



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

Rückgrat statt Kampf im Vertrieb

Rückgrat im Vertrieb zeigt sich nicht erst darin, wie wir im Konflikt handeln. Es zeigt sich darin, wie klar wir vorher waren. Wer Positionen früh klärt, muss später weniger kämpfen.

Wenn wir in Projekten über das Thema Rückgrat im Vertrieb sprechen, richtet sich der Fokus zunächst häufig auf Konfliktsituationen – verbunden mit der Forderung: «Der Vertrieb muss auch mal Rückgrat zeigen!» Etwa bei Preisforderungen, zusätzlichen Leistungen ohne zusätzliche Vergütung, weiteren unentgeltlichen Planungsalternativen und vielem mehr.

Der entscheidende Punkt: In vielen Unternehmen soll Rückgrat Probleme lösen, die deutlich früher im Vertriebsprozess entstanden sind. Dabei hat auch die Prävention von Konflikten mit Rückgrat zu tun. Wer weiss, wofür er steht, handelt klarer, einfacher und wirkungsvoller.

Nach Beispielen muss man nicht lang suchen. Beispiel 1: Der Kunde fordert niedrigere Preise. Die übliche Reaktion: «Der Vertrieb soll Rückgrat zeigen und zum Wert sowie zum Preis stehen.» Der Perspektivwechsel: Wurde der Wert zuvor ausreichend herausgearbeitet? Hat der Kunde Referenzerfahrungen gesammelt, die ihn mit einiger Berechtigung davon ausgehen lassen, dass Preisnachlässe grundsätzlich möglich sind? Anders gefragt: Warum hält der Kunde eine Preisdiskussion an dieser Stelle überhaupt für legitim und erfolgversprechend? Hier

müssen wir ansetzen, wenn wir Wachstum durch Rückgrat unterstützen wollen.

Beispiel 2: Der Kunde respektiert die Grenzen der Vereinbarung nicht. Die übliche Reaktion: «Jetzt muss der Vertrieb endlich Grenzen setzen.» Der Perspektivenwechsel: Wie wurde in der Vergangenheit mit solchen Situationen umgegangen? Wurden die Grenzen klar definiert, eindeutig kommuniziert und konsequent gelebt? Wie wurde der Kunde, im übertragenen Sinn, sozialisiert? Wie Beziehungen zu Kunden aufgebaut werden, entscheidet darüber, welche Erwartungen entstehen. Genau hier gilt es, Beziehungen und Erwartungen durch Rückgrat zu gestalten.

Rückgrat ist essenziell. Umso wichtiger ist ein klares Begriffsverständnis. Wenn wir uns das Verhalten im Vertrieb als Schieberegler zwischen vollständiger Nachgiebigkeit und vollständiger Starrheit vorstellen, heisst Rückgrat eben nicht, dass er bis zum Anschlag bei starrem Verhalten steht. Rückgrat bedeutet nach unserem Verständnis nicht Härte, sondern Klarheit, Kante und Kontur.

Der lauten Forderung nach Rückgrat liegt häufig zugrunde, dass die Vertriebs-

führung nicht mit der erlebten Nachgiebigkeit und Beliebigkeit des eigenen Vertriebes zufrieden ist. Die Ursache ist, unserer Beobachtung nach, regelmässig in einem Ansatz zu finden, der als «Gefallen wollen» beschrieben werden kann. Und auch das ist gut herleitbar: Im Vertrieb existiert ein struktureller Anreiz zur Gefälligkeit: Wir wollen den Auftrag. Wir wollen die Beziehung nicht gefährden. Wir wollen das Umsatzziel erreichen. Also sagen wir noch einmal Ja. Erarbeiten noch eine Variante. Gewähren doch den Rabatt. Versprechen einen Termin, von dem die Organisation anschliessend Kopfschmerzen bekommt.

Das kurzfristige Ergebnis fühlt sich gut an: Konflikt vermieden.

