

## 4 erprobte Hebel, womit du deinen Channel Forecast erreichst

Wie du aus eurer Pipeline belastbare Umsatzziele ableitest und deinen Forecast auf klarer Logik basiert steuerst

Ohne dich auf Partner-Einschätzungen oder Bauchgefühl verlassen zu müssen

# Herzlich willkommen!

Schön, dass du diesen Praxis-Guide heruntergeladen hast.

Ich habe ihn für dich erstellt, damit er dir ab sofort ein klarer Leitfaden beim Aufbau eines belastbaren und steuerbaren Channel-Forecasts ist.

Nimm dir die folgenden Punkte immer zur Hand, wenn du deine Pipeline bewertest, Forecasts erstellst oder mit Partnern arbeitest.

Viele Channel-Organisationen erreichen ihre Umsatzziele nicht, weil Pipeline, Forecast und Partnerarbeit nicht sauber zusammenhängen.

Du kannst deinen Channel-Forecast konsistent erreichen, wenn du die 4 Hebel in diesem Praxis-Guide systematisch anwendest.

Ich wünsche dir viel Erfolg beim Anwenden!

*Dein Rudolf*



Rudolf Schuler bringt über 30 Jahre Vertriebserfahrung im Channel mit und hat Organisationen mit über 1.000 Partnern sowie mehr als 100 Millionen Euro Jahresumsatz verantwortet.

Er kennt den Channel nicht nur aus einer Perspektive, sondern aus drei: als VP Channel auf Herstellerseite, als Partner im Vertrieb und als Berater.

Als CEO von 2p team arbeitet er deshalb nicht aus theoretischer Distanz, sondern aus gelebter Channel-Verantwortung.

# Inhaltsverzeichnis

1. Wie du berechnest, ob eure Pipeline ausreicht, um dein **Umsatzziel** zu erreichen
2. Wie du einen **Forecast** aufbaust, der auf klaren Kriterien statt auf Einschätzungen basiert
3. Wie du deinen **Channel-Prozess** so verankerst, dass Partner ihn im Alltag konsequent anwenden
4. Wie du ein **steuerbares Pipeline-System** aufbaust – und woran du erkennst, dass es funktioniert

# Einleitung

Viele Channel-Organisationen haben kein Aktivitätsproblem, sondern ein **Steuerungsproblem**.

Es gibt Opportunities, Forecasts und Partneraktivitäten – aber keinen belastbaren Zusammenhang zwischen Pipeline, Zielerreichung und tatsächlichem Vertriebsfortschritt.

Genau deshalb entstehen Abweichungen oft spät, Forecasts werden unsicher und Wachstum bleibt schwer planbar.

Dieses Praxis Guide hilft dir, genau diese Lücke zu schließen.

Du arbeitest darin nicht an Einzelmaßnahmen, sondern an den **4 Hebeln**, die darüber entscheiden, ob dein Channel steuerbar ist:

- ob deine Pipeline rechnerisch reicht
- ob dein Forecast auf einheitlicher Logik basiert
- ob dein Prozess im Partneralltag wirklich angewendet wird und
- ob daraus ein geschlossenes Steuerungssystem entsteht.

Wenn du diese 4 Hebel sauber aufsetzt, wird aus einem schwer erklärbaren Forecast ein **nachvollziehbares System**, aus einer unscharfen Pipeline ein **belastbarer Zielpfad** und aus reaktiver Channel-Arbeit eine **proaktive Steuerung**.

## Los geht's...

# 1. Wie du berechnest, ob eure Pipeline ausreicht, um dein Umsatzziel zu erreichen

Dein Umsatzziel ist keine grobe Orientierung. Es ist eine Rechenaufgabe. Solange du nicht sauber aus Ziel, durchschnittlicher Deal-Größe und Conversion Rates ableitest, wie viele Opportunities du tatsächlich brauchst, bleibt jede Pipeline-Diskussion unscharf. Genau an dieser Stelle verwechseln viele Organisationen „es ist Pipeline da“ mit „die Pipeline reicht aus“.

In diesem Abschnitt prüfst du drei Dinge: erstens, wie viele Abschlüsse du für dein Ziel wirklich brauchst, zweitens, wie viele Opportunities daraus folgen, und drittens, ob deine aktuelle Pipeline breit und stabil genug ist, um Verluste, Verschiebungen und Schwankungen abzufangen.

