

Die richtige Verkäuferauswahl in Entsorgungsunternehmen ist kein Zufall

Für viele Vertriebsmanager ist der „Nasenfaktor“ noch immer entscheidend, wenn sie einen neuen Verkäufer einstellen. Dadurch setzen sie jedoch eher auf Glück und Zufall bei der Personalauswahl. Kein Wunder, dass 46 % der Neueinsteiger im Vertrieb innerhalb der ersten 18 Monate scheitern. Zahlreiche Praxisfälle zeigten auf, dass vor allem bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter einige Fallstricke lauern.

Rainer Skazel

Die meisten Einstellungen in Entsorgungsunternehmen laufen so oder so ähnlich ab wie in nachfolgendem Beispiel: Der Lebenslauf lückenlos, die Referenzen überzeugend und im persönlichen Gespräch hatte der Bewerber seine Verkaufserfolge glaubhaft gemacht – die Entscheidung für ihn schien also eine gute Wahl für das Unternehmen und seine Ziele zu sein. Ein Trugschluss, wie sich innerhalb kurzer Zeit herausstellte. Der Kandidat entpuppte sich als unterdurchschnittlicher Verkäufer, dem die wesentlichen Erfolgsmerkmale von Spitzenleuten fehlten. Für das Entsorgungsunternehmen ein kostspieliges Intermezzo.

„20 % der Mitarbeiter generieren 80 % des Umsatzes“ – ein Wert, der von zahlreichen Vertriebsverantwortlichen bestätigt wird. Werden die Führungskräfte gefragt, wer sie die meiste Zeit in Anspruch nimmt, so sind es nicht die erfolgreichen 20 %, sondern die Mitarbeiter mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen. Eine Führungs- oder gar Rekrutierungseffizienz ist somit nicht gewährleistet. Oft wird erst nach monatelanger Investition in einen neuen Vertriebsmitarbeiter erkannt, dass dieser überhaupt kein „Verkäufer“ ist.

Trotzdem erfolgt die Personalauswahl in Entsorgungsunternehmen weiterhin zum größten Teil intuitiv. Viele Vertriebsmanager und Unternehmer liefern dem Autor immer wieder Aussagen wie „Ich erkenne gute Verkäufer auf den ersten Blick“. Auch die Tatsache, dass nach wie vor fast ausschließlich das Bewerbungs-

gespräch als Basis für eine MitarbeiterEinstellung herhält, zeigt die Problematik auf: Die Unternehmen bauen für ihre Zukunft mehr auf Glück und Zufall anstatt auf objektive Kriterien und Prozesse. Eine teure und langfristig gesehene fatale Vorgehensweise. Die Fehleinstellung eines einzigen Mitarbeiters kann leicht Kosten in Höhe von rund 50.000 Euro verursachen!

Zwar werden bei der wichtigsten Ressource und Investition eines Unternehmens, dem „Human Capital“, Zeugnisse und fachliche Qualifikationen überprüft. Ob und wie der Mensch an diese Stelle „passt“, bleibt jedoch meist unberücksichtigt. Dabei ist die emotionale Intelligenz mittlerweile die höchstbezahlte Intelligenz. Und das gilt nirgendwo mehr als im Vertrieb. Denn in keinem Bereich des Unternehmens wird die richtige Person am richtigen Platz schneller Ergebnisse erbringen. Für Management-Vordenker Brian Tracy sind die Ursachen für erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen sehr einfach: „Erfolgreiche Unternehmen machen große Umsätze und Gewinne, erfolglose Unternehmen machen wenig Umsatz und keine Gewinne!“ Diese simple Tatsache trifft heute verstärkt zu.

Viele Verkäufer werden aufgrund ihrer Fertigkeiten eingestellt, wegen ihrer Einstellungen aber wieder entlassen. Doch welche Talente erfordert der Job bestehender oder neu zu rekrutierender Mitarbeiter in einem Entsorgungsunternehmen? Eine Frage, die wohl die wenigsten Unternehmen beantworten können. Erfahrungsgemäß haben nicht einmal drei Prozent von ihnen jemals ein „Benchmark-Profil“ für die Position erstellt. Dabei ist nicht von Stellenbeschreibungen und Aufgabenbereichen die Rede, sondern von den emotionalen Fähigkeiten und den oft zitierten Softskills oder Talenten, gemäß aktueller Studien wichtiger als die Hardskills. Damit sind die angeborenen Persönlichkeitseigenschaften, Wertvorstellungen sowie die angeborenen und erlernten Kompetenzen gemeint. Bringt ein Kandidat die für den Job geforderten Softskills mit, sind diesem Mitarbeiter die benötigten Hardskills ohne großen Aufwand beizubringen. Verfügt er dagegen über die Hardskills, aber die fehlenden emotionalen Talente und müssen diese ihm erst nähergebracht werden, sorgt das in der Regel für viel Frust und Demotivation, innere Kündigung, hohe Fluktuation und niedrige Effektivität.

Verkäufer ist nicht gleich Verkäufer

Der Unterschied zwischen Spitzenverkäufern und ihren weniger erfolgreichen Kollegen könnte größer nicht sein. Die Top-Seller

/ Kompakt /

- Für optimale Leistung im Beruf sind ein bestimmtes Wissen, Fachkenntnisse, Verhaltensmuster, soziale Kompetenzen und Werte erforderlich. Mit Hilfe eines Benchmarking-Prozesses sollte ein Unternehmen diese Aspekte möglichst genau definieren. Dazu muss entschieden werden wie das ideale Profil sein soll.
- Gute Verkäufer brauchen nicht nur die „richtige“ Motivation und Werteorientierung sowie die „richtige“ Persönlichkeit. Erforderlich ist auch die klassische Verkaufskompetenz, das spezifische Wissen von Akquise bis zum Abschluss.
- Teameffizienz betrifft sowohl die Qualität als auch Effizienz der Ergebnisse, die durch unterschiedliche Persönlichkeitstypen positiv beeinflusst wird.

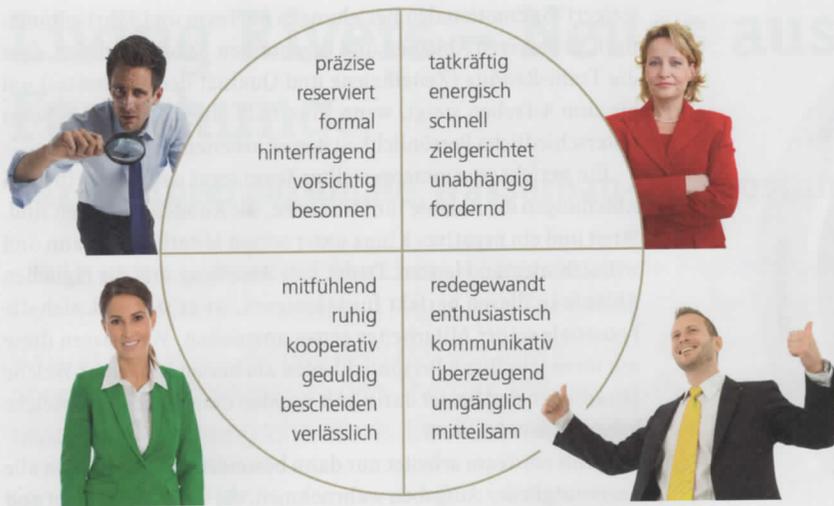


Bild 1: Eigenschaften der Farbtypen
(Quelle: Deutsches Institut für Vertriebskompetenz)

