

Mit Intuition zu besseren Entscheidungen im Vertrieb

Trotz größer werdendem Tenor, die Intuition als gewinnbringende Ergänzung zur rational geprägten Entscheidungskultur im Vertrieb zu implementieren, scheint dennoch Unsicherheit und Unwissenheit über den richtigen Umgang mit der Intuition seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorzuherrschen. Durch die systematische Legitimierung der Intuition Vertrieb kann diesem Umstand entgegengewirkt werden.





PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School in Reutlingen.



NIKOLAS MÖHRMANN,
Student an der ESB Business School im Masterstudiengang International Business Development.

Die Intuition kämpft im vertrieblichen Umfeld trotz der unzweifelhaft positiven Eigenschaften im Wesentlichen mit zwei Problemen: Zunächst wird ihr als Entscheidungsgrundlage nicht die adäquate Wertschätzung entgegengebracht, die ihr zusteht. Dies entspringt nicht zuletzt der Tatsache, dass im Vertrieb die Rationalität tief ihre Wurzeln geschlagen hat – Kennzahlen, Zeit und Rechtfertigungsdruck gehören zum täglichen Geschäft. Was jedoch fehlt, ist eine offene und kritische Auseinandersetzung mit dem Einsatz der Intuition und ihrem Einfluss auf den Erfolg vertrieblicher Entscheidungen. Dieser Umstand manifestiert sich letztlich in der fehlenden Legitimation zur Nutzung der Intuition im Vertrieb. Entsprechend lässt sich auch das zweite Problem im Zusammenhang mit der Intuition im Vertrieb benennen: Durch die jahrelange Vernachlässigung in der betrieblichen Anwendung liegt kein offener Austausch darüber vor, wie ein erfolgreicher Eingang der Intuition in die vertrieb-

liche Praxis aussieht. Folglich werden die positiven Aspekte dieses körpereigenen, intelligenten Signals unter diesem Umstand eher zu einem Nachteil, da es für Mitarbeiter schlicht schwierig ist nachzuvollziehen, wie diese wertvolle, menschliche Ressource gewinnbringend eingesetzt werden kann. Dieser Unsicherheit geschuldet treten Fehlinterpretationen im Zusammenhang mit der Intuition in Erscheinung, die schlussendlich zu suboptimalen Entscheidungen führen.

Legitimierung der Intuition unbedingt erforderlich

Der erste Ansatzpunkt, um die Intuition im Vertrieb zu verankern, beinhaltet die Aufgabe seitens der Vertriebsleitung, einen Rahmen dafür zu schaffen, dass die Intuition in die Arbeits- und Entscheidungskultur aufgenommen wird. Ziel ist dabei, die Intuition als ernstzunehmendes Mittel in den vertrieblichen Entscheidungsprozessen zu etablieren und der Ratio als bewährtes Mittel eine wertvolle Partnerin zur Seite zu stel-

len, mithilfe derer vertriebliche Entscheidungen optimiert werden können. Hierzu ist eine positive Einstellung der Vertriebsmitarbeiter unentbehrlich, weshalb die Nutzung der Intuition zunächst „top-down“, von der Vertriebsleitung ausgehend bis in einzelne Teams, legitimiert werden sollte.

Um diese Legitimierung anzustoßen, ist zunächst eine Bestandsaufnahme notwendig. Diese beinhaltet sowohl die derzeitige Entscheidungskultur in den Teams zu analysieren als auch die den Mitarbeitern angebotenen und von ihnen genutzten Weiterbildungsmöglichkeiten zu reflektieren. Beides hilft, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Wertschätzung der Intuition bisher entgegengebracht wird, und bildet schließlich die Basis zur Ableitung geeigneter Maßnahmen, um die Intuition allmählich in den Vertrieb zu integrieren und zu legitimieren. Ein Beispiel für eine solche Maßnahme stellen gezielte Trainings dar, die nicht nur den Wert und die Grenzen der Intuition vermitteln, sondern auch den richtigen Umgang mit ihr schulen.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Intuition erkennen und deuten zu können spielt eine wichtige Rolle

Das zuvor genannte Beispiel bildet schließlich die Grundlage für den nächsten Ansatzpunkt um die Intuition im vertrieblichen Entscheidungsprozess zu implementieren. Dieser beschäftigt sich mit der Aufgabe, den Mitarbeitern den richtigen Umgang mit der Intuition im vertrieblichen Umfeld zu vermitteln. Durch die historisch gewachsenen Zweifel an der Intuition, einhergehend mit der Priorisierung logisch-analytischer Entscheidungen, ging das Vertrauen in die Intuition und das Wissen über ihren richtigen Einsatz verloren. Um dieses Wissen und Vertrauen zurückzugewinnen, ist es entscheidend, dass die Mitarbeiter erneut lernen, intuitiv zu handeln, also laut Wortherkunft in sich hineinzuhören. Das bedeutet zu erkennen, wann ihre Intuition auftritt und welche Signale der Körper dazu sendet. Besonders wichtig und schwierig ist es, Intuition von Gefühlen, Automatismen, Vorurteilen oder Launen un-

terscheiden zu können, andernfalls kann keine fundierte Entscheidung getroffen werden.

Neben der grundlegenden aber wichtigen Eigenschaft, die Intuition erkennen und unterscheiden zu können, ist es wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den

Die Nutzung der Intuition kann helfen, Entscheidungen im Vertrieb zu optimieren.

