



Verkaufsplanung und -steuerung in der Praxis

In der Ausgabe September 2009 des «CMT impuls» haben wir die Themen Verkaufsplanung und Verkaufssteuerung aus konzeptueller Sicht betrachtet. In dieser Ausgabe zeigen wir auf, wie Verkaufsplanung und -steuerung in der Praxis einfach umgesetzt werden können.

1 Verschaffen Sie sich ein Verständnis Ihrer Schlüsselkennzahlen/KPIs im Bereich Verkauf (**vgl. Abb. 1**).

Halten Sie die KPIs einfach und verwenden Sie nicht mehr als drei bis vier. Bei diesem Beispiel im Automobilhandel sind dies vier Kennzahlen: (1) Kontakte/Leads, (2) Probefahrten, (3) Offerten und (4) Verträge. Im B2B-Bereich sind diese oft: (1) (Telefon-)Kontakte, (2) Kunden-Termine/-Präsentationen, (3) Offerten, und (4) Aufträge.

Sind die Kennzahlen nicht auf Abruf bereit, stellen Sie diese aus den letzten sechs Monaten Tätigkeit zusammen. Eine Sechsmonats-Statistik gibt Ihnen bereits **ein gutes Bild über die quantitative Leistung des Betriebs** und ggf. die Marktverhältnisse.

Abb. 1 – Verkaufsaktivitäten pro VB seit KW 1 2016, per KW 26 2016

Name	Kontakte	Offerten	Probefahrten	Verträge
Verkaufsberater 1	70	24	6	41
Verkaufsberater 2	899	95	56	33
Verkaufsberater 3	1543	179	89	47
Verkaufsberater 4	821	172	51	93
	3333	470	202	214

- 2 Aus den Kennzahlen aus Abbildung 1 ergeben sich die folgenden **wöchentlichen Leistungen** des Betriebs (vgl. Abb. 2):

Auffallend sind die Unterschiede in den wöchentlichen Aktivitäten der einzelnen Verkaufsberater. Wenn Sie die KPIs im Detail, Qualität und Quantität anschauen, können Sie objektiv bereits einiges über das Team sagen. Wäre dies auch ohne Kennzahlen im gleichen Rahmen möglich?

Abb. 2 – Mittelwerte der VB pro Woche 2016, KW 1–26

Name	Kontakte	Offerten	Probefahrten	Verträge
Verkaufsberater 1	2,7	0,9	0,2	1.6
Verkaufsberater 2	34,6	3,7	2,2	1.3
Verkaufsberater 3	59,3	6,9	3,4	1.8
Verkaufsberater 4	31,6	6,6	2,0	3.6
	128,2	18,1	7,8	8.2

- 3 Wenn wir die KPIs im Verhältnis zu einander betrachten, erhalten wir die Antwort darauf «wie viel, wovon» der Betrieb/das Verkaufs-Team benötigt, um ein Fahrzeug zu verkaufen (vgl. Abb. 3):

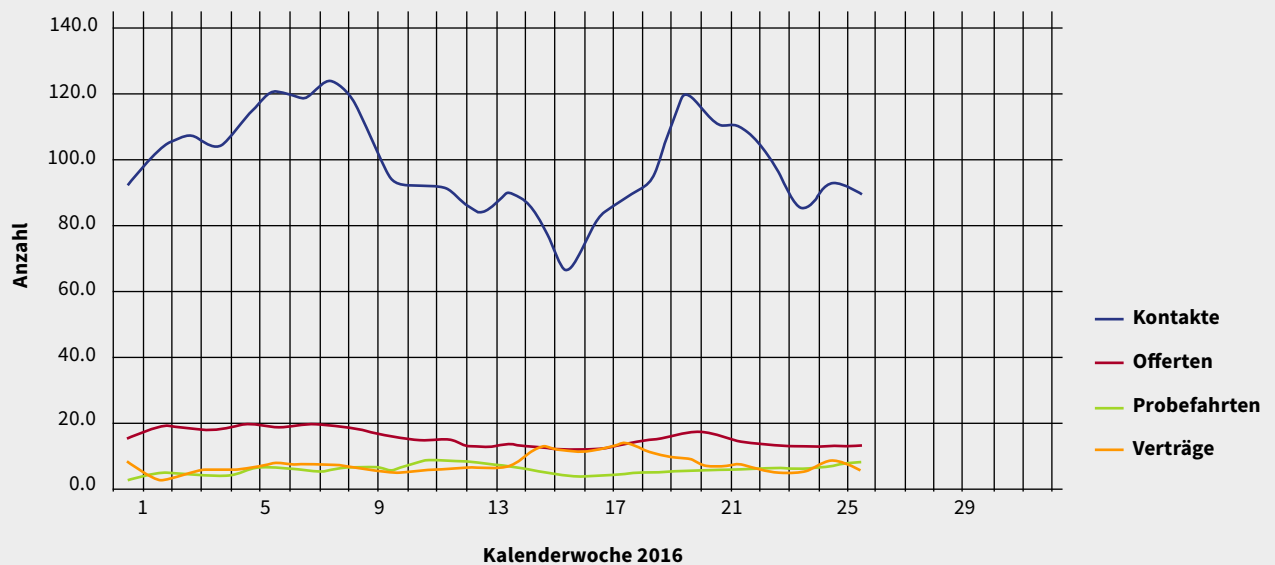
Auch hier sehen wir grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Verkaufsberatern, was auch als Hinweis für benötigtes Coaching und Begleitung dienen kann.

