

acquisa, Die Zeitschrift für Führungskräfte im Verkauf und Marketing, 11.2002

Vertriebsmanagement Special

## Gute Verkäufer müssen wie Jäger sein

**Training im Verkauf.** *Berücksichtigt eine Führungskraft die Motive und Triebe im menschlichen Verhalten nicht, entsteht bei den Mitarbeitern Lustlosigkeit. Dann rücken Teamarbeit in Verkauf und Kundenbindung in weite Ferne.*

Von Annemarie Schneider

Scheu vor großen Tieren aus der Wirtschaft haben die Händler des Blumenlieferanten Fleurop nicht mehr. Sie verlassen sich auf ihren Überlebenstrieb. Verhaltensbiologische Grundsätze wurden in Seminaren von Fleurop gelehrt und in die Praxis übernommen.

Der Anlass: Durch den neu gegründeten B-to-B-Service »FleuropCadeaux« mussten 200 ausgewählte Händler plötzlich bei Firmenkunden akquirieren. Rein in die piekfeinen Büros der Marketingmanager, um sie über die Möglichkeiten von Blumensträußen im Corporate-Identity-Look zu informieren - das war bis dato nicht das Geschäft der Floristen. »Viele Händler waren verunsichert. Sie hatten Hemmungen, diese Aufgabe anzugehen«, sagt Karin Spengemann, Cadeaux Consultant bei der Fleurop GmbH in Berlin. Diese Probleme werden jetzt als Herausforderung gesehen.

Ein Anschauungsbeispiel aus der Verhaltensbiologie ließ bei den Händlern in den Seminaren den Knoten platzen: Mammutjagd in der Steinzeit. Warum wurden diese Giganten der Steinzeit von Menschen gejagt? Liefen sie doch jedes Mal Gefahr, verletzt oder getötet zu werden. Die Antwort der Verhaltensbiologen: Der Überlebenstrieb war das Motiv. Denn er sorgte dafür, dass das Bedürfnis nach Nahrung befriedigt wurde. Die Händler gewannen dadurch eine wesentliche Erkenntnis: Egal, ob Chefs mit Armani-Anzug oder Florist, alle haben die gleichen Schwächen- und Stärkenpotenziale. Und jeder kämpft ums »Überleben«. »Dadurch sind innere Schranken gefallen. Kunden wie D2 Vodafone, die DEVK oder der Darmstädter Versandhandel für Design-Büromöbel Topdeq hätten wir sonst nicht gewonnen«, meint Spengemann.

### **Triebe wecken die Lust auf Leistung**

Kann eine Führungskraft die menschlichen Triebmotive nicht nachvollziehen oder kennt sie diese überhaupt nicht, kann sie keinen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter nehmen. Davon sind die Verhaltensbiologen überzeugt. Dr. Klaus Dehner, Verhaltenswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der Heidelberger Unternehmensberatung Prof. von Cube & Kollegen, erklärt: »Grundsätzlich entsteht Lust an Leistung nur, wenn es gelingt, in der Arbeitswelt die Triebbefriedigung zu erleben. So wie die Nahrungsaufnahme mit Sättigung belohnt wird, verhält es sich auch bei allen anderen Trieben. Bei der Neugier empfinden wir zum Beispiel die Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit lustvoll. Es entsteht ein so genanntes »Flow-Erlebnis«.



## **Anerkennung und Sieg spielen im Verkauf eine Schlüsselrolle**

Im Bereich der Aggression sind es Sieg und Anerkennung, die lustvoll erlebt werden, Bindung hingegen schenkt die Lust der Geborgenheit und Zugehörigkeit. Angewendet auf den Verkauf heißt das: Zunächst sind der Kunde und die sich verändernde Marktsituation eine ständige Quelle von Unsicherheit. »Wenn es dem Verkaufsmitarbeiter gelingt, das Problem des Kunden zu verstehen, zu kommunizieren und zusammen mit dem Kunden eine Lösung zu erarbeiten, verwandelt er Unsicherheit in Sicherheit und wird dadurch mit der Lust des Flow-Erlebnisses belohnt«, erläutert Dehner. Eine erfolgreiche Problemlösung führe außerdem zu Anerkennung und Wertschätzung. Damit wird beim Menschen die Lust des Aggressionstriebes befriedigt.

Den Trieb der Bindung haben vor allem die Kunden und Verkäufer, die gemeinsam schon schwierige Aufgaben gelöst haben. Die logische Folge: Der Kunde wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit wieder an den Partner wenden, zu dem er durch die gemeinsamen Erfolge bereits Sympathie und Vertrauen gewonnen hat.

## **Der schmale Grad zwischen Langeweile und Überforderung**

Um aus den Trieben der Mitarbeiter die Lust an mehr Leistung zu wecken, müssen die Aufgaben gerade im Verkauf auf die einzelnen Verkäufer zugeschnitten sein. Denn Flow-Erlebnisse entstehen nur, wenn der Mitarbeiter in seiner Arbeit aufgehen kann. »Empfindet ein Mitarbeiter die Aufgabe, die ihm gestellt wird, als nicht zu schaffen, dann löst das Unsicherheit aus. Er reagiert mit dem Gefühl der Angst, und das wirkt lähmend. Auf der anderen Seite wirkt ein zu geringes Maß an Unsicherheit im Arbeitsalltag auch nicht motivierend. Im Gegenteil, hier leidet der Mitarbeiter unter zu viel Sicherheit«, sagt der Verhaltenswissenschaftler.

