Scharfschütze statt Schrotflinte

Höheres Fixgehalt und Aussicht auf Führungsaufgaben: Das sind die wichtigsten Leistungsanreize für Vertriebsmitarbeiter. Doch auch Weiterbildungsmaßnahmen stehen ganz oben auf der Beliebtheitsskala. Die Unternehmen haben dies allerdings noch nicht erkannt.

Text _ Klaus Dietzel

Deutschlands Unternehmen locken ihre Verkäufer mit falschen Leistungsanreizen. Zu diesem Ergebnis kam unlängst der »DVS-Vertriebsmonitor 2013/2014«, den die DVS – Deutsche Verkaufsleiter-Schule in Kooperation mit acquisa und dem Personalmagazin durchgeführt hat. Das wichtigste Ergebnis der Umfrage: Prämien motivieren nicht. »Die Mehrheit der Vertriebsorganisationen setzt damit bei Incentives und Motivatoren auf das falsche Pferd«, sagt Rainer M. Grethel von der DVS und sieht in den Umfrageergebnissen ein deutliches Signal, dass die Unternehmen ihre Taktik überdenken sollten. Schließlich macht die Studie deutlich, dass Karrierechancen und Weiterbildung bei den Vertriebsmitarbeitern als Motivatoren sehr beliebt sind.

In der Tat schöpft jeder Mitarbeiter – auch im Vertrieb – einen wichtigen Teil der eigenen Motivation aus der Tätigkeit selbst. »Immer dann, wenn man eine Arbeit als sinnstiftend, erfreulich und auch herausfordernd empfindet, stiftet dies auch Motivation«, konzediert Christian Schmitz, Professor am Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum. Dieser Teil der Motivation

Nicht-monetäre Anreize wie Weiterbildungsmöglichkeiten können die Motivation im Vertrieb erhöhen. Allerdings gilt auch hier, dass vor allem ein gezielter Einsatz gefragt ist.

sei besonders wichtig, wenn man von Mitarbeitern viel Flexibilität und Kreativität erwartet.

Unternehmen müssen umdenken

Allerdings entzieht man den Führungskräften damit auch gleichzeitig die Steuerungswirkung – und gerade die ist ja in vielen Unternehmen in Deutschland gewünscht. Zumal in Firmen, die eben nicht in erster Linie kreative Höchstleistungen, sondern das präzise Abarbeiten von zuvor definierten Prozessen und Ergebnissen fordern. Und dies gelte laut Wissenschaftler Schmitz auch im Vertrieb. Viele Studien haben gezeigt, dass variable Vergütungsmodelle gerade dann im Vertrieb gut wirken, wenn klar strukturierte Vertriebsprozesse und Vorgaben existieren, deren Erreichung zeitnah überprüft werden kann. »Dies ist nicht immer der Fall, aber wenn, dann kann hier die variable Vergütung ihre beste Wirkung erzielen«, so Schmitz. Ein Umdenken sei nötig. »Deutschlands Unternehmen müssen sich vom Schrotflinten- zum Scharfschützenprinzip wandeln«.

Auch aus anderen Gründen wird dieses Umdenken wichtig: »Es ist eine langsame Verschiebung im Wertesystem der Vertriebsmitarbeiter festzustellen«, sagt Holger Schmenger, Geschäftsführer Inhouse Training & Consulting der Haufe Akademie GmbH & Co. KG in Neu-Isenburg. Dies hänge mit dem Einstieg der Generation Y in das Berufsleben zusammen. In diesem Zusammenhang werden auch ältere Vertriebsmitarbeiter durch die neue Werte wie vernetztes Arbeiten in virtuellen Teams und der Suche nach dem Sinn der eigenen Arbeit versus Führungskarriere und monetärer Kompensation beeinflusst. Zudem fördert die Zunahme von sogenannten »Stretched Targets«, also besonders ehrgeizigen Zielsetzungen, diesen Umschwung.