Abb. 3 – Kennzahlen pro VB 2016, per KW 26

Name	Kontakte	Offerten	Probefahrten	Verträge
Verkaufsberater 1	1,7	0,6	0,1	1,0
Verkaufsberater 2	27,2	2,9	1,7	1,0
Verkaufsberater 3	32,8	3,8	1,9	1,0
Verkaufsberater 4	8.8	1,8	0,5	1,0
	15,6	2,2	0,9	1,0

4 Sinnvoll ist auch die **grafische Darstellung der wöchentlichen Kennzahlen (vgl. Abb. 4)**, die sofort einen Überblick über die Verhältnisse schafft. Aus diesem Beispiel ist zu entnehmen, dass der Betrieb teilweise weniger Probefahrten als Offerten ausführt; ist das möglicherweise ein Indiz dafür, dass der Kunde über die Offerte anstatt über die Probefahrt qualifiziert wird und somit das qualitative Nachfassen schwierig wird? Umso mehr stellt sich diese Frage, wenn man sieht, dass sich vor allem eine direkte Korrelation zwischen Probefahrten und Verträgen eruieren lässt. Auch ist ersichtlich, dass die Kontakte, so wie diese gemessen werden, einen relativ kleinen Einfluss auf die Probefahrten und Verträge haben. Ist dies möglicherweise ein Indiz dafür, dass eine qualitative Optimierung stattfinden sollte und aus dem bestehenden Team eine höhere Verkaufs-Effizienz erreicht werden kann?

Abb. 4 – «ABC-Betrieb» – Verkaufszahlen 2016 (gleitender Mittelwert)



- 5 Auf Basis der Kennzahlen lässt sich eine Verkaufsplanung einfach erstellen, die klar aufzeigt, «wie viel, wovon» der Betrieb zu leisten hat, um sich bis Ende Jahr auf Kurs für die Zielerreichung zu befinden (vgl. Abb. 5).

Die modifizierten Aktivitäten-Ziele werden danach auf die Verkaufsberater kaskadiert; jeder Verkaufsberater erhält eine revidierte Zielvorgabe gemäss seinen eigenen KPIs. Die Führung, Steuerung und das Monitoring der Aktivitäten sind Aufgaben des Verkaufsleiters und werden vom Geschäftsführer entsprechend eingefordert.

Abb. 5 – Verkaufsplan «ABC» bis Ende Dezember 2016

Start Planung Verkaufsplan:		27 (KW Start)	
Verkaufsplan bis Ende KW:		52 (KW Ende)	
Anzahl Wochen für Zielerreichung:		25	
<hr/>			
Durchschnittliche Vorlaufzeit Offerte Vertrag:		2 Wochen	
Aktivitätenplan bis KW:		50	
<hr/>			
Anzahl Wochen für Erreichung Aktivitätsziele:		23 Wochen	
<hr/>			
Kalkulation			Ziel KW 27–52
Budget bis Ende KW 52		500 Verträge	
Geplanter Erreichungsgrad (%)	100 %	500	
Verträge per KW 26		214	
Saldo		286 Verträge	286
Vorfür- und Ersatzfahrzeuge bis Ende Dezember		25	-25
Mietfahrzeuge bis Ende Dezember		10	-10
Andere «Spezial-Fahrzeuge» bis Ende Dezember		8	-8
8.2 Verträge pro Woche x	52 Wochen anhand Trend	426 Verträge	
«Home and Safe»		469 Verträge	
Netto zum Aufholen	Gegenüber Trend	31 Verträge	Gesamt: 243
<hr/>			
Defizit:			
Zusätzlich pro Woche bis KW 52		1,5 Verträge	
Soll pro Woche bis Ende KW 52		9,7 Verträge	

6 Als letzter Schritt wird der **Massnahmenplan** zur Erreichung der Aktivitäten-Ziele erstellt (vgl. **Abb. 6**). Auch dieser fordert eine präzise Überlegung, «wie viel, wovon» notwendig ist, um die zusätzlichen 31 Verträge zu erreichen, und basiert selbstverständlich auf den KPIs des Betriebs. In diesem Beispiel wurde ein «Polster» eingebaut für den Fall, dass der Widerstand im Markt zunimmt.

Mit einem pragmatischen Vorgehen können wir **Komplexes einfach machen und die richtigen Dinge tun**. Wir stellen **gemeinsame Ziele, systematisches Vorgehen und Messbarkeit** sicher und vermeiden, wie Mark Twain es treffend beschrieb: «Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen».

Abb. 6 – Massnahmenplan zur Erreichung des Solls

	Kontakte	Offerten	Probefahrten	Verträge
Ausschöpfung der Kontakte um X% steigern	100	14,1	5,8	6,4
Aktive Kontaktaufnahme mit Werkstattkunden	200	28,2	11,5	12,8
X% höhere Ausschöpfung der Offerten	25	3,5	1,4	1,6
YY Mailing an Bestandeskunden Modell XX, Jahrgang YY	39	5,5	2,3	2,5
Teilnahme XYZ Event	20	2,8	1,2	1,3
Segmentieren und Ausschöpfen des Kundenstamms	20	2,8	1,2	1,3
Incentives für VB?	200	28,2	11,5	12,8
Etc.		0,0	0,0	0,0
Ergebnisse der Massnahmen	604	85	35	39
Soll gemäss KPIs	477	67	34	31