

---

## Zusammenfassung

### Was Sie in diesem Kapitel erfahren

- Was Unternehmen erfolgreich macht und warum Rekrutieren nach den gleichen Prinzipien funktioniert wie erfolgreich Verkaufen
- Was unproduktive und unmotivierte Mitarbeiter wirklich kosten
- Wie Sie durch erfolgreicherer Einstellen Ihre Führungsqualität verbessern
- Wie Sie Ihre Fehlbesetzungsquote drastisch reduzieren und mit der effizienten Auswahl passender Mitarbeiter Zeit und Geld sparen
- Wie Sie mit dem Fokus-Quantität-Qualität-Modell (FQQ-Modell) Ihren Umsatz deutlich erhöhen können
- Wie Sie Fokus-, Quantitäts- und Qualitätskriterien im Vertrieb analysieren, um Ihren Rekrutierungs- und Anstellungsprozess neu aufzusetzen.

„Wer aufhört, besser werden zu wollen, hat aufgehört, gut zu sein.“ Dieses Zitat von Oliver Cromwell gilt im harten Wettbewerb um Arbeitskräfte heute mehr denn je – und es gilt auch für Bücher über erfolgreiche Vertriebsrekrutierung. Deswegen habe ich mich entschlossen, für diese Neuauflage nicht nur das Bestehende aufzufrischen, sondern auch einige komplett neue Teile einzuarbeiten. Ausgehend von der Entwicklung meines Ansatzes, dass das Rekrutieren von Top-Vertriebsmitarbeitern mit den gleichen Prinzipien und der gleichen Sorgfalt und mit derselben Vorbereitung anzugehen ist wie jeder Verkaufsprozess, werde ich hier detailliert darauf eingehen, wie man im Zeitalter von Multichannel-Marketing mit der richtigen Priorisierung und den passenden Methoden genau die Mitarbeiter ins Unternehmen zieht, die den Umsatz und die Unternehmenskultur messbar nach vorn bringen. Wir werden uns im Folgenden also damit befassen, wie wir exzellente Verkäufer finden, auswählen und – auch das habe ich ergänzt – durchdacht und auf den Mitarbeiter zugeschnitten einarbeiten, damit dieser schnellstmöglich sein volles Potenzial entfaltet.

Ungeachtet aller neuen Medien und Methoden hat das Thema Rekrutierung von Vertriebskräften für die meisten Unternehmen bislang nichts von seinen Herausforderungen verloren. Im Gegenteil! Wenn ich mich mit neuen Kunden unterhalte, höre ich – damals wie heute – fast immer die gleichen Klagen:

- „Wir hatten 15 Kandidaten und nur drei konnten wir in die engere Wahl ziehen.“
- „Unser Unternehmen würde gern mehr Personal einstellen, aber wir finden einfach keine geeigneten Bewerber.“
- „Was soll ich mit Assessments anfangen? Ich habe viel zu wenig Kandidaten, zwischen denen ich wählen kann.“
- „Schlimmer als die Flops, die man gleich am Anfang erkennt, sind diejenigen, die auf Dauer gerade so durchkommen.“

Kennen Sie solche Schwierigkeiten auch? Es sind alltägliche Beispiele, die den Mangel an leistungsstarken Vertriebsmitarbeitern in vielen Unternehmen beschreiben. Seit 23 Jahren arbeite ich in der Eignungsdiagnostik und im Profiling. Immer wieder höre ich die gleichen Lamenti über schlechte Vertriebsperformance, zu wenig Bewerber, ungeeignete Kandidaten und mangelnde Verkaufskompetenz eingestellter Mitarbeiter. Fehlbesetzungen eben – und darunter verstehe ich ausdrücklich nicht nur jene Mitarbeiter, die bereits innerhalb der Probezeit ausscheiden, sondern auch diejenigen, die auf Dauer deutlich unter den Erwartungen bleiben. Beide verursachen enorme Kosten. Als Faustregel rechnet man heute ein bis drei Jahresgehälter pro Fehlbesetzung. Faktisch leisten Sie mit Ihrer Einstellungsentscheidung entweder einen Beitrag zum Gewinn des Unternehmens oder Sie erhöhen die Kosten. Wenn Sie einen Vertriebsmitarbeiter einstellen, sollten Sie daher die gleiche Sensibilität an den Tag legen wie bei einer Investitionsentscheidung. Vor einer Investitionsentscheidung kalkulieren Führungskräfte üblicherweise, wie der „Return on Investment“ ausfallen wird. Wenn Sie eine Vervollständigung oder Erweiterung Ihres Vertriebsteams lediglich als „Jobbesetzung“ betrachten und nicht als Investition in Ihr Geschäftsergebnis, dann riskieren Sie damit, erhebliche und unnötige Kosten in Form hoher Fluktuation, schwacher Leistungen und Umsatzeinbußen zu verursachen.

Personalfuktuation und Fehlbesetzungen sind kein Zufall, sondern haben Ursachen, die erkannt und beseitigt werden müssen. Eine der häufigsten Ursachen dafür ist, aus der Not heraus zu agieren. Vakante Positionen auf die Schnelle besetzen zu müssen, also erst nach geeigneten Kandidaten zu schauen, wenn der Stuhl bereits leer ist, führt oft zu falschen Einstellungsentscheidungen. Besser fährt, wer eine Kandidatenpipeline – in Analogie zur Vertriebspipeline – managt. Eine weitere Ursache ist das Fehlen eines Anforderungsprofils. Bevor Sie einen möglichen neuen Mitarbeiter beurteilen, müssen Sie die jeweilige Vertriebsaufgabenstellung exakt analysieren. Nur so kommen Sie zu einem effektiven Anforderungsprofil. Dieses sollte dann als Grundlage für die Evaluierung der Kandidaten dienen. Noch ein Punkt ist wichtig: Niemand wird als großartiger Verkäufer geboren. Sie müssen daher Entwicklungs- bzw. Einarbeitungsprogramme (Onboarding) nutzen, damit die Menschen Ihres Vertriebsteams erfolgreich arbeiten.

Sie lernen in diesem Buch praxiserprobte Werkzeuge kennen – Werkzeuge, die zum einen für die Rekrutierung von Mitarbeitern im Vertrieb einsetzbar und zum anderen für den Verkaufserfolg wichtig sind. Angesichts des erhöhten Wettbewerbsdrucks, des demografischen Wandels und des Mangels an Fachkräften ist es höchste Zeit für eine Neuausrichtung.

Dieses Buch ist aus der Praxisperspektive geschrieben und basiert auf 23-jähriger Erfahrung im Bereich Rekrutierung und Profiling. Primär richtet es sich an Führungskräfte in Vertriebs- und Personalabteilungen. Es erweist sich aber auch als überaus nützlich für alle, die an anderer Stelle Fehlbesetzungen vermeiden und Produkte oder Dienstleistungen erfolgreicher verkaufen wollen. Ein Hinweis noch zur Form: Aus Vereinfachungsgründen spreche ich im Folgenden von Verkäufern, Mitarbeitern und Managern in der grammatikalischen männlichen Form. Frauen und Männer sind jedoch gleichermaßen gemeint. Darüber hinaus spreche ich verschiedentlich die Kontaktaufnahme des Vertriebsmitarbeiters zu (potenziellen) Kunden an. Dabei setzte ich in allen Fällen voraus, dass diese Kontaktaufnahme auf der Grundlage der jeweils aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen erfolgt.

Ziel dieses Buches ist es, Sie dabei zu unterstützen, Ihren Einstellungsprozess so zu verbessern, damit Sie

- Ihren Verkaufsumsatz mit Top-Leuten steigern,
- Fehleinstellungen minimieren,
- die Arbeitseinstellung und -motivation Ihres Teams verbessern.

Sie erhalten wichtige Werkzeuge, um diese Ziele zu erreichen:

- Sie lernen sehr exakt zu definieren, wer die geeigneten Vertriebsmitarbeiter für Ihr Unternehmen sind, sodass Sie von Beginn an richtig fokussieren.
- Sie erhalten kreative Ideen, um die für Ihr Unternehmen geeigneten Verkaufstalente anzusprechen und anzuziehen.
- Sie erwerben das erforderliche Hintergrundwissen, um die richtigen Leute zu identifizieren und sie an den richtigen Stellen einzusetzen.
- Sie bekommen objektive Beurteilungskriterien, um Ihre Einstellungsentscheidungen abzusichern.
- Sie lernen die Werkzeuge kennen, um Mitarbeiter richtig einzuarbeiten (Onboarding).

---

## 1.1 Was macht Unternehmen erfolgreich?

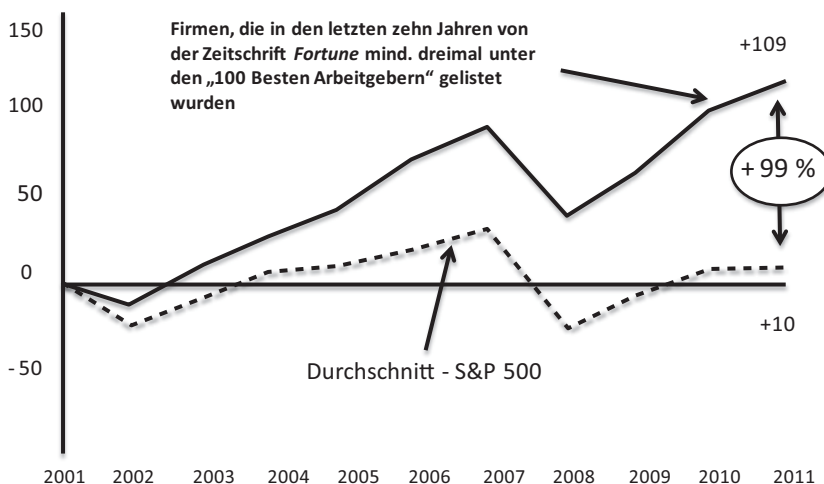
Wenn ich in meinen Workshops frage: „Was macht Unternehmen erfolgreich?“, dann höre ich oft Folgendes: „Ein attraktives, marktfähiges Produkt“ oder „eine nützliche Dienstleistung“, „Forschung und Entwicklung“, „effizientes Marketing“, „Markenbekanntheit“, „effiziente Verkaufsstrategien“, „ein vorteilhaftes Kosten- Gewinn-Verhältnis“, „schlanke Organisation“, „guter Kundendienst“. Alles richtig, aber die wichtigste Voraussetzung wird oft gar nicht oder erst am Schluss genannt:

- Sie sind nur dann erfolgreich,  
wenn Sie das richtige Personal am richtigen Platz haben

Ich bin überrascht, dass selbst international renommierte Unternehmen den Rekrutierungsbereich häufig vernachlässigen. Dabei liegt es doch auf der Hand: Ohne geeignete Mitarbeiter werden Sie auf Dauer nicht am Markt bestehen. Das klingt banal, doch zeigt die Praxis, dass genau hier oftmals der Schlüssel für Erfolg oder Scheitern eines Unternehmens liegt.

Unternehmen, die in leistungsstarkes Personal investieren, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit wirtschaftlich erfolgreicher als Unternehmen, die diesen Aspekt vernachlässigen. The Boston Consulting Group (BCG) und die World Federation of People Management Associations (WFPMA) hat zu dem Thema eine sehr interessante Studie veröffentlicht (BCG/WFPMA 2012). Grundlage war eine Befragung von mehr als 4000 Teilnehmern in 102 Ländern aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen – von der Konsumgüterindustrie über Transport- und Bankwesen bis hin zu Gesundheitsdienstleistungen. Die Teilnehmer wurden unter anderem gebeten, ihr eigenes Unternehmen in Bezug auf 22 wichtige HR-Themen auf einer Skala zwischen 1 und 5 zu bewerten (1 = niedrige Kompetenz; 5 = hohe Kompetenz). Im Anschluss wurde identifiziert, wo die Kompetenzunterschiede zwischen den sehr erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen lagen.

Um die Verbindung zwischen den Kompetenzen der Mitarbeiter und dem ökonomischen Erfolg zu bestimmen, hatten sie die Teilnehmer außerdem gebeten, ihr Umsatzwachstum und ihre durchschnittliche Gewinnmarge von 2010 zu 2011 anzugeben. Darüber hinaus hat BCG neben der Analyse der Daten das Ranking „100 Best Companies to Work For“ des Fortunes Magazins einbezogen. Man beachte vor diesem Hintergrund das durchschnittliche Wachstum der Aktienkurse dieser Unternehmen zwischen 2001 und 2011 (vgl. Abb. 1.1). Die Unternehmen, die mindestens drei von zehn Jahren unter den



**Abb. 1.1** Beliebte Arbeitgeber = höhere Aktienkurse (Werte in %, Kurs jeweils zum Jahresende, Verlauf gewichtet zum Jahr 2001). (Quelle: 2012 BCG/WFPMA)

100 beliebtesten Unternehmen waren, übertrafen den Schnitt des Standard & Poors Aktienindexes in acht von zehn Jahren. Über zehn Jahre kumulativ betrachtet liegen sie sogar um 99 % über dem Schnitt.

Damit korrespondieren die Antworten, welche BCG/WFPMA von seinen Studienteilnehmern in Bezug auf die HR-Kompetenzen erhielt. Bei 21 von 22 abgefragten Themenfeldern identifizierten die Autoren der Studie eine positive Korrelation zwischen HR-Fähigkeiten des Unternehmens und wirtschaftlichem Erfolg. Bei den Unternehmen, wo die Führungskräfte die internen HR-Kompetenzen als sehr hoch bewertet hatten, waren das Umsatzwachstum und die Gewinnsteigerung signifikant höher als dort, wo die Teilnehmer die Fähigkeiten ihres Unternehmens als schwach eingeschätzt hatten.

Insbesondere in sechs Bereichen war die Beziehung zwischen hohen HR-Kompetenzen und ökonomischer Leistung auffallend. Rekrutierung hatte dabei den größten und wirkungsvollsten Effekt. Unternehmen, die sich als versiert im Rekrutieren bewerteten, erfreuten sich eines dreieinhalbmal höheren Umsatzwachstums und einer doppelt so großen Profitmarge als jene, die sich diesbezüglich als weniger kompetent einschätzten.

Abbildung 1.2 zeigt recht gut, welche HR-Bereiche den größten Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens haben: effizientes Rekrutieren, gezielte Einarbeitung und

	Bereiche, in denen die erfolgreichsten mit den am wenigsten erfolgreichen Unternehmen verglichen wurden.	Auswirkungen bei den erfolgreichsten gegenüber den am wenigsten erfolgreichen Unternehmen in Hinblick auf ...	
		... Umsatzwachstum	... Gewinnspanne
<b>1</b>	<b>Rekrutierungsförderung</b>	<b>3,5 mal</b>	<b>2,0 mal</b>
<b>2</b>	<b>Onboarding/Einarbeitung und Binden neuer Mitarbeiter</b>	<b>2,5 mal</b>	<b>1,9 mal</b>
<b>3</b>	<b>Talentmanagement</b>	<b>2,2 mal</b>	<b>2,1 mal</b>
<b>4</b>	<b>Verbesserung des Employer Brandings</b>	<b>2,4 mal</b>	<b>1,8 mal</b>
<b>5</b>	<b>Leistungsmanagement und Rewards</b>	<b>2,1 mal</b>	<b>2,0 mal</b>
<b>6</b>	<b>Leadership-Entwicklung</b>	<b>2,1 mal</b>	<b>1,8 mal</b>
7	Systematische Steuerung der HR-Prozesse	1,8 mal	1,8 mal
8	Globales Personalmanagement und internationale Expansion	1,8 mal	1,7 mal
9	Förderung und Verbesserung der Mitarbeiterführung	1,8 mal	1,6 mal
10	Vorhalten von Shared Services und Outsourcen von HR	1,6 mal	1,7 mal
11	Diversitäts- und Inklusionsmanagement	1,6 mal	1,5 mal
12	Change- und kulturelles Transformationsmanagement	1,5 mal	1,4 mal
13	Aktive Nutzung von Web 2.0 für HR und Management damit verbundener Risiken	1,5 mal	1,4 mal
14	Strategische Mitarbeiterplanung	1,4 mal	1,5 mal
15	Übergabe wichtiger Lernprogramme	1,5 mal	1,4 mal
16	Management von Corporate und Social Responsibility	1,5 mal	1,3 mal
17	HR zu einem strategischen Partner transformieren	1,4 mal	1,4 mal
18	Gesundheits- und Sicherheitsmanagement	1,2 mal	1,5 mal
19	Management von Flexibilität und Lohnkosten	1,2 mal	1,4 mal
20	Restrukturierung	1,2 mal	1,3 mal
21	Management der Work-Life-Balance	1,1 mal	1,2 mal
22	Management einer älter werdenden Belegschaft	0,8 mal	1,1 mal

**Abb. 1.2** Einfluss von HR-Aufgaben auf den wirtschaftlichen Erfolg. (Quelle: 2012 BCG/WFPMA proprietary web survey an analysis)

Mitarbeiterbindung, Talentmanagement, Employer Branding, Leistungsmanagement und -prämien sowie Führungsmanagement. Hohe Kompetenz bei Rekrutierung, Onboarding und Talentmanagement korrelieren bei den befragten Unternehmen mit zwei bis drei Mal höherem Umsatzwachstum und ähnlich hohen Gewinnmargen im Vergleich zu den Unternehmen, die sich in diesen Ebenen als nicht so kompetent bewerteten. Diese Ergebnisse legen auf jeden Fall den Schluss nahe, dass es sich lohnt, in diese Bereiche zu investieren. Auf die einzelnen Maßnahmen werden wir später noch gesondert eingehen. An dieser Stelle geht es zunächst darum, Bewusstsein für das Thema zu schaffen. Man sollte ja meinen, dass das Management jedes Unternehmens alle Kräfte daran setzt, um die talentiertesten und engagiertesten Mitarbeiter – insbesondere im Vertrieb – zu gewinnen. Die meisten Führungskräfte, die zu mir in die Beratung kommen, sind der Meinung, dass sie diese Priorisierung bereits vornehmen. Die Praxis sieht sehr häufig anders aus. Es werden unnötige Rekrutierungs- und Einstellungsfehler gemacht, deren Folgen die Kosten steigern und den Umsatz drücken. Wie ist das möglich? Untersuchungen zeigen doch immer wieder: Wenn Unternehmen keinen Erfolg haben, liegt das so gut wie immer an mangelndem Umsatz. Der in Amerika sehr bekannte Verleger Arthur „Red“ Motley hat diese Tatsache einmal unmissverständlich auf den Punkt gebracht:

► „Es geht nur voran, wenn jemand etwas verkauft.“

Verkaufen ist der Motor, der Ihr Geschäft antreibt. Oder anders ausgedrückt: Der Vertrieb ist das Herz Ihres Unternehmens. Auch wenn Sie nicht direkt mit dem Vertrieb zu tun haben, sind Sie direkt oder indirekt mit dem Verkauf verbunden. Der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen wirkt sich auf nahezu alle Geschäftsbereiche aus. Ein paar Beispiele:

- Hätte ein Ingenieur einen Grund, etwas neu zu erfinden, wenn es niemanden gäbe, der es verkauft?
- Hätte ein Sachbearbeiter einen Arbeitsplatz, wenn niemand draußen beim Kunden die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens verkauft?
- Gäbe es Arbeit für einen Bauarbeiter, wenn nicht ein Projektentwickler die Idee dieses Bauprojekts an einen Bauherren verkauft hätte?

Diese Beispiele zeigen, wie bedeutend der Vertrieb für die Wirtschaft überall auf der Welt ist. Verkäufer sind die Triebkräfte in Unternehmen und Organisationen. Es sind die Mitarbeiter, die wirklich etwas bewegen. In den Augen der Verbraucher sind sie das Gesicht des Unternehmens. In den Augen der Investoren oder Aktionäre sind sie der Teil der Maschinerie, der Gewinn erwirtschaftet.

Sie werden mir sofort zustimmen, dass ein starkes Vertriebsteam einer der entscheidenden Faktoren für das Leben eines Unternehmens ist – insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten. Umgekehrt heißt das natürlich, dass ein schwaches Verkaufsteam einer der entscheidenden Faktoren für den Untergang eines Unternehmens ist.

Tatsache ist, dass in etlichen Vertriebsabteilungen die sogenannte Pareto-Regel die Verhältnisse zwischen Leistungsträgern und der Mehrheit der Mitarbeiter recht zutreffend ab-

bildet. Der italienische Ökonom Vilfredo Pareto hatte bereits im 19. Jahrhundert erkannt, dass in vielen Märkten ein Großteil der Aktivitäten auf einen Bruchteil der Akteure entfällt. Eine entsprechende statistische Verteilung, so wissen wir heute, findet sich in vielen Lebensbereichen. Übertragen auf den Vertrieb ergeben Analysen ebenfalls sehr häufig, dass nur rund 20 % der Vertriebsmitarbeiter sehr engagiert arbeiten und vielfach bis zu 80 % des Umsatzes erwirtschaften. Sie sind die Erfolgsträger. Die Masse, im Mittel sind das so um die 60 %, bringt nur sehr durchschnittliche Leistungen und 20 % sind leistungsschwach oder sogar kontraproduktiv.

Als Folge dieser nicht optimalen Leistungen ist zu beobachten, dass viele Unternehmen eine Maßnahme nach der anderen starten, von neuen Incentive-Regelungen bis hin zu zahllosen Trainings, um diese unproduktiven Verkäufer endlich leistungstärker zu machen. Immer und immer wieder investieren Firmen Zeit, Geld und Energie, um das Problem in den Griff zu bekommen.

Dementsprechend durchlaufen Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich Trainings, Seminare, Coachings, Workshops und Incentive-Programme. Verstehen Sie mich bitte richtig: Alle diese Programme sind wichtige Werkzeuge, um die Verkaufseffizienz zu steigern. Nur: Leistungen steigern zu können, setzt voraus, dass die Mitarbeiter ein entsprechendes Potenzial haben. Ist das nicht der Fall, werden alle Ihre Bemühungen vergebens sein. Ich vergleiche die Situation gern mit einem Tierbild. Es ist so, als wollten Sie aus einer Ente einen Adler machen. Auch mit allergrößten Bemühungen wird Ihnen das nicht gelingen. Auch mit dem besten Training nicht. Trotzdem wird Ähnliches in vielen Vertriebsabteilungen versucht. Es kann nicht oft genug betont werden, dass dabei das Element unberücksichtigt bleibt, das am allerwichtigsten ist, um ein Verkaufsteam zu beschäftigen, das Höchstleistungen erbringt:

- Am wichtigsten ist es, geeignete Mitarbeiter einzustellen.

Ich sagte es schon: Das scheint eine Binsenweisheit zu sein, die man als selbstverständlich voraussetzen würde. In der Praxis allerdings stelle ich immer wieder fest, dass viele Unternehmen die wenigste Zeit für den Einstellungsprozess verwenden und die meiste dann im Nachhinein für Versuche, schwache Mitarbeiter später doch noch zu mehr Leistung zu bringen. Das kann nicht funktionieren, denn:

- Sie können nicht richtig führen, wenn Sie falsch einstellen!

Wir sprechen hier nicht von Einzelfällen. In den zweieinhalb Jahrzehnten, die ich Unternehmen bei der Personalauswahl und Einstellung begleite, sind mir im Prinzip immer wieder die gleichen Fehler und Mängel begegnet. Oft passieren diese Fehler unbewusst, sodass meine Kunden nach der Analyse selbst über ihre eigene Praxis überrascht sind. Mit meinem Buch möchte ich nicht nur meinen Kunden, sondern allen Lesern einfache, aber wirksame Werkzeuge an die Hand geben, mit denen sie ihren Einstellungsprozess optimieren können.

Ich habe noch niemanden getroffen, dem nicht theoretisch die Bedeutung vorausschauender Einstellungspraxis klar wäre. Ein Unternehmer brachte diese Tatsache kürzlich in einer Diskussionsrunde auf den Punkt: „Wenn ich mir für die Einstellung nicht wenigstens vier Stunden Zeit nehme, kostet mich das später in der Regel mindestens 40 Stunden (wenn nicht mehr), um diesen Fehler zu korrigieren.“ Es gab niemanden, der ihm widersprach.

► Investieren Sie Zeit, bevor der Mitarbeiter eingestellt wird!

Wichtig zu bemerken ist an dieser Stelle, dass die Bedeutung effizienter Einstellungspraxis theoretisch ja durchaus erkannt wird. Praktisch hingegen wissen viele Führungskräfte nicht, wie effiziente und auf ihr Unternehmen exakt angepasste Rekrutierung im Detail aussehen müsste – oder wie man dieser zentralen Führungsaufgabe hinreichend Priorität im Unternehmen einräumt. So läuft es im Alltag oft darauf hinaus, dass die Personalabteilung oder „erfahrene Mitarbeiter“ das Anwerben und nicht selten sogar die Einstellung in die Hand nehmen.

Dementsprechend werden viele Vertriebsmitarbeiter nach wie vor auf Basis von „Bauchgefühl“, eingeschränkten Interviewfähigkeiten oder der Meinung Dritter darüber, was für den Vertrieb wichtig wäre, eingestellt. In der Tat funktioniert diese „Strategie“ zuweilen, allerdings eher zufällig. Mehrheitlich jedoch führt sie dazu, dass das Management sich mit Mitarbeitern befassen muss, die ineffektiv und unmotiviert arbeiten. Diesen Mitarbeitern mangelt es an den Fähigkeiten, der Motivation und der Persönlichkeit, um erfolgreich zu verkaufen.

Bevor dieses Buch für Sie hilfreich sein kann, müssen Sie ebenfalls etwas Zeit aufwenden, um die grundlegenden Prinzipien zu verstehen – und sie dann in die Praxis umsetzen. Die Zeit ist gut investiert, denn das hier vorgestellte Konzept funktioniert zuverlässig und sicher. Die Prinzipien werden Ihnen und Ihren Kollegen schon bald in Fleisch und Blut übergehen – und sehr viel Zeit sparen. Die Zeit nämlich, die Sie früher damit verbracht haben, unproduktive Verkäufer, die mithilfe unzureichender Einstellungsmethoden in Ihr Unternehmen gelangt sind, doch noch zu mehr Leistung zu bringen. Mit den hier dargestellten Strategien und Werkzeugen werden Sie Ihre Zeit künftig effizienter nutzen und von Anfang an richtige Einstellungsentscheidungen treffen.

---

## 1.2 Einstellen funktioniert wie erfolgreich verkaufen

Das erste Grundprinzip, das ich Ihnen in diesem Buch näher bringen möchte, weist bereits darauf hin, wie eng Einstellungsprozess und Verkaufen miteinander verzahnt sind. Genauer gesagt:

► Der Einstellungsprozess folgt den gleichen Prinzipien wie der Verkaufsprozess.

Wenn ich mit meinen Kunden an diesem Punkt starte, blicke ich nicht selten in überraschte Gesichter. Genau in diesem Prinzip aber liegt der Schlüssel für Ihren Erfolg: Das Anwer-



ben und Einstellen von Verkäufern bedarf der Anwendung der gleichen Prinzipien wie denjenigen, die Sie zugrunde legen, wenn Sie verkaufen. Weil das so ist, gibt es keinen Grund, warum ein guter Verkaufsleiter nicht auch exzellent Personal rekrutieren könnte. Alles, was Sie lernen müssen, ist, von Anfang an die richtigen Leute einzustellen, indem Sie konsequent Verkaufstechniken anwenden.

Damit wir uns richtig verstehen: Das soll nicht heißen, dass die Personalabteilung nicht eine wichtige Rolle im Bewerbungs- und Einstellungsverfahren spielen soll. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Die Zusammenarbeit von Personal- und Verkaufsabteilung sollte die Basis für eine effiziente Einstellungspraxis sein.

Dieses Buch ist nicht nur für den Vertrieb geschrieben, sondern ist ausdrücklich auch als Unterstützung für Personalabteilungen gedacht. Sowohl der Vertrieb als auch die Personalabteilungen verfügen beide über enormes Wissen, das aber sehr unterschiedlich ist. Um den Einstellungsprozess auf ein neues Level zu heben, müssen beide Wissenspools zusammengebracht werden.

In meiner Beratungspraxis stelle ich immer wieder einen sehr schönen Effekt fest. Wenn die Personalabteilung versteht, wie erfolgreiche Verkäufer „ticken“ – und umgekehrt –, verbessert dies die Qualität der Zusammenarbeit zwischen beiden Abteilungen erheblich. Um in einem immer stärker umkämpften Arbeitnehmermarkt die besten Talente zu erkennen, auszuwählen und für sich zu gewinnen, bedarf es notwendigerweise sowohl exzellenten Verkaufswissens als auch detaillierter Rekrutierungsinterviewkenntnisse.

