



Best Practice

Talentmanagement im technischen Vertrieb
eines Markenartikelunternehmens

August 2016



Best Practice

Top Nachwuchskräfte im technischen Vertrieb eines Markenartikelunternehmens erreichen, auswählen und gewinnen

Ausgangslage und Idee

In einem vertriebsintensiven Unternehmen, das Markenartikel vertreibt, ist ein gewisses Maß an Fluktuation im Vertrieb normal. Gerade die weniger erfolgreichen Verkäufer verlassen schneller das Unternehmen und es wird dann umgehend Ersatz benötigt, einfach um die Kontinuität der Kundenbetreuung sicher zu stellen. Das führt in der Regel zu intensiven Kosten in der Anwerbung, Auswahl und schnellen Integration neuer Vertriebsmitarbeiter. Hinzu kommen anspruchsvolle Gehaltsvorstellungen, will man ausgebildete, erfolgreiche und schnell integrierbare Vertriebler am Markt rekrutieren.

Ideal Standard - international erfolgreicher Markenhersteller im Sanitärbereich - machte in Deutschland genau diese Erfahrung. Eine Kosten-

Nutzen-Analyse führte dazu, einen Talentansatz aufzuzeigen, um Nachwuchs für den technisch orientierten Vertrieb im B2B Bereich zu gewinnen und zu fördern.

Grobkonzept

Das war das Startsignal für Strametz & Associates. In einem ersten Workshop mit der Vertriebsleitung (zentral und regional) sowie dem Personalleiter erarbeitete man Ausgangslage, Zielsetzung und erste Eckpunkte für ein strategisch orientiertes Talentmanagement im Vertriebsbereich.

Ausgangslage:

- Es bestehen relativ regelmäßig offene Positionen im Vertriebsbereich.
- Bisher wurden fast ausschließlich externe Kandidaten rekrutiert.
- Die Kosten für die externe Gewinn-

nung und das Gehaltsniveau von guten Kandidaten sind höher als wenn Mitarbeiter aus den eigenen Reihen entwickelt werden.

- Gute Vertriebler am Markt sind eher „Mangelware“ und daher auch nur mit hohem zeitlichen und personellen Aufwand zu finden und zu gewinnen.
- Zudem ist ein vertrieblicher Erfolg (und damit ein ROI) unsicher, auch wenn viele Kandidaten eine positive Entwicklung bei Ideal Standard genommen haben.

Ziele:

- Reduzierung der Kosten.
- Aufbau einer eigenen Nachwuchsförderung. Weniger Abhängigkeit vom Markt.
- Gewinnung von Top-Potenzialträgern, die noch formbar sind und eine kulturspezifische Prägung bei ▶

- Ideal Standard erleben sollen.
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität von Ideal Standard.

Rahmenbedingungen:

- Gewinnung von Potenzialträgern im Vertrieb mit einem hohen technischen Verständnis, Beziehungsfähigkeit, Abschlussfähigkeit sowie Mobilität.
- Keine Berufsanfänger, sondern erste berufliche Erfolge/Titel z. B. als Meister, mit Ausbildung o. ä. Qualifizierungen.
- Attraktives Einstiegsgehalt mit Dienstwagen, aber 40 % unter dem Gehaltsniveau eines ausgebildeten, erfahrenen Vertrieblers.
- Für das erste Gewinnungsprojekt werden 3-4 Einstellungen von Top Talenten geplant.
- Mehrstufiges qualifiziertes Auswahlverfahren mit hoher Prognosevalidität.
- Begleitendes Programm für ca. 2 Jahre, das mit Methoden des Trainings, on the Job Coachings sowie Mentorings aufgebaut ist.

Vergleichskosten für die Beschaffung von ausgebildeten Vertriebsleuten, im Rahmen einer externen Nachfolgebeschaffung, bleiben.

Feinkonzept

Es wurde ein sehr differenziertes Anforderungsprofil entwickelt, das aus biografischen und fachlichen Anforderungen, Persönlichkeitsfaktoren sowie verhaltensbasierten Potenzialen und Kompetenzen bestand.

