

## B2B Verkaufsplanung – kommt sie ohne Kunden aus?

Dr. Johann Fischl, März 2023

In Käufermärkten, wie sie heute in den meisten Branchen vorherrschen, ist die Absatz- und Verkaufsplanung der Ausgangspunkt für die Unternehmensplanung. Der Absatz ist der Engpassfaktor, an dem sich die übrigen Bereichsplanungen im Unternehmen ausrichten. Wenn der Kundenbezug in der Verkaufsplanung fehlt, hat sie wenig Relevanz für die tägliche Vertriebsarbeit. Sie wird schubladiert und die Vertriebssteuerung orientiert sich wieder an der Performance des Vorjahres.

### Wenn die Planung schubladiert wird

Definieren wir Steuerung anhand eines einfachen PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), wird evident, dass die Planung der Ausgangspunkt ist (siehe Abb. 1). Sie definiert die Ziele und mit welchen Initiativen diese erreicht werden sollen. Die Verkaufsplanung erfolgt unter Unsicherheit und ist als Vorhaben zu verstehen.

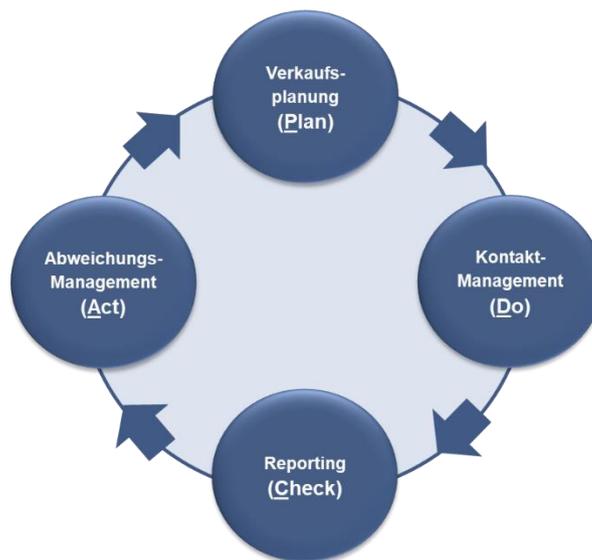


Abb. 1: PDCA-Cycle der Vertriebssteuerung (Quelle: CONSENZUM)

In der Praxis bleibt die Planung häufig auf der Produktebene oder auf der Ebene der Verkaufsgebiete stehen. Einfache Planungssysteme gehen von einem Wachstumsziel von x-% aus und legen das auf alle Verkaufsgebiete in gleichem Ausmaß um. In Kombination mit einem Top-Down-Planungsprozess verliert diese Form der Planung die Relevanz für die tägliche Vertriebsarbeit. Die Umsetzung der Planung erfolgt aber in den Verkaufskontakten mit den Kunden. Gibt es kein kundenspezifisches Vorhaben, hat daher die Verkaufsplanung wenig Chance auf Umsetzung. Sie wird in weiterer Folge von den Vertriebsmitarbeitern schubladiert ohne Chance, in der Vorbereitung von Verkaufskontakten zum Thema zu werden.

## Wie die Planung während des Jahres lebt

**Höher entwickelte Systeme** der Verkaufsplanung berücksichtigen den unterschiedlichen Entwicklungsstand von Verkaufsgebieten und die Potenzialausschöpfung bei den Bestandskunden. Daraus resultieren unterschiedliche Ziele und Schwerpunktaufgaben je Verkaufsgebiet (Neukundengewinnung und Bestandskundenentwicklung) sowie kundenspezifische Ziele und Maßnahmenpläne. Menge, Umsatz und Deckungsbeitrag werden auf Kundenebene bzw. auf Kundensegmentebene (Neukunden) geplant. Zusätzlich zu den finanziellen Zielen werden für die wichtigsten Kunden (A- Kunden, Entwicklungskunden) auch die Maßnahmen der Vertriebsarbeit und der Ressourceneinsatz (Verkaufsförderungsbudget, Besuchsfrequenz) geplant, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Damit gewinnt die Planung an Relevanz für die tägliche Vertriebsarbeit und erfüllt ihre Rolle als Trigger in der Vertriebssteuerung.

Das „**richtige**“ **Planungsdetail** auf der Produkt- und Kundenebene ist essenziell, um auf der einen Seite die Relevanz der Planung für die operative Vertriebsarbeit zu gewährleisten und auf der anderen Seite den administrativen Aufwand in Grenzen zu halten. Es gilt der Grundsatz: „Je wichtiger der Kunde, desto mehr Planungsdetail.“ Den Kundenwert liefert dabei das Instrument der ABC-Analyse oder der Kundenportfolioanalyse.

Die Kundenplanung wird in der Regel vom Vertriebsaußendienst erstellt. Er ist im Kundenbetreuungsmodell für das generische Wachstum durch die Kundengewinnung und Bestandskundenentwicklung zuständig. Ein integrativer **UP-Down-Planungsprozess**, der mit einer Bottom-Up-Planung beginnt und Top-Down-Korrekturen ermöglicht, ist zwar zeitaufwendig, lässt aber Kundenwissen in die Planung einfließen und stärkt die Identifikation der planungsverantwortlichen Vertriebsmitarbeiter mit Ihrer Planung. Ein Top-Down-Prozess, in dem die Vertriebsmitarbeiter die Zielvorgaben lediglich auf ihre Kunden aufteilen, senkt im Vergleich dazu die Planungsqualität und sorgt für Demotivation.

## Zeit in Planung ist gut investiert

Wenn Vertriebsmitarbeiter einmal jährlich strategisch auf ihr Kundenportfolio schauen, Wachstumspotenziale identifizieren und Ziele und Maßnahmen definieren, um diese Wachstumspotenziale zu heben, löst das einen Qualitätsschub in der Vertriebsarbeit und in der Vertriebssteuerung aus. Die Vertriebsmitarbeiter haben ein Vorhaben und setzen die „richtigen“ Ursachen in den Verkaufskontakten, die Vertriebssteuerung ermöglicht es, in der Planumsetzung am Ball zu bleiben. Die Verkaufsplanung lebt während des Jahres.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz der Vertriebsentwicklung im Aufbau eines modernen Instrumentariums der Vertriebssteuerung. Der Verkaufsplanung kommt dabei zentrale Bedeutung zu.

Johann Fischl

**CONSENZUM Managementberatung**

fischl@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---