

ERFOLGSFAKTOREN IM VERKAUF

Was macht einen erfolgreichen Verkäufer aus? In der Unternehmenspraxis haben sich verschiedenste Irrtümer fest eingenistet. So werden beispielsweise erfolgreiche Verkäufer häufig als extrovertiert und fachlich versiert umschrieben. Klingt plausibel – aber die Forschung findet dafür keine Bestätigung ...

Branche: Finanzdienstleister – Personalselektion und -entwicklung

Problemstellung des Kunden

Der Kunde war mit dem Problem einer hohen Personalfluktuation konfrontiert. Dies bestärkte sein Interesse an Erfolgsfaktoren, die ihm bei der Personalauswahl helfen würden, erfolgreiche Verkäufer zu identifizieren. Zudem sollten die Erfolgskriterien als Grundlage für die Personalentwicklung dienen.

Theoretische Grundlagen

Der Verkauf zählt zu den Berufen mit den grössten Leistungsunterschieden zwischen den Mitarbeitenden.¹ Die Leistungsdifferenzen sind zu einem beträchtlichen Teil durch Unterschiede in der Persönlichkeit der Verkäufer erklärbar.² Zudem erlangt die Identifikation von Persönlichkeitsprofilen der Verkäufer an Bedeutung, weil sie die Grundlage für individualisierte Ausbildungs- und Führungsmassnahmen bilden, die wiederum am effektivsten sind.³ Vor dem skizzierten Hintergrund bestand die Aufgabe der effex ag in der Bestimmung der unternehmensspezifischen, erfolgsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften der Verkaufsmitarbeitenden des Auftraggebers.

Praktische Umsetzung

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines standardisierten, schriftlichen Fragebogens. Er erfasste die Ausprägung von Persönlichkeitsvariablen, die sich in der wissenschaftlichen Forschung als erfolgsrelevant erwiesen haben. Knapp 400 Verkaufsmitarbeitende des unter-

¹ Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98; Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl* (3. Aufl.) Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

² McManus, M. A., & Kelly, M. L. (1999). Personality measures and biodata: Evidence regarding their incremental predictive value. *Personnel Psychology*, 52, 137-148; Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13, 263-279.

³ Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26; Nerdinger, F. W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg.

CASE STUDY
 VERHALTEN VERÄNDERN - WISSEN WAS

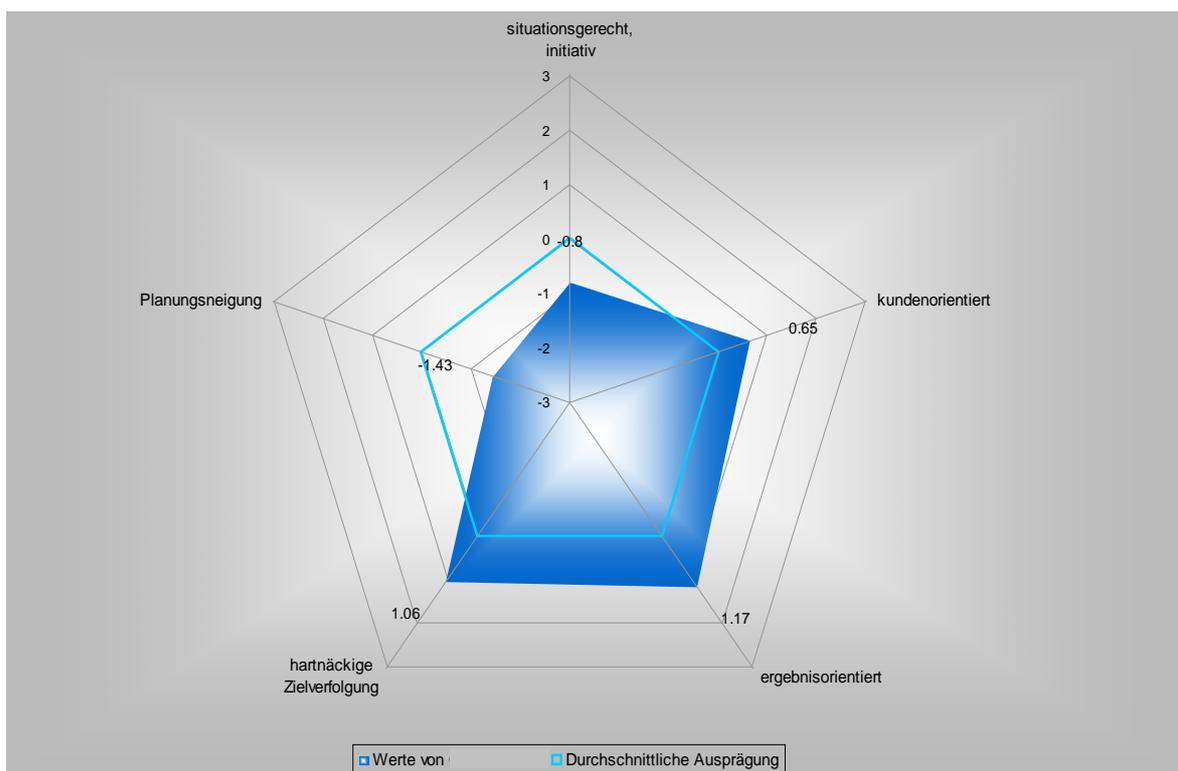
suchten Unternehmens nahmen an der Befragung teil. Die Auswertung zielte auf die Identifikation statistisch signifikanter Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und dem Erfolg der Mitarbeitenden ab.