Wert der Intuition zu vermitteln. Hierbei sollen ihre Vorteile und geeignete Anwendungsbereiche gezielt benannt werden. Gleichzeitig darf die kritische Auseinandersetzung mit der Intuition nicht gescheut werden. Ihre Grenzen und negativen Eigenschaften müssen gleichsam wie ihre Vorzüge zur Sprache kommen. Als Resultat soll-

ten die Vertriebsmitarbeiter schließlich darin geschult sein, selbstständig über den richtigen Einsatz der Intuition entscheiden zu können. Konkret bedeutet das, zu wissen, wann es sich lohnt auf das Bauchgefühl zu hören, unter welchen Umständen ein logisch-analytischer Ansatz zu bevorzugen ist oder gar eine hybride Lösung zwischen Intuition und Ratio zum Einsatz kommen sollte.

Die Reflexion des Entscheidungsverhaltens stärkt das Vertrauen in die Intuition

Zum richtigen Umgang mit der Intuition gehört schließlich auch, das eigene Entscheidungsverhalten zu reflektieren, insbesondere dann, wenn der Vertriebsmitarbeiter die Intuition in seine Entscheidung miteinbezogen hat. Diese Reflexion sollte bestmöglich in einem offenen Rahmen, mit Vorgesetzten und Kollegen geschehen, um gemeinsam die Vorgehensweise und Entscheidung zu analysieren. Nur so können wichtige Lerneffekte erzielt werden, die das Entscheidungsverhalten in Zukunft positiv beeinflussen. An dieser Stelle sei zu erwähnen, wie wichtig die zuvor erläuterte Legitimierung seitens der Vertriebsleitung in diesem Zusammenhang ist: Sie ermöglicht den Einsatz der Intuition und ermutigt die Mitarbeiter, sie zu nutzen. Des Weiteren schützt sie Mitarbeiter, wenn sie Entscheidungen mithilfe der Intuition getroffen haben, diese aber nicht das allerbeste Ergebnis erzielen, und zuletzt fördert sie den Lerneffekt durch die eigene Reflexion und adäquates Feedback vom Vertriebs-

Zusammenfassung

- Die Anerkennung über den Nutzen, den die Intuition im Vertrieb bringen kann, wird allmählich größer
- Dennoch kämpft die Intuition mit der fehlenden Legitimation im Vertrieb und der Unsicherheit der Mitarbeiter über den Umgang mit ihrer Intuition
- Es ist zunächst Aufgabe der Vertriebsleitung, den Einsatz der Intuition zu legitimieren und ihre Mitarbeiter zu ihrer Nutzung in den richtigen Situationen zu ermutigen
- Dazu ist es wichtig, die derzeitige Arbeits- und Entscheidungskultur innerhalb der Vertriebsteams zu analysieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten
- Den richtigen Umgang mit ihrer Intuition lernen Mitarbeiter über gezielte Trainings, Weiterbildungsmaßnahmen und durch die Reflexion im Team



Handlungs-empfehlungen

- Gehen Sie in den Dialog mit den Mitarbeitern, um ein Gefühl für die Determinanten der aktuellen Entscheidungskultur zu erlangen.
- Stoßen Sie Weiterbildungsmaßnahmen an, die klassische Vertriebs-Trainings um eine Komponente zum Thema Intuition erweitern.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter, sich mit ihrer Intuition auseinanderzusetzen und sie in geeigneten Situationen bei der Entscheidungsfindung anzuwenden.
- Fördern Sie einen offenen Umgang mit Entscheidungen, die nicht ausschließlich rational getroffen wurden, um langfristige Lerneffekte erzielen zu können.

team. Dieser Lerneffekt stellt wiederum die Basis für die nächste Entscheidung dar, wodurch sich allmählich und nachhaltig das Verständnis für die Intuition und ihren bestmöglichen Einsatz verbessert.

Fazit

Trotz des positiven Einflusses, die die Intuition auf die Qualität von Entscheidungen haben kann, kämpft sie im Vertrieb aktuell mit zwei wesentlichen Problemen: der fehlenden Legitimation der Intuition im Vertrieb sowie der Unsicherheit der Mitarbeiter im Umgang mit ihrer Intuition.

Um diesen beiden Problemfeldern entgegenzuwirken, ist es wichtig, seitens der Vertriebsleitung einen geeigneten Rahmen für den Einsatz der Intuition zu schaffen, um einen offenen und kritischen Umgang mit der Intuition zu fördern. Im nächsten Schritt ist es schließlich von Bedeutung, die Wertschätzung der Intuition zu erhöhen, das Vertrauen in die Intuition zu stärken und den richtigen Umgang mit der Intuition zu vermitteln. Die Reflexion von Entscheidungen, die mithilfe der Intuition getroffen wurden, ermöglicht einen nachhaltigen Lerneffekt und stärkt das Vertrauen in die Intuition.

Nur über die Legitimation der Intuition können Mitarbeiter den erfolgreichen Umgang mit der Intuition erlernen und den Mut erlangen, sie auch tatsächlich einzusetzen. Wird dieses Ziel erreicht und die Intuition als Partnerin der Ratio in vertrieblischen Entscheidungsprozessen ange-

Mitarbeiter müssen den richtigen Umgang mit ihrer Intuition (wieder) erlernen.

sehen, kann sie ihre volle Wirkung entfalten und in Zukunft einen immer stärker werdenden, positiven Einfluss auf den Erfolg des Vertriebs nehmen.

von Prof. Dr. Marco Schmäh und Nikolas Möhrmann