



Foto: Bachinger

Autor

Hans Bachinger

Geschäftsführer,

Menschen im Vertrieb

Beratungsgesellschaft mbH & Co KG

h.b@menschen-im-vertrieb.at

Verkäuferauswahl – Versuch und Irrtum?

Der Vertrieb spielt eine besondere Rolle für Unternehmen: Gute Verkäufer bestimmen maßgebend den Umsatz und damit den Unternehmenserfolg. Aber wie finden Unternehmen die Mitarbeiter, die sich dann als gute Vertriebsmitarbeiter herauskristalisieren? Der folgende Beitrag gibt Antworten auf diese Frage.

Die „Verkäuferauswahl“ erfolgt in den meisten Unternehmen noch immer sehr „hemdsärmelig“. Glück und Zufall bestimmen, natürlich neben der genauen Kontrolle von Zeugnissen und fachlichen Qualifikationen, immer noch die Personalentscheidungen.

Personalisten müssen, wenn sie Verkäufer richtig auswählen wollen, das Hauptaugenmerk auf die Soft Skills legen. Die Soft Skills sind entscheidend, ob ein Verkäufer ein sehr guter Verkäufer ist oder nicht. Was passiert mit den so wichtigen Soft Skills? Wie erkennen Personalisten, dass ein Kandidat diese mitbringt? Lassen sie sich überhaupt überprüfen?

Sehr oft werden diese nicht überprüft – oder wenn, dann mit untauglichen Mitteln. Dabei beweisen die neuesten Untersuchungen der Hirnforscher und Neurobiologen (zum Beispiel des Neurologen Hubert Buschmann), dass man Verkaufen nicht lernen, aber die benötigten Soft Skills sehr wohl entwickeln kann. Um etwas entwickeln zu können, muss es aber vorhanden sein – also das Talent – und man braucht Zeit dafür! Verkaufsentwicklung benötigt viel Zeit – und

Zeit ist bekanntlich Geld (Investition). Umso weniger Talent vorhanden ist, umso mehr muss in die Entwicklung investiert werden. Haben Sie als Personalverantwortlicher diese Zeit?

Die Erfolgsfaktoren

Wie ein virtuoser Musiker Talent mitbringen muss, um in einem Orchester mitzuspielen, benötigt ein richtig guter Verkäufer Talent zum Verkaufen.

Doch was unterscheidet nun die erfolgreichen Verkäufer von den weniger erfolgreichen Kollegen? Worauf sollten Sie bei der Auswahl von Verkäufern achten?

Diesen Fragen sind „Menschen im Vertrieb“ in den vergangenen drei Jahren systematisch nachgegangen. In mehr als 2.000 Gesprächen, Coachings und psychologischen Tests mit Verkäufern konnten wir dabei sechs entscheidende Faktoren feststellen, die in allen erklärungsbedürftigen Verkaufsprozessen – aller Branchen – wiederzufinden sind:

Faktor 1: Fleiß und Hartnäckigkeit – erfolgreiche Verkäufer setzen sich voll ein.

Spitzenverkäufer zeichnen sich durch einen überdurchschnittlich hohen Einsatz aus. Sie bleiben dem Kunden gegenüber hartnäckig und geben nie vorzeitig auf. Sollte eine Situation mal nicht so gut aussehen, zeigen sie sich als der Fels in der Brandung und bleiben am Ball. Sie zeigen dem Kunden wie ernst und wichtig er ihnen ist. Ihr Mott: „Kein sofortiger Erfolg bedeutet nicht gleichzeitig auch Misserfolg!“

Faktor 2: Selbstvertrauen – erfolgreiche Verkäufer haben ein gesundes Selbstvertrauen.

Erfolgreiche Verkäufer wissen, dass Kunden zuerst ihre Person und dann erst das Produkt kaufen. Sie zeigen sich kompetent und professionell. Wichtig: Ein „Nein“ des Kunden nehmen sie nicht persönlich. Sie arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Performance und motivieren sich selbst. Alle besonders guten Verkäufer sind stolz auf ihr Unternehmen, ihre Produkte und ihre Persönlichkeit und haben es nicht nötig, die Konkurrenz schlecht zu machen. Sie verkaufen über ihre Stärken und nicht über die vermeintlichen Schwächen anderer.