## 1.1 Leite deine benötigte Pipeline strikt aus Ziel und Conversion Rates ab

Starte nie mit der Frage, wie viele Opportunities aktuell im System liegen. Starte immer mit der Frage, was dein Umsatzziel konkret bedeutet.

Beispiel:

Ziel: 10 Abschlüsse

Conversion SQL → Closed Won: 10 %

→ du brauchst mindestens 100 qualifizierte Opportunities.

Rechne diesen Zusammenhang vollständig durch:

Lead → SQL → Opportunity → Abschluss.

So erkennst du, wie viele Opportunities du zu jedem Zeitpunkt im System brauchst.

Arbeite dabei immer mit realen historischen Conversion Rates, nicht mit Zielwerten.

## 1.2 Prüfe nicht nur das Volumen, sondern auch die Struktur deiner Pipeline

Eine Pipeline besteht nicht nur aus Gesamtwert, sondern aus zwei Faktoren:

- Anzahl der Opportunities
- durchschnittliche Deal-Größe.

Theoretisch kannst du dein Umsatzziel auch mit wenigen großen Deals erreichen. In der Praxis entsteht dadurch aber ein Klumpenrisiko:

- einzelne Deals entscheiden über das gesamte Quartal
- Verzögerungen oder Verluste wirken sofort kritisch

- der Forecast wird extrem volatil.

Eine belastbare Pipeline braucht deshalb:

- ausreichend viele Opportunities
- eine sinnvolle Größenverteilung
- einen bewussten Pipeline-Puffer.

Dieser Puffer liegt typischerweise bei 2x bis 5x der rechnerisch notwendigen Pipeline, weil:

- Deals sich verschieben
- Deals verloren gehen
- Conversion Rates schwanken
- die Qualität der Verkäufer direkten Einfluss auf den Fortschritt hat.

### **1.3 Trenne konsequent zwischen „Pipeline vorhanden“ und „Pipeline ausreichend“**

„Wir haben 80 Opportunities in der Pipeline“ ist keine belastbare Aussage. Belastbar wird sie erst, wenn du sie mit Ziel, Deal-Größe und Conversion verknüpfst.

Der entscheidende Zusammenhang lautet:

Umsatzziel = Anzahl der Abschlüsse × durchschnittlicher Umsatz pro Deal.

Beispiel:

Umsatzziel: 1.000.000 €

Ø Deal-Größe: 100.000 €

→ benötigte Abschlüsse: 10.

Bei einer Conversion Rate von 10 %:

→ benötigte Opportunities: 100.

Wenn du aktuell zum Beispiel hast:

70 Opportunities

Ø Deal-Größe: 90.000 €

dann hast du nicht nur „zu wenig Pipeline“, sondern konkret:

- zu wenig Volumen
- zu wenig Abschlusspotenzial.

### **1.4 Führe eine klare Kennzahl für Pipeline Coverage ein**

Miss nicht nur Anzahl und Wert einzelner Deals, sondern den erwartbaren Umsatz aus deiner aktuellen Pipeline im Verhältnis zu deinem Ziel.

Beispiel:

Ziel: 1.000.000 €

erwartbarer Umsatz aus Pipeline: 650.000 €

→ Coverage: 65 %.

Arbeite mit einer klaren Einordnung:

<100 % → Ziel rechnerisch nicht erreichbar

100–200 % → kritisch

200 % und mehr → belastbarer Bereich.

Damit verschiebst du die Diskussion weg von

„Wie viele Deals haben wir?“

hin zu

„Wie viel Umsatz kann diese Pipeline realistisch liefern?“

### **Arbeitsanleitung**

Rechne dein Umsatzziel in benötigte Abschlüsse um.

Rechne die Abschlüsse über reale historische Conversion Rates in benötigte Opportunities zurück.

Prüfe danach nicht nur das Volumen, sondern auch die Struktur deiner Pipeline: Anzahl der Deals, Deal-Größen, Abhängigkeit von Einzeldeals, vorhandener Puffer.

Führe eine klare Pipeline-Coverage-Kennzahl ein: erwartbarer Umsatz aus aktueller Pipeline versus benötigter Umsatz zum Ziel.

### **Das Ergebnis nach diesem Abschnitt**

Du kannst nicht mehr nur sagen, wie viele Deals in deiner Pipeline liegen, sondern wie viel Zielerreichung diese Pipeline realistisch trägt.

