

Emotionen bestimmen das Handeln

Spitzenverkäufer und Spitzenvertriebe müssen „brennen“, damit Sie jeden Tag Top-Leistungen und Top-Ergebnisse bringen. Die Kernaussage hinter der Floskel lautet: Produktkenntnis und Verkaufstechnik sind das Handwerkszeug. Die Tiefentreiber des Vertriebs Erfolgs jedoch sind Werte, die aus Emotionen gespeist werden.

Auch wenn die Logik unbestreitbar wichtig ist, handeln Menschen stets aus Emotionen. Wertebasiertes Handeln ist durch diese Emotionen getrieben. Durch den natürlichen Fokus des Vertriebs auf Zahlen, Daten und Fakten fehlt es oft am Vermögen, entzündete Emotionen gezielt auf konkretes Verhalten auszurichten. Wenn das berühmte „Brennen“ jedoch nur Antrieb ohne Richtung erzeugt, agieren erfolgshungrige Mitarbeiter aktionistisch im wertfreien Raum.

Weil Werte im Ruf stehen, wenig greifbar, kaum verbindlich definierbar und vor allem nicht messbar zu sein, wird in vie-

len Vertriebsorganisationen mehr trainiert, reportet und kontrolliert, als gezielt echte Break-Through-Werte wie Mut, Geschwindigkeit, Offenheit, Verbindlichkeit und Vertrauen zu managen. Dass das bewährte System von Geld, Planung und Kontrolle selbstverständlich funktioniert, verstellt dabei den Blick auf größere Ressourcen durch Werte, die gezielt die wesentlich stärkeren emotionalen Treiber Leidenschaft und Vertrauen triggern.

Kompakt

- Auch wenn Logik wichtig ist, agieren Menschen immer nur aus Emotionen heraus.
- Ein gemeinsam gelebtes Wertesystem erhöht den Vertriebs Erfolg, wenn allen klar ist, was die in ihm enthaltenen Werte wirklich bedeuten.
- Zu den „Booster-Emotionen“ ohne Nebenwirkungen (Vertrauen, Leidenschaft, Stolz sind ambivalent) gehören: Mut, Offenheit, Geschwindigkeit und Vertrauen.
- Ein Wertesystem bleibt nicht bei abstrakten Schlagworten stehen. Es interpretiert Werte immer im Hinblick auf individuelle Rollen und deren konkrete Handlungen.
- Eine Werteetablierung ist ausschließlich Sache des Managements und wird in einem zielorientiert strukturierten Prozess entworfen, konsequent umgesetzt und kontrolliert.

Handlungsorientierung jenseits von Vorschrift und Kontrolle

Damit von Werten getragene Vertriebsführung funktioniert, braucht sie eine überzeugende Vision des Kundennutzens, die den Mitarbeitern einen echten Sinn abseits von Verkaufsprüchen liefert. Bisher unklare Begrifflichkeiten müssen zu Identifikationsstiftenden Anker werden, die alle gleich verstehen, auf die sich alle verpflichten und die alle leben können, weil jeder Wert mit einem konkreten Kanon erwünschter und nicht erwünschter Handlungen verbunden ist.

Das gewählte Set von Werten muss individuell zum Selbstverständnis, den Strukturen, Produkten und Kunden des Vertriebs passen, obwohl natürlich auch Werte mit breiter Wirksamkeit existieren. Zu diesen zählen Mut, Offenheit, Geschwindigkeit, Umsichtigkeit und Leidenschaft für das Produkt und seinen Verkauf.

Gelingt dies, bietet das Wertesystem nachhaltige Handlungsorientierung jenseits von Vorschrift und Kontrolle. Es erzeugt einen verbindenden Geist, wirkt als Corporate Identi-

