



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

Zum Fachkräftemangel im Vertrieb

Der Fachkräftemangel hat längst auch den Vertrieb erfasst. Ausgewählte Best Practices zeigen Ansätze, wie die richtigen Antworten darauf zu finden sind.

Der Fachkräftemangel ist seit einigen Jahren in aller Munde und auch längst im Vertrieb angelangt. Viele Unternehmen, auch aus unserem Netzwerk, erfahren den Fachkräftemangel im Vertrieb regelmässig und sehr real. Stellenausschreibungen führen zu unbefriedigender Quantität und Qualität an Bewerbungen, Stellen bleiben unplanmässig unbesetzt und die Wachstumsergebnisse bleiben unter den theoretischen Möglichkeiten. So weit, so (nicht) gut – nun reicht es nicht, diesen Mangel zu beklagen, vielmehr geht es darum, Antworten zu finden, das Heft des Handelns wieder in die Hand zu nehmen und Wege zu finden, die reale Wachstumsbremse zumindest zu lockern, wenn sie sich schon nicht ganz lösen lässt.

In diesem Artikel finden sich ausgewählte, erprobte Best Practices aus Wachstumsprojekten, die Inspiration sein sollen, etwas davon auszusuchen und es einfach auszuprobieren.

HR und Vertrieb zusammenbringen

Wenn Sie diesen Artikel mit einem eigenen Vertriebshintergrund lesen, dann nutzen Sie diese Expertise und übertragen Sie Vertriebs-Best-Practices, denn am Ende des Tages sind sich Vertrieb (ge-

winnen von Kunden) und Mitarbeiter-Recruiting (gewinnen von Team-Mitgliedern) sehr ähnlich. Überlegen Sie also, was sich in Ihrem Vertriebs-Kerngeschäft bewährt hat, und denken Sie darüber nach, wie sich diese Best Practices auf Ihre «Personal-Akquise» übertragen lassen. Praxistipp: Ein Workshop zwischen Vertrieb und HR-Bereich zum Thema bringt vielfach erhellende Erkenntnisse für beide Bereiche.

Ein Zielbild entwickeln

Entwickeln Sie ein Zielbild des Vertriebes. Also eine bildhafte, attraktive Vorstellung davon, wie sich der Vertrieb künftig darstellen soll. Erarbeiten Sie das Gesamtbild und gehen Sie so tief in die Details, wie Sie mögen, damit das Bild für Sie wirklich attraktiv und «cool» ist. Beschreiben Sie zum Beispiel, wie gross die Abteilung ist, wie die einzelnen Player miteinander interagieren, welche Rolle im Team für was verantwortlich ist, wie die Arbeitsweise im groben gestaltet ist, welche Kunden gewonnen werden, wie mit diesen gearbeitet wird etc. Alles ist richtig, so lange sich ein für Sie anziehendes Bild herauskristallisiert.

Der Nutzen ist multidimensional: Er schärft die eigene Klarheit, was man aufbauen will, damit geht ein verbesserter

Blick auf Möglichkeiten einher, denn wenn ich weiss, wo ich hinmöchte, entdecke ich auch, was mir dabei hilft, und kann abhaken, was den Weg nicht unterstützt. Das Zielbild gibt dem eigenen Team und auch dem HR-Bereich Orientierung. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass alle bestmöglich den Aufbau des Zielbildes unterstützen können, und zu guter Letzt hilft das Zielbild im Zuge des Recruiting-Prozesses dabei, dem Bewerber eine inspirierende Perspektive aufzuzeigen, zu der er oder sie gerne «ja» sagt.

Den idealen Mitarbeiter beschreiben

Beschreiben Sie den idealen Vertriebs-Mitarbeiter oder die verschiedenen idealen Vertriebs-Mitarbeiter-Typen, die Sie suchen. Auch dies schärft wieder den Blick für Opportunitäten und diese Klarheit ermöglicht, systematisch über neue «Quellen» nachzudenken. Dabei sollten Sie sich auch die folgenden Fragen stellen: Um dem Typus zu entsprechen, muss es wirklich jemand aus der Branche sein? Muss es jemand sein, der bereits Vertriebsexpertise besitzt? Oder kommt es auf ganz andere Faktoren an, die sich vielleicht in anderen Branchen oder anderen Berufsgruppen auch finden lassen? Was erwarten Sie vom neuen Mitarbeitenden? Wie passt er oder sie in das bereits beschriebene Zielbild?

Auf dem Radar potenzieller Mitarbeiter erscheinen

Fachkräftemangel erzeugt Bedarf nach wirksamen Recruiting-Möglichkeiten und weil unsere Marktwirtschaft durchaus regelmässig gut funktioniert, sind viele neue Anbieter auf der Bildfläche erschienen. Zu Beginn naturgemäss ohne starke Marke und Leumund, häufig aber mit vielversprechenden Ansätzen. Natürlich ist nicht jeder Ansatz zielführend.

