

## Vertriebsprofis<sup>1</sup> im Persönlichkeitscheck

Welche Persönlichkeit haben erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter<sup>2</sup>?

### MANAGEMENT SUMMARY

Sie gehören zu den gefragtesten Berufsgruppen innerhalb des deutschsprachigen Wirtschaftsraumes: Experten aus dem Vertriebs- und Verkaufssegment bilden das Fundament für jedes erfolgreiche Unternehmen, besonders dann, wenn ein hoher Wettbewerbsdruck besteht.

Mehr noch als andere Industriezweige befindet sich die Druck- und Verlagsbranche in einem derartigen Konkurrenzkampf. Aufgrund der immer weiter zunehmenden Bedeutung des Internets, digitaler Daten und Prozesse für Wirtschaft, Gesellschaft und das tägliche Leben befinden sich diese Unternehmen eigentlich schon seit der Jahrtausendwende in einem permanenten Transformationsprozess ihrer Produkt- und Unternehmensentwicklung, um am Markt weiterhin bestehen zu können: von Print zu Digital, Online und Mobile.

Um diesem Wettbewerbsdruck standhalten zu können, müssen die Druck- und Verlagshäuser neben exzellenten Produkten und Dienstleistungen natürlich über einen professionellen Vertriebsbereich verfügen. Für das HR-Management der Unternehmen ist daher besonders relevant, warum manche Vertriebsmitarbeiter trotz gleichem Fachwissen erfolgreicher sind als andere und was einen gewöhnlichen von einem Top-Verkäufer unterscheidet? Diesen Fragen sind Apenberg & Partner in folgendem Whitepaper auf den Grund gegangen.

Nach einem kurzen Auszug zur Bedeutsamkeit von Vertriebsprofis für jedes Unternehmen sowie verschiedener Studienergebnisse zum Personalbedarf im Bereich Vertrieb wird unter Verwendung der profilingvalues-Systematik, einem Verfahren zur persönlichkeitsbezogenen Potenzialanalyse im Bereich Personalauswahl und -entwicklung, eine Art **Persönlichkeits-SOLL-Profil eines erfolgreichen Vertriebsmitarbeiters** erstellt. Anhand dieses SOLL-Profiles wird erläutert, welche Persönlichkeitskompetenzen entscheidend sind, um im Verkaufs- und Vertriebsbereich erfolgreich arbeiten zu können.

#### Zielgruppe:

Personaler, Führungskräfte, Vertriebsfachkräfte und alle Interessenten, die sich mit Fragen der Personalauswahl und -entwicklung - besonders im Vertriebsbereich - befassen, und, die davon überzeugt sind, dass neben einem fachlichen Anforderungsprofil vor allem die Persönlichkeitsstruktur von Bewerbern und Mitarbeitern darüber entscheidet, ob jemand erfolgreich in seiner täglichen Arbeit ist.

<sup>1</sup> Die Begriffe Verkauf und Vertrieb wurden synonym verwendet.

<sup>2</sup> Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wurde in diesem White Paper auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet und stellvertretend für beide Geschlechtsformen jeweils nur die kürzere, männliche Schreibweise verwendet.

## INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT SUMMARY .....	1
1. Die Bedeutung des Vertriebs für den Unternehmenserfolg .....	3
2. Was zeichnet einen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter aus? .....	5
3. Talent-Monitoring via profilingvalues .....	6
4. Der erfolgreiche Verkäufer im Persönlichkeitscheck .....	7

## 1. Die Bedeutung des Vertriebs für den Unternehmenserfolg

Das Internet und die Digitalisierung – die wohl bedeutendsten Einflussfaktoren auf das Leben und Arbeiten im 20., aber vor allem im 21. Jahrhundert. Grundlegende Änderungen in der Kommunikation, der Wissensaneignung und dem Kaufverhalten sind durch diese Entwicklungen vor allem im letzten Jahrzehnt entstanden. In der Wirtschaft haben sich durch die weiter anhaltende Digitalisierung neben technischen, strategischen und organisatorischen Veränderungen vor allem grundsätzliche Umwälzungen der Produkt- und Dienstleistungsangebote in sämtlichen Branchen ergeben. Wer sich mit seinem Angebot und/oder der Art zu werben und zu verkaufen der digitalen Transformation nicht anpasst, hat Schwierigkeiten, mit seinen Wettbewerbern mitzuhalten. Dieser Konkurrenzdruck wird zusätzlich durch das veränderte Kaufverhalten der Kunden gesteigert. Für sie wird es immer einfacher, sich selbst in kürzester Zeit einen Marktüberblick zu verschaffen und aus der Menge der Anbieter und Dienstleister die für sie besten auszuwählen.<sup>3</sup>

Besonders Unternehmen der Druck- und Medienbranche müssen sich den marktwirtschaftlichen Veränderungen aufgrund der Digitalisierung stellen. Zwar stirbt die Druckindustrie nicht bzw. noch nicht aus, wie auch der Bundesverband Druck und Medien e.V. in seiner aktuellen Kampagne *Die Zukunft wird gedruckt*<sup>4</sup> verkündet. Jedoch werden gedruckte Medien zunehmend „eine veränderte Rolle im Medienmix der Zukunft spielen“.<sup>5</sup> Von einer ehemaligen Vorreiterposition bewegen sie sich dabei immer mehr hin zu einem integralen Bestandteil in der vielseitigen Medien- und Kommunikationskette und bilden nur einen von vielen medialen Kanälen.<sup>5</sup>

