

Sales Leadership

Impulsartikel | fuehrung-stark.ch | Autor: Markus Müllner

«Unbossing» für Sales Leader?!?

Bossing wirkt schnell. Coaching wirkt nachhaltig. Wie sollte man als Geschäftsführerin oder Vertriebsleiter Key Account Manager führen? Genauso wie Verkäufer? Nein, sagen wir in unserem Impulsartikel, der die wesentlichen Zusammenhänge erfolgreicher Vertriebsführung mit Blick auf das Key Account Management beleuchtet.

Führungsansätze für das Key Account Management

Das Führen von Key Account Managern setzt ein Verständnis über die zwei grundsätzlichen Ansätze der **Motivation** voraus: Intrinsisch und extrinsisch (*Müllner/Belz/Zupancic 2021*). Intrinsisch meint «aus sich selbst von innen herauskommend» bzw. «etwas seiner selbst willen tun». Extrinsisch bedeutet durch Anreize von aussen. Es gibt die offensichtlich **extrinsischen Motivationsmittel** wie Gehalt, Bonus oder Geschäftswagenregelung. Aber auch die weniger offensichtlichen wie Anzahl Urlaubstage, kürzere Arbeitszeiten, Flexitime oder das firmeneigene Sportstudio. Im Prinzip sind alle Instrumente, die einen **abnehmenden Grenznutzen** für den Mitarbeiter haben, Mittel extrinsischer Motivation. Das heisst: Bei allem, bei dem die Zufriedenheit unterproportional im Vergleich zum Wert der erhaltenen Belohnung verläuft, hat man es auf lange Sicht mit sogenannten «Hygienefaktoren» zu tun. Mitarbeiter gewöhnen sich daran. Und fordern mehr davon. Dies vor allem dann, wenn sie mitbekommen, oder auch nur glauben, einer ihrer Kollegen bekäme mehr davon (*Müllner/Müllner 2020*).

Tatsächlich ist die Abgrenzung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation in der Realität **nicht so eindeutig**, wie es die Begriffe suggerieren (*Frey/Osterloh 2000, S. 25*). So sprechen in Aussicht gestellte Boni bei denjenigen, die ihren Selbstwert über die Bonushöhe definieren, die sie zu verdienen imstande sind, eine komplexe Motivwelt an, die vielfältige innere Vorgänge anregen. Für unsere Zwecke macht es daher Sinn, vereinfacht davon auszugehen, dass sich der von uns als **«Bossing»** bezeichnete, sogenannte transaktionale Führungsansatz, der auf Belohnungs- und Bestrafungspotenziale durch den Vorgesetzten basiert, stärker auf die extrinsische Motivation abzielen. Der von uns als **«Coaching»** bezeichnete transformationale Führungsansatz zielt hingegen mehr auf die intrinsische Motivation von Key Account Managern.

Der «Bossing»-Ansatz im Key Account Management

Unter dem «Bossing»-Ansatz verstehen *Müllner/Müllner (2021)* den in der Führungslehre als **transaktional** bezeichneten Führungsansatz, der auf der traditionellen ökonomischen Betrachtung des **Austauschs** fusst: Anbieter bieten Kunden Produkte und Dienstleistungen und tauschen diese gegen Geld oder andere Gegenleistungen der Kunden. Übertragen auf das «Managen von Humanressourcen» bedeutet das: **Lohn** und **Gratifikationen** gegen Arbeitsleistung. **Tadel, Abmahnung** und gegebenenfalls **Kündigung** im Austausch mit schlechter Arbeitsleistung. Diese Sichtweise findet sich auch heute noch in vielen klassischen Vertriebsorganisationen: Beim international erfolgreichen Befestigungs- und Montagetechnik-Händler *Würth* fahren noch immer die Verkäufer mit den höchsten Umsätzen die schicksten Dienstwägen (*Müllner/Belz/Zupancic 2020*).

