



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

## Der Faktor Mensch im Vertriebsprozess

Technologie, Automatisierung, KI – wie viel davon benötigen erfolgreiche Vertriebsprozesse? Und an welchen Stellen hat der perfekt unperfekte Mensch hier noch seine Berechtigung?

«Allzu viele Schwächen dürfen wir uns im Vertrieb nicht leisten», so sagte es mir der CEO eines Unternehmens in einem der ersten Vertriebsprojekte, die ich begleiten und gestalten durfte. Über diesen Satz habe ich viel nachgedacht und er hat recht. Gerade im Vertrieb kommt es darauf an, kontinuierlich Leistung auf hohem Niveau zu erbringen.

Das gilt bei der Auswahl von Zielkunden, die es zu gewinnen gilt, der initialen Ansprache, der Disziplin, jeden Punkt im Vertriebsprozess verbindlich und zügig anzugehen, dem Gespräch mit dem Kunden, um Beziehungen aufzubauen und zu festigen, dem Erkennen des tatsächlichen Bedarfs, der Formulierung eines starken Angebotes, den dazugehörigen Verhandlungen, bis zur Betreuung von Kunden während laufender Projekte und im Tagesgeschäft. In diesem überblicksartig skizzierten Vertriebsprozess kann in jedem Punkt die sorgsam aufgebaute Erfolgskette reißen und der vorbereitete Wachstumserfolg verschwindet.

### Wie viel Perfektion der Vertrieb braucht

Insofern zählen im Vertrieb nur 100 Prozent. «Fast-Abschlüsse» und «gute Gespräche» reichen eben nicht. Es geht um tatsächliche Erfolge, und diese brauchen

ein breites Portfolio an Fähigkeiten, die verlässlich abrufbar sind. Aber braucht es wirklich Perfektion?

Es lohnt sich, im Vertriebsprozess zu untersuchen, an welchen Stellen Perfektion notwendig ist. Spezifikationen sollten zum Beispiel perfekt erfasst sein, Kundendaten sollten fehlerfrei und abrufbar sein, Produktinformationen sollten fehlerfrei sein und ohne Zeitverzug zur Verfügung stehen, Aufbewahrungspflichten sollten möglichst perfekt erfüllt sein und so weiter.

An all diesen Stellen lohnt es sich stets, zu prüfen, welche dieser Facetten durch Technik abbildbar sind. Natürlich ist auch der Einsatz von Technik – gerade in aller Munde auch von künstlicher Intelligenz – kein Garant für Perfektion, aber es erhöht die Wahrscheinlichkeit doch deutlich.

Und nun sind wir am interessanten Punkt angelangt: An welchen Stellen braucht es den Menschen im Vertriebsprozess? Warum braucht es ihn? Und welche Eigenschaften sind es, die ihn hier zur besseren Lösung machen als eine vermeintlich perfekte Technik-Lösung? Und welche Rolle spielt Perfektion an diesen Stellen?

### Der menschliche Vertrieb als markanter Vorteil

Die Antworten hierauf sind unternehmensspezifisch zu geben, einige musterhafte Stellen, an denen der Einsatz des menschlichen Vertriebs ein markanter strategischer Vorteil ist, möchte ich nachstehend beleuchten:

- › **Potenzielle Kunden auf Möglichkeiten aufmerksam machen und den Dialog eröffnen.** Natürlich bedienen sich immer mehr Unternehmen auch automatisierten Einstiegen in den Vertriebsprozess und sicher lassen sich hier auch Erfolge erzielen. Ich empfinde diese automatisierten Akquisversuche jedoch häufig als platt und frage mich, wie in aller Welt ein solches Vorgehen funktionieren kann. Weder werde ich einen Vermögensberater nach einer schlechten LinkedIn-Nachricht in Erwägung ziehen, noch werde ich nach Bot-Anzeigen unmittelbar zu erklärungsbedürftigen Software-Lösungen für mein Unternehmen «Ja» sagen. Vielfach braucht es intelligentere Ansätze, und die sind häufig von einem Menschen besser umsetzbar als durch eine technische Lösung.
- › Warum? Weil ein Mensch im persönlichen Gespräch schnell das Gegenüber einzuschätzen vermag, über Fragen ergründen kann, welche Bedürfnisse adressierbar sind, die Flexibilität besitzt, auf Gesprächsverläufe zu reagieren und kreative Lösungen zu entwickeln, und vieles mehr.
- › All das hat mit Perfektion nicht viel zu tun. Vielmehr gilt es, Antworten zu finden, die passgenau zu den Bedürfnissen und zum Charakter des Gegenübers passen. Und genau das ist der Clou, ist das Gegenüber ein Mensch, ist er eben nicht perfekt und die passenden Puzzlestücke sind es folgerichtig auch nicht.
- › **Präzise herausfinden, was der Kunde braucht, und ihn auf diesem Erkenntnisprozess bis zum**

