

Sebastian Winter

Erfolgsfaktoren für die Förderung von Vertriebsmitarbeitern

Eine kritische Analyse bestehender Entwicklungsmaßnahmen

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2020 GRIN Verlag
ISBN: 9783346534798

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/1150534>

Sebastian Winter

Erfolgsfaktoren für die Förderung von Vertriebsmitarbeitern

Eine kritische Analyse bestehender Entwicklungsmaßnahmen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Hochschulzentrum Stuttgart

Bachelor-Thesis

im Studiengang Business Administration

zur Erlangung des Grades eines

Bachelor of Arts (B.A.)

über das Thema

**Erfolgsfaktoren für die Förderung von Vertriebsmitarbeitern –
eine kritische Analyse bestehender Entwicklungsmaßnahmen**

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	2
2.1 Ständige Veränderungsprozesse in der Wirtschaft	2
2.2 Herausforderungen für den Vertrieb	3
2.3 Entwicklungsmaßnahmen zur Mitarbeiterförderung	5
2.3.1 Definition Mitarbeiterförderung	6
2.3.2 Ansatzpunkte der Entwicklungsmaßnahmen	8
2.3.3 Nutzen und Ziele der Entwicklungsmaßnahmen	9
2.4 Instrumente für die Förderung eines Vertriebsmitarbeiters	11
2.4.1 Weiterbildung	11
2.4.2 Faktor Mensch	16
2.4.3 Mitarbeiterführung	19
3. Empirische Studie	22
3.1. Forschungsfrage und -design	22
3.2 Datenerhebung	23
3.2.1 Problemzentriertes Interview	23
3.2.2 Konstruktion des Interviewleitfadens	24
3.2.3 Stichprobenauswahl	25
3.3 Datenaufbereitung und –auswertung	25
3.3.1 Wörtliche Transkription	25
3.3.2 Analyse des Textmaterials	26
3.4 Darstellung der Ergebnisse	27

3.4 Interpretation der Ergebnisse.....	56
3.5 Kritische Reflexion anhand der Gütekriterien.....	59
4. Fazit und Ausblick	60
Literaturnachweis	62
Anlagen	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personalentwicklung nach Manfred Becker	7
Abbildung 2: Online-Umfrage im Vertrieb über Arten von Weiterbildungen	14
Abbildung 3: Bedürfnisturm des Menschen	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug aus dem Interview 2 mit Proband B.....	26
Tabelle 2: Ergebnis des ersten Interviews mit Proband A	27
Tabelle 3: Ergebnis des zweiten Interviews mit Proband B	30
Tabelle 4: Ergebnis des dritten Interviews mit Proband C	31
Tabelle 5: Ergebnis des vierten Interviews mit Proband D	34
Tabelle 6: Ergebnis des fünften Interviews mit Proband E.....	36
Tabelle 7: Ergebnis des sechsten Interviews mit Proband F	38
Tabelle 8: Ergebnis des siebten Interviews mit Proband G	41
Tabelle 9: Ergebnis des achten Interviews mit Proband H	46
Tabelle 10: Ergebnis des neunten Interviews mit Proband I.....	49
Tabelle 11: Ergebnis des zehnten Interviews mit Proband J.....	52

1. Einleitung

In der heutigen Zeit verändern sich die Prozesse und die Anforderungen in der Wirtschaft rasant. Unternehmen müssen Schritt halten und sich stetig entwickeln und verbessern, um nicht vom Wettbewerb verdrängt zu werden. Die Unternehmen sind gewillt, besser und mehr zu verkaufen, als die Konkurrenz.¹ Diese hohe Erwartungshaltung wird von der Vertriebsabteilung eines Unternehmens gefordert. Wenn die Vertriebsmitarbeiter ihren Beruf zufriedenstellend erledigen oder sogar weit übertreffen, wirkt sich das positiv auf das Unternehmenswachstum in Form einer Umsatzsteigerung aus.²

