

Heute die Weichen für den Erfolg von morgen stellen

Der deutsche Vertrieb hat in den vergangenen Wochen einen brutalen Schock erlebt, eine Vollbremsung von hundert auf null. Die Fähigkeit, Top-Mitarbeiter im Kampf um die besten Talente zu gewinnen, wird gerade jetzt immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Vertrieb.

Natürlich gibt es einige wenige Profiteure in der aktuellen Situation. Die Mehrheit der Unternehmen wurde jedoch jäh aus ihrem Schlummerzustand gerissen. Getragen von einem Jahrzehnt des Wirtschaftswachstums, eines vermeintlich immer fortwährenden Booms, hat man viele Potenziale in Vertriebsorganisationen ungenutzt gelassen. Es war für viele Unternehmen in der Boomphase einfach nicht notwendig, sich um Optimierungen zu kümmern. Beispiele wie Nokia zeigen aber, dass gerade erfolgreiche Unternehmen die fatalsten Fehler begehen.

Rekrutierung muss Kernkompetenz werden

Anpassungen und neue Strategien gelten nicht nur für die Vertriebssteuerung, sondern auch in der Personalentwicklung, etwa bei der Rekrutierung von Vertriebsfachkräften, um beispielsweise auf den wachsenden Fachkräftemangel adäquat zu reagieren. Bereits heute schlagen die Personalleiter Alarm. Denn im Durchschnitt erhalten Unternehmen in Deutschland nur noch sechs Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Vertriebsstelle. Dazu kommt eine weitere Ent-

wicklung: Immer mehr Unternehmen beklagen, dass sie immer weniger Kandidaten bekommen, die alle gewünschten Anforderungen an die Stelle erfüllen.

Doch wie werden Vertriebsmitarbeiter richtig ausgewählt? Viele Vertriebsorganisationen machen sich hier zu wenig Gedanken, welche Kompetenzen speziell in diesem Job künftig benötigt werden, welche Motive durch den Job begünstigt und belohnt werden und welches bevorzugte Verhalten Bestleistungen ermöglicht und fördert.

Im Vertrieb kleiner und mittlerer Unternehmen werden 90 Prozent aller Einstellungsentscheidungen immer noch aufgrund eines Vorstellungsgesprächs getroffen. Da gute Vertriebler schwer zu finden sind, entwickeln die Unternehmen die Tendenz, sich im Vorstellungsgespräch gut verkaufen und präsentieren zu wollen. So kommt es, dass in einem Vorstellungsgespräch von einer Stunde die Gesprächsanteile auf der Unternehmensseite viel höher sind als bei den Bewerbern. So wird auf Basis von 20 bis 25 Minuten Standardfragen eine Bauchentscheidung für einen Kandidaten getroffen. Eine US-Leadership-Studie macht vor diesem Hintergrund nachvollziehbar, warum 46 Prozent aller Vertriebler innerhalb der ersten 18 Monate scheitern.

Kompakt

- Im Durchschnitt erhalten Unternehmen nur noch sechs Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Vertriebsstelle.
- Viele Vertriebsorganisationen machen sich zu wenig Gedanken, welche Kompetenzen speziell in diesem Job künftig benötigt werden.
- Die Einstellung des richtigen Vertriebsmitarbeiters entscheidet darüber, wie die künftige Umsatzkurve eines Unternehmens verläuft.

Umsatzturbo Rekrutierung

Bereits die Einstellung des richtigen Vertriebsmitarbeiters entscheidet jedoch darüber, wie die künftige Umsatzkurve verläuft. In sehr vielen Vertriebsorganisationen war in den vergangenen Jahren immer wieder zu erkennen, dass die besten Verkäufer eines Unternehmens, die so genannten A-Verkäufer, viel mehr Umsatz erzielt haben als C-Verkäufer. Die Spanne von einem A-Verkäufer zu einem C-Verkäufer macht tatsächlich bis zu 70 Prozent und mehr an Umsatzdifferenz aus. Ausgehend von einem geplanten durchschnittlichen

Zielumsatz in Höhe von 100.000 Euro bedeutet dies, dass der A-Verkäufer 135.000 Euro Umsatz und der C-Verkäufer 65.000 Euro erwirtschaftet. Diese Betrachtung wird durch die Talentry IQP Studie von 2017 bestätigt. Hier wurde ein Median (Mittelwert) als Minderleistung von C-Verkäufern in Höhe von 235.000 Euro ermittelt. Sowohl die Berechnung als auch die Studie zeigen, dass in der Rekrutierung der richtigen Vertriebsmitarbeiter exorbitant hohe Umsatzpotenziale stecken. Hoch kompetente und exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, gehört speziell im Vertrieb zu den Top-Herausforderungen der Zukunft. Das fängt beim professionellen Onboarding an.