Faktor 3: Zuhören können – erfolgreiche Verkäufer sind gute Zuhörer

Sie sehen sich als Berater und Problemlöser. Sie fordern die Kunden zum Erzählen über Wünsche und Probleme auf, stellen qualifizierte Fragen und hören gut zu. Dabei bauen sie eine Beziehung von gegenseitigem Interesse und Nutzen zu den Kunden auf.

Faktor 4: Humor – erfolgreiche Verkäufer zeigen Humor und Begeisterung.

Die Eigenschaft, über sich selbst lachen zu können, erleichtert die Bewältigung schwieriger Situationen, schützt vor Arroganz und bewahrt vor Problemen. Schwierige Aufgaben werden zu Herausforderungen und zu Lernerfahrungen. Da richtig gute Verkäufer von ihrem Produkt ehrlich überzeugt sind, können sie ihre Kunden auch auf authentische Weise begeistern.

Faktor 5: Beziehung – erfolgreiche Verkäufer sind wahre Beziehungskünstler.

Der ideale Verkäufer wird immer mehr zum Netzwerk- und Beziehungsmanager. Dabei versteht er es sehr gut, eine tragfähige Vertrauensbasis zu seinen Kunden aufzubauen. Aber der Aufbau von Beziehungen benötigt Zeit. Zu schnelles Vorgehen kann dabei zum Misserfolg führen. Die Devise des Beziehungskünstlers lautet also, in längeren

Zeiträumen zu denken und zu handeln. Der Ausspruch eines sehr erfolgreichen Beziehungsmanagers aus dem Verkauf lautet: „Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht“ (Edgar K. Geffroy). Hektik und zu großer Aktionismus sind fehl am Platz und würde bei den Kunden womöglich den Eindruck erwecken, überrumpelt oder ausgenutzt zu werden.

Faktor 6: Liebe zur Akquisition von Neukunden – erfolgreiche Verkäufer sind nicht zu „bremsen“.

Neben den zuvor genannten Faktoren lieben es die richtig guten Verkäufer auch, systematisch und aktiv neue Kunden zu akquirieren und anzusprechen. Ähnlich wie Schlittenhunde, sind sie dabei kaum zu halten.

Spitzenverkäufer erkennen

In rauen Zeiten genauso wie in Zeiten des Aufbruchs brauchen Unternehmen keine Möchtegern- oder Schönwetter-Verkäufer, sondern solche, die ihren Job richtig beherrschen, die der Konkurrenz Marktanteile abnehmen und zusätzliche Stückzahlen generieren.

Wie erkenne ich aber diese Spitzenverkäufer? Dazu einige Tipps, für Ihre Bewerbergespräche. Vorausgeschickt: Ihre Bewerber werden aussehen wie Verkäufer, reden wie Verkäufer, adrett angezogen sein, gut riechen und Optimismus und Lebensfreude ausströmen! Aber das reicht als Qualifikation nicht aus ...

- ▶ Prüfen Sie aufgrund Ihrer Erfahrung, ob der Bewerber ein „entwickelter“ Mensch ist. Sie haben keine Zeit, Kindermädchen oder Psychotherapeut zu spielen. Das Alter des Bewerbers sagt hier schon einiges aus.
- ▶ Ignorieren Sie Zeugnisse und „besondere“ Referenzen. Viele Arbeitgeber schreiben Zeugnisse, die „Wunschzeugnisse“ von Arbeitnehmern darstellen. Oft werden diese sogar vom Arbeitnehmer formuliert und dann vom Arbeitgeber nur unterschrieben.
- ▶ Überschätzen Sie nicht die fachlichen Voraussetzungen. Viele Personalisten legen darauf zu viel Wert. Diese kann man lernen. Aber richtig gutes Verkaufen nicht. Diese Fähigkeit bekommt man als Talent in die Wiege gelegt.
- ▶ Ob Sie jemanden sympathisch finden oder

nicht ist von untergeordnetem Interesse. Es verstellt Ihnen nur den Blick für wesentliche, objektive Signale.