Um in diesem Transformationsprozess als Printexperte am Markt bestehen zu können, bedarf es einer für den Unternehmenserfolg entscheidenden Schlüsselqualifikation: ein starker Vertriebsbereich. Er ist in jedem Unternehmen von größter Bedeutung, da er „die Schnittstelle zum Markt und zum Kunden“<sup>6</sup> bildet. Im stetigen Kundenkontakt baut das Vertriebsteam „[...] aktiv das Image des Unternehmens auf [und] bildet somit die Visitenkarte [...] [der Firma].“<sup>6</sup> Außerdem sind Vertriebsmitarbeiter „[...] im übertragenen Sinne der Arbeitgeber aller Firmenmitarbeiter“,<sup>7</sup> denn sie holen die Aufträge ein, welche das Unternehmen am Leben erhalten. Sie schaffen das Fundament für das Gelingen des Unternehmens. In vielen Fällen sind die Vertriebsmitarbeiter von heute auch die Führungskräfte von morgen, denn ihre tiefgehenden Praxiserfahrungen, ihre Kompetenzen und günstigen Persönlichkeitseigenschaften verhelfen ihnen leicht zum Einstieg ins General Management.<sup>8</sup>

Da ist es kein Wunder, dass qualifizierte Vertriebs- und Verkaufsmitarbeiter zu den gefragtesten Fachkräften in Deutschland gehören: Im Arbeitsmarkt-Report der DEKRA von Juni 2012 heißt es dazu: „In zunehmend globalisierten und vielfältigen Märkten spielen ein leistungsfähiger Vertrieb und Verkauf zentrale Rollen. [...] Positionen für Vertriebs- und Verkaufsleiter haben sich gegenüber dem Vorjahr verdoppelt.“

<sup>3</sup> Ulrich Brecht, Gründungsdekan der Fakultät Management und Vertrieb der Hochschule Heilbronn in: Koschik, A. (N.N.). Karrierechancen für Vertriebler. Aktive Architekten des Unternehmensimages. *Karriere.de*. URL: <http://www.karriere.de/karriere/aktive-architekten-des-unternehmensimages-165484/> (Stand Juni 2013)

<sup>4</sup> Bundesverband Druck und Medien e.V. (2013). Die Zukunft wird gedruckt. URL: <http://www.die-zukunft-wird-gedruckt.de/> (Stand Juni 2013)

<sup>5</sup> Jeschke, P. (2009). So wird Ihr Außendienst zukunftstauglich. *Druck&Medien*. URL: <http://druckmedien.net/aktuell/beratung/unternehmensfuehrung/marketing-und-vertrieb/aussendienst/> (Stand Juni 2013)

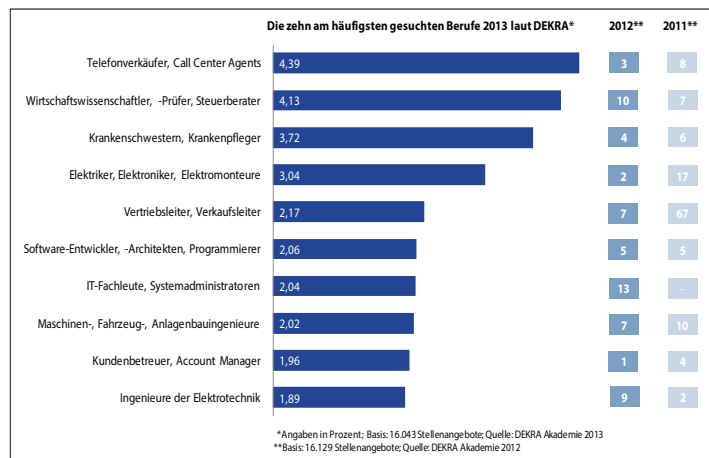
<sup>6</sup> Koschik, A.(N.N.). Karrierechancen für Vertriebler. Aktive Architekten des Unternehmensimages. *Karriere.de*. URL: <http://www.karriere.de/karriere/aktive-architekten-des-unternehmensimages-165484/> (Stand Juni 2013)

<sup>7</sup> Eggert, H.G. (2010). Skills: Welchen Einfluss nimmt die Persönlichkeit des Verkäufers auf den Verkaufserfolg? (Teil2). *Wissensportal für Marketing und Trendinformationen; Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG*. URL: <http://www.marketing-trendinformationen.de/verkaufsmanagement/skills-welchen-einfluss-nimmt-die-persoenlichkeit-des-Verkaeufers-auf-den-verkaufserfolg-teil2-2826.html> (Stand Juni 2013)

<sup>8</sup> Vertriebskompetenz. Wikipedia.org. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Vertriebskompetenz> (Stand Juni 2013)

## White Paper

Dies zeigt, dass Unternehmen in entsprechende Arbeitsplätze für qualifizierte Mitarbeiter investieren.“<sup>9</sup> Gemäß diesem Report „[...] lag der Vertriebs- und Verkaufsleiter 2012 auf Platz 7 der zehn am häufigsten gesuchten Berufe in Deutschland. Im Jahr zuvor rangierte dieses Berufsfeld noch auf Platz 67“. Im gerade neu erschienenen DEKRA Arbeitsmarkt-Report 2013<sup>10</sup> kletterte die Nachfrage an Vertriebs- und Verkaufsleitern sogar auf Platz 5 der am häufigsten gesuchten Berufe.



<sup>9</sup> DEKRA Akademie GmbH (2012). DEKRA Arbeitsmarkt-Report 2012, Stuttgart, S.3. URL: <http://www.dekra-media.de/katalog/arbeitsmarktreport2012/blaetterkatalog/index.html> (Stand Juni 2013)

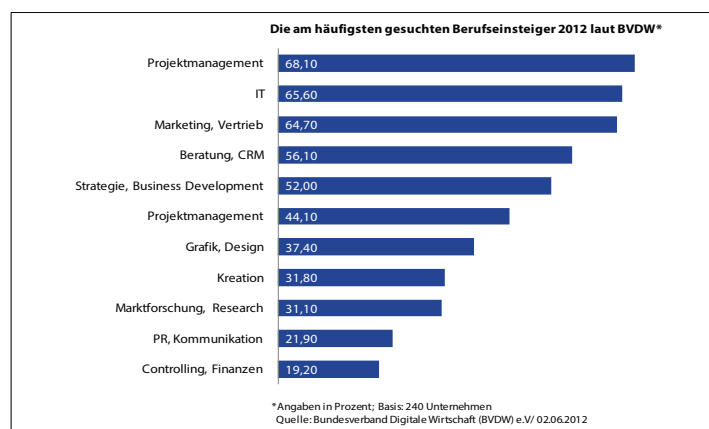
<sup>10</sup> DEKRA Akademie GmbH (2013). DEKRA Arbeitsmarkt-Report 2013, Stuttgart. URL: [http://www.dekra-media.de/katalog/arbeitsmarktreport2013/arbeitsmarktreport\\_2013.html](http://www.dekra-media.de/katalog/arbeitsmarktreport2013/arbeitsmarktreport_2013.html) (Stand Juni 2013)

<sup>11</sup> BVDW/MHMK (2012). Teil 1 - Qualifikationsanforderungen der digitalen Wirtschaft an Berufseinsteiger und Professionals. URL: <http://www.bvdw.org/medien/bvdw-mhmk-teil-1---qualifikationsanforderungen-der-digitalen-wirtschaft-an-berufseinsteiger-und-professionals?media=4012> (Stand Juni 2013)

Siehe auch: Ministerium für Bundesangelegenheiten, Europa und Medien des Landes Nordrhein-Westfalen (2012). Lagebericht zur Qualifizierung und zum Fachkräftebedarf am Medienstandort NRW. URL: <http://www.mbem.nrw.de/medien/medienwirtschaft/digitales-medienland-nrw.html> (Stand Juni 2013)

<sup>12</sup> Apenberg & Partner GmbH (2012). Print goes Digital - Personalbedarf deutscher Printmedien 2012. URL: <http://apenberg.de/c3view.php?sid=8webNqb3RkrfwllWtsvbobDfs553lfqzrgYrQ3D&c3p=27&c3l=de> (Stand Juni 2013)

Betrachtet man einzelne Branchen genauer, so ist der Experte im Vertrieb und Verkauf auch in Unternehmen der Medienindustrie sowie der digitalen Wirtschaft äußerst gefragt. In verschiedensten Studien, beispielsweise vom Bundesverband Digitaler Wirtschaft (BVDW) e.V. und der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (MHMK),<sup>11</sup> konnte die hohe Nachfrage an Mitarbeitern mit Vertriebsexpertise herausgearbeitet werden. So waren in der BVDW-Studie Experten aus dem Bereich Vertrieb und Marketing hinter Fachkräften aus den Bereichen Projektmanagement und IT im Mittel unter den ersten drei der gefragtesten Berufseinsteiger 2012.



Diese hohe Positionierung des Vertriebs bestätigte sich auch in der von Apenberg & Partner durchgeführten Studie „Print goes Digital“ zum Fachkräftebedarf im Verlagswesens<sup>12</sup>: Den höchsten Mitarbeiterbedarf verzeichneten die Verlagsbereiche Anzeigenverkauf und Mediaberatung, gefolgt von Redaktion sowie Marketing und Kommunikation.

Die Nachfrage an Sales-Experten betraf dabei alle Unternehmensebenen, von der Juniorposition bis zur Managementebene.

## 2. Was zeichnet einen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter aus?

Ganz klar muss er in seinem Marktsegment fachkundig sein, muss die Produkte und Dienstleistungen kennen und stets einen Überblick über die Angebote der Wettbewerber sowie Neuheiten im Markt behalten. In der Medien- und Druckbranche betrifft dies vor allem technische Innovationen im Herstellungsprozess von gedruckten und digitalen Medien, branchenspezifische Hardware und Softwareprogramme sowie das Know-how für eine crossmediale Vermarktung, um den Kunden passgenaue Werbeformate für ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.

Dieses Fachwissen vorausgesetzt, bedarf es jedoch einer Reihe von persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften, die einen durchschnittlichen von einem Top-Verkäufer unterscheiden. Im Vertrieb mehr als in anderen Unternehmensbereichen entscheidet die Persönlichkeitsstruktur über Erfolg oder Misserfolg im Job. Daher ist es hier auch Quereinsteigern möglich, ohne profunde fachliche Vorkenntnisse Karriere zu machen, vorausgesetzt sie sind von ihrer Persönlichkeit her prädestiniert dafür. Umso wichtiger ist es daher, bei der Personalauswahl und -entwicklung eine verschärfte Aufmerksamkeit auf die Persönlichkeit der Kandidaten zu legen.

Für objektive Einschätzungen bzgl. der Kandidateneignung werden deshalb im Rahmen von Auswahlprozessen immer häufiger wissenschaftlich fundierte Verfahren der Persönlichkeitsdiagnostik eingesetzt. Sie liefern zusätzlich zu fachspezifischen Leistungsmessungen auch Informationen über die Persönlichkeitsstruktur der Bewerber. Apenberg & Partner führt im Auftrag seiner Klienten selbst wertebasierte Persönlichkeitsanalysen durch und nutzt dafür die *profilingvalues*-Methode.<sup>13</sup> In Kombination mit der langjährigen Expertise als Managementberatung unterstützen wir dabei unsere Klienten aus der Druck-, Verlags- und Verpackungsindustrie, die richtigen Entscheidungen in der Personalauswahl und -entwicklung zu treffen.

Um zukünftig wahre Vertriebstalente im großen Pool von Bewerbern und Mitarbeitern einfacher erkennen zu können, liefert dieses Whitepaper im Folgenden eine umfassende Darstellung des Persönlichkeitsprofils eines erfolgreichen Vertriebsmitarbeiters, gemäß dem Konsens erfahrener Praktiker (siehe Abschnitt 4). Zur Veranschaulichung wurden dabei die Dimensionen und Info-Grafiken von *profilingvalues* verwendet. Zum besseren Verständnis erfolgt in Abschnitt 3 zuvor noch eine kurze Einführung in die Methodik dieser Persönlichkeitsanalyse.

<sup>13</sup> Mehr Informationen zum Verfahren und zu Anwendungsmöglichkeiten unter: [www.apenberg.de](http://www.apenberg.de), Stichwort: *Personalberatung/Talent-Monitoring*.

<sup>14</sup> URL: [www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com)

### 3. Talent-Monitoring via profilingvalues

Das profilingvalues-Verfahren<sup>14</sup> ist eine wissenschaftlich fundierte Methode zur persönlichkeitsbezogenen Potenzialanalyse, die bereits von über 1.000 Unternehmen bei der Personalauswahl und -entwicklung genutzt wird. Eine entscheidende Stärke des Verfahrens im Recruiting ist die hohe Trefferquote bei der Kandidatenauswahl und die damit verbundene Reduzierung von Fehlinvestitionen. Zudem können auf Basis der Analyse-Ergebnisse Maßnahmen der Personalentwicklung individueller auf Mitarbeiter abgestimmt werden, was die Potenzialausschöpfungsquote nachweislich erhöht.

Kern des Verfahrens ist es, die Neigungen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen der Teilnehmer darzustellen sowie deren Entwicklungspotenziale zu identifizieren. Im Zentrum der Analyse steht dabei nicht das fachliche Know-how der Menschen, sondern deren grundlegende, fachübergreifende kognitive und sozioemotionale Ausstattung. Das entscheidende Alleinstellungsmerkmal von profilingvalues im Vergleich zu anderen Persönlichkeitsanalysen ist die gleichzeitige Messung der grundlegenden Kompetenzen einer Person (das Können) und ihrer gegenwärtigen Aufmerksamkeiten auf die jeweiligen Kompetenzbereiche (das Wollen), d.h. wie bewusst sind der Person momentan ihre eigenen Stärken und Schwächen und wie gut weiß sie ihre Potenziale auszuschöpfen. Bei Einsatz von profilingvalues lassen sich Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern und Bewerbern somit immer in Abhängigkeit von deren aktueller Lebens- und Arbeitssituation analysieren. Dies ermöglicht ein tieferes Verständnis für die Handlungsmotive von Bewerbern, aber auch langjährigen Mitarbeitern und erleichtert somit Entscheidungen bzgl. der Personalauswahl und Personalentwicklung.

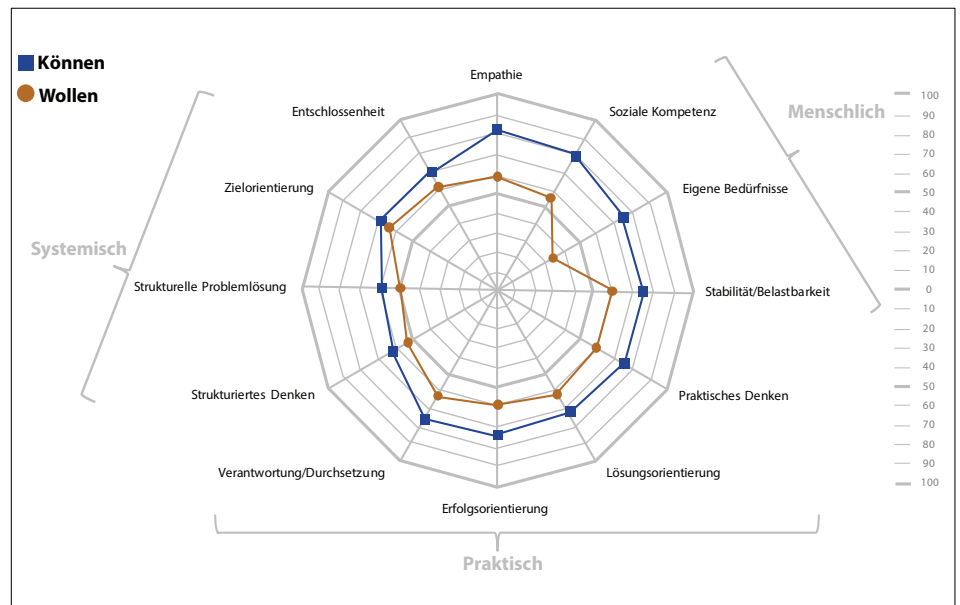
Im Einzelnen erhebt das Verfahren mit jeweils vier Kompetenzskalen pro Dimension menschliche, praktische und systemische Fähigkeitsaspekte der Persönlichkeit. Zur Veranschaulichung werden die 12 Kompetenzskalen (Können) und deren momentane Fokussierungen (Wollen) in einer umfassenden Talentlandkarte dargestellt (siehe Abbildung Seite 7). Die Fähigkeitsskalen (Können) folgen dabei einer linearen Funktion, d.h. mit steigenden Werten erhöht sich auch das Ausprägungsniveau der jeweiligen Fähigkeit. Der dazugehörige Aufmerksamkeitsfokus (Wollen) ist hingegen wie ein Pendel kalibriert. Bei einer 50%-Stellung befindet sich die Aufmerksamkeit im Lot, die Person hat ein klares Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten und kann diese je nach Situation flexibel einsetzen. Abweichungen von dieser balancierten Stellung führen entweder zu einem verstärkten oder einem verminderten Aufmerksamkeitsfokus, sodass mehr oder weniger Energie in die jeweilige Kompetenz fließen kann. Dabei ist weder eine hohe noch eine niedrige Aufmerksamkeit per se als positiv oder negativ zu werten. Erst im Zusammenhang mit den aktuell auf die Person einwirkenden Umgebungsfaktoren (u.a. Art des Berufs, des beruflichen/privaten Umfeldes, Umgang mit einer neuen beruflichen Herausforderung) können sich daraus Stärken und Schwächen herauskristallisieren.