»Wir sehen einen extremen Wandel in Bezug auf das Zwischenmenschliche. Der Mitarbeiter und Kollege muss sich in seinem Umfeld und in seiner Firma wohlfühlen, um effektiver zu arbeiten«, sagt Anders Indset, Managing Director der LWL GmbH – Leaders We Love in Frankfurt am Main. Nicht die Bonus-Regelung, sondern das Betriebsklima sei ausschlaggebend. »Doch genau an Maßnahmen und Aktivitäten, die dieses verbessern könnten, wird in den meisten deutschen Unternehmen heututage gespart«, so Indsedt.

Lars Binckebanck, Marketingprofessor an der Nordakademie in Elmshorn. steht den Ergebnissen der DVS-Umfrage eher kritisch gegenüber. Gleichwohl erkennt er an, dass sie ein äußerst spannendes Thema adressiert. Demnach zeigen grundsätzlich alle seriösen Studien, dass monetäre Leistungsanreize in Vertriebsberufen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überdurchschnittlich stark wirken. Allerdings sind unterschiedliche Verkäufertypen mit verschiedenen Grundmotivationen zu beachten. Im Immobilienvertrieb machen die variablen Gehaltsbestandteile häufig bis zu 100 Prozent der Entlohnung aus. »Entsprechend stark ausgeprägt sind Abschlussorientierung und Ansätze des Hard Selling in der Branche«, so Binckebanck. Im Industriegütervertrieb dagegen fänden sich häufig Vertriebsingenieure, die sich als Berater ihrer Kunden bei langwierigen Entscheidungsprozessen verstehen und aus einer intrinsischen Motivation heraus eher Consultative Selling betreiben – nicht selten für ein reines Fixgehalt

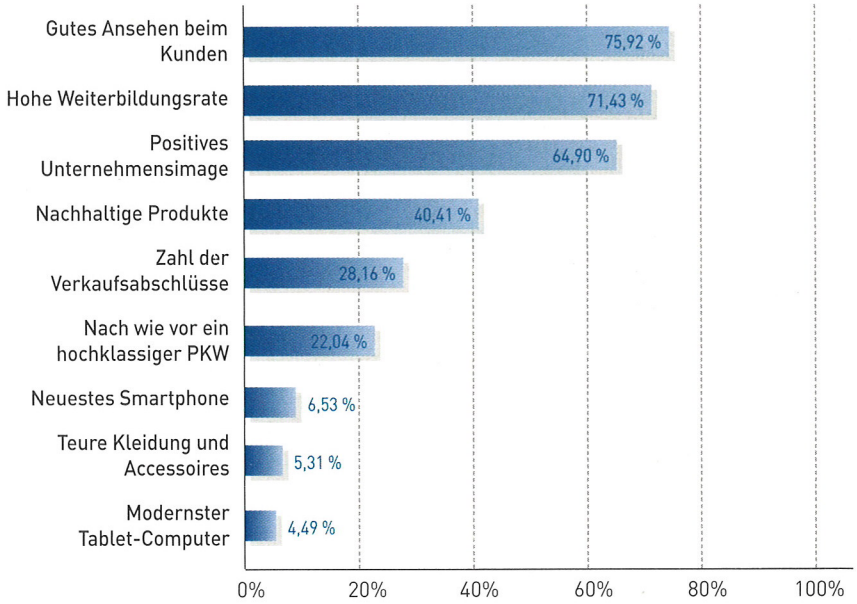
Auch wenn Binckeback den Ergebnissen des »DVS Vertriebsmonitors« kritisch gegenübersteht, gibt er der Studie grundsätzlich Recht, eine stärkere Beachtung nicht-monetärer Elemente bei der Verkäuferentlohnung zu fordern. »Nicht selten scheitert dies aber an der Selektion der Führungskräfte im Vertrieb«, so Binckebanck. Da häufig der beste Verkäufer zum Verkaufsleiter berufen werde, verfestigt sich die Fixierung auf Bonus- und Prämienzahlungen über Generationen von Chefs. Entsprechende Hinweise aus Beratung und Wissenschaft finden in diesem Milieu viel zu häufig einfach kein Gehör.

Weiterbildung zahlt sich aus

Die DVS-Studie macht deutlich, dass Karrierechancen und Weiterbildung bei den Vertriebsmitarbeitern als [...

