



Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker, ad fontes Consulting

Nachhaltigkeit II: Wie gewinnt man den Vertrieb?

Das Thema existiert, seit es Wirtschaftsunternehmen gibt, die Ihre Produkte und Dienste mehr oder weniger gewinnbringend verkaufen müssen. Längerfristig funktioniert das nur mit zufriedenen Kunden, kurzfristig spielen diese oft keine Rolle. Der vielfach zitierte Vertrauensverlust in der Kundschaft ist ein Preis für die Dominanz des kurzfristigen Erfolgsstrebens.



Beobachtungen

Fast alle Vertriebssysteme funktionieren über Zielvereinbarungen/-vorgaben, Führung, Anreize, Reportingkaskaden, Kennzahlenfriedhöfe, „Rennlisten“ und Regelkreisläufe, in denen mehr oder weniger viel Druck ausgeübt wird. Um diesen zu mindern, werden Budgets für Coaching, Gesundheitsvorsorge und Schulungen bereitgestellt.

Dem zugrunde liegt ein technokratisches-mechanistisches Weltbild. Der Einzelne soll „funktionieren“, ist austauschbar und wird oft nicht wirklich als Individuum ernst genommen. Demgegenüber stehen postulierte Leitbilder, in denen der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht und Seminare, in denen „geschult“ wird.

Wir nennen diese Systeme „Top-down-Systeme“, die ihren Preis haben. Gute Mitarbeiter setzen sich dem nur temporär aus, eine andere Gruppe schwimmt opportunistisch mit und nutzt die Schwächen des Systems für eigene Zwecke. Eine dritte Gruppe hat kapituliert, wirkt u. U. subtil „wehrkraftzersetzend“ oder betreibt schlicht Dienst nach Vorschrift und liefert nur das notwendige Minimum. Letzteres ist schwer zu behandeln, weil es sich um ein klassisches Prinzipal-Agenten-Problem handelt.



Konsequenzen

Es gibt viele Studien, die sich mit dem Thema Motivation beschäftigen. Die extrinsische Motivation wird durch die skizzierten „Top-down-Systeme“ in beide Richtungen befördert.

Die intrinsische Motivation ist schwer erforschbar, allerdings fallen einem leicht viele „Motivationskiller“ aus dem betrieblichen Alltag ein, die durch ihr wiederkehrendes Auftreten den letzten Rest der intrinsischen Motivation abschleifen. Längerfristig bleibt das nicht ohne Folgen für die Kultur im Unternehmen, das Mitarbeiterportfolio und



Juli 2012



letztendlich den Erfolg. Kann man so in einem schwieriger werdenden Umfeld bestehen?

„Selbstverantwortliche Systeme“



Wir wollen hier nicht der Basisdemokratie, Anarchie oder gar dem Sozialismus nach dem Munde reden. Natürlich braucht es Strukturen, Steuerung, Abläufe und Systeme. Wenn es ernst gemeint ist, was in den Leitbildern steht, dann geht es darum, den Vertriebsmitarbeiter für sein Tun im wahren Wortsinn zu gewinnen und zu begeistern. Dies hat viel mit Emotion, Leidenschaft, Wahrhaftigkeit und einem positiven Menschenbild zu tun und beginnt mit der Überzeugung im Management.

Wir nennen solche Systeme „Selbstverantwortliche Systeme“, die maßgeblich von intrinsischen Faktoren angetrieben werden. Insofern muss man dann auch gar nicht mehr so viel steuern und gewinnt Freiräume im Top-Management.

Es geht darum, unternehmerisch denkende und handelnde Vertriebsmitarbeiter zu formen, die für ihr Unternehmen „brennen“, auch stolz sind und gegebene Freiräume zur Entfaltung Ihrer Persönlichkeit nutzen. Nun ist der Begriff des Unternehmers ein vielverwendeter, deshalb reden wir von Selbstverantwortung. In schwierigen Situationen wird in „Selbstverantwortlichen Systemen“

aktiv und kreativ „gemanaged“, Probleme werden gelöst und nicht verschoben, Entscheidungen werden getroffen. Selbstverantwortliche Unternehmer „in eigener Sache“ haben kein Problem damit, dass es Leitplanken und Ertragsvorgaben (!) gibt, wohl aber, wenn es zu wenig Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Für Sie ist das Anreizsystem ein „add-on“, sie treten gegenüber Kunden selbstbewusster bzw. überzeugender auf und werden seltener krank.

Es gibt Vertriebssysteme, die eine gute Balance zwischen „Top-down“ und dezentraler Selbstverantwortung gefunden haben, ohne dass es einen totalen Wildwuchs, aber durchaus (gewollte) regionale Individualität gibt. Die Entwicklung der Vertriebsergebnisse „Selbstverantwortlicher Systeme“ ist mitunter wirklich beeindruckend.



Ein möglicher Weg...

1. Umfassende Diskussion im Top-Management über die Bewertung des Vertriebssystems
2. Reflexion des Führungsverhaltens
3. „Suche“ nach erfolgreichen Vertriebssystemen und Diskussion der Erfolgsfaktoren
4. Adaption ausgewählter Faktoren, passend zur eigenen Kultur
5. Einbezug der Mitarbeiter
6. „Sich herantasten“: Spielerisch probieren, reflektieren und lernen
7. Erfolgreiche Vorgehensweisen übertragen und multiplizieren