

De-Motivation im Vertrieb: So geht das!

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Sichere Wege zur De-Motivation: Starre Vorgaben, Zielvorgaben ohne Substanz, wechselnde Ziele, variierende Prioritäten, möglichst geringe Einbindung in das Unternehmen und minimaler Dialog.
- o De-Motivation im Vertrieb ist Garant für wirksame Wertvernichtung..
- o Motivation zu befördern und zu bewahren ist häufig einfach – wenn auch nicht immer leicht.



Kaum ein Bereich ist hinsichtlich seiner Wachstumswirkung so abhängig von den Fähigkeiten und dem Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters wie der Vertrieb. Hinzu kommt der Umstand, dass die Umsetzung von beidem im vertrieblichen Tagesgeschäft häufig schwer zu beobachten und zu bewerten ist. Eine Reaktion der Führung erfolgt also üblicherweise ausgelöst durch bereits eingetretene Ergebnisse. Ein wesentlicher Schlüssel, im Vorhinein den Einsatz von Fähigkeiten und das tatsächliche Verhalten im Sinne des Unternehmens zu prägen, liegt in der Motivation der Vertriebsmitarbeiter. Dies gilt ebenso umgekehrt: Ein de-motivierter Vertrieb ist nahezu ein Garant dafür, dass Wachstumspotenziale mindestens nicht ausgeschöpft werden – häufig ist auch zu beobachten, dass Wert regelrecht zerstört wird.

Auch wenn sich der einzelne Mitarbeiter nicht motivieren lässt, so kann die Führung doch Sorge dafür tragen, dass er nicht aktiv de-motiviert wird. Faktoren der De-Motivation, die wir in einer Vielzahl von Projekten beobachten (und oftmals gemeinsam mit der Führung bearbeiten) konnten, sind die folgenden:

- o **Starre Vorgaben zum vertrieblichen Wirken implementieren:** Die scheinbare Sicherheit, die dadurch generiert wird, führt häufig zu einem genauso starren und stumpfen Vorgehen durch Mitarbeiter, die wie ihnen geheißen die Vorgaben umsetzen, ohne intelligent, aufmerksam und in gewissem Maße leichtfüßig mit dem Kunden zu arbeiten.
- o **Zielvorgaben ohne Substanz implementieren:** Der Zielbildungsprozess im Vertrieb sollte stets auch von einer Diskussion über Maßnahmen begleitet sein, die die Zielerreichung gleichermaßen ambitioniert wie realistisch erscheinen lassen.

- o Ist das Ziel zu einfach zu realisieren, so birgt es die Gefahr, zu rasch die Bemühungen einzustellen. Liegt das zu erreichende Ziel zu hoch, so ist der Antrieb überhaupt in Zielrichtung zu starten häufig schwach.
- o **Ziele und Prioritäten häufig wechseln:** Man stelle sich vor, ein Mannschaftsführer im Sport leitet einen bestimmten Spielzug ein und ruft mitten in der Ausführung seinen Mannschaftskollegen zu, sie mögen diesen wieder abbrechen, um einen anderen Spielzug durchzuführen – und dies wieder und wieder. Irgendwann erfolgt mit hoher Sicherheit die Reaktion, dass man das Angesagte nur noch mit halber Kraft angeht und zunächst abwartet, wie ernst dies denn gemeint ist. Das gleiche gilt im unternehmerischen Kontext.
- o **Austausch zur Richtung des Unternehmens und der Bedeutung des eigenen Beitrags vernachlässigen:** Auch der Vertriebsmitarbeiter möchte in der Regel in einem Unternehmen gemeinsam mit Kollegen etwas schaffen und Teil von etwas Größerem sein. Hierfür braucht es aber ein Verständnis davon, was dieses etwas ist, wo es sich hin entwickeln soll und welchen eigenen Beitrag man hierzu leistet. Diese Zuwendung kostet Zeit, zahlt sich aber vielfach aus. Ein Feedback alleine über die Vergütung ist nicht hinreichend.

Allgemein sind der Austausch mit anderen Bereichen, die Grundeinstellung, dass das Gesamtergebnis des Unternehmens entscheidet und das gegenseitige Verständnis der Abteilungen erfolgskritisch für ein dauerhaft hohes Motivationsniveau – im Vertrieb und auch bei den Schnittstellenpartnern. Denn gemeinsam entscheidet man über das Wachstum des Unternehmens.