

Special „Personaldienstleistungen“

sales
business

Der Navigator für Vertrieb, Verkauf und Strategie



Wenn der Vertrieb schnell **Power** braucht

Eva-Susanne Krah

Externe Personalservices im Vertrieb werden immer beliebter. Ob Rekrutierung von Führungskräften, Vertriebsmanagement auf Zeit oder Sales Teams im Outsourcing – wenn der Vertrieb Power braucht, zählen Flexibilität und präzise Anforderungen.

HIER LESEN SIE ...

- welche Personaldienstleistungen im Vertrieb im Trend liegen,
- wie Personaldienstleister bei der Rekrutierung von Vertriebsführern vorgehen,
- warum Vertriebsteams im Outsourcing Sinn machen.

Die häufigsten Gründe für externe Personaldienstleistungen im Vertrieb: Ein Vertriebsmanager wechselt zu einem anderen Unternehmen, daher muss die Position neu besetzt werden. Ein Sales Team wird für eine neue Aufgabe in einer bestimmten Zielgruppe gebraucht. Mit einem Sonderprojekt im Vertrieb eines Unternehmens sollen die Umsätze angekurbelt werden. Ein Konzernunternehmen gründet eine Auslandstochter und benötigt schnell kompetente Unterstützung in der Vertriebsgeschäftsführung vor Ort.

Die Anforderungen für externe Personaldienstleistungen sind vielfältig. Dem nachfragenden Unternehmen sollen sie mehr Flexibilität und möglichst schnell mehr Power im Vertrieb in einem kalkulierbaren Kostenrahmen bringen. Eher seltener geht es

dabei nur um bloße kurzfristige Kosteneinsparungen im Vertrieb.

Top-Positionen in Vertrieb und Marketing sind gefragt

Ergebnisse einer neuen Studie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) zeigen, dass Personalservices auch im klassischen Vertrieb zunehmend gefragt sind: So stiegen beispielsweise die Umsätze mit Personalberatung im Jahr 2010 nach einem rückläufigen Krisenjahr um 18,2 Prozent sprunghaft auf 1,3 Milliarden Euro. Das Gros der neu besetzten Positionen entfiel dabei mit 19,6 Prozent auf Positionen in Marketing und Vertrieb, mit 27,3 Prozent auf die Unternehmensleitung und 10,6 Prozent auf Posten in der Produktion von Un-



Michael Heidelberger
Vorsitzender Fachverband
Personalberatung, BDU:
„Mit Vertriebsoutsourcing
schnell Vertriebskompetenz
aufbauen.“

WEBTIPP

Hintergrundinfos
Kurzinterview mit dem
Geschäftsführer der
Suxceed GmbH, Nürn-
berg und weitere Infor-
mationen zum Thema
von Manpower jetzt auf
www.salesbusiness.de

ternehmen. Michael Heidelberger, Vorsitzender des Fachverbands Personalberatung im Bonner Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sieht, dass trotz der zurückliegenden Wirtschaftskrise, die sich auch im Personalmarkt auswirkte, der Bedarf an maßgeschneiderten Personaldienstleistungen im Vertrieb wieder zunimmt: „Man merkt es besonders in den Märkten, in denen man schnell in die Fläche muss und Vertriebskompetenz aufbauen muss“, so Heidelberger. Vertriebsoutsourcing, beispielsweise mit ganzen Sales Teams, komme jedoch bisher eher weniger in Frage, „wenn es um komplexe technische Produkte geht“, weiß Heidelberger aus Erