SAMSTAG/SONNTAG, 29./30. SEPTEMBER 2012

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

REKRUTIERUNG VON VERKAUFSSPEZIALISTEN

Suchen und finden von «glücklichen Verlierern»

Der berühmte Anthropologe und Psychologe G. C. Rapaille beschrieb einst die Persönlichkeit eines erfolgreichen Verkäufers als diejenige eines «glücklichen Verlierers» (Happy Loser). Gerade diese Eigenheit stellt Personalverantwortliche vor grosse Herausforderungen bei der Rekrutierung. *Von Valérie Kuhn (*)*

Valérie Kuhn: «Empathie und Ehrgeiz als Schlüsseleigenschaften von Verkaufsspezialisten.»

Wie alle Verkäufer wissen, führt nicht jedes Beratungsgespräch oder jede Offerte zu einem erfolgreichen Abschluss. Genau diese vergebenen Bemühungen und laufenden Rückschläge setzen ein hohes Mass an Frustrationstoleranz voraus. In diesem Zusammenhang gleicht die Persönlichkeit eines Verkäufers jener eines Spielers, zu dessen Naturell es gehört, dass er sich bewusst ist, die Mehrheit seiner Zeit glücklos zu sein. Der Reiz, die Spannung und die Hoffnung auf den grossen Gewinn lässt ihn jedoch weiterspielen. So auch in gewisser Weise der Verkäufer, was ihn schliesslich zu Rapailles «glücklichem Verlierer»macht. Die Standard-Rekrutierungsprozesse von Unternehmen sind allerdings in den seltensten Fällen auf diese Charakteristika von Verkäufern ausgerichtet. Die Selektion und Gewinnung von Verkaufspersonal ist darum eine besondere Herausforderung. Zu Beginn gilt es zwei grundlegende Missverständnisse und Fehleinschätzungen zu klären, welche in der Praxis häufig zu beobachten sind.

Fehleinschätzung 1: Verkauf = Verkauf

Von potenziellen Kandidaten hört man oft: «Ich kann alles verkaufen, solange ich mich für das Unternehmen begeistern und mich mit dem Produkt oder der Dienstleistung identifizieren kann.»

Tatsache ist jedoch, dass sich die Art des Verkaufs in inhaltlicher Hinsicht grundlegend darin unterscheidet, was verkauft wird, und dies ist hochgradig unternehmens- und branchenabhängig. Bei der Rekrutierung gilt es daher, diese Charakteristik stets mit einzubeziehen. Offensichtlich wird dies, wenn man den Verkauf von Konsumgütern (zum Beispiel Coca-Cola), den Verkauf von Investitionsgütern in Kombination mit einem Service-Angebot (zum Beispiel Schindler) oder Systemlösungen im IT-Umfeld (zum Beispiel IBM) vergleicht. Mit der Komplexität des Produkt- und Kundennutzens sowie den unterschiedlichen Kundengruppen steigen sowohl die inhaltlich-technischen, als auch die fachlichen Anforderungen an die Vertriebsmannschaft in Bezug auf Verkaufsmethodik und -strategie.

Fehleinschätzung 2: Wir wollen wachsen und brauchen deshalb «Hunter»

Eine gängige Klassifizierung bei Verkäufern unterscheidet zwischen «Hunter» und «Farmer». Ein «Hunter» fokussiert sich primär auf die Kundenakquisition und Generierung von neuen Kundenkontakten. Im Gegensatz dazu bemüht sich der «Farmer» um die langfristige Kundenbindung und -pflege, wobei es sein Anliegen ist, eine gewisse Nähe und Vertrauen zwischen Kunde und Unternehmen aufzubauen.

Im Hinblick auf ihre Persönlichkeit lässt sich festhalten, dass sich der erfolgreiche «Hunter» dadurch auszeichnet, dass er idealtypisch über eine gewinnende Art, Offenheit und gute Menschenkenntnis verfügt, Eigenschaften, die es ihm erlauben, einfach neue Kontakte zu knüpfen. Administrative Aufgaben und Büroarbeiten hingegen sind ihm lästig, denn er bevorzugt

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

› **Bemerkenswert** S. oo
Einmalige Chancen in der Schweiz
› **Stelletrend-Barometer** S. oo
Tops und Flops
› **Sesselrücken** S. oo
HR-Leader in neuen Positionen
› **Aktuelle Bildungsangebote** S. oo