Die Voraussetzungen dafür, besser zu sein als die Konkurrenz, sind die Weiterbildungsmaßnahmen und das lebenslange Lernen in Kombination mit qualifiziertem Führungspersonal, um sich ständig weiterzuentwickeln. Denn so können die Vertriebsmitarbeiter ihre Produkte optimal an den Kunden bringen. Jedes Unternehmen hat bewährte Erfolgsfaktoren, um seine Mitarbeiter ideal zu fördern und zu entwickeln, denn in der Unternehmenswelt ist bekannt, dass der unternehmerische Erfolg zu großen Teilen mit der Leistung der eigenen Mitarbeiter zusammenhängt.³ Je mehr der Mitarbeiter in seinem Fachgebiet an Wissen und Fähigkeiten erlangt, desto mehr hebt er sich von seinen Konkurrenten ab. Ebenso ist eine systematische Vorgehensweise wichtig, um die Produkte effizient an den Kunden zu bringen. Dabei sind auch die Führungskräfte gefragt. Diese stehen in der Verantwortung der Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern, um gleichzeitig ein erfolgreiches System zu implementieren, das mehr Abschlüsse generiert.⁴

Jedoch werden diese Methoden oder Vorgehensweisen den Mitarbeitern nicht richtig vermittelt. Der Erfolg im Vertrieb stellt sich nur durch überprüfbare Prozesse und Systeme ein. Um ein erfolgreiches Unternehmen zu haben, das auch in Krisenzeiten erfolgreich verkauft, wird der Fokus auf den Faktor Mitarbeiter gelenkt.⁵ Für den Erfolg eines Unternehmens spielt der Mitarbeiter in dieser Arbeit die zentrale Rolle. An ihm steht und fällt das Unternehmen. Dabei stellt sich folgende Frage: Welches sind die Erfolgsfaktoren für die Förderung eines Mitarbeiters?

¹ Vgl. Czichos, R., Leistung durch Coaching, 2014, S.15f.

² Vgl. Biesel, H., Verkaufsaktiver Innendienst, 2009, S. 13ff.

³ Vgl. Dietze, U., Wickinghoff, H., Führung im Vertrieb, 2014, S. 10ff.

⁴ Vgl. Buhr, A., Vertrieb, 2011, S. 120f.

⁵ Vgl. Dietze, U., Wickinghoff, H., Führung im Vertrieb, 2014, S. 14f.

Um die Frage in dieser Bachelorthesis zu beantworten, werden Faktoren erforscht, die ausschlaggebend sind, um einen Vertriebsmitarbeiter optimal zu fördern und weiterzuentwickeln. Dabei werden im ersten Teil die Herausforderungen dargestellt, mit welchen Unternehmen in der Wirtschaftswelt aktuell zu kämpfen haben. Anhand dieser Grundlage wird aufgezeigt, welche spezifischen Herausforderungen auf die Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens zukommen. Anschließend werden geeignete Faktoren wie die Weiterbildung, der Faktor Mensch, sowie die Mitarbeiterführung beschrieben. Alle drei Faktoren dienen der Förderung des Mitarbeiters, um ihn zu einem erfolgreichen Verkäufer zu entwickeln.

Darauffolgend werden die theoretischen Grundlagen im Praxisteil in Form einer empirischen Studie durch mehrere Interviews analysiert. Diese Daten wurden durch einen qualitativen Interviewleitfaden nach Mayring erhoben. In den Interviews werden die aufgezeigten Faktoren durch die Probanden genauer beschrieben. Durch die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter konnte herausgefunden werden, in welcher Hinsicht die beschriebenen Faktoren erfolgreich wirken.

Diese Bachelorarbeit hat zum Ziel, die Erfolgsfaktoren in Form von Methoden oder Instrumenten darzustellen, um Vertriebsmitarbeiter zu besseren Verkäufern zu fördern. Darüber hinaus sollen aus diesen Faktoren die Maßnahmen zu einer erfolgreichen Mitarbeiterförderung auch auf weitere Berufsbilder übertragen werden können.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Ständige Veränderungsprozesse in der Wirtschaft

Die Wirtschaftswelt verändert sich stetig. Ganze Unternehmen, Branchen und Industrien transformieren sich. Das erschwert die täglichen Herausforderungen und Anforderungen für die Unternehmen, um auf dem Markt bestehen zu können und sich der Konkurrenz gegenüber durchzusetzen.⁶ Die Produkte werden anspruchsvoller, die Geschäftsmodelle und die Verkaufsprozesse agiler. Solche Veränderungen schaffen hohe Ansprüche an die Unternehmen. Es werden täglich neue Unternehmen gegründet, die mit ihren innovativen und disruptiven Geschäftsmodellen, bestehende Unternehmen vor große Schwierigkeiten stellen.⁷

⁶ Vgl. *Buhr, A.*, Vertriebsführung, 2017, S. 29ff.

