

**Xactly®**



**Leitfaden 2021:  
Grundlagen erfolgreicher  
Vertriebsprognosen**



## INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	2
Prognosen: Alte Methoden, gewohnte Tücken	2
Die zerstörerische Kraft einer ungenauen Prognose nicht unterschätzen	5
Was Sie wissen müssen, um es richtig zu machen	6
Ein modernerer Ansatz der Prognostizierung	8
Fazit	12

## Einleitung

Vertriebsleiter lieben das Verkaufen. Sie sind gut darin. Sie haben das Verkaufen als Vertriebsmitarbeiter von Grund auf gelernt und sind nun stolz darauf, ihr Know-how an die eigenen Vertriebsteam weiterzugeben. Aber es gibt eine Sache, in der Vertriebsleiter laut entsprechender Studien scheinbar nicht besonders gut sind und die nicht auf ihren bisherigen Erfahrungen basiert: Prognosen erstellen. Etwa ein Mal im Quartal müssen Vertriebsleiter Prognosen erstellen, allerdings tun sie dies nicht gerne.

Denken Sie an Ihr eigenes Unternehmen und die Befürchtungen, die die Prognose-Saison hervorruft: die Jagd nach Daten, die Berichte von Vertriebsmitarbeitern, die kritisch in Hinsicht auf ihre Genauigkeit betrachtet werden müssen, die Auswirkungen zukünftiger Produktpläne oder sich verändernder Marktbedingungen und die zu erwartende Abwanderung von Vertriebsmitarbeitern. Jeder dieser Punkte ist für sich genommen schon beängstigend. Packen Sie all das – und noch mehr – in einen Zeitraum von gerade mal zwei Wochen, dann ist das eine schwierige, wenn nicht sogar belastende Phase für einen Vertriebsleiter.

Selbst nachdem die Prognose erstellt wurde, ist die Unsicherheit noch da – ist die Prognose zutreffend? Erwartet irgendjemand in meinem Unternehmen, dass sie zutrifft? Ist das Vertriebsteam damit zum Scheitern verurteilt oder unterschätzen wir unsere Kapazitäten und setzen andere Teile des Unternehmens möglicherweise zukünftigen Problemen aus?

Quartal für Quartal quälen sich die Vertriebsleiter durch diesen mühseligen Prozess, über den sie oft keine Kontrolle zu haben scheinen. Das Ergebnis sind Prognosen, die das Ziel verfehlen, das Vertrauen des Unternehmens in den Vertrieb untergraben und keine wirkliche Vorhersagbarkeit der Umsätze bieten.

**Nach all dem Stress sowie Zeit- und Kostenaufwand haben laut Gartner 55 % der Vertriebsleiter trotzdem kein Vertrauen in die Genauigkeit der Prognosen ihres Unternehmens.**

Diese Situation ist seit vielen Jahren unverändert, trotz Investitionen in neue Technologien, neue Vertriebsprozesse und neue Mitarbeiter im Vertriebsmanagement. Aber jetzt könnte es bei der Prognoseerstellung eine Wende geben – und wenn Sie die richtige Kombination aus Strategien und Technologie einsetzen, könnte Ihre Prognose leichter zu erstellen, zuverlässiger und wertvoller für Ihr gesamtes Unternehmen werden.

## Prognosen: Alte Methoden, gewohnte Tücken

Falls Sie in einem typischen Unternehmen arbeiten, fallen Ihre Prognosen wahrscheinlich nicht besonders genau aus, und zwar schon seit langem nicht. **Laut Miller Heiman haben weniger als 20 % der Vertriebsorganisationen eine Prognosegenauigkeit von 75 % oder mehr.** Warum haben wir eine so schlechte Bilanz? Zum einen liegt es daran, dass Vertriebsmitarbeiter nicht ihr eigenes Scheitern

vorhersagen wollen. (Miller Heimans Studie ergab, dass mehr als die Hälfte der von Vertriebsorganisationen prognostizierten Geschäftsabschlüsse nicht zustande kommen.) Zum anderen liegt es auch daran, dass Manager mit lückenhaften Daten arbeiten, die sie dazu zwingen, Prognosen anhand unvollständiger Angaben zu den wichtigen Fakten über ihr Unternehmen und ihre Kunden zu erstellen. Und ein weiterer Faktor ist, dass sie ihre Geschäftsabschlüsse nicht jederzeit einsehen können, wodurch sie unvorhergesehenen Geschäftssituationen unterworfen sind, die ihre Prognosen über den Haufen werfen.

Hier sind die vier wichtigsten Faktoren, die zu ungenauen Prognosen führen. Hat Ihr Unternehmen mit einem dieser Faktoren zu kämpfen?

## INTUITIVE VORURTEILE

Früher war der Vertrieb ein deutlich unpräziserer Bereich, und nichts war ungenauer als die Prognosen. Da es nur wenige Methoden gab, um objektive Informationen über den Vertriebszyklus zu sammeln, wurde vom Vertriebsleiter erwartet, dass er so etwas wie ein Hellseher war. Der Manager führte die Vertriebsabteilung anhand seiner bisherigen Erfahrungen, der vergangenen Ergebnisse der Vertriebsmitarbeiter und seiner (mehr oder weniger fundierten) Annahmen hinsichtlich der jeweiligen Marktbedingungen. Der Status eines jeden Geschäfts wurde durch die Angaben des Vertriebsmitarbeiters bestimmt, wobei der Manager berücksichtigte, wie der jeweilige Vertriebsmitarbeiter im Allgemeinen über den Verlauf seiner Geschäftsabschlüsse berichtete.

