten
6. Kontrollpläne

Die Ist-Situation als Grundlage

Der Verkauf stellt einen wichtigen Teilbereich des Marketings dar. Marketingstrategie und -pläne gehören deshalb zu den wichtigsten Pfeilern, auf denen das Verkaufsplanungskonzept basiert. Aus interner Sicht sind weiter die Unternehmensstrategie, die Marktstellung der Firma, das Produkte- und Dienstleistungs-sortiment, die Preis- und Konditionenpolitik, die Distributionsstrategie, die bestehende Verkaufsorganisation sowie die bisherigen Verkaufsanstrengungen relevant. Zu den externen Faktoren gehören Markttrends und -kennzahlen sowie die Situation rund um Mitbewerber, Vertriebspartner und Beeinflusser. Weiter zu beachten sind die für das Unternehmen relevanten Umweltfaktoren aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziologie und Technologie.

Setzen der Ziele

Im zweiten Schritt sind die Verkaufsziele festzulegen. Es liegt in der Natur der Sache, dass im Verkauf eher quantitative Ziele wie Umsatz, Absatz und Gewinn im Vordergrund stehen. Weitere quantitative Verkaufsziele sind beispielsweise Anzahl Kundenkontakte und Neukunden, Distributionsziele usw. Bei den qualitativen Zielen stehen nicht ökonomische Aspekte im Zentrum, sondern qualitative Faktoren wie ein positives Image, die Kundenzufriedenheit aber auch die Kontakt- und die Dienstleistungsqualität usw.

Beim Setzen der Verkaufsziele ist darauf zu achten, dass sie fair, für die Mitarbeitenden erreichbar und für die Vorgesetzten kontrollierbar sind.

Ein korrekt formuliertes Ziel enthält folgende vier «W»:

1. Was? (Zielinhalt – z.B. Umsatz)
2. Wie viel? (Zielgrösse – Fr. 100 000.-)
3. Wo? (Geografisches Zielgebiet – in der Schweiz)
4. Wann? (Zeitraum – im Jahr 2004).

Die sechs Verkaufssubvariablen

In der Verkaufsstrategie wird definiert, auf welchem Weg (bzw. mit welchen Strategien) Ziele unter Berücksichtigung der Ausgangslage erreicht werden können. Der Weg wird dabei in Form von sechs Subvariablen oder Strategieansätzen definiert:

1. Kundenselektion
2. Produktselektion
3. Kontaktqualität
4. Kontaktquantität
5. Kontaktperiodizität
6. Feldgrösse

Bei der Kundenselektion geht es primär darum, aus dem gesamten Kundenpotenzial diejenigen Käufer zu selektionieren, bei denen Produktnutzen und Bedürfnisse möglichst kongruent sind. Auch das Umsatz- und Absatzpotenzial der möglichen Käufer spielt dabei eine Rolle. Dafür werden Kunden und Interessenten in Klassen eingeteilt und diese dann entsprechend ihrem Potenzial mehr oder weniger intensiv bearbeitet. Anschliessend, unter der Subvariabel Produkt-

selektion, wird festgelegt, welche Produktgruppen oder Artikel aus dem Gesamtsortiment der vorgängig selektionierten Zielgruppe angeboten werden. Wenn Zielgruppe und Produkt bestimmt sind, kann die Verkaufsqualität (die Art, der Inhalt und der zeitliche Umfang der einzelnen Verkaufskontakte, bezogen auf die einzelnen Kundenklassen) festgelegt werden. (Siehe Illustration «Verkaufsformen und -arten» auf Seite 43.)

Formel

Formel für die Berechnung der benötigten Anzahl Mitarbeitenden im Aussendienst:
 Nötige Anzahl Mitarbeitende im AD =

$$\frac{\text{Total Anzahl Kundenkontakte} : (\text{verkaufsaktive Tage pro Jahr} \times \text{Ø-Anzahl Besuche pro Tag})$$

Danach wird die Kontaktperiodizität festgelegt. Definiert wird, in welchen zeitlichen Abständen die Kunden nach Klassen aufgeteilt, während eines definierten Zeitraumes persönlich besucht oder anderweitig (z.B. telefonisch oder schriftlich) kontaktiert werden. (Beispiel: A-Kunden werden 6x, B-Kunden 2x und

C-Kunden 1x pro Jahr persönlich besucht. D-Kunden und Interessenten werden mittels Telefon- und Direktmarketing bearbeitet). Auf Grund der bis anhin definierten Verkaufssubvariablen kann jetzt die Anzahl der benötigten Mitarbeitenden im Verkauf berechnet werden. Zum Schluss wird die Feldgrösse, das geografische Zielgebiet festgelegt (z.B. Gesamt- oder auch nur die Deutsch-Schweiz).

Damit sind die wichtigsten Strategieansätze entwickelt. Jetzt geht es an die Detailplanung und an die Realisation.

