



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

# Technologie als Katalysator nutzen

Technologie allein ist im Vertrieb kein Wachstumshebel. War sie nicht und wird sie nicht sein. Gut geführt allerdings, verstärkt sie Wachstumsmöglichkeiten.

Wie gelingt es uns, besser zu wachsen? Eine Frage, die gleich in welcher genauen Formulierung Vertriebseinheiten landauf, landab beschäftigt. Auch und gerade zu Jahresbeginn. Häufig besteht mindestens ein Teil der Antwort auf diese Fragen im Wunsch nach technologischen Weiterentwicklungen. Ein neues/besseres CRM-System, ein Konfigurator, automatisierte Gesprächsprotokolle etc.

Diese Antworten gehen nicht tief genug, denn sie beleuchten nur Alternativen, nicht den Kern des Wachstumshebels, der bedient werden soll. Fragen Sie hier mind. dreimal «Warum?»: «Warum brauchen wir das?», «Warum ist das wichtig?», «Warum ist das entscheidend?». Auf Basis der Antworten lassen sich möglicherweise noch bessere Alternativen finden oder Sie kommen auf ganz andere Hebel, die in tieferen Schichten verborgen sind.

## Wichtige Fragestellungen

Der angerissene Themenbereich soll nur verdeutlichen, wie wichtig die bewusste Auseinandersetzung mit dem Bereich Technologie im Vertrieb ist. Im Mittelpunkt dieses Artikels sollen vier Fragen stehen, die wir jeder Führungskraft ans Herz legen möchten, die Verantwortung für die strategische Weiterentwicklung des Vertriebs trägt.

Technologie wirkt im Vertrieb nicht neutral und sie ist auch kein Wachstumshebel im engeren Sinne – sie verstärkt, was bereits vorhanden ist. Sinnvoller Technologieeinsatz macht gute Strukturen besser – und schlechte schneller sichtbar. Es braucht strategische Klarheit, starke Führung und ein tolles Team – erst, wenn Fragen ausgelotet sind, die sich um diese drei Bereiche drehen, lohnt es, die Aufmerksamkeit der Technologie zuzuwenden. Der Wunsch nach neuen Tools darf nicht als Ersatzhandlung herhalten, um fehlende strategische Klarheit zu verschleiern oder unbequeme Fragen zu vermeiden.

## 1. Schafft die Technologie, die wir einsetzen, echten Kundennutzen oder «nur» interne Effizienzgewinne?

Besonders plastisch vor Augen habe ich einen Konfigurator, der bei einem Klienten im Einsatz war und der den Kunden sowohl durch die Anzahl der Fragen als auch den fachlichen Anspruch deutlich abgeschreckt hat. Durch diese Frage sorgen wir für erhöhte Klarheit in Bezug auf den Fokus, der tatsächlich beim Einsatz von Technologie gewählt wurde, und können Ableitungen treffen. Das Risiko, die interne Perspektive überzubetonen, ist besonders gross, weil sich interne Effi-

izienz leicht messen lässt, und diejenigen, die qualitative Entlastung erfahren, ihre Stimme im Unternehmen geltend machen können. Der Kundennutzen oder auch die Nachteile, die dem Kunden entstehen hingegen, sind meist schwieriger messbar, bzw. kommen nicht in den Fokus, weil die Stimme des Kunden in der Abwägung fehlt. Daumenregel: Effizienz ist dem Kundennutzen unterzuordnen. Punkt. Absatz.

## **2. Wenn alle unsere Wettbewerber die gleiche Technologie nutzen – was bleibt unser Wettbewerbsvorteil?**

Technologischer Vorsprung wird fast immer aufgeholt. Mal dauert es länger, mal weniger lang. Was bleibt an Wettbewerbsvorteil? Mit diesem Kern müssen wir behutsam umgehen, ihn stärken und ausbauen. Diese Frage zeigt mögliche blinde Flecken in der Diskussion oder auch schädigende Wirkungen bei verändertem Technologieeinsatz.