(Fortsetzung Leitartikel)

es, seine Zeit dafür zu nutzen, neue Kunden zu akquirieren und Opportunitäten zu entwickeln. Dabei betrachtet er Schwierigkeiten als Herausforderung, die es auf dem Weg zum Erfolg zielstrebig zu überwinden gilt. Sein Ehrgeiz zielt darauf ab, sich im Markt zu etablieren, gegen seine Konkurrenten zu gewinnen und neue Absatzmöglichkeiten zu erschliessen. Aus diesem Grund suchen vor allem Unternehmen, welche in neue Märkte vorstossen möchten, nach Verkäufern mit einem solchen «Hunter»-Profil. Eine tendenziell grosse Schwäche von «Huntern» ist jedoch, dass sie teilweise zu aggressivem Verkaufsverhalten neigen können und Kunden damit beinahe zum Abschluss drängen. Gerade deshalb sind gute «Hunter», welche abschlussstark sind und gleichzeitig langfristige und nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen vermögen, auf dem Markt selten und sehr hart umworben. Diese beschriebene Unterscheidung von «Hunter» und «Farmer» löst sich jedoch in der betrieblichen Praxis des Vertriebs auf und ist zudem auch als grundlegende Aufgabenteilung bzw. Struktur nicht sinnvoll. Denn Unternehmen müssen, so der Managementvordenker Peter Drucker, sowohl Kunden gewinnen, als auch halten können, um erfolgreich zu sein, weshalb alle Verkäufer beide Fähigkeiten in sich vereinen sollten. Trotz allem verfügt jeder Verkäufer über ausgeprägtere Fähigkeiten in Richtung Akquise oder Pflege, welche es optimal einzusetzen gilt.

Jenseits von fachlichen Anforderungen…

Während spezifische fachliche Fähigkeiten wie Produktkenntnisse und Verkaufsmethodik grösstenteils vermittelt und entwickelt werden können, ist im Gegensatz dazu die Persönlichkeit eines Kandidaten stabiler und damit ein viel entscheidenderes Kriterium. Die Persönlichkeitsmerkmale, welche den Erfolg eines Verkäufers bestimmen, sind dabei einerseits Empathie (also die Fähigkeit, sich in die Gefühle und Erlebnisse anderer Personen hineinzuversetzen und dadurch Vertrauen und zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen zu können) und andererseits Ehrgeiz. Erfolg im Verkauf setzt voraus, dass beide dieser Persönlichkeitsmerkmale stark ausgeprägt sind. Diese Erkenntnis widerspiegelt sich einerseits in einer Vielzahl von Forschungen und Untersuchungen von anerkannten Verkaufsexperten und andererseits in meiner eigenen beruflichen Erfahrung. Dennoch wird diesen Persönlichkeitsmerkmalen in der betrieblichen Rekrutierungspraxis leider oftmals nur wenig Beachtung geschenkt.

Obwohl Ehrgeiz eine von innen kommende Motivation darstellt, sind Verkäufer gleichzeitig auch stark monetär (und damit extrinsisch) motiviert, was sich in entsprechenden Anreizen seitens des Unternehmens zum Beispiel in Form von hohen Verkaufsprovisionen widerspiegelt. Interessanterweise zeigen dabei psychologische Studien mit Aussendienstverkäufern, dass Aspekte wie Anerkennung und Wertschätzung von hoher Bedeutung für deren Leistungsvermögen sind. Eine mögliche Deutung wäre, dass die Verkäufer primär sehr eigenständig und teilweise beinahe unabhängig vom Unternehmen (sozusagen als «Einzelkämpfer») agieren, weshalb wohl gerade Verkäufer der Wertschätzung grosse Bedeutung beimessen. Die beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale wie Empathie und Ehrgeiz, aber auch Anerkennung, sind nicht nur im Sales Management beziehungsweise in der Führung von Bedeutung, sondern beispielsweise auch in der Personalentwicklung. Hier kann gerade der Ambition des Verkäufers idealerweise immer wieder mit neuen Herausforderungen ein neues Ziel gesetzt werden.

Wie man nun einen «glücklichen Verlierer» findet

Ein erfolgreicher Verkäufer mit ausgeprägten Fähigkeiten im Bereich des «Hunting» wie auch dem «Farming», welcher zusätzlich über Empathie und Ehrgeiz verfügt, ist nicht einfach zu finden (und oftmals noch schwerer zu halten). Gerade die Empathie unterscheidet den erfolgreichen Verkäufer oder eben Rapailles «glücklichen Verlierer» von der klassischen Spielerpersönlichkeit.

