

Vom Basar zur Schicksalsgemeinschaft: Jahresplanung im Vertrieb

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Quantitative Vertriebsziele sind wichtig, aber viel wichtiger sind die dahinter stehenden, verabredeten Ziele und Maßnahmen.
- o Resultate folgen den Handlungen – letztgenannte gilt es eben auch zu planen.
- o Gute Planung zieht Kreise, bis die Wachstumswahrscheinlichkeit maximiert ist.



Vielleicht kennen Sie das: Der Jahreswechsel rückt im Kalender unvermeidbar immer näher, am Horizont ist das neue Jahr klar zu erkennen und die Unternehmensführung verkündet die Vertriebsziele für eben jenes neue Jahr, für seine Quartale, seine Monate und vielleicht auch seine Wochen. Die Antwort aus der Vertriebsmannschaft kann verschieden ausfallen von „Jawohl, dies sind die Ziele“, über Rückfragen, z. B. „Warum sind dies die Ziele?“ bis hin zu „Das schaffen wir so nicht. Wie wäre diese [niedrigere] Zahl?“ Ist die Antwort auf die Warum-Frage eine Aussage, wie „damit wir unsere Wachstumsziele erreichen“, zeigt sich, dass Zahlen geplant wurden, um Zahlen zu erreichen. In den anderen genannten Fällen werden Zahlen angenommen oder weniger hohe Zahlen angeboten. Es ähnelt einem Basar. Wo ist der Fehler hierin? Das WIE bleibt unbeantwortet. Damit fehlen das Herz und die Substanz jeder Planung. Ein beliebtes Versäumnis übrigens auch in der Politik, doch das ist ein anderes Thema.

Wenn Sie regelmäßiger Leser des Mandat Growthletters® sind, kennen Sie unsere Überzeugung: Die Ursache für gute wie für schlechte Resultate liegt in vergangenen Taten. Also gilt es genau diese Taten zu planen. In Vertriebsthemen sollte also, um ein möglichst gutes Jahresergebnis zu erreichen, über Möglichkeiten des Marktes, Annahmen zur Marktentwicklung und möglichst wirksame Maßnahmen gesprochen werden, die unternommen werden sollen. Dies kann durchaus zu einem Gegenstromverfahren der Planung aller Beteiligten führen – von den Gesellschaftern über die Unternehmensführung bis zum Vertriebsteam, etwaigen Partnern, bis zu den Kunden.

Solange bis eine Planung verabschiedet ist, die gleichermaßen als erfolgversprechend, ambitioniert und realistisch angenommen wird. Ein häufig passendes Verfahren ist das „Kreise ziehen“. Mögliche Kreise: Die Unternehmensführung und die Vertriebsführung stimmen aus Ihrer Sicht realistische und ambitionierte Ziele ab, wobei die Diskussion hierbei auch schon das Vorgehen zur Zielerreichung umfassen sollte. Die Vertriebsführung ihrerseits bespricht Maßnahmen bis auf Kundenebene mit dem Vertriebsteam, schaut wo mehr oder auch weniger Potenzial realistisch ist, als ursprünglich avisiert wurde. Das Vertriebsteam wiederum geht in den Dialog mit etwaigen Vertriebspartnern über Maßnahmen und Erfolgswahrscheinlichkeiten. Wo es möglich erscheint, wird der Austausch mit Kunden zu dessen Planung gesucht, um die eigene Planung so gut es geht zu validieren und abzustimmen. Diese Kreise befruchten und triggern sich solange an, bis eine stimmige Planung entstanden und verabschiedet ist.

Die Vertriebsziele quantitativ zu greifen ist sinnvoll zur Steuerung des eigenen Handelns im Vertrieb, zur Erleichterung der Vertriebsführung und auch zur internen Planung. Den wesentlichen Wert schafft eine gute, mit Maßnahmen unterfütterte Planung aber dadurch, dass das nach aktuellem Kenntnisstand und unter Einbezug der bestmöglichen Expertise das erfolgversprechendste Vorgehen geplant wurde und sich die Handelnden darauf verpflichtet haben. So entsteht das, was man als Maximierung der Wachstumswahrscheinlichkeit bezeichnen kann.