

„Das ist bei uns so.“ – Wie Glaubenssätze den Vertrieb bestimmen

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Glaubenssätze sind unsere Annahmen dazu, nach welchen Regeln die Welt funktioniert.
- o Die nächste Vertriebsmethode hilft wenig, wenn sie gegen tief verankerte Überzeugungen arbeitet.
- o Veränderungen im Vertrieb setzen häufig Veränderungen von Glaubenssätzen voraus.



Die Bedeutung von Glaubenssätzen kann im Vertrieb kaum überschätzt werden. Bei Mandat konzentrieren wir uns auf wachstumswirksame Veränderungen für und mit unseren Klienten. Es gilt, die entscheidenden Hebel zu identifizieren und zu bedienen. Wir beobachten die Wirkung, justieren und setzen dies so lange fort, bis die gewünschten Wachstumsergebnisse eintreten.

So weit, so nachvollziehbar. Und jetzt wird es interessant: Maßnahmen, die in vergleichbaren Unternehmen und Situationen hochwirksam sind, funktionieren in manchen Unternehmen ganz deutlich nicht. Selbst von Vertriebsmitarbeiter zu Vertriebsmitarbeiter treten mitunter frappierende Unterschiede in den Ergebnissen auf – trotz konzeptionell ähnlichem Vorgehen.

Die Ursachen können vielfältig sein. Nach unserer Erfahrung lohnt sich jedoch fast immer ein genauer Blick auf die Glaubenssätze der handelnden Personen. Denn dort finden sich regelmäßig Wachstumsbremsen, die mit der nächsten Methode oder Vertriebsschulung nicht aufzulösen sind.

Ein Beispiel aus einem abgeschlossenen Vertriebsprojekt: Es ging um den B2B-Vertrieb von Dienstleistungen mit klaren Kosten- und Zeitvorteilen gegenüber Wettbewerbsangeboten. Klar rechenbare, logisch nachvollziehbare Wettbewerbsvorteile. Prima Voraussetzungen. Wir justierten den Vertriebsprozess so, dass der relevante Entscheider passgenau identifiziert und persönlich angeschrieben wurde. Im Brief kündigte der Absender an, zu einem bestimmten Zeitpunkt telefonisch nachzufassen.

Bei einem Vertriebsmitarbeiter funktionierte dieses Vorgehen ausgezeichnet, bei einem anderen nahezu überhaupt nicht. Im Gespräch über die Ursachen wurde schnell deutlich, dass nicht der Vertriebsprozess den Unterschied machte, sondern die Überzeugung, mit der er umgesetzt wurde.

Der erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter war von dem Vorgehen begeistert. Alles daran entsprach einem Denkmodell, das er voll verstand und vertrat. Dazu gehörten Überzeugungen

wie: „Ich muss zum Entscheider.“ „Meine Leistung schafft einen erheblichen Wert.“ „Ich muss dem Entscheider diese Option aufzeigen, sonst schade ich ihm mutwillig.“ Und: „Wenn der Entscheider den Nutzen erkennt, wird er auch mit mir sprechen wollen.“

Sein Kollege war hingegen überzeugt, dass ein solcher Anruf grundsätzlich als Störung empfunden würde. Schon im Assistenzbereich würde man versuchen, ihn abzuwimmeln und keinen Gesprächstermin ermöglichen. Und sollte er tatsächlich zum Entscheider durchdringen, würde auch dieser den Anruf eher als lästige Unterbrechung denn als interessante Kontaktaufnahme erleben.

Kein methodisches Coaching hat den Erfolg signifikant erhöht. Wie auch? Glaubenssätze sind unsere tiefen Überzeugungen darüber, wie die Welt funktioniert. Glaubenssätze schaffen Logikmodelle. Logikmodelle bestimmen Verhalten. Verhalten erzeugt Ergebnisse. Und Ergebnisse bestätigen allzu häufig den Glaubenssatz, mit dem alles begonnen hat.

Genau deshalb greifen Veränderungen zu kurz, wenn wir ausschließlich auf der Ebene des Verhaltens ansetzen. Vertriebsprozesse, Gesprächsleitfäden oder methodisches Coaching können wertvoll sein. Arbeiten sie jedoch gegen ein tief verankertes Logikmodell, wird sich das alte Verhalten immer wieder seinen Weg bahnen. Eine hilfreiche Frage lautet dann: „Welche Überzeugungen führen dazu, dass das gegenwärtige Verhalten vollkommen logisch ist?“

Aufmerksam werden wir insbesondere bei Sätzen, die mit „Ich bin ...“, „Unsere Kunden sind ...“, „Die Welt ist ...“ oder „Vertrieb funktioniert bei uns ...“ beginnen. Denn besonders mächtig werden Glaubenssätze, wenn wir aufhören, sie für Glaubenssätze zu halten, und sie als Tatsachen abspeichern. Aus einer Annahme ist vermeintliche Gewissheit geworden: „Bei uns ist das eben so.“

Wer andere Ergebnisse will, muss deshalb manchmal nicht zuerst das Verhalten verändern, sondern die Überzeugungen, aus denen dieses Verhalten entsteht.