

WIRKUNGSVOLLE ANREIZSYSTEME FÜR VERKÄUFER

Verkaufskoach ♦ Leistung soll sich einfach lohnen. Das gilt für Verkäufer im Innen- und Außendienst im Allgemeinen und Spitzenverkäufer im Besonderen. Gerade Letztere erwarten für Top-Leistungen und Zielübererfüllung den entsprechenden Gegenwert vom Arbeitgeber. ♦ **Marc Sobolewski**



Geld allein reicht nicht immer aus, um die eigenen Mitarbeiter zu motivieren.

Foto: Claudia Hautumm/pixelio.de

Zeit abnutzen und nicht dauerhaft für Motivation und Leistungsbereitschaft bei Verkäufern sorgen können, doch kurzfristig funktioniert dieses Instrument allemal. Zumindest, wenn es clever konzipiert, wohl dosiert und zielorientiert vom Arbeitgeber eingesetzt wird. Unterm Strich sollen die Ergebnisse ja verbessert werden und alle Seiten davon profitieren. Damit sind wir schon bei einer wichtigen Nebenbedingung für das zufriedenstellende Funktionieren eines Anreizsystems für Verkäufer. Nicht alles, was auf den ersten Blick glänzt, besteht im Echtbetrieb ohne Abstriche.

Ein Anreizsystem, das für Verkäufer und für Unternehmen wirkungsvoll sein soll, sollte so konzipiert sein, dass neben quantitativen Ergebnissen (Umsatzziele, Kostensenkung, Auftragshöhe, erzielter Ist-Preis, Ziel-Deckungsbeitrag) auch qualitative Aspekte berücksichtigt werden. Zu Letzteren zählen vorrangig Kundenorientierung, Initiative, Kooperation mit anderen Verkäufern, auch zunehmend Selbstverantwortung im Kundenkontakt und Effizienz bei der Zielerreichung.

Voraussetzung ist eine transparente Leistungsbewertung

Voraussetzung zur Beurteilung, ob ein Ziel erreicht oder übererfüllt wurde, ist das Vorhandensein einer funktionierenden Leistungsbewertung. Diese sollte zu periodisch wiederkehrenden Zeitpunkten stattfinden – etwa jeden Monat oder jedes Quartal. Selbstredend bauen die zugrunde

Das funktioniert zum Beispiel über variable Gehaltsbestandteile, die für zeitlich begrenzte Wettbewerbe oder Verkaufsprioritäten zusätzlich zum vereinbarten vertraglichen Fixum erreicht werden können. Gleiches gilt für Incentives (Leistungsanreize) wie zusätzliche Beiträge zur Rentenversicherung, die Jahresmitgliedschaft im Fitness-Center, Zuschüsse zur Kita-Betreuung, die Kostenübernahme einer Weiterbildung, selbst anteilige Unternehmensbeteiligungen und -optionen, Gruppenreisen für das gesamte Verkaufsteam oder individuelle Belohnungen jeglicher Art.

Aufgepasst: Anreizsysteme nutzen sich auf Dauer ab

Es macht nun wirklich einen Unterschied, ob die Kosten für das ausgelobte Cabrio über die Sommermonate vom Unternehmen oder aus eigener Tasche bezahlt werden. Da mindert die Versteuerung des Incentives durch den Arbeitnehmer als geldwerter Vorteil die Freude vermutlich nur wenig. Der Fantasie für Anreize sind dabei (fast) keine Grenzen gesetzt. Vieles ist für den Arbeitgeber lukrativ, weil als Betriebsausgabe absetzbar. Nun ist es zwar so, dass Geld oder variable Zusatzleistungen wie Incentives sich mit der



liegenden Kriterien, die den Leistungsstand ermitteln, auf objektiven Faktoren auf. Darüber hinaus sollten diese den Mitarbeitern gegenüber fair sein, nachvollziehbar und auf jeden Fall transparent. Das gilt für alle beteiligten Mitarbeiter, das Vertriebscontrolling und insbesondere für Vorgesetzte. Ist die Transparenz nicht oder nur unzureichend vorhanden, dann stellen sich schnell unerwünschte Effekte bei den beteiligten Verkäufern ein. Die mögliche Bandbreite reicht von Spekulationen oder Bevorzugung einzelner bis Demotivation und Verschlechterung des Klimas im Verkaufsteam untereinander.

