

Der Vertrieb als Advocatus Diaboli

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Drei der Aufgaben des Vertriebes sind das Hinterfragen von Gewohntem beim Kunden, im eigenen Unternehmen und – gerne vergessen – in der eigenen Abteilung und damit verbunden bei sich selbst.
- o Wer fragt, der führt. Das gilt insbesondere auch dann, wenn Gewohntes auf den Prüfstand kommt.
- o Ein Vertrieb, der nicht herausfordert, nicht hinterfragt, sich selber nicht kontinuierlich weiterentwickelt und verändert, erfüllt seine Verantwortung nicht.



Wachstum hat stets mit der Entscheidung zu tun, ob man Aspekte, die sich im eigenen Handlungsbereich befinden belassen oder verändern möchte. Kein Wunder also, dass dem Vertrieb, den wir so gerne als wichtigste Einheit für profitables Wachstum bezeichnen, eine besondere Rolle hierbei zukommt. Der Vertrieb ist prädestiniert hier Verantwortung zu übernehmen, da er an der Schnittstelle von Markttrends, Veränderungen beim Kunden, internen Prozessen und der eigenen Unternehmensstrategie agiert – er hat also die Möglichkeit viele unterschiedliche Einflüsse wahrzunehmen, zu verarbeiten und mit den Protagonisten zu agieren.

Von Zeit zu Zeit ist es wichtig für den Vertrieb, um als Wachstumstreiber zu agieren, in die Rolle des Advocatus Diaboli zu schlüpfen. Dies gilt mindestens in drei Beziehungen: Gegenüber dem Kunden, dem eigenen Unternehmen und der eigenen Abteilung.

Wie in dieser Rubrik bereits mehrfach veranschaulicht wurde, ist der interessant gestaltete, für den Kunden werthaltige Dialog ein essenzieller Erfolgsfaktor insbesondere im B2B-Vertrieb. Hier reicht es nicht nur den Kunden in seinen Positionen zu bestätigen, will man das bestmögliche Ergebnis für den Kunden und das eigene Unternehmen erreichen. Es lohnt sich bestehende Glaubenssätze herauszufordern, Gewohntes zu hinterfragen und neue Erkenntnisse gemeinsam herauszuarbeiten.

Gewohntes bringt häufig gefühlte Sicherheit und einen gewissen Komfort mit sich – das Aufgeben und schon das Infrage stellen von Gewohntem daher ist nicht immer bequem und doch notwendig, will man sich in einer veränderten Zukunft nach wie vor erfolgreich im Markt behaupten. Das erste Mittel der Wahl sind sorgfältig konzipierte Fragen, die

neue Perspektiven eröffnen und dem Gesprächspartner ermöglichen, den Erkenntnisweg selber zu bestreiten. Welche Perspektive ist es, die dem Kunden die notwendige neue Erkenntnis ermöglicht? Diese Perspektive gilt es, durch intelligente Fragen im Dialog zu eröffnen. Beispiele: „Welche Risiken sehen Sie in Bezug auf das aktuelle Geschäftsmodell?“; „Was wäre wenn Sie die Prozesskosten um 10% senken könnten?“ etc.

Das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens sowie die internen Prozesse gilt es ebenfalls, konstruktiv – auch durch das Infrage stellen von Gewohntem – zu begleiten. Hierfür ist Zielklarheit der erste Schritt: Was soll das Unternehmen und was soll speziell der Vertrieb erreichen? Vor diesem Hintergrund können Beobachtungen eingeordnet werden und die richtigen Fragen im Unternehmen gestellt werden. Beispiel: „Wenn unser Ziel nicht ist, alleine den Umsatz zu erhöhen, sondern die Profitabilität des Umsatzes zu verbessern: Welche Implikationen hat das auf unser Produktportfolio und künftige Entwicklungen?“

Zu guter Letzt verliert der Vertrieb an Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Einfluss innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation, wenn er selber eloquent auf den Veränderungsbedarf anderer hinweist, sich selber aber als Bollwerk der Beständigkeit erweist. Hier gilt es, als gutes Beispiel voran zu gehen und eigenen Veränderungsbedarf kontinuierlich zu eruieren und selber zu wachsen. Beispiele: „Sprechen wir mit den richtigen Personen in den Unternehmen unserer Kunden?“; „Wie können wir unsere Kunden positiv überraschen und neugierig halten?“; „An welchen Messgrößen orientieren wir uns in der Praxis?“; „Nach welcher Vertriebsstrategie richten wir uns konkret?“