

B2B SALES RECRUITING

BEDEUTUNG DER PERSONALAUSWAHL FÜR
VERTRIEBSERFOLG UND FÜHRUNGSPRAXIS





INHALTSVERZEICHNIS

1.	Bedeutung der Personalauswahl für Vertriebserfolg und Führungspraxis	3
2.	Employer-Branding — attraktiv für Top Bewerber sein	4
3.	Anforderungsprofile erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter — erfolgskritische Faktoren	5
4.	Stellenausschreibung — AGG-Aspekte und Medien	10
5.	Informationsgewinnung durch Bewerbungsunterlagen	12
6.	Informationsgewinnung im Bewerbungsgespräch	
	Teamwork von Vertrieb und Personalabteilung	14
	Fragetechnik — verlässliche Informationen gewinnen	16
	Wie verkaufen sich Bewerber selbst	24
	Qualifikationsprofile	26
7.	Zweitgespräch und / oder Einzelassessment	27



BEDEUTUNG DER PERSONALAUSWAHL FÜR VERTRIEBSERFOLG UND FÜHRUNGSPRAXIS

Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter zählt zu den wichtigsten Aufgaben im Personalbereich. Grundsätzlich gilt das für alle Mitarbeiter – dem Vertrieb im B2B-Bereich ist jedoch wegen des direkten Kontakts zu oft sehr erfahrenen Businesskunden spezielles Augenmerk zu widmen. B2B Recruiting hat somit auch einen strategischen Aspekt.

FOLGENDE BEREICHE SOLLTEN SIE BEIM B2B VERTRIEBS-RECRUITING BEACHTEN:

KUNDENKONTAKT

Vertriebsmitarbeiter als Repräsentanten des Unternehmens haben großen Einfluss auf eine langfristig positive Unternehmensentwicklung und den Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen. Neben den nötigen fachlichen Aspekten ist hier auch die soziale Kompetenz ein wichtiger Aspekt. Im B2B-Bereich ist die Wahrscheinlichkeit hoch, auf „Profis“ wie erfahrene Einkäufer zu treffen – damit muss Ihr künftiger Mitarbeiter umgehen können.

INNENDIENST UND VERTRIEBSTEAM

Die Fähigkeit, positive Beziehungen im Kollegenkreis aufzubauen, ist ein weiterer Punkt einer optimierten Personalauswahl. In manchen Unternehmen gibt es an der Schnittstelle Innendienst / Vertrieb Störungen und Disharmonien, was auch von Kunden registriert werden könnte. Im schlimmsten Fall könnten Kunden versuchen, das auszunutzen und die zwei Parteien gegeneinander auszuspielen. Ein Umgang auf Augenhöhe erleichtert hier die Aufgabe von Führungskräften. Die Vorbildfunktion leistungsstarker Mitarbeiter (z.B. auch bei der Einarbeitung neuer Kollegen) und die Bereitschaft zu gegenseitiger Unterstützung sind durchaus förderlich für den Vertriebs Erfolg.

VERTRIEBSFÜHRUNGSKRAFT

Auch sich selbst als Führungskraft können Sie beim Recruiting einen Gefallen tun! Im Idealfall wählen Sie Mitarbeiter aus, die Sie innerhalb festgelegter Entscheidungsspielräume weitgehend delegativ führen können. Im Modell der situativen Führung wird von Mitarbeitern mit „hohem Reifegrad“ gesprochen. Das heißt, sowohl die Qualifikation als auch die Motivation des Mitarbeiters sind hoch ausgeprägt. Beides ist im Bewerbungsprozess zu hinterfragen. Je höher der Reifegrad Ihrer Mitarbeiter, desto erfolgreicher wird Ihre Führungstätigkeit sein.



EMPLOYER-BRANDING — ATTRAKTIV FÜR TOP BEWERBER SEIN

Je attraktiver ein Bewerber für potenzielle Arbeitgeber ist, desto wählerischer kann er bei der Auswahl seines künftigen Unternehmens sein. Auf Internetseiten wie Kununu werden Unternehmen von Mitarbeitern oder auch Bewerbern beurteilt und je nach Branche kennen sich Sales-Mitarbeiter und tauschen sich eventuell über Ihre aktuellen und ehemaligen Arbeitgeber aus.

Employer Branding - die Darstellung eines Arbeitgebers als attraktive „Marke“ am Personalmarkt - kann leistungsstarke Bewerber zusätzlich zu attraktiven Rahmenbedingungen eines angebotenen Jobs motivieren,

- sich bei diesem Unternehmen zu bewerben und
- bei diesem Unternehmen beschäftigt zu bleiben.

Sowohl auf Externe (z.B. Bewerber) als auch intern (auf die bestehenden Mitarbeiter) wirkt sich ein gutes Employer-Branding positiv aus. Dabei geht es nicht darum, Luftschlösser aufzubauen, sondern vielmehr darum, die attraktiven Seiten des Unternehmens darzustellen. Was macht Ihr Unternehmen für (potentielle) Mitarbeiter wirklich attraktiv?





