

Christian Oswald

## Sieben Empfehlungen für eine erfolgreiche Steuerung von Verkaufsmitarbeitern in Krisenzeiten

### Anregungen zur Verbesserung auf Basis der Prinzipal Agent Theorie

Gerade in wirtschaftlich engen Zeiten, betrachtet man insbesondere die Branche der Finanzdienstleistungen, in denen das Vertrauen der Kunden schwer in Mitleidenschaft geraten ist, wird das Thema persönlicher Verkauf zur Chefsache. Keine Imagekampagne, keine Infobroschüre, kein Automat kann einen Verkaufserfolg gerade bei Produkten oder Dienstleistungen, in denen die Vertrauenseigenschaften dominieren, so beeinflussen als dies ein guter Verkäufer oder Berater kann. Aus diesem Grund ist zu hinterfragen, ob das eingesetzte Vertriebssystem und im Speziellen die Steuerung von Verkaufsmitarbeitern den aktuellen Anforderungen des Marktes gerecht wird. Hilfreiche Ansätze zur Suche nach Verbesserungspotentialen liefert die Prinzipal Agent Theorie.

Die Prinzipal Agent Theorie unterstellt eine typische Beziehung in der ein Prinzipal (Führungsperson) bestrebt ist, über Instrumente der Steuerung (Ziel-, Reporting- und Anreizsystem) die Einstellung und das Verhalten des Agenten (Verkaufsmitarbeiter) derart zu beeinflussen, dass dies zu einem gewünschten Verkaufsverhalten im Sinne des Unternehmens führt. Zwischen den beiden Parteien besteht ein genereller Interessenkonflikt, da der Verkaufsmitarbeiter versucht mit einem möglichst geringen Arbeitseinsatz ein möglichst hohes persönliches Einkommen zu erzielen, wohingegen das Unternehmen darauf abzielt, bei minimalen Aufwendungen einen möglichst hohen Arbeitseinsatz der Verkaufsmitarbeiter abzurufen.

#### Empfehlung 1

**Machen Sie sich bewusst, dass ein genereller Interessenkonflikt zwischen Unternehmen (Prinzipal) und Verkaufsmitarbeiter (Agent) besteht.**

Das grundlegende Problem aus Sicht der Steuerung ist ein ungleicher Wissenstand bzgl. der Kunden und Bedürfnisse am Markt. Hier besitzt der Verkaufsmitarbeiter einen wesentlichen Informationsvorsprung. Neben dem geschilderten Ungleichgewicht bestehen auch Informationsdefizite bzgl. des Verhaltens und insbesondere des Anstrengungsniveaus von Verkaufsmitarbeitern sowie ein Risiko darüber, wie ein Verkaufsmitarbeiter auf unsichere Umweltbedingungen reagiert. Gerade letzter genannter Aspekt soll aufgrund aktuell zunehmend unsicherer und erschwerter Marktbedingungen nähere Betrachtung finden.

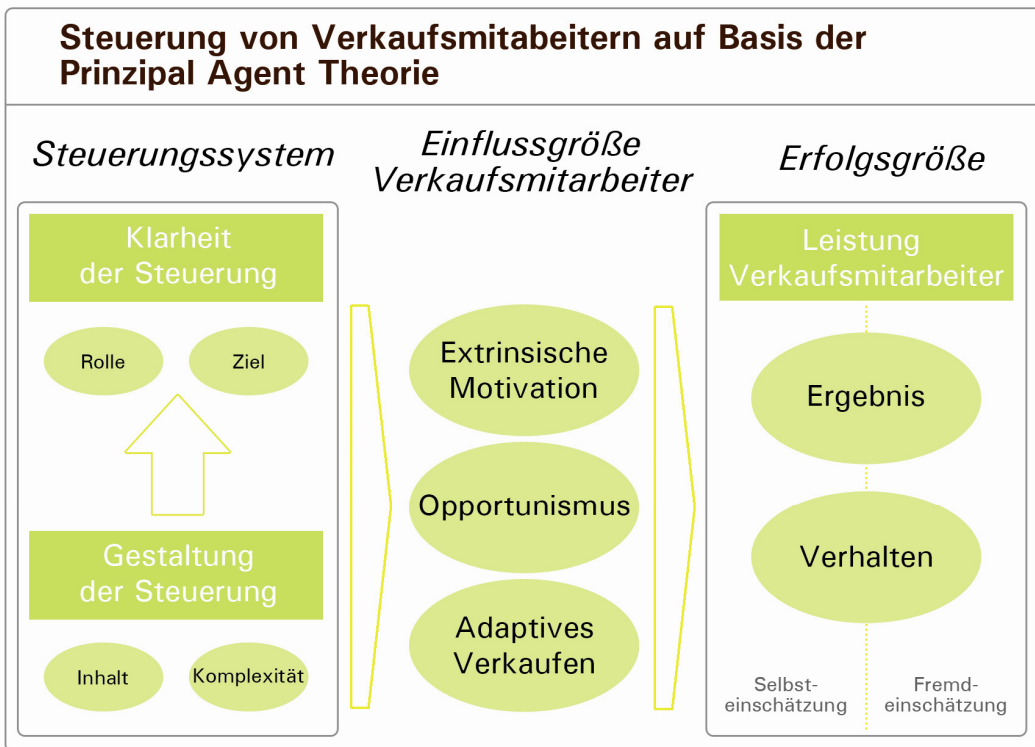
Die folgende Abbildung zeigt das vollständige Untersuchungsmodell, wie es der im Buch „Erfolgreiche Steuerung von Verkaufsmitarbeitern“ dokumentierten Studie in der Finanzdienstleistungsbranche zu Grunde liegt.