⁷ Vgl. *Borgmeier, A. et al*, Geschäftsmodelle, 2017, S. 3ff.

Die Veränderungen durch die Digitalisierung sind vielfältig. Das Umfeld ist durch eine extreme Geschwindigkeit gekennzeichnet, wodurch der Digitale Wandel nur bewältigt werden kann, sofern bestehende Strukturen und Systeme ständig hinterfragt und gegebenenfalls an den Wandel angepasst werden. Zu viele Unternehmen setzen aus Gewohnheit auf Altbewährtes, ohne zu merken, dass sie überholt werden. Nicht nur die Berufe werden sich in Zukunft verändern, sondern auch die Anforderungen der Kunden verändern sich. Das erfordert für den Vertrieb eines Unternehmens die Integration neuer Strategien.⁸

Jedes Unternehmen sollte sich bewusst sein, dass die Digitalisierung exponentiell voranschreitet und nicht aufzuhalten ist. Die technologischen Gegebenheiten entwickeln sich ständig weiter und unterliegen einem Transformationsprozess, der nicht nur die Unternehmen betrifft, sondern jeglichen Bereich unseres Lebens. Für ein Unternehmen ist der Umgang mit diesen Veränderungsprozessen existenziell von Bedeutung. Die Unternehmen, die für sich eine Chance in der Digitalisierung sehen, um ihre Umsätze zu steigern, ihre Profitabilität zu erhöhen oder den Unternehmenswert zu steigern, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den Gewinnern des Wettbewerbs gehören. Wenn die Unternehmen nicht schneller, innovativer und kostenoptimierter agieren und dem Wandel nicht folgen, werden diese früher oder später vom Markt gefegt.⁹

2.2 Herausforderungen für den Vertrieb

Der Vertrieb ist heute und auch in Zukunft gekennzeichnet durch eine zunehmende Vernetzung der globalen Umwelt. Das führt zu einer Art Online-Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen für die Zukunft. Die Kunden haben die Möglichkeiten, sich alle relevanten Informationen über das jeweilige Unternehmen und deren Angebote über diverse Kanäle einzuholen. Dabei spielen die Social-Media-Kanäle und Online-Shops eine wichtige Rolle. Positive Bewertungen und Referenzen des Unternehmens und seiner Produkte auf den Online-Kanälen sind maßgeblich für den Erfolg. Daher ist es für ein Unternehmen von Relevanz, enorme Datenmengen zu sammeln, um das individuelle Kaufverhalten der Kunden analysieren zu können und somit Optimierungschancen zu nutzen.¹⁰

⁸ Vgl. Kurbel, K. Management Industrie, 2016, S. 5ff.

⁹ Vgl. Petry, T., Digital Leadership, 2016, S. 21ff.

¹⁰ Vgl. Katzensgruber, W., Pförtner, A., Sales 4.0, 2017, S. 11ff.

Durch die Digitalisierung ändert sich auch die Vertriebsorganisation. Die Prozesse und Abläufe werden schneller und enger miteinander vernetzt. Die technischen Möglichkeiten haben sich in den vergangenen Jahren stark verbessert. Die entstehenden dynamischen und flexiblen Netzwerke ermöglichen es, geringere Durchlaufzeiten, bessere Termineinhaltungen oder eine hohe Produktionsauslastung zu garantieren. Dies sorgt für große Vorteile gegenüber Wettbewerbern, die sich in ihrer Struktur nicht verändern wollen und starr ihre alten Systeme und Prozesse nutzen. Die Unternehmen, die aufgrund der effizienten technischen Ausstattung schneller auf Kundenanfragen reagieren können, werden einen erheblichen Vorsprung auf dem Markt erreichen. Das Ziel der Digitalisierung ist es, agiler zu sein, um so auf Veränderungen schnell und flexibel reagieren zu können. Der Vertrieb kann somit effektiver und effizienter seine Produkte an den Kunden bringen.¹¹