Dieses Anforderungsprofil wurde mit einem Positionsanalysetool validiert, welches mehrere Führungskräfte unabhängig voneinander bearbeiteten. Zudem wurden die Persönlichkeitsfaktoren der besten Vertriebsmitarbeiter in einem Benchmarkprofil erhoben, um wesentliche unternehmenskulturelle und übereinstimmende Kernaspekte zu identifizieren. Die Ergebnisse wurden nach einer Diskussion mit den Führungskräften zu einem einheitlichen Anforderungsprofil verdichtet. Der Vorteil dieses aufwändigen Verfahrens bestand

gemeint war und man einigte sich auf die entscheidenden Merkmale. Aus dem Anforderungsprofil wurden dann fünf primäre und drei sekundäre relevante Kompetenzen definiert und mit den wichtigsten Verhaltensankern konkretisiert. Dieses Kompetenzraster bildete dann die Basis für den Auswahlprozess.

„Die besten Vertriebsmitarbeiter bildeten den Benchmark für die Potenzialfaktoren.“

Geschäftsführer Michael Kühner

Prozess der Talentgewinnung und -auswahl

In diesem zweiten Workshop wurde ebenfalls zusammen mit dem Vertriebsmanagement und dem Personal ein 5-stufiger Prozess für Talentgewinnung und -auswahl entwickelt, bevor ein Trai-

5-Stufen-Prozess



Vom Personalmarketing bis zum Vertragsangebot

Das Projekt bekam den Namen „Start > Now“ und dem Vertriebsmanagement war es wichtig, dass wirklich Top Talente für dieses Programm gewonnen werden. Man war bereit erhebliche Investitionen zu tätigen, wollte allerdings deutlich unter den

neben einer fundierten Analyse der echten Erfolgsfaktoren auch in einer Auseinandersetzung mit anfangs recht unterschiedlichen Vorstellungen von den Zielkandidaten. So wusste am Ende jeder Entscheider, was mit jedem Anforderungskriterium

neeprogramm die fundierte und unternehmensspezifische on the Job begleitende Ausbildung sicherstellen sollte.

Zu Beginn des Prozesses stand eine Employer Branding-Kampagne, die ▶

Ideal Standard zusammen mit ihrer internen Marketingabteilung und einer externen Agentur entwickelt hatte. Mit dem Ziel, das besondere Programm prägnant vorzustellen, Ideal Standard als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren sowie passende Kandidaten zu einer Bewerbung zu motivieren. Mit einer Landingpage, Anzeigen in Stellenbörsen sowie Banneranzeigen in einschlägigen Branchen- und Fachportalen gelang es Ideal Standard über 100 Bewerbungen in einem umkämpften Markt zu generieren.

Vorauswahl der Bewerber

Die Selektion der Bewerber erfolgte in einem dreistufigen Auswahlprozess. Strametz & Associates erhielt die nach biografischen und fachlichen Anforderungen selektierten Bewerbungsunterlagen, bevor in einem Telefoninterview die definierten Kriterien geprüft und weitere Faktoren wie Mobilität, Karriereziele und Gehaltswünsche abgefragt wurden.

Die Bewerber erhielten dann Zugang zu einer webbasierten Online-Testda-

tenbank, aus der drei für das Anforderungsprofil relevante Leistungstests (technisches Verständnis, Rechenfertigkeiten, Multitaskingfähigkeit)

„Durch den systematischen und schnellen Übergang von der Marketing-Kampagne zu hochwertigen Auswahlmodulen konnten wir Top-Talente gewinnen und unser Arbeitgeberimage stärken.“

Udo Schmitz, Personalleiter

sowie ein nicht manipulierbares Verfahren zur Prüfung relevanter Persönlichkeitsmerkmale zu absolvieren waren. Alle Tests dauerten zusammen nicht länger als ca. 60 Minuten. Auf Basis dieses Interviews sowie der Testergebnisse wurde ein Kurzgutachten erstellt und Ideal Standard eine Empfehlung für Absage, Rücksprache oder Einladung zum letzten Auswahlbaustein, einem Assessment Center (AC) gegeben.

Assessment Center

Zehn Kandidaten schafften es nach Bewerbung und Vorauswahl zum

letzten Baustein, einem 1,5 tägigen Assessment Center, von denen zwei mit jeweils vier bis sechs Teilnehmern durchgeführt wurden. Dabei ging es

nicht nur darum, das Verhalten und die Handlungskompetenz in Übungen zu bewerten, sondern Ideal Standard als attraktiven Arbeitgeber diesen Top Bewerbern vorzustellen. Ausführliche Präsentationen zum Unternehmen und dem Trainee-Programm sowie ein Dinner mit der Vertriebsleitung und weiteren Führungskräften (am Abend des ersten Tages) sollten die Unternehmenskultur vermitteln und Wertschätzung ausdrücken. Denn nicht nur die Bewerber bewerben sich beim Unternehmen, sondern auch umgekehrt. Die Entscheidung, ein Unternehmen zu wechseln, wird ▶



besonders von Bewerbern aus festen Arbeitsverhältnissen wohlüberlegt sein und mit einem intensiven Blick auf den zukünftigen Arbeitgeber.

