



## Management durch Kündigung

Schlechte Prozesse im Vertrieb zwingen Sie dazu,  
Management und Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich auszuwechseln!

Wenn Ihr Vertriebsprozess nicht nachhaltig operationalisiert ist, sorgt dies dafür, dass Sie auf einen personenzentrierten Talentvertrieb setzen müssen. Die Suche nach diesen Talenten gestaltet sich in der Regel problematisch, gerade im sich verstärkenden „Krieg“ um Talente.

**Z**u dieser Überschrift möchten wir in dieser Ausgabe einige Ansätze und Gedankengänge vermitteln, die Ihnen nachhaltig Anregungen zur Verbesserung Ihrer Prozesse und somit dem systematischen Erfolg Ihrer Vertriebseinheit liefern sollen.

### Lassen Sie sich von kurzen Röcken nicht beeinflussen.

Kennen Sie diese Situation, Sie sitzen in einem Vorstellungsgespräch, Ihnen gegenüber hat ein Kandidat (m/w/d) platzgenommen, der Sie gerade voll und ganz von seinen Qualitäten überzeugt. Er besitzt eine tolle Präsenz, gute Manieren - alles in allem eine tolle Konversation. Menschlich ist man sich sympathisch, sogar ähnliche Hobbys, Lebenslauf wirkt ebenfalls passend und gemäß seinen Erzählungen hat er die nötige Erfahrung. Demnach ist er ein Meister seines Faches, er braucht nur ein Fahrzeug um die Aufträge einzusammeln. Alles läuft und es kommt zum Vertragsabschluss. „Das ist unser neuer Mann (oder Frau), der/die krepelt den Vertrieb um!“, denken Sie. Doch es kommt alles anders, nach einigen Monaten werfen Sie diesen neuen Mitarbeiter frustriert aus dem Unternehmen. Was ist passiert?

#### Ihre Vorteile

- ✓ Mehr qualifizierte Bewerber
- ✓ Schnellere Rekrutierung von Personal
- ✓ Weniger Fluktuation
- ✓ Entlastung Ihrer Personalabteilung
- ✓ Anzeigenschaltung mit maximaler Reichweite
- ✓ Bessere Wahrnehmung Ihres Unternehmens
- ✓ Mehr Erfolg im Vertrieb
- ✓ Mehr Transparenz & Nachhaltigkeit

Dies kann mehrere Ursachen haben. Eine davon ist Ihre Intuition und wie diese Ihnen etwas „vorgemacht“ hat. Der Volksmund berichtet bereits über dieses Phänomen, „man hat sich blenden lassen“. Alles deutete auf den Spitzenkandidaten hin, wie konnte das passieren?

Im Bewerbungsprozess stehen Entscheider vor einem großen Problem. Man lernt nur einen sehr begrenzten Ausschnitt des Bewerbers und seinem Leistungsvermögens kennen, die statistische Bezeichnung dafür ist „Stichprobe“. Mit diesem Eindruck macht die Intuition (bestehend aus Erfahrungen und der Vorstellung eines „Stereotypen“ des guten Verkäufers) einen Abgleich und beurteilt anhand dessen den Kandidaten.

Problematisch ist dies, weil die Intuition systematische Fehler bei der Beurteilung aufweist. Ein Problem ist dabei, dass Sie die statistische Wahrheit außer Acht lässt. Intuition ist nicht in der Lage die Realität der Zahlen abzubilden. Denn diese besagt, dass kleine Stichproben gegen-

über Ausreißern nicht robust sind. Soll in der Praxis bedeuten, wenn der Bewerber ein kommunikatives Geschick beherrscht, kann er Ihnen Kompetenz suggerieren, die nicht besteht. Sie haben keine Chance dies in einem einfachen und unstrukturierten Interview festzustellen.

Um diesem Phänomen entgegenzuwirken, sollten Sie mit einer Grundannahme in jedes Gespräch gehen: Die Leistung einer Person und jede Eigenschaft tendiert, soweit diese nicht perfekt korreliert ist, gegen den Mittelwert. Das bedeutet so viel wie: Jeder positive Eindruck im persönlichen Gespräch ist möglicherweise ein Ausreißer, der sich als Mittelmaß in der betrieblichen Praxis herausstellt. Bitte achten Sie aber auch darauf, dass dieser Effekt ebenso in umgekehrter Weise erfolgt, rein statistisch folgt auf eine extrem schlechte Leistung (bspw. im Bewerbungsgespräch) eine wesentlich bessere Leistung.

### Schwerpunkte



In mehreren Beratungsgesprächen hat sich gezeigt, dass der Vertrieb in der Regel die Personalabteilung nur zur Erstellung der Arbeitsverträge einbindet. Ansonsten aber Personalentscheidungen autark gefällt werden. Dies hat zur Folge, dass Personalentscheidungen auf sehr intuitive Art getroffen werden und somit eine hohe Gefahr aufweisen durch systematische Fehler behaftet zu sein. Vertriebsleiter sind oft nicht firm mit statistischen Methoden der Persönlichkeitsbeurteilung und deren Auswirkungen auf die Qualität von Personalentscheidungen. Wobei man der Vollständigkeit halber an dieser Stelle Ergänzen muss, dass viele Personaler keine Idee davon haben, welches Persönlichkeitsprofil ein guter Vertriebler haben muss.