ANFORDERUNGSPROFILE ERFOLGREICHER VER- TRIEBSMITARBEITER — ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN

Bei der Auswahl künftiger Leistungsträger im Sales-Bereich liegt der erste Schritt darin, sich über Ihre Ansprüche **konkrete Gedanken** zu machen.

Eine **Stellenbeschreibung** mit der konkreten Darstellung der Tätigkeiten und Ziele der Stelle ist die Basis des gesamten Recruiting Prozesses. Durch die Verwendung dieser an der Praxis orientierten Tätigkeitsbeschreibung wird die Vertriebsrelevanz abgesichert.

Das **Anforderungsprofil** ist der nächste Schritt. Es klärt die Frage, welche Eigenschaften nötig sind, die Tätigkeiten und Ziele anhand der Stellenbeschreibung optimal zu erfüllen. Stellenbeschreibungen und bestehende Anforderungsprofile sollten vor jedem Auswahlprozess immer wieder auf ihre Aktualität geprüft werden.

Es sollten nur so viele Anforderungen aufgenommen werden, die Sie auch im geplanten Zeitrahmen der Gespräche hinterfragen können. Bei dem kleineren Kreis, der zu einem zweiten Gespräch eingeladen wird, können auch weitere Aspekte mit etwas mehr Zeit angesprochen werden.

Auch die objektive Vergleichbarkeit mehrerer Kandidaten könnte darunter leiden, wenn aus Zeitnot wichtige vergleichbare Anforderungen bei einigen Bewerbern nicht hinterfragt werden können.





KOMPETENZBEREICHE IM ANFORDERUNGS- UND QUALIFIKATIONSPROFIL



FACHKOMPETENZ

Ausbildung und Kenntnisse zu Produkten und Dienstleistungen, Berufserfahrung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse ...

SOZIALKOMPETENZ

Umgang mit anderen Menschen wie Kontaktfreudigkeit, Empathie, Kundenorientierung, Aufbau von Beziehungen ...

LEISTUNGSKOMPETENZ (WIRD AUCH ALS SELBSTKOMPETENZ BEZEICHNET)

Umgang mit sich selbst wie Selbstmotivation, Stressresistenz, Flexibilität ...

METHODENKOMPETENZ

Kenntnis von Methoden der Kommunikation und im Verkauf gepaart mit der situativ geeigneten Anwendung. Hier spielen die verschiedenen oben genannten Kompetenzen mit hinein. Um z.B. Argumentationsmethoden wie die Value Proposition erfolgreich anwenden zu können, ist eine gute Produktkenntnis (Fachkompetenz) nötig.

Für die Gewichtung der Bedeutung und die Konkretisierung von Anforderungen ist die Bestimmung sogenannter **„erfolgskritischer Faktoren“** hilfreich. Dies sind Fähigkeiten, die im speziellen Fall **„Sales-Recruitment“** im Vertrieb erfolgsrelevant sind. Da im Vertrieb in erster Linie auch gute Verkäufer gesucht werden, ist hier beispielhaft die Ermittlung möglicher erfolgskritischer Faktoren im Verkauf dargestellt.





ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN FÜR DIE GEWINNUNG VON NEUKUNDEN

KOMMT DER BEWERBER AN RELEVANTE INFORMATIONEN...

- ... über das Unternehmen (Neukunden) im Allgemeinen?
- ... über mögliche Gesprächspartner und deren Funktionen (Einkauf, Technik, GL ...)?
- ... wer die Entscheider beim Kunden sind?
- ... wenn ja wie?
- Welche Argumente können dem Gesprächspartner für andere Entscheider, die nicht persönlich überzeugt werden können, mitgegeben werden und wie?
- Welche Ziele sollten festgelegt werden?
- Wird die Bedarfssituation des Kunden vorab analysiert?
- Welche Wettbewerber sind evtl. mit im Spiel?
- Wie bereitet sich der Bewerber vor? (Recherche nach Referenzen, Veröffentlichungen und ähnlichen Argumentationsmitteln, die im Gespräch nützlich sein können.)
- Vorbereitung auf mögliche Strategien von z.B. Einkäufern.
- Vorbereitung einer Nutzen-Argumentation (z.B. Value Proposition) anhand der Analyse der wahrscheinlichen Bedarfssituation beim Kunden

ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN IN DER KONTAKTPHASE UND FÜR DAS ERSTE KUNDEGESPRÄCH:

- Kann der Bewerber durch den ersten Eindruck überzeugen? „Soft Skills“, wie eine stimmige Körpersprache, ein angemessener Blickkontakt und ein passender Händedruck, sollten nicht unterschätzt werden.
- Entwickelt der Bewerber Empathie? Ist er in der Lage auf den Kunden einzugehen? (z.B. Wie viel Small-Talk zum Einstieg ist angebracht? Reagiert er angemessen auf „Signale“ des Kunden?)
- Ist die verwendete (Fach-) Sprache auch für den Kunden verständlich?
- Wie leitet der Bewerber auf den geschäftlichen Teil über?



ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN BEI DER ERMITTLUNG DER BEDARFSSITUATION DES KUNDEN:

- Setzt der Bewerber offener Fragen zur Informationsgewinnung ein?
- Setzt der Bewerber Wertefragen ein? („Was ist Kunden besonders wichtig?“) Das Eingehen auf den Kunden fördert den Aufbau von Vertrauen.
- Was ist der spezielle Kundennutzen aus dem Ergebnis der Wertefragen? Wie werden Information für die Nutzenargumentation im weiteren Verlauf verwendet?
- Nimmt der Bewerber den Kunden und seine Bedürfnisse ernst? Hört er dem Kunden aktiv zu?

ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN IN DER ARGUMENTATIONS- UND PRÄSENTATIONSPHASE:

- Wie wird die Information aus der Bedarfsanalyse für die Nutzen-Argumentation bzw. Value Proposition genutzt? Ist die Argumentation abgestimmt auf die spezielle Kundensituation?
- Präsentation von Lösungen, die den Kundennutzen betonen – keine Argumentation, die am Interesse des Kunden vorbeigeht.
- Wird der Kunde bei der Präsentation aktiv mit einbezogen bzw. beteiligt? Werden möglichst viele „Sinne“ beim Kunden angesprochen?
- Werden Kontrollfragen genutzt, um sicher zu stellen, dass der Kunde dem Gespräch noch interessiert folgt bzw. das Gespräch noch zielorientiert verläuft?
- Wie werden Kundeneinwände behandelt? Wird ein Einwand des Kunden als Chance (mögliches Signal für Interesse) gesehen? Sind dem Bewerber Methoden bekannt, wie ein Einwand behandelt werden und passend eingesetzt werden kann?
- Werden Preiseinwände positiv behandelt? Sind Argumentationsalternativen für typische Preiseinwände (zu teuer, woanders günstiger ...) bekannt und werden diese vorbereitet?



ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN IN DER ABSCHLUSSPHASE

- Erkennt der Bewerber Kaufsignale?
- Verfügt er über Kenntnisse und situationsgerechte Anwendung von Methoden, um den Abschluss einzuleiten? Wird der „Sack im richtigen Moment zugemacht“?
- Bestätigt der Bewerber eine positive Kundenentscheidung erneut?
- Kennt er mögliche Türöffner für den nächsten Kundenkontakt und weitere Geschäfte?





STELLENAUSSCHREIBUNG — AGG-ASPEKTE UND MEDIEN

Im August 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Kraft getreten. Im gesamten Auswahlprozess und vor allem bei Stellenanzeigen bzw. Stellenausschreibungen ist also Vorsicht geboten.

Stellen Sie sicher, dass Stellenanzeigen und -ausschreibungen neutral formuliert sind. Alle Angaben, die als diskriminierend empfunden werden könnten (z.B. Alter, Geschlecht), sind in Stellenanzeigen nicht bzw. nur in absoluten Ausnahmefällen zulässig.

Wenn bei Indizien für mögliche Diskriminierungen Bewerber klagen, deren Bewerbung als ernsthaft eingestuft wird, könnten Sie schadensersatzpflichtig werden.

MEDIEN FÜR DIE MITARBEITERSUCHE



HEADHUNTER

Ein wesentliches Leistungsangebot der Personalberater ist die Möglichkeit der Direktansprache möglicher Kandidaten. Bei der Suche nach erfolgreichen B2B-Vertriebsmitarbeitern kann dies ein geeigneter Weg sein, vor allem bei Anwärtern, die sich noch in einem Arbeitsverhältnis (z.B. beim Wettbewerber) befinden und selbst nicht auf Jobsuche sind.

ZEITUNGEN / FACHZEITSCHRIFTEN

Stellenanzeigen in Printmedien verlieren an Bedeutung und sind i.d.R. teurer als die Internetalternativen. Je nachdem, wo sich Ihre potenziellen Kandidaten informieren, kann eine Zeitungsanzeige aber nach wie vor sinnvoll sein.

INTERNET-STELLENBÖRSEN

Online-Stellenbörsen, wie Monster.de, StepStone und JobScout24 bieten weitere Möglichkeiten der Suche. Das Internet wird auf dem Bewerbermarkt immer wichtiger und die Kosten sind im Vergleich zu einem Inserat in einer großen Tageszeitung oder einem Headhunter eher überschaubar.



MEDIEN FÜR DIE MITARBEITERSUCHE



SOCIAL MEDIA

Soziale Netzwerke wie XING oder LinkedIn haben im Recruiting an Bedeutung gewonnen. Über den LinkedIn Recruiter haben Sie laut Aussage der Plattform Zugriff auf 7 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Bereich.

XING spricht hier von 10,5 Millionen. Neben der Möglichkeit, die XING Recruiting Tools zu nutzen, können Sie dort eventuell auch über Kontakte in Gruppen zum Thema Sales / Vertrieb Verbindungen aufbauen und fündig werden.

