

acquisa

## So steigerst du die Motivation deiner Mitarbeiter im Vertrieb

Vertriebsjobs sind hart – in kaum einem anderen Bereich sieht man so direkt anhand des Umsatzes, ob man alles richtig gemacht hat oder nicht. Jeder Tag ist wieder der berühmte Tag 1, wie Amazon-Gründer Jeff Bezos es formulierte – ein Tag, der neue Umsätze und neue Kunden verspricht und an dem Erfolg und Misserfolg eng beieinander liegen.

Viele Unternehmen arbeiten im Vertrieb mit kurzfristigen und langfristigen Verkaufswettbewerben, Incentivierungs-Maßnahmen sowie Loyalty-Programmen. Häufig werden diese aber nicht korrekt eingesetzt und führen nicht zum gewünschten Erfolg. Gesteckte Unternehmensziele bleiben auf der Strecke. Woran kann das liegen? Es braucht Fingerspitzengefühl, eine gute Strategie und die passende Mechanik – sonst wird aus dem Motivations-Push schnell das Gegenteil.

Genau da werden die meisten Fehler gemacht: bei der Strategie, aus der sich die Mechanik und die Elemente des Verkaufswettbewerbs ableiten. Wer erfolgreich seine Mitarbeiter motivieren möchte, sollte folgende Aspekte im Blick behalten.

### Intrinsische und extrinsische Motivation müssen Hand in Hand gehen

Zunächst ist es wichtig, zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu unterscheiden. Intrinsische Motivation kommt von innen. Sie ist der aus sich selbst entstehende Antrieb, der dazu führt, dass uns eine Tätigkeit interessiert, dass sie Spaß macht und wir im besten Falle für sie brennen. Ein Beispiel: dieser Artikel. Wenn du ihn liest, weil du einfach Spaß am Lesen hast und darauf brennst, dein Know-how zu vertiefen, dann bist du intrinsisch motiviert.

Die extrinsische Motivation wird dagegen durch äußere Impulse stimuliert. Das kann die Aussicht auf Belohnung sein – sehr wichtig in unserem Kontext –, aber auch die Vermeidung von Misserfolg, Strafe etc. In unserem Beispiel gesprochen: Wenn du eigentlich keinen Spaß hast, viel zu lesen, dich aber durch den Text arbeitest, um im nächsten Vertriebs-Meeting oder vor Vorgesetzten eine gute Figur zu machen.

### Von außen den inneren Impuls triggern

Am besten ist es, wenn intrinsische und extrinsische Motivation sich im Gleichgewicht halten, ohne dass einer der beiden Bereiche verloren geht. Wieder an unserem Beispiel erklärt: du liest den Text, weil du gerne lernen möchtest, wie man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig incentiviert, und weil du zusätzlich im nächsten Vertriebsmeeting mit

deinem erlernten Wissen glänzen möchtest. Das ist sowohl von innen als auch von außen motiviert.

Als Arbeitgeber kannst du Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter darin unterstützen, dass sie sich ihrer Herausforderung Tag für Tag aufs Neue stellen und ihre Ziele erreichen. Hierzu eignen sich Verkaufswettbewerbe – diese bilden den extrinsischen Impuls, um die intrinsische Motivation anzustacheln.

### Die richtige Strategie: Von Kurz sprint zum Langstreckenlauf

Verkaufswettbewerbe sind ein ideales Mittel, um mit gezielten Anreizen Sales-Teams zu maximalem Umsatz zu motivieren. Dabei gilt: Je ausgeklügelter die Mechanik, desto besser funktioniert es – und desto größer die Erfolgchancen. Wichtig ist dabei die richtige Strategie – und dabei ist einiges zu beachten.

