

Als dritter Persönlichkeitsfaktor gelten soziale Fertigkeiten. Diese sind wichtig, weil das geschickte Agieren in sozialen Situationen gefragt ist, das Erkennen von Kundenbedürfnissen, das Eingehen auf die Gegenüber und Selbstreflexion. Auch das Networking gehört dazu. Dazu die Expertin: „Networking bezieht sich gar nicht so sehr auf die Kunden, sondern auf das persönliche Netzwerk, zum Beispiel zum Innendienst: Wen kann ich anrufen, wenn ich nicht weiterkomme? Wie kann ich einen Sonderfall klären? Wer ein gutes Netzwerk hat, kann schnellere und bessere Lösungen bereitstellen.“

Eine weitere Eigenschaft ist die emotionale Stabilität. Darunter ist laut Julia Titze eine hohe Stressresistenz zu verstehen, Ausgeglichenheit und die Fähigkeit, mit Misserfolgen umzugehen. Absagen sollten nicht persönlich genommen, sondern mit Distanz betrachtet werden. Besonders in Vertriebspositionen mit einem hohen Akquiseanteil, bei denen es naturgemäß zu vielen Ablehnungen kommt, sei die emotionale Stabilität ein entscheidender Persönlichkeitsfaktor.

„Durch Corona und Homeoffice hat dieser Aspekt noch mehr an Bedeutung gewonnen“, ergänzt Diana Schwarzmüller. Sie ist Inhaberin der Personalberatung Top-Vertrieb24 und hat in ihrer langjährigen Praxis festgestellt, dass aus Kundensicht vor allem auch Offenheit und Seriosität gefragt sind. „Wir mussten schon

„Punkte wie hohe Gehälter und Boni oder exklusive Firmenwagen haben an Bedeutung verloren, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und kontinuierliche Weiterbildung sind stärker gefragt.“

Diana Schwarzmüller, Inhaberin,
Top-Vertrieb24



Bitte die beiden Zitate austauschen: Zuerst Julia Titze

eine Kaufentscheidung fällen, obwohl wir das Produkt nicht gänzlich verstanden haben. Da wir unmöglich alle fachlichen Aspekte prüfen können, hängt diese Entscheidung meist von der Vertrauenswürdigkeit der Person ab“, weiß sie.

Auf den Kontext kommt es an

Aber nicht nur die richtige Mischung der genannten Persönlichkeitsfaktoren entscheiden darüber, ob sich jemand für eine Vertriebsposition eignet, sondern auch der Verkaufskontext. Es macht einen großen Unterschied, ob eine Altersvorsorge verkauft wird, bei der es um existenzielle Sicherheit geht, oder ein Reiseerlebnis, das Emotionen verspricht – ob es darum geht, Ruhe auszustrahlen oder Begeisterung zu vermitteln. „Wichtig

ist natürlich auch das Interesse an dem Produkt oder der Dienstleistung“, so Diana Schwarzmüller. Ein Sportmuffel könne zwar Verkaufsargumente für die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio auswendig lernen, müsse im Verkaufsgespräch aber die eigene Überzeugung verleugnen. Das erhöht die Gefahr eines Burn-outs. Darüber hinaus steigt für das Unternehmen der Aufwand an Vertriebserschulungen.

Auch innerhalb einer Branche oder eines Unternehmens können unterschiedliche Vertriebspersönlichkeiten gefragt sind, zum Beispiel für den Bestandskundenvertrieb und die Neukunden-Akquise. Und es gibt unterschiedliche Belohnungssysteme, zum Beispiel für einzelne Leistungen und für Teamleistungen, die andere Menschen anziehen und ein anderes Verhalten fördern. Die Personalberaterin rät deshalb jedem Unternehmen dazu, zu allererst ein klares Anforderungsprofil mit Blick auf den Verkaufskontext und die Firmenspezifika zu erstellen.

Wo es im Recruiting hakt

An diesen Stellen besteht in zahlreichen Unternehmen Verbesserungsbedarf im Vertriebsrecruiting.

Recruitingprozess: Häufig führt ein zu langer Recruitingprozess dazu, dass interessante Kandidatinnen oder Kandidaten abspringen. Moderne Software hilft, das Recruiting kandidatenfreundlicher zu gestalten.

Recruitingkanäle: Ein Recruiting, das allein auf Stellenanzeigen basiert, führt nur selten zum Erfolg. Es empfiehlt sich ein Mix aus Active Sourcing, Social Media Marketing und bei Bedarf externer Hilfe.

Bewerberbedürfnisse: Die Wünsche der Kandidatinnen und Kandidaten an einen Job ändern sich. Viele Unternehmen versäumen es, ihre Arbeitgeberleistungen an die aktuelle Situation anzupassen.

