

# Verkäufermotivation

Das Thema **Verkäufermotivation** rangiert bei vielen Vertriebsverantwortlichen sehr weit oben auf der Agenda. Millionenbeträge geben Unternehmen hierzulande jedes Jahr dafür aus, ihre Verkäufer zu „motivieren“. Was ist dran am „Mythos Motivation“?



Von Thomas Ebrahim

**N**eulich in einem Münchner Autohaus, Abteilung Gebrauchtwagen:

Kundin: „Hallo, ich interessiere mich für einen gebrauchten Geländewagen. Könnten Sie mich hierzu bitte beraten?“ Ein Verkäufer tragt gemächlich heran: „Grüß Gott, Sie interessieren sich für einen gebrauchten SUV? Ham Sie scho bestimmte Vorstellungen?“ Kundin (etwas unsicher): „Nein, noch nicht.“

Deshalb bin ich ja hier.“ Verkäufer (etwas gönnerisch bis teilnahmslos lächelnd): „Gute Frau, wir ham unzählige Fahrzeuge dieser Art hier auf dem Hof steh'n. A bisserl genauer sollten Ihre Angaben scho sein. Oder wissen's was? Jetzt gehn's amal diese fünf Reihen entlang, da ham wir die SUVs. Die Preise san ausg'schrieb'n, auch die Leistungsdaten. Und wenn's was g'funden ham, kimmen's in mei Büro dort hinten links. O.k.“

#### Nix ist o.k.!

Die Kundin wendet sich verärgert ab und verlässt das Gelände, um sich anderweitig z.B. im Internet zu informieren. Ist ja auch gleich viel gemütlicher von zu Hause aus. Und schlechter bzw. unmotivierter beraten wird man ja da schließlich auch nicht. Und überhaupt: Was bitte schön ist ein SUV?

#### Zugegeben, das ist sicherlich nicht der Alltag, oder? ... oder??

Ob in München, Berlin, Hamburg oder irgendwo sonst in Deutschland; ob Gebrauchtwagen- oder Neuwagenverkauf: Das Thema Verkäufermotivation rangiert bei sehr vielen Vertriebsverantwortlichen sehr weit oben auf der Agenda. Millionenbeträge geben Unternehmen hierzulande jedes Jahr dafür aus, ihre Verkäufer zu „motivieren“.

Was ist dran am „Mythos Motivation“? Können Menschen allgemein und Verkäufer im Speziellen überhaupt durch äußere Motivatoren dauerhaft zu Höchstleistungen gebracht werden?

#### Was ist Motivation?

Zunächst ein kleiner Exkurs: Motivation (lateinisch *motus* = die Bewegung) bezeichnet in den Humanwissenschaften einen Zustand des Organismus, der die Richtung und die Energetisierung des aktuellen Verhaltens beeinflusst. Mit der Richtung des Verhaltens ist insbesondere die Ausrichtung auf Ziele gemeint. Energetisierung bezeichnet die psychischen Kräfte, die

das Verhalten antreiben. Der Begriff Motivation steht häufig im Zusammenhang mit Verhaltens- bzw. Handlungsbereitschaft.

Die Wissenschaft unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation (Zwei-Faktoren-Modell nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan). Das Konzept beschreibt unterschiedliche psychologische Anreizmodelle für das menschliche Verhalten.

Intrinsische (primäre) und extrinsische (sekundäre) Motivation (siehe Kasten unten und auf der folgenden Seite) schließen sich nicht grundsätzlich aus und können zugleich in derselben Tätigkeit wirken, allerdings sind beide nicht einfach kumulierbar. Extrinsische Motivation, die beispielsweise durch künstliche Anreize eine vorhandene intrinsische Motivation teilweise oder ganz verdrängt und die Wertigkeit der Handlungsfolgen durch den sog. Korruptionseffekt verschiebt, stellt häufig auf lange Sicht das dominante Antriebskonzept für die Psyche des Menschen dar.

Die Ursache dafür liegt in den Strukturen unserer Leistungsgesellschaft, die vorhandene intrinsische Motivation oft durch mitunter schädliche extrinsische Anreize nicht zur Geltung kommen lässt.

