

Es ist selten die Silver-Growth-Bullet – es sind vermeintlich kleine Verbesserungen, die zu Wachstum führen

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Der Weg zu Wachstum führt über Experimente und Fehlschläge, genau wie über Erfolge und Multiplikation.
- o Best Practices gelten nicht für die Ewigkeit.
- o Zusammen zu lernen und zusammen zu wachsen ist Teil des Weges und Teil der Freude im Vertrieb.



Wenn wir mit Vertriebsprojekten starten, sind die Ergebniserwartungen häufig hoch. Richtig hoch: Eine perspektivisch angestrebte Umsatzverdopplung - auf hohem Niveau - bei Verbesserung der Rendite gehört zu den nicht ungewöhnlichen Vorstellungen. Die quantitative Ergebnisdimension ist damit gesetzt. Das ist prima, denn so haben wir gemeinsam mit dem Projektteam eine Zielvorstellung, die uns eint und an der wir uns orientieren können. Natürlich bleiben wir hier nicht stehen und ergänzen die quantitative Vorstellung durch ein qualitatives Zielbild, aber das ist Stoff für einen anderen Artikel. In diesem Artikel soll es um ein bestimmtes Missverständnis gehen.

Das erste Treffen mit dem Projektteam ist meist durch positive Spannung, manchmal auch Skepsis gekennzeichnet. Beides ist gut, denn hieraus speist sich die Energie, die jede Veränderung benötigt. Auftraggeber und/oder Projektleiter holen das Projektteam ab, Mandat stellt sich und den Projektansatz vor und gemeinsam beginnt man ein Projekt zu formen, das hin zu großen Zielen führt. Ein Missverständnis gilt es direkt zu Beginn auszuräumen: Auch wir bei Mandat verfügen nicht über den Stein der Weisen oder die eine Silver Bullet, die schnell und garantiert zu gesundem, profitablen Wachstum führt.

Der Weg zu großen Ergebnissen ist mit erheblicher Arbeit und einer steilen Lernkurve verbunden. Dabei zählt auch Ausprobieren - nur weil etwas in 10 Unternehmen unterschiedlicher Branchen funktioniert hat, heißt das noch lange nicht, dass es 1:1 im elften Unternehmen die gleichen Ergebnisse hervorbringt. Die Bedingungen unterscheiden sich. Und es ist selten die eine große Veränderung, die Silver Bullet, die den durchschlagenden Wachstumserfolg bringt.

Vielmehr ist es eine Vielzahl von vermeintlichen Mikroverbesserungen, die zu Wachstum führen. Und diese findet man selten, ohne sinnvolles Ausprobieren. Ein Praxis-Beispiel in aller Kürze: Einer unserer Klienten hat die Marktsituation genutzt, als ein ehemals staatlich stark reglementierter

Bereich geöffnet wurde und gegründet. Im Vergleich zu den etablierten Anbietern hatte er einen klaren Preisvorteil, ermöglichte höhere Flexibilität und zeichnete sich durch eine größere persönliche Nähe aus, die der Kunde nutzen konnte. Bei nahezu identischem Qualitätsniveau. Gute Wachstumsbedingungen, so sollte man meinen und doch blieben die Wachstumsergebnisse nach einigen Jahren stark hinter den Erwartungen zurück. Im Gegenteil verschlechterten sich die Ergebnisse kontinuierlich, bevor wir mit der Zusammenarbeit begannen.

Systematisch haben wir mit dem Projektteam drei Dimensionen beleuchtet: Die Vertriebsstrategie, den Vertriebsprozess und die Vertriebsführung. Auf allen drei Ebenen haben wir die Welt nicht „neu erfunden“, sondern vermeintlich kleine Verbesserungen und Schärfungen vorgenommen, die das Blatt gewendet haben und zu signifikanten Ergebnisverbesserungen binnen eines Jahres geführt haben (Neukundenumsatz +65%, negative Rendite in den positiven Bereich gedreht und verschiedenes mehr). Zu den Facetten gehörten:

Die Definition eines idealen Kunden und die Ausrichtung der faktischen Marktbearbeitung genau hieran; Die Definition von eindeutigen Verantwortlichkeiten für die einzelnen Vertriebspositionen; Die Vorbereitung von Außendienstaktivitäten durch Ankündigungsschreiben; Die Quantifizierung des Kundennutzens in zeitlicher und monetärer Hinsicht; Der direkte Kontakt zum Entscheider; Regelmäßige Führungsgespräche, nach einer standardisierten Systematik.

Dieses Beispiel soll nicht nur zeigen, wie erfolgreich die Zusammenarbeit mit Mandat sein kann - sondern soll verdeutlichen, dass Wachstumserfolge kein Hexenwerk sind, sondern das Produkt vieler, vermeintlich kleiner Verbesserungen, die man ausprobiert, anpasst und kontinuierlich weiterentwickelt. Welche vermeintlich kleinen Themen gehen Sie an, um Ihren Vertrieb Stück für Stück, aber fast unausweichlich in Richtung gesunden, profitablen Wachstums zu entwickeln?