werden von einem starken ökonomischen Antrieb angespornt. Sie fragen sich zuerst, was ihnen ihr Engagement finanziell bringt und welche wirtschaftlichen Vorteile sie den Kunden damit bieten können. Eine unter Umständen bedeutende Frage für die Auswahl des richtigen Mitarbeiters. Denn befindet sich das Unternehmen in einem Verdrängungsmarkt, in dem aktiv neue Kunden akquiriert und erschlossen werden müssen, benötigt es eine andere Verkäuferpersönlichkeit als in einem Markt, in dem das Beziehungsmanagement im Vordergrund steht, also bestehende Kunden zu pflegen und über Referenzen auszuweiten. Im ersten Fall empfiehlt sich der Einsatz extrovertierter Persönlichkeiten mit starker Ziel- und Abschlussorientierung, während sich für das Beziehungsmanagement eher leicht introvertierte Persönlichkeiten eignen, die gut zuhören können und in der Lage sind, die Beziehung zu pflegen und zu binden.

Bei der richtigen Rekrutierung von Verkäufern kann man vier Grundtypen unterscheiden: Den Roten, den Blauen, den Grünen und den Gelben (**Bild 1**).

- **Rot:** Dieser Grundtyp ist selbstbewusst und entschlossen, wird vom Gegenüber schnell als Experte wahrgenommen und liefert prägnante, komprimierte Präsentationen und überzeugende Lösungsansätze. Selbst schwierige Kunden übernimmt er gerne. Allerdings sollte der rote Verkäufer des Öfteren seine Meinung zurückstellen, mehr auf den Kunden eingehen und die Zufriedenheit des Kunden in den Vordergrund stellen. Ein ruhiges und sachliches Gespräch, bei dem man seine persönliche Beziehung zum Kunden hervorhebt, führt eher zum Abschluss, als die aggressive, dominante Art, mit der der Kunde sich überrumpelt fühlt.
- **Gelb:** Beim gelben Verkaufstyp entspannt sich der Kunde durch dessen lässigen Stil, er wird durch die Begeisterung des Verkäufers mitgerissen. Der Gelbe ist einfallreich, anpassungsfähig und flexibel, Kaltakquise ist seine große Stärke. Allerdings ist seine Vorbereitung oft unzureichend und er kann ungeduldig wirken. Wichtig wären ein strukturiertes und detailliertes Arbeiten und positive Ergebnisbesprechungen mit den Mitarbeitern.
- **Blau:** Er ist ein echter Experte und strahlt das auch aus, denn er weiß alles über das Produkt und ist auf den ersten Kundenkontakt perfekt vorbereitet. Der Blaue wertet die Situation und die Fakten sehr gründlich aus und liefert eine detaillierte Präsentation. Allerdings teilt nicht jeder Kunde dieses hohe Qualitätsin-

teresse, andere werden durch das Jonglieren mit Fremdwörtern abgeschreckt. Auch wirken blaue Verkäufer eher still und verschlossen und können manchmal das Eis zum Kunden nur schwer brechen. Dadurch verlieren viele Kunden das Interesse, da ihnen der Kontakt zu unpersönlich erschien.

- **Grün:** Dem grünen Verkäufer ist es wichtig, seine Kunden langfristig an sich zu binden. Er baut schnell Brücken zum Kunden und analysiert genau, was sein Gegenüber braucht. Seine Präsentationen sind überzeugend und konsequent, allerdings fehlt es oft an Begeisterung und Flair, wenn sich der Verkäufer unsicher fühlt. Auch wirkt der Grüne manchmal verkrampft, bemüht oder angestrengt. Deshalb sollte er sich lieber nicht so emotional einbringen, sondern sachlich bleiben und kurzfassen.

Benchmark the job!

Um sich also Flops in der Personalauswahl schon im Vorfeld zu ersparen, sollte ein erster Schritt daher immer ein Benchmark-Profil sein. Das Entsorgungsunternehmen legt fest, welche Verhaltensmerkmale und Softskills der Job fordert, welche Schlüsselkompetenzen gefragt sind und welche Belohnungskultur im Unternehmen herrscht. Erst wenn dieser Prozess klar definiert ist, kann mit einer talentorientierten und effizienten Personalauswahl begonnen werden. Laut Studien lassen sich Verkäufe um ca. 11 % steigern, wenn bei der Auswahl der Verkäufer ein Profil zugrunde liegt.