Der «Coaching»-Ansatz im Key Account Management

Der als transformationaler Führungsstil bekannte «Coaching»-Ansatz zielt auf Mitarbeiter, die sich einer Sache (von innen heraus) **verpflichtet** fühlen, sich für ihre Sache, z.B. ihren Schlüsselkunden, **einsetzen** und die berühmte Extrameile gehen, **mitdenken** und ein Verantwortungsgefühl für ihre Sache entwickeln und selbst danach streben, sich **weiterzuentwickeln**. Dies setzt eine andere Art von Führung voraus als die oben beschriebene, auf Transaktion bezogene und häufig sich auf die bloss Weisungsbefugnis berufene Art der Führung.

Unserer Überzeugung nach geht es in der heutigen Vertriebswelt vor allem darum, Key Account Manager mitzunehmen, mit dem **Sinn** und Zweck des Unternehmens zu verbinden und sie kontinuierlich zu **befähigen**. Dafür können sich Geschäftsleitung und Vertriebsführungskräfte kaum auf ihre disziplinarische Weisungsbefugnis allein berufen. Vielmehr sollten sie durch ein **vorbildhaftes Handeln** ihre Mitarbeiter dazu bewegen, sich der gemeinsamen Sache verpflichtet zu fühlen. Ihre **Begeisterungsfähigkeit** kann Key Account Manager dazu animieren sich voll und ganz einzusetzen. Ihre spürbare Bereitschaft Key Account Manager weiterentwickeln zu wollen, stärkt deren Wunsch, sich aus der **Komfortzone** zu bewegen, auf **Neues** einzulassen und sich neue Fähigkeiten anzueignen. Diese Art der Führung hat mit den persönlichen Eigenschaften der Vertriebsleitung zu tun.

Situativ den richtigen Mix finden

Wenn es um die wirkungsvolle Führung von Key Account Managern geht, sollte man transaktionale gegenüber transformationaler Führung ebenso wenig schwarz-weiß sehen wie die extrinsische gegenüber der intrinsischen Motivation. Es geht für Key Account Management-Verantwortliche darum, den richtigen **Mix** an Führungsinstrumenten und -stilen zu finden.

Determinanten zur Bestimmung des geeigneten Mix sind:

- **Konkrete Situation:** In einer Krise braucht es oft schnelle, klare Anweisungen, wie mit wichtigen Kunden umzugehen ist, was für transaktionale Führungselemente spricht. Auch bedingen kundenspezifische **Verkaufsförderungsaktionen** gegen Geschäftsjahresende, wie der Anspruch die Sell-In-Zahlen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erhöhen oder bis zu einem bestimmten Zeitpunkt Preiserhöhungen bei Key Accounts durchzusetzen tendenziell mehr transaktionale Führungselemente des Bossing-Ansatzes wie Vorgaben und Kontrollen.
- **Unternehmenskultur:** Die Unternehmenskultur spielt auch in der Führung des Vertriebs eine wichtige Rolle. Im oben angesprochenen Beispiel *Würth* oder bei traditionellen *deutschen Grossunternehmen* mögen transaktionale Führungselemente besser passen als bei einem Unternehmen mit einer ausgeprägten Start-Up-, Shared-Economy- oder Shared-Leadership-Kultur.
- **Persönlichkeit des Führenden:** Authentizität ist für den Aufbau von Vertrauen wesentlich. Wenngleich unterschiedliche Situationen eine Anpassung des Führungsstils erfordern, macht es daher wenig Sinn, sich zu verstellen oder mit seinem Führungsverhalten die eigenen Werte und Überzeugungen zu verraten.
- **Persönlichkeit der Key Account Manager:** Menschen ticken unterschiedlich. Dies gilt auch für Key Account Manager. Bei Key Account Managern vom Typ „Korrekte“, mit einem hohen Grad an Selbstdisziplin und Zuverlässigkeit, braucht es vielleicht ein anderes

Mischungsverhältnis von transaktionalen und transformationalen Führungselementen als bei Key Account Managern, die dem Typus „Begeisterer“ entsprechen. Und Key Account Manager, die sich als „Hardseller“ begreifen, sollten anders angeleitet und motiviert werden als Key Account Manager vom Typ „Kümmerer“ (Müllner/Müllner 2021).

