



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
LinkedIn: Fabian Vollberg

Kolumne

Erfolg trotz Gegenwind

Wenn Märkte unter Druck geraten, stossen viele Unternehmen mit ihren gewohnten Ansätzen an Grenzen. Statt auf immer neue Einzelmassnahmen zu setzen, lohnt sich ein strukturierter Blick auf die entscheidenden Hebel.

Gute Bedingungen in Wachstum zu übersetzen, ist eine Leistung – so wie jeder Sieg im Boxen eine Leistung ist. Doch als Profi gegen einen Influencer zu gewinnen, die Börse aufzubessern und Aufmerksamkeit zu bekommen, ist etwas anderes, als gegen einen Weltmeister anzutreten. Zu lernen, mit Gegenwind umzugehen, macht uns stärker. Das gilt auch im Vertrieb.

Der Wind wird rauer für die Unternehmen, die wir als Wachstumsexperten begleiten. Immer mehr Unternehmen rücken davon ab, Wachstum offensiv als Ziel zu proklamieren. Stattdessen steht vielfach im Fokus, den vergangenen Erfolg halbwegs abzusichern und negative Trends zu stoppen oder abzumildern.

Drei Praxisbeispiele verdeutlichen typische Denkfehler im Umgang mit Gegenwind – und zeigen eine einfache Methode, um zügig, praxisnah und kraftvoll Fortschritt zu erreichen:

Fall A – Die unspezifische Herausforderung:

«Wie gelingt es uns, unseren Vertriebs-erfolg signifikant zu steigern?», lautete die oft wiederholte Frage eines sehr geschätzten Klienten an sein Vertriebsteam. Die Diskussion brachte stets sehr ähnliche Antworten, Ideen und Ergebnisse. Das

war so lange unkritisch, wie der Gesamtmarkt wuchs und das Unternehmen mit ihm. Als sich der Gegenwind verstärkte, stieg jedoch die Dringlichkeit, neue Antworten zu finden und umzusetzen.

Fall B – Die zu weite Problembetrachtung:

«Das Zusammenwirken in unserer dreiköpfigen Führung funktioniert nicht so, wie ich es mir vorstelle. Ich mache das zum Beispiel daran fest, dass ...» – es folgte eine intelligente, reflektierte Aufzählung Dutzender Beispiele und Einzelfälle. Diese waren jeweils weitgehend gelöst, erschienen jedoch in neuer Verkleidung immer wieder. Je grösser der Gegenwind, desto höher die Anforderungen an die Führung – und desto gravierender wirkt es sich aus, wenn Basisprozesse nicht reibungslos laufen und ein passendes Instrumentarium fehlt, um Herausforderungen im Führungsteam zu analysieren und zu lösen. Auch hier machte der marktseitige Gegenwind deutlich, dass gemeinsames Besserwerden erforderlich ist.

Fall C – Die zu enge Perspektive:

«Mein Vertrieb performt nach Jahren des ununterbrochenen Wachstums schlecht. Verteilen hat funktioniert, Vertrieb nicht – die Mitarbeiter haben nicht das richtige

Mindset, bleiben nicht dran, wollen nicht und finden nur Entschuldigungen.» So lautete die in sich geschlossene Analyse eines Klienten, nachdem der Gegenwind bereits erheblich eingesetzt hatte und er feststellte, dass sein Team die Herausforderung nicht so löst, wie es für das dauerhafte Überleben des Unternehmens notwendig wäre.

Drei Fallbeispiele aus den letzten zwölf Monaten, in denen wir mandatiert wurden, die Themen gemeinsam zu lösen. So unterschiedlich die Ausgangssituationen waren, so deutlich sind die Parallelen in der Lösung.