→ VERTRIEB DIE WICHTIGSTEN STATUSSYMBOLE

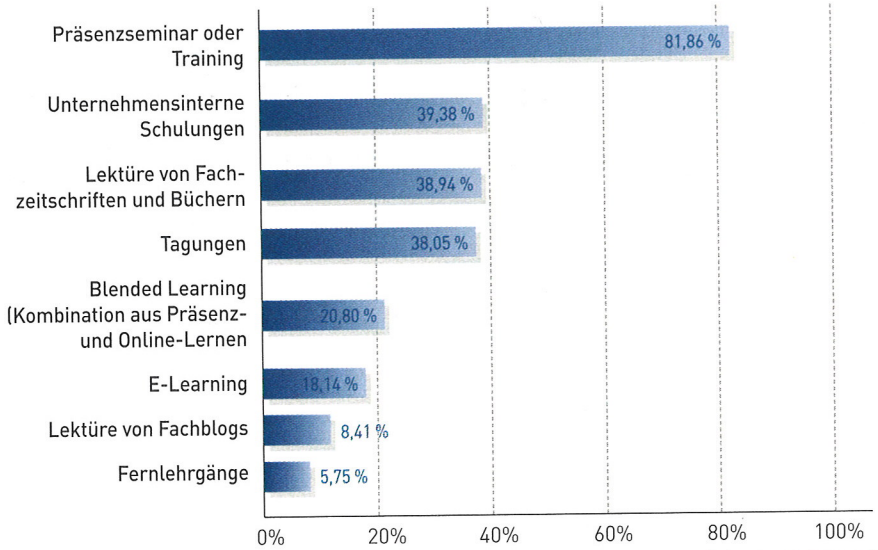
Auto, Smartphone oder teure Kleidung? Das wichtigsten Statussymbole des erfolgreichen Verkäufers im Überblick: (Befragte insgesamt: 245)



Quelle: Der DVS-Vertriebsmonitor – was motiviert Sie wirklich?

→ WEITERBILDUNG DIESE MASSNAHMEN KOMMEN AN

Seminar, Fachzeitschrift oder Online-Schulung? Im Vertrieb werden folgende Weiterbildungsmaßnahmen besonders geschätzt. (Befragte insgesamt: 226).



Quelle: Der DVS-Vertriebsmonitor – was motiviert Sie wirklich?

Motivatoren sehr beliebt sind. Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter also stärker über diese Schiene motivieren? Die Antwort ist klar: »Nicht-monetäre Anreize wie Weiterbildungsmöglichkeiten können die Motivation erhöhen. Allerdings gilt auch hier, dass vor allem ein gezielter Einsatz gefragt ist. Eine besondere Motivation ergibt sich aus Weiterbildungsangeboten, bei denen auch der Freizeitwert motiviert oder aber Maßnahmen, bei denen ein wirklich einsetzbarer Lernerfolg den Teilnehmern in ihrer beruflichen Praxis weiterhilft«, so Professor Schmitz. Schlechte Weiterbildungsangebote (ohne Lern- und Freizeitwert) könnten Mitarbeiter hingegen demotivieren und erzeugten Stress, wenn wertvolle Zeit fahrlässig verschenkt wird.

Unternehmensberater Siegfried Kreuzer, Geschäftsführer Miller Heiman EMEA in Amberg, verweist auf die notwendige Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen im Vertrieb. »Es muss eine Initiative mit einem Projektverantwortlichen sein und keine reine Schulungsmaßnahme für individuelle Teilnehmer nach dem Motto, Einmal volltanken bitte«. Weiterbildung im Vertrieb müsse als Change-Prozess gesehen werden, sonst laufe sich das schneller wieder tot als dass Unternehmen über messbare Ergebnisse nachdenken können.