Das AC begann zunächst mit einer zu Hause vorbereiteten Präsentation eines technischen Lieblingsproduktes zur Beobachtung der Präsentations-, Strukturierungs- und Überzeugungsfähigkeiten. Dann musste im eigens für Ideal Standard entwickelten Setting eines Gartenmöbelherstellers mit mehrstufigem Vertrieb, im Rahmen einer Gruppenübung, eine Vertriebsstrategie für ein neues Produkt entwickelt werden. Zwei Gesprächssimulationen – einmal mit einem Kunden und einmal mit einem Kollegen – dienten dazu, verkäuferische aber auch Verhandlungskompetenzen der Kandidaten zu offenbaren. Ein kompetenzbasiertes Interview rundete das AC ab.

Nach einer Beobachtungskonferenz fällten die Top-Führungskräfte im Vertrieb, die beim AC auch zugleich die Beobachter waren, die Entscheidung.

Jeder Kandidat erhielt ein persönliches Feedbackgespräch und auch den abgelehnten Bewerbern wurde eine differenzierte Rückmeldung zum gezeigten Verhalten sowie Empfehlungen für die persönliche Weiterentwicklung gegeben. Das fand großen Anklang.

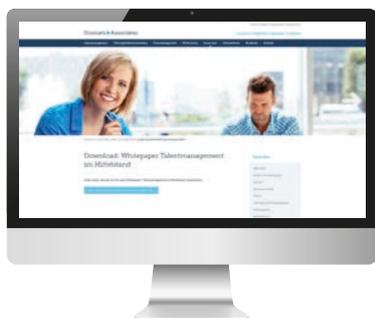
Drei Nachwuchstalente wurden vertraglich verpflichtet. Das Trainee-Programm wird im März 2016 starten und neben Verkaufsschulungen durch einen externen Dienstleister und Fachschulungen durch interne Referenten die Ausbildung on the Job den Schwerpunkt ausmachen. Mentoren, die den Talenten zur Seite

stehen, sollen Bindeglied zwischen operativen und übergeordneten Einheiten sein und den Entwicklungsfortschritt begleiten.

Fazit

Ein gelungenes Beispiel, wie ein mittelständisches Unternehmen eine Talentgewinnungsstrategie wie ein Großunternehmen plant und umsetzt, um die besten Top Talente für den technischen Vertrieb zu finden, auszuwählen und zu einem Wechsel zu motivieren. Es erscheint zunächst aufwändig und mit hohen Investitionen verbunden, aber im Vergleich zur bisherigen Nachbesetzung von vakanten Stellen wesentlich ökonomischer. Dies zeigt, dass eine qualitativ gute Personalplanung, Employer Branding-Maßnahmen, differenzierte Talentauswahl sowie –entwicklung auch wirtschaftlich Vorteile bringen und letztlich Kosten sparen kann. ◀

Weitere Artikel



Talentmanagement im Mittelstand

Talentmanagement hat sich zu einer der wichtigsten Fragestellungen in Unternehmen etabliert. Doch wie kann Talentmanagement speziell im Mittelstand funktionieren? Im folgenden Whitepaper erfahren Mittelständler wie sie Talente gewinnen, identifizieren, entwickeln und binden können.

Weiterlesen  www.strametz.de/pe-whitepaper

Strametz ▶ Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.



Zentrale Strametz & Associates GmbH • Josef-Wirmer-Straße 4 • 34414 Hansestadt Warburg
Telefon: +49 (0)5641 77 64 0-0 • Telefax: +49 (0)5641 77 64 0-11 • E-Mail: info@strametz.de

Impressum

Herausgeber: Strametz & Associates GmbH Josef-Wirmer-Straße 4 • 34414 Hansestadt Warburg • V.i.S.d.P: Michael Kühner • Bildnachweis: Katharina Jäger (S. 4), shutterstock.com: Pressmaster (S. 1), Monkey Business Images (S. 2), baranq (S. 5). Warenzeichen werden auch ohne ausdrückliche Kennzeichnung anerkannt. Druckfehler und Irrtümer ausgeschlossen.