Im Zweifel: «Coaching» statt «Bossing»

Grundsätzlich neigen wir zur Empfehlung Key Account Manager tendenziell **transformationaler** zu führen (mehr «Coaching» als «Bossing») als andere Vertriebsmitarbeiter. Dies begründen wir mit ihrer erfahrungsgemäss hohen **Eigenmotivation**, ihrem starken Willen zur **Mitgestaltung** und der damit einhergehenden Notwendigkeit Key Account Managern **Freiräume** einzuräumen.

Unsere eigenen Vertriebsleitungserfahrungen wie auch die Rückmeldung einer Vielzahl der von uns gecoachten Vertriebsführungskräfte zeigten, dass andere Mitarbeiter des Vertriebs durchaus mehr transaktionale Führungsinstrumente vertragen. So erwarten viele **Verkaufsdienstmitarbeiter** klarere Ansagen und Vorgaben. Vertriebsführungskräfte sind daher gut beraten, die bei der Führung dieser Mitarbeiter auch Aspekte eines normativen oder direktiven Führungsstils zu nutzen. Dies gilt mit gewissen Einschränkungen auch für viele **Aussendienstmitarbeiter** im Flächenvertrieb. Zwar schätzen auch sie erfahrungsgemäss ihre Freiheit. Doch zeigen unsere eigenen Erfahrungen, dass gewisse Aspekte der transaktionalen Führung («Bossing»), insbesondere quantitative Vorgaben für Besuche oder die Kontrolle von Cold Calling Aktivitäten die Effektivität des Gebietsaussendienstes häufig verbessern.

Selbstreflexion: Entwickeln Sie **Ihre eigenen Gedanken** zur Führung Ihrer Key Account Manager:

- Welchen Typ Mensch zieht es in unserem Unternehmen ins Key Account Management?
- Welche «Coaching»-Ansätze liegen mir? Und wie kann ich die künftig noch stärker nutzen?
- Unter welchen Bedingungen sollte ich ein kurzfristig wirkendes «Bossing»-Verhalten an den Tag legen? Welches Risiko gehe ich damit im Hinblick auf eine nachhaltige Demotivation ein?

Quellen

Belz, Ch.; Müllner, M.; Zupancic, D. (2021): Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM-Konzept, 4. Auflage, München: Vahlen.

Frey, B. S./Osterloh, M. (2000): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. in: Frey, B. S./Osterloh, M. (Hg.): Managing Motivation, Wiesbaden, S. 20–42.

Müllner, M.; Müllner, C. (2020). Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager. Hamburg: Tredition.

Müllner, M.; Müllner, C. (2021). Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Auflage. Frankfurt: Springer Gabler.

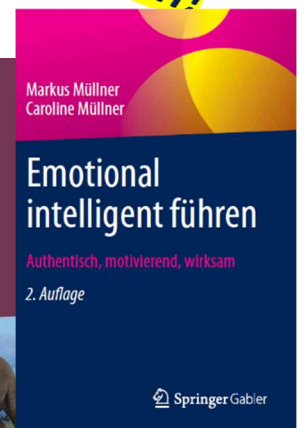
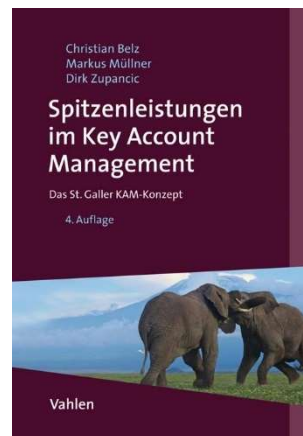
Kostenlose Sales Leadership Tools? Jetzt bestellen!

Weitere Konzepte, Checklisten und Methoden für eine wirksame Führung von Key Account Managern finden Sie in unserem **Sales Leadership Whitepaper** «**Key Account Manager erfolgreich führen**», das Sie **kostenlos** unter info@fuehrung-stark.ch bestellen können.

**Jetzt
kostenlos
bestellen!**

Mehr Sales Leadership und Key Account Management?