Die aktuelle Kombination aus Arbeitsmarkt und technischen Möglichkeiten ist brandneu. Also ist es eine heuristische Aufgabe für den Markt, die Anbieter und die Kunden, herauszubekommen, was für welchen Bedarf gut funktioniert. Re-

cherchieren Sie, sprechen Sie mit Bekannten, welche Plattformen und Wege sich bewährt haben. Versuchen Sie es und spielen Sie mit den verschiedenen Plattformen und Möglichkeiten, um auf dem Radar attraktiver potenzieller Mitarbeiter zu erscheinen.

Einer unserer Klienten hat jüngst ein Experiment ins Leben gerufen (das aktuell läuft, die Ergebnisse liegen also noch nicht vor), in dem die Leistung von fünf verschiedene Anbietern für Recruitingleistungen in Anspruch genommen werden, um eine Position zu besetzen. Die Erfahrungen werden absehbar massiv dabei helfen, kommende Recruitingverfahren wirkungsvoll zu gestalten. Neben allen Plattformen und externen Anbietern: Vergessen Sie bitte auch nicht intern nach Empfehlungen zu fragen. Vorausgesetzt, dass Sie begeisterte oder zumindest zufriedene Mitarbeiter haben.

Mitarbeiter halten

Der letzte Satz bringt uns zum abschliessenden inhaltlichen Punkt: Mitarbeiter zu gewinnen, ist das eine, sorgen Sie aber auch dafür, dass Mitarbeiter in diesen volatilen Zeiten mit voller Überzeugung bleiben. Genau diese Mitarbeiter empfehlen Ihr Unternehmen, bleiben und bringen sich voll ein. Auch hier lohnt es sich, Best Practices aus dem Vertrieb und dem Umgang mit dem Kunden zu übertragen. Sie müssen und sollten nicht jeder Forderung und jedem (vielleicht auch nur vermuteten) Wunsch von Mitarbeitenden entsprechen, sehr wohl allerdings sollten Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden kennen und bewusste Entscheidungen zum Umgang damit treffen.

Es geht darum, auf der Grundlage der Ziele und Bedürfnisse von Unternehmen und der Mitarbeitenden, analog zur Customer Experience, eine Employee Experience zu durchdenken und zu gestalten. Diese beginnt beim ersten Kontakt, geht über den Bewerbungsprozess, erfährt eine erfolgskritische Zäsur in der

Onboardingphase und endet im Grunde erst mit der Phase nach der aktiven Beschäftigung.

Hier einige Orientierungsfragen, die wir mit unseren Klienten regelhaft durchdenken, wenn es darum geht, einen schlagkräftigen und fluktuationsarmen Vertrieb aufzubauen: Welche Bedürfnisse hat das Unternehmen / welche Erwartungen hat das Unternehmen an die einzelnen Team-Mitglieder im Vertrieb? Welche Rolle spielt Selbstbestimmung für die einzelnen Team-Mitglieder und wie berücksichtigen wir dieses Bedürfnis? Welche Karriere- und Wachstumsmöglichkeiten stehen den einzelnen Mitarbeitenden offen? Wer strebt welchen Weg aktuell an? Welche Möglichkeiten gibt es sich bei der Weiterentwicklung des Unternehmens, des Vertriebes und des eigenen Arbeitsplatzes einzubringen? Wie ist die Führung des Vertriebsteams und der einzelnen Team-Mitglieder gestaltet? Welche Rolle spielen Wertschätzung und Feedback – wie finden diese ihren Ausdruck? Wie ist das Miteinander im Vertrieb gestaltet? Wie wir die Marke im Vertrieb gelebt und erfahren? Welche Glaubenssätze und Überzeugungen prägen das Handeln im Vertrieb? Wie gelingt es, den Dialog über Bedürfnisse und Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und den geeigneten Repräsentanten der Unternehmensinteressen aufrechtzuerhalten und als Duett, nicht als Duell zu gestalten?

Das Fazit

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass sich viele Muster aus der Vertriebsarbeit auf das Recruiting neuer Talente übertragen lassen. Die Spielregeln auf dem Arbeitsmarkt haben sich geändert – wer nur auf die Verfahren der Vergangenheit setzt, bleibt ziemlich sicher unter den Wachstumsmöglichkeiten, die mit einem starken Vertriebsteam bestünden. Es gibt die guten Vertriebsmitarbeiter, die viele von uns suchen, und für die Unternehmen, die Neues versuchen, Perspektiven schaffen und gut führen, sind es auch genug. «