Persönlichkeitsfaktoren: Zwischen den Persönlichkeitsfaktoren bestehen Wechselwirkungen, auf die zu wenig geachtet wird. Eine hohe Leistungsmotivation allein führt nicht zum Erfolg.

Vertriebskontext: Nicht jeder kann alles verkaufen und eignet sich für alle Vertriebsarten von Telefonakquise bis Bestandskundenbetreuung. Aber zu wenige Unternehmen erstellen individuelle Anforderungsprofile.

Auswahlinstrumente: Häufig fehlt es an einer professionellen Personalauswahl, zu der strukturierte Interviews und Assessment Center gehören, die der späteren Tätigkeit gerecht werden.

Recruiting-Beteiligte: Fachvorgesetzte, die AC-Übungen beobachten oder Interviews führen, sind selten professionell geschult. Das führt zu Wahrnehmungsfehlern und Fehlentscheidungen.

Das Anforderungsprofil als Basis

„Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb. Deshalb muss das Anforderungsprofil individuell auf die jeweilige Tätigkeit abgestimmt werden“, bekräftigt Julia Titze. Sie empfiehlt die Critical Incident Technique als Basis. Mit dieser Methode werden Faktoren für ein besonders effektives beziehungsweise ineffektives Verhalten bei der Arbeit erfasst. Sie sollte als Basis für die Entwicklung von Interviewfäden und Assessment Centern dienen.

Um diejenigen Personen auszuwählen, die das so erstellte Anforderungsprofil erfüllen, eignen sich ihrer Erfahrung nach strukturierte Interviews sowie Assessment Center. Doch beim AC begehen viele Unternehmen einen Fehler: „Häufig denken die Unternehmen, dass ihre Arbeitssituation zu komplex ist, und gestalten stark vereinfachte Aufgaben. Diese lauten zum Beispiel: ‚Verkaufen Sie diesen Stift.‘ Doch damit bilden sie in keiner Weise die Arbeitsrealität ab“, erklärt Julia Titze. „Mit einer solchen Übung können sie feststellen, ob jemand eloquent ist und auf die Person gegenüber eingeht. Sie können grundlegende Verhaltensweisen beobachten, aber ein Transfer in die Realität und die eigentliche Aufgabe ist nur selten möglich.“ Sie rät deshalb dazu, das Szenario im Assessment Center möglichst tätigkeitsnah zu gestalten. Das helfe auch den Bewerbenden, denn auch sie möchten herausfinden, ob die Tätigkeit zu ihnen passen würden. „Das erfahren sie nicht, wenn sie einen Stift verkaufen“, sagt sie.

Verbesserungsbedarf im Recruiting

Aber auch im Jobinterview lauern Fallen, weiß Julia Titze. Ein Beispiel seien Interviews, die nette Kennenlern-Gespräche sind, aber keine strukturierten oder halb-strukturierten Interviews. „In einem Kennenlern-Gespräch werden die entscheidenden Aspekte nicht herausgearbeitet: Wie sind die Persönlichkeits-Eigenschaften? Passt die Motivation? Wollen die Personen wirklich verkaufen oder eher beraten und vermeiden später im Job Verkaufs- oder Akquise-Situationen? Stimmen die Lebensziele mit dem, was der Beruf, bietet, überein? Das ist einer der häufigsten Gründe für Fluktuation“, weiß sie.

An anderen Stellen im Vertriebsrecruiting hakt es ebenfalls, angefangen bei zu langen Recruitingprozessen bis hin zu den typischen Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehlern bei der Personalauswahl (siehe Kasten).

„Extrovertierte Personen, die immer im Mittelpunkt stehen und viel reden, sind im Vertrieb nicht unbedingt erfolgreich. In manchen Fällen kann das sogar negativ bei Kunden ankommen.“



Julia Titze, Dipl.-Psychologin, zertifizierte neurosystemische Trainerin und Business Coach

Oftmals besteht in den Unternehmen das Problem, dass Führungskräfte im Vertrieb kleine Kopien von sich selbst rekrutieren und dass auf diese Weise äußerst homogene Vertriebsteams aufgebaut werden. Doch Diversity ist wichtig für jeden Vertrieb, denn unterschiedliche Persönlichkeiten bringen unterschiedliche Erfahrungen ein. So entstehen neue Ideen.