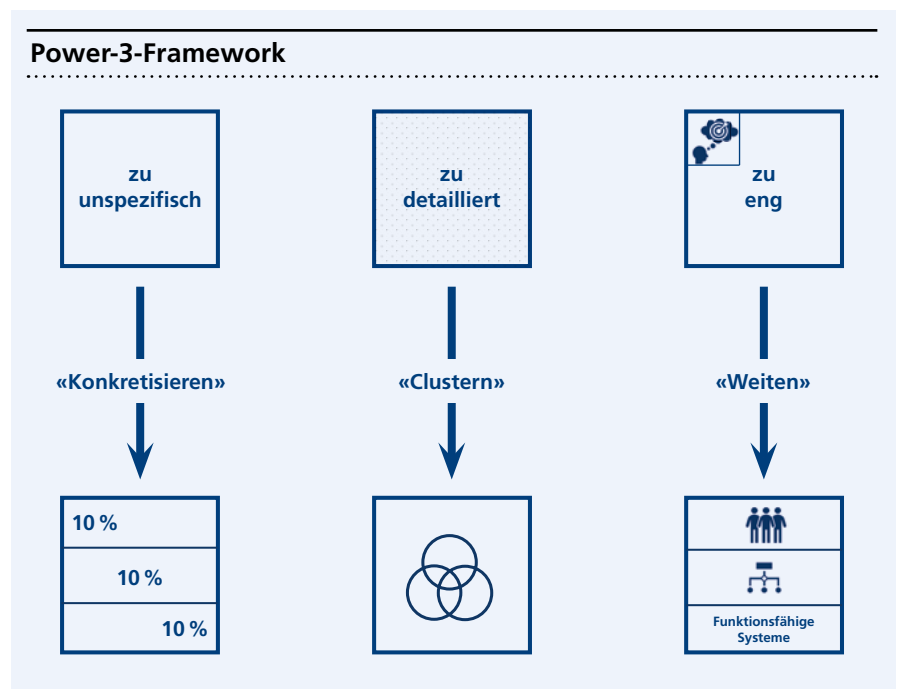
Fall A – Konkretisierung der Herausforderung:

Wir haben die zentrale Frage in drei Schlüsselfragen überführt, die eine deutlich fruchtbarere Diskussion ermöglichen:

- › Wie gelingt es uns, die Anzahl an Neukunden um 10% zu steigern?
- › Wie gelingt es uns, die Anzahl an Empfehlungen um 10% zu steigern?
- › Wie erhöhen wir den Wert so, dass wir den Durchschnittspreis um 10% anheben – ohne Umsatz zu verlieren?

Fall B – Struktur statt Einzelfälle:

Wir haben beim Zusammentragen der Einzelfälle begonnen und sie im Anschluss geclustert, um Muster zu erkennen und gezielt bearbeiten zu können. Drei zentrale Erfolgsvoraussetzungen waren nicht ausreichend gegeben: gegenseitiges Vertrauen, klar geregelte Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sowie Sorgfalt in der Bearbeitung der ei-



genen Aufgaben. Genau hier haben wir angesetzt, eine gemeinsame Perspektive geschaffen und konkrete Lösungen vereinbart.

Fall C – Erweiterung der Perspektive:

Die vertiefte Analyse zeigte, dass die ursprüngliche Einschätzung zu kurz griff. Mindset war ein Faktor – aber nicht der einzige. Drei Dimensionen waren entscheidend: die Einstellung zum Vertrieb und zu den relevanten Akteuren, funktionsfähige Systeme sowie eine klare Kalibrierung von Prozessen und Organisation.

In allen Fällen hätten sich weitere Facetten benennen lassen – bewusst haben wir darauf verzichtet. Die Erfahrung zeigt:

Wer die wesentlichen Hebel adressiert, löst viele weitere Themen mit. 50 Hebel sind zu viel – unübersichtlich und kaum handhabbar. Ein Hebel ist zu wenig – selten reicht eine einzelne Veränderung aus, um ein System nachhaltig zu bewegen. Ohne Struktur bleiben entscheidende Hebel oft unsichtbar.

Dieses einfache und robuste Denkmolell nennen wir das «Power-3-Framework». Probieren Sie es aus: Nehmen Sie sich eine konkrete Herausforderung und identifizieren Sie die drei Hebel, die den grössten Unterschied machen. Die perfekte Lösung entsteht selten sofort. Auch in den genannten Fällen war die Herleitung anspruchsvoll – doch Sie werden einer wirksamen Lösung deutlich näherkommen. ‹‹