„Gentleman with A Color Test“: *Kunstwerk von Chad Wys, 2009, digitaler C-Print, 57 x 76 cm*

GUTER CHEF, GUTE VERKÄUFER

Auch wenn es manche Vertriebsleiter nicht wahrhaben wollen: Ihr Umgang mit den Mitarbeitern wirkt sich unmittelbar auf deren Beziehung zu den Kunden aus. Das zeigt eine groß angelegte Studie. Die gute Nachricht: Jeder kann lernen, worauf es im Alltag ankommt.

VON FELICITAS MORHART, WOLFGANG JENEWEIN, WALTER HERZOG UND SIMON BRÖSAMLE

Ein Vertriebsmanager hat letztlich ein großes Ziel: mit seinem Team nachhaltig hohe und profitable Umsätze zu erzielen. Das dafür nötige Handwerkszeug – Schulungen, Bonussysteme, modernes Marketingmaterial und so weiter – ist bekannt. Vielen Vorgesetzten ist aber nicht klar, dass ihr eigener Führungsstil maßgeblich den Erfolg der Mitarbeiter beeinflusst. Auch wenn sie selbst gar nichts mit einem Kunden zu tun haben, überträgt sich ihr Verhalten doch auf das Verhältnis zwischen den Beschäftigten und den Abnehmern.

Das ist das überraschende Ergebnis einer groß angelegten mehrjährigen Studie eines deutschen Finanzdienstleisters. Insgesamt nahmen daran 517 Kunden von 265 Finanzberatern und 111 Vertriebsmanager teil. Wir haben untersucht, ob die Manager einen eher transformationalen Führungsstil pflegen, also auf eine wertebasierte, partnerschaftliche Beziehung zu den Mitarbeitern setzen, oder einen stärker transaktionalen Führungsstil, der sich auf den Austausch von Leistung und Gegenleistung konzentriert. Anschließend haben wir die Zufriedenheit, Loyalität und Kooperationsbereitschaft der Kunden abgefragt.

Die Resultate sind eindeutig: Die Kunden transformational geführter Finanzberater waren signifikant zufriedener, loyaler und kooperativer. Grund ist der beziehungsorientierte Verkaufsansatz der Finanzberater, der wiederum durch den partnerschaftlichen Führungsstil der Vorgesetzten beeinflusst wird. Diesen Effekt nennen wir in Anlehnung an frühere Forschung Dominoeffekt der transformationalen Führung (siehe Servicekasten Seite 46).

Heißt das im Umkehrschluss, transaktional geführte Berater haben unzufriedenere, weniger loyale und weniger kooperative Kunden? Auch das konnten wir zeigen. Der transaktionale Führungsstil eines Managers mündet in entsprechende Verkaufsmethoden der Finanzberater, für die es letztlich nur um den Vertragsabschluss geht.

Wir erklären dieses Phänomen damit, dass die Vertriebsmitarbeiter von ihren Vorgesetzten lernen, wie sie mit Menschen umgehen sollen, und dies auf ihre Beziehung mit den Kunden anwenden. Ein Manager versucht Wahrnehmung, Entscheidungen und letztlich das Verhalten der eigenen Mitarbeiter zu beeinflussen; dasselbe strebt auch ein Verkäufer bei seinen Kunden an.

PARTNERSCHAFTLICH FÜHREN

Was heißt denn nun transformational im Vertrieb genau? Bei dem von uns untersuchten Finanzdienstleister bedeutet beziehungsorientiertes Verkaufen zum Beispiel, dass ein Berater zusammen mit seinem Kunden eine realistische Vision vom privaten Vermögensaufbau für den Kunden und dessen Familie entwirft. Im nächsten Schritt erläutert er, was das eigene Unternehmen zur Verwirklichung dieser Pläne beitragen kann, was möglicherweise die Konkurrenz besser könnte und was der Kunde selbst tun muss. Beziehungsorientierte Verkäufer fühlen sich dafür verantwortlich, den Kunden in seinem eigenen Interesse in Finanzthemen weiterzubilden, um mit ihm zur individuell besten Lösung zu gelangen. Sie agieren als unabhängiger Berater, Unterstützer und Vertrauensperson; das schließt ein, auch einmal Produkte der Konkurrenz zu empfehlen. In unserem Beispiel haben einige Berater eine so intensive Beziehung zu ihren Kunden aufgebaut, dass letztere nicht nur ihre finanziellen Angelegenheiten, sondern ihre gesamte Existenz dem Unternehmen anvertrauten, indem sie zu Mitarbeitern des Finanzdienstleisters wurden. Das ist wohl der Höhepunkt einer echten Partnerschaft zwischen Kunde und Unternehmen (siehe Kasten Seite 46).

ERFOLGREICH SCHULEN

Selbstverständlich führt nicht jeder Manager transformational. Wir haben daher zusätzlich untersucht, inwiefern sich durch Fort- und Weiterbildungen in einem Unternehmen eine partnerschaftliche Kultur entwickeln lässt, die sich auf der Kundenebene auszahlt.