NUTZUNG DES UNTERNEHMENSEIGENEN INTERNETAUFTRITTS

Der eigene Internetauftritt zur Mitarbeitersuche mit einer Rubrik „Jobs“ oder „Karriere“ wird häufig von potentiellen Bewerbern genutzt. Auch Bewerber, die über andere Medien auf Ihr Jobangebot aufmerksam wurden, nutzen Ihre Webseite zur weiteren Informationsgewinnung. Halten Sie Ihre Job-Rubrik daher stets aktuell, sie ist eine Art „Visitenkarte“ des Unternehmens.

MOBILE RECRUITING

Eine Studie des Instituts für Personalwirtschaft der LMU München ergab, dass vor allem die sogenannte Generation Y (die 1980-1999 Geborenen) bei der Jobsuche schon zu jeweils 43% auf PC und Smartphone zugreift, mit steigender Tendenz. Eine Optimierung Ihrer Karriereseiten für mobile Endgeräte sollte somit an Bedeutung gewinnen.





INFORMATIONSGEWINNUNG DURCH BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Der nächste Schritt im Auswahlprozess ist die Auswertung der Bewerbungsunterlagen.

BEWERBUNGSUNTERLAGEN



VOLLSTÄNDIGE UNTERLAGEN BEI KLASSISCHEN SCHRIFTLICHEN BEWERBUNGEN UMFASSEN:

- ein Anschreiben
- einen tabellarischen Lebenslauf
- Ausbildungszeugnisse
- Arbeitszeugnisse für jede Tätigkeit
- evtl. Weiterbildungsnachweise.





Bei Bewerbungen über das Internet können Sie mit einem Fragebogen einen ersten Eindruck gewinnen. Freitextfelder für z.B. das Anschreiben und die Möglichkeit, weitere Dokumente als Anhang zu schicken, geben die Möglichkeit, ähnliche Informationen zu bekommen. Auch die Personalabteilung wird dadurch entlastet, da z.B. keine Unterlagen mehr zurückgesendet werden müssen.

Das **Anschreiben** einer Bewerbung hat einen hohen Stellenwert, da es quasi die erste „Visitenkarte“ des Bewerbers darstellt.

Neben einem angemessenen Umfang und formellen Aspekten sollte es ein Sales-Bewerber im Anschreiben schaffen, auf sich neugierig zu machen. Das sollten Sie von einem Vertriebs-Bewerber erwarten können – schließlich „verkauft“ er bei einer Bewerbung sich selbst. Genauso wie er es später schaffen soll, potenzielle Kunden auf ihr Unternehmen und ihre Leistungen neugierig zu machen, sollte er es schaffen, Ihr Interesse zu wecken.

Im **Lebenslauf** bekommen Sie i.d.R. unverfälschte Informationen zum Werdegang. Richten Sie Ihr Augenmerk besonders auf die Häufigkeit der Stellenwechsel, die damit verbundenen Wechsel des beruflichen Niveaus, oder mögliche Lücken bzw. Unstimmigkeiten.

Auch die früheren Arbeitgeber in Kombination mit der Tätigkeitsbeschreibung in Zeugnissen geben Ihnen einen guten Einblick in die bisherigen Aufgabenbereiche und Erfahrungen des Bewerbers. Die Tätigkeitsbeschreibungen in Zeugnissen gehören im Gegensatz zur Beurteilung noch nicht zum „codierten“ Verhaltensbeschreibungsbereich. Sie sind somit nahe an der Realität, weniger kritisch zu sehen und insgesamt die verlässlichsten Informationen zu bisherigen Tätigkeiten und Kenntnissen von Bewerbern.





INFORMATIONSGEWINNUNG IM BEWERBUNGSGESPRÄCH

TEAMWORK VON VERTRIEB UND PERSONALABTEILUNG

Eine weitgehende Mitarbeit des Vertriebs beim B2B-Recruiting ist aus folgenden Gründen zu empfehlen:

DIE VERTRIEBSFÜHRUNGSKRAFT

- kennt den Job im Detail und kann dadurch die vom Bewerber verlangten Kompetenzbereiche einschätzen.
- kann Details des Jobs besser schildern.
- kann die Fragen stellen, die ihr besonders wichtig sind.
- kann auch dem Bewerber einen Eindruck über die künftige Führungskraft geben – oft eines der wichtigsten Entscheidungskriterien von Bewerbern. Das heißt, auch die Führungskraft muss sich beim künftigen „Wunschmitarbeiter“ positiv darstellen.
- kann den Bewerber (Passt er zur Führungskraft, den Kollegen und zu den Kunden?) besser einschätzen.
- kann eventuelle Detailfragen von Bewerbern besser beantworten als die Personalabteilung.



Die Personalabteilung unterstützt im Auswahlprozess und bei den Gesprächen. Das kann die Vorauswahl anhand abgestimmter Kriterien, die Organisation oder die Beratung in rechtlichen Fragen (z.B. AGG) betreffen.