1. Die Incentivierungs-Idee muss zum Team und seiner Struktur passen. Handelt es sich um Einzelkämpfer, die sich gerne im Wettbewerb mit anderen vergleichen? Oder ist das Team daran gewöhnt, gemeinsam Ziele zu erreichen, weil die Aufgabenverteilung beispielsweise ineinandergreift? Diese Überlegungen sind wichtig, um die passende Mechanik eines Verkaufswettbewerbs zu finden.
2. Auch dieser Punkt hängt mit Teamstrukturen zusammen. Ein Verkaufswettbewerb darf kein toxisches Konkurrenzdenken erzeugen – etwa, indem er Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorher viel zusammengearbeitet haben, gegeneinander in Stellung bringt. Das sorgt für schlechte Stimmung und Unzufriedenheit im Team – und führt im schlimmsten Fall dazu, dass engagierte und wichtige Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern. Primäres Ziel ist es, Verkäuferinnen und Verkäufer zu motivieren, damit diese ihre Ziele erreichen. Denn das zählt auch auf die Ziele des Unternehmens ein.
3. Ein ebenso wichtiger Aspekt für die Strategie: Ein guter Verkaufswettbewerb ist nie eindimensional. Es gibt den Langstreckenlauf – das sind Verkaufswettbewerbe, die sich über einen langen Aktionszeitraum ziehen. Zum Beispiel in Form einer Rangliste, die die beste Verkaufsleistung des Jahres ermittelt. Neben dieser Gesamtwertung, bei der es für jeden Umsatz oder Geschäftsabschluss übers Jahr eine vorgegebene Punktzahl gibt, sind auch verkäuferische Kurzsprints denkbar. So etwas funktioniert gut, wenn du dein Team anspornen willst, eine bestimmte Produktreihe im Vorfeld einer Messe oder zu einem Stichtag zu verkaufen. Oder wenn bestimmte kurzfristige Quartalsziele oder Jahresabschluss-Quoten erreicht werden sollen.

Und noch eine Parallele aus dem sportlichen Bereich bietet sich an: Du solltest auf der Langstrecke im besten Fall entsprechende Etappenziele vorsehen, damit deine Mitarbeiter auch „auf der Strecke“ regelmäßige Erfolgserlebnisse wahrnehmen. Eine Idee ist zum Beispiel ein „Sales-Triathlon“, bei dem jeder Verkäufer innerhalb von drei Monaten jeweils ein bestimmtes Ziel erreichen muss.

## Wie wir Leistung vergleichen und was die Rangliste bringt

KPIs, also Kennzahlen, die du im Rahmen eines solchen Programms bewerten kannst, gibt es mehr als reichlich: Von Umsatz und Absatz über Neukundenzahl und Kundenzufriedenheit bis hin zu Reklamationen und Stornokunden. Das Bewertungssystem entscheidet dabei maßgeblich über die Art des Wettbewerbs – es sollte so beschaffen sein, dass du sowohl das Beste für das Unternehmen herausholst als auch Gewinnchancen für jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter im Blick hast.

Anders gesagt: Die Latte darf nicht zu hoch liegen. Es ist wichtig, dass eine echte Chance auf Erfolg, Anerkennung und Prämien besteht. Erst dann wirkt der Verkaufswettbewerb, die Kolleginnen und Kollegen sind in ihrem Job zufrieden – und die Bindung an das Unternehmen wird gestärkt.

Ähnlich wie ein Sportler nach dem Siegereppchen strebt und dafür hart trainiert, tun dies auch deine Vertriebsmitarbeiter. Es geht dabei einerseits darum, der Erfolgreichste zu sein und eine entsprechende Provision zu kassieren. Andererseits dürfen aber auch der damit verbundene Status und die Wertschätzung im Team nicht unterschätzt werden. Rekorde, das Ansehen unter den Kollegen und nicht zuletzt auch eine Art Hall of Fame spielen hier eine wichtige Rolle.

## Mit Loyalitätsprogrammen zu mehr Leistung ohne Wettbewerbsgedanken

Überlege daher, ob für dein Team ein offenes Bewertungssystem für einen emotionalen Wettkampf geeignet scheint – es ist eine persönliche Challenge, wenn sich alle kennen – oder ob du ein geschlossenes Punktesammelsystem bevorzugst, bei dem jeder nur für sich gewinnt.