<sup>14</sup> URL: [www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com)

## 4. Der erfolgreiche Verkäufer im Persönlichkeitscheck

Ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter ist eine emotional stabile, extrovertierte und äußerst kommunikationsfreudige Person. Selbstbewusst und mit großer Begeisterung für seine Tätigkeit fällt es ihm leicht, im Gespräch mit Kunden eine Beziehung aufzubauen und ihnen das Gefühl zu geben, einen guten Service zu erhalten. Diese hohe Kundenorientierung ermöglicht es dem Vertriebsprofi, die Vorteile der Produkte bzw. Dienstleistungen je nach Kunde individuell herauszuarbeiten, sich um die Belange jedes Einzelnen zu kümmern und stets nach der besten Lösung zu suchen. Von Vorteil sind dabei sein großes Organisationsgeschick und sein verantwortungsvolles Handeln. Aber der Verkaufsexperte ist kein selbstloser Samariter: Stets handelt er so, dass sowohl im Sinne der Firma als auch gemäß seinen eigenen Zielvorstellungen die besten Abschlüsse erreicht werden. Er verfügt über ein großes Maß an Unabhängigkeit und Wissen, gepaart mit Selbstvertrauen und harter Arbeit.<sup>15</sup>

Was steckt im Detail hinter dieser Kurzcharakterisierung? Ein ausführlicher Persönlichkeitscheck des Vertriebs- bzw. Verkaufstalents erfolgt mittels profilingvalues auf den folgenden Seiten. Dabei wird nacheinander auf die drei Wertedimensionen und die ihnen zugrunde liegenden Kompetenzskalen eingegangen und erläutert, welche Ausprägungen jeweils ideal für die Tätigkeit im Vertriebs- bzw. Verkaufsbereich sind.

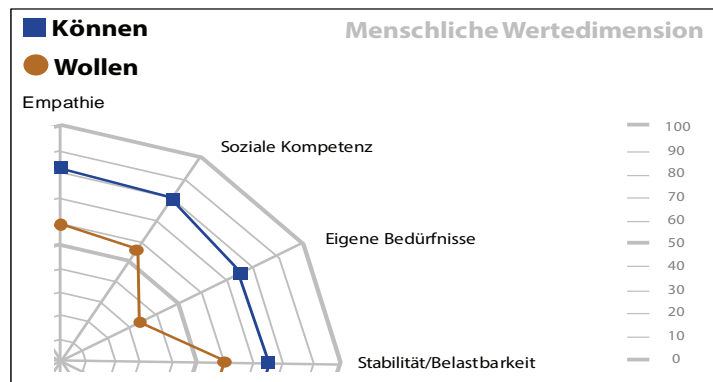


<sup>15</sup> Siehe auch Pelz, W. (2001) Vertriebskompetenzen, Zusammenfassende Ergebnisse einer empirischen Studie. Zukunftsrelevante Kompetenzen in den Bereichen Vertrieb und Führung. FH Gießen-Friedberg, Gießen.

Talentlandkarte des profilingvalues-Report: 12 Kompetenzbereiche unterteilt in drei Wertedimensionen - menschlich, praktisch und systemisch

## (1) Exzellente Empathiefähigkeit und sehr hohe soziale Kompetenz

Der Top-Verkäufer hat eine sehr starke, nahezu außergewöhnliche Fähigkeit, mit Menschen umzugehen (mittlere Empathiewerte von 83%). In kürzester Zeit gelingt es ihm daher, mit seinem Gegenüber in Kontakt zu treten und eine offene Gesprächsatmosphäre herzustellen. Im Gespräch mit anderen ist er äußerst sympathisch, besitzt eine ehrlich gemeinte positive Einstellungen gegenüber seinen Mitmenschen und beweist ein scharfsinniges Gespür für ihre emotionalen und rationalen Bedürfnisse. Daher fällt es ihm auch leicht, sich immer wieder auf die unterschiedlichsten Gesprächspartner und deren Verhaltensweisen einzustellen. Er besitzt geradezu ein Verlangen danach, ihnen hilfreich zur Seite zu stehen und sich um ihre Belange zu kümmern.