Die Interviewer können sich im Vorfeld abstimmen, wie Sie das Gespräch führen wollen. So kann der Personalmitarbeiter die eher allgemeinen Fragen stellen und die Vertriebsführungskraft die Fach-, Verkaufs- und Vertriebs-relevanten Aspekte erfragen.



CHECKLISTE ZUM GESPRÄCHSABLAUF

- Kontaktphase: Warming-up und erste Einschätzung. Fragen zur Anreise, Region, Stadt, Angebot von Getränken.
- Kurze Vorstellung des Unternehmens. Alternativ kann der Bewerber gefragt werden, was er von der Firma weiß. Eine gute Vorbereitung der Bewerber diesbezüglich sollte nicht nur im Sales-Bereich selbstverständlich sein.
- Selbstvorstellung des Bewerbers nach dem Motto „Erzählen Sie mal von sich“. Auch zum Lebenslauf können Fragen gestellt werden. Beachten, ob der Bewerber relevante Informationen gibt, die im Zusammenhang mit dem Sales-Job stehen und neugierig auf „mehr“ machen.
- Allgemeine Fragen – z.B. „warum Jobwechsel?“, „warum für diese Position / bei diesem Unternehmen beworben?“ „Stärken und Schwächen des Bewerbers“, ...
- Vorbereitete Fragen zum Anforderungsprofil und zu erfolgskritischen Faktoren. Wechsel zwischen offenen Fragen, situativen Fragen und Anwendung der 5-Stufen-Methode (siehe den Punkt Fragetechnik).
- Zusätzliche Auskünfte zur Position, soweit dies über die Informationen in der Ausschreibung hinausgeht und für Bewerber relevant ist.
- Fragen des Bewerbers an die Interviewer. Welche Fragen hier gestellt werden, kann auch etwas über Bewerber aussagen.
- Info zum Arbeitsvertrag und Frage nach den Gehaltsvorstellungen (falls nicht schon im Anschreiben abgefragt).
- Abschluss: Informationen über das weitere Vorgehen – z.B. bis wann kann der Bewerber mit einer Entscheidung rechnen.





FRAGETECHNIK

VERLÄSSLICHE INFORMATIONEN GEWINNEN

Auf die allgemeinen Fragen (siehe Punkt 4 der Checkliste) sind Bewerber oft vorbereitet. Diese Fragen können Ihnen durchaus Information bringen – bei Standard-Antworten im Stil der vielen Bewerbungsratgeber können Sie nachfassen und versuchen, dennoch etwas hinter die Fassade zu blicken.

**Zur Informationsgewinnung bezüglich des Anforderungsprofils eignen sich offene Fragen.
Ein Beispiel:**

Wenn „Marktkennntnis“ im Anforderungsprofil ein erfolgskritischer Faktor ist, können offene Fragen dazu wie folgt aussehen:

- „Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation des Marktes, auf dem wir tätig sind?“ „Wo sehen Sie problematische Entwicklungen – und in welcher Hinsicht Chancen?“
- „Welche möglichen Trends oder Entwicklungen können Sie sich hier in der Zukunft vorstellen?“
- „Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe für diese Entwicklung?“
- „Wer sind Ihrer Meinung nach unsere wichtigsten Wettbewerber?“
- „Welche potenziellen Kunden sehen Sie noch, die wir gewinnen können?“

Wenn „Neukundenakquise“ auch zum Tätigkeitsprofil gehören sollte, können Sie hier einhaken und weiterfragen:

- „Wie stellen Sie den Kontakt zu potenziellen Neukunden her?“
- „Wie bereiten Sie sich auf Erstgespräche vor?“
- „Wie viele Kunden haben Sie im letzten Jahr dazugewonnen und wie sind Sie dabei vorgegangen?“





Weitere Beispiele offener Fragen:

Fachkenntnisse:

- „Wie halten Sie sich beruflich auf dem Laufenden?“
- „Welche Quellen nutzen Sie, um immer aktuell informiert zu sein?“

Sozialkompetenz:

- „Wie machen Sie aus einem Neukunden einen Stammkunden?“
- „Wie gehen Sie vor, um Kundenempfehlungen zu erhalten?“

Leistungskompetenz:

- „Wie motivieren Sie sich bei eher unbeliebten Aufgaben?“
- „Wie gehen Sie damit um, wenn Sie bei mehreren Kunden hintereinander keinen Erfolg hatten?“

Methodenkompetenz:

- „Wie bereiten Sie sich auf Kundengespräche vor?“
- „Wie definieren Sie den Begriff „Nutzenargumentation“ und was sind dabei Kernpunkte?“





Nachfassfragen

Sollten Bewerber recht oberflächlich bleiben oder mit Allgemeinplätzen antworten, können Sie hier mit Fragen wie

- „Wie war das denn konkret?“ oder
- „das beantwortet meine Frage nur teilweise – wie würden Sie denn konkret vorgehen?“
- „Da sollte es doch noch weitere Möglichkeiten geben – was fällt Ihnen dazu denn noch zusätzlich ein?“

... nachfassen.