- ▶ War der Vertriebsmitarbeiter ein gewohnheitsmäßiger Schönfärber, der den Wert von Deals und deren Abschlusswahrscheinlichkeit überbewertete?
- ▶ Oder war er ein chronischer Tiefstapler, der niedrige Erwartungen setzte, aber in letzter Minute seine Ziele erreichte?
- ▶ Oder war er vielleicht ein ehrlicher Verkäufer, der seine eigenen Zahlen einfach nicht im Griff hatte?
- ▶ Oder aber war der Vertriebsmitarbeiter der Traum eines jeden Managers – jemand, der ein instinktives Gespür für den Fortschritt von Geschäftsabschlüssen hat und diese präzise berichtet?

Miller Heimans Untersuchung zeigte, dass 40 % der Vertriebsleiter die Subjektivität von Verkäufern als die größte Herausforderung für die Genauigkeit von Prognosen ansehen.

In größeren Unternehmen erhielten leitende Manager Prognosedaten von Vertriebsmanagern, die die gleichen Tendenzen aufwiesen wie bei den ihnen unterstellten Vertriebsmitarbeitern – Optimismus, Pessimismus sowie gute oder schlechte Vertriebsinstinkte – und wägen sie gegen die Prognosen ab, die diese Manager hinsichtlich der Leistung ihres Teams machten. Das Ganze führte zu einer Reihe von mehr schlecht als recht fundierten Vermutungen – und das Ergebnis war am Ende in der Regel eine ungenaue Vertriebsprognose.

**Intuitive Vorurteile sind für die Karriere von Vertriebsleitern gefährlich. Falsche Annahmen führen zu verfehlten Zielen. Gartner gibt an, dass 60 % der Vertriebsunternehmen im B2B-Bereich planen, von einem erfahrungs- und intuitionsbasiertem Vertrieb auf einen datengestützten Vertrieb umzusteigen – was zeigt, dass die Gefahr intuitiver Vorurteile erkannt wurde.**

Mittlerweile sind wir zwar schon einen Schritt weiter, aber auch wenn wir Systeme hinzufügen, die Einblick in den Vertriebsverlauf geben, führen Vertriebsmanager ihre Abteilung zum Teil immer noch auf der Grundlage ihrer Annahmen und Intuitionen. Diese Bauchgefühle wurden schon früh in der Karriere kultiviert, geschätzt und sogar belohnt und sind so stark, dass sie gute Manager dazu bringen können, Daten zugunsten ihrer Annahmen zu ignorieren. Dies wird als intuitive Voreingenommenheit bzw. als intuitive Vorurteile bezeichnet.

## DATENSILOS

Wenn Manager Prognosen auf der Grundlage von Daten erstellen wollen, besteht ihr erster Schritt oft darin, erstmal herauszufinden, wo die Daten überhaupt gespeichert sind, bevor sie sie dann zusammenstellen und im Kontext analysieren können. Denn eine immerwährende Herausforderung für die Vertriebstechnologie liegt in der Ebbe und Flut verschiedener Datensilos.

Als CRM vor etwa 20 Jahren aufkam, war eines der wichtigsten Verkaufsargumente die Fähigkeit, die Grenzen zwischen den verschiedenen

Bereichen des Unternehmens – Vertrieb, Marketing und Service – zu überwinden.

Die Zusammenführung von Informationen in einem zentralen System wurde als Schlüssel zur Schaffung einer „360-Grad-Sicht“ auf den Kunden angesehen, was

sowohl für den Vertrieb als auch für das Marketing nützlich ist. Doch mit dem Aufkommen von Software as a Service (SaaS) und den drastisch gesunkenen Einstiegshürden für neue Software begannen die Vertriebs- und Marketingabteilungen einige Jahre später, neue Applikationen zur Unterstützung bei bestimmten Aufgaben hinzuzufügen. Ohne sich dessen bewusst zu sein, bauten diese Abteilungen damit erneut Silos auf – sie schufen neue Datenspeicher, die vom Rest des Unternehmens abgekoppelt waren. Dies führte zu organisatorischen Unstimmigkeiten zwischen Vertrieb und Marketing, aber auch zu Datensilos innerhalb der Abteilungen – insbesondere im Vertrieb.

Vertriebsabteilungen haben Daten an den unterschiedlichsten Stellen gespeichert: in Tools für das Pipeline-Management, in Vertragsmanagement- und Finanzsystemen, in Business-Intelligence-Tools, in Lead-Scoring-Systemen, in Applikationen zur Vertriebsanalyse und so weiter. Wenn diese Systeme nicht miteinander verbunden sind, müssen die erfassten Daten manuell zusammengefasst und analysiert werden – was die Vertriebsleiter viel Zeit kostet und voraussetzt, dass sie die Anwendungsinfrastruktur ihrer Abteilung gut kennen.