„In Zukunft wird Rekrutierung über den Vertriebs Erfolg entscheiden. Strategische Personalentwicklung wird zur Königsdisziplin.“

Damit der neue Mitarbeiter dem Unternehmen auch langfristig erhalten bleibt, ist das Onboarding im Vertrieb, also die erfolgreiche Begleitung in den ersten Monaten in das neue Unternehmen, genauso wichtig wie die richtige Ansprache in der Rekrutierung. Neue Mitarbeiter benötigen beispielsweise acht bis zwölf Monate, um auf das Niveau der etablierten Kollegen zu kommen. Quereinsteiger, die zuvor noch nie im Vertrieb tätig waren, brauchen 24 Monate, um einen positiven Deckungsbeitrag zu erzielen. Unter Vertriebsleitern vertreten 80 Prozent die Meinung, dass es zu lange dauert, bis ein neuer Verkäufer seine Leistung bringt. Es ist ihnen nicht bewusst, dass sie selbst die Voraussetzung dafür schaffen müssen. Eine der wichtigsten strategischen Aufgaben – die richtigen Mitarbeiter zu integrieren, zu binden und zu entwickeln – wird oft noch zu unsystematisch angegangen. Aufgrund der demokratischen Entwicklung und der damit verbundenen Talentknappheit werden immer mehr Unternehmen gezwungen sein, Lösungen zur strategischen Personalentwicklung zu finden.

Veränderte Fähigkeiten und Kompetenzen

Die Kompetenzen der letzten zehn Jahre werden nicht dieselben sein, die uns auch in den nächsten Jahren erfolgreich machen. Verkaufen im Außendienst hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Die Vertriebsprozesse sind hybrid geworden. Der Kunde von heute ist über das Internet bereits bestens informiert. Wenn der Verkäufer in der Beratung keinen Mehrwert stiftet, wird er als Produkterklärer aussterben.

Verkaufen wird kognitiv anspruchsvoller, weil die Kunden künftig durch individuelle Konzepte betreut werden wollen. In vielen Vertriebsorganisationen ist jedoch die Entwicklung der Mitarbeiter Stückwerk und wird von keinem strategischen Ansatz geleitet. Deshalb herrscht bei Verantwortlichen die Wahrnehmung, dass Vertriebstrainings nichts bringen. Schon vor Jahren wurden von der Humboldt Universität in Berlin in einer Studie die Vertriebsmanager dazu befragt. Danach hat sich gezeigt, dass sie oft unzufrieden mit dem Verkaufstraining sind. Der Grund ist, dass die singulären Weiterbildungen kaum Einfluss auf die Umsatzzielerreichung haben und damit 90 Prozent der Trainings wirkungslos sind oder ihr Ziel verfehlen. Dies wird auch durch die wissenschaftlich belegte Lernkurve nach Ebbinghaus bestätigt. Die Ergebnisse daraus besagen, dass wir bereits nach einem Tag nur 34 Prozent des Gelernten im Gedächtnis behalten und dauerhaft nur 15 Prozent des Erlernenen gespeichert werden. Ein Training ist lediglich ein kleines Mosaiksteinchen dafür, was ein Unternehmen erreichen möchte. Es braucht einen ganzheitlichen Lösungsansatz. Nur die Verknüpfung der Erfolgsfaktoren des Unternehmens mit der Frage, welche Kompetenzen die Mitarbeiter zur Zielerreichung benötigen, wird dem Unternehmen einen nachhaltigen und messbaren Vertriebs Erfolg ermöglichen. Wenn also Fachexperten zum Verkäufer werden, so können diese noch keine Verkaufsexperten sein.

Strukturierte Ausbildung

Viele Einsteiger in den Vertrieb starten immer noch nach dem Learning-by-doing-Prinzip. Da es bisher keine strukturierte und qualifizierte Ausbildung für den Vertriebsaußendienst in Deutschland gab, ist die Folge daraus, dass es zu viele Verkäufer gibt, die die Grundlagen nicht beherrschen. Deshalb bieten das Institut für Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Karlsruhe gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Vertriebskompetenz (DIV) erstmals ein Zertifikatsstudium zur/zum Vertriebsfachfrau/-mann an. Mit dem Trend zur Digitalisierung werden die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter/innen zunehmend anspruchsvoller, sowohl in Bezug auf die Geschwindigkeit als auch hinsichtlich der Qualität. Ein wesentlicher Umsatzkatalysator liegt also in einer qualifizierten Vertriebsausbildung. ■



Autor

Dirk Thiemann ist Geschäftsführer des DIV-Instituts in Radolfzell am Bodensee.
E-Mail: dirk.thiemann@div-institut.de