Eine gesunde Kundenbeziehung zu entwickeln, fällt ihm i.d.R. äußerst leicht, da man sich in seiner Gegenwart einfach wohl fühlt. Jedoch ist der erfolgreiche Verkäufer kein Entertainer, der seine Kunden mit allen Mitteln in eine gute Stimmung zu versetzen versucht. Vielmehr gibt er ihnen durch sein Verhalten das Gefühl, verstanden zu werden und auch mit Problemen an ihn herantreten zu können. Das Wohlfühl der Kunden entsteht außerdem durch die authentische Begeisterung des Verkäufers für die Produkte bzw. Dienstleistungen seiner Firma. Diese Wirkung erzielt er aber nur, wenn er wirklich von der Qualität der Produkte überzeugt ist und voll und ganz hinter seinem Unternehmen steht. Dann kann der erfahrende Verkäufer sein zwischenmenschliches Talent ideal dazu nutzen, die Freude an seiner Arbeit und die Begeisterung für die Produkte bzw. Dienstleistungen auf den Kunden zu übertragen.

Sowohl in der schriftlichen als auch mündlichen Kommunikation kann sich der Vertriebsexperte exzellent ausdrücken, ist präsentationssicher und durch seine sehr gut ausgebildete Konflikt- und Kritikfähigkeit in der Lage, sich in Diskussionen angemessen zu behaupten, Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich zu lösen und sozial kompetent zu handeln (mittlere Soziale Kompetenz von 81%).

Besitzt der Vertriebsmitarbeiter ein gesundes Bewusstsein für seine zwischenmenschliche Begabung (balancierte Wollen-Werte zwischen 50% und 60%), so gelingt es ihm, diese enorme Kompetenz auch effizient auszuschöpfen und flexibel für seine berufliche Tätigkeit einzusetzen. D.h. er ist empathisch genug, um sich intensiv um die Bedürfnisse



seiner Kunden zu kümmern, bleibt aber stets soweit emotional distanziert, wie es die jeweilige Situation erfordert, um trotz seines einfühlsamen Auftretens noch rational entscheiden zu können und professionell zu handeln. So gelingt es ihm für jeden Kunden das richtige Angebot zu finden und gleichzeitig eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich der Kunde einfach wohl fühlt.

### **(2) Sehr gutes Gespür für die eigenen Bedürfnisse und eine hohe Stabilität des Selbst**

Der erfolgreiche Verkäufer ist sich seiner Selbst bewusst und kennt die eigenen Bedürfnisse ausgezeichnet (Kompetenzausprägung im Mittel 77%). Dieses Selbstbewusstsein ist für ihn im Kontakt mit Kunden enorm nützlich, da er dadurch ein gesundes Selbstvertrauen, innere Ruhe und Gelassenheit ausstrahlt, was seinem Gegenüber ein vertrauensvolles, authentisches und sicheres Gefühl vermittelt. Durch die zusätzlich sehr hohe emotionale Stabilität (durchschnittlich 77%) gelingt es dem Vertriebsprofi, innere Konflikte souverän zu lösen. Er ist in der Lage, Niederlagen schnell zu verarbeiten und Kritik nicht auf sich als Person zu beziehen. D.h. auch bei Verlust eines Auftrages oder sonstigen Schwierigkeiten im Job ist er selbstsicher genug, sich durch diese Rückschläge nicht demotivieren zu lassen. Im Gegenteil, der erfahrene Verkäufer kann den Arbeitsprozess und darin aufgetretene Fehler objektiv reflektieren und zur Verbesserung zukünftiger Projekte nutzbar machen.

Trotz dieses hohen Gespürs für die eigene Person achtet der Vertriebsmitarbeiter die meiste Zeit etwas zu wenig auf sich selbst (Aufmerksamkeit auf Eigene Bedürfnisse im Mittel bei 34%). Damit liegt er jedoch im gesellschaftlichen Schnitt, welcher deutlich unter der balancierten 50%-Marke liegt. Grund für diese allgemein eher geringe Selbstaufmerksamkeit ist die gesellschaftliche Konvention, zuerst an seine Pflichten und die Menschen um sich herum zu denken, bevor die eigenen Bedürfnisse betrachtet werden.<sup>16</sup> Hinsichtlich der Belastbarkeit und Stabilität weist der typische Verkäufer eine gesündere Aufmerksamkeitsfokussierung auf (Wollen-Werte zwischen 55 und 60%).