**Laut Gartner glauben nur 47 % der Unternehmen, dass ihre Organisation über qualitativ hochwertige Daten verfügt, und 13 % geben an, dass die Datenqualität in ihrem Unternehmen insgesamt betrachtet schlecht ist.**

## MANGELNDE TRANSPARENZ

Systeme zur Erfassung der Vertriebsleistung werden zunehmend eingesetzt und der Grund dafür ist unschwer zu erkennen: Management ohne ein solches System bedeutet im Wesentlichen blindes Agieren, während die Verwendung eines solchen Systems den Managern ermöglicht, in Echtzeit zu reagieren.

Dieses System muss jedoch gut ausgewählt und in die anderen Vertriebssysteme des Unternehmens integriert werden. Liefert es dem Vertriebsleiter die richtige Art von Transparenz? Ist es flexibel genug, um genau die Metriken darzustellen, die Ihr Unternehmen zur Erreichung der konkreten Ziele Ihres Vertriebsteams benötigt?

Darüber hinaus muss jedes System, das irgendeine Form von Vertriebsleistung misst, auch im gesamten Unternehmen im Mittelpunkt eines datenorientierten Ansatzes stehen.

**Nichts schadet den Bemühungen um Datentransparenz so sehr wie eine mangelnde Akzeptanz der eingesetzten Tools. Wenn nicht das gesamte Vertriebsteam mitmacht, gelangen kritische Daten nicht in das System und die Manager arbeiten mit einem fehlerhaften Lagebild hinsichtlich ihres Vertriebsteams.**

Dies wiederum kann dazu führen, dass sie Prognoseentscheidungen aufgrund unvollständiger Daten treffen, was sich unweigerlich auf die Prognosegenauigkeit auswirkt.

## UMGANG MIT UNGEWISSEITEN

Dann gibt es die Dinge, die Sie in Ihrer Prognose nicht vorhersehen können: eine Naturkatastrophe, eine Pandemie, ein Handelsstreit mit einem für Sie geschäftskritischen Land und so weiter. Diese Ereignisse lassen sich nicht wirklich in ein Modell einbeziehen, und selbst wenn es ginge, wäre die Reaktion des Vorstands auf ein solches Modell sicher eher negativ.

Glücklicherweise sind diese unerwünschten Prognoseeinbrüche viel einfacher zu bewältigen, wenn Sie über Datensysteme verfügen, die das Prognostizieren erleichtern. Denn dank der Transparenz, die sie bieten, können Sie Prognosen anhand aktueller Daten aktualisieren, um die zu erwartenden Konsequenzen eines größeren Störfalls aufzuzeigen. Sie geben Ihnen auch Aufschluss darüber, wie sich das Vertriebsverhalten und das Verhalten der Kunden verändert haben, sodass Sie Maßnahmen ergreifen können, um Ihre Leistung nach einer solchen Disruption zu maximieren.

**Studien von CSO Insights zeigen**, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines Chief Revenue Officers nur 18 Monate beträgt. Das heißt, Führungskräfte können sich aufeinanderfolgende Fehlprognosen nicht leisten.

## Die zerstörerische Kraft einer ungenauen Prognose nicht unterschätzen

Unternehmen haben ihre Prognosen schon so lange nicht mehr erfüllen können, dass manche das bereits für selbstverständlich halten. Eine nicht zutreffende Prognose gehört einfach dazu, und das Geschäft geht trotzdem weiter. Oder?

Ja – aber dies hat negative Konsequenzen. Wenn der Vertrieb seine selbst aufgestellten Zielvorgaben nicht erreicht, wirft das ein schlechtes Licht auf das gesamte Unternehmen, einschließlich Führungsebene. Die Kompetenz der Unternehmensleitung wird in Frage gestellt, was sich heutzutage keine Führungskraft mehr leisten kann.

Vertriebsprognosen werden nicht nur erstellt, um das Vertriebsteam zu motivieren. Sie dienen darüber hinaus einem übergeordneten Ziel im Unternehmen, nämlich der Zuteilung von Ressourcen zur Unterstützung des Vertriebs und später zur Unterstützung der Kunden. Eine Prognose, die ein signifikant ansteigendes Absatzvolumen vorhersagt, signalisiert dem Unternehmen, dass bestimmte Voraussetzungen nötig sein könnten: erhöhte Produktionskapazitäten, zusätzliche Supportmitarbeiter, eine Aktualisierung der Instrumente zur Vertriebsunterstützung und so weiter. Verfehlen Sie die prognostizierten Ziele, dann hat Ihr Unternehmen möglicherweise unklug investiert, leidet unter Kapitalflussproblemen und hat am Ende überschüssige Lagerbestände – auf Ihren Rat hin.

Auch ein Quartal mit Umsätzen, die dramatisch über der Prognose liegen, kann erstmal wie eine tolle Sache aussehen – bis man an die Folgewirkungen einer unerwarteten Flut von Neukunden denkt. Aufträge könnten sich verzögern, bis die Produktion hochgefahren wird, neue Lieferanten oder Subunternehmer müssen gefunden werden, der Support könnte überfordert sein, und die Kundenerfahrung leidet möglicherweise darunter. Niemand würde diese Probleme den Vertriebsmitarbeitern vorwerfen, die hervorragende Arbeit geleistet haben. Die Schuld liegt beim Manager, der eine unzureichende Prognose erstellt hat, was dazu geführt hat, dass die Umsätze nicht vorhersehbar waren und die Effektivität des Unternehmens beeinträchtigt wurde.