#### Kontakt:

VEND consulting GmbH  
Burgschmietstraße 2-4  
90419 Nürnberg

Tel. +49 (0) 911 373 000 10  
Fax +49 (0) 911 373 000 29

info@vend-consulting.de  
www.vend-consulting.de



Bevor man über den Erfolg oder Misserfolg eines Steuerungssystems sprechen kann, gilt es zu klären, wie der Erfolg aus Unternehmenssicht auf individueller Ebene der Verkaufsmitarbeiter festzumachen ist. Da der Erfolg auf persönlicher Ebene in teilweise konkurrierender Beziehung zum Unternehmenserfolg steht (z.B. Zielerreichungsgrad an variable Vergütung gekoppelter Ziele in Relation zum Arbeitseinsatz), ist es zweckmäßig, den Erfolg auf Ebene der individuellen Leistung der Verkaufsmitarbeiter differenziert nach Ergebnis und Verhalten zu bewerten. Die Unterscheidung liegt in der Tatsache begründet, dass die verhaltensorientierte Leistung mehr den Arbeitseinsatz (Input) der Verkaufsmitarbeiter in z.B. der Schnelligkeit und Qualität der Erledigung ihrer Aufgaben widerspiegelt, wohingegen die ergebnisorientierte Leistung (Outcome) normativ anzeigt, inwieweit der Verkaufsmitarbeiter Ziele im Sinne des Unternehmens, z.B. Generierung eines hohen Umsatzniveaus oder Deckungsbeitrags, Gewinnung neuer Kunden etc., erreicht.

Im Bewusstsein, dass die Verkaufsmannschaft typischerweise aus guten, mittleren und schlechten Mitarbeitern besteht ist bei der Leistungsbeurteilung zu beachten, dass sich typisch schlechte aber auch mittlere Verkaufsmitarbeiter in einem Vergleich von Fremd- und Selbsteinschätzung tendenziell viel zu gut einstufen. Dies gilt für Ergebnisziele aber insbesondere für Verhaltenszielen, da es hier wohl aktuell an objektiven und verbindlich kommunizierten Beurteilungskriterien mangelt. Bevor also die eigentliche Analyse des Steuerungssystems erfolgt, gilt es mehr Transparenz in die Leistungsbeurteilung von Verkaufsmitarbeitern zu bringen. Als geeignet erweisen sich hier z.B. onlinegestützte und kombinierte Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen, welche einfach und schnell (sofern notwendig auch anonymisiert) gravierende Wahrnehmungsunterschiede in der Leistung von Verkaufsmitarbeiter aber auch von Führungskräften zu Tage bringen. Diese Ergebnisse bilden dann die wichtige Grundlage für einen konstruktiven Dialog zwischen Führungskraft und Verkaufsmitarbeiter.

## Empfehlung 2

**Nutzen Sie Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedbacks, um die Ursachen für Unterschiede in der Leistungsbeurteilung aufzudecken und die Distanz zwischen Führungskraft - Verkäufer - Kunden zu verringern.**

Sind die Wahrnehmungsunterschiede hinsichtlich der Leistung geklärt, stellt sich im Anschluss die Frage, von welchen Faktoren die Leistung von Verkaufsmitarbeitern abhängig ist und welche dieser Faktoren gezielt durch Steuerung beeinflusst werden können. Freilich haben die generelle Eignung einer Person (z.B. Kontaktfreudigkeit, Selbstwertgefühl und Einfühlungsvermögen) und das persönliche Skill-Level, welches für das berufliche Wissen und die Fähigkeiten einer Person im Verkauf steht, maßgeblichen Einfluss auf die individuelle Leistung von Verkaufsmitarbeitern. Diese liegen jedoch mehr im Verantwortungsbereich der Personalabteilung, welche über die Einstellung der richtigen Mitarbeiter und das Angebot von Weiterbildungsprogrammen entscheidet, und können somit nicht von der operativen Vertriebssteuerung beeinflusst werden.