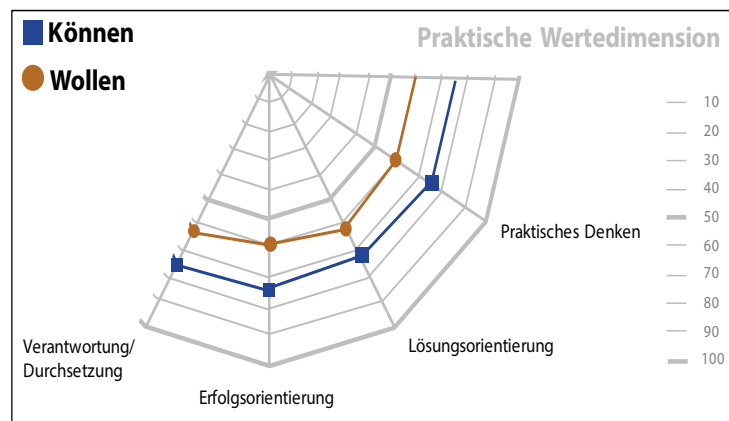
### **(3) Gutes bis sehr gutes praktisches Denkvermögen und eine ausgereifte Lösungsorientierung**

Neben seinem gefestigten Selbst und der enorm ausgeprägten zwischenmenschlichen Sensitivität ist der Top-Verkäufer jemand, der nach vorne arbeitet, Sachen anpackt, Entscheidungen fällt und für jedes Problem eine Lösung findet. Dies rührt von seiner sehr guten praktischen Denkweise (im Mittel 75%). Diese Fähigkeit ermöglicht ihm ein enormes Organisationstalent, das er als typischer Einzelkämpfer in der täglichen Arbeit auch benötigt, um einerseits Termine zu organisieren und zu koordinieren, vor allem aber, um für die Sorgen und Nöte der Kunden die beste Lösung zu finden.

Daher ist sein Blick geschärft für Situationen, in denen Hilfe gebraucht wird. Immer mit dem Ziel, den Kunden zufrieden zu stellen und ihm einen exzellenten Service zu bie-

<sup>16</sup> Vgl. Vogel, U. (2011). Profiling Studie: Herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz, Königsdorf, S. 23.

ten, holt er ggf. auch den Rat von Kollegen oder anderen Experten ein, wenn er das Gefühl hat, seine bisherige Expertise reicht hierfür nicht aus. Doch auch im Falle scheinbarer Unlösbarkeit hat er i.d.R. bereits eigene Lösungsideen erarbeitet, die er mit den Kollegen nur noch final abstimmt.



Eine solche Verkäuferpersönlichkeit treibt Dinge aktiv voran und wartet nicht auf Anweisungen. Seiner sehr guten praktischen Befähigung und hohen analytischen Problemlösekompetenz ist sich der erfahrene Verkäufer bewusst (Aufmerksamkeiten bei ca. 60 %) und kann daher an praktische Herausforderungen gelassen herantreten.

#### (4) Gut bis sehr gut entwickelte Erfolgsorientierung und Verantwortungsbewusstsein

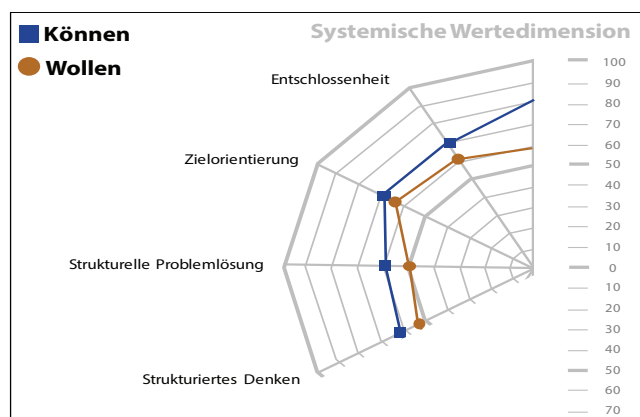
Der Vertriebsmitarbeiter ist dann erfolgreich, wenn er seine Tätigkeit mit Leidenschaft ausübt und genau erkennt, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Mit dem klaren Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten (Erfolgsorientierung zwischen 65% und 80%) ist er in der Lage, das Beste aus seinem Talent zu machen. Die Lust am Verkaufen und die Tätigkeit als Kundenberater motivieren ihn dabei immer wieder zu Höchstleistungen. Diese hohe Eigenmotivation wird weiter unterstützt durch die Wertschätzung seitens der Kunden. Durch die Klarheit über seine Talente ist er außerdem jederzeit in der Lage, sich Hilfe von außen zu holen, sofern sein Wissensstand nicht zur Problemlösung ausreicht.

Der Vertriebsprofi achtet darauf, sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln, vor allem wenn es darum geht, im eigenen Verkaufssegment über die neusten Trends und technologischen Innovationen informiert zu sein. So handelt er stets verantwortungsvoll, um immer die beste Lösung für den Kunden, aber auch das eigene Unternehmen zu finden (Verantwortungsbewusstsein durchschnittlich 75%). Dabei ist ihm die Wirkung seines Handelns äußerst bewusst (Aufmerksamkeiten im Mittel bei 60%). Erfolgsorientiert und nach Anerkennung strebend weiß er genau, dass er einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, denn er ist sozusagen derjenige, der die Aufträge einholt. Durch dieses Bewusstsein erlangt er die Ausdauer und den nötigen Biss, um immer wieder Spitzenleistungen zu erzielen.

## (5) Durchschnittlich bis gut ausgeprägtes strukturiertes Denken und strukturelle Problemlösefähigkeit

Der Vertriebsmitarbeiter - vor allem im Außendienst - verbringt den Großteil seiner Zeit beim Kunden vor Ort und arbeitet vorrangig außerhalb fester Unternehmensstrukturen. Er schätzt es, nicht an starre Arbeitszeiten gebunden zu sein, sondern seine Zeit selbstständig einteilen zu können. Für diese Freiheit und tägliche Abwechslung nimmt er gerne auch Kundentermine außerhalb regulärer Arbeitszeiten in Kauf. Er schafft sich lieber eigene Systeme und Prozesse, als sich gegebenen einzufügen.