**DER MILLER HEIMAN GROUP ZUFOLGE STELLT FÜR MEHR ALS 30 % DER BEFRAGTEN VERTRIEBSLEITER DIE STRINGENZ DES VERTRIEBSMANAGEMENTS EINE DER GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN BEI DER PROGNOSTIZIERUNG DAR.**

# Was Sie wissen müssen, um es richtig zu machen

Selbst wenn Ihr Unternehmen seine Prognosen nicht auf Daten stützt, wissen Sie instinktiv, dass Daten das Geheimnis für eine präzise Vorhersage sind. Wie schaffen Sie also den Übergang von den alten, unvollkommenen Methoden der Prognostizierung hin zu modernen datengesteuerten Vorgehensweisen? Im ersten Schritt zur Verbesserung Ihrer Prognosegenauigkeit müssen Sie verstehen, was in Ihrem Unternehmen vor sich geht.

## WO LIEGEN IHRE DATEN?

Um Prognosen planen zu können, müssen Sie zunächst die richtigen Daten zusammenstellen. Verwendet Ihr Unternehmen keine zentrale Plattform für die Umsatzabwicklung, kann es erforderlich sein, nach den Daten hier und da zu suchen, da sie von vielen verschiedenen Systemen erfasst und gespeichert werden, darunter:

- ▶ CRM
- ▶ Pipeline Management Tools
- ▶ Contract Management and Finance Tools
- ▶ BI Tools
- ▶ Lead Scoring Tools
- ▶ Sales Analysis Platforms

## WIE LAUTEN IHRE REGELN FÜR DEN VERTRIEBSPROZESS?

**Eine erschreckende Statistik von CSO Insights enthüllt, dass 67 % der Unternehmen kein formalisiertes Regelwerk für ihre Vertriebsprozesse haben.** Das bedeutet, dass ihre Vertriebsmitarbeiter unterschiedliche Schritte und Phasen verwenden, um ihre Aktivitäten zu charakterisieren. Das macht es dann sehr schwierig, die Wahrscheinlichkeit von Geschäftsabschlüssen vorherzusagen.

Ein dokumentierter, gut strukturierter Vertriebsprozess – und eine strenge Einhaltung dieses Prozesses – ermöglicht es dem gesamten Unternehmen, die gleiche Sprache zu sprechen, indem definiert wird, was eine Opportunity, ein Lead, ein Prospect und ein Geschäftsabschluss bedeutet, um nur einige Beispiele zu nennen. Der Prozess sollte dokumentieren, wie Leads in den Funnel gelangen und ihn wieder verlassen, und welche Phasen der Vertriebs-Funnel umfasst. Ein solcher Prozess ermöglicht es Managern, Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen, um die Vertriebsleistung im gesamten Unternehmen zu verstehen.

## WIE SIEHT IHRE PIPELINE DERZEIT AUS – UND WIE AKKURAT IST SIE?

Eine akkurate Vertriebspipeline ist ein wichtiger Faktor für eine akkurate Prognose. Aber ohne eine entsprechende Disziplin bei der Berichterstattung können Vertriebs-Pipelines unter Ungenauigkeiten leiden. Vertriebsmitarbeiter sind zwar sehr gut darin, potenzielle Geschäftsabschlüsse in CRM- oder Pipeline-Management-Instrumente einzugeben, aber sie sind weniger konsequent, wenn es darum geht, diese Einträge dann auch regelmäßig zu aktualisieren. Und es kann unvorsichtige oder zu optimistische Vertriebsmanager in die Irre führen, wenn es um das Erstellen von Prognosen geht.

Ein formalisierter Vertriebsprozess kann diese tendenziell zu optimistischen Pipeline-Projektionen verhindern, und Pipeline-Management-Software kann anhand von Daten die Abschlusswahrscheinlichkeit von Deals ermitteln. Zusammengenommen können diese beiden Strategien Ihre Pipeline entschlacken und damit die Prognosen deutlich verbessern.

### AUF WELCHE METRIKEN ACHTEN SIE?

Um eine effektive Prognose zu erstellen, sollten Manager eine Reihe grundlegender Vertriebsmetriken im Blick haben. Dazu gehören:

- ▶ Wie lange es dauert, bis ein Kunde sein Interesse bekundet
- ▶ Wie lange es dauert, bis ein Geschäft abgeschlossen ist
- ▶ Der durchschnittliche Preis von Geschäftsabschlüssen
- ▶ Die Dauer des Onboarding-Prozesses für Kunden
- ▶ Die durchschnittliche Anzahl an Vertragserneuerungen
- ▶ Die Häufigkeit von Folgegeschäften oder Ausweitungen des Geschäfts mit bestehenden Kunden
- ▶ Die Konversionsraten in jeder Phase des Vertriebsprozesses

Bei den Grundlagen geht es vor allem um Zeit und Mengen. Dabei sind das natürlich bei weitem nicht die einzigen Kennzahlen: Oft entdecken Unternehmen auch andere Messgrößen, die etwas über ihren speziellen Kundenstamm, ihre Märkte und ihre Vertriebsmitarbeiter aussagen.

#### Der Xactly Sales Excellence-Studie 2021

zufolge war eine höhere Genauigkeit bei den Vertriebsprognosen der wichtigste Grund für die Einführung neuer Technologien in Vertriebsorganisationen.

