

# Verkaufsmanagement

## Motivation als Unternehmensziel

Geld und Incentives allein motivieren nur kurzfristig  
Erkennen und beachten Sie die wahren Handlungsmotive Ihrer Verkäufer

**W**ird in Führungskreisen über Mitarbeiterführung und -motivation gesprochen, dann wird der Verkauf gern positiv hervorgehoben. Verkäufer sind oft die bestgeschulten Mitarbeiter im Unternehmen, deshalb sind sie hochmotiviert: Sie arbeiten selbständig, begeistern sich für ihre Produkte und das Unternehmen und haben Freude an der Leistung und damit an ihren Verkaufszielen.

Leider ist dieses positive Bild oft nur graue Theorie. In vielen Unternehmen wird mit der Motivation der Mitarbeiter leichtfertig experimentiert. Es werden keine Überlegungen angestellt, wie mit dem wertvollen Firmengut „Mitarbeiter“ umgegangen wird. Sicher ist jeder Mitarbeiter zu ersetzen, aber jeder Wechsel bringt Kosten, Unruhe und Unsicherheit. Manager, gerade im Verkauf, stehen meistens zeitlich so unter Druck – eigene Key-Account-Aufgaben, Tagesgeschäft –, daß Sie, auch beim besten Willen, Motivation nicht als permanentes Werkzeug einsetzen können.

Mal ein Seminarbesuch, mal ein Lob für ein besonders gut gelungenes Geschäft, einmal im Jahr eine Außendiensttagung in exklusiver Atmosphäre sind jedoch keine wirksamen Mittel, um Ihre Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren.

Selbst der finanzielle Aspekt ist als Motivationsmittel endlich. Er ist ein Hygienefaktor, der bis zu einer gewissen Höhe erfüllt werden muß. Sicher ist es sehr bequem, das Gehalt zu er-

höhen und zu hoffen, daß es motivierend wirkt, aber leider nur teuer und auf längere Sicht wirkungslos.

All diese Mittel stehen als Aktion allein und bewirken vielleicht sogar das Gegenteil der guten Absicht. Unzufriedenheit, Demotivation, fehlende Loyalität und ungenügende Leistung sind die Folgen. Oder aber Mitarbeiter verlassen sauer und frustriert mit Kundenlisten, Firmengeheimnissen, Entwicklungsplänen, Marketingstrategien und anderen vertraulichen Interna das Unternehmen und freuen sich diebisch, dem ehemaligen Arbeitgeber die empfundene Ungerechtigkeit heimzahlen.

### Motivation als Führungsinstrument

Solchen Entwicklungen gegensteuern können Unternehmen nur, wenn die



**Helmut S. Durinkowitz** ist seit 1988 selbständiger Unternehmensberater und Verkaufstrainer. Die Schwerpunkte seiner Arbeit sind Verkaufen in Rußland, Messe-

Verkauf, Persönlichkeits- und Kommunikationstraining für Verkäufer und Vertriebsmanager.

Helmut Durinkowitz  
85435 Erding  
Tel. (081 22) 60 24

Mitarbeitermotivation fest in die Unternehmenszielsetzung integriert wird und Führungskräfte dabei in ihren Bemühungen unterstützt werden. Das Geschäftsführungsmotto: „Motiviert mal schön“, bei dem Manager ohne Unterstützung und Anleitung gelassen werden, sollte out sein.

Erfolgreiche Unternehmen haben das bereits erkannt und bewerten die Effizienz des Managements an der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden – machen sogar Managergehälter teilweise davon abhängig.