## 2. Wie du einen Forecast aufbaust, der auf klaren Kriterien statt auf Einschätzungen basiert

Ein Forecast wird nicht dadurch belastbar, dass dein Team Erfahrung hat. Er wird belastbar, wenn Fortschritt im Deal nach denselben Kriterien bewertet wird. Solange Stage und persönliche Einschätzung miteinander vermischt werden, entsteht kein Forecast, sondern eine Sammlung subjektiver Meinungen.

In diesem Abschnitt baust du die Bewertungslogik so auf, dass Wahrscheinlichkeit nicht mehr vom Gefühl des Einzelnen abhängt, sondern aus dem tatsächlichen Fortschritt im Prozess ableitbar wird. Dafür brauchst du klar definierte Stages, eindeutige Stage-Gates und eine saubere Zuordnung von Wahrscheinlichkeiten.

### 2.1 Trenne strikt zwischen Deal-Fortschritt und Einschätzung

In vielen Channel-Organisationen basiert der Forecast auf einer Mischung aus:

- Stage im CRM
- persönlicher Einschätzung des Vertrieblers.

Typische Situation:

Ein Deal steht auf „Angebot abgegeben“ und wird mit 70 % bewertet.  
Warum 70 %?

- gutes Gefühl
- „der Kunde klang interessiert“
- Erfahrung des Vertrieblers.

Das ist kein Fortschritt. Das ist Interpretation.

Wenn zwei Vertriebler dieselbe Situation unterschiedlich bewerten, wird aus Forecast-Logik Meinungsaggregation.

### 2.2 Definiere für jede Stage klare Stage-Gates

Eine Stage darf kein Label sein. Sie muss eine nachweisbare Situation beschreiben.

Beispiel:

Statt

„Opportunity in Verhandlung“

Definiere klar:

- Budget ist bestätigt
- Entscheider ist identifiziert
- konkreter Entscheidungsprozess ist bekannt
- nächster Schritt ist terminiert.

Erst wenn diese Punkte erfüllt sind, darf der Deal in diese Stage.

So entsteht:

- einheitliche Bewertung
- messbarer Fortschritt
- ableitbare Wahrscheinlichkeit.

### **2.3 Leite Abschluss-Wahrscheinlichkeiten aus Stages ab**

Wenn deine Stages sauber definiert sind, kannst du Wahrscheinlichkeiten systematisch zuordnen.

Beispiel:

Stage 1 → 10 %

Stage 2 → 25 %

Stage 3 → 50 %

Stage 4 → 75 %.

Diese Werte basieren idealerweise auf:

- historischen Daten
- oder validierten Erfahrungswerten.

Der Unterschied ist grundlegend:

Heute:

Wahrscheinlichkeit = Einschätzung des Vertrieblers

Zielzustand:

Wahrscheinlichkeit = Funktion der Stage.

## **2.4 Mache Forecast-Abweichungen erklärbar**

Ein belastbarer Forecast zeichnet sich nicht dadurch aus, dass nie etwas abweicht. Er zeichnet sich dadurch aus, dass Abweichungen eine erkennbare Ursache haben.

Wenn deine Stage-Logik sauber ist, kannst du bei Abweichungen prüfen:

- wurde eine Stage zu früh vergeben?
- wurden Kriterien nicht sauber erfüllt?
- haben sich Durchlaufzeiten verändert?
- kippen bestimmte Stages systematisch weg?
- So wird aus einem schwankenden Forecast eine steuerbare Bewertungslogik.

### **Arbeitsanleitung**

Trenne strikt zwischen „Deal fühlt sich gut an“ und „konkrete Bedingungen der Stage sind erfüllt“.

Definiere für jede Stage nicht interpretierbare Kriterien.

Erlaube den Wechsel in eine neue Stage nur dann, wenn diese Kriterien nachweisbar erfüllt sind.

Leite Abschluss-Wahrscheinlichkeiten systematisch aus diesen Stages ab, idealerweise über historische Daten.

### **Das Ergebnis nach diesem Abschnitt**

Du kannst erklären, warum dein Forecast so aussieht, wie er aussieht – nicht nur, wie hoch er gerade ist.

## 3. Wie du deinen Channel-Prozess so verankerst, dass Partner ihn im Alltag konsequent anwenden

Ein definierter Sales-Prozess bringt dir im Channel nur dann etwas, wenn Partner ihn tatsächlich im Alltag nutzen. Genau hier liegt in vielen Organisationen die Lücke: Der Prozess ist dokumentiert, aber nicht verankert. Partner interpretieren Stages unterschiedlich, arbeiten nach eigener Logik und der Hersteller verliert die Vergleichbarkeit, die für eine belastbare Steuerung nötig wäre.