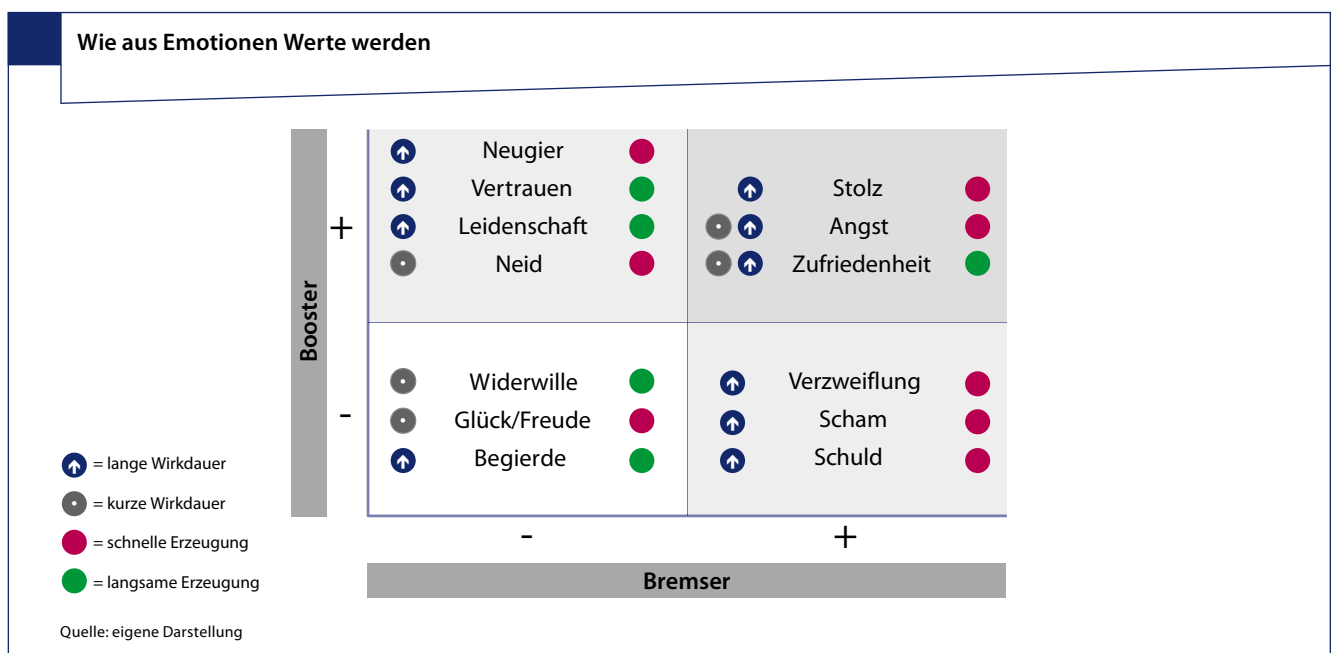


ty des Verhaltens und reduziert die Komplexität, die durch impulsgetriebene Alleingänge entsteht. Das Unternehmen gewinnt intern wie extern einen greifbaren Wettbewerbsvorteil hinzu. Neben den Kundenbeziehungen verbessert sich ebenso die Inhouse-Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, was den Durchsatz und die Qualität aller Prozesse erhöht.

Aktuell geht die psychologische Forschung von acht bis zwölf Primäremotionen aus. Die Abbildung zeigt, auf welche Weise verschiedene Emotionen im Vertrieb Schubkraft oder Bremswirkung erzeugen.

Der vielerorts anzutreffende Mix von Kontrolle und Rechtfertigung aktiviert die Emotionen auf der „dunklen Seite der Macht“ mit extrem wenig Schubkraft und viel Bremswirkung. Scham, Schuld, Verzweiflung sind dabei nicht nur schnell erzeugt. Sie wirken auch extrem negativ und langanhaltend. Schubkraft-Emotionen hingegen wirken entweder lange oder sind trotz kürzerer Wirkdauer schnell und wiederkehrend aktivierbar.

Eine dritte Gruppe Emotionen ist von ambivalenter Natur und schlecht in Werte zu fassen. Angst zum Beispiel kann im



Sieben Schritte zum werteorientierten Vertrieb

1. Den Willen verbindlich machen

Zu Anfang des Prozesses steht die Frage: Welchen Wettbewerbsvorteil soll er bringen? Kundenwahrnehmung, Innovationskraft, Attraktivität oder etwas anderes? Dem Ergebnis wird der nötige Aufwand gegenübergestellt, um diesen Nutzen herbeizuführen. Hat man sein „Ja“ gefunden, legt eine effiziente Arbeitsarchitektur fest, wer welche Funktion im Prozess übernimmt – ohne Betroffene verwässernd zu Beteiligten zu machen. Wertewandel ist Managementsache!

2. Arbeitsarchitektur: Wer tut was?

Ein Kernteam mit Verantwortung für den definierten Zielzustand besteht aus sechs bis zehn Spitzenvertretern des zu verändernden Bereiches plus die Verantwortlichen für die Kernwertschöpfung. Sollen Vertrieb und Marketing das miteinander optimieren, kundennäher und schneller werden, gehören die Leitungen von Vertrieb und Marketing, die regionalen Vertriebschefs und die wichtigen Schlüsselrollen an den Tisch.

3. Schlüsselwerte mit Hebelkraft

Das Kernteam widmet sich im Rahmen eines Workshops der Identifikation der Schlüsselwerte, die für die erwünschten Effekte und den angestrebten Nutzen die maximale Hebelkraft besitzen. In der Regel werden hierbei fünf bis acht Schlüsselwerte identifiziert.