Die Gefahr der zu einheitlichen Vertriebsteams ist heute nur noch selten gegeben, hat Diana Schwarzmüller in ihrer Beratungstätigkeit festgestellt: „Sieht man sich in einem Unternehmen Auswertungen der Top-20-Verkaufspersonen an, ist das oft eine bunte Mischung von verschiedenen Persönlichkeiten. Diese haben gewisse Punkte gemein wie Gewissenhaftigkeit und eine große Leistungsmotivation. Dem können aber ganz unterschiedliche Motive zugrunde liegen, zum Beispiel der Wunsch, viel Geld zu verdienen, eine steile Karriere zu machen oder ein hohes Ansehen zu erreichen.“

Auch das Verhältnis von Männern und Frauen im Vertrieb wird ausgewogener. Es gibt zwar immer noch Branchen wie die Bau- oder Versicherungsbranche, in denen vornehmlich Männer tätig sind, oder den Strukturvertrieb von Haushalts- und Kosmetikprodukten, bei dem der Frauenanteil überwiegt. Aber gerade in solch speziellen Bereichen kann das andere Geschlecht sehr erfolgreich sein, weil es als Musterbrecher heraussticht.

„Sales“ schreckt Frauen ab

Allerdings führen immer noch einige Faktoren dazu, dass Frauen im Vertrieb unterrepräsentiert sind. Ein Faktor ist die Sicherheit: Frauen haben in der Regel ein höheres Sicherheitsbedürfnis. „Eine Vertriebssituation ist maximal unsicher. Ich weiß nicht, ob ich mit einem Vertragsabschluss nachhause gehe. Ich kann das zwar ganz gut vorbereiten, aber nicht zu 100 Prozent planen. Damit kommen Frauen nicht so gut zurecht“, sagt Julia Titze. Auch die Tatsache, dass Vertriebstätigkeiten häufig als selbstständige Handelsvertretung konzipiert sind, führe dazu, dass

sich weniger Frauen angesprochen fühlen. Denn für viele gelte immer noch die Devise: Eine Festanstellung bietet weniger Risiken, wenn irgendwann die Familienplanung ansteht.

Ein weiterer Faktor, der Frauen von einer Bewerbung abhält, ist das Wording in Stellenanzeigen: Vertriebspositionen werden häufig mit „Sales“ oder „Vertrieb“ bezeichnet und ziehen weniger Bewerberinnen an als beispielsweise der Jobtitel „Verkaufsberatung“. „Insgesamt identifizieren sich mehr Menschen mit dem Wort ‚Beratung‘ als mit dem Wort ‚Vertrieb‘. Damit erhalten Unternehmen eine höhere Bewerbungsquote – wenn sie das wollen“, so Julia Titze.

Geänderte Rahmenbedingungen

Die Bewerberpools werden kleiner, die Teams diverser, die Bedeutung professioneller Recruitingprozesse und Auswahlinstrumente nimmt zu. Das Vertriebsrecruiting muss sich immer wieder neu anpassen. Dazu tragen auch äußere Einflüsse bei. „Punkte wie hohe Gehälter und Boni oder exklusive Firmenwagen haben an Bedeutung verloren, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und kontinuierliche Weiterbildung sind stärker gefragt. Auch der Wunsch nach einer Firmenkultur, die auf Wertschätzung und positivem Arbeitsklima basiert, nimmt eine höhere Priorität ein“, weiß Diana Schwarzmüller.

Auf einem Arbeitnehmermarkt müssen sich die Unternehmen stärker an die Bedürfnisse der Bewerbenden anpassen. Dazu zählt auch, dass sie die Personen, die Jobinterviews führen oder Assessments beobachten, auch für die Themen Empathie und Wertschätzung schulen. „Denn 18 Prozent der Bewerbenden wissen innerhalb der ersten fünf Minuten im Vorstellungsgespräch, ob sie die Stelle im Falle einer Zusage annehmen wollen oder nicht. Somit ist auch der Faktor Mensch nicht zu unterschätzen“, sagt sie.

Wie in vielen anderen Berufen kommen auch im Vertrieb neue Anforderungen auf die Fachkräfte zu, in erster Linie Lernbereitschaft und die Offenheit für neue Wege, auch für digitale Lösungen. Ansonsten werde sich bei Vertriebsberufen, die Produkte mit einem gewissen Erklärungsbedürfnis im Fokus haben, wenig ändern, meint Julia Titze: „Denn Menschen wollen Menschen weiterhin live treffen. Nur die Aktenkoffer mit Broschüren verschwinden und werden durch Präsentationen auf dem Laptop oder Tablet ersetzt.“

Online-Vortrag

Am 11. März, von 13 bis 14.30 Uhr, sowie am 14. März, von 18 bis 19.30 Uhr hält Dr. Julia Titze einen kostenfreien Online-Vortrag zum Thema „Zuhören statt Imponieren im Verkauf? Neue Erfolgspotenziale der Personalpsychologie“. Anmeldung über kontakt@dein-rueckenwind.de