

---

## Vorwort

Top-Vertriebstalente können sich heute aussuchen, wo sie gern arbeiten möchten. Wer nicht ihre Aufmerksamkeit gewinnen und sie richtig ansprechen kann, wer nicht bereits bei der Rekrutierung zeigt, dass er ihnen etwas Besonderes zu bieten hat, wer sie nicht umfassend ins Unternehmen einbindet, der wird diese starken Verkäufer weder gewinnen noch halten können. Aber wie lassen sich diese Herausforderungen mit einem angemessenen Budget meistern? Die Neuauflage von „Die Besten für den Vertrieb“ gibt hierauf kluge und praktisch umsetzbare Antworten. Die Autorin zeigt neben dem vertriebsorientierten Ansatz neue Chancen für Unternehmen auf, nennt die dafür jetzt erforderlichen Maßnahmen unter Einsatz auch der sogenannten Neuen Medien.

Bereits bei der Erstauflage dieses Buches hat Nilgün Aygen überzeugend und anhand zahlreicher praktischer Beispiele gezeigt, dass die Personalrecherche und -einstellung von Vertriebsmitarbeitern auf der Basis des verkaufsorientierten „Fokus-Quantität-Qualität-Modells“ (FQQ) besonders erfolgversprechend ist. Sie hat praxisnah gezeigt, wie durch einen folgerichtigen Rekrutierungsprozess Fehleinstellungen vermieden, Kosten gesenkt und vor allem Verkaufsleistungen verbessert werden können. Das Prinzip des verkaufsorientierten Personalmanagementansatzes, dass erfolgreiche Personalrekrutierung und erfolgreiches Vertriebsmanagement zwei Seiten derselben Medaille sind, gilt mehr denn je.

Hinzugekommen sind seit der Erstauflage große Umwälzungen auf Seiten der Rekrutierungsinstrumente. Insbesondere die Nutzung moderner Medien und die wachsende Bedeutung sozialer und berufsspezifischer Netzwerke haben die Aufgaben von HR-Verantwortlichen, Personal-Recruitern und Headhuntern bereits jetzt grundlegend verändert. Dieser Prozess wird weitergehen. Für die Personalsuche stehen heute bereits Werkzeuge zur Verfügung, die dem, der sie zu nutzen weiß, weitaus größere Reichweiten und Zugriffe auf Profile potenzieller Kandidaten ermöglicht, als es noch vor ein paar Jahren vorstellbar war. Auch die Sicht auf das Nutzerverhalten im Umgang mit Stellenanzeigen und eigenen Websites, mit potenziellen Arbeitgebern und Notwendigkeiten bei der Einarbeitung, hat sich deutlich geschärft.

Genannt seien hier Stichworte wie Employer Branding, Sales-Talente-Pipeline, Mobile Recruitment, Gamification, Matching/Assessment und nicht zuletzt Onboarding als wirkungsvolle Form strategischer Einarbeitung. Nilgün Aygen nimmt in der Neuauflage all diese Ansätze zusätzlich zu ihrem stabilen FQQ-Fundament und ihren hilfreichen Inter-

viewleitfäden auf, allerdings nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern mit gezielten Hinweisen, die nicht nur für große Konzerne, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) umsetzbar sind.

Die von Nilgün Aygen bereits in der Erstauflage vertretene Empfehlung, den Rekrutierungsprozess wie einen Verkaufsprozess zu betrachten, wird mittlerweile von vielen Unternehmen gesehen und Schritt für Schritt umgesetzt. Entsprechend wandelt sich der Blick auf den Vertriebskandidaten. Ihn wie einen Kunden (im positiven Sinne) zu sehen, verändert fast alles. Zugleich zeigt sich in meinem universitären Umfeld, wie das Thema Vertriebsmanagement sichtbar an Bedeutung gewinnt. So hat die unternehmensnahe Hochschule der Wirtschaft für Management nicht zuletzt aufgrund der zuvor genannten Personalengpässe einen Studiengang „Beratung und Vertriebsmanagement“ entwickelt, um Unternehmen zukünftig mehr akademisch ausgebildetes Beratungs- und Vertriebspersonal anbieten zu können. Aus der Praxis heraus wissen wir Lehrenden, dass schon hier, bei der Ausbildung, die richtigen Weichen gestellt werden müssen: Als wohl erste Hochschule in Deutschland setzen wir darum bereits bei der Bewerberauswahl das Profiling-Instrument „Profiles Sales Assessment® (PSA)“<sup>1</sup> ein, um genau die Fehler zu vermeiden, die Nilgün Aygen den Unternehmen aufzeigt, welche die Bewerberauswahl nicht sorgfältig genug vornehmen.