Zu einer der zentralen Größen, welche durch den Einsatz von Steuerungsinstrumenten insbesondere durch die Ausgestaltung des Anreiz- und Entlohnungssystems maßgeblich beeinflusst werden kann, zählt die Motivation. Unterschieden wird in eine extrinsische Motivationskomponente, sie stellt eine Art Belohnung der Arbeit dar und wirkt eher kurzfristig, und in eine mehr langfristig wirkende intrinsische Komponente, die sich auf die Tätigkeit und damit auf Motivation der Mitarbeiter aus der Art der Tätigkeit selbst bezieht. Obwohl sich Führungs- und Motivationsexperten weitgehend darüber einig sind, dass die intrinsische Motivation mit hoher Leistungsbereitschaft zur Erfüllung vor allem langfristiger Unternehmensziele einhergeht, werden in der Praxis dennoch hauptsächlich extrinsische monetäre Formen der Anreizgestaltung eingesetzt. Bemerkenswert ist, legt man die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte zu Grunde, dass mit zunehmender extrinsischer Motivation der Mitarbeiter nicht zwingend eine Verbesserung der ergebnis- bzw. verhaltensorientierten Leistung zu erwarten ist. Mögliche Ursachen hierfür können zum einen in der schlecht abgestimmten Anreizgestaltung mit den Unternehmenszielen liegen oder mit dem Phänomen des „Motivation Crowding-Out“ begründet werden. Da z.B. in der Finanz- und Versicherungsbranche im Durchschnitt über 50 Prozent des Gehalts variabel an Ziele geknüpft ist, können starke extrinsische Reize die eigentlich intrinsische Motivation der Mitarbeiter überlagern.

## Empfehlung 3

**Bleiben Sie optimistisch. Es reicht wenn Kunden und Wettbewerber lamentieren und gehen Sie auf die Suche nach intrinsischen Motivationstreibern.**

Werden Anreiz- und Zielsystem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht angepasst, verschiebt sich das Risiko automatisch in Richtung Mitarbeiter. Waren viele Zielvorgaben für den Verkaufsmitarbeiter in „normalen“ Zeiten relativ einfach zu erreichen, steigt in der Krise der persönliche Druck in puncto Zielerreichung und Einkommenssicherung. Mit steigendem Risiko auf Seiten der Verkaufsmitarbeiter nimmt auch deren Opportunismus zu, welcher sich z.B. in einem Verhalten zeigt, in dem eigene Interessen Vorrang haben, berufliche Freiheiten zum eigenen Vorteil genutzt werden und schwer zu kontrollierende Aufgaben einfach nicht erfüllt werden. Dass opportunistisches Verhalten einen negativen Einfluss auf die Leistung von Verkaufsmitarbeitern aus Sicht des Unternehmens hat, ist selbsterklärend. Klar ist auch, dass aufgrund eingeschränkter Kontrollmöglichkeiten, unvollständiger bzw. unklar formulierter Verträge/Zielabsprache und in der Regel

konkurrierender Zielsetzung von Unternehmen und Verkaufsmitarbeiter stets ein Potenzial zu opportunistischen Verkäuferverhalten in Unternehmen besteht.

#### **Empfehlung 4**

**Teilen Sie Risiken, verringern Sie den Druck auf Verkaufsmitarbeiter und vermeiden Sie so opportunistisches Verhalten.**

Zunehmend werden im Hinblick auf den Erfolg von Verkaufsorganisationen Techniken des adaptiven Verkaufens diskutiert. Gerade in schrumpfenden Märkten ist der eigene Verkaufserfolg stark vom Angebot der Wettbewerber determiniert. Um sich erfolgreich vom Wettbewerber zu differenzieren, reichen fachliches Produkt- oder Leistungs-Know-How nicht mehr aus. Gefragt ist der kundenorientierte Problemlöser im Sinne eines „Value Based Selling“, der es schafft, sich in die wirtschaftliche Lage des Kunden zu versetzen und in der Verkaufsargumentation die betriebswirtschaftlichen Vorteile seiner Lösung verständlich darlegt. Diese flexible Technik des adaptiven Verkaufens muss zum einen nicht nur trainiert und von der Führungskraft vorgelebt werden, sondern auch in der Steuerung der Verkaufsmitarbeiter entsprechende Berücksichtigung finden. So führt diese Art des Verkaufens nicht immer unmittelbar zu einem Verkaufserfolg, der anhand von Ergebnisgrößen klar zu messen ist. Hier handelt es sich oft um ein Investment in eine Kundenbeziehung, zu deren Kontrolle Kennzahlen in Richtung der verhaltensorientierten Leistung (z.B. Anzahl persönlicher Kontakte, Anzahl und Qualität kundenindividueller Angebote etc.) der Verkaufsmitarbeiter zu formulieren sind.