Wirkung

Die Auswertung führte zu dem unternehmensspezifischen Persönlichkeitsprofil des erfolgreichen Verkäufers, das zum Zwecke einer effektiveren Mitarbeiterselektion eingesetzt werden konnte (vgl. Abb.). Zudem lieferten die mitarbeiterspezifischen Persönlichkeitsprofile die Grundlage für die effektive und individualisierte Mitarbeiterausbildung und -führung. Verkaufserfolge lassen sich nicht, wie häufig versucht, durch allgemeingültige Erfolgsrezepte erzielen.

Auszug aus einem Feedbackbeispiel

Abbildung: Persönlichkeitsprofil von Herr/Frau XY



Situationsgerecht, initiativ

Definition: Verkäufer, die sich situationsgerecht verhalten und initiativ sind, mögen herausfordernde Aufgaben, sind neugierig auf neue Situationen und suchen intensiv nach

CASE STUDY
VERHALTEN VERÄNDERN - WISSEN WAS

Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Sie schätzen die Interaktion mit dem Kunden, in der sie selbst herausfinden wollen, wie sie ihre Verkaufsfähigkeiten verbessern können und kümmern sich weniger um mögliche Fehler.

Ausprägung von Herrn/Frau XY: unterdurchschnittlich (-0.8) (siehe Abbildung S. 2)

Empfehlungen an Herrn/Frau XY:

Versuchen Sie, die Anzahl Ihrer Verkaufsstrategien zu vergrößern, indem Sie neue Vorgehensweisen ausprobieren. Achten Sie darauf, sich bewusst immer wieder in neue Situationen zu begeben. Vorbereitend können Sie beispielsweise andere Mitarbeitende begleiten, um zu sehen, wie diese eine bestimmte Situation meistern. Stellen Sie sich immer wieder die Frage, inwiefern sich ein bestimmter Kunde von anderen unterscheidet, und verhalten Sie sich flexibel. Halten Sie sich stets vor Augen, dass einzig der Kunde die Wahrheit über sich selbst kennt. Überprüfen Sie immer den Erfolg von neuen Vorgehensweisen. Fordern Sie zu diesem Zweck Feedback von anderen Mitarbeitenden oder von Vorgesetzten ein. Betrachten Sie allfällige Misserfolge nicht als persönliche Niederlage, sondern als genutzte Chancen, neue Fähigkeiten zu erlernen. Orientieren Sie sich immer daran, was Sie selbst beeinflussen können. Verlieren Sie keine Zeit damit, sich über die Situation beziehungsweise die Rahmenbedingungen aufzuregen.

Kundenorientiert

Definition: Kundenorientierte Verkäufer tendieren in ihrem Verhalten dazu, die langfristige Kundenzufriedenheit zu steigern, möglicherweise auf Kosten aktueller Verkäufe. Der kundenorientierte Verkäufer unterstützt den Kunden bei der Bestimmung seiner Bedürfnisse und sucht nach einer möglichst passenden Lösung für das Problem des Kunden.

Ausprägung von Herrn/Frau XY: überdurchschnittlich (0.65) (siehe Abbildung S. 2)

[...]