

Raus aus der Motivationsfalle

Jürgen Weimann

Wenn Vertriebsziele drastisch erhöht werden, droht Überforderung. Was Führungskräften zu empfehlen ist – und was nicht.

Während vor Jahren noch die Meinung vertreten wurde, eine Sparkasse mit einem Betriebsergebnis unter 1,0 sei nicht überlebensfähig, erzielen heute nur noch wenige ein solches Ergebnis. Maßnahmen zur Ertragssteigerung und Kostensenkung sind die Konsequenz.

Auf der Ertragsseite werden Preise und Vertriebsziele erhöht. Dabei sind Zuwachsraten von mehr als 40 Prozent keine Seltenheit. Doch was sich betriebswirtschaftlich nachvollziehen lässt, ist an vielen Stellen zu kurz gedacht. Vor allem ein Faktor wird dabei häufig übersehen: der Vertriebsmitarbeiter. Es droht ein rapider Motivationsverlust.

Aktuell ist häufig folgende Situation zu beobachten: Die Vertriebsziele werden drastisch nach oben gesetzt. Die Mitarbeiter sind sich in Teilen bereits zu Beginn des Jahres bewusst, dass sie nicht in der Lage sein werden, diese zu erreichen. Daraus entstehen Abwehrreaktionen, wie zum Beispiel eigene Berechnungen, um zu beweisen, dass die Zielermittlung "falsch" ist.

Hier die klassischen Probleme:

Der "schwarze Peter" wird weitergereicht

Die Führungskräfte sind damit überfordert, die Fragen ihrer Mitarbeiter vernünftig zu beantworten, da sie teilweise selbst die Ziele nicht nachvollziehen können oder die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten nicht ausreichend bekannt sind. Häufig erfolgt dadurch die Verlagerung von Verantwortung auf das Vertriebsmanagement.

Dieses wiederum verlagert die Schuld aufgrund der Ertragserwartungen aus der Gewinn-und-Verlust-Planung auf die Unternehmenssteuerung oder den Vorstand. So entstehen bereits zu Beginn des Jahres maximale Verwirrung. Ab etwa April realisiert dann ein Großteil, dass dies alles nichts bringt; die Ziele bleiben nun doch die gleichen wie im Vorjahr, und der eigentliche Vertrieb beginnt. Alle geben ihr Bestes und am Ende werden die Ziele etwa zu 85 Prozent erreicht.

Aus dem Blickwinkel der Sparkasse eine Katastrophe, da 15 Prozent des geplanten und absolut notwendigen Ertrags fehlen. Aus Sicht des Mitarbeiters ein hartes Jahr und im Einzelvergleich seiner Karriere vielleicht sogar das erfolgreichste Vertriebsjahr überhaupt.

Noch nie ist es ihm gelungen, so viele Kunden für seine Dienstleistung und die Sparkasse zu begeistern. Das Ergebnis ist jedoch eher niederschmetternd: keine variable Vergütung und ein Vorstand, der von einem nicht zufriedenstellenden Ergebnis spricht.

Arbeit im Plus, Motivation im Minus

Die Einschätzungen des Gesamthauses (Ziele nicht erreicht) und des einzelnen Mitarbeiters (Ziele nicht erreicht – jedoch so viel verkauft wie noch nie zuvor) gehen diametral auseinander. Für den Mitarbeiter ist es das erfolgreichste Jahr der Sparkassenkarriere, gleichzeitig mit den unangenehmsten Führungsgesprächen und dem geringsten Gehalt.

Was bleibt, sind Frust und Enttäuschung. Im nächsten Jahr werden die Ziele daher von dem Mitarbeiter einfach "hingenommen". Man macht, was man kann - aber eine Identifikation mit den Zielen findet immer weniger statt. Eine Abwärtsspirale führt in die "Motivationsfalle". Dabei ist klar: Bei den meisten Sparkassen "schlummert" noch viel Ertragspotenzial.

Ansatzpunkte für Verbesserungen

Diese Arbeit wartet auf Führungskräfte im Vertrieb (die Basis):

- **Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge herstellen:** Für viele Mitarbeiter ist der Zusammenhang zwischen GuV und eigener Zielkarte nämlich nicht nachvollziehbar, eine persönliche Identifikation mit den Zielen fehlt.
- **Vertriebskultur modernisieren:** Vertrieb wird bisher leider eher passiv gelebt und "verwaltet".
- **Mitarbeiter in den Mittelpunkt rücken:** Trotz 'Vertriebsstrategie der Zukunft' gibt es immer noch einen hohen Anteil an Führungskräften, deren erste Priorität nicht die Mitarbeiter sind.

- **Erträge steigern UND Personalkosten reduzieren:** Höhere Erträge werden nicht ausreichen, um gut in die Zukunft zu kommen. Es gilt vor allem, die Personalkosten deutlich zu reduzieren.

Blicken wir im Folgenden ein wenig genauer auf die einzelnen Aspekte.