#### Wie lässt sich Motivation feststellen und bewerten?

Neben Beobachtung und recht unzuverlässigen Interviewmethoden bietet die Eigendiagnostik (z.B. Personalqualifikationsanalysen) einige verlässliche Verfahren

### Intrinsische Motivation

- Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen gelten als Prototyp selbstbestimmten Verhaltens. Das Handeln stimmt mit der eigenen Auffassung überein. Man ist bestrebt, eine Sache voll und ganz zu beherrschen.
- Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Spontaneität, Exploration und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt.
- Primär sind interessenbestimmte Handlungen zu erkennen, deren Aufrechterhaltung keine externen oder intrapsychischen Anstöße wie etwa Versprechungen oder Drohungen benötigt. Diese Motivation nimmt allerdings ab, wenn man den Versuchspersonen unterschiedlich geartete extrinsische Belohnungen wie beispielsweise Geld oder Auszeichnungen für eine ursprünglich intrinsische Aktivität anbietet.



an, um die Motivationslage eines Menschen festzustellen. Von zentraler Bedeutung hierbei ist die grundlegende Tatsache, dass dem weit verbreiteten Missverständnis begegnet werden sollte, es sei wichtig, dass ein Mensch motiviert ist.

Vielmehr darf prinzipiell festgestellt werden, dass jeder Mensch eine ihm eigene Motivationslage bzw. ein Geflecht von Antrieben und Handlungsstrategien besitzt, das ihn bei seiner Wahl der jeweils als für ihn selbst optimal empfundenen Handlungsweise zumeist unbewusst leitet.

Es stellt sich also nie die Frage, OB ein Mensch motiviert ist, sondern WIE er motiviert ist. Mit dieser Erkenntnis darf nicht verwechselt werden, dass sogenannte proaktiv motivierte Menschen, welche über einen höheren Reflektionsgrad darüber verfügen, was sie antreibt und wie sie diese Bedürfnisse gezielt einsetzen können, um sich selbst zu motivieren, zumindest im Arbeits- und Leistungsprozess höher angesehen werden als Menschen, denen ihre Motivationskonzepte nicht so bewusst sind und daher als re-aktiv bezeichnet werden. Letztgenannte Menschen brauchen häufig ein externes Anreizkonzept, das sich ihrer persönlichen Präferenzen und Erfahrungen bedient, sind aber vom Prinzip her nicht weniger stark motiviert, z.B. Strafe zu vermeiden oder einen unangenehmen Kontext zu verlassen.

### Extrinsische Motivation

- Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen treten in der Regel nicht spontan auf. Sie werden vielmehr durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung eine (positive) Bekräftigung erwarten lässt, oder die auf andere Weise instrumentelle Funktion besitzen, wie z.B. Ranglisten o.ä. Bewertungsformen.
- Handlungen, die mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen, zielen auf Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft ab.
- Extrinsische Motivatoren, die in den Handlungsablauf einer eigentlich intrinsisch motivierten Tätigkeit eingeführt werden, unterminieren zwangsläufig das Gefühl der Selbstbestimmung.

### Was motiviert die Menschen?

Die breite Masse der Menschen, weil sie nicht in Leitungsfunktion stehen, empfindet ihre Arbeit allerdings tatsächlich eher als unbequeme Notwendigkeit und entwickelt demnach mehr oder weniger offen erkennbare Strategien zur Leistungsvermeidung (siehe dazu auch das eingangs erwähnte Verkaufsbeispiel) und sind extrinsisch, also aufgrund der Bezahlung (z.B. durch ein verhältnismäßig hohes Fixum) und nicht durch die Arbeit als solche motiviert.

Viele Menschen sehen die Belohnung für ihre Handlungen und die damit mögliche Anerkennung im sozialen Kontext als Hauptantrieb für ihre Tätigkeit an und müssen, glaubt man einigen Verhaltensforschern, tatsächlich auch eher streng geführt werden.

Ein starker intrinsischer Motivationsfaktor ist das Aufgehen (Involviertheit) in einer Tätigkeit. Das bedeutet, dass die an einen Mitarbeiter gestellten Anforderungen mit seinen

Es stellt sich nie die Frage, ob ein Mensch motiviert ist, sondern wie er motiviert ist.

Thomas Ebrahim

Fähigkeiten korrespondieren. Liegen die Anforderungen dauerhaft über den eigenen Fähigkeiten, fühlt sich der Mitarbeiter überfordert bzw. gestresst (Angst). Liegen die Anforderungen dauerhaft unter den eigenen Fähigkeiten ist der Gefühlszustand Unterforderung bzw. Langeweile. Beide Zustände, Überforderung oder Unterforderung, bewirken im Endeffekt dieselben negativen Resultate für Arbeitgeber und Arbeitnehmer (siehe dazu auch das Flow-Modell des ungarischen Glücksforschers und Autors Mihaly Csikszentmihalyi, sprich: tschik-sent-mi-hayi).

### Was bringen Incentives?

Aus meiner persönlichen Beobachtung heraus, nach über 15 Jahren als Verkäufer, Unternehmer, Trainer und Coach, in denen ich dabei mit über 4.000 Verkäufern aus den unterschiedlichsten Branchen zusammengearbeitet habe, komme ich zu der Erkenntnis: Menschen, die sich bewusst (!) für die Tätigkeit des Verkäufers entschieden haben, verfügen größtenteils über ein hohes Maß an eigener sog. intrinsischer Motivation und sind häufig schon dankbar dafür, dass sie durch ihre Arbeitsbedingungen (z.B. das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten, Provisionssysteme etc.) nicht demotiviert werden.

