

# Gute Mitarbeiter im Vertrieb gewinnen und halten

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Ja, Geld ist wichtig. Nein, unserer Erfahrung nach ist Geld nicht der Schlüsselfaktor.
- o Fragen Sie sich, was Sie selbst antreibt, zu wachsen und sich anzustrengen.
- o Mitarbeiter, die Sie nicht für einen Glückgriff halten einzustellen oder im Unternehmen zu belassen ist fast immer ein Fehler – auch wenn Bewerbungen knapp sind.



Die Herausforderung gute Mitarbeiter im Vertrieb zu gewinnen und zu halten steht weit oben auf der Liste der Themen, die unsere Klienten beschäftigen – sind es doch genau diese Mitarbeiter die zu einem guten Teil über Wohl und Wehe des künftigen Wachstums entscheiden. Grund genug also diesem Thema Aufmerksamkeit zu schenken. Vorweggeschickt: Es gibt nicht die eine Lösung über welchen Weg Vertriebsmitarbeiter in jedem / für jedes Unternehmen gewonnen und gehalten werden können, doch haben wir in den vergangenen Monaten und Jahren einige Muster festgestellt:

- o Die Unternehmen finden und halten am erfolgreichsten gute Vertriebsmitarbeiter, die ihren eigenen Weg dafür suchen und finden und eben nicht jene, die einen Lehrbuchweg versuchen möglichst genau zu kopieren. Eine der Ursachen hierfür liegt darin, dass der Weg stimmig zur Unternehmenskultur und zum zugrunde liegenden Menschenbild gewählt werden sollte, damit dauerhaft genau auf die Art von Mitarbeiter Sog ausgeübt wird, die man auch gewinnen und binden möchte.
- o Eine der ersten Fragen, die man sich in diesem Kontext stellen und ehrlich beantworten sollte ist die Frage, welche Annahmen man dazu treffen möchte, was die Menschen für die man attraktiv sein will dazu antreibt, sich für die Arbeit im Vertrieb, für das Unternehmen und nicht zuletzt für den Kunden zu begeistern und im Sinne des Unternehmens Fahrt aufzunehmen. Jeder ist natürlich frei diese Frage mit „Geld“ zu beantworten, unserer Erfahrung nach ist dies jedoch regelmäßig zu kurz gesprungen. Allzu viele recht wohlha-

bende, unmotivierte Mitarbeiter haben wir kennen gelernt und zu oft haben wir Mitarbeiter, die wegen des Geldes kamen, wegen eines noch höheren Gehaltes wieder ziehen sehen.

- o Geld ist ein Hygienefaktor, wenn auch ein wichtiger. Die Vergütung muss in die Zeit und das wirtschaftliche Umfeld passen. Gute Leistung gilt es besser zu vergüten, als schlechtere, wobei gut und schlecht sich nach den strategischen Festlegungen definiert. Incentivierung ist also nicht per se schlecht, sie genügt nur nicht, um Mitarbeiter wirkungsvoll zu gewinnen und zu halten.
- o Vier Säulen sind es, auf denen viele gute Systeme fußen, zu denen Mitarbeiter „Ja“ sagen und bei denen sie bleiben: **Sinn**. Der Begriff Purpose droht zum Buzz-Word zu werden, doch die ursprüngliche Bedeutung ist nach wie vor ein Erfolgsfaktor. **Autonomie**. Gerade im Vertrieb ist die Freiheit (innerhalb klarer Leitplanken) ein entscheidender Faktor. **Aufmerksamkeit**. Feedback, Wertschätzung und zwar durch Führungskräfte und Kollegen sind ausgesprochen relevant. **Wachstum**. Nicht nur Unternehmen, auch Menschen müssen unserer Überzeugung nachwachsen, um zufrieden zu sein und Glück zu finden – diese Chancen gilt es (auch zusammen mit Mitarbeitern) zu kreieren.