Das bedeutet: Weder Überforderung noch Unterforderung setzen Leistung frei. Klare Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter so genau zu kennen, dass die Herausforderungen den individuellen Potenzialen entsprechen.

## **Verhaltensbiologische Führung bei Johnson & Johnson**

Verhaltenstheorie als Führungsphilosophie ist somit immer ein Prozess. »Es ist eine Unternehmenskultur, bei der die Aufgaben individuell zugeschnitten werden«, sagt Dr. Fritz Hafner, Direktor Customer Care bei Ortho-Clinical Diagnostics, einer Tochter des Großkonzerns Johnson & Johnson.

Die deutsche Niederlassung des medizinischen Testgeräteherstellers in Neckargemünd hat sich die verhaltensbiologischen Grundsätze zum hauseigenen Handlungskodex gemacht. »Mittlerweile redet der Außendienst sogar von einem Flow-Cut, wenn die Arbeitsabläufe aus dem Gleichgewicht kommen«, erzählt Hafner. Als Grundbedingung bei Ortho-Clinical Diagnostics gilt: absolute Selbstständigkeit im Außendienst. Jeder übernimmt dabei Aufgaben, die auf ihn zugeschnitten sind – gleich dem Prinzip der Gazellenjagd von Löwen.

Nur perfekte Teamarbeit führt bei den Raubtieren zum Erfolg. Und ausschlaggebend ist hier das Timing. Während der eine Teil des Rudels die Gazelle vor sich hertreibt, schleichen sich die Schnellsten von der Seite an, um das Tier im richtigen Zeitpunkt zu erlegen. Dieser Ablauf wird beim Menschen durch die Fähigkeit, zu reflektieren, überlappt.



Das heißt, er reagiert nicht bloß aggressiv, sondern er weiß, dass er diese Fähigkeit einsetzen kann. Die richtige Mischung aus diesen verhaltenstheoretischen Möglichkeiten bringt dann den gewünschten Erfolg. Dazu bedarf es einer Führungskraft, die die Mannschaft genau kennt.

»Das System muss deshalb immer transparent und ehrlich sein. Sonst funktioniert das nicht«, betont Hafner. Die Leute müssen auch belastbar und stark sein. Denn nur wenn jemand stark ist, kann er seine Schwächen sehen und die Rolle, die ihm im Team zuteil ist, annehmen.

## **Die Rolle von Aggressionen im Verkauf**

Bei der Frage, welchen konkreten Sinn oder welches Ziel die Aggression im Verkauf hat, unterscheiden die Verhaltensbiologen zwischen Höflichkeit und Anerkennung. »Es ist selbstverständlich, dass man dem Kunden innerhalb der allgemein akzeptierten Regeln der Höflichkeit begegnet und einen Umgang der gegenseitigen Wertschätzung pflegt«, sagt Klaus Dehner. Abhängig sind diese Umgangsformen allerdings von den Erfahrungen, die miteinander gemacht wurden. Sympathie ist das Schlüsselwort. »Anerkennung bekommt man jedoch nur für Leistung, also für eine besondere Anstrengung, die über das Maß des Normalen herausragt. Im Verhältnis Verkäufer und Kunden liegt das beim Kunden, der sich für einen besonderen Einsatz bedankt oder die gute Kooperation würdigt oder auch die Qualität und die Dienstleistung lobt«, so Dehner.

## **Vertrauen und Sympathie ist die Basis für Motivation**

Das Lob des Kunden muss allerdings immer einhergehen mit der Anerkennung durch den Vorgesetzten. Das ist nach Meinung des Verhaltensbiologen eine zentrale Führungsaufgabe: Aktive Anerkennung für die Leistung bringen, und zwar zeitnah, präzise und permanent.

Grundlage allen Handelns einer Führungskraft muss Vertrauen und Sympathie sein. Denn nur ein Vorgesetzter, der Vertrauen schenkt und Sympathie empfindet, kann sich intensiv um die Leistungen und das Befinden der Mitarbeiter kümmern. Würde eine Führungskraft im Verkauf ohne Vertrauen dem Mitarbeiter einen schwierigen Kunden anvertrauen, wenn er kein Vertrauen in seine Fähigkeit oder Person hatte, wäre das Projekt von vornherein zum Scheitern verurteilt.

»Die notwendige Sympathie entsteht meist ganz spontan. Um Vertrauen zu entwickeln, müssen die Personen wenigstens schon einmal gemeinsam gehandelt haben. So kann man den anderen einschätzen lernen und die Erfahrung machen, dass er eine vertrauenswürdige Person ist«, erzählt Dehner aus seinen Erfahrungen als Unternehmensberater. Nur dadurch wächst eine langfristige Mitarbeiterbindung, die für ein erfolgreiches Verkaufsteam unerlässlich ist. Dieses Prinzip lässt sich ohne weiteres auch auf das Verhältnis zum Kunden übertragen. Unterschiede dabei gibt es nicht - es folgt der gleichen Logik. Dehner ist sich sicher: »Gemeinsam handeln, gemeinsam Herausforderungen bestehen, gemeinsam Erfolg haben. Wenn das gelingt, dann kennen Verkaufsleiter Mitarbeiterfluktuation und Kundenverlust nur noch als Begriff.«