

Vertrieb – Verkäuferauswahl

Mit Strategie, System und Struktur zum richtigen Mitarbeiter

Von Doris Stempfle

Top-Vertriebsleute fallen nicht vom Himmel. Der Kampf um die besten Köpfe ist im vollen Gange. Welche Kriterien sollten Geschäftsführung und Personalabteilung bei Neueinstellungen beachten? Einweg-Rezepte helfen nicht weiter – gefragt ist eine strategische Betrachtungsweise.



Kein Einzelfall: Die neue Top-Verkäuferin hat mit besten Zeugnissen und Referenzen, mit kompetenter Gesprächsführung und sympathischem Wesen überzeugt. Dann die Ernüchterung: Die Praxis zeigt – sie agiert wenig strukturiert und es scheinen ihr analytische Fähigkeiten zu fehlen. Die sympathische Einzelkämpferin versteht es hervorragend, mit Bestandskunden eine Beziehung aufzubauen und Zusatzgeschäfte zu tätigen – die geborene Beziehungsverkäuferin. Doch die langfristig vordringliche Aufgabe der Vertriebsabteilung besteht darin, die Neukundenakquisition bezüglich komplexer und äußerst erklärungsbedürftiger Produkte voranzutreiben. Dazu ist „die Neue“ nur bedingt geeignet.

Strategisch aufstellen

Der Sympathie- oder Nasenfaktor ist bei Personalentscheidungen noch zu oft ausschlaggebend. Häufig verlässt sich eine Einzelperson – etwa der Vertriebsleiter als unmittelbarer Vorgesetzter – auf sein Bauchgefühl. Das kann gut gehen – muss es aber nicht. Denn viele Verkäufer beherrschen vor

allem eines: die Selbstdarstellung.

Auf der anderen Seite achten Vertriebsleiter und Personalchefs einäugig auf das fachliche Wissen, auf die Qualifikationen und Kompetenzen. Das führt zu Fehleinstellungen, die Trennung erfolgt dann, weil der neue Mitarbeiter einfach nicht ins Team passt.

Noch problematischer ist die mangelhafte Planung, mit der Unternehmen die Aufgabe der Neueinstellung angehen. Zu häufig ist die Fragestellung ausschlaggebend, welchen Verkäufertypus oder welche Kompetenzen *heute* notwendig sind, um im Tagesgeschäft erfolgreich zu agieren. Die mittel- und langfristige Planung wird sträflich vernachlässigt. Das Erfolgskonzept lautet: Strategisch und langfristig angelegte Personalentwicklung schlägt operative Hektik.

Unternehmen und Management stehen in der Verantwortung, zunächst einmal in strategische Klausur gehen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Welche Ziele verfolgen wir? Welche Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen sind notwendig, damit sie uns helfen können, unsere Ziele zu erreichen? Diese fast

schon selbstverständlichen Überlegungen führen zu einem Anforderungsprofil, mit dem das Qualifikationsprofil der potenziellen Bewerber abgeglichen werden kann.

Dieser Leitfaden führt zu Kriterien, die ein Verkäufer haben muss – oder haben sollte. Muss-Kriterien sind Schlüsselqualifikationen, ohne die es einfach nicht gelingt, Unternehmens- und Geschäftsziele zu erreichen. Ein Beispiel: Ein Unternehmen, dessen strategisches Ziel darin besteht, das Neukundengeschäft zu optimieren, braucht Verkäufer mit hoher Ziel- und Abschlussorientierung, die es verstehen, innerhalb kurzer Zeit zu überzeugen und zu begeistern. Liegt der Fokus auf dem Stammkundenmanagement, ist eher der Verkäufer mit hoher Beziehungsorientierung gefragt.

Produktpalette analysieren

Strategisch unterfüttertes Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil, Muss- und Kann-Kriterien bilden ein Raster, mit dem Personalchef und Vertriebsleiter auf die Suche nach dem idealen Verkäufer gehen. Ein weiteres Kriterium liefert das Produkt oder die Dienst-

leistung, die verkauft werden soll:

- Erklärungsbedürftige Produkte verlangen nach einer höheren Fach- und Analysekompetenz als Produkte mit hohem emotionalem Wert.
- Etablierte Produkte mit gutem Marktstanding kann primär der erfahrene Verkäufer verkaufen, der dem Kunden mit authentischen Beispielen die Qualitäten des Produkts nahe bringt und belegt.
- Bei Neuentwicklungen, die vor der Markteinführung stehen, ist eher der Verkäufertypus geeignet, der dem Kunden die Entwicklungschancen, die das Produkt für ihn eröffnet, in flammenden Bildern erläutert.