#### **Empfehlung 5**

**Belohnen Sie das Investment eines Verkäufers in den Kunden, auch wenn nicht unmittelbar sofort ein Verkaufserfolg zu verzeichnen ist und schulen Sie adaptive Verkaufstechniken wie z.B. das Value Based Selling.**

Betrachtet man in diesem Punkt die inhaltliche Ausgestaltung der Steuerung, so scheint eine verkäufernahe, mehr verhaltensorientierte denn ergebnisorientierte Führung als zweckmäßig. Durch die nahe Führung und Kontrolle der Vorgehensweise von Verkaufsmitarbeitern inkl. zeitnahe und konstruktivem Feedback werden dem Mitarbeiter im Vertrieb seine Ziel und seine Rolle klar. Dass Nähe in der Führung nicht zwingend demotivierend für Mitarbeiter wirken muss, belegen die positiven Zusammenhänge von verhaltensorientierter Steuerung, adaptiven Verkaufen und die Zufriedenheit mit Arbeit und der Beziehung zum Vorgesetzten. Neben verhaltensorientierten Größen bedarf es in der inhaltlichen Steuerung natürlich auch ergebnisorientierten Zielen, welche den Mitarbeitern eindeutig und mit klarer Priorisierung zu kommunizieren sind. Die Verringerung der Komplexität in der Steuerung und die Klarheit in den Zielen fördern nicht nur die Motivation von Mitarbeitern, sie verhindern vor allem durch die Reduktion von Risiken ein opportunistisches Verhalten auf Seiten der Verkaufsmitarbeiter.

#### **Empfehlung 6**

**Verringern Sie die Komplexität Ihrer Steuerung, setzen Sie auf verhaltensbezogene Komponenten und investieren Sie in die klare Darstellung von Rolle und Ziel der Verkaufsmitarbeiter.**

Die geschilderten Wirkungsketten beziehen sich vornehmlich auf Befunde aus einer Studie in der Branche der Finanzdienstleistungen. Sind jedoch aufgrund des theoretischen Hintergrunds der Prinzipal Agent Theorie jedoch allgemein übertragbar. Neben den genannten Aspekten ist auch klar, dass im Rahmen einer professionellen Vertriebssteuerung das Unternehmensumfeld und die generelle strategische Ausrichtung zu berücksichtigen sind. Viele Unternehmen haben hier große Hürden zu nehmen, da aufgrund mangelnder Informationsversorgung im Vertrieb, fehlenden Frühwarnsystemen vor allem im Bereich der verhaltensorientierten Leistung oder eines nur schwach gelebten Denkens in Kundenwerten bedeutende Grundlagen fehlen.

## **Empfehlung 7**

**Stimmen Sie Ziel-, Reporting- und Anreizsystem optimal aufeinander ab und schaffen Sie die technischen Voraussetzungen für ein Frühwarnsystem auf Basis verhaltenorientierter Größen.**

Im Fazit gilt es festzuhalten, dass in schwierigen Zeiten die alleinige Erhöhung des Drucks auf die Verkaufsmitarbeiter durch Verschieben von Risiken nicht die Heil bringende Wirkung entfalten kann, sondern ohne begleitende Maßnahmen und differenzierende Diagnose in vielen Fällen Nebenwirkungen hervorruft, die sich dann in einem opportunistischen und wenig kundenorientierten Verhalten von Verkaufsmitarbeiter zeigen.

## **Über die VEND consulting GmbH**

Die VEND consulting GmbH bietet eine marktorientierte Unternehmensberatung, die aus einer prozessorientierten Perspektive Beratung nicht nur auf den Punkt bringt, sondern sie auch effizient umsetzt. Ziel der Beratung ist primär die Implementierung effektiver und zeitgleich effizienter Prozesse auf Basis derer nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

Das Unternehmen und die Marke VEND stehen für innovative Techniken und wissenschaftlich fundierte Methoden in den Bereichen der strategischen Geschäftsfeldentwicklungen (Business Development & Finance), der Kundenwirtschaft sowie des Prozess- und Projektmanagements.