

INTERVIEW »FRAUEN IM VERTRIEB«

zone herauszulocken. Ich versuche, ihn durch Provokation unter Druck zu setzen«. Schließlich verlange ihm der Job im Alltag auch viel ab. Weiter setzt Lang auf Diagnostikinstrumente wie den systematisierten Interviewbogen und die Kernkompetenzanalyse. Denn bei der Suche nach Mr. oder Mrs. Right sollte sich kein Personaler nur auf sein Bauchgefühl verlassen. Mit Hilfsmitteln und Tools lässt sich das Auswahlverfahren stark systematisieren: Jedem Interview, so die Meinung vieler Experten, sollte unbedingt ein Leitfaden zugrunde liegen. Außerdem ist es immer besser, mehrere Gesprächspartner mit an den Tisch zu holen. Persönlichkeits- und Analyse-Tools helfen, sich dem Bewerber anzunähern: Ist er der analytische oder der emotionale Typ? Ist er mehr Macher oder Stratege? Das Insights MDI zum Beispiel ist ein Test, das sowohl Persönlichkeit als auch situationsbedingte Anforderungen abfragt. Das Reiss-Profil hingegen will herausfiltern, was wen antreibt und warum. Es liefert Modelle zur Analyse der individuellen Motivstruktur.

Die Tatsache, dass der Markt kaum noch gute Vertriebsmitarbeiter hergibt, setzt viele Unternehmen unter Druck. Sie müssen neue, unkonventionelle Wege gehen und für die wenigen guten Leute die besten Anreize schaffen: Der Dienstwagen sollte top sein, genauso wie die Bezahlung, und – ganz wichtig – die Boni müssen stimmen. Darüber hinaus braucht es Strukturen, die ein flexibles Zeitmanagement zulassen. Wie das Homeoffice, das gerade Mitarbeitern, die viel unterwegs sind, etwas Luft verschafft. »Nein«, so Limbeck, »es reicht nicht mehr, den Vertriebler ein tolles Produkt oder eine super Dienstleistung verkaufen zu lassen. Das hat er auch vorher getan.« Spitzenleute entscheiden sich für ein Unternehmen, weil es attraktiv ist. Und sie gehen wieder, wenn es wegen der Führungskraft nicht mehr läuft. Darum am besten vom ersten Tag an dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, gebraucht zu werden. Der erste Eindruck ist der wichtigste – auch vonseiten des Unternehmens. Denn für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

redaktion@acquisa.de

Der Vertrieb ist nichts für Frauen, so ein gängiges Klischee – zu wettbewerbsgetrieben, zu zeitintensiv. Stimmt nicht, hält Professor Peter Winkelmann, Vertriebsexperte an der Hochschule Landshut, dagegen.

acquisa: Herr Winkelmann, der Vertrieb gilt als Männerdomäne. Wo sind die vielen Frauen abgeblieben, die zusammen mit ihren männlichen Kollegen BWL studiert haben? Peter Winkelmann: Es gibt überraschend viele Frauen im Vertrieb – vor allem in den Customer-Service-Bereichen. Das Problem ist allerdings, dass im Rahmen der akademischen Ausbildung kaum für den Vertrieb und schon gar nicht für die spannenden Führungspositionen geworben wird. In namhaften Marketing-Lehrbüchern kommt das Thema Vertrieb noch nicht einmal im Inhaltsverzeichnis vor. Außerdem wird Vertrieb häufig gleichgesetzt mit Abverkauf, und in Deutschland haben Verkäufer noch immer ein Imageproblem. Andere Bereiche wie Marketing, Controlling oder Personalwesen kommen glamouröser daher. Keiner denkt an Buchhalter, wenn er Controlling hört.

acquisa: Versagen die Hochschulen, weil sie den Absolventen nicht die ganze Bandbreite an Arbeitsmöglichkeiten vor Augen führen? Winkelmann: Ja, viele. Die verschiedenen Berufsfelder innerhalb des Vertriebs sind vielen Studierenden gar nicht bekannt. Genauso wenig wie das enorme Potenzial der B2B-Märkte. Und wenn die Absolventen dann nach ihrem Studium endlich in die Praxis gehen, müssen sie feststellen, dass auf vier Stellen im Vertrieb gerade mal eine Stelle im Marketing kommt. Und um noch einmal auf die Frauen zu sprechen zu kommen: Für viele ist der reine Verkaufsjob uninteressant, weil sie davon ausgehen,

dass sie ständig zu Kunden fahren müssen. Familienkompatibel erscheint das nicht. Dass eine Vertriebsorganisation sowohl thematisch als auch strukturell sehr viel mehr zu bieten hat, ist ihnen gar nicht bekannt.

acquisa: Welche Positionen wären für Frauen im Vertrieb spannend? Und warum ausgerechnet die?

Winkelmann: Grundsätzlich ist Verkaufen eine ehrenwerte und für die Unternehmen existenziell wichtige Tätigkeit. Wer gerne unterwegs ist und Freude am täglichen Kundenkontakt hat, soll das tun – egal, ob Mann oder Frau. Doch der Mangel in der Wirtschaft liegt in qualifizierten Vertriebsführungs Kräften. Im Vertrieb gibt es viele anspruchsvolle Führungspositionen mit einer großen Vermarktungsverantwortung für Gebiete, Branchen oder Produktgruppen. Und in diesem Bereich lassen sich Arbeitszeiten sehr viel besser organisieren. Der technische Vertrieb eines Automobilzulieferers zum Beispiel hat einige wenige Schlüsselkunden zu betreuen. Da geht es nicht um die Quantität von Kundenbesuchen und um Verkaufsabschlussraten, sondern um die Qualität der Kundenbetreuung. Solche Jobs sind hochspannend, gut dotiert und lassen noch genügend Raum für die Familie.

acquisa: Und die Unternehmen selbst, haben die überhaupt Interesse an Frauen? Winkelmann: Die meisten Unternehmen dosieren ihre Suche nach Top-Vertrieblern sehr intelligent. Sie wollen einen guten Mix aus jungen und alten, deutschen und internationalen, weiblichen und männlichen Arbeitnehmern. Trotzdem bin ich der Meinung, dass der Weg für Frauen in Führungspositionen nach wie vor härter ist, weil unsere Gesellschaft nicht gut darauf eingerichtet ist, Beruf und Familie zu vereinbaren. Das wird sich hoffentlich bald ändern, oder besser ändern müssen, denn die Industrie weist heute schon einen Mangel an konzeptionellen Vertrieblern auf.

Professor Peter Winkelmann von der Hochschule Landshut will Frauen für Führungspositionen im operativen Vertrieb qualifizieren.