Incentives wie tolle Reisen, teure Uhren, einen noch größeren Geschäftswagen etc. bilden in der Regel lediglich Anreize, die sich auf Dauer jedoch verbrauchen bzw. überreizen. Sie ersetzen keinesfalls eine motivierende Arbeitsatmosphäre wie z.B. zeitgemäßes Führungsverhalten der Vorgesetzten, offene Feedbackkultur, faire und leistungsbezogene Provisionssysteme und zielgerichtete Trainings- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen, um nur einige positive Einflussfaktoren zu nennen.

### Was machen gute Verkäufer?

Topverkäufer motivieren sich selbst! Sie haben Spaß am Erfolg, steuern diesen eigenständig und erfreuen sich an der Zufriedenheit und Treue ihrer Kunden. Einen „harten“ Verhandlungspartner empfinden sie nicht als Bedrohung oder Störung, sondern als Herausforderung und Chance, sich gegenüber dem Wettbewerb abzusetzen. Sie jammern auch nicht über fehlende Produktfeatures, den harten Wettbewerb und die scheinbar zu hohen eigenen Verkaufspreise, da sie stets am Kundennutzen interessiert sind. Sie gehen pro-aktiv und gutgelaunt auf ihre Kunden zu, verschließen sich nicht in ihrem Büro und warten bis der Kunde um ein Beratungsgespräch „bittet“. Sie ste-

hen voll und ganz zu sich selbst, ihrem Unternehmen, der Marke und seinen Produkten. Kurzum: Ein motivierter Verkäufer ist ein Vollprofi, der seinen Job mit Hingabe und Leidenschaft ausübt! Er ist dabei authentisch und begreift sich als eigenen „USP“ (Unique Selling Proposition)!

### Fazit

Die Hauptverantwortung für Motivation liegt also bei einem selber. Sie zeigt sich sehr deutlich im Zusammenspiel zwischen eigener Einstellung und dem daraus resultierenden Verhalten. Sie tritt insbesondere im Vertrieb/Verkauf deutlich hervor, da das Feedback darauf meistens unmittelbar durch den Kunden erfolgt (Sympathie – Antipathie; Kauf – Nichtkauf).

Jedoch sollten auch die Unternehmen und Vorgesetzten sich ihrer Verantwortung in diesem Zusammenhang bewusst sein. Falsche Personalauswahl bzw. -disposition, unzeitgemäßes Führungsverhalten und nicht (vor-)gelebte Unternehmenswerte lassen sich auch durch teure Incentives oder andere extrinsische Motivatoren dauerhaft und nachhaltig nicht kompensieren.

Handeln Sie... pro-aktiv! ■

„  
Ein motivierter Verkäufer ist ein Vollprofi, der seinen Job mit Hingabe und Leidenschaft ausübt.  
“  
Thomas Ebrahim

### Thomas Ebrahim



Seit mehr als 13 Jahren arbeitet Thomas Ebrahim, Jahrgang 1967, als Berater, Coach und Trainer für unterschiedliche Personen in Führung und Vertrieb. Begonnen hat der geborene Stuttgarter seine Karriere als Verkäufer in der Gabelstaplerbranche. Danach war er vier Jahre bei einem großen internationalen Trainings- und Beratungsinstitut als Senior Consultant mit den Schwerpunkten auf Marketing und Vertrieb tätig. Die von ihm 1998 mitgegründete RayCon Consulting Group GmbH ([www.raycon.de](http://www.raycon.de)) berät nationale und internationale Unternehmen in den Bereichen Personaldiagnostik, Organisations-/Personalentwicklung, Trainings und Coachings. Das Unternehmen beschäftigt in den Standorten Deutschland (München, Berlin) und Österreich (Wien) z.Z. 20 festgestellte Berater und Trainer.

Thomas Ebrahim tritt darüber hinaus in regelmäßigen Abständen als Gastdozent an der Steinbeis Universität Berlin zu den Themen „Rhetorik und Kommunikation“ sowie beim Siegfried Vögele Institut zum Thema „Aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung“ auf. Thomas Ebrahim lebt seit 1994 in München, ist verheiratet und hat eine fünfjährige Tochter.

### Kontakt

RayCon Consulting Group GmbH, Bajuwarenring 3, 82041 Oberhaching bei München  
Tel.: 0 89/6 27 89 70, Fax: 0 89/62 78 97 22, E-Mail: [info@raycon.de](mailto:info@raycon.de), [www.raycon.de](http://www.raycon.de)

