

Führung im Vertrieb

Von Dr. Thomas Bittner, Organomics GmbH

„Unser Vertrieb „tickt“ anders!“ Oder:
„Der Außendienst braucht nur
ordentliche Anreize, dann läuft es auch
im Verkauf!“ Schon mal gehört? Stimmt
das denn überhaupt?

Manchmal kommen einem die
Vertriebsführungskräfte vor, als
würden sie vor einem Cola-Automaten
stehen. Oben wirft man die Münze ein,
und unten kommt die Flasche raus. Und
wenn es klemmt, dann wird gerüttelt.



Verkäufer sollte man jedoch nicht wie Getränke-Automaten behandeln. Sie sind Menschen wie andere auch, und eine Führungskraft sollte Menschen mögen. Sonst ist es für alle Beteiligten besser, etwas anders zu machen. Aber nicht zu führen – oder es nur zu versuchen.

Die extrinsische Motivation, die durch diese Anreize gefördert wird, ist wichtig. Es wird sie – gerade im Vertrieb – immer geben. Wer sich jedoch ausschließlich darauf verlässt, der verschenkt erhebliches Potenzial. Zwar muss gute Leistung auch gut bezahlt werden, aber der Mensch lebt nicht vom Brot allein. Er braucht Sicherheit und Unterstützung. Er muss wissen, was auf ihn zukommt und warum die Zukunft attraktiver ist als die Gegenwart.

Ziele sind ein erster wichtiger Baustein des wirksamen Führungsverhaltens. Im Vertrieb sind Ziele allgemein üblich. Manchmal werden sie vereinbart, oft jedoch oktroyiert. Einige sagen auch „heruntergebrochen“. Dabei würde sich manche Vertriebsführungskraft wundern, wie ehrgeizig Ziele sein können, die frei und ohne Druck auszuüben mit Verkäufern vereinbart werden; vorausgesetzt, es werden bestimmte Regeln befolgt und Reaktanz wird vermieden.¹

Wer operationale Ziele vereinbart, der gibt Orientierung. Individuen versuchen in der Regel, Unsicherheit zu vermeiden. Daher nehmen sie Ziele an. Sie können den Verkäufer herausfordern, und sie zu erreichen zahlt auf den mächtigsten Hebel für Motivation ein: den Selbstwert.

Wenn die ehrgeizigen Ziele erreicht werden, dann gibt es als Belohnung häufig Boni, Sachprämien oder Incentives. Das kann man als Vertriebsleiter so machen, muss man aber nicht. Eine Alternative ist für viele Verkäufer die Herausstellung ihrer Leistung. Damit sind hier

¹ Bittner, Th. (2015): Mitarbeiter mit ambitionierten Zielen motivieren. In: Controlling & Management Review, 59 (4), 6-17.

gar nicht mal die sogenannten „Rennlisten“ in vielen Vertrieben gemeint. Denn diese werden auch gerne als Druckmittel für leistungsschwächere Kollegen genutzt. Vielmehr sprechen wir vom Hervorheben einzelner Personen in Veranstaltungen (von der Teamsitzung bis zur Vertriebstagung) oder in der schriftlichen Kommunikation. Die oftmals von Führungskräften geäußerten Vorbehalte, es sei doch peinlich oder schüre nur den Neid der Kollegen, erweisen sich in praxi als unbegründet. Vielmehr fragen sich die meisten Mitarbeiter, was sie tun können, um ebenfalls vom Chef in aller Öffentlichkeit gelobt zu werden.

Und die Leistung zu zeigen und den Erfolg zu erleben macht die Vertriebler eben stolz auf das Erreichte. Die Ausübung der Tätigkeit bzw. die Leistungserbringung selbst macht Freude. Hier sprechen wir von intrinsischer Motivation. Diese ist für die Erzielung von Top-Leistungen entscheidend. Nur mit intrinsischer Motivation geben wir das Beste. Die extrinsische Motivation reicht nicht halb so weit.

Für viele Vertriebsführungskräfte bedeutet das, sich umstellen zu müssen. Weg von der Betonung extrinsischer Anreize, hin zu mehr Führung und Unterstützung.