Unterstützung liefert hier zum Beispiel das Diagnose-Instrument AEC-disc (**Bild 2**). Mit dieser Potenzialanalyse können Softskills fundiert ermittelt werden. Die Analyse zeigt sowohl das von Bewerbern gezeigte angepasste Verhalten als auch das natürliche Verhalten und deckt Handlungsmotive auf. Dadurch lassen sich nicht nur für die Personalauswahl oder den Vertrieb wichtige Erkenntnisse gewinnen, sondern das Instrument ist hilfreich für alle Unternehmensbereiche.

Unternehmen, die ihre Personalauswahl nach diesem Prozess orientieren, haben als Ergebnis eine bis zu 30 % geringere Fluktuation, hohe Motivation der Mitarbeiter, hohe Kundenbindung und sparen Kosten bei der Ausbildung. Mit der genauen Kenntnis über das Verhalten und die Werte der Bewerber und Mitarbeiter erhält das Unternehmen ohne großen Aufwand die ideale Basis zum Aufbau oder Ausbau einer zielgerichteten Vertriebsstruktur. Die Wahr-

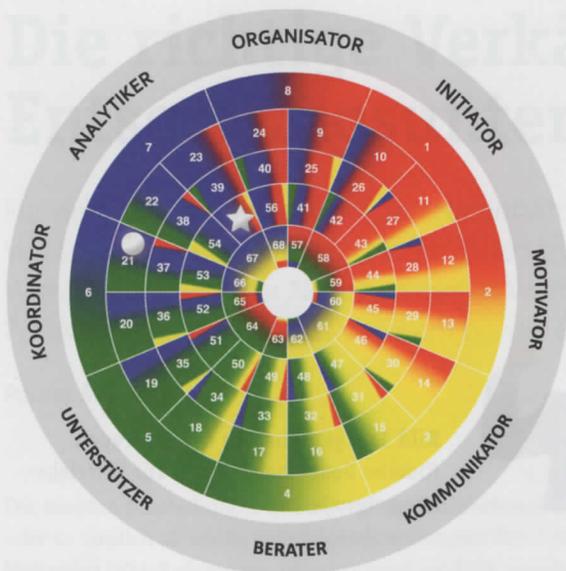


Bild 2: AEC-disc als Diagnose Instrument (Quelle: Deutsches Institut für Vertriebskompetenz)

scheinlichkeit, den richtigen Kandidaten auszuwählen, steigt gravierend. Und damit die Chance, sich langfristig den entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb zu sichern. Praxisbeispiele zeigen eindeutig auf, dass durch zielorientierte Verkäuferauswahl erfolgreiche Vertriebsstrukturen in wesentlich kürzerer Zeit aufgebaut werden können, wenn die Erfolgsfaktoren von Spitzenverkäufern als Grundlage berücksichtigt werden.

Das ideale Team finden mit Potenzialanalyse AEC-disc

Die Potentialanalyse AEC-disc basiert auf einem von Psychologen entwickelten Online-Fragebogen, für dessen Beantwortung etwa 20 bis 25 Minuten Zeit benötigt werden. Die AEC-disc Potenzialanalyse gibt jedem Menschen die Möglichkeit zur Selbsterkenntnis und hilft, die eigenen Talente und die wichtigsten Motivationsfaktoren zu erkennen. Doch die Anwendungsgebiete liegen nicht nur bei der Personalauswahl und -entwicklung, sondern auch die Zusammenstellung von Projektteams lässt sich mit der Analyse optimieren.