Natürlich ist es immer wünschenswert, einen Verkäufer einzustellen, der „alles“ beherrscht: Fachkompetenz, Sozial- und Beziehungskompetenz, Methodenkompetenz, emotionale Kompetenz. Der also ebenso knallhart Zahlen, Daten und Fakten zu analysieren versteht wie er empathisch die Kundenwelt betreten und ausleuchten kann. Doch da die eierlegende Wollmilchsau in freier Wildbahn selten vorkommt, müssen Prioritäten gesetzt werden. Die Produkte und Dienstleistungen bilden einen Ansatzpunkt, das Profil des „idealen Bewerbers“ zu konkretisieren.

Kundengruppen beachten

Dies leistet zudem das Kriterium „Kundentypus“: In der Regel haben Unternehmen es mit einer bunten, kaleidoskopischen Kundenlandschaft zu tun. Trotzdem sollte geprüft werden, ob es nicht Kundengruppen gibt, mit denen das Unternehmen in signifikanter Häufigkeit zu tun hat. Einleuchtendes Beispiel bietet etwa die Finanzbranche: Die Sparkasse mit tendenziell sicherheitsorientierten Kunden benötigt andere Verkäufertypen als die Investmentbank, die eine risikofreudigere Klientel ansprechen will und muss.

Untersucht werden muss mithin: „Mit welchen Kundentypen haben wir es im Wesentlichen zu tun, und welcher Verkäufer kommt mit einiger Wahrscheinlichkeit mit diesen Kunden am besten zurecht?“

Teamgefüge berücksichtigen

Was hilft der dynamischste Verkäufer mit Superstar-Zertifikat, wenn er nicht ins Team passt? Wenn die Chemie nicht stimmt, wenn es zwischen ihm und den Vorgesetzten, den Kollegen und Mitarbeitern ständig kracht? Wir betreten den komplexen Bereich des Verhaltens des neuen Mitarbeiters im Umgang mit der Mannschaft, in der er nun stürmen soll – und zwar im gewinnbringenden Zusammenspiel mit den anderen Teammitgliedern.

Wie teamfähig soll der Mitarbeiter sein? Wie ist das Team strukturiert, in das er integriert werden soll? Personalchef und

Vertriebsleiter müssen erst einmal feststellen, wie das Team tickt, wie die Menschen gestrickt sind, die bisher Erfolge errungen haben. Dann können sie beurteilen, über welche Persönlichkeit und Qualifikationen oder auch Werte der oder die „Neue“ verfügen sollte.

Vielleicht gibt es Gründe, einen dominant auftretenden Verkäufer einzustellen, der mit kreativer Innovationsfähigkeit das Team aus der Lethargie reißt. Oder einen ruhigen Harmonietyp, der ausgleichend wirkt und keine Gefahr für das bestehende Teamgefüge darstellt.

Bedeutend dabei auch: Gibt es eine Mentalitäts- oder Kompetenzlücke? Denn oft bedarf es eines ganz bestimmten Verkäufertypus oder eines Kollegen mit einer spezifischen Fähigkeit, um das Team nach vorne zu bringen.

Fazit: Erfolgreiche Verkäuferauswahl mit Sinn und Verstand, mit Strategie, System und Struktur spielt sich ab in dem magischen Fünfeck „Neuer Verkäufer, Unternehmensziele, Produkt, Kunde, Team“. Patentrezepte gibt es nicht – doch eindeutige Anhaltspunkte: Die Personalverantwortlichen können sich mit Hilfe der Analyse dieser Faktorenfelder die Grundlage verschaffen, um zu entscheiden, welcher der Bewerber der richtige ist.

Tipp: Im Einstellungsgespräch Verhaltensausrichtung erkennen

Eine erste Auswahl ist getroffen, die Bewerber erscheinen zum Gespräch. Fachkompetenzen lassen sich problemlos abfragen, schwieriger wird es mit den Sozialkompetenzen – darum:

- Nicht-materielle Motivation ansprechen: „Was gibt Ihnen Kraft, wenn es einmal nicht so gut läuft?“
- Persönliche Zielvorstellungen abklopfen: „Was haben Sie sich für die nächsten 3 Jahre vorgenommen?“
- Identifikationsgrad prüfen: „Was bringt es Ihnen persönlich, im Vertrieb tätig zu sein?“
- Erregungsgrad testen: „Was bringt Sie so richtig auf die Palme?“
- Selbsteinschätzung abfragen: „Welche Stärken und Schwächen haben Sie?“
- Teamorientierung thematisieren: „Wie wichtig ist es für Sie, mit anderen – etwa den Kollegen – eine gemeinsame Lösung zu finden?“

„Erfolgreiche Verkäuferauswahl mit Strategie, System und Struktur spielt sich ab in dem magischen Fünfeck ‚Neuer Verkäufer, Unternehmensziele, Produkt, Kunde, Team‘.“