



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Vertriebstalente gewinnen und binden

Es gibt durchaus Erfolgsmuster, um Talente im Vertrieb zu gewinnen und auf Anfangsgeschwindigkeit zu bringen. Ein Überblick.

«Gute Mitarbeiter im Vertrieb zu finden, ist so schwierig...»; schon lange bevor der vielzitierte Fachkräftemangel in aller Munde war, hörten wir diesen Satz landauf, landab, wenn wir mit Führungskräften des Vertriebs sprachen. Natürlich wurde man sich dessen besonders bewusst, wenn es galt, eine neue Stelle zu besetzen, und es schwerfiel, qualifizierte Kandidaten in ausreichender Menge zu finden. Mit gewisser Schwermut in der Stimme wurde die Feststellung, es sei so anspruchsvoll, gutes Personal zu finden, aber auch immer dann geäußert, wenn sich das bestehende Team als nicht so performant erwies, wie es erwartet wurde.

Wir haben eine mindestens dreiteilige Herausforderung für die Vertriebsführung:

1. Ausreichend qualifizierte Vertriebsmitarbeiter zu finden und zu gewinnen.
2. Diese potenzialstarken Talente zügig auf «Anfangsgeschwindigkeit» zu bringen – also dahin zu begleiten, dass sie Erfolge erzielen.
3. Leistungsträger dauerhaft zu binden.

Die nachstehenden Dimensionen bilden das Fundament dafür, genau diese drei Herausforderungen erfolgreich zu lösen

und damit genau das starke Vertriebsteam zu entwickeln, das Grundvoraussetzung dafür ist, dauerhaft gesund und profitabel zu wachsen.

Zielklarheit schaffen

Wie so oft im Vertrieb, beginnt alles mit der eigenen Zielklarheit, das gilt auch dann, wenn man potenzialstarke, neue Vertriebsmitarbeiter finden und gewinnen will. Allzu oft wird schludrig mit dem Schritt umgegangen, die Punkte (jenseits des Fachlichen) herauszuarbeiten, die für das jeweilige Unternehmen den «idealen» Vertriebsmitarbeiter ausmachen. Nachstehend finden Sie 17 Punkte, die einen für Ihr Unternehmen anzupassenden Rahmen beschreiben, um den «idealen» Vertriebsmitarbeiter auszumachen:

Klarer Kunden- und Wertfokus:

Der ideale Vertriebsmitarbeiter

- › ist neugierig und lernwillig in Bezug auf den Markt und seine Kunden,
- › versteht es, ausgehend vom Kundennutzen zu denken und zu argumentieren,
- › hat echtes Interesse am Erfolg des Kunden und des eigenen Unternehmens,
- › etabliert und stärkt kontinuierlich die Kundenbeziehung und das gegenseitige Vertrauen,

- › liefert Wert in jedem Gespräch und entwickelt sich dafür kontinuierlich weiter,
- › weiss, dass ein Verkauf, der nicht im besten Sinne des Kunden ist, ein Pyrrhussieg ist.

Konsequenz in Vertriebstechnik und Verhalten:

Der ideale Vertriebsmitarbeiter

- › sucht konsequent das Gespräch und die Augenhöhe mit dem Entscheider,
- › versteht es, die Balance dazwischen zu wahren, die Akquisepipeline stetig zu füllen und bei einzelnen Vorgängen konsequent den Abschluss zu suchen,
- › handelt konsequent verbindlich – intern wie extern,
- › bleibt höflich und hartnäckig, kennt aber auch den Unterschied zum Nachstellen,
- › hört mehr zu, als dass er spricht.

Wertschätzung von Team und Zusammenarbeit:

Der ideale Vertriebsmitarbeiter

- › weiss, dass das Gesamtergebnis zählt, nicht allein sein eigenes,
- › hat verstanden, dass Vertriebserfolg ein Teamerfolg ist und
- › gestaltet professionelle, kollegiale Schnittstellen im eigenen Unternehmen.

Einstellungen und Werte:

Der ideale Vertriebsmitarbeiter

- › versteht sich im besten Sinne als Verkäufer und nicht nur als Kundenberater,
- › begeistert sich und ist stolz auf sich, sein Unternehmen und das Leistungsangebot,

- › bleibt neugierig und sucht kontinuierlich Wege der Verbesserung und des Wachstums.

Wenn ein solches Profil des «idealen» Vertriebsmitarbeiters definiert ist, verfügt man über ein entscheidendes Puzzelstück für die Suche starker Vertriebsmitarbeiter. Hier lassen sich wichtige Ableitungen für Stellenanzeigen, Assessment Center, Job-Interviews und viele mehr treffen. Vor allem aber bilden diese Punkte eine sehr gute Grundlage, gegenseitige Erwartungen zu klären. Genau hier greift das nächste Erfolgsmuster der Vertriebsarbeit, das sich auch auf die Führung des Vertriebsteams übertragen lässt: Erwartungsmanagement ist die Grundvoraussetzung für effektive Führung von Anfang an.

Kommunizieren und gemeinsam reflektieren

Neben den genannten Punkten gilt es, mit einem neuen Vertriebsmitarbeiter die folgenden Punkte zu reflektieren, damit die gewünschten Vertriebsserfolge gezielt und nicht zufällig gesteuert erfolgen:

- › **Es gilt, die Unternehmens- und Vertriebsstrategie als Rahmen zu vermitteln.** Beginnend bei der Vision über die Grundstrategie bis zum Markenkern sollte dezidiert besprochen werden, in welche Richtung das Unternehmen steuert (Vision), welche Route es wählt (Grundstrategie) und was es dort hinbringt (Markenkern). Die Strategie im eigentlichen Sinne, die das Unternehmen zur Vision führt und mit Projekten und Massnahmen überfüttert, gehört zum elementaren

Grundwissen, damit Vertriebsmitarbeiter sinnvolle Ziele und Prioritäten setzen können und sukzessive urteilsfähig werden, welche Entscheidungen wann sinnvoll sind. Diese Vermittlung kommt regelhaft zu kurz.

- › **Zur besseren Orientierung sind klare Ziele und Prioritäten der individuellen Vertriebsarbeit unerlässlich.** Nachdem der grundsätzliche strategische Rahmen geklärt ist, muss die eigene Rolle herausgearbeitet und gelernt werden. Hier spielt es eine entscheidende Rolle, sinnvolle Ziele und Prioritäten des Vertriebsmitarbeiters herauszuarbeiten und zu verabreden.

- › **Der Vertriebsprozess beschreibt die Grundschnitte der Vertriebsarbeit.** Grundschnitte geben Sicherheit, das gilt beim Tanzen ebenso wie bei vertrieblichen Aktivitäten. Wenn dieser Baustein im Onboarding des Vertriebsmitarbeiters ergänzt ist, sind wesentliche Voraussetzungen geschaffen, schnell die Anfangsgeschwindigkeit zu erreichen.

Natürlich können die zuvor aufgeführten Punkte nur eine grobe Orientierung für ein wirkungsvolles Onboarding im Vertrieb bieten, doch sind es genau die zuvor genannten Facetten, die unserer Erfahrung nach oftmals den Unterschied ausmachen zwischen den Führungskräften, die ein starkes, eigenverantwortliches Team aufbauen und jenen, die in den zu Beginn genannten Tenor einsteigen, es sei so schwer, gute Mitarbeiter im Vertrieb zu finden. ‹‹