Wie kann man dieser Gefahr einer Fehleinschätzung des Bewerbers entgegenwirken, ohne ein Zweitstudium oder Weiterbildungsprogramm im HR zu initiieren? Der Statistiker erhöht in diesem Fall den Umfang seiner Stichprobe und berücksichtigt die Basisrate. Was bedeutet das für Sie? Übersetzt in die betriebliche Praxis müssen Sie ausreichend Hinweise ermitteln, die für die Qualität des Bewerbers sprechen und sich immer klar darüber sein, dass es wahrscheinlicher ist einem durchschnittlichen Vertriebler gegenüber zu sitzen, als einem Überflieger. Holen Sie sich umfangreiche Informationen ein, analysieren Sie Eigenschaften die Sie mit einem guten Vertriebler verbinden und fahnden Sie nach Beweisen oder Hinweisen um Ihre positiven Annahmen zu widerlegen. Ihnen helfen dabei einige einfache Vorgehensweisen: ein 2. Einstellungs-Gespräch, Gespräche mit Fachkollegen, Probearbeit, Fallbeispiele, Referenzen (auch persönliche), Arbeitszeugnisse,

– alles was sie an Infos besorgen können.

Eine klare Vorstellung über Eigenschaften, die einen erfolgreichen Vertriebler in IHRER Organisation ausmacht, ist unerlässlich. Nehmen Sie sich Zeit und ermitteln Sie ein Persönlichkeitsprofil, das in Verbindung mit den besonderen Gegebenheiten Ihrer Organisation, erfolgreich agieren kann. Entwickeln Sie einen auf Ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichteten Stereotyp und analysieren Sie Kandidaten anhand dieses einfachen Modells auf Eignung.

### Six Sigma & Lean Management – auch für den Vertrieb!

Gerade im Vertrieb beobachten wir in der Beratungspraxis ein zunehmendes Verständnis über die Prozessualisierung von Abläufen. Informelle Strukturen werden zunehmend durch Prozessmanagement handhabbar gestaltet. Jedoch stellen wir ebenfalls fest, dass dieses Verständnis und eine prozessuale Betrachtung oft nicht mit systematischen Optimierungsmaßnahmen einhergehen. Methoden die in der Güter-Produktion bereits zu Spitzenleistungen führen sind im Vertriebsmanagement fast unbekannt.

Aus der Automobilindustrie kennen viele die Begriffe LEAN Management und SIX SIGMA. Was verbirgt sich dahinter und welchen Nutzen bietet das für effizienten Vertrieb?

Zunächst wollen wir die Begriffe und Methoden kurz erläutern und dann Bezug auf die Bedeutung für den Vertrieb nehmen. Beide Verfahren sind Qualitätsmanagementmethoden, die letztendlich auf die Zufriedenheit des Kunden abzielen. Lean kann man als Vorstufe für Six Sigma betrachten und muss als erstes im Unternehmen angewendet werden um das Fundament zu schaffen.

LEAN verfolgt die Aufgabe, Verschwendung innerhalb des Wertschöpfungsprozesses zu

vermeiden bzw. zu reduzieren. Der Methodenkasten liefert hilfreiche Tools, um systematisch entlang des wertschöpfenden Prozesses Verschwendung aufzudecken und durch Optimierung zu eliminieren – bis hin zu einer theoretischen Perfektion.

An dem Punkt, wo die Methoden von LEAN ausgereizt sind, greift Six Sigma. Six Sigma hat das Ziel zu 100% fehlerfreie Teile zu produzieren. Um dies zu veranschaulichen: Six Sigma steht für die Anzahl an Standardabweichungen die sich - nach der Optimierung - unterhalb der Gausschen Normalverteilung befinden. Oder anders gesagt, nach der Optimierung des Prozesses, werden auf 1.000.000 Einheiten, lediglich 3,4 fehlerhafte Einheiten produziert. Beide Methoden haben eine Schnittmenge innerhalb der Werkzeuge, wobei Six Sigma durch relativ komplexe und aufwendige statistische Methoden, Probleme bis an die Wurzel analysiert und deren Beseitigung ermöglicht.

Für den Vertrieb bieten beide Methoden adäquate Tools um eine Systematisierung des Vertriebsprozesses voranzutreiben und die Möglichkeit die Wertschöpfung zu optimieren. Verschwendungen und ineffiziente Tätigkeiten werden identifiziert und eliminiert und das „Vertriebskonzept“ emanzipiert Ihr Unternehmen vom Talentvertrieb. Das bedeutet, dass Ihr Vertriebs Erfolg skalierbar wird und somit neben Kostenvorteilen mehr Wachstum generiert werden kann.

### Impressum

Branding Expertise  
Wehrstraße 30  
36151 Burghaun

Tel.: +49 175 2678825  
www.branding-expertise.de

Steuernummer: 18 853 00050

Verantwortlich für den Inhalt:  
Marcel J. Schön & Dominik Och