Um Prozesse im Unternehmen langfristig erfolgreich zu gestalten, spielen die beiden Faktoren Effektivität und Effizienz eine wichtige Rolle. Damit der Vertrieb eines Unternehmens effektiv agieren kann, ist die richtige Strategiewahl entscheidend, um viele Kunden zu gewinnen und zu halten. Ist die richtige Strategie gefunden, geht es darum, diese effizient umzusetzen. Dabei werden die gestellten Aufgaben und Anforderungen ressourcenschonend und kostenbewusst umgesetzt. So rückt eine ständige Optimierung der Arbeitsprozesse in den Fokus, um Zeit und Kosten zu sparen.¹² Die Kunden sollen dadurch schneller ihre gewünschten Produkte oder Dienstleistungen erhalten. Der Kunde ist daran interessiert, möglichst wenig Zeit aufzuwenden, um sein gewünschtes Produkt oder seine gewünschte Dienstleistung zu erhalten. Daher ist es auch im Sinne des Vertriebs, den Kaufprozess so effizient wie möglich zu gestalten, um gleichzeitig den Kunden und sich selbst zufriedenzustellen und gleichzeitig Zeit und Kosten zu sparen. Durch die Beschleunigung der Prozesse können dank der eingesparten Zeit gleichzeitig mehr Kundenanfragen oder -aufträge abgewickelt werden. Dies führt zu einer Umsatzsteigerung.¹³

Eine Art Abwehrhaltung des Vertriebs gegenüber dem Digitalen Wandel und dessen Möglichkeiten ist nicht zielführend. Denn dieser Bereich des Unternehmens hat die stärksten Berührungspunkte mit dem Kunden. Die Verkaufsabteilung erfasst die Veränderungen auf dem Markt am Schnellsten. Daher hat der Vertrieb eine wichtige

¹¹ Vgl. *Jahn, M.*, Industrie.4.0, 2016, S. 1ff.

¹² Vgl. *Preißler, P.*, Kostensenkung, 2006, S. 11ff.

¹³ Vgl. *Bruhn, M.*, Marketing, 2016, S. 3ff.

Rolle bei der Umsetzung des Digitalen Wandels, da die Nähe zum Kunden ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor einer gelungenen Innovationskultur ist. Auch die agile Anpassung bei auftretenden Veränderungen des Marktes spielt eine wesentliche Rolle.¹⁴

Der Kundenfokus und die Anpassungsfähigkeit sind beides Eigenschaften einer erfolgreichen Vertriebsabteilung, um einer der Vorreiter des Digitalen Wandels zu sein. Die Vertriebsorganisation erkennt neue Trends und Umsatzchancen schnell, um sich darauf entsprechend vorzubereiten. Daher ist es eine große Herausforderung, die Mitarbeiter im Vertrieb auf die sich ständig veränderten Schwankungen des Marktes und der Kunden vorzubereiten. Dazu gehören intensive Gespräche und Schulungen.¹⁵ Die Führungskraft sollte gewillt sein, die Mitarbeiter an die Hand zu nehmen und ihnen die Vorteile aufzuzeigen, die die ständigen Veränderungen mit sich bringen. Dabei sollten der persönliche Austausch und die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern im Vordergrund stehen. Denn ist der Wandel nach anfänglichen Schwierigkeiten vollzogen, wird spätestens anhand der steigenden Umsatzzahlen deutlich, welche Vorteile die Maßnahmen bewirken können.¹⁶

2.3 Entwicklungsmaßnahmen zur Mitarbeiterförderung

Für ein Unternehmen ist es wichtig, seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln, da die ständigen Veränderungsprozesse in der Welt laufende Maßnahmen erfordern, um weiterhin erfolgreich zu bleiben. Der Prozess der Mitarbeiterförderung beginnt noch während des Bewerbungsprozesses. Denn ein Unternehmen versucht die passenden Mitarbeiter für die eigene Vision und die damit verbundenen Ziele zu gewinnen und die potenziellen Mitarbeiter dafür zu begeistern.¹⁷

