

Planen ist das Ersetzen des Zufalls durch den Irrtum? Ihre Jahres-Umsatzplanung

VON TOBIAS ZIMMER

Vorhersagen sind immer schwierig, insbesondere, wenn sie die Zukunft betreffen. Ihre Umsatzplanung für das kommende Jahr

Alle Teilnehmer des Vertriebsseminars diskutieren abends ihre Umsätze. Nur einer sitzt seelenruhig und allein an der Hotelbar. Fragt der Seminarleiter: „Was haben Sie schon verkauft heuer?“ Barbesucher: „Noch nichts.“ Seminarleiter: „Und was planen Sie für nächstes Jahr?“ Barbesucher: „Noch gar nichts in Sicht.“ Seminarleiter: „Ja, was verkaufen Sie denn?“ Barbesucher: „Flugzeugträger.“

Unternehmen mit ausgeprägtem Produktgeschäft in stabilen Märkten werden sich in solchen Situationen eher selten wiederfinden. Sehr typisch hingegen ist dies bei Projektgeschäften bzw. im Investitionsgüterbereich. Kommt der lang erhoffte Großauftrag – oder nicht? Die Hoffnung stirbt zuletzt! Und hoffentlich hängen nicht all Ihre Hoffnungen an diesem einen letzten Strohalm.

„Ich stehe Statistiken etwas skeptisch gegenüber. Denn laut Statistik haben ein Millionär und ein armer Kerl jeder eine halbe Million“, meinte Harry S. Truman. Was hat das mit Ihrer Umsatzplanung zu tun? Nun, mehr als Sie zunächst vermuten. Hoffen Sie auf einen Großauftrag über 1 Mio. €, so kann dieser eintreffen oder auch nicht. Dann haben Sie entweder Null Umsatz oder die volle Million. Ein erhebliches Klumpen-Risiko. Akquirieren Sie hingegen zehn kleinere Projekte von jeweils 100 T€ Umfang, so stellt sich die Entscheidungsfrage zehn Mal. Der Umsatz wird zwischen Null und einer Million liegen.

Wie hoch genau? Bewerten Sie jedes einzelne Akquise-Vorhaben hinsichtlich des jeweiligen Projektfortschrittes. Stehen Sie noch ganz am Anfang? Sind Sie bereits in der Angebotsphase? Wie viele Wettbewerber sind in der Endauswahl? Leiten Sie daraus unternehmensweit einheitliche Bewertungsstandards für Wahrscheinlichkeiten und evtl. Korrekturfaktoren ab! Dann erkennen Sie auch, wenn ein Kollege bei der Umsatzprognose unter- oder übertreibt.

Hausaufgabe: Erstellen Sie eine Anbahnungsliste, bewerten Sie die Projekte jeden Monat neu. Führen Sie diese in regelmäßig fort. Tipp: Projekte, die Ihnen beim Erstellen der Liste nicht unmittelbar in Erinnerung sind, werden vermutlich auch nicht unmittelbar zum Abschluss anstehen. Muster:

Zielkunde bzw. Projekt	voraussichtliches Auftragsvolumen	Abschlusswahrscheinlichkeit	wahrscheinliches Auftragsvolumen	erwartetes Auftragsdatum
Seemanns AG	80.000 €	40%	36.000 €	März 2012
...				
Σ Umsatz 2012				