



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

2025 – Dranbleiben: der einzige Garant für Wachstum

Dranbleiben in seiner reinsten Form, bedeutet passioniert und kontinuierlich zu verändern, bis die gewünschten Ergebnisse erzielt sind.

Es gibt nur eine Methode, die immer funktioniert und Wachstum garantiert: Dranbleiben. Dranbleiben, bis der Erfolg sich einstellt. Damit meine ich nicht stumpfes repetieren von Massnahmen, mit dem immer gleichen Ergebnis. Im Gegenteil, ich meine damit einen intelligent geführten, iterativen Prozess, bei dem die Distanz zwischen der heutigen Situation und dem angestrebten Ziel überbrückt wird. Kein Hexenwerk: Fokus, klare Ziele, verbindlich verabredete Massnahmen und ein anschliessender Prozess, der die Zielerreichung Stück für Stück gewährleistet.

«Dranbleiben» wirkungsvoll entwickeln

Wenn Sie spontan zum Schluss kommen, dies sei Ihnen bekannt, ist das gut und sicher richtig. Und wenn Sie «Dranbleiben» täglich praktizieren und es Teil Ihrer Natur geworden ist, ist dieser Artikel höchstens eine Bestätigung. Aber wenn Sie in der ehrlichen Selbstbetrachtung sagen, dass Disziplin und Dranbleiben bei Ihnen und/oder in Ihrer Organisation nicht durchgängig und fortlaufend gelebt werden, dann freue ich mich, wenn dieser Artikel ein Reminder für Sie ist und vielleicht den einen oder anderen Hinweis enthält, der Ihnen hilft, den Faktor «Dranbleiben» wirkungsvoll zu entwickeln. Georg Wilhelm Friedrich Hegel hat es wunderbar formu-

liert: «Die Tat ist der entscheidende Schritt des Wissens.» In meinem Kolumnenbeitrag in der Ausgabe 2/2025 des «KMU-Magazin» ging es darum, durchzustarten. Die drei beschriebenen Schritte («Standortbestimmung», «Szenarioentwicklung», «Frage nach dem Warum beantworten») empfehlen sich als Einstieg uneingeschränkt, wenn Sie dranbleiben wollen.

Einen Plan aufstellen

Sie müssen wissen, wo Sie starten, wo Sie hinwollen und es muss Ihnen (und Ihrem Team) wirklich wichtig sein. Diese drei Faktoren verringern das Risiko, sich zu verzetteln, und vor allem bringen Sie Zugang zur notwendigen Energie und Motivation, wenn es nicht gleich wie geplant läuft oder anstrengender ist, als man gehofft hat. Dranbleiben heisst gesetzte Ziele mit Passion und kontinuierlich zu verfolgen. Entsprechend wichtig ist die genaue Zieldefinition. «Welche Ziele erreichen wir im betrachteten Zeitraum?» Hier empfiehlt sich auch im Vertrieb stets eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Zielen. Dranbleiben bedeutet auch, dass ein Plan zur Zielerreichung verfolgt und abgearbeitet wird. Einen solchen gilt es also zu Beginn zu entwickeln. Ziele ohne sinnvolle, pragmatische und verbindliche Planung sind Garanten für Frustration oder Zeitverschwendung

oder beides. Auch das ist nur eine vermeintliche Selbstverständlichkeit, so erleben wir durchaus Unternehmen, bei denen über quantitative Ziele intensiv gerungen und verhandelt wird – bei denen aber nicht systematisch über die notwendigen Massnahmen (im Zweifel bis auf Kundenebene) gesprochen wird, die zur Zielerreichung notwendig sind. Ein Beispiel aus einem Klientenprojekt für wesentliche Muster des Dranbleibens: Gesellschafter, Geschäftsführung und sechsköpfiges Vertriebsteam waren hochgradig frustriert, weil der Markterfolg im B2B-Geschäft deutlich hinter den (eigentlich konservativen) Annahmen zurückblieb. Alle zuvor genannten Faktoren (Szenario, starke Gründe, gemeinsamer Startpunkt, Zielsetzung, Massnahmenplanung) seien vorhanden, nahm man im ersten Briefing an. Und es stimmte. Alles davon gab es. Unvollständig und in acht Variationen. Wir haben also zu Beginn das strategische Fundament inhaltlich ergänzt und zwischen den Beteiligten synchronisiert.