- Welchen Wert in Euro hat Ihre Zielkarte?
- Was war Ihr Ergebnisbeitrag für die Sparkasse im vergangenen Jahr?
- Welches Produkt bringt mehr Ertrag: eine mit 10.000 Euro Jahresumsatz genutzte Kreditkarte oder eine Baufinanzierung über 300.000 Euro?
- Wie geht es der Sparkasse aktuell betriebswirtschaftlich?

Solche oder ähnliche Fragen können viele Mitarbeiter nur selten beantworten.

Zur betriebswirtschaftlichen Situation befragt, denken manche an die Power-Point-Folien aus der Personalversammlung, die man ab Reihe 3 nicht mehr wirklich lesen konnte. Trotzdem haben sie erkannt: "Die Kurve geht runter". Andere denken an die Worte des Vorstands bei der Bilanzpressekonferenz. Als Insider wissen Sie: Das war nur die halbe Wahrheit.

Werfen wir einen kurzen Blick auf den Sport. Dort erleben wir immer wieder Teams, denen es gelingt, Leistungen zu erbringen, an die vorher niemand gedacht hätte. Ihnen hilft der klare Fokus auf ein gemeinsames Ziel.

Gemeinsames Zielbild entwickeln

Was ist das gemeinsame Ziel, das alle Mitarbeiter Ihrer Sparkasse vereint? Welcher Beitrag des Einzelnen ist notwendig, um dieses Ziel zu erreichen? Welche Schritte sind notwendig? Diese und ähnliche Fragen können nur sehr wenige Mitarbeiter in Sparkassen beantworten. Da gilt es, anzusetzen. Nötig sind folgende Punkte:

- **Klares Zielbild benennen:** Wo steht Ihre Sparkasse heute und in fünf Jahren? Was ist für das Erreichen des Ziels notwendig?
- **Zusammenhänge verdeutlichen:** Alle Mitarbeiter der Sparkasse müssen ihren notwendigen Ergebnisbeitrag zum großen Ganzen und die betriebswirtschaftlichen Wirkbeziehungen kennen. Und damit ist nicht gemeint, dass alle Mitarbeiter die Daten aus der Prognose einfach zum Selbststudium zur Verfügung gestellt bekommen. Adressatengerechte „Übersetzungsarbeit“ ist hier gefragt.
- **Bezug zu den eigenen Zielen herstellen:** Sind die Zusammenhänge verstanden, gilt es, diese auch unterjährig laufend zu transportieren. Eine lediglich jährliche Information auf der Personalversammlung ist dafür viel zu wenig.

Vertriebskultur entwickeln

Vertrieb heißt in vielen Sparkassen: ein sauber erfasstes Sparkassen-Finanzkonzept und gepflegtes Kontaktmanagement. Ich stelle die These auf, dass sich in Deutschland nur wenige Vertriebsorganisationen finden lassen, die ein so ausgefeiltes Managementsystem für den Vertrieb haben - bei gleichzeitig einer so geringen Vertriebsleistung. Trotz der zahlreichen technischen Anstrengungen der vergangenen Jahre, wie zum Beispiel der Einführung des Kontaktmanagements, des BPA und Erfassungsmöglichkeiten für das Sparkassen-Finanzkonzept, sind die Aktivitäten am Kunden nicht signifikant gestiegen. Was gestiegen ist, ist der Erfassungsaufwand.

Führen statt verwalten

Es ist an der Zeit, sich wieder um die Aktivität am Kunden zu kümmern, zum Beispiel durch weitere Investments in Outbound- oder FK/GK-Kapazitäten, Würdigung von guten Vertriebsleistungen und härtere Sanktionierung von Nicht-Leistern. Die Maßnahmen für eine stärkere Vertriebskultur könnten allein schon viele Seiten füllen.

Führung bedeutet für mich, Menschen so in ihrer Entwicklung zu fördern, dass sie über sich hinauswachsen können. Wirkungsvolle Führung macht "groß" und nicht "klein", sie macht mutig und nicht ängstlich und löst Begeisterung aus und nicht das Gefühl von Schuld oder Scham. Dafür braucht es neben der Leidenschaft für Menschen vor allem auch Zeit, sich mit ihnen zu beschäftigen.

Wirkungsvolle Führung beginnt immer bei einem selbst. Doch wann haben sich die Vorstände und Führungskräfte zuletzt damit beschäftigt, das eigene Führungsverhalten zu hinterfragen? Bedeutet Führung bei Ihnen immer noch Kontrolle und "betreutes Rundschreiben-Vorlesen" in langweiligen Teamrunden? Es ist Zeit, genau dies zu ändern. Mitarbeiter zu beflügeln, zu bestärken und als Mensch zu begleiten. Mitarbeiter verlassen nie ihre Organisationen, sondern immer nur ihre Führungskräfte.

Jürgen Weimann: Raus aus der Motivationsfalle, in SparkassenZeitung (23. Juli 2019). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/vertrieb/raus-aus-der-motivationsfalle.html>. Abgerufen am: 20. September 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online

Foto: Unsplash @nate_nessman