Dieses Wissen zusammenzubringen, ist eine der wichtigsten Managementaufgaben überhaupt. In diesem Zusammenhang ist folgende Übersicht aus unserer Profiles-International-Studie für Deutschland, „Strategische Personalauswahl im Vertrieb“, zu sehen, an der rund 170 Vertriebsführungskräfte teilgenommen haben. Abbildung 1.3 zeigt ganz klar: Rekrutierung ist Chefsache. Gleichzeitig wird aber auch der Vertriebsabteilung eine sehr hohe Einstellungskompetenz zugeschrieben. Daraus folgt: Entscheidungen sollten in enger Zusammenarbeit mit der Vertriebsabteilung erfolgen.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang	Mittelwert	Höhere Kompetenz
Vertriebsabteilung	55%	24%	18%	1.57%	↑
Geschäftsführung	41%	36%	19%	1.71%	
Personalabteilung	10%	38%	44%	2.17%	

Rangfolgen von eins bis drei, welche die Teilnehmer auf die Frage vergeben haben, wer die höchste Einstellungskompetenz für Vertriebsmitarbeiter hat.

**Abb. 1.3** Welche Abteilung hat die höchste Einstellungskompetenz für Vertriebsmitarbeiter? (Quelle und Copyrights: Profiles GmbH)

**Konflikte zwischen Personalabteilung und Vertrieb**

Leider gibt es in vielen Unternehmen Spannungen oder sogar ernste Konflikte zwischen Personal- und Verkaufsabteilungen, wenn es um Einstellungen geht. Meistens geht es um eines der folgenden „klassischen“ Themen:

**Die Personalabteilung**

- bemängelt, dass die Vertriebsleitung dazu neigt, Einstellungsentscheidungen vom Bauchgefühl abhängig zu machen, anstatt auf objektiver Basis Stärken und Schwächen potenzieller Kandidaten objektiv zu evaluieren.
- kritisiert, dass der Fokus des Vertriebs zu stark auf originären Verkaufstalenten liegt, während weitere Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeitseigenschaften vernachlässigt werden, die ebenso wichtig sind, um effektiv zu sein.

**Die Verkaufsabteilung**

- beklagt, dass der Einstellungsprozess zu langsam verläuft, sodass gute Kandidaten abspringen, da das Unternehmen nicht schnell genug reagiert.
- kritisiert, dass die Personalrekrutierungsmethoden zu theoretisch und nicht praxisorientiert genug seien.

Dieses Buch zeigt auf, wie diese Art von Konflikten auf zwei Weisen gelöst werden können:

1. Dem Verkaufsmanagement werden die nötigen Techniken vermittelt, um potenzielle neue Mitarbeiter objektiv zu beurteilen. Dies führt zu einem besseren Verständnis des Personalmanagementprozesses.
2. Die Personalabteilung wird in den auf das Verkaufen fokussierten Einstellungsprozess eingeführt. Dadurch wird die Vertriebstätigkeit als solche besser verstanden.

---

**1.3 Sparen Sie Zeit und Geld**

Ziel ist es, Unternehmen möglichst vor Fehlbesetzungen zu bewahren und so die extrem hohen Kosten zu minimieren, die mit hoher Mitarbeiterfluktuation und vor allem mit mangelnder Produktivität verbunden sind. Unter Fehlbesetzungen verstehe ich das Einstellen von Mitarbeitern,

- die sich bereits innerhalb der Probezeit als Fehlgriff herausstellen,
- die nach kurzer Zeit selbst kündigen oder gekündigt werden müssen,
- sogenannte Kurzfrist- oder „Probezeitleister“, die lediglich innerhalb der Probezeit engagiert arbeiten,
- alle, die auf Dauer nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Die Besten für den Vertrieb

So nutzen Sie erfolgreiche Sales-Strategien zur  
Rekrutierung von Top-Mitarbeitern

Aygen, N.

2015, XVII, 186 S. 26 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04396-4