## **3. Welche Teile im Vertriebsprozess existieren nur, weil die Technik /das System sie verlangen?**

Wir dürfen Diener und Meister nicht verwechseln. Diese Frage hilft dabei, Felder zu erkennen, in denen die Rollen vertauscht sind. Technologie soll dienen im Vertrieb. CRM-Pflichtfelder ohne Wert oder Forecast-Rituale, die niemand glaubt, helfen nicht nur nicht, sie schaden. Jenseits von schädlichen Systemvorgaben, gilt es, den Graubereich auszuloten und zwei Aspekte miteinander zu verbinden: Systeme verlangen Struktur, Vergleichbarkeit und Vollständigkeit – Vertrieb braucht oft Flexibilität.

## **4. Was kann unser Vertrieb besser als jede Technologie und wo sind wir ehrlich ersetzbar?**

Diese Frage sollte regelmässig Gegenstand der Gespräche und der Erwägungen sein, wenn es um die wachstumsorientierte Weiterentwicklung des Vertriebs geht. Sie gehört nicht zu den einfachen, aber den fruchtbaren Fragen.

### **Zusammengefasst**

- › Reine technologische «Aufrüstung» geht häufig an den stärksten Wachstumshebeln vorbei.
- › Wenn technologische Differenzierung im Vertrieb einen Wettbewerbsvorteil verschafft, dann meist mit kurzer Halbwertszeit.
- › Systeme und Technologie haben die Tendenz, Kontrolle zu übernehmen. Vorsicht davor.
- › Der Vertrieb muss die Frage nach seinem Selbstverständnis ehrlich beantworten.

Der Einsatz von Technologie im Vertrieb ist selten eine rein operative Frage. In der Praxis ist er fast immer Ausdruck tieferliegender Annahmen darüber, wie Vertrieb verstanden, gesteuert und geführt wird. Technologie macht sichtbar, was vorhanden ist – sie ersetzt keine Haltung, keine Klarheit und keine Führung. Für Führungskräfte im Vertrieb bedeutet das, Verantwortung nicht an Systeme zu delegieren. CRM, Konfiguratoren oder KI-gestützte Auswertungen können Transparenz schaffen, aber sie beantworten keine Wachstumsfragen. Sie zeigen lediglich, ob diese zuvor beantwortet wurden, und geben Hinweise, wo sich hinzuschauen lohnt. Wo Ziele unklar sind, wo das Selbst-

verständnis des Vertriebs diffus bleibt oder wo Kundennutzen nicht eindeutig priorisiert ist, verstärken Systeme genau diese Unschärfe. Technologie entwickelt dabei schnell eine eigene Logik. Was messbar ist, gewinnt an Bedeutung. Was nicht sauber in Kennzahlen übersetzt werden kann, gerät aus dem Fokus. Im Vertrieb ist das risikoreich, denn Vertrauen, Beziehung, Überzeugungskraft und Kreativität lassen sich nur begrenzt systematisieren. Häufig sind aber genau diese Aspekte die eigentlichen Differenzierungsfaktoren – insbesondere dann, wenn Produkte und Technologien vergleichbar werden. Bewusster Technologieeinsatz heisst daher auch, Grenzen zu ziehen. Nicht alles, was automatisierbar ist, sollte automatisiert werden. Nicht jede Transparenz schafft bessere Steuerung. Und nicht jede Effizienzsteigerung führt zu Wachstum. Führung zeigt sich in der Fähigkeit, Technologie einzuordnen, zu priorisieren und ihr einen klaren Zweck zu geben – immer ausgehend vom gewünschten Kundennutzen, der Wachstumsstrategie und dem eigenen Zielbild des Vertriebs.

Die vier Fragen dieses Artikels sind kein einmaliges Reflexionsinstrument. Sie eignen sich vielmehr als regelmässiger Prüfstein für die Weiterentwicklung des Vertriebs: bei Technologieentscheidungen, bei Reorganisationsmassnahmen und im regelhaften Strategieprozess. Wer sie ernsthaft stellt und die Antworten «aushält», wird Technologie nicht als Selbstzweck einsetzen, sondern als das, was sie im besten Fall ist: ein wirksames Mittel zur Verstärkung eines klar positionierten, kundenzentrierten und professionell geführten Vertriebs. «