Wenn Strategie auf Realität trifft

Diese Konstellation begegnet uns in vielen unserer Projekte: Es haben fundierte strategische Überlegungen stattgefunden, Festlegungen sind getroffen und auch initial abgestimmt. Danach geht es an die Umsetzung; und die Strategie trifft auf die Realität. Jeder bemüht sich nach Kräften und arbeitet im jeweiligen Tagesgeschäft. Ergebnisse stellen sich ein, Erkenntnisse werden gewonnen und die Erinnerungen an die gemeinsamen Verabredungen verblassen. Der einst feste rote Faden zerfasert und löst sich auf in ein Geflecht von immer weniger abgestimmten Annahmen, Zielsetzungen und Massnahmen.

Wachstum ist ein Teamsport. Dranbleiben meint daher auch immer, miteinander über die Strategie und deren Umsetzung im Gespräch zu bleiben und die Strategie systematisch weiterzuentwickeln. Strategische Klarheit ist flüchtig. Im genannten Beispiel brachte allein diese Massnahme beträchtlichen quantitativen Fortschritt, denn zum einen fand Vertrieb nun wieder fokussiert auf die tatsächlich idealen Kunden statt und zum anderen konzentrierten die einzelnen Einheiten (also auch Marketing, Produktentwicklung et cetera) ihre Bemühungen und unterstützten die Vertriebsarbeit nun noch wirksamer. Aber der Effekt genügte nicht zur finalen Zielerreichung. Also durchleuchteten wir gemeinsam jede Facette der Vertriebsstrategie und des Vertriebsprozesses und drehten so lange an den zur Verfügung stehenden Stellschrauben, massen die Ergebnisse und justierten, bis der gewünschte Erfolg erzielt wurde. Wir sind gemeinsam drangeblieben. Am Ende war es (technisch) eine Kombination aus angepasstem Bild des idealen Kunden, direkter Ansprache des Entscheiders, postalischem Erstkontakt sowie geänderter Wertkommunikation und Gesprächsführung, die den Erfolg brachten. Prozessual brachte den Erfolg das reine Dranbleiben, bis der gewünschte Erfolg erzielt war.

Hilfreiche Hebel

Überlegen Sie, an welchen Stellen Sie und/oder Ihre Organisation nicht genug dranbleiben. Vielleicht ist bei den beschriebenen Hebeln oder den nachstehenden Hinweisen einer dabei, der Ihnen hilft, das Niveau zu steigern:

- › Routinen etablieren, die darauf einzahlen, verbindlich dranzubleiben.

Verhaltensänderungen sind anspruchsvoll. Routinen helfen.

- › Entwicklungen messen/feststellen. Wenn Faktoren gemessen werden, haben wir auch valide Anhaltspunkte für die Wirksamkeit der Massnahmen. Übrigens gilt es auch, die Entwicklungen der Faktoren des Szenarios einzubeziehen, auch wenn diese nicht immer 1:1 messbar sind. Allein die Diskussion hierüber lohnt sich aber, denn sie lenkt die Aufmerksamkeit immer wieder auf das Wunschscenario, zwingt dazu (im besten Sinne), sich mit der Zielerreichung zu beschäftigen und neue Massnahmen abzuleiten.
- › Entwicklungen regelhaft transparent machen und Massnahmen ableiten. Nur wenn man die Ergebnisse auch würdigt und Massnahmen ableitet, kann sich etwas ändern.
- › Team einbeziehen. Weil es so wichtig ist, gerne auch ein zweites Mal: Wachstum ist ein Mannschaftssport. Gemeinsame Arbeit erhöht die Verbindlichkeit, den Lerneffekt und meistens auch den Freude-Faktor.
- › Erfolge feiern. Neben aller Freude an der Arbeit an sich und der rationalen Einsicht, dass die Ziele wichtig sind, ist der emotionale Treibstoff wichtig, um dranzubleiben. Erfolge feiern führt zum Auftanken der Energievorräte.

Um es auf den Punkt zu bringen: Die meisten Vertriebsorganisationen bleiben unter ihren Möglichkeiten. Auch und gerade weil zu viel Energie dafür aufgebracht wird, sich zu rechtfertigen, warum Ziele nicht erreicht werden und bestimmte Massnahmen nicht funktionieren, anstatt konsequent dranzubleiben. «