

# Kick-Start-Leitfaden für ein pragmatisches Risikomanagement im Vertrieb

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Risiken sind natürlicher Teil des Wachstumswegs.
- o Risiken zu kennen, beim Eintritt schnell zu bemerken und aktiv zu steuern ist kein Hexenwerk und gehört zur Verantwortung der Vertriebsführung.
- o Willkommener Nebeneffekt, bei der Erarbeitung eines Risikomanagements im Team, ist die gesteigerte Sensibilität für Risiken und den zielführenden Umgang hiermit.



Auch wenn es in manchen Vertriebsprojekten zu Beginn den Anschein haben kann: das größte Risiko für den Vertrieb ist nicht, in die Zentrale zu müssen, um an Projekten der Unternehmensführung mitzuarbeiten. Der scherzhafte Einstieg sei erlaubt, denn in der Tat begegnet uns häufig eine große Skepsis in Vertriebsprojekten, wann immer man Gefahr für die Freiheit im Vertrieb, Zeitverschwendung oder die sinnlose Einschränkung von Erfolgsverfahren der Vergangenheit und/oder Gegenwart wittert. Meist sind diese Befürchtungen in gemeinsamen Projekten nach dem ersten Arbeitstreffen, zum Glück, bereits abgebaut. Doch nun zum eigentlichen Thema: Es gibt einen großen Vorteil für das Risikomanagement speziell im Vertrieb. Die Hauptverantwortung des Vertriebs liegt darin, für gesundes, profitables Wachstum am Markt zu sorgen. Ein Risiko liegt also genau dann vor, wenn ein Faktor das Ergebnis (gesundes, profitables Wachstum) für heute, morgen, übermorgen gefährdet, bzw. negativ beeinflusst. Diese klare Fokussierung vereinfacht manches.

Wir haben zum Teil sehr elaborierte Risikomanagementsysteme aufgebaut, die auch den Vertrieb umfassen. Doch auch ein einfacher, pragmatischer Einstieg kann großen Nutzen bringen und entscheidende Risiken abwehren oder zumindest frühzeitig erkennen lassen. Rein prozessual hat sich der folgende Einstieg bewährt:

- o **Identifikation der relevanten Risiken.** Mehr dazu weiter unten.
- o **Bewertung der Risiken** in puncto Eintrittswahrscheinlichkeit, Bemerkungswahrscheinlichkeit, Auswirkung und Entwicklungsprognose und zwar im IST und im SOLL.

Inhaltliche Tiefe, zugebilligte Legitimation des Risikomanagements im Vertrieb und eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit ergeben sich, wenn mehrere Mitarbeiter des Vertriebes eingebunden werden. Um nicht bei der Momentaufnahme stehen zu bleiben und Risiken kontinuierlich wirksam zu managen, folgen sinnvollerweise diese Schritte:

o **Steuerung der Risiken** durch gezielte Maßnahmen, das IST zum SOLL zu transferieren, die Festlegung von wenigen, aussagekräftigen Kennzahlen und – dort wo sinnvoll – die Erarbeitung von Notfallplänen.

o **Regelhaftes Controlling und Implementierung im Tagesgeschäft.** Damit das neue System auch dauerhaft erfolgreich umgesetzt wird, empfiehlt es sich eine Person mit der Verantwortung zu betrauen. Einen Risikomanagementverantwortlichen, wenn man so möchte, auch wenn dieser Titel vielleicht ein wenig sperrig ist.

Folgende Faktoren empfehlen sich im Falle des Vertriebs zum Einstieg zu betrachten und zu bewerten: Der **Status der Akquisepipeline**, um das Gefühl in puncto Zukunftsaussichten des Vertriebs Erfolgs, substanziiell zu unterfüttern; Das **Kundenportfolio** in Bezug auf strategischen Fit der einzelnen Kunden, Abhängigkeiten und gemeinsame Wachstumsperspektiven (Kundenpotenziale); **Kundenbeziehungen**; Die **Leistungsfähigkeit der Organisation** Kundenerwartungen auch zu befriedigen; Die **personelle Passung**, gemessen an den wahrscheinlichen, durch die Strategie geprägten, Ansprüche an den Vertrieb heute, morgen, übermorgen.

Nehmen Sie diesen Artikel gerne als einen Einstieg ins Thema und besprechen Sie im Führungsteam, ob Risiken im Vertrieb ausreichend klar sind und sie ausreichend getrackt und gesteuert werden. Wenn nicht, dann lohnt sich der initiale Aufwand ein pragmatisches Risikomanagementsystem aufzubauen auf vielen Ebenen.