Situative Fragen

Bei dieser Fragetechnik wird eine Situation vorgegeben und nach möglichen Verhaltensweisen gefragt, um sie zu lösen. Beispiele:

- „Stellen Sie sich vor, Sie sind ... und folgendes passiert – wie würden Sie versuchen, die Situation zu klären?“
- „Was würden Sie tun, wenn folgendes passiert: ...?“

Solche situativen Fragen haben durchaus ihren Platz im Interview, z.B. um Kreativität und Einfallsreichtum zu erfragen. In der Praxis ist jedoch darauf zu achten, auch konkretes, vergangenes Verhalten zu hinterfragen und nicht nur hypothetisches, zukünftiges Verhalten.



DIE BESTEN FRAGEN - VERGANGENHEITSFRAGEN

Eine bewährte Methode verlässliche Information zu bekommen, sind die sogenannten Vergangenheitsfragen. Im Regelfall besteht ein Zusammenhang zwischen dem früheren Verhalten eines Bewerbers und seinem künftigen Verhalten in bestimmten Situationen. Anders formuliert: Der Mensch ist im Grunde genommen ein Gewohnheitstier.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Bewerber sein Verhalten in einer real in der Vergangenheit erlebten Situation realitätsnah schildert, ist größer, als wenn er mögliches Verhalten in einer „Was würden Sie tun, wenn ...“-Situation beschreibt. Gehen Sie auf vergangene Erlebnisse und Erfahrungen des Bewerbers ein, lassen Sie ihn berichten. Fragen Sie wiederholt nach dem „Wie“ seines Vorgehens in Situationen aus der Vergangenheit.

VERGANGENHEITSFRAGEN - FRAGETECHNIK IM SALES-RECRUITING: DIE 5-STUFEN- METHODE

Die 5-Stufen-Methode wird mit einer suggestiven Aussage eingeleitet. Mit der suggestiven Aussage holen Sie sich beim Bewerber die Bestätigung ab, dass er eine Situation, z.B. beim Kunden, kennt. Sollte ein Bewerber versuchen, auf Allgemeinplätze auszuweichen, können Sie ihn dadurch wieder zu der konkreten Situation und seinem Verhalten „zurückholen“. Nachfassfragen wie „Sie sagten gerade, Sie haben das schon so ähnlich erlebt – da haben Sie doch sicher auch eine konkrete Situation in Erinnerung“ können Sie wieder zur tatsächlichen Situation zurückbringen.





5-STUFEN-METHODE

STUFE 1: (SUGGESTIVAUSSAGE)

Suggestivaussage zu dem Sachverhalt, den Sie hinterfragen wollen

Beispiele:

- „Es passiert ja immer wieder mal, dass ...“
- „Es gehört ja im B2B-Vertrieb fast schon zum Tagesgeschäft, dass ...“
- „Es kommt in Verkaufssituationen ja immer mal wieder vor, dass ...“

Und anschließend die Suggestivaussage:

- „Das kennen Sie als erfahrener Vertriebler sicher auch!“
- „Das haben Sie sicher auch schon mal so (ähnlich) erlebt.“

STUFE 2: (KONKRETE SITUATION IN DER VERGANGENHEIT)

Eine Situation in der Vergangenheit, die der Bewerber kennt:

„Schildern Sie doch bitte eine konkrete Situation,

- in der der Kunde / Einkäufer / Technikleiter ...
- in der es Ihnen auch so ging.
- in der Sie auch nicht mehr selbst entscheiden konnten ...
- in der Sie ähnliche Widerstände erlebt haben.“



Wenn sich der Bewerber gedanklich mit einer konkreten vergangenen Situation beschäftigt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie realitätsnahe Information bekommen.

Offene und Situative Fragen werden oft mit dem Gedanken beantwortet: „Was wollen die Interviewer jetzt wohl von mir hören?“. Bei Vergangenheitsfragen ist die Wahrscheinlichkeit solcher Verfälschungen weit geringer.

STUFE 3: (VERHALTEN)

Verhalten des Bewerbers in dieser Situation hinterfragen:

- „Wie haben Sie sich in der Situation verhalten?“
- „Was haben Sie in der Situation getan?“
- „Wie sind Sie dabei vorgegangen?“
- „Was ist in diesem Fall passiert?“

STUFE 4: (ERGEBNIS)

Ergebnis / Folge des Verhaltens in der konkreten Situation hinterfragen:

- „Wie war das Ergebnis?“
- „Was kam dabei raus?“
- „Wie ging es aus?“
- „Was hat sich daraus ergeben?“



Nach der Aufforderung, eine konkrete Situation zu schildern, erzählen viele Bewerber von sich aus von ihrem Verhalten und dem Ergebnis. In solchen Fällen können Sie natürlich Fragen zu Schritt 3 und 4 in der Kette weglassen – wichtig ist die Information!



STUFE 5: (LERNEFFEKT / LERNFÄHIGKEIT)

Welche Konsequenzen hat der Bewerber daraus für künftiges Verhalten gezogen? Hier ergeben sich Hinweise auf die Fähigkeit des Bewerbers zur Selbstkritik und seine Bereitschaft und Fähigkeit, zu lernen und ineffektive Verhaltensweisen zu verbessern.