### Motivationsfördernde Faktoren

Ziel Ihrer motivationsfördernden Maßnahmen muß immer die vollkommene Zufriedenheit Ihres Verkaufsteams sein. Beachten Sie dabei: Grundprinzip menschlichen Handelns ist in erster Linie das eigene Ego: „Was nützt mir, was schadet mir?“

Ihre Aufgabe ist es deshalb, die Eigeninteressen, die persönlichen Zielsetzungen Ihrer Verkäufer in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zu bringen. Neben den arbeitsrelevanten Faktoren müssen Sie also auch das Umfeld Ihrer Mitarbeiter kennen und berücksichtigen. Das sind:

- ➔ der Arbeitsplatz,
- ➔ Sie als Vorgesetzter,
- ➔ die Kollegen,
- ➔ die Familie und
- ➔ die Erwartungen, Ängste, Beweggründe des Mitarbeiters.

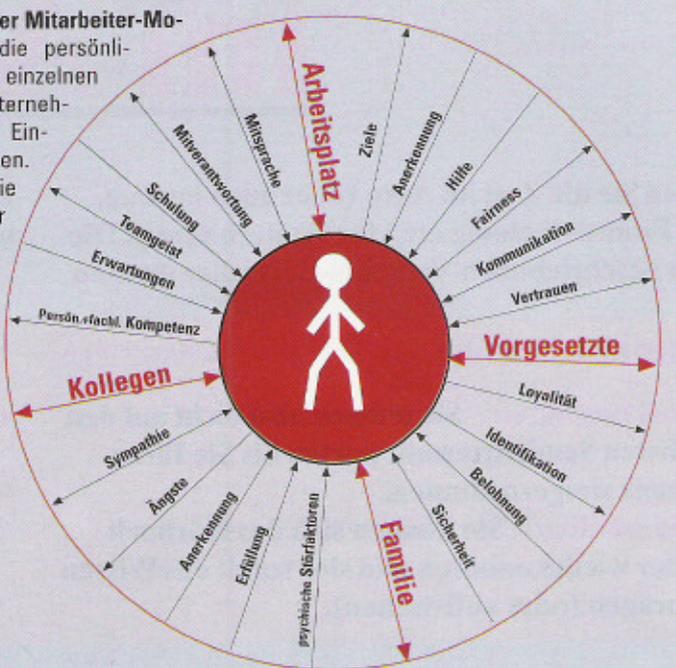
■ **Teambegriff lebendig machen.** Teamorientierung wird zur Zeit überall propagiert. Ein gut funktionierendes Team, in dem jeder einzelne vom Vorgesetzten als eigenständige Persönlichkeit mit eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten anerkannt ist, ist motiviert und kann unendlich viel erreichen. Trotz dieser allgemein bekannten Tatsache ist es erstaunlich, wieviele (Verkaufs)-Führungskräfte nach wie vor das Einzelkämpfertum fördern, den Konkurrenzgedanken innerhalb der Verkaufsmannschaft eher unterstützen als den Teamgedanken. Und: Tatsache ist auch, daß viele Führungskräfte Ihr Team eher als Permanentbelastung sehen – bei der Ärger und Probleme programmiert sind und das es ständig funktionstüchtig zu halten gilt.

Überdenken Sie in Ruhe Ihre Einstellung zu Ihrem Team. Setzen Sie sich hinsichtlich der Teamentwicklung konkrete Ziele. Das müssen keine großen Umwälzungen sein, sondern es sind meist die schwer zu realisierenden Kleinigkeiten, die Klima und Motivation verbessern: beispielsweise den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, immer ansprechbar zu sein, Fragen nicht abzublocken, sondern zu beantworten – auch wenn die Antwort bei Zeitknappheit kurz ausfällt. Dazu gehören Vertrauen zu haben und Entscheidungskompetenz zu übertragen – Mitbestimmung motiviert zu außergewöhnlichen Leistungen und weckt die Eigeninitiative. Auch regelmäßiges Lob gibt den Mitarbeitern das Gefühl, akzeptiert zu sein, sie begeistern sich für ihre Aufgaben und bekommen das Gefühl, gebraucht zu werden.

