

# Bequem war gestern

Gute Vertriebsmitarbeiter sind rar geworden. Personaler, die heute nach Top-Leuten suchen, müssen sich beim Recruiting richtig was einfallen lassen. Unterlagen sichten, Gespräche führen reicht nicht mehr.

Text \_ Stephanie Streif



Frauen haben es noch immer schwerer, in Führungspositionen im Vertrieb zu gelangen. Aber ein Wandel ist spürbar.

Dass erst gute Verkäufer ein Unternehmen so richtig profitabel machen, ist kein Geheimnis. Alle wissen Bescheid, und trotzdem haben viele Firmen den Erfolgsfaktor Mensch lange Zeit vernachlässigt. Die Situation hat sich in den vergangenen Jahren noch verschärft. »Der Arbeitsmarkt in diesem Bereich ist wie leer gefegt«, sagt Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter der Firmen Tempus, Persolog und Tempus-Consulting. Viele Unternehmen tun sich schwer damit, gute Vertriebsmitarbeiter

zu finden. Manche hängen aus lauter Verzweiflung ihr Jobprofil auf Autobahn-toiletten aus, weil sie hoffen, dass vielleicht doch irgendwelche Verkäufer sich nach dem Pippimachen umgehend melden. Natürlich nur die Besten.

## Von Jägern und Farmern

Doch was genau macht einen Vertriebler zu einem Top-Mann oder einer Top-Frau? Unterschieden wird in der Regel zwischen zwei idealtypischen Vertriebs-

mitarbeitern, dem »Hunter« und dem »Farmer«: Der »Hunter« (oder Jäger) ist hoch motiviert, krempelt die Ärmel hoch, um auf seiner Jagd so viele Neukunden wie nur möglich zu erbeuten. Der Farmer hingegen bestellt das Feld und erntet nach und nach die Früchte seiner Arbeit, er ist der perfekte Key-Account-Manager für die Bestandskundenpflege. Freundlich, zuverlässig, vertrauenswürdig. Er denkt strategisch, ist ein guter Netzwerker und eröffnet seinem Arbeitgeber ganz nebenbei neue

Kundenkontakte. Von wegen, im Vertrieb gebe es nur Stellen für die erfolgshungrigen Alphatierchen. Peter Winkelmann, Professor für Marketing und Vertrieb an der Landshuter Hochschule für angewandte Wissenschaft, wehrt sich gegen dieses Klischee: »Im Vertrieb gibt es viele anspruchsvolle Führungspositionen mit einer großen Vermarktungsverantwortung für Gebiete, Branchen oder Produktgruppen. Positionen, die auch für hoch qualifizierte Frauen spannend seien (Interview S. 52).

## Recruiting auf allen Ebenen

Fest steht, bequemes Recruiting war einmal. »Heute gibt es nur zwei Möglichkeiten, exzellente Mitarbeiter aufzuspüren«, glaubt Knoblauch. »Entweder der Personaler macht sich selbst auf die Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Oder aber er kennt gute Leute, die gute Leute kennen.« Headhunter seien derzeit gut im Geschäft. Recruiting muss auf allen Ebenen stattfinden. Oder wie Verkaufstrainer und Hardselling-Experte Martin Limbeck großen wie kleinen Unternehmen rät: »Lassen Sie sich etwas einfallen. Akquirieren Sie auf Messen, schreiben Sie Wettbewerbe aus, gehen Sie im Social-Media-Bereich auf Mitarbeitersuche und nehmen Sie den Einzelhandel unter die Lupe.« Dort – so Limbeck – gebe es viele versierte Verkäufer, deren Arbeitsbedingungen alles andere als optimal seien. Verkäufer mit schlechtem Einkommen und miserablen Arbeitszeiten. »Ihr Interesse an neuen Ideen und Herausforderungen dürfte groß sein. Außerdem schlummern dort oft Talente, die nicht ausgelastet sind und sehr viel erfolgreicher sein könnten.« Und genau die gilt es schnellstmöglich abzuwerben.

Hat der Personaler dann endlich ein paar Bewerbungen auf seinem Schreibtisch liegen, heißt es sichten und auswählen. Auch das lässt sich heute nicht mehr einfach nebenher erledigen. Anruf und Gespräch reichen nicht mehr. Knoblauch rät zu einem neunstufigen Auswahlverfahren, das offenlegt, ob ein Bewerber taugt oder nicht (siehe Kasten). Die Trefferquote im Recruiting lasse sich

damit enorm steigern – »nämlich von 20 auf 80 Prozent«, so der Personalexperte. Am Anfang des Prozesses steht eine ausführliche Jobbeschreibung, die die Anforderungen an die Bewerber konkret macht. Davon ausgehend, müssen die Daten der Bewerber über einen Personalfragebogen standardisiert und abgeglichen werden. Erst dann geht es ins Gespräch. Knoblauch empfiehlt, erst einmal telefonisch vorzufühlen. Wer dann noch als Bewerber in Betracht kommt, wird zu persönlichen Interviews einbestellt. Thomas Lang ist bei E-Plus verantwortlich für den Geschäftskundenvertrieb. Für ihn steht fest: »Das Vorstellungsgespräch ist das erste Verkaufsgespräch.« Ein guter Verkäufer muss seine Kunden verstehen, ihre Bedürfnisstruktur erkennen und diese best- und schnellstmöglich bedienen – nach Möglichkeit so charmant wie möglich. Langs Wunschkandidaten sind die »Challenger«, Menschen, die nicht nur

ihren Job als Herausforderung begreifen, sondern genug Selbstbewusstsein haben, um aus Fehlern zu lernen. »Es gibt viele Verkäufer, die keine Selbstkritik üben und – was noch schlimmer ist – die gar keine Lust aufs Verkaufen haben.« Etwa, weil sie beziehungsgetrieben sind und von allen gemocht werden wollen. Auch von den Kunden. Ergebnisorientierte Verkäufer funktionieren ganz anders, sie lieben den Wettbewerb, für sie steht der Vertragsabschluss im Vordergrund. Und schiebt man ihnen während des Bewerbungsgesprächs ein Handy mit der Bitte rüber, doch eben schnell mal bei Kunde XY anzuläuten, um ihm das neueste Produkt zu präsentieren, dann tun sie das. Ohne dabei ins Schwitzen zu kommen.

## Unternehmen müssen top sein

Leute wie Lang mögen Stresstests, um »den Bewerber aus seiner Komfort- [ ...

## → INFO DER ERFOLGREICHE WEG ZUM A-MITARBEITER

In der Wissensgesellschaft sind es die Mitarbeiter, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Doch wie die richtigen Mitarbeiter finden? Personalexperte Jörg Knoblauch rät auch dem Vertrieb zu einem neunstufigen Auswahlprozess.

→ **Anforderungsprofil erstellen:** Was exakt wird an diesem Arbeitsplatz benötigt?

→ **Netzwerk aktivieren:** Talente entdecken – den Pool an Bewerbern ständig pflegen, damit im Bedarfsfall genügend Bewerber für den Auswahlprozess da sind.

→ **Personalfragebogen zuschicken:** Ein Personalfragebogen hilft, die Daten der Bewerber zu standardisieren und gleichzeitig die Anzahl zu reduzieren.

→ **Telefoninterview:** Telefoninterviews anhand eines Leitfadens (20-30 Minuten pro Bewerber) helfen, die Zahl auf drei bis vier Bewerber zu reduzieren.

→ **Erstes Interview:** Mehrstündiges Interview anhand eines Leitfadens (mit mehreren Mitarbeitern aus dem Unternehmen) – anschließend ein bis zwei Kurzinterviews.

→ **Referenzen einholen:** Drei bis fünf Referenzgespräche sind unverzichtbar. Referenzgeber sind frühere Arbeitgeber und Vorgesetzte.

→ **Zweites Interview:** Hier geht es um Werte und Charakter. Eine alte Erkenntnis: Wir stellen ein wegen fachlichen Fähigkeiten und entlassen wegen charakterlichen Schwächen.

→ **Den Bewerber für das Unternehmen »gewinnen«:** Jetzt gilt es dem Bewerber das Unternehmen zu »verkaufen«. Wer jetzt noch im Rennen ist, hat viele attraktive Angebote.

→ **Probezeit nutzen:** Die Formulierung von Meilensteinen hilft, die Entscheidung zu verifizieren. Exzellente Firmen sind nicht rücksichtslos, aber rigoros.

Quelle: Jörg Knoblauch, Jürgen Kurz: Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen; Frankfurt, New York (Campus) 2009.