Wer nicht richtig auswählt, schadet nicht nur dem eigenen Unternehmen, sondern auch dem Kandidaten. Das Unternehmen verliert Umsatz; der Kandidat Lebenszeit und unter Umständen Selbstbewusstsein und Zielstrebigkeit. Dieses „Passen“ oder neudeutsch Matching sollte so früh wie möglich erfolgen. An Hochschulen ist eine Folge von Mismatching „Studienabbruch“. Das Hochschul-Zulassungsinstrument „e-Profiling“ wurde für den verkaufsrelevanten Studiengang „Beratung und Vertriebsmanagement“ von der Akkreditierungsagentur FIBAA als überdurchschnittlich positiv bewertet. Für mich ist das kein Zufall, denn bisher sind die meisten alternativen Auswahlinstrumente bestenfalls rudimentär geeignet, um Menschen mit den spezifischen Fähigkeiten und der erforderlichen Motivation für den Vertrieb herauszufiltern. Ein wichtiger Verdienst der Autorin ist es, nicht nur die Auswahl selbst – vom effizienten Lesen von Lebensläufen bis hin zu effektiven Interview-Fragekaskaden, die ich in dieser ebenso umfassenden wie kompakten Form noch kaum je gefunden habe – zu behandeln.

Nilgün Aygens umfassender Rekrutierungsleitfaden für Vertriebspositionen spannt thematisch den Bogen von den oft unterschätzten hohen Kosten von Fehlbesetzungen über effizientes Verfassen von Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil, das Anziehen geeigneter Kandidaten, Multichannel-Rekrutierungsinstrumente, neue Anwerbestrategien und geeignete Auswahlinstrumente bis hin zum erfolgreichen Onboarding. Der gesamte Prozess der Rekrutierung nach Verkaufsprinzipien wird abgedeckt und es wird sogar er-

---

<sup>1</sup> Profiles Sales Assessment® ist eine registrierte Marke und wird im Folgenden vereinfacht ohne Markenzeichen genannt. Alle Markenrechte liegen bei der Firma Profiles International Inc., Waco, Texas, USA.

sichtlich, welche HR-Maßnahmen sich besonders positiv auf den Unternehmensumsatz auswirken.

Das überarbeitete und erweiterte Buch vermittelt Personalverantwortlichen in vertriebsorientierten Unternehmen wichtige Informationen und Grundlagen und wird sich seinen Platz als Nachschlagewerk in der vorderen Regalreihe mit Sicherheit auf weitere Jahre bewahren. Auch wer sich nur für einzelne Aspekte interessiert, wie zum Beispiel für das Vermeiden von Desperate Hiring durch Einrichten und Unterhalten einer Sales-Talente-Pipeline, effiziente Interviewtechnik, den Einsatz von Social oder Professional Networking, die Optimierung der eigenen Unternehmenswebsite oder die Do's und Dont's beim Onboarding kann sein Wissen mit überschaubarem Zeitaufwand erweitern. Jedes Kapitel ist für sich genommen interessant und unabhängig von den anderen Kapiteln lesbar. Das vorliegende Buch dient sowohl als Einführung in die Bandbreite von Personalberatung im Multimedia-Zeitalter als auch der Reflektion über das vertriebsorientierte Management von Vertriebsführungspersonen.

Prof. Dr. Franz Egle  
Präsident  
Hochschule der Wirtschaft für Management, Mannheim

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