- „Was würden Sie in einer vergleichbaren Situation jetzt konkret anders machen – oder würden Sie diese Strategie beibehalten?“
- „Was haben Sie aus dieser Erfahrung für Ihren Job mitgenommen?“
- „Was ist Ihr wichtigstes Fazit aus dieser Situation?“
- „Wie hat sich das auf Ihr Vorgehen in vergleichbaren Situationen ausgewirkt?“





EIN BEISPIEL ZUR LEISTUNGSKOMPETENZ (HIER: FLEXIBILITÄT) DES BEWERBERS MIT DER 5-STUFEN-METHODE

SCHRITT 1: (SUGGESTIVAUSSAGE)

„Im Vertrieb gibt es doch immer wieder mal Situationen, in denen Sie überraschend mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden – das kennen Sie sicher auch.“

Wenn Sie sich dafür die Zustimmung geholt haben, folgt Schritt 2.

SCHRITT 2: (KONKRETE SITUATION IN DER VERGANGENHEIT)

„Dann schildern Sie doch mal eine konkrete Situation, in der Sie sich schnell auf eine neue Herausforderung einstellen mussten.“

SCHRITT 3: (VERHALTEN)

„Wie sind Sie in dieser Situation vorgegangen?“

SCHRITT 4: (ERGEBNIS)

„Wie war das Ergebnis?“

SCHRITT 5: (LERNFÄHIGKEIT):

„Was würden Sie in der gleichen Situation jetzt anders machen? Wie genau würden Sie es anders machen?“



WIE VERKAUFEN SICH BEWERBER SELBST

Ein Bewerber, der sich um einen Sales-Job bewirbt ist i.d.R. in einer Konkurrenzsituation mit anderen „Verkäufern“, die diesen Job auch ergattern wollen. Die Situation ist also gar nicht so weit weg von der Situation im Vertriebsjob.

Auch wenn es eine sehr subjektive Sichtweise sein mag: Stellen Sie sich immer auch die Frage, wie der jeweilige Bewerber auf ihre Kunden wirken wird.

Natürlich ist die Situation der Bewerber hier nicht eins zu eins mit der Kundensituation vergleichbar – sitzt dem doch möglicherweise der zukünftige Chef gegenüber, sodass er jede seiner Antworten besonders sorgfältig überdenkt.

Die Frage, wie authentisch Bewerber wirken, ist ebenfalls zu beachten. Auch im B2B-Bereich werden Kundenentscheidungen teilweise subjektiv gefällt; daher ist es sinnvoll für die Glaubwürdigkeit, wenn das Was (Fakten) mit dem Wie (Körpersprache, Stimme ...) übereinstimmt.





CHECKLISTE

VERGLEICHBARKEIT DER BEWERBER SICHERSTELLEN, FEHLERURSACHEN BEI DER BEURTEILUNG VERMEIDEN.



Nehmen Sie eine Teilstrukturierung des Interviews vor!



Ein strukturierter Kernbereich mit den wichtigsten erfolgskritischen Faktoren, zu denen alle Bewerber vergleichbar befragt werden.



Einen weniger strukturierten Bereich, in dem Sie individuell auf Aspekte eingehen können, die sich im Gespräch ergeben.

Dadurch bleiben Sie flexibel und stellen dennoch in den wichtigsten Bereichen Vergleichbarkeit her!



Zeitnah beurteilen!



Qualifizierung sofort nach jedem Gespräch festlegen.



So vermeiden Sie Informationsverlust!

Erfolgt die Besprechung der Interviewer und der Eintrag ins Qualifikationsprofil erst nach mehreren Gesprächen, sind durch die Informationsflut realitätsnahe Einschätzungen erschwert.



Alle gleich behandeln!



Das Verhalten von Bewerbern wird davon beeinflusst, ob Sie ihnen eher wohlwollend oder sehr kritisch gegenüber treten.

Erste Eindrücke und Vorinformationen (positiv oder negativ) von bzw. über Bewerber können das eigene Verhalten beeinflussen – je nachdem, in welche „Schublade“ Sie den Bewerber stecken. Dies stellt eine potenzielle Fehlerquelle dar, die Sie nicht komplett verhindern können und derer Sie sich bewusst sein sollten.





QUALIFIKATIONSPROFILE

Als Beispiel folgt ein gekürztes Anforderungs- und Qualifikationsprofil, das eine graphische und rechnerische Auswertung zur Vergleichbarkeit von Bewerbern zeigt. Wichtig sind hier auch die Anmerkungen, warum Sie zur jeweiligen Einschätzung gekommen sind.

Die 5 „Ausprägungsspalten“ dienen der graphischen Auswertung, die beiden rechten Spalten ermöglichen die mathematische Auswertung. Hohe Abweichungen im Minusbereich sprechen gegen Bewerber, Abweichungen im Plusbereich sind auf eine mögliche Unterforderung von Bewerbern zurückzuführen.