- ▶ Erzählen Sie viel von Ihrem Unternehmen. So können Sie herausfinden, ob der Bewerber die Gabe des interessierten Zuhörens besitzt.
- ▶ Misstrauen Sie glänzenden Rhetorikern. Es sind meistens Bewerbungsprofis. Achten Sie lieber auf den Faktor „Fleiß“. Fragen Sie den Bewerber nach der durchschnittlichen Anzahl seiner Kundenkontakte pro Tag.
- ▶ Suchen Sie den Humor beim Bewerber. „Negativdenker“ haben Sie wahrscheinlich schon genug im Betrieb. Bewerber mit positiver Ausstrahlung und positiven Formulierungen sind meist keine „Negativdenker“.
- ▶ Lassen Sie den Bewerber viele Fragen stellen. Das muss er auch beim Kunden tun. Alleine die Anzahl ist schon ein wichtiger Indikator. Wer viel fragt, führt im Kundengespräch.
- ▶ Testen Sie die Fähigkeit des Bewerbers, Details aufzunehmen – möglichst viele, möglichst kleine.
- ▶ Wie schnell gelingt es dem Bewerber eine Beziehung zu Ihnen aufzubauen? Gelingt es ihm überhaupt? Wenn er es im Vorstellungsgespräch gut schafft, dann ist das ein sehr gutes Indiz dafür, dass er es auch beim Kunden schafft.
- ▶ Kann der Bewerber in „Bildern“ sprechen? Finden Sie sein „Storytelling“ spannend?
- ▶ Psychologische Verkaufstests können Sie bei der Auswahl wesentlich unterstützen. Sie geben zusätzliche Sicherheit. Soft Skills können nur subjektiv bewertet werden. Tests helfen, diesen subjektiven Eindruck zu bestätigen oder zu verwerfen. Durch psychologische Fragen werden diese Soft Skills hinterfragt. Tests sind bei dieser Bewertung aber immer nur ein Baustein.
- ▶ Machen Sie keine Kompromisse. Niemals. Und wenn in dieser Bewerbungsrunde keiner dabei ist, der das Anforderungsprofil erfüllt, dann stehen Sie dazu. Es ist besser, keinen Verkäufer aufzunehmen, als einen schlechten!

Matching-Problem

Ohne die dominanten Talente einzusetzen, können Jobs im Vertrieb nicht exzellent aus-

gefüllt werden. Bedenken Sie aber immer: Sie suchen für die Aufgabe in Ihrem Unternehmen nicht den besten Verkäufer überhaupt, sondern den Besten unter den Passenden.

Diese „Matching-Aufgabe“ ist hochkomplex. Sie benötigen einen hohen Grad der Übereinstimmung – wie bei einem Schlüssel, mit dem man die Tür nur dann öffnen kann, wenn sein Profil mit dem Schloss übereinstimmt. Die stärkste Bindung zwischen Bewerber und Position gibt es dann, wenn die vorhandenen Talente der Verkäufer mit den geforderten kognitiven, motorischen und emotionalen Fähigkeiten der zukünftigen Tätigkeit übereinstimmen.

Produkte werden aber immer seltener VERkauft und immer öfter GEkauft! Jeder Konsument hat gerne das Gefühl, dass er etwas gekauft hat, und nicht, dass ihm etwas verkauft wurde. Der Konsument sehnt sich dabei ganz besonders nach „Authentizität“ in der Beratung. Die Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldman unterscheiden vier Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit man sich selbst als authentisch erlebt:

- 1. Bewusstsein** (Wir kennen unsere Stärken und Schwächen.)
 - 2. Ehrlichkeit** (der realen Umgebung ins Auge zu blicken und auch unangenehme Rückmeldungen akzeptieren)
 - 3. Konsequenz** (Wer Werte hat, sollte danach handeln.)
 - 4. Aufrichtigkeit** (Größe zeigen, auch wenn es um seine negativen Seiten geht)
- Genau diese Eigenschaften sollten sich auch in der Beratung widerspiegeln. Diese Authentizität gibt dem Kunden Sicherheit und Orientierung! Denn Sicherheit und Orientierung entstehen durch Vertrauen. Und Vertrauen entsteht durch Authentizität. Die erfolgreichen Spitzenverkäufer von heute sind aktive Beziehungsarbeiter, die langfristig den Unternehmenswert durch dauerhaft positive Kundenbeziehungen steigern.

Bedenken sie deshalb: Schlechte Verkäufer verkaufen nicht nur nichts, sondern richten meistens auch erhebliche „Flurschäden“ an – anders ausgedrückt: verbrannte Erde!

LITERATURTIPP

Verkaufen mit Psychologie: Verhalten trainieren – Ergebnisse verbessern. Von Wolf Ehrhardt und Hubert Buschmann. Wiley-VCH Verlag 2006.