

Wenn sich der Kunde verändert, darf der Vertrieb nicht warten

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Transformation auf Kundenseite bedeutet immer eine Herausforderung für den Vertrieb.
- o Veränderungen beim Kunden zu merken, zu begleiten, zu gestalten, ist der ureigenste Job des Vertriebs.
- o Wachstum entsteht im Wandel.



Heute soll es nicht um die Transformation des Vertriebes gehen - auch wenn diese hochgradig relevant ist und in vielen Unternehmen ein regelrechter Investitions- und Handlungsstau besteht - sondern um die Rolle des Vertriebes in Transformationsphasen beim Kunden.

Bei drastischen, diskontinuierlichen Änderungen in den Rahmenbedingungen und in vielen Märkten - wie es sich allorten feststellen lässt - bleiben Anpassungsbedarfe vom Geschäftsmodell, über die organisatorische Gestaltung bis zu den Prozessen nicht aus. Kunden verändern sich - freiwillig und proaktiv oder als unfreiwillige, mehr oder weniger koordinierte Anpassungsreaktion.

Im B2B-Bereich hat sich das Grundverständnis, sich als Partner des Kunden zu positionieren (und dies auch konsequent zu leben), vielfach als überlegene Strategie erwiesen. In einer Partnerschaft gilt, dass sich ein Partner nicht verändern kann, ohne dass sich der andere als Reaktion, ebenfalls verändert. Wenn es ohnehin unvermeidlich ist, dann begrüßen wir die Veränderung doch am besten und prüfen, wie wir die inhärenten Chancen bestmöglich entdecken und nutzen und die Risiken frühzeitig antizipieren und sinnvoll managen.

Drei praktische Hebel, um Veränderungen auf Kundenseite zu begleiten und zu nutzen:

- o Frühwarnsystem implementieren: Den Markt des eigenen Kunden durch und durch zu kennen, ist die Königs-Disziplin, denn das heißt im Extremfall, die Veränderungen absehen zu können, bevor sich der Kunde damit befasst. Aber diese Endausbaustufe ist häufig gar nicht notwendig. Was aber gegeben sein sollte, ist eine ausgeprägte Änderungssensitivität. Welche Änderungen zeigen sich, im Auftritt, im Umfeld, im Verhalten, im Denken, Sprechen und in Entscheidungen des Kunden? Was äußert der Kunde auch, wenn man ihn auf Transformationsvorhaben anspricht? Nicht jede Anomalie ist gleich eine systematische, relevante

Veränderung, aber sie sollte bemerkt, besprochen und bewertet werden.

- o Die eigene Relevanz kontinuierlich hinterfragen und sicherstellen: Die grundsätzlichen Fragen, die für eine konsistente, erfolgversprechende Wachstumsstrategie zu beantworten sind nicht neu, aber die Antworten verändern sich. Da alle Antworten und Entscheidungen auf Basis eines vorzüglichen Kundenverständnisses getroffen werden sollten, müssen sie immer wieder überprüft werden, wenn Kundenbedürfnisse und Rahmenbedingungen sich verändern. Der Kern des Wachstums liegt darin, mehr Wert für den Kunden zu schaffen, als es der Wettbewerb tut. Ändern sich Bedürfnisse und auch die alternativen Lösungen für den Kunden, muss (bewusst wähle ich hier auch den Begriff „muss“, nicht „sollte“) die eigene Relevanz immer wieder kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden.
- o Orientierung bieten und Veränderungen mitgestalten: Veränderungen sind naturgemäß mit Unsicherheit verbunden und sich im „Raum des Unbekannten“ zu befinden ist für viele Protagonisten nicht der präferierte Zustand. Wenn es dem Vertrieb gelingt, hier als Stabilitätsanker, Mitdenker und Mitgestalter akzeptiert zu werden und zu agieren, ist die strategisch gewünschte Position als echter, wertvoller Partner bestmöglich ausgefüllt.

Kurzum: Veränderungen auf Kundenseite stellen viel weniger eine „Störung“ dar, als den ureigensten Wachstumsraum des Vertriebs. Erkennen, nutzen, mitgestalten – dieser Dreiklang führt regelhaft zu Wachstum in Veränderungsphasen.