Die Anreizsysteme für Verkäufer können grundsätzlich drei verschiedene Schwerpunkte bilden. So kann

1. die Leistung des gesamten Verkaufsteams in den Mittelpunkt der Bemühungen gestellt werden,
2. auf die Leistung des (einen) Besten abgezielt werden oder
3. auf die individuell ausgelobte Zielerreichung für die verschiedenen Verkäufer. Und das entsprechend ihren individuellen Neigungen, Stärken und Schwächen, ebenso ihren unterschiedlichen Aufgaben im Verkauf und auch ihren individuellen Möglichkeiten. Es macht nun mal einen Unterschied, ob eine Verkaufsregion ständig betreut oder vollkommen neu entwickelt werden muss.

Wettbewerb untereinander ist uns in die Wiege gelegt

Sich miteinander messen ist uns schon von Kindesbeinen an vertraut. Und so bedienen Anreizsysteme im Verkauf genau diesen Aspekt des Messens und miteinander in (gesunden) Wettbewerb Tretens. Jedes Anreizsystem hat seine Vor- und seine Nachteile. Unabhängig vom Schwerpunkt, den das jeweilige Anreizsystem setzt, gilt, dass ein Anreizsystem umso wirkungsvoller ist, je kürzer der Zeitraum ist, für den es gelten soll. Denkbar sind Tages-, Wochen-, Monatsziele, auch Quartalsziele. Gerade bei einem längeren Zeitraum besteht die Gefahr, dass manche Verkäufer alle direkten und indirekten Verkaufstätigkeiten unterlassen, die ihnen nicht eine unmittelbare Belohnung versprechen, beziehungsweise der Ergebnisse nicht in die Berechnung des variablen Bestandteils einfließen. Das kann dann dazu führen,

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.



Kontakt: Marc Sobolewski
Telefon: 069 5979 7558
E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
Web: www.m-2-s.de



dass ganze Sortimente nicht mehr verkauft werden, Aktivitäten zur Kundenbindung oder Kundenpflege unterbleiben oder betriebswirtschaftlich unsinnig viele Ressourcen zur Zielerreichung aufgewendet werden. Bei der Konzeption eines wirkungsvollen Anreizsystems sollten diese Überlegungen von vornherein berücksichtigt und bedacht werden.

Wertschätzung der Arbeit motiviert wirkungsvoll

So mancher Verkäufer nennt auf die Frage, was ihn „so richtig motiviert“ bei seiner Verkaufertätigkeit, die Sinnhaftigkeit und Wertschätzung seiner Arbeit. Das ist nicht wirklich verwunderlich, denn seit Langem ist bekannt, dass Menschen Anerkennung für ihr Tun benötigen. Das können monetäre Anreize allein auf Dauer nicht leisten. Sie nutzen sich nämlich mit der Zeit ab, der Anreizcharakter lässt nach. Verkäufern eine tiefere Motivation bei ihrer Arbeit zu vermitteln ist eine der Aufgaben von Vorgesetzten. Es sind folglich nicht immer die großen Dinge, die positiv auf die Motivation einwirken. Wenn man diesen Gedanken einmal konsequent weiterdenkt, kommt man sehr schnell darauf, dass echtes Interesse an Mitarbeitern, ihre Einbeziehung und Beteiligung wertiger

und damit wertvoller sein können als die Auszahlung von Prämien oder monetären Anreizen. Das richtige Wort zur richtigen Zeit, das Feiern von Erfolgen und großartigen Verkaufsabschlüssen, die vielen Kleinigkeiten der Anerkennung: All das wirkt positiv auf die Unternehmenskultur und auf die Motivation. Vielleicht ist das perfekte Anreizsystem für Verkäufer eine Kombination verschiedener Bestandteile. Dazu zählt alles, was die Unternehmenskultur stärkt, gute Führung von Vorgesetzten, eine konstruktive Kommunikation, Möglichkeiten der Beteiligung und Einbindung sowie eigenverantwortliches Handeln anstelle von Kontrolle. Wohlge- merkt: Es geht darum, was Verkäufer als Antwort geäußert haben auf die Frage, was so richtig motiviert bei der Verkaufertätigkeit. ♦

Weitere Informationen zum Thema „So steigern Sie Ihre mentale Fitness konsequent“ finden Sie im Bereich Fachberatung auf

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Verkaufskoach, Verkäufer, Motivation