Die primären Verkaufspläne

Auf Grund der Berechnungen anhand der dargelegten Formel sind die Anzahl der Verkaufsmitarbeiter im Aussendienst bekannt. In den primären Verkaufsplänen werden die Detailpläne für die Bearbeitung des Marktes gemacht. Als erster Schritt werden die Verkaufsziele, die für den ganzen Bereich gelten, auf Produkte, Verkäufer, Regionen, Kundengruppen oder Zeiträume heruntergebrochen. Jetzt ist bekannt, welcher Mitarbeitende mit



In 6 Schritten zum strategisch geplanten Verkauf

1. Ist-Situation

■ Interne Analyse

Unternehmens- und Marketingstrategie, Produkte- und Dienstleistungsangebot, Preise und Konditionen, Verkaufsorganisation, bisheriges Vorgehen im Verkauf

■ Externe Analyse

Analyse des Marktes: Konkurrenten, Vertriebspartner, Beeinflusser, Käufer und deren Bedürfnisse, Analyse der externen Umweltfaktoren in wirtschaftlicher, technischer, politischer, rechtlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht

2. Verkaufsziele

■ Quantitative Verkaufsziele

Umsatz, Absatz, Deckungsbeiträge, Gewinn usw.

■ Qualitative Verkaufsziele

Firmen-Image, Kontakt- und Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit usw.

3. Verkaufsstrategie (Definition der Verkaufssubvariablen)

■ Kundenselektion

Selektion der Zielgruppen- und Zielkunden

■ Produktselektion

Definition der Sortimentschwerpunkte bezogen auf die Zielkunden

■ Kontaktqualität

Inhalt, Umfang, Art und Dauer der Verkaufskontakte

■ Kontaktquantität

Welche Kundengruppen sollen wie oft besucht und/oder kontaktiert werden

■ Kontaktperiodizität

Zeitliche Abstände der Kontakte

■ Feldgrösse

Definition des geografischen Marktes
Berechnung der benötigten Anzahl Mitarbeitenden als Resultat der obigen Strategieansätze.

4. Verkaufspläne (Feinplanung der Ziele und Infrastruktur)

■ Primäre Verkaufspläne

Umsatzpläne nach Produkte- und Kundengruppen, Regionen und Zeitraum sowie die Einsatz-, Reise-, Zeit- und Verkaufsstufenplanung

■ Sekundäre Verkaufspläne

Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), Informationswesen, Personalselektion und -motivation-, Entlohnung und Ausbildung, Präsentations-, Informations- und Transporthilfen

5. Verkaufsbudget

■ Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung

■ Betriebs-, Vertriebs- und Personalkosten

■ Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag

6. Kontrollpläne

■ Quantitative und qualitative Verkaufskennzahlen gemäss den Zielen unter Punkt 2

■ Definition von Kontrollobjekten, -zeitpunkt und Verantwortlichkeit

welchen Produkten in welchem Gebiet und in welchem Zeitraum welche Umsatzziele erreichen muss, damit die übergeordneten Bereichsziele erreicht werden können. Danach werden die Einsatz-, Zeit- und Verkaufsstufenpläne erarbeitet. Der Einsatz- und der Zeitplan geben an, welche Verkaufsmitarbeitende, welche Kundengruppen in welchem Gebiet zu welcher Zeit betreuen. Im Verkaufsstufenplan wird dann noch festgelegt, über welche Verkaufsstufen der Verkaufsprozess voraussichtlich laufen soll.

Beispiel:

1. Adressbeschaffung
2. Mailing mit Response-Möglichkeit an Interessenten
3. Rücklauf abwarten
4. telefonisches Nachfassen
5. persönlicher Kundenbesuch
6. Angebot ausarbeiten
7. Nachfassen und Abschluss

Somit ist der ganze Verkaufsprozess geplant. Bei einer bestehenden Firma muss noch die Infrastruktur angepasst, bei einem neuen Projekt neu aufgebaut werden. Dies geschieht anhand der sekundären Verkaufspläne.

Die sekundären Verkaufspläne

Im Detail geht es bei den sekundären Verkaufsplänen darum, die Aufbauorganisation (das Organigramm der Verkaufsorganisation) und die Ablauforganisation (die innerbetrieblichen Abläufe im Verkauf) planerisch so anzupassen, dass die gesetzten Ziele erreicht und die darauf basierenden Strategieansätze erfolgreich umgesetzt werden können. Für bestehendes und zusätzlich benötigtes Personal sind die Schulungspläne, aber auch die Entlohnungs- und Motivationssysteme, das Vorgehen für die Aus- und Weiterbildung des Personals sowie die von den

Mitarbeitenden im Aussendienst benötigten Verkaufshilfen zu planen. In Frage kommende Verkaufshilfen sind:

- Präsentationshilfen (Zeigebücher, Prospekte, Modelle, Muster usw.)
- Informationshilfen (Handy, Computer Aided Selling-Systems (CAS-Systeme) usw.)
- Transporthilfen (Geschäfts- und Lieferwagen)