Mit seinen guten analytischen Fähigkeiten und seinem strukturierten Denkvermögen hat er den Weitblick, um sich nicht nur auf den Verkaufsabschluss - und die damit einhergehende Provision - zu konzentrieren, sondern den nachhaltigen Bedarf des Klienten zu erkennen, das Produkt- und Dienstleistungsangebot entsprechend anzupassen bzw. gewünschte Weiterentwicklungen seitens der Kunden an die zuständigen Unternehmensbereiche zu kommunizieren und somit Folgeaufträge zu generieren. Durch seine Planungsfähigkeit gelingt es dem Vertriebsprofi, seine Verkaufstechnik langfristig auszurichten und eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, um den Kunden möglichst dauerhaft an sich zu binden.



Vergangene Kundengespräche zu abstrahieren und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, sowie den Bedarf des Kunden systematisch zu ermitteln, ist für den professionellen Verkäufer aufgrund seiner guten Analysefähigkeiten unproblematisch. Jedoch kann eine zu hohe Abstraktionskompetenz und Neigung, Dinge zu theoretisieren, für die Verkaufstätigkeit unter Umständen auch hinderlich sein. Kontraproduktiv wird die Auseinandersetzung mit vorherigen Erfolgen und Misserfolgen dann, wenn der Vertriebsexperte nur noch auf die stringente Situationsanalyse konzentriert ist und Kundentermine sehr kontrolliert und bedacht angeht. Der Berater verliert dadurch einen Teil seiner inspirierenden Leichtigkeit, Spontaneität und Begeisterungsfähigkeit, und es gelingt ihm weniger, auf die Bedürfnisse seiner Kunden einzugehen, was wiederum den Beratungserfolg schmälert.

Aus diesen Gründen liegt die Analysefähigkeit eines erfolgreichen Vertriebsmitarbeiters i.d.R. auch nicht im oberen, exzellenten Leistungsbereich, sondern ist im Vergleich zu den anderen Kompetenzdimensionen mit mittleren bis guten Werten am schwächsten ausgeprägt (Strukturiertes Denken und Strukturelle Problemlösefähigkeit im Mittel bei 60%, entsprechende Aufmerksamkeitswerte bei balancierten 50%). Der professionelle Verkäufer betreibt somit ein gesundes Maß an Ursachenforschung, um sein Verkaufshandwerk stets verbessern zu können. Trotzdem geht er gelassen an neue Gespräche, kann sich von hinderlichen Gedanken freimachen und vertraut zu einem Großteil auf sein Bauchgefühl.

## **(6) Gute bis sehr gute Zielorientierung und Entschlossenheit**

Trotz seiner umfassenden Kundenorientierung besitzt der Top-Verkäufer eine genaue Vorstellung davon, was er in seinem Job erreichen will und wie diese Tätigkeit in sein gesamtes Lebenskonzept integriert werden kann. Ehrgeizig und mit hoher Selbstdisziplin verfolgt er seine Ziele und setzt sich hohe, aber realistische Maßstäbe (Zielorientierung durchschnittlich bei 70%, Aufmerksamkeitsfokus bei 62%). Gleichzeitig weiß er um seine Schwächen und hat auch hier eine klare Vorstellung davon, welche Kompetenzbereiche er weiterentwickeln muss, um seinen persönlichen Ansprüchen und den Ansprüchen der Kunden sowie Vorgesetzten gerecht werden zu können (siehe auch Erfolgsorientierung).

Mit einer konkreten Zielstrategie hinsichtlich seiner privaten und beruflichen Zukunft fällt es ihm leicht, wichtige Entscheidungen zu treffen und Veränderungen konsequent umzusetzen. Der Vertriebsprofi weiß genau, wo er hin möchte und welche Schritte ihn zu seinem Ziel bringen. Diese hohe Entschlossenheit (im Durchschnitt 70%) hilft ihm in seiner Tätigkeit als Berater und Verkäufer, um frühzeitig entscheiden zu können, welche Projekte lohnenswert sind und daher besondere Aufmerksamkeit benötigen (siehe auch strukturiertes Denken). So gelingt es ihm, wichtige von unwichtigen Arbeitsschritten zu trennen, seine Kapazitäten gezielt einzusetzen und auch im Sinne des Unternehmens immer äußerst effektiv zu arbeiten.

+++

## Über Apenberg & Partner

Apenberg & Partner ist eine der führenden Managementberatungen der Druckindustrie.

Wir verstehen uns als Generalist unter den Beratern. Wir konzentrieren uns auf Themen, die Einfluss auf die Leistung des Gesamtunternehmens haben. Strategie und Prozesse, Sanierung, Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten, sowie die Themen Wachstum und Aufbau neuer Geschäfte machen den Schwerpunkt unserer Arbeit aus.

Apenberg & Partner steht für 25 Jahre Beratung für Druckunternehmer und Verleger. Seit der Gründung des Unternehmens haben wir für 250 Klienten mehr als 750 Beratungsprojekte durchgeführt.

## Ansprechpartner für weitere Informationen:

### Henriette Pfeifer

Telefon: (040) 450 121 17

Mobil: (0172) 450 32 78

Telefax: (040) 450 121 20

E-Mail: [h.pfeifer@apenberg.de](mailto:h.pfeifer@apenberg.de)

Apenberg & Partner GmbH

Print Business Consultants

Ulmenstraße 21

22299 Hamburg

[www.apenberg.de](http://www.apenberg.de)

© 2013