Durch die AEC-Analyse und das darin enthaltene Teamrad, kann man in verschiedenen Abteilungen aufzeigen, wie ausgeglichen ein Team ist. In einem ausgeglichenen Team sind beispielsweise alle Verhaltenspräferenzen in Form von Stärken vorhanden; Potenziale einzelner Teammitglieder können dann durch die Stärken anderer ergänzt werden. Kreativität und Kommunikationsstärke, Beständigkeit und Unterstützung, Analytik sowie Ergebnisorientierung zeichnen ein solches Team aus. Mithilfe von AEC-disc lassen sich so erfolgreiche Teams zusammenstellen, Reibungspunkte im Team analysieren und klären und unterschiedliche Teammitglieder entwickeln ein Verständnis füreinander. Dadurch kommt es im Arbeitsalltag zu besseren Lösungsansätzen für Probleme und Konflikte und Streit unter Mitarbeitern gehört der Vergangenheit an. Denn durch eine Teamanalyse bekommen alle Mitarbeiter ein besseres Verständnis für die verschiedenen Rollen im Team. So kann man unter anderem erkennen, wer welche Funktion am besten übernimmt und somit das Team optimal ergänzt. Das

steigert die emotionalen Beziehungen im Team und führt automatisch zu besseren Abläufen und Ergebnissen. Studien belegen, dass die Team-Rendite (Zeiteffizienz und Qualität der Ergebnisse) um bis zum 4-fachen steigt, wenn innerhalb eines Teams möglichst unterschiedliche Persönlichkeitstypen arbeiten.

Ein perfekt zusammengestelltes Team sorgt dafür, dass in allen Abteilungen die Abläufe funktionieren, die Kunden zufrieden sind. Streit und ein negatives Klima unter seinen Mitarbeitern kann und will sich niemand leisten. Damit jede Abteilung und die täglichen Abläufe in diesen perfekt funktionieren, ist es sinnvoll, sich die Potentiale seiner Mitarbeiter genau anzusehen. Wie passen diese mit ihren jeweiligen Persönlichkeiten am besten ins Team? Welche Mitarbeiter sind besser darin, mit Kunden umzugehen, und welche haben andere Stärken?

Denn ein Team arbeitet nur dann besonders effizient, wenn alle Teammitglieder Aufgaben wahrnehmen, die ihren Neigungen und Stärken entsprechen. Arbeiten in einem Team viele Einzelkämpfer nebeneinander her anstatt das Miteinander zu suchen? Das steigert die Unzufriedenheit und bremst den Erfolg. Oder sind bei einem Team ausschließlich Teamplayer zu finden und das Team funktioniert perfekt? Dann stimmen Leistung, Werte und die persönliche Haltung und alle Teammitglieder greifen wie bei einem Uhrwerk präzise und reibungslos ineinander.

Wichtig ist es hier auch, die jeweilige Persönlichkeit mit einzubeziehen. Der Begriff Persönlichkeit hat die Individualität des Menschen zum Gegenstand, hinsichtlich welcher einzigartigen psychischen Eigenschaften sich Menschen von anderen unterscheiden. Es werden zahlreiche Persönlichkeitseigenschaften unterschieden. Die Persönlichkeit eines Menschen ergibt sich aus dem Zusammenwirken von angeborenen Dispositionen, Umwelt und Sozialisierungseinflüssen und individuellen Erfahrungen. Es gibt allerdings bestimmte Grundcharaktere/Persönlichkeitsstile, die verschiedene psychologische Modelle abbilden, um menschliches Verhalten und Bedürfnisse besser zu verstehen und einschätzen zu können. Das Wissen um diese psychologischen Erkenntnisse bildet eine hervorragende Ergänzung zu den klassischen Intelligenzen und ist ebenfalls entscheidend für den beruflichen Erfolg.

Autor

Rainer Skazel

Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co KG
Fritz-Reichle-Ring 4
78315 Radolfzell am Bodensee
E-Mail: info@div-institut.de



Weitere Empfehlungen aus www.springerprofessional.de:

Rekrutierung

Schumacher, F.; Geschwill, R.: Rekrutierung. In: Employer Branding. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. www.springerprofessional.de/link/4513188

Krings, Th.: Personalmarketing. In: Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. www.springerprofessional.de/link/12066984