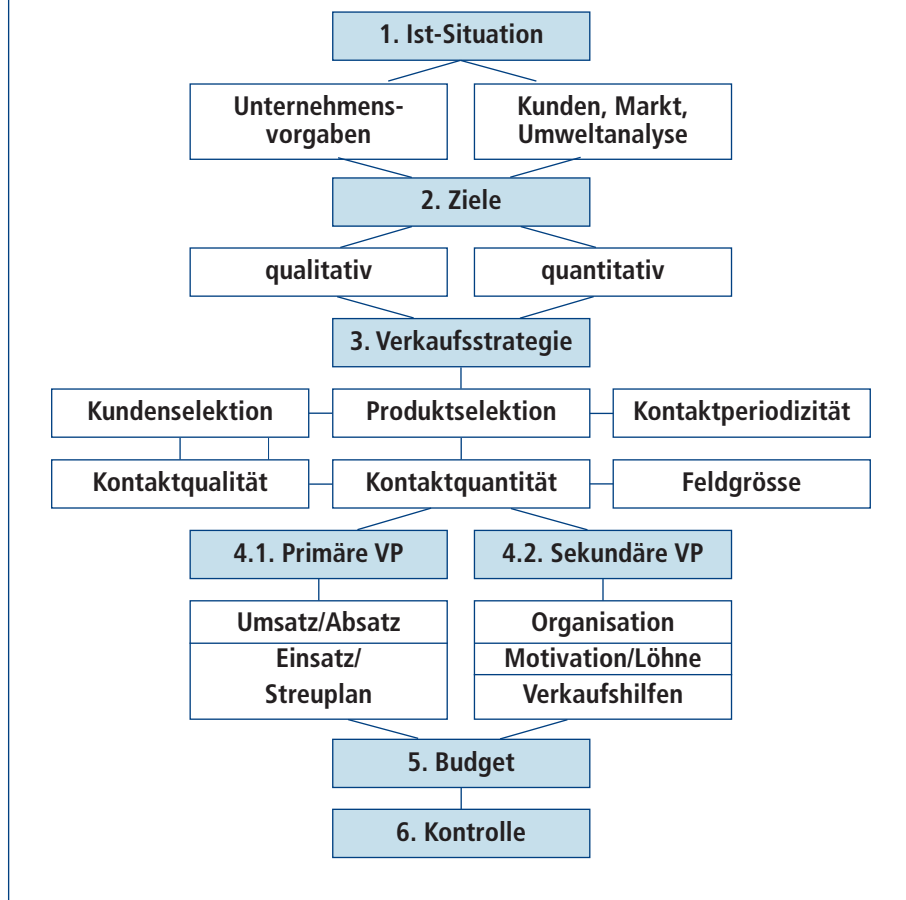
Das Budget

Im zweitletzten Punkt werden die Umsatz- und Ertragszahlen sowie die entstehenden Einzelkosten zu einem Budget zusammengestellt. So können Aufwand und Ertrag verglichen und das Projekt aus ökonomischer Sicht bewertet werden. Um den Erfolg der Markt- und Verkaufsbemühungen beurteilen zu können, wird zum Schluss der Kontrollplan erstellt. Dieser enthält die unter Punkt 2 ausgearbeiteten Ziele quantitativer und qualitativer Art. Festgelegt wird, was (Zielobjekt), wann (Kontrolltermin und -frequenz) und durch wen (Verantwortlichkeit) kontrolliert werden soll. Am Ende der Kontrollperiode informiert ein Bericht den zuständigen Verkaufsleiter über die Erreichung der definierten Ziele.

Fazit

Mit der berühmten «Hauruck-Methode» sind heute im Verkauf keine Lorbeeren mehr zu holen. Gezieltes Vorgehen und strategisches Denken sind in Verkaufsabteilungen ein Muss. Deshalb ist die Aufstellung eines Verkaufsplans eine Investition in eine kunden- und zielorientierte Bearbeitung des Marktes, die sich rasch rentieren und eine nachhaltige Wirkung zeigen wird. ■

Der Prozess der Verkaufsplanung



Verkaufsformen und -arten

Verkaufsform	Verkaufsarten	
	Platzverkauf	Feldverkauf
Persönlich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ladenverkauf (Fachgeschäfte) ■ Telefonverkauf (passiv) ■ Veranstaltungen, Events ■ Messen und Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ persönliche Kundenbesuche ■ Telefonverkauf (aktiv) ■ Fahrverkauf
Unpersönlich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstbedienungs-Läden (Supermärkte) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Automaten ■ Versandhandel ■ E- und TV-Shopping

Seminare

17. Juni in Zürich
«Empfehlungs-Marketing – kostenlos zu neuen Kunden»

Anmeldungen/Informationen: Alpha-Akademie AG, 8006 Zürich, Tel. 01 350 67 77, www.alpha-akademie.ch

Fragen?

Christoph Portmann
Inhaber und Geschäftsleiter
Score Marketing, 8712 Stäfa
Telefon 01 928 32 00
info@ScoreMarketing.ch
www.ScoreMarketing.ch

