

## Potenzialanalyse im Vertrieb - Leistungspotenziale erkennen und aktivieren

Die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter steigen und wandeln sich. Wer gestern noch Stammkunden betreute, soll heute Neukunden akquirieren oder Schlüsselkunden entwickeln. Wer heute am besten verkauft, soll morgen ein Verkaufsteam zum Erfolg führen. Doch dabei muss beachtet werden: Menschen können die an sie gestellten Anforderungen nur bewältigen, wenn sie über die dafür notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungspotenziale verfügen. Nur wenn Fähigkeiten und persönliche Potenziale („schlummernde Ressourcen“) mit den Anforderungen der Aufgabe korrespondieren, resultieren Leistung, Zufriedenheit und Wachstum. Deshalb ist die Identifikation der persönlichen Leistungspotenziale elementar für einen produktiven und motivierten Vertrieb.

### Geeignete Potenzialanalyseverfahren

---

Leistungspotenziale oder nicht geforderte Fähigkeiten zeigen sich oft gar nicht im Alltagsverhalten. So kann eine Mitarbeiterin des Vertriebsinnendienstes mit ihrem offenen Auftreten und ihrer aktiven Kundenansprache bei ihrem ersten Messeinsatz überraschen - niemand hat diese Seite von ihr gekannt.

Eine zuverlässige Potenzialeinschätzung verlangt deshalb Verfahren, die auch versteckte Fähigkeiten und persönliche Ressourcen bewusst machen. Geeignet sind grundsätzlich: strukturierte oder teilstrukturierte Interviews, Assessment Center (AC) sowie computergestützte oder internetbasierte Testsysteme.

#### Interview

---

Strukturierte oder teilstrukturierte Interviews bestehen aus Fragenkatalogen, die auf einem Anforderungsprofil basieren. Das Prinzip lautet: Erzählen lassen. Im Auswahlgespräch mit einem Verkäufer wird man diesen üblicherweise fragen, wie er im Verkaufsgespräch vorgeht, welche Stärken er bei sich sieht, wie er Kunden für sich gewinnt etc. Im Gespräch äußert der Verkäufer sein Selbstbild. Diese Selbstbeschreibung im Interview muss freilich nicht dem Bild entsprechen, das ein Beobachter, z.B. ein Kunde, von diesem Verkäufer hat. Deshalb sollten Auswahl- und Entwicklungsgespräche durch Verfahren ergänzt werden, die ein fundiertes Fremdbild erlauben.

#### Assessment Center

---

Dies ist beispielsweise im Assessment Center der Fall. Die zentrale Herangehensweise im AC ist das „Zeigen lassen“. Hier wird ein Fremdbild des Verkäufers durch Beobachtung in simulierten Kundengesprächen, Produktpräsentationen oder diskutierten Vertriebsstrategien gewonnen. Neben dem AC als Gruppenverfahren, an dem mehrere Bewerber oder Mitarbeiter teilnehmen, ist auch ein

Einzel-Assessment möglich. In beiden Fällen kann der Zweck des AC entweder die Bewerberauswahl oder die potenzialorientierte Entwicklung der Vertriebsmitarbeiter sein (Förder-AC).

#### Testverfahren

---

In Testverfahren werden durch entsprechende Fragestellungen oder Aufgaben die relevanten Einstellungen und Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter erfasst. Diese psychologischen Testverfahren werden heute meist pc-gestützt oder über das Internet durchgeführt. Ihr Einsatz ist also raum- und zeitflexibel. Solche Tests stellen eine objektive und effiziente Variante zur Potenzial- erfassung externer Bewerber oder geografisch verstreut agierender Verkäufer dar.

### Beispiel: Potenzialanalyse eines Vertriebsteams

---

Mit dem Ziel, die Vertriebsmitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsstile und -potenziale zu entwickeln bzw. einzusetzen, wurde eine Potenzialanalyse in folgenden Schritten durchführen.

#### Schritt 1: Information der Mitarbeiter

Zunächst klärte die Geschäftsleitung das Vertriebsteam über Ziel und Ablauf der Potenzialanalyse auf. Dabei wurde der Nutzen für das Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter betont: „Wir wollen mehr aus unseren Möglichkeiten machen“.