Das langfristige Ergebnis: Wir haben dem Kunden beigebracht, dass unsere Grenzen verhandelbar sind. Der Weg, der mir heute den Abschluss bringt und den Konflikt vermeidet, kann die Saat für den Konflikt von morgen sein. Und diese Saat wird unbemerkt und unabsichtlich ausgebracht, genau deswegen ist es so wichtig, hinzuschauen, wo die Wurzel der Situationen ist, in denen nach Rückgrat durch den Vertrieb gerufen wird.

Das «System-Kunde» wird programmiert durch viele kleine Erfahrungen. Jede Erfahrung erzeugt eine Erwartung für die nächste Situation. So wird aus der gut gemeinten Ausnahme schleichend eine Regel, deren Einhaltung der Kunde erwartet. Wer kann es ihm verübeln?

Wenn ich dreimal eine Zusatzleistung kostenlos erbringe, ist sie beim vierten

Mal aus Kundensicht womöglich keine Zusatzleistung mehr.

Wenn ich regelmässig Rabatt gebe, wird der Listenpreis zum Eröffnungspreis einer Verhandlung.

Wenn ich auf jede vermeintliche Dringlichkeit sofort reagiere, wird meine permanente Verfügbarkeit irgendwann vorausgesetzt.

Der Weg, der mir heute den Abschluss bringt und den Konflikt vermeidet, kann die Saat für den Konflikt von morgen sein.

Eine Facette wird dabei zu oft übersehen – manchmal, weil sie nicht erkannt wird, häufiger, weil es unbequem ist: Rückgrat im Vertrieb ist immer auch das Ergebnis von Rückendeckung durch die Führung. Wir sollten deshalb nicht allein auf individuelle Tugenden setzen. Aus der Strategie und insbesondere aus der Marke muss klar werden, wofür wir stehen, welche Kontur wir zeigen und was Rückgrat für unseren Vertrieb konkret bedeutet. Ob diese Kontur tatsächlich gelebt wird, hängt neben der Klarheit, der Einsicht und der Handlungsfähigkeit des Vertriebsmitarbeiters wesentlich von der Führung ab. Signalisiert sie, dass letztlich alles erlaubt ist, solange der Auftrag kommt, dass Umsatz stets wichtiger ist als Marge oder dass für den Abschluss nahezu jede Ausnahme gemacht wird,

wird die anschliessende Forderung «Zeig mal Rückgrat!» unlauter.

Ich möchte mich hier ausdrücklich nicht als makellostes Vorbild darstellen, das all diese Fallstricke durch brillante Prävention konsequent vermeidet. Im Gegenteil: Viele dieser Erkenntnisse habe ich aus eigenen Fehlern gewonnen. Gerade deshalb weiss ich heute, warum ich bereits früh im Vertriebsprozess zu unserer Marke, unserer Strategie und unseren Grundsätzen stehe. Nicht starrköpfig, sondern mit klarem Blick auf Chancen und Risiken. Und wenn ich davon abweiche, dann nie, um es mir einfacher zu machen oder einen Pyrrhussieg zu erringen, sondern um Vertrauen zu stärken und eine Beziehung auf Augenhöhe aufzubauen. Eine Ausnahme aus Angst schwächt die Position. Eine bewusste Ausnahme aus Überzeugung kann eine Beziehung stärken. Es geht nicht darum, Regeln blind durchzusetzen, sondern aus einer klaren Position heraus wach und bewusst zu entscheiden.

Rückgrat entsteht aus Klarheit und Konsequenz – in der Strategie, der Marke, den Prozessen, der Führung und den Systemen. Klarheit und Konsequenz zeigen sich später in unzähligen kleinen Entscheidungen. Und genau diese vermeintlichen Kleinigkeiten entscheiden oft darüber, wie stabil, harmonisch und wachstumsfördernd eine Kundenbeziehung wird.

Auf den Punkt gebracht: Das Ziel von Rückgrat ist nicht, Konflikte besser auszuhalten. Das Ziel ist, viele Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen, um gemeinsam gesund, profitabel zu wachsen. «