Aussagekräftige Daten konnten wir im Rahmen eines Schulungsprogramms für transformationale Führung bei dem Finanzdienstleister ermitteln. Wir haben getestet, ob sich der Führungsstil der Führungskräfte, die das Training durchlaufen hatten, von dem derjenigen unterschied, die noch nicht teilgenommen hatten und als Kontrollgruppe dienten. Unter Berücksichtigung möglicher Einflussvariablen wie Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Hierarchieebene, Vertriebsregion, Stornorate und so weiter schnitten die geschulten Führungskräfte in einer rund fünf Monate später folgenden Befragung zu ihrem transformationalen Führungsverhalten in der Tat signifikant besser ab. Besonders eindrücklich zeigte sich der Unterschied zwischen Trainingsgruppe und Kontrollgruppe allerdings auf der finanziellen Ebene: Im Schnitt erzielten diejenigen Manager, die das transformationale Führungstraining verinnerlicht hatten, in ihrem Bereich einen um mehr als 32 Prozent höheren Umsatz als die Manager der Vergleichsgruppe.

FAZIT

Welche Schlüsse können Manager aus diesen Erkenntnissen ziehen?

Führungskräfte haben eine viel größere Vorbildfunktion, als weithin angenommen wird. Ihr Einfluss geht über die Firmenmauern hinaus und wirkt messbar über die Vertriebsmitarbeiter auf die Kunden. Interne Abläufe und Führungsstile bleiben damit nicht im Verborgenen oder hinter verschlossenen Türen.

Unsere Ergebnisse sind höchst relevant für die Managementpraxis. Sie belegen, dass eine transformationale Führungskultur einen Wettbewerbsvorteil im Markt generiert. Führungskräfte sollten für diesen Zusammenhang sensibilisiert werden.

In beratungsintensiven Branchen, in denen die Beziehungen zum Kunden

DER DOMINOEFFEKT IM VERTRIEB

Vertriebsmanager, die transformational führen, haben eine Reihe typischer Eigenschaften. Dieser Führungsstil veranlasst Mitarbeiter, partnerschaftlicher mit den Kunden umzugehen. Die Autoren bezeichnen dies als Dominoeffekt, weil sich das Verhalten der Vorgesetzten fallenden Dominosteinen gleich immer weiter fortsetzt.

FÜHRUNGSSTIL DER MANAGER	VERKAUFSSTIL DER VERTRIEBLER
■ Behandeln ihre Mitarbeiter wie echte Partner, integrieren sie in wichtige Entscheidungen und nehmen deren Feedback an.	■ Kreieren zusammen mit dem Kunden eine attraktive Vision der gemeinsamen geschäftlichen Beziehung.
■ Entwickeln zusammen mit ihrer Vertriebsmannschaft eine gemeinsame Vision, die auf Langfristigkeit, unternehmerische Verantwortung und Partnerschaft mit den Kunden ausgerichtet ist.	■ Definieren die Rolle des Kunden als Teil des Unternehmens und damit des Leistungserstellungsprozesses.
■ Geben Impulse zur geistigen Weiterentwicklung und fordern Vorschläge seitens ihrer Mitarbeiter ein.	■ Agieren als Vertrauensperson und moralisch tadelloser Experte.
■ Beurteilen die Leistung der Mitarbeiter nicht nur anhand quantitativer Ziele, sondern beziehen auch qualitative Verhaltenskriterien mit ein.	■ Nehmen sich Zeit, um die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu verstehen.
■ Sind ein Vorbild für Menschlichkeit, Integrität und Fairness.	■ Berücksichtigen Ziele und Werte der Kunden und sind um deren langfristiges Wohlergehen bemüht.
■ Schaffen eine Atmosphäre, in der die Gruppe der Vertriebsmitarbeiter ein gemeinsames Ziel verfolgt.	■ Fordern Kunden zu Feedback auf und integrieren dieses in ihre Arbeit.
■ Unterstützen die Mitarbeiter bei deren individueller Weiterentwicklung.	■ Entwickeln den Kunden weiter und stimulieren ihn zu Vorschlägen und Ideen.

zentral sind, sollte das Management verstärkt darauf achten, dass Führungskräfte einen authentischen transformationalen Führungsstil etablieren. Das bedeutet Führung durch persönliche Ausstrahlung, Inspiration, geistige Anregung und individuelle Behandlung der Mitarbeiter – Fähigkeiten, die jeder erlernen kann, wie Studien (siehe Servicekasten oben rechts) zeigen.

SERVICE

LITERATUR

BERNARD BASS ET AL.: Transformational leadership and falling dominoes effect, in: Group and Organization Studies, Volume 12 (1), 1987.

FELICITAS M. MORHART, WALTER HERZOG, TORSTEN TOMCZAK: Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, Journal of Marketing, Volume 73, September 2009.

HBM ONLINE

FELICITAS MORHART, WOLFGANG JENEWEIN: Was gute Führung ausmacht, in: Harvard Business Manager, November 2010, Seite 28, Nachdrucknummer 201011028.

KONTAKT

felicitas.morhart@unil.ch
wolfgang.jenewein@unisg.ch
walter.herzog@whu.edu
simon.broesamle@unisg.ch

NACHDRUCK

Nummer 201209044, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2012 Harvard Business Manager

FELICITAS MORHART
ist Assistant Professor für Marketing an der Universität Lausanne. Ihre Themenschwerpunkte sind aktuelle Fragen und Trends im Bereich der marketingorientierten Führung.

WOLFGANG JENEWEIN
ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, akademischer Direktor des Executive MBA und Direktor an der Forschungsstelle für Customer Insight.

WALTER HERZOG
ist Professor für Marktforschung an der WHU-Otto Beisheim School of Management.

SIMON BRÖSAMLE
ist Doktorand an der Forschungsstelle für Customer Insight.