Denn damit sind wir bei einer anderen Incentive-Strategie, die in bestimmten Unternehmenskulturen die geeignetere sein kann, wenngleich sie seltener in (wettbewerbsorientierten) Sales-Teams zu finden ist: Mit einem klassischen Loyalitätsprogramm, wie wir es auch aus Kundensicht kennen, sammeln deine Mitarbeiter für ihre Verkaufserfolge Punkte, die sie gegen wertvolle Prämien eintauschen können. Das ist dann weniger spannend, kann aber beispielsweise durch den Betriebsrat so veranlasst sein.

## Spaß darf auch sein: Setze auf Gamification-Ansätze!

Egal für welche Incentive-Strategie du dich am Ende entscheidest: In uns steckt der Zocker. Behalte das im Hinterkopf, wenn es um die richtige Mechanik geht. Spielerische Elemente innerhalb deines Incentives erhöhen die Abwechslung, machen einen Wettbewerb interessanter und bringen deine Mitarbeiter dazu, sich stärker mit der initiierten Aktion zu beschäftigen.

Eine Art Casino-Atmosphäre in einem Verkaufswettbewerb kann so eine Lösung sein. Wer will nicht mal an der Slotmaschine spielen, ohne dabei zu verlieren? Jedes Spiel garantiert einen Gewinn, dessen Höhe variiert, um die Spannung aufrechtzuerhalten. Dabei belohnst du deine Vertriebsleute nicht immer mit der gleichen Punktezahl, wenn sie einen Abschluss schaffen, sondern es gibt nach jedem Verkauf ein Spiel im Prämiencasino. Jedes Spiel sollte dabei zu einem Gewinn führen, dessen Höhe aber variiert. Solche Anwendungen gibt es als fertig programmierte Lösungen, bei denen du nur noch das Budget und die einzelnen Gewinnstufen vorgeben musst.

Doch auch andere Gamification-Ansätze können funktionieren. Etwa dann, wenn jeder Mitarbeiter die Wahl aus mehreren Challenges oder Aufgaben hat, von denen er im Laufe des Jahres mindestens eine bestehen muss. Neben dem Gamification-Ansatz gibt dies dem Mitarbeiter das Gefühl, seine Ziele mitbestimmen zu können.

### Halte dein Team im Gleichgewicht!

Bei solchen Verkaufswettbewerben solltest du einen Spagat schaffen: Einerseits möglichst einfache Regeln, die aber andererseits auch der Diversität deines Teams gerecht werden und alle Beteiligten mitnehmen und triggern. Halte das Team im Gleichgewicht, indem du nicht nur Einzelleistungen im Rahmen eines Verkaufswettbewerbs honorierst, sondern auch Abteilungs- oder Teamziele definierst.

Deshalb ist es auch sinnvoll, Nebenwettbewerbe zu definieren. So kannst du zum Beispiel den stärksten Aufstieg in einem bestimmten Zeitraum honorieren oder einen Newcomer-Award für diejenigen Teammitglieder schaffen, die neu im Unternehmen sind. Zusätzliche Motivation bringt der Vergleich des Mitarbeiters mit sich selbst (zum Beispiel bester Monat oder bester prozentualer Zuwachs). Das gilt insbesondere dann, wenn Leistungen zwischen den Teammitgliedern aufgrund unterschiedlicher Ausgangssituation in puncto Kundenstruktur oder Vertriebsgebiet nicht 1:1 vergleichbar sind.

### Unterschätze nicht den Faktor Mensch und feiere deinen Vertrieb!

Ein Verkaufswettbewerb – egal wie die Motivationsmaßnahme auch ausgestaltet ist – stellt die direkteste Möglichkeit dar, wie du als Geschäftsführung mit deinen Mitarbeitern kommunizieren kannst – in positiver wie negativer Ausprägung. Sei dir bewusst, dass deine Vertriebsmitarbeiter eine starke Antenne für Incentivierung haben – so wie sie auch selbst Verkaufspsychologie gegenüber dem Kunden beherrschen und anwenden.

