



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de  
fabian.vollberg@mandat.de  
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

# Wachstumserfolge sind kein Hexenwerk

Es ist sehr selten die eine Silver-Growth-Bullet im Vertrieb – es sind vermeintlich kleine Verbesserungen, die zu Wachstum führen.

Wenn wir im Rahmen eines neuen Beratungsmandats mit Vertriebsprojekten starten, sind die Ergebniserwartungen häufig hoch. Richtig hoch: Eine perspektivisch angestrebte Umsatzverdopplung – auf bereits 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 vor, der Projektansatz wird erörtert und gemeinsam beginnt man ein Projekt zu formen, das hin zu grossen Zielen führt.

**Der Weg zu Wachstum führt über Experimente und Fehlschläge, über Erfolge und Multiplikation.**

Und 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, profitabilem Wachstum führt. Der Weg zu grossen Ergebnissen ist mit erheblicher Arbeit und einer steilen Lernkurve verbunden. Dabei zählt auch Ausprobieren – nur weil etwas in zehn Unternehmen unterschiedlicher Branchen funktioniert hat, heisst das noch lange nicht, dass es eins zu eins 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 Praxisbeispiel 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 iden-

tischem 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.

### Facetten der Feinjustierung

Systematisch haben wir drei Dimensionen beleuchtet und mit dem Projektteam bearbeitet: 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 von Gruppen idealer Kunden und die Ausrichtung der faktischen Marktbearbeitung.** Eine Mischung aus pragmatischer Marktforschung, Marktexpertise und Experimenten führt zu den besten Ergebnissen. Gemeinsam mit der Unternehmensführung und dem Vertriebsteam trafen wir Annahmen dazu, welche Kunden für uns leicht zugänglich, attraktiv und offen für unser Angebot sind. Pragmatische Schritte der Marktforschung haben das Vorgehen weiter unterfüttert. Fünf Fokusgruppen haben wir ausgemacht, die eine Weile parallel, verstärkt bearbeitet wurden. Drei stellten sich als sehr erfolgreich heraus und

eine weitere fanden wir fast zufällig durch Kundenempfehlungen. Auf diese vier idealen Kunden konzentrierten wir uns, mit allem was zur Verfügung stand.

- › **Die Definition von eindeutigen Verantwortlichkeiten für die einzelnen Vertriebspositionen.** Auch hier kann sich nach einer Praxisphase herausstellen, dass bestimmte Facetten nicht sinnvoll im Scope des Verantwortungsbereichs liegen oder nicht berücksichtigte Themen doch zum Aufgabenspektrum gehören sollten. Die Angebotsnachverfolgung, Beschwerdemanagement und Verantwortung bis zum Zahlungseingang sind typische Felder, in denen erst die Praxisphase grössere Gewissheit bringt.
- › **Die Vorbereitung von Aussendienstaktivitäten durch Ankündigungsschreiben.** Ein Paradebeispiel für die Notwendigkeit des Ausprobierens, zum Beispiel durch A/B-Tests. Im genannten Praxisbeispiel brachte die Kombination von Ankündigungsschreiben und strukturierter Nachverfolgung signifikante Ergebnisse, die über die Zeit durch ein immer weiter verbessertes Vorgehen optimiert wurden.
- › **Die Quantifizierung des Kundennutzens in zeitlicher und monetärer Hinsicht.** Ein wesentlicher Schlüssel zum Markterfolg ist es, den Kundennutzen glasklar benennen und vertrieblich einsetzen zu können. Wie dies in der Realität am erfolgreichsten geht – sowohl im Marketing, als auch im vertrieblichen Dialog – Sie ahnen es: Am besten, man tastet sich durch systematisches Ausprobieren und Lernen heran.
- › **Der direkte Kontakt zum Entscheider.** Hier ist weniger die ge-

wünschte Veränderung Gegenstand des Herantastens, als vielmehr der Weg, der einen zum Entscheider führt. Hier lohnt es sich, von Branche zu Branche, Unternehmen zu Unternehmen und Mensch zu Mensch auszuprobieren und Wege zu finden, die funktionieren. Wenn im Vertrieb ein zu hoher Anteil an Gesprächen mit Nicht-Entscheidern geführt wird (unter 75 %, um eine Daumenregel zu nennen), ist Zeitverschwendung sehr wahrscheinlich.

- › **Regelmässige Führungsgespräche, nach einer standardisierten Systematik.** Diese sind sozusagen die Kommandozentrale auf dem Weg zu gesundem, profitablen Wachstum, das durch vermeintlich kleine Verbesserungen und systematische Experimente erzeugt wird. Hier nehmen Führungskraft und Vertriebsmitarbeiter immer wieder die Teleskop-Perspektive ein, reiben sich im positivsten Sinne aneinander, stellen Missstände und Potenziale fest, verabreden Massnahmen und würdigen gemeinsam Ergebnisse. Keine Verbesserung ohne Follow-up, das gilt gerade im Vertrieb.

Dieses Beispiel soll kein Angeben mit unserer Arbeit und den erzielten Ergebnissen sein. Vielmehr soll der kurze Exkurs in die Beratungspraxis 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? ‹‹