

ESN: Sollten die besten Verkäufer gehalten werden, wenn sie die Regeln nicht einhalten?

Frédéric Le Pennec · 9. April 2025



Top-Performer, die die Regeln umgehen, mögen unverzichtbar erscheinen, aber sie schwächen das Vertrauen, die Transparenz und die Zusammenarbeit. Mittelfristig kostet ihr kollektiver Einfluss mehr als ihre individuelle Leistung.

Oft sind sie die effizientesten. Diejenigen, die dort unterschreiben, wo andere Schwierigkeiten haben. Diejenigen, die Umsätze generieren und den Betrieb aufrechterhalten, wenn die Zeiten hart sind. Man schaut sie bewundernd an... und manchmal auch mit Unbehagen. Denn hinter der Leistung stehen Methoden, die stören.

Nehmen wir ein Beispiel. Ein Business Manager eröffnet ein potenzielles Kundenkonto, das eindeutig einem Kollegen zugewiesen war, ohne ihn zu informieren. Er teilt die Projektabschlüsse seiner Consultants nicht mit und lässt sie unauffällig an neuen Projekten arbeiten, ohne dass das Team oder sogar der Vorgesetzte von ihrer Verfügbarkeit Kenntnis hat. Er trifft sich mit Kandidaten, trägt diese aber nicht in das ATS ein, arbeitet allein vor sich hin und gibt sie erst bekannt, wenn der Start bestätigt ist. Anscheinend ist er autonom, schnell und ergebnisorientiert. In Wirklichkeit zerstört er die Kollaborationsmechanismen, auf denen die Organisation basiert.

Und wenn man ihn lässt? Die negativen Effekte lassen nicht lange auf sich warten. Die Regeln verlieren an Glaubwürdigkeit: Warum ihnen folgen, wenn einige ohne Konsequenzen davonkommen? Die

Stimmung wird misstrauisch unter den Verkäufern. Jeder misstraut dem anderen, vermeidet es, Informationen zu teilen, hält seine Projekte geheim. Das Misstrauen gegenüber dem Management nimmt ebenfalls zu, das beschuldigt wird, illoyale Verhaltensweisen einfach deshalb zu übersehen, weil sie profitabel sind. Die Werte des Unternehmens werden zum Gegenstand von Spott.

Natürlich mag all das kurzfristig zweitrangig erscheinen. Man denkt, dass der Umsatz es ausgleicht, dass das Wichtigste ist, dass es "funktioniert". Einige behaupten sogar, dass ihre Energie eine Inspirationsquelle für die anderen sein sollte. Aber mittelfristig zerstört man das, was ein Team aufrechterhält: das **Vertrauen**, die **Transparenz**, den Willen, **gemeinschaftlich** zu agieren.

Ein guter Verkäufer ist nicht nur jemand, der verkauft. Es ist jemand, der verkauft , **ohne die Umwelt um sich herum zu schädigen**. Andernfalls ist er kein Vorteil mehr, sondern eine Schwäche, die als Stärke getarnt ist.