#### Schritt 2: Analyse des Arbeits- und Leistungsstil

Jeder der Vertriebsmitarbeiter führte einen internetbasierten Test durch, der Aufschluss über

den persönlichen Arbeits- und Leistungsstil gab. Erfasst wurden die typischen Verhaltensmuster, die das konkrete Verhalten in einer Vertriebssituation steuern. Wichtige Analysebereiche waren z.B. Zielorientierung, Selbstorganisation, Ausdauer, Einflussnahme, Selbstbehauptung und Kontaktorientierung. Die Auswertung ergab für jeden Vertriebsmitarbeiter ein Fremd- und ein Selbstbild.

### Schritt 3: Bewertung der Fähigkeiten und Potenziale anhand eines Anforderungsprofils

Zur Bewertung von Leistungsstil und –potenzialen wurde ein stellenspezifisches Anforderungsprofil „Vertriebsmitarbeiter“ entwickelt. Der Abgleich von Sollprofil und Test-Profil sowie von Test-Profil und Selbstbild verdeutlichte Leistungs- und Entwicklungspotenziale für jeden Mitarbeiter.

### Schritt 4: Auswertungsgespräch Testergebnisse

Im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter wurden zunächst die Ergebnisse seines Tests ausgewertet. Unterschiedliche Sichtweisen, Stärken und Schwächen wurden herausgearbeitet. Dann wurden persönliche Entwicklungsfelder und –ziele abgeleitet. Beispiel: der eine Verkäufer muss in der Gesprächssituation stärker steuern, während ein anderer lernen muss, Prioritäten zu setzen.

### Schritt 5: Checklist-gestütztes Interview zur Verkaufskompetenz

Anschließend wurde die Verkaufskompetenz des Vertriebsmitarbeiters analysiert. Konkret ging es um seine verkäuferischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, z.B. seine Frage- und Argumentationstechnik und sein Verhandlungsgeschick. Hier kam ein Einschätzungsbogen zum Einsatz, der die Verkaufsphasen von der Kundenselektion über die Kontakt- und Analysephase bis zur Verhandlungs- und Abschlussphase abbildet. Im Gespräch wurden dann besonders kritische Verkaufssituationen und erfolgsrelevante Fertigkeiten hinterfragt.

### Schritt 6: Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten

Als Korrektiv zur Selbsteinschätzung der Verkäufers bewertete der Vertriebsleiter die verkäuferische Kompetenz seiner Mitarbeiter. Grundlage war auch hier der mehrskalige Einschätzungsbogen.

### Schritt 7: Auswertung der Ergebnisse der Potenzialanalyse

Leistungsstil-Test, Interview sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen zeigten für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter wie auch für das gesamte Vertriebsteam vorhandene Stärken und Entwicklungsziele auf. Daraus wurden dann zielführende Maßnahmen abgeleitet.

### Schritt 8: Potenzialbasierte Entwicklungsmaßnahmen

Neben Trainingsmaßnahmen für das gesamte Vertriebsteam wurden auch fokussierte Kurz-Trainings für einzelne Verkäufer und individuelle Coachings vereinbart. Denn potenzialbasiert trainieren bedeutet fast immer, dass nicht jeder alle Trainings braucht. Zudem wurden ausgewählte Vertriebsaufgaben den Mitarbeitern neu zugeordnet – entsprechend der persönlichen Stärken und Leistungspotenziale. Beispiel: Die Neukundenansprache wurde bei zwei Mitarbeitern gebündelt.

### Was für den Erfolg einer Potenzialanalyse entscheidend ist

- Das Verfahren muss zur Vertriebskultur passen (Effizienz, Flexibilität, „Wenig Papier“)
- Der Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter muss klar werden („Schlummernde Leistungsreserven aktivieren“)
- Die Potenzialanalyse muss nachvollziehbare Konsequenzen haben (potenzialbasierte Trainings, neue Aufgaben für Einzelne; „nicht alle über einen Kamm scheren“)