Nicht nur deshalb solltest du stets auf Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe achten. Dazu gehört auch, dass du ein möglichst automatisiertes Monitoring deiner Incentive-Maßnahmen hast: Erreicht ein Mitarbeiter etwa ein Etappenziel, sollte das nicht nur innerhalb des Incentive-Portals oder im Intranet zu sehen sein. Du als Vorgesetzter solltest es wissen und honorieren. Eine persönliche Gratulation und eine Erwähnung im nächsten Teammeeting sind das i-Tüpfelchen und werden deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu animieren, beim nächsten Mal genauso viel oder sogar noch mehr Power

zu geben. Persönliche Anerkennung ist ein zentraler Bestandteil erfolgreicher Verkaufswettbewerbe. Das Ganze kann auch – je nach Unternehmenskultur – mit virtuellen Badges auf der Incentive-Plattform angereichert werden.

### Die richtigen Preise für DEINE Mitarbeiter finden

Ist dir aufgefallen, dass wir erst jetzt dazu kommen, was es eigentlich zu gewinnen gibt? Das hat seinen Grund: Denn ähnlich wie ein Verkaufswettbewerb wenig attraktiv ist, bei dem es nur um virtuelle Badges und den warmen Händedruck des Chefs geht, funktionieren auch die besten Preise nicht ohne entsprechenden Rahmen und die bereits genannte Wertschätzung.

Bei den Belohnungsszenarien geht es um Provisionen, Preise und Incentives aller Art – von der Reise bis zur Luxusuhr. Bei der Ausgestaltung der Anreize oder Preise spielt einerseits das Budget eine Rolle, andererseits aber auch dein Team: Verkaufsprofis in der Finanzwirtschaft haben andere Präferenzen als Sales Representatives in der Verlagsbranche. Junge Mitarbeiter eines Start-ups ticken anders als ältere in einem konservativen Großkonzern.

Während es im einen Fall als cool angesehen wird, wenn du ein ganzes Team mit den jeweiligen Lebenspartnern und Familien nach Erreichen eines Teamziels zum Wochenendtrip einlädst, freuen sich andere mehr über luxuriöse Sachprämien wie das Premium-Kofferset, die goldene Armbanduhr oder High-End-Unterhaltungselektronik.

### Tipp

Oftmals ist neben dem Wert von Preisen auch deren Einzigartigkeit oder Erreichbarkeit ein wichtiger Faktor. Wenn du also deinen Mitarbeitern Zugang zu einem längst ausverkauften Fußballspiel oder einer gesuchten Sonderedition einer Uhr verschaffen kannst – go for it.

### So planst und orchestrierst du deine Incentive-Aktionen

All das klingt nach einer komplexen Aufgabe. Doch du musst nicht immer das Rad neu erfinden. Egal ob einfache Loyalty-Programme, mehrstufige Verkaufswettbewerbe oder kurzfristige Sales Pushes: Für all das findest du fertige Lösungen am Markt. Eine Lösung von der Stange passt aber möglicherweise nicht zu deinem Verkaufsteam – und kann so im schlimmsten Fall einen Teil deines Teams demotivieren.

Sinnvoller ist hier ein modulares, individuell anpassbares System. Baukasten-Lösungen bieten einzelne definierte Elemente, die du je nach Strategie kombinieren kannst. Die Ausgestaltung, das Setup und die Administration eines solchen Programms kannst du entweder selbst übernehmen oder hierfür das Know-how einer Agentur in Anspruch nehmen. Ein solcher Außenblick ist sinnvoll, gerade weil du dein Team gut kennst und so möglicherweise der Distanzblick und die richtigen Fragen von außen wichtige Impulse bringen können.

## Janet Zschieschang

Janet Zschieschang ist Geschäftsführerin von Buben & Mädchen. Die 2011 gegründete Spezialagentur für Bonusprogramme, Verkaufswettbewerbe, Incentives und Prämiensysteme versteht sich als Innovator im B2B-Incentive-Markt. Auf der Plattform Incentive Arena können Entscheidungsträger aus Marketing und Vertrieb über eine intuitive Benutzeroberfläche ihre spezifischen Anforderungen eingeben und aus 16 Produkt-Apps das passende Incentive-System für ihre Ziele finden.