- ◆ Überprüfen Sie einmal Ihre Einstellung zu Ihrem Verkaufs-Team:
  - ➔ Welche Gefühle haben Sie, wenn Sie an Ihre Mitarbeiter denken?
  - ➔ Wie sprechen Sie privat, in der Familie und mit Freunden über Ihre Mitarbeiter?
  - ➔ Empfinden Sie Ihre täglichen Führungsaufgaben als Belastung?
- ◆ Überprüfen Sie auch, welchen Einfluß Sie bereits auf Ihr Team haben:
  - ➔ Wie schätzen Sie Ihre Akzeptanz in Ihrer Abteilung ein?
  - ➔ Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Mitarbeiter?
  - ➔ Haben Sie unterschiedlich hohe Erwartungen an einzelne?

## Motive für Leistung und Loyalität

**Ziel erfolgreicher Mitarbeiter-Motivation ist es,** die persönlichen Ziele des einzelnen und die Unternehmensziele in Einklang zu bringen. Dazu müssen Sie als Vorgesetzter nicht nur die arbeitsrelevanten Faktoren beachten, sondern auch das persönliche Umfeld Ihrer Mitarbeiter kennen.



© SP-Grafik

➔ Inwieweit beeinflussen Sie so mit Ihren Erwartungen die Leistung des einzelnen? (Sie wissen: Erwartungen erfüllen sich, auch wenn Sie nicht verbalisiert werden.)

■ **Selbstdisziplin ist gefragt.** Um wirklich etwas zu erreichen, müssen Sie sich in erster Linie selbst disziplinieren:

- ➔ Personalgespräche,
  - ➔ Qualitätszirkel sowie
  - ➔ Mitarbeiterbeurteilungen
- sollten regelmäßig auf Ihrer Tagesordnung stehen.

■ **Kontrollmaßnahmen ergreifen.** Permanente Rückkopplungen, wie

- ➔ Feedback,
- ➔ Lob (permanent) und
- ➔ Kritik

sind ebenfalls unabdingbar auf dem Weg zu Ihrem Ziel, motivierte Mitarbeiter zu bekommen. Dabei kommt es darauf an, aus welcher Perspektive Sie Kritikgespräche oder Kontrollmaßnahmen kommunizieren.

Ganz bestimmt dient es nicht der Mitarbeitermotivation, wenn Sie Kritikgespräche selbst negativ sehen und dies somit auch negativ weitergeben. Verkaufen Sie dem Mitarbeiter aber Kritik als Methode, aufgetretene Probleme sinnvoll zu lösen, dann fühlt er sich verstanden und unterstützt.

Ebenso verhält es sich mit Kontrollmaßnahmen. Natürlich ist es wichtig, Mitarbeiterleistung zu kontrollieren, trotz Vertrauen und Eigenverantwortung des einzelnen. Aber auch hier macht der Ton die Musik. Sie demotivieren Ihre Mitarbeiter, wenn Sie mit einer Liste und Taschenrechner bewaffnet auftauchen und Planabweichungen im Umsatz gerechtfertigt haben wollen.

Definieren Sie aber im Vorfeld gemeinsam mit dem Mitarbeiter kurz-, mittel- und langfristige Ziele und kommunizieren Kontrolle als Abstimmung der Vorgehensweisen auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel, dann motivieren Sie Ihr Team, die gesteckten Ziele auch zu erreichen.

Erst, wenn Ihnen wirklich bewußt ist, daß Ihr Erfolg tatsächlich vom Erfolg Ihrer Mitarbeiter abhängig ist, entwickeln Sie auch das notwendige Engagement und Fingerspitzengefühl, auf jeden einzelnen im Team einzugehen. Dann erst gelingt es Ihnen, jeden so zu fordern, daß er Leistung als Herausforderung und nicht als Druck empfindet, und jeden so zu fördern, daß er seine persönlichen Vorstellungen erfüllt sieht.

HELMUT S. DURINKOWITZ