### Vertragsabschluss führen und begleiten.

In der Differenz zwischen dem, was der Kunde will, und dem, was der Kunde braucht, liegt für den versierten Vertrieb regelmässig ein El Dorado der Wertschöpfung. Nicht immer, nicht in jeder Konstellation, aber sehr häufig ist das, was der Kunde ursprünglich wünscht, nicht das, was er braucht, um seine Bedürfnisse nachhaltig zu befriedigen. Auch hier lassen sich teilweise vollständig logische Ketten aufbauen, die es ermöglichen, Kundenbedürfnisse durch eine digitale Abfrage zu ergründen, aber häufig ist dies eben nicht der Fall.

- › Wenn ein potenzieller Klient in unserer Beratungspraxis mit einem konkreten Wunsch an uns herantritt («Ich möchte ein Coaching zur Verbesserung der Vertriebsführung beauftragen»), so lautet unsere erste Frage immer «Warum?», um so herauszubekommen, was der Zweck, die Ziele und der Wert einer Zusammenarbeit wären. Wir gehen in die Tiefen, um ein Gefühl für die Ziele und die Stellhebel zu bekommen, die es zu bedienen gilt, um die Ziele zu erreichen. Erst wenn das geklärt ist, lässt sich auch ein passgenaues Angebot entwickeln, mit einem Vorgehen, dessen Ergebnisse den potenziellen Auftraggeber auch wirklich begeistern.
- › In der genannten Beispiel-Anfrage braucht es vielleicht erst eine Vertriebsstrategie, bis Führung durchschlagend wirken kann. Die tatsächlichen Bedürfnisse herauszubekommen und den potenziellen Kunden auch auf dem eigenen Erkenntnisprozess zu begleiten, ist eine sehr menschliche Aufgabe. Hier gilt es übrigens, auch Unperfektes auf Seiten des potenziellen Kunden zu akzeptieren.
- › Auch wenn der potenzielle Kunde ein rational perfektes Argument mit einem Hinweis auf sein Bauchgefühl ablehnt, gilt es, hier wieder aufzusetzen. Am Ende sind Kaufentscheidungen zu einem guten Teil emotional. Ein über-

steigerter Perfektionsanspruch führt selten zu positiven Emotionen.

- › **Vertrauen stärken und Kunden begleiten.** Vertrauen ist das Fundament dauerhafter, wachstumsstärkender Beziehungen. Wesentliche Säulen, auf denen das Vertrauen zwischen Kunden und Unternehmen ruht, sind eigene Erfahrungen, die gesammelt wurden, die Marke des Unternehmens und natürlich – eng damit verbunden – die handelnden Menschen, mit denen direkt interagiert wird und wurde. Der Dreiklang aus Erfahrungen, Marke und Menschen wird in vielen Konstellationen stumpf und hohl, wenn der Mensch aus der Gleichung genommen wird.
- › Selbst in vielen nahezu perfekten Online-Geschäftsmodellen braucht es den Menschen, mindestens, wenn es zu Abweichungen vom Standard-Prozess kommt. Genau dann, zum Beispiel im Falle von Reklamationen, entscheidet sich, ob und wie sich Vertrauen und Beziehungen entwickeln.

Es bleibt festzuhalten:

- › Der Vertragsabschluss muss perfekt sein – hier zählen im Vertrieb nur 100 Prozent.
- › Imperfektion zu akzeptieren, hilft auf dem Wachstumsweg.
- › Bei der Arbeit mit dem Kunden geht es um vieles, aber fast nie um Perfektion.
- › Ist Perfektion der probate Zustand, ist eine technische Lösung regelmässig das passende Mittel, geht es um passende Lösungen, so ist der Faktor Mensch kaum zu ersetzen.

In vielen Branchen werden genau die Unternehmen gesund und profitabel wachsen, die die Möglichkeiten der Technik nutzen, um effizient zu arbeiten und eine der kraftvollsten, strategischen Ressourcen des Unternehmens systematisch zu stärken: Den persönlichen Vertrieb. «