4. Über die Werteklä rung zum Wertespickzettel

Danach klären Arbeitssitzungen kleiner, schlagkräftiger Arbeitsgruppen für jeden Schlüsselwert, wie er bezogen auf bestimmte Rollen konkret zu verstehen ist. Negative Werte mit unerwünschtem Alltagsverhalten werden scharf abgegrenzt. Diese Arbeitsgruppen werden von

Prozessleads geführt, die aus den Ergebnissen einen „Wertespickzettel“ herleiten.

5. Bestimmung praktischer Phänomene

Ein Brainstorming der gleichen Arbeitssitzungen reißt mögliche „Phänomene“ an. Diese sind echte Alltagssituationen, die sich situativ oder wiederkehrend zeigen und die Beispielcharakter für richtiges oder falsches Verhalten haben. Da die Phänomenbestimmung konkrete Ergebnisse liefert, kann sie noch einmal zur Schärfung der vorherigen Werteklä rung führen.

6. Konsequenz braucht eine Mechanik

In einer intensiven Sitzung wählen die jeweiligen Prozessleads aus den möglichen Phänomenen zwei Phänomene je Wert aus. Zu ihnen erarbeiten sie eine Beschreibung und Konsequenzmechanik, die Folgen für fehlerhaftes Verhalten festschreibt. So entstehen „Wertesteckbriefe“, die mit dem Kernteam diskutiert und abgestimmt werden.

7. Erziehung und Sozialisierung

Im Kernteam werden Vereinbarungen zur Liveschaltung der Steckbriefe (Phänomene und Konsequenzmechanik) getroffen. Dabei übernehmen einzelne Manager Patenschaften in der Kontrolle und im Fortschrittsmanagement. In den Kernteamsitzungen erfolgt die Reflexion von Status und Fortschritt des Prozesses wie auch der Beschluss weiterer Erziehungsmaßnahmen. Bleiben die Wunschergebnisse aus oder es treten Rückschritte auf, müssen erzieherische Maßnahmen den Change-Vorgang in der Spur halten und den Wettbewerbsvorteil sichern.

rechten Maß ein positiver Antreiber sein. Ihre Kehrseite sind verzweifelter Aktionismus, Ausweichverhalten oder Erstarrung. Ähnlich verhält es sich mit Neid, Begierde und Stolz, aber auch Zufriedenheit, die neben Vertrauen auch Stagnation hervorrufen kann.

Saubere Definitionen, klare Ableitungen, konkretes Handeln

Der Erfolg einer strategischen Werteetablierung basiert auf einem klaren Fahrplan, der in einem konzentrierten Vorgehen in sieben Schritten (siehe Kasten oben) möglich ist. Mit

ihm lassen sich die passenden Werte finden und so implementieren, dass die zugehörigen Emotionen mit klarer Handlungsorientierung verbunden werden.

Im Verlauf des Prozesses kommt es entscheidend darauf an, saubere Definitionen zu finden, diese mit zugehörigen Handlungsmustern zu verbinden und später zu kommunizieren. Das ist nicht immer trivial. So kann Offenheit ausdrücken, Innovationen vollkommen unbefangen gegenüberzustehen, aber ebenso, transparent mit Zahlen Daten und Fakten umzugehen oder stets Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter zu haben.

Heißt „Umsichtigkeit“, „zum Vorteil des Kunden das gesamte Produktportfolio im Blick zu haben und fallgerecht zu platzieren“, müssen Service-Mitarbeiter, Team-Assistenzen, Techniker und der Vertriebsinnendienst

„Damit von Werten getragene Vertriebsführung funktioniert, braucht sie eine überzeugende Vision des Kundennutzens, die von allen Mitarbeitern verinnerlicht ist.“

wissen, was damit praktisch gemeint ist. Es braucht klare Ableitungen für jede Rolle – wenige, dafür aber glasklar und unmissverständlich.

Den Übergang erfolgreich meistern

Damit der Paradigmenwechsel in der Übergangsphase nicht zu unerwünschten Nebenwirkungen und Ausfallerscheinungen führt, ist es ratsam, das traditionelle System eine Weile parallel zu fahren, bis alle Zutrauen gefasst haben und den Anteil konsequenter Erziehung im Verfahren nicht mehr als Bevormundung empfinden. ■



Autor

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Unternehmer, Autor und Vortragsredner. E-Mail: kontakt@kolbusa.com

ambiente

9. – 13. 2. 2018



Was macht ein Event zu einem echten Ereignis. Wie passt eine Welt in eine einzige Stadt. Wo werden Ideen für morgen erdacht.

Dies ist die Einladung in die Zukunft der Gegenwart – an dem Ort, wo Kreativität gelebt wird, wo die Vielfalt vibriert.

Ambiente, the show.

Infos und Tickets unter ambiente.messefrankfurt.com