Man sollte gleichwohl nicht vergessen, dass Vertriebstrainings immer auch ein Instrument zur Erreichung von Geschäftszielen sind und dass sie sich insofern auch an ihrem Leistungsbeitrag messen lassen müssen. Diese Forderung scheint sich durchaus immer stärker durchzusetzen. »Viele Unternehmen stehen jedoch bei der Umsetzung des Performance-Gedankens noch am Anfang«, sagt Vertriebsexperte Binckebanck. Da Investitionen in vertriebliche Weiterbildungsmaßnahmen hoch sind, aber auch sehr heterogen, werden Trainings möglicherweise noch immer zu häufig unter Kosten-, und zu selten unter Kosten-Nutzen-Aspekten betrachtet. Auch hinsichtlich der Erfolgsfaktoren klafft zumeist eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. »Wissensorientierung und nachhaltige Lernprozesse werden vernachlässigt«, bilanziert Binckebanck.

Bereits bei der Einschätzung des Trainingsbedarfs zeigen sich in vielen Unternehmen zwischen Flensburg und Füssen eklatante Fehler. Nur selten erfolgt diese Bedarfsevaluierung im Hinblick auf die zukünftig relevanten Vermarktungsstrategie. »Das Competence Gap wird in diesem Zusammenhang nicht systematisch gemessen, sondern allenfalls subjektiv eingeschätzt. Viele Führungskräfte sind auf diese Aufgabe nicht genügend vorbereitet«, so Wissenschaftler Binckebanck. Auch bei der Auswahl der Trainingsthemen fehle oft nach wie vor jeglicher Strategiebezug. »Wirkungsvolles Training ist hingegen prozessorientiert und setzt an den Aufgaben der Mitarbeiter an«, sagt der Marketingprofessor aus Elmshorn bei Hamburg.

Neue Lernformen

Immerhin: Bei der Auswahl der Trainingsformen zeichnen sich inzwischen konkrete Veränderungen ab. Isolierte Classroom-Trainings werden zunehmend zu Blended-Learning-Ansätzen ausgebaut. »Diese stehen in der Praxis jedoch meist noch am Anfang«, so Binckebanck. Die Intensivierung des Dialogs zwischen Vertriebstraining und Wissensmanagement sei hier vielerorts noch ausbaufähig. »Wir erleben einen Trend in Richtung Life Cases, in denen aktuelle Wissensvermittlung und der Transfer von Inhalten auf die individuelle Situation der Teilnehmer gleichgewichtet sind – hieraus ziehen Verkäufer den größten unmittelbaren Nutzen«, ergänz der Professorenkollege Christian Schmitz. Nicht ohne Grund setzt das von ihm an der Universität St. Gallen und seit Januar 2014 in Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum geleitete Kooperationsprogramm »Sales Driven Company« genau hier an. Neben klassischen Updates zu Themen wie Multi-Channel-Management, Vergütungssystemen oder Mitarbeitergewinnung und -entwicklung im Verkauf werden mit Fachspezialisten aus den Mitgliedsunternehmen Best- und Worstpractices ausgetauscht und diskutiert. »Die Ergebnisse dieses Benchlearnings sind häufig direkt messbare Ergebnisse für den Vertrieb«, so Schmitz.

Weiterbildungsmaßnahmen für den Vertrieb müssen vielfältigsten Ansprüchen

genügen: Sie sollten den individuellen Entwicklungsstand des Mitarbeiteters berücksichtigen. Gleiches gilt für die betriebsinternen und Markt-Gegebenheiten. Zudem sollten sie auch die Unternehmensstrategie und die Zielsetzungen des Vertriebs unterstützen. »Das bedeutet, dass sich das Unternehmen darüber Gedanken machen muss, welches die relevanten Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter je Hierarchiestufe sind«, so Holger Schmenger. Daraus entstünden dann Kompetenzprofile, denen die individuellen Profile der Mitarbeiter gegenüber gestellt werden. Aus dem Abgleich lassen sich dann individuelle Coachings oder Weiterbildungsmaßnahmen ableiten. » Nur so ist eine effektive und effiziente Weiterentwicklung des Vertriebs garantiert«, sagt Schmenger.
Die bereits erwähnte Generation Y wird Vertriebsorganisationen künftig vor neue Aufgaben stellen. Nach Einschätzung der Befragten der DVS-Studie dominieren beim Nachwuchs eher weiche Faktoren wie eine bessere Work-Life-Balance (knapp 67 Prozent) und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (gut 64 Prozent). Ob die Unternehmen das bereits auf der Agenda haben? »Ich halte dieses Thema für eines der wichtigsten im Vertrieb überhaupt«, sagt Christian Schmitz. Die Kernfrage ist, wie Unternehmen ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen, in dem sie auch in Zukunft die besten Leute für sich gewinnen und binden können. Viele Vertriebsorganisationen haben bereits feststellen müssen, dass klassische Incentivierung bei der neuen Generation an Verkaufsmitarbeitern nur eingeschränkt wirksam ist. »Wir können an dieser Stelle aus wissenschaftlicher Sicht nur unvollständige Antworten geben«, gesteht Schmizt ein. Aber man stelle fest, dass viele namhafte Unternehmen im Bereich flexibler Arbeitszeitmodelle nach neuen Antworten suchen. »Allerdings ist dies leichter gesagt als getan«, so Schmitz.