Wir haben in den vergangenen Jahren sehr gute Erfahrungen mit einem Ansatz gemacht, der sich Transformationale Führung nennt.² Den gibt es bereits seit 30 Jahren, er ist bestens beforscht und umsetzbar. Und ganz wichtig: Er hilft Vertriebsführungskräften wie Verkäufern gleichermaßen.

Transformationale Führung besteht aus vier Elementen:

- Inspirierende Motivation: Die Mitarbeiter durch ein ambitioniertes und attraktives Zukunftsbild begeistern, das besser ist als die Gegenwart.
- Vorbildhandeln: Sich als Führungskraft jeder Zeit seiner Vorbildrolle bewusst zu sein und diese auszufüllen, Werte zu kommunizieren und danach zu handeln.
- Geistige Anregung: Selbstverständliches in Frage zu stellen, die Mitarbeiter zu Problemlösern zu machen.
- Individuelle Beachtung: Mitarbeiterleistungen, -bedürfnisse und -potenziale abzugleichen und aktiv die Rolle eines Coaches zu übernehmen, um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter voranzutreiben.

Die Kunst ist es, diesen Ansatz, der sich in vielen Projekten und Studien bewährt hat, in die Köpfe und in das Verhalten der Führungskräfte zu bringen. Dazu greifen wir auf ein mehrstufiges Qualifizierungsprogramm zurück, das wir bereits bei einigen deutschen Versicherern und Banken zur Anwendung gebracht haben.

1. Befragung der Mitarbeiter der Führungskraft zur ihrer Wahrnehmung des Führungsverhaltens.
2. Seminar für Führungskräfte zur Vermittlung der Inhalte transaktionaler und transformationaler Führung (zusätzlich auch Kreativitätstechniken, um wirklich neue Ideen zu entwickeln).

² Felfe, J. (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5, 163–176. Siehe auch: www.transformationale-fuehrung.de

3. Einzelbegleitung von Vertriebsführungskräften in Interaktionen mit Verkäufern.
4. E-Learning-Tool zur Wiederholung inaktiver Elemente transformationaler Führung und der Überprüfung des nutzbaren Wissens.
5. Regelmäßige Telefon-Feedbacks mit Führungskräften zwecks Reflektion des Führungsverhaltens und dem Lösen individueller Probleme über einen längeren Zeitraum.
6. Eine erneute Befragung nach bis zwölf Monaten zwecks Wirksamkeitsprüfung.

Die positiven Effekte der Nutzung transformationaler Führung zeigen sich nicht nur in der gemessenen Führungswirksamkeit und Führungszufriedenheit, sondern auch bei den Leistungen der Mitarbeiter.³ Die Erfahrung zeigt ferner, dass die Vertriebsführungskräfte mehr neue, talentierte Vertriebler für den Verkauf gewinnen können, wenn sie explizit das Thema Werte (des Unternehmens und ihre eigenen; Vorbildhandeln) ansprechen. Dieses Thema kommt zwar für die meisten potenziellen Vertriebsmitarbeiter erst einmal überraschend. Gleichzeitig empfinden viele von ihnen ein starkes Bedürfnis nach Vertrauen, Verlässlichkeit und Integrität.

Der Vertrieb muss sich nicht von Grund auf neu erfinden. Das gilt auch für die Vertriebsführung. Wer jedoch die Stellhebel dieser Form der werteorientierten Führung verstanden hat und zur Anwendung bringt, der hat zusammen mit seinen Verkäufern mehr Erfolg und wird zufriedener.

Dr. Thomas Bittner ist Geschäftsführer der Organomics GmbH, einer organisationspsychologischen Beratungsgesellschaft in Köln. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Umsetzung von Projekten zur transformationalen Führung.

www.organomics.de

Dieser Artikel ist veröffentlicht unter der CC-by SA DE-Lizenz 3.0 durch Creative Common, Deutschland

Organomics GmbH

Franzstr. 31
50931 Köln
+49 221 998 79242
thomas.bittner@organomics.de



³ Zum Beispiel: Geyer, A. & Steyrer, J. (1998): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12 (4), 377–401.