#### WELCHE PROGNOSEN SIND FÜR SIE GEEIGNET?

Für jedes Unternehmen werden die Prognosen um die jeweiligen Ziele herum strukturiert. Die verschiedenen Ansätze betonen jeweils andere Aspekte der Vertriebsdaten. Jeder funktioniert am besten innerhalb einer bestimmten Reihe von Parametern.

**LEAD-GETRIEBEN:** Dieser Ansatz untersucht Leads, teilt sie in Buckets ein und weist ihnen einen Geschäftswert zu, der auf dem historischen Verhalten ähnlicher Leads basiert. Dazu werden monatliche Daten zu Leads aus dem vorherigen Prognosezeitraum, Lead-Konversionsraten nach Quelle und der durchschnittliche Dealpreis nach Quelle benötigt. Dieser Ansatz ist anfällig für Änderungen in Ihren Vertriebs- und Marketingprozessen, die die Anzahl der Leads aus verschiedenen Quellen und damit die Abschlussraten verändern können. Um sicherzustellen, dass sich diese Methode an Änderungen in den Vertriebs- und Marketingaktivitäten anpassen kann, ist es wichtig, jegliche Änderungen einzukalkulieren.

**HISTORISCHE PROGNOSEN:** Der vielleicht einfachste Weg zum Erstellen von Prognosen besteht darin, Vertriebsdaten aus einem ähnlichen Zeitraum zu nehmen und intuitiv Annahmen über die Performance zu treffen. Sie haben im zweiten Quartal des vergangenen Jahres €290.000 erzielt und Ihr Vertriebsteam ist seither um 20 % gewachsen, daher sollten Sie in diesem Quartal €350.000 erzielen. Richtig?

Diese Methode birgt viele Unsicherheiten – Märkte und Konditionen ändern sich ständig. Sind im obigen Beispiel die neu eingestellten Vertriebsmitarbeiter gut eingespielt und produktiv? Gibt es einen neuen Wettbewerber in Ihrem Markt? Hat Ihr Unternehmen in das Marketing investiert, wodurch Ihr Lead-Funnel aufgebläht wurde? All diese Variablen können simpel gestrickte historische Prognosen dramatisch beeinflussen, es sei denn, Ihre Vertriebskonditionen bleiben trotzdem sehr stabil.

**LÄNGE DES VERTRIEBSZYKLUS:** Diese Methode basiert auf der durchschnittlichen Zeit, die ein Lead benötigt, um in einem Geschäftsabschluss zu münden. Diese Zeit wird nun auf Deals in der Pipeline angewendet, um eine Wahrscheinlichkeit für den Abschluss dieser Deals zuzuweisen. Eine solche Kalkulation könnte folgendermaßen aussehen: Der durchschnittliche Vertriebszyklus beträgt

Der Xactly Sales Excellence-Studie 2021 zufolge sind 41 % der Vertriebsentscheider der Meinung, dass KI ein fester und wesentlicher Bestandteil eines leistungsstarken Vertriebsteams sein sollte.

sechs Monate, der Deal eines Vertriebsmitarbeiters ist seit 2 Monaten in Arbeit. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Deal abgeschlossen wird, beträgt 33 %.

Der Vertriebszyklus muss nicht für alle Kunden gleich lang sein. Ein Kunde, der durch Inbound-Marketing gewonnen wurde, kann einen längeren Vertriebszyklus haben als ein Kunde, der durch eine Weiterempfehlung gewonnen wurde, um nur ein Beispiel zu nennen. Das Aufschlüsseln von Leads nach Quelle kann da eine gewisse Granularität schaffen, um die Genauigkeit der Prognose zu verbessern.

Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Methode hängt stark davon ab, dass streng erfasst wird, wann und wie Prospects in die Vertriebspipeline gelangen. Sie eignet sich gut für Unternehmen, deren Vertriebsteams einem definierten Prozess folgen und deren Vertriebs- und Marketingorganisationen gut aufeinander abgestimmt sind, da kleine Fehler große Auswirkungen auf die Prognosen haben können.

**PHASE DER OPPORTUNITY:** Dieser Ansatz analysiert, wo sich die einzelnen Deals nach Phasen aufgeteilt in der Pipeline befinden, und berechnet die Wahrscheinlichkeit, dass diese Deals konvertieren. Dabei wird Deals, die in der Pipeline schon weiter fortgeschritten sind, eine größere Konversionswahrscheinlichkeit zugeschrieben, daher werden sie in der Prognose stärker gewichtet. Historische Daten spielen bei diesem Ansatz eine wichtige Rolle, um die Konversionswahrscheinlichkeit in jeder Phase zu ermitteln. Anschließend wird einfach der Geschäftswert der Deals in jeder Phase addiert, mit dem prozentualen Anteil der zu erwartenden Konversionen in der jeweiligen Phase multipliziert und dann die Gesamtsumme in der Pipeline addiert. Dieser Ansatz ist zwar datengestützt, stößt aber durch die fehlende Granularität an seine Grenzen – die individuellen Merkmale jedes Deals werden bei der endgültigen Berechnung nicht berücksichtigt. Daher hat ein Deal, der 6 Monate lang in einer Endphase festhängt, den gleichen Geschäftswert wie ein Deal, der sich innerhalb von nur 6 Wochen im Funnel bis zum gleichen Punkt bewegt hat.