Im Team verkaufen

Beispielsweise habe der Geschäftsführer eines großen Schweizerischen Anbieters von Befestigungstechnik kürzlich festgestellt, dass Mitarbeiter, denen man mit Teilzeit-Modellen mehr Flexibilität geben wollte, Beruf und Familie zu vereinbaren, zwar einerseits – erstaunlicher Weise – gleichgute Ergebnisse wie bei Vollzeit-Beschäftigungen erzielten. Allerdings waren diese Mitarbeiter deutlich häufiger von Burnout betroffen, da sie in weniger Zeit eine höhere Leistung erbringen mussten. »Die Lösung scheint also trotz guten Willens nicht ganz so einfach«, konzediert Schmitz.
»Die Generation Y wird in Vertriebsorganisationen weiter an Bedeutung gewinnen«, meint auch Holger Schmenger. Damit einhergehend gewinnen auch neue Strukturen, Vorgehensweisen und Arbeitszeitmodelle an Bedeutung. Dominierte in der Vergangenheit der Star-Verkäufer als Individuum, muss in Zukunft das Gewicht mehr auf Team-Selling gelegt werden – also sich selbst steuernde, abteilungsübergreifende und projektbezogene Verkaufsteams. »Natürlich kann man nicht von heute auf morgen eine klassische Vertriebsorganisation einfach komplett neu aufstellen«, weiß Schmenger. Sinnvoll sei ein schrittweises Vorgehen und die Durchführung mehrerer Piloten, um die passende Organisationsform für das eigene Unternehmen zu etablieren. »Für die Zukunft liegt in dieser Umstellung eine große Chance, denn nicht alleine im Vertrieb, sondern auch auf der Kundenseite nimmt der Einfluss der Generation Y zu«, so Schmenger.
Nach Ansicht von Vertriebsberater Siegfried Kreuzer weitet sich die Schere zusehends. »Die Guten im Vertrieb werden seit geraumer Zeit immer besser und die Schlechten immer schlechter«. Und er liefert den Grund dafür gleich mit. Die heute schon Guten haben nach seinem Dafürhalten bereits vor einiger Zeit erkannt, auf was es im Vertrieb ankommt – nämlich auf eine fundierte gemeinsame Ausbildung mit gemeinsamer Sprache, mit Prozessen, Methoden und einnem einfachen, gemeinsamen Verständnis. Die weniger Guten ignorieren nach wie vor die Globalisierung des Vertriebs und die daraus resultierenden Veränderungen. »Sie werden schneller vom Markt gefegt sein als sie sich heute vorstellen können«, so Siegfried Kreuzer. Es sei noch nicht zu spät, aber doch schon drei vor zwölf, um mit einer vernünftigen Vertriebsinitiative zu beginnen.

redaktion@acquisa.de

»DEUTSCHLANDS UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH VOM SCHROTFLINTEN- ZUM SCHARFSCHÜTZEN-PRINZIP WANDELN.«

CHRISTIAN SCHMITZ, Professor am Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum

SUMMARY

→ **MOTIVATION** die Mehrheit der Vertriebsorganisationen setzt zur Motivatoren auf Prämien – ein Fehler.

→ **GENERATION Y** Die Generation Y wird in Vertriebsorganisationen weiter an Bedeutung gewinnen.