BEISPIEL		niedrige Ausprägung			hohe Ausprägung		Abweichung		
ANFORDERUNG		1	2	3	4	5	-	+	
Fachkompetenz	Branchenkenntnisse Anmerkungen:			●	x		-1		
	EDV-Kenntnisse Anmerkungen		x	●				+1	
Sozialkompetenz	Kontaktfähigkeit Anmerkungen:				x ●		0	0	
	Vertrauenswürdigkeit Anmerkungen:			●	x		-1		
Leistungskompetenz	Flexibilität Anmerkungen:				x ●		0	0	
	Eigenständiges Handeln Anmerkungen:				x ●		0	0	
Methodenkompetenz	Verkaufsgesprächsführung Anmerkungen:				●	x	-1		
	Neukundengewinnung Anmerkungen:					x ●	0	0	
Anforderung (x) / Grad der Qualifikation (●)							Summen	-3	+1

Profile dieser Art ermöglichen nicht nur die exakte Vergleichbarkeit potentieller Mitarbeiter. Sie können auch bei Streitigkeiten, die auf dem AGG basieren, wichtiges Beweismittel einer diskriminierungsfreien Auswahl darstellen.



ZWEITGESPRÄCH UND / ODER EINZELASSESSMENT

In Zweitgesprächen können Sie das Urteil, das Sie sich im Vorfeld über Bewerber gebildet haben, nochmals hinterfragen. Auch ein Wechsel des (Zweit-)Interviewers oder die Hinzuziehung einer dritten fachkundigen Person für die Bewertung des engsten Bewerberkreises kann hier sinnvoll sein. Aspekte, bei denen Sie im Erstgespräch skeptisch waren, können Sie im Zweitgespräch erneut hinterfragen und die Antworten vergleichen.

Aber auch Einzelassessments können Ihnen weiterhelfen, die richtige Entscheidung bei der Auswahl ihres potentiellen Vertriebsmitarbeiters zu fällen. Durch z.B. ein Kundengespräch als Rollenspiel erfahren Sie wesentlich mehr über das tatsächliche Verhalten Ihres Bewerbers gegenüber einem Kunden, als durch ein einfaches Gespräch. Hier gilt natürlich auch der Grundsatz der Fairness, d.h. der Bewerber muss das Gespräch fachlich beherrschen können und die Gesprächspartner verhalten sich realitätsnah. Die weiter oben aufgeführten „erfolgskritischen Faktoren“ lassen sich hier gut hinterfragen.

Aufgaben oder Tests (z.B. zum Fachwissen) müssen an der künftigen Tätigkeit ausgerichtet sein, also auf vertriebsrelevante Punkte fokussiert sein. Präsentationen sind im Einzelassessment ebenfalls denkbar, wenn das Bestandteil der künftigen Aufgaben bei Kunden sein sollte.

Es ist kein Geheimnis, dass Assessments bei manchen Kandidaten nicht zu den beliebtesten Auswahlverfahren gehören. Bei Vertrieblern, besonders im B2B-Bereich, sollten Sie jedoch annehmen, dass die Bewerber damit (z. B. mit Rollenspielen) umgehen können. Beim Kunden muss der Kandidat schließlich auch in unterschiedlichen Situationen bestehen können.





AUTOR

Heinz Siegl, Dipl. Betriebswirt FH war nach dem Studium im Vertrieb und später als Personalentwickler im Sales-Bereich eines Handelsunternehmens tätig. Seit dem Jahr 2000 trainiert er Vertriebsleiter im Recruiting, zur Mitarbeiterführung sowie in Verkaufsthemen und ist als Coach und Autor tätig.



In seinem Buch „Erfolgreiche Personalgewinnung im Vertrieb“ (Haufe Verlag) finden Sie bei Interesse weitere ausführliche Informationen zum Thema und eine umfangreiche Toolbox mit vielen Beispielfragen und Checklisten für die Vertriebs-Recruitingpraxis.

BILDNACHWEISE

Cover.....	© maxsim / fotolia.de
Seite 4.....	© peshkov / fotolia.de
Seite 5.....	© Gina Sanders / fotolia.de
Seite 6.....	© Syda Productions / fotolia.de
Seite 9.....	© opolja/ fotolia.de
Seite 11.....	© peshkov / fotolia.de
Seite 12.....	© UBER IMAGES/ fotolia.de
Seite 13.....	© Sergey Nivens/ fotolia.de
Seite 14.....	© Sergey Nivens / fotolia.de
Seite 17.....	© jannoon028/ fotolia.de
Seite 18.....	© contrastwerkstatt / fotolia.de
Seite 19.....	© everythingpossible / fotolia.de
Seite 22.....	© Syda Productions / fotolia.de
Seite 24.....	© drubig-photo/ fotolia.de
Seite 27.....	© opolja / fotolia.de

IMPRESSUM

Saxoprint GmbH
Digital & Offset Druckerei
Enderstr. 92 c
01277 Dresden

(0)351 20 44 444
service@saxoprint.de