Bei der Personalselektion sollten deshalb neben den beiden beschriebenen Persönlichkeitsmerkmalen insbesondere auf Frustrationstoleranz als wohl charakteristischste Eigenheit eines glücklichen Verlierers geachtet werden. Standardisierte Interviews versagen hierbei als Selektionsinstrument, da diese Fragen in der Regel sehr einfach zu durchschauen sind und ebenso wenig die Besonderheiten des Verkaufs oder die entscheidenden Persönlichkeitsattribute berücksichtigen. Und schliesslich zeigt sich zudem oft, dass das Anforderungsprofil für Verkaufspositionen meist eher eine Scheuklappe darstellt, als dass es eine Hilfestellung bietet, da es das «Suchfeld» teilweise zu stark einschränkt und gleichzeitig auch «blind» macht. Laden Sie doch einmal bei der nächsten Stellenbesetzung einen Kandidaten ein, der dem Profil nicht ganz entspricht, aber die Persönlichkeit eines «glücklichen Verlierers» und Entwicklungspotenzial mitbringt. Sie könnten positiv überrascht werden.

(*) Valérie Kuhn, lic. phil., studierte an der Universität Zürich Wirtschaftspsychologie und Betriebswirtschaft und ist als Headhunterin bei SalesAhead fokussiert auf die Rekrutierung von Verkaufsspezialisten (valerie.kuhn@salesahead.com).

BEMERKENSWERT

Einmalige Chancen in der Schweiz

Oliver Treyer

CFOs und Führungskräften im Finanz- und Rechnungswesen stehen in der Schweiz einzigartige und weltweit einmalige Möglichkeiten für hochbezahlte Karrieren offen.

In der Schweiz als auch in den USA steigen aufgrund zunehmender Internationalisierung die Ansprüche an die finanzielle Berichterstattung, welche oftmals lokalen als auch Internationalen Standards Rechnung tragen muss. Gemäss Oliver Treyer, Finanzdirektor von Michael Page International (MPI) Schweiz, gibt es dafür drei Hauptgründe:

1. In der Schweiz ist die Dichte an internationalen und europäischen Hauptsitzen globaler Unternehmen überdurchschnittlich hoch. Finanzverantwortliche müssen in diesen Unternehmen zwei Bedürfnisse abdecken: einerseits die Buchführung nach Schweizer und andererseits nach internationalen Standards. Finanzverantwortliche, die beides beherrschen, sind besonders gefragt.
2. Die Schweiz hat viele exportorientierte KMU. Der MPI Global CFO Barometer 2012 zeigt, dass die in KMU tätigen Finanzverantwortlichen häufig die Verantwortung für unterschiedlichste Aufgaben übernehmen. Dadurch gewinnen sie oftmals auch Führungsqualitäten ausserhalb des Kernbereichs des Finanz- und Rechnungswesens und schaffen sich damit Voraussetzungen für die Funktion des CEOs oder Geschäftsführers.
3. Im internationalen Quervergleich ist in der Schweiz der Bedarf an Finanzspezialisten hoch. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Tatsache, dass der Banken- und Finanzsektor einen nicht unerheblichen Teil der Schweizer Wirtschaft ausmacht. Unternehmen in diesem Sektor beschäftigen mehr Finanzfachkräfte als beispielsweise Unternehmen in der produzierenden Industrie. Deshalb sind die Arbeitsangebote und die Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich Finanzen gross und vielfältig. Aus einer Position als Wirtschaftsprüfer, Group Controller oder Deputy CFO kann man in eine CFO Position hineinwachsen.

Die Kombination dieser Faktoren führte in den vergangenen Jahren zu einer Eigendynamik, die sich in höheren Gehältern niederschlug. Deshalb erstaunt es nicht, dass der diesjährige Global CFO Barometer bestätigt, dass in der Schweiz dreimal soviele CFOs und Finanzdirektoren ein Jahressalär über 200 000 EUR beziehen – im Vergleich zu ihren Kollegen in Europa, bei denen es nur gerade 13 % auf dieses Niveau bringen.

Von Lucas Diederen, Verantwortlicher Kommunikation bei Michael Page International Schweiz. Michael Page International hat Büros in Zürich, Basel, Genf und Lausanne. Den hier erwähnten Global CFO Barometer 2012 finden Sie auf www.michaelpage.ch