In diesem Abschnitt prüfst du nicht, ob ein Prozess existiert, sondern ob er sichtbar, verbindlich und umsetzbar ist. Erst wenn Partner wissen, was in jeder Stage erwartet wird, warum diese Logik relevant ist und wie sie sie professionell anwenden, entsteht aus einem Prozessdokument echte Steuerungswirkung.

### 3.1 Mache den Prozess für Partner sichtbar und verständlich

In vielen Organisationen existiert ein definierter Sales-Prozess. Das Problem ist nicht, dass es keinen Prozess gibt. Das Problem ist, dass er im Alltag der Partner nicht präsent ist.

Für Partner ist oft nicht klar:

- wie genau der Prozess aussieht
- was pro Stage konkret erwartet wird
- warum sie diesen Prozess überhaupt nutzen sollen.

Die Folge:

jeder Partner arbeitet nach eigener Logik, Stages werden unterschiedlich interpretiert und der definierte Prozess verliert seine Wirkung.

### 3.2 Schaffe Verbindlichkeit

Ein definierter Prozess allein verändert kein Verhalten. Partner folgen dem Prozess nur, wenn:

- klare Erwartungen formuliert sind
- Verbindlichkeit eingefordert wird
- es Konsequenzen bei Abweichungen gibt.

Typische Realität:

- Prozess ist „Empfehlung“
- Partner nutzen ihn teilweise oder gar nicht
- es gibt keine klare Steuerung durch den Hersteller.

### **3.3 Stelle sicher, dass Partner den Prozess auch umsetzen können**

Selbst wenn der Prozess klar ist und Verbindlichkeit besteht, scheitert die Umsetzung oft an einem Punkt: fehlendes Sales-Know-how.

Die Realität im Channel:

- unterschiedliche Erfahrungslevel im Vertrieb
- unterschiedliche Fähigkeiten in Bedarfsanalyse
- unterschiedliche Fähigkeiten in Qualifizierung
- unterschiedliche Fähigkeiten in Verhandlungsführung.
- Im Co-Selling verstärkt sich das zusätzlich.

Deshalb braucht es:

- gezielte Enablement-Maßnahmen
- Trainings zur Anwendung des Stage-Gate-Prozesses
- Arbeit an echten Deals und realen Situationen.

### **3.4 Mache den Nutzen für Partner konkret**

Partner wenden einen Prozess nicht an, weil er dokumentiert ist. Sie wenden ihn an, wenn er ihnen hilft, mehr Deals zu gewinnen.

- Der Prozess muss deshalb nicht nur als Herstellervorgabe erscheinen, sondern als Arbeitslogik, die dem Partner hilft:
- Opportunities sauberer zu qualifizieren
- Fortschritt klarer zu erkennen
- Deal-Risiken früher sichtbar zu machen
- Abschlusswahrscheinlichkeit realistischer einzuschätzen.

#### **Arbeitsanleitung**

Prüfe, ob der Vertriebsprozess für Partner klar beschrieben und im Alltag verständlich ist.

Schaffe Verbindlichkeit: Der Prozess darf keine Empfehlung sein, sondern muss Arbeitsgrundlage sein.

Prüfe, ob Partner die vertriebliche Fähigkeit haben, diesen Prozess professionell umzusetzen.

Verankere Enablement nicht abstrakt, sondern an echten Deals, echten Stages und realen Situationen.

#### **Das Ergebnis nach diesem Abschnitt**

Du erkennst, ob dein Prozess im Channel nur beschrieben ist – oder ob er tatsächlich Verhalten, Fortschritt und Vergleichbarkeit erzeugt.

## 4. Wie du ein steuerbares Pipeline-System aufbaust – und woran du erkennst, dass es funktioniert

Ein belastbarer Channel entsteht nicht aus isolierten Maßnahmen. Er entsteht dann, wenn Ziel, Pipeline, Stage-Logik, Forecast und Steuerungskennzahlen zu einem geschlossenen System verbunden sind. Genau dieses Zusammenspiel entscheidet darüber, ob du proaktiv steuerst oder nur auf Quartalsabweichungen reagierst.

