

Vertrieb ohne Kunden



Die Verkaufsabteilungen in Unternehmen beschäftigen sich viel zu sehr mit sich selbst, beobachtet
Torsten Schumacher.

Dezember. Es ist die Zeit, in der Vertriebler allerorten versuchen, doch noch zumindest in die Nähe der Jahresziele zu kommen. In manchen Fällen gelingt dies mit Ach und Krach, in zahlreichen Unternehmen bleibt die Vertriebsleistung jedoch wieder einmal hinter den Erwartungen zurück. Sind die Ziele zu hoch gesteckt? Das mag in Einzelfällen so sein, als generelle Antwort ist dies aber zu billig. Die typische Reaktion mündet in vielen Unternehmen in Programmen, die verheißungsvolle Titel wie „Top Line Growth“ oder „Commercial Excellence“ tragen, allerdings überholtes Denken aus einer vergangenen Zeit offenbaren.

Zunächst werden noch mehr Trainingsprogramme entworfen oder erweitert, an denen sich die Vertriebsmannschaft abarbeitet. Ein Blick ins Internet macht deren Ausrichtung schnell deutlich: von „Die Verkäuferpersönlichkeit entwickeln“ über „Das perfekte Verkaufsgespräch“ bis „Aufmerksam zuhören“ und dem obligatorischen „In sieben Schritten zum sicheren Abschluss“ fehlt nichts. Das zwischen listiger Täuschung und handfester Unseriosität changierende „Tschakka“

der Motivationstrainer setzt dem Ganzen die Krone der Absurdität auf. Die oftmals hartnäckige Vertriebsschwäche wird dadurch jedenfalls kein Jota besser.

Wer dies schon erkannt hat, macht sich sodann an die Überarbeitung seiner verstaubten Vertriebsprozesse. Dann vielleicht noch eine Prise After Sales Management, andere Preise und der vierte Anlauf, mit einem hauseigenen Vertriebs-Wiki endlich einen besseren internen Austausch über die bei den Kunden gewonnenen Erfahrungen und Einsichten hinzubekommen.

Das ist alles ganz hübsch, aber es folgt einem Paradigma, das gleich drei entscheidende Webfehler hat. Erstens stehen kurzfristige Erfolge im Fokus, statt langfristige, auf Vertrauen basierende Beziehungen aufzubauen, die auch und gerade in Krisenzeiten stabil bleiben. Zielsysteme mit falschen Anreizen erhärten diese Fehlentwicklung. Wer Jahres- oder Quartalsziele hat, richtet sein Handeln eben auf diese Zeiträume aus.

Zweitens werden nur vordergründige Probleme adressiert, statt an den Kern vorzudringen. Beispiel: „Schließe bis Jahresende noch zehn Neuverträge ab, dann erhältst du eine schöne Sonderzahlung!“ Warum dieser Vertriebler die Neuverträge noch nicht abgeschlossen hat, bleibt unreflektiert. Drittens zielt die gängige Praxis nach innen auf die Unzulänglichkeiten der eigenen Organisation, statt den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Etwa: Wie verändert sich das Geschäftsmodell der Kunden angesichts fortschreitender Digitalisierung? Welche Antworten finden wir gemeinsam hierauf, um die langfristige Zusammenarbeit zu stärken? Das ist in vielen Firmen Terra incognita.

Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Markus Baumanns regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com.



Die Reform des Vertriebs folgt dem überholten Denken aus einer vergangenen Zeit.