Doch in Zeiten des demografischen Wandels und der Digitalisierung ist es für die Unternehmen nicht mehr einfach, die passenden Kandidaten dafür zu gewinnen. Umso wichtiger ist es, die eigenen Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln und zu fördern.¹⁸

Darin liegt die Hauptaufgabe der Personalentwicklung. Sie sorgt dafür, dass die Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können und die zusammen ausgearbeiteten Ziele erreichen. Ebenso müssen die Anforderungen von Belastbarkeit, Eigenmotivation und Abrufbarkeit konstanter Leistungen erfüllt werden. Die Anforderungen in der Arbeitswelt

¹⁴ Vgl. Bosch, U. et al, Digital Offroad, 2018, S. 32ff.

¹⁵ Vgl. Feldmann, H., Preisverhandlungen, 2005, S. 24f.

¹⁶ Vgl. Bosch, U. et al, Digital Offroad, 2018, S. 96f.

¹⁷ Vgl. Wolf, G., Mitarbeiterbindung, 2018, S. 98f.

¹⁸ Vgl. Flato, E., Reinbold-Scheible, S., Personalentwicklung, 2006, S. 295f.

nehmen stetig zu, weshalb lebenslanges Lernen unvermeidbar ist. Diese Weiterbildung betrifft den beruflichen und den persönlichen Werdegang eines Mitarbeiters.¹⁹

In Form von Potenzialanalysen lassen sich die Stärken und Schwächen, sowie die Kompetenzen besser definieren, wodurch die Mitarbeiter in gezielten Bereichen gefördert werden können. Für die Unternehmen lohnt es sich, die Potenziale der eigenen Mitarbeiter zu erkennen, da durch deren individueller Förderung auch die Verbundenheit zum Unternehmen gestärkt wird.²⁰

Dabei stellt sich die Frage: Welche Entwicklungsmaßnahmen garantieren den Erfolg für die Förderung der Mitarbeiter? Dieser Bereich ist sehr vielfältig und es gibt sehr viele Faktoren, die förderlich für die Mitarbeiterentwicklung sind. Die Entwicklung fängt bei der Personalsuche an. Um für den Vertrieb den geeigneten Mitarbeiter zu finden, muss sich zuerst ein Bild darüber gemacht werden, welche Fähigkeiten und Kenntnisse die gesuchte Person besitzen muss. Allerdings spielt im Verkaufsbereich die Persönlichkeit eine größere Rolle. Als Vertriebsmitarbeiter ist es wichtig, sich als eine kommunikative Persönlichkeit auszuzeichnen, die im Stande ist, sich selbst zu organisieren und Eigeninitiative zu ergreifen. In dieser Bachelor-Arbeit wird auf drei bestimmte Persönlichkeitsfaktoren eingegangen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Förderung der Vertriebsmitarbeiter haben.²¹

Im Rahmen dieser Arbeit wird außerdem davon ausgegangen, dass die befragten Persönlichkeiten mit dem Berufsbild des Vertriebsmitarbeiters übereinstimmen.

2.3.1 Definition Mitarbeiterförderung

In dieser Bachelorarbeit wird der Begriff der Mitarbeiterförderung als Synonym für Personalentwicklung benutzt. Daher ist es von Vorteil, zuerst einmal zu verstehen wie Personalentwicklung zu definieren ist.

Die Personalentwicklung ist für alle Maßnahmen einer gezielten Mitarbeiterförderung zuständig, um die Kompetenzen in beruflicher und persönlicher Hinsicht der Mitarbeiter weiterzuentwickeln.²²

In der folgenden Abbildung werden die bestimmten Bereiche dargestellt, die mit dem Begriff der Personalentwicklung definiert werden können. Der Bereich

¹⁹ Vgl. *Kämmer, K.*, Personalentwicklung, 2015, S. 9.

²⁰ Vgl. *Flato, E., Reinbold-Scheible, S.*, Personalentwicklung, 2006, S. 295f.

²¹ Vgl. *Kämmer, K.*, Personalentwicklung, 2015, S. 24ff.

²² Vgl. *Mattenklott, A. et al.*, Personalentwicklung, 2011, S. 19f.