In diesem Abschnitt führst du die drei vorherigen Hebel zusammen. Du verknüpfst Umsatzziel, benötigte Opportunities, Bewertungslogik, Forecast und Prozess-Anwendung zu einer Steuerungsstruktur, mit der du Abweichungen früher erkennst, Ursachen sauber benennen kannst und Entscheidungen datenbasiert triffst.

### 4.1 Verknüpfe Ziel, Pipeline und Forecast zu einer durchgängigen Logik

Ein funktionierendes System verbindet:

- Umsatzziel
- benötigte Abschlüsse
- notwendige Opportunities
- Bewertung über Stages
- daraus abgeleiteten Forecast.

Daran erkennst du, dass es funktioniert:

- du kannst vom Ziel rückwärts bis zur Pipeline rechnen
- dein Forecast ist logisch erklärbar
- jede Abweichung hat eine klare Ursache.

### 4.2 Etabliere klare Steuerungskennzahlen

Steuerbarkeit entsteht nicht durch möglichst viele Zahlen, sondern durch die richtigen.

Wichtige Kennzahlen sind:

- Pipeline Coverage auf Umsatzbasis
- Conversion Rates pro Stage
- Durchlaufzeiten pro Stage.
- Daran erkennst du, dass es funktioniert:
- Conversion Rates sind stabil
- der Forecast schwankt nicht stark
- Engpässe sind klar identifizierbar.

## **4.3 Führe deinen Channel entlang des Systems, nicht entlang von Einzeldeals**

Führung entlang des Systems bedeutet:

- Pipeline-Reviews basierend auf Coverage
- Forecast-Diskussionen basierend auf Stage-Logik
- Partner-Steuerung basierend auf Prozess-Anwendung.

Daran erkennst du, dass es funktioniert:

- Diskussionen werden weniger subjektiv
- Partner arbeiten strukturierter
- du steuerst proaktiv statt zu reagieren.

## **4.4 Prüfe, ob externe Perspektive fehlt**

Ein steuerbares Pipeline-System zu definieren ist die eine Seite. Es im Channel zu verankern, ist die andere.

Die Realität:

- bestehende Arbeitsweisen sind tief verankert
- Partner haben eigene Vertriebslogiken
- interne Teams arbeiten unterschiedlich.
- Externe Unterstützung kann helfen, wenn:
- blinde Flecken sichtbar werden müssen
- eine einheitliche Methodik entwickelt werden soll
- die Umsetzung aktiv begleitet werden muss.

### **Arbeitsanleitung**

Verknüpfe Ziel, Pipeline-Bedarf und Forecast in einer durchgängigen Logik.

Definiere die wenigen Kennzahlen, die tatsächliche Steuerbarkeit sichtbar machen: Coverage, Conversion Rates pro Stage, Durchlaufzeiten.

Führe Pipeline-Reviews, Forecast-Diskussionen und Partner-Steuerung entlang desselben Systems.

Prüfe regelmäßig nicht nur Einzelfälle, sondern die Stabilität des Gesamtsystems.

### **Das Ergebnis nach diesem Abschnitt**

Du kannst erkennen, ob dein Channel heute schon wie ein steuerbares System arbeitet – oder ob Umsatz weiterhin von Einzeldeals, Ausnahmen und Hoffnung abhängt.

# Fazit

Ein belastbarer Channel entsteht nicht dadurch, dass mehr Aktivität ins System kommt. Er entsteht dann, wenn Ziel, Pipeline, Forecast und Partner-Arbeitsweise nach derselben Logik geführt werden.

Wenn du beim Durcharbeiten gemerkt hast, dass

- deine Pipeline rechnerisch nicht ausreicht
- dein Forecast nicht auf einheitlichen Kriterien basiert
- dein Prozess im Partneralltag nicht konsequent angewendet wird
- dein Steering eher auf Einzelfällen als auf Systemlogik beruht,

dann liegt das in der Regel nicht an einzelnen Maßnahmen, sondern an einem fehlenden Steuerungssystem im Channel.

**Genau hier setzt der nächste Schritt an:**

Nicht mehr Aktivität, sondern mehr Vergleichbarkeit, mehr Verbindlichkeit und mehr Steuerbarkeit im bestehenden Channel.



### Fragen oder Feedback?

Vereinbare gerne einen Termin zum persönlichen Gespräch.

*Dein Rudolf*

Vereinbare deinen Termin zum Gespräch über diesen Button:

Termin-Buchung