Ausführlichere Hintergründe zur erfolgreichen Führung von Key Account Managern finden Sie in unseren Büchern zum Key Account Management (*Belz/Müllner/Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM Konzept*, das 2021 im Vahlen Verlag erschienen ist | ISBN: 978-3-8006-6518-1 | e-Book: ISBN-13: 9783800646432). Weitere Checklisten und Hintergründe einer zeitgemässen Führung nach unserem Mental Leadership-Ansatz finden Sie in *Müllner/Müllner: Emotional intelligent führen*, das 2021 im Springer Gabler Verlag erschienen ist (ISBN: 978-3-658-33218-1 | e-Book: 978-3-658-33219-8).



Autor

Markus Müllner

(markus.muellner@fuehrung-stark.ch | +41 79 771 37 73 | +41 43 537 24 52)



- Executive Trainer und Universitätsdozent
- Experte für Führung und Sales Management
- Faculty Member an renommierten Executive und Business Schools
- Konzipiert und leitet Strategie-Workshops, Management-Seminare und Führungskurse
- Schafft gemeinsames Verständnis zwischen Top-, Mittel-Managern und Mitarbeitenden
- Ehemals Vertriebsleiter und Geschäftsführer in der Hörgeräte-Industrie (DACH-Region)
- Hat Management- und Führungsbücher in drei Sprachen veröffentlicht und zahlreiche populär-wissenschaftliche und akademische Fachartikel verfasst
- Reviewer der Asia Pacific Management Review
- Doktor der Universität St. Gallen (Dr. oec.)
- Unterrichtet auf Deutsch & Englisch

Unseren Sales Leadership Ansatz und professionelles Key Account Management vermittele ich als Executive Trainer in verschiedenen Führungsseminaren renommierter St. Galler und internationaler Weiterbildungsinstitutionen und Corporate Universitys im Rahmen von Präsenzseminaren, Management-Workshops, Online-Seminaren und Publikationen. Unser Sales Leadership Ansatz prägt darüber hinaus meine Vertriebsmanagement-Coachings, mit denen ich seit Jahren Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen beratend begleiten, in ihrem Handeln stärken und auf der Karriereleiter weiterentwickeln konnten. Siehe dazu auch unsere Homepage **fuehrung-stark.ch** bzw. **mental-leadership.ch**.

Für einen intensiveren Gedankenaustausch zu den behandelten Schwerpunkt-Themen sowie für Anfragen zu Vertriebsführungsworkshops, KAM-Seminaren, Vorträgen und Management-Coachings bitten wir Sie einfach und unverbindlich Kontakt zu uns aufzunehmen: Telefonisch unter +41 43 537 24 52 bzw. per E-Mail über info@fuehrung-stark.ch.

Zeitgemässe Ansätze erfolgreicher Vertriebsführung: Sales und Mental Leadership

Sales Leadership ist das Forschungs-, Beratungs- und Anwendungsgebiet, mit dem wir uns seit über 20 Jahren aus akademischer und aus praktischer Perspektive beschäftigen. Sales Leadership ist ein Führungsansatz, der darauf abzielt, nicht nur Verkauf und Key Account Management zum Erfolg zu führen, sondern das gesamte Unternehmen stärker auf Märkte und Kunden auszurichten, eine kundenorientierte Kultur zu entwickeln und das Denken und Handeln aller Mitarbeiter am Kundenerlebnis und am Mehrwert für Kunden auszurichten.

Emotionale Intelligenz hilft Menschen unter anderem, ihre Beziehungen zu anderen positiv zu gestalten. Wer sensitiv für die Stimmung anderer ist, sich in andere hineinversetzen, ihre Gedanken und Gefühle verstehen und positiv beeinflussen kann, schafft gute Voraussetzungen, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen. Dies ist für Key Account Manager, die ihre Kollegen in der Regel ohne Weisungsbefugnis führen müssen, wie auch für Vertriebsführungskräfte, die Verkäufer oder Key Account Manager führen, eine immer bedeutendere Führungskompetenz.

Dieses Hineinversetzen ist übrigens ein wichtiger Baustein des **Mental Leadership-Ansatzes**, einem am Denken ansetzenden Befähigen der eigenen Person und Dritter mit der Intention ein auf ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel ausgerichtetes engagiertes Handeln zu bewirken.