**MULTIVARIABLE ANALYSE:** Alle Prognosemethoden haben ihre Stärken und Schwächen. Dieser Ansatz versucht, diese in Einklang zu bringen, indem er die historische Performance der Vertriebsmitarbeiter, die Länge des Vertriebszyklus, die wahrscheinliche Phase der Opportunity und andere Faktoren berücksichtigt. Dies ist der Ansatz, den die meisten gestandenen Vertriebsorganisationen verwenden oder auf den sie sich zubewegen.

Jede Variable wirkt sich auf den Prozentsatz aus, der letztendlich auf die Deals in der Pipeline angewendet wird. Das bedeutet, dass zwei Deals mit dem gleichen Geschäftswert in der gleichen Phase der Pipeline unterschiedliche Prognosewerte haben können, abhängig von den Vertriebsmitarbeitern, die sie bearbeiten. Ebenso können zwei Deals mit demselben Umfang in derselben Phase unterschiedliche Prognosewerte haben, je nachdem, wie lange sie sich bereits in dieser Phase befinden.

Die Umsetzung dieser umfassenderen, aber auch komplexeren Vorgehensweise erfordert zwei Dinge: erstens eine hochentwickelte Analytics-Lösung, idealerweise für Prognosen konzipiert, und zweitens die Mitwirkung des Vertriebsteams bei der Eingabe und Aktualisierung vollständiger und sauberer Vertriebsdaten. Mit diesen Daten können Sie Ihre Fehlerquote auf einzelne Prozentpunkte reduzieren. Ohne diese Daten haben Sie einfach eine mathematisch anspruchsvollere Methode, um eine nach wie vor ungenaue Prognose zu erstellen.

## Ein modernerer Ansatz der Prognostizierung

Der Übergang von traditionellen Prognosetaktiken zu etwas Neuem kann schwierig sein. In der Xactly 2021 Sales Excellence Studie lautete die häufigste Antwort auf die Frage „Was war der einflussreichste Faktor bei

Ihrer Entscheidungsfindung in Bezug auf Vertriebsplanung und -prognostizierung im heutigen Umfeld?“ wie

Erwägen Sie die Verwendung von Softwaretools, die einen Großteil des Prognoseprozesses automatisieren, indem Sie relevante Daten abrufen und die Prognoseberechnungen automatisch und in Echtzeit ausführen.



folgt: „Wir gehen die Dinge so an, wie wir das schon immer gemacht haben.“ Dabei lohnt es sich wirklich, einen moderneren Ansatz hinsichtlich Prognostizierung zu wählen – und es ist einfach, wenn man ihn in einfache Schritte herunterbricht.



### EINE BENCHMARK SETZEN

Legen Sie Ihr Ziel für das System fest. Wir setzen Vertriebsziele – aber wir sollten auch Ziele für die Prognosegenauigkeit festlegen. Diese sollten die Variabilität in Ihrem Geschäft berücksichtigen: Ein Unternehmen in einem volatilen Markt sollte weniger präzise Ergebnisse im Vergleich zur Prognose tolerieren als ein Unternehmen in einem sehr stabilen Markt.



### BISHERIGE LEISTUNG ANALYSIEREN

Analysieren und dokumentieren Sie Ihre Treffsicherheit in der Vergangenheit. Dies ist hilfreich, um die Wirkung neuer Prognosetechniken und -technologien zu veranschaulichen, und es gibt Ihnen die Möglichkeit, die historischen Daten von Zeiträumen zu untersuchen, in denen die Prognose zutreffend war – aber auch von Zeiträumen, in denen sie wirklich überhaupt nicht zutreffend war – und so bestimmte Trends zu erkennen.



### BESTEHENDE PRAKTIKEN DOKUMENTIEREN

Bevor Sie Änderungen an Ihrem Prognoseprozess vornehmen, sollten Sie Ihren aktuellen Prozess dokumentieren. Identifizieren Sie Bereiche, in denen Sie Maßnahmen zur Verbesserung des Prognoseprozesses ergriffen haben, und notieren Sie Bereiche, in denen weitere Verbesserungen vorgenommen werden könnten, falls ein neuer Ansatz nicht die erhofften Ergebnisse bringt.



### ZENTRALE PLATTFORM

Erwägen Sie den Einsatz von Software-Instrumenten, die einen Großteil des Prognose-Prozesses automatisieren, indem sie relevante Daten sammeln und die Prognose-Berechnungen automatisch und in Echtzeit ausführen. Ein solches System eliminiert nicht nur Berechnungsfehler und die mühsame Suche nach verstreuten Daten, sondern kann auch jederzeit eine Momentaufnahme der Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zur Prognose liefern, sodass Manager geeignete Maßnahmen ergreifen können, damit ihre Vertriebsteams ihre Ziele erreichen.



### DIE VORTEILE DER KI BESSER NUTZEN

Vor nicht allzu langer Zeit wurde künstliche Intelligenz (KI) noch als nette Spielerei angesehen. Heute ist sie für Vertriebsleiter unverzichtbar.

Moderne Prognoselösungen nutzen fortschrittliche KI- und Machine-Learning-Funktionen, die sich auf aussagekräftige Daten stützen, um den Prozess der Vertriebsprognose zu automatisieren und

zu systematisieren. KI bewertet die Abschlusswahrscheinlichkeit jedes Deals auf der Grundlage von Dateneinblicken in Echtzeit. Dadurch können Finanzabteilungen verschiedene Szenarien für die Auszahlung von Vertriebsprovisionen im Voraus modellieren und so bei der Prognose von Vertriebsausgaben helfen. Zudem erhalten Vertriebsleiter in jeder Phase des Vertriebszyklus einen aktuellen Zustandsbericht für jede Opportunity in ihrem Team.

KI-gestützte Prognosesoftware untersucht und lernt aus Datensignalen in E-Mails, Meetings sowie Telefonaten und analysiert dann, wie diese mit den Vertriebsergebnissen korrespondieren. Diese Erkenntnisse werden genutzt, um die Entscheidungsfindung der KI weiter zu verbessern. KI kann dabei auch aus unvollständigen Daten Rückschlüsse ziehen und so das klassische Kopfzerbrechen vermeiden, das normalerweise durch oft unvollständige Dateneingaben der Vertriebsmitarbeiter entsteht.

## ÄNDERUNGEN VORHERSEHEN

Natürlich sind im Prognoseprozess Ihr Wissen und Ihre Erfahrung als Vertriebsleiter nach wie vor gefragt. Änderungen der äußeren Rahmenbedingungen für Ihr Geschäft können nicht anhand historischer Daten vorhergesehen werden – diese müssen Sie selbst auf der Grundlage Ihres Wissens und Ihrer Annahmen über die nahe Zukunft einkalkulieren. Diese Änderungen lassen sich in 5 generelle Kategorien einteilen:

**WIRTSCHAFTLICHE KONDITIONEN:** Eins ist klar: Selbst wenn Sie die Anstrengungen eines vergangenen Quartals exakt duplizieren, werden sich Schwankungen der wirtschaftlichen Bedingungen immer auf die Umsatzentwicklung auswirken. Eine Rezession dämpft die Nachfrage und veranlasst Käufer zu mehr Vorsicht, wodurch sich die Vertriebszyklen verlängern. Ein wirtschaftlicher Aufschwung wiederum spornt B2B-Käufer an, nach Investitionsmöglichkeiten Ausschau zu halten und führt zur Verkürzung des Vertriebszyklus.

**ÄNDERUNGEN VON GESETZEN UND RICHTLINIEN:** Vorschriften, Richtlinienänderungen und Handelsvereinbarungen oder -streitigkeiten können den Vertrieb einschränken oder fördern. Ein Beispiel hierfür ist die Umsetzung der DSGVO-Datenschutzverordnung – diese führte zu einer schwächeren Nachfrage nach Tools zur Marketingautomatisierung, beschleunigte aber die Nachfrage nach Software, die die Einhaltung des neuen Gesetzes gewährleistet. Als Manager müssen Sie über derartige Entwicklungen auf dem Laufenden bleiben, damit Sie deren Auswirkungen in Ihren Prognosen berücksichtigen können.

**MARKTENTWICKLUNGEN:** Fortschritte in der Marktposition Ihres Unternehmens – oder Ihrer Konkurrenten – verändern das Wettbewerbsumfeld. Dazu gehören z. B. auch Investitionen in das Marketing, neue Markteinsteiger und Führungswechsel. Diese Marktentwicklungen sollten in Ihrer Vertriebsprognose berücksichtigt werden.

**PRODUKTÄNDERUNGEN:** Entwicklungen bei Ihren Produkten oder Dienstleistungen können Ihre Vertriebsprognose stark beeinflussen. Diese Änderungen reichen von der Einführung neuer Funktionen als Reaktion auf Kundenanforderungen über Verbesserungen des Produktdesigns bis hin zu neuen Angeboten, die die Möglichkeiten Ihres Kernprodukts erweitern. Bei der Erstellung der Prognose sollten Sie alles berücksichtigen, was Ihr Vertriebsteam nutzen kann, um den Vertriebszyklus zu verkürzen und mehr Deals abzuschließen.

**SAISONALITÄT:** In vielen Branchen ändert sich das Kaufverhalten der Kunden im Laufe des Jahres. Für B2C-Unternehmen macht das Weihnachtsgeschäft oft einen enormen Anteil des Jahresumsatzes aus. Für

Anbieter von Geschäftsanwendungen kann das vierte Quartal stärker sein, da sich ihre Kunden auf das nächste Jahr vorbereiten.

Zusätzlich zu den externen Entwicklungen müssen Sie auch Veränderungen berücksichtigen, die innerhalb Ihres eigenen Unternehmens stattfinden. Dazu gehören:

**PERSONELLE VERÄNDERUNGEN:** Jede Fluktuation in Ihrem Vertriebsteam – durch den Verlust von Talenten an andere Unternehmen oder durch die Entlassung leistungsschwacher Mitarbeiter – wirkt sich negativ auf Ihre Umsätze aus, es sei denn, Sie haben neue Vertriebsmitarbeiter, die diese ersetzen. Wenn Ihr Unternehmen eine erhebliche Investition in neue Vertriebstalente getätigt hat und diese einen Punkt erreicht haben, an dem sie produktiv verkaufen können, werden Ihre Umsätze wahrscheinlich steigen.

**VERGÜTUNGSPLAN UND RICHTLINIENÄNDERUNGEN:** Jeder Vertriebsleiter weiß, dass Änderungen an der Art und Weise, wie Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter leistungsabhängig vergüten, auch Ihre Absatzzahlen verändern werden. Änderungen der Richtlinien – Provisionsrückforderungen, Begrenzungen von Rabatten, höhere Anreize für bestimmte Produkte gegenüber anderen – werden vorhersehbar zu Schwankungen beim Umsatz führen.

**GEBIETSVERÄNDERUNGEN:** Gebietsveränderungen bedeuten immer, dass Vertriebsmitarbeiter Zeit brauchen, um sich einzuarbeiten und ihre Pipelines aufzubauen, was zu einem (hoffentlich) vorübergehenden Rückgang bei den Abschlussraten führt.

### **NICHT VERGESSEN, DIE EIGENEN KOSTEN ZU PROGNOSTIZIEREN**

Zu den am einfachsten zu verstehenden Vertriebsdaten gehören die Vertriebskosten. Wir verfolgen sie intern und haben so die historischen Daten zur Hand, um zukünftige Kosten zu prognostizieren. Eine Prognose der Vertriebskosten ist für Manager nützlich, um zu verfolgen, wie sich die Investitionen in Mitarbeiter und Technologie auszahlen. Steigen oder sinken die Kosten pro Euro – und was ist die Ursache für diese Veränderung?

### **ABFEUERN & VERGESSEN VS. LENKRAKETE**

Es ist noch gar nicht so lange her, da war das tatsächliche Erreichen der Umsatzprognose so, als würde man mit einer Kanone auf ein weit entferntes Ziel schießen: Sie haben die Entfernung abgeschätzt, die Kanone ausgerichtet und gefeuert. Sobald die Kugel den Lauf verlassen hatte, war sie außerhalb Ihrer Kontrolle. Entweder sie traf das Ziel oder eben nicht.

Heute streben wir immer noch nach dem Erreichen der Vertriebsziele, haben aber inzwischen Echtzeit-Einblicke in den Zustand der Vertriebsleistung und Instrumente zur Verfügung, um das Vertriebsverhalten zu beeinflussen. Heute gleicht das Erreichen der Vertriebsprognose daher eher dem Abschuss einer Lenkramete – Sie können den Kurs auf dem Weg zum Ziel noch laufend korrigieren. Finden Sie sich nicht mit dem Gedanken ab, dass das Erreichen Ihrer Prognose außerhalb Ihrer Fähigkeiten als Vertriebsleiter liegt.

### **ZURÜCKSETZEN, ÜBERPRÜFEN UND WIEDERHOLEN**

Überprüfen Sie nach jeder Prognoseperiode Ihre Ergebnisse und Prozesse – und nehmen Sie Änderungen vor, um Ihre nächste Prognose zu verbessern. An dieser Stelle ist die Dokumentation in Schritt 3 sehr nützlich – die Formalisierung und Dokumentation des Prozesses zwingt Sie dazu, jeden Schritt nachzuvollziehen, und dieses Verständnis wird Ihnen helfen, bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

# Fazit

Vertriebsmanager müssen sich heute keine Sorgen mehr um den Prognoseprozess machen. Prognosetechnologien können in Kombination mit soliden Managementpraktiken Vertriebsmanager mit den Daten versorgen, die sie für die Erstellung präziser Prognosen benötigen. Technologien können Prognosezahlen berechnen und validieren und KI kann ihre Genauigkeit weiter verbessern. Wir treten in ein goldenes Zeitalter ein – Vertriebsprognosen bereiten kein Kopfzerbrechen mehr, sondern werden zu einem wertvollen Instrument, mit deren Hilfe das Ansehen der Vertriebsmanager im Unternehmen weiter steigt.

---



## ABOUT XACTLY

Xactly ist führend im Sales Performance Management (SPM) und unterstützt ambitionierte und komplexe Vertriebsorganisationen bei der Planung, Ausführung und Optimierung. Wir arbeiten mit weltweit führenden Unternehmen zusammen, um Vertriebshindernisse aus dem Weg zu räumen, damit sie sich mit optimalen Vertriebskapazitäten, Gebieten, Provisionsplänen und Vergütungsstrukturen an die Markterfordernisse anpassen können. Die skalierbare, Cloud-basierte Plattform von Xactly profitiert von der Leistungsfähigkeit der KI und kombiniert eine hervorragende Software mit dem umfassendsten Datensatz der Branche aus über 15 Jahren, um Kunden reale Einblicke zu verschaffen, um die Vertriebsleistung mittels Umsatzsteigerung, Risikominderung und Kosteneindämmung in allen Bereichen zu verbessern.

**Xactly Germany GmbH, Theodor-Stern-Kai 1, 60596 Frankfurt am Main**

©2021 Xactly Corporation. All rights reserved. Xactly, the Xactly logo, Inspire Performance, Xactly AlignStar, and Incent Right are either registered trademarks or trademarks of Xactly Corporation in the United States and/or other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

**XACTLYCORP.COM/DE 0800 901 2555**

 XactlyCorp

 Inkd.in/xactly

 Xactly

 @XactlyEMEA

 XactlyCorporation

## Quellen

1 [Gartner](#)

2 [Miller-Heiman \(and CSO Insights, by acquisition\)](#)

3 [Gartner, "60 percent switching from intuition" stat](#)

4 [Miller Heiman, "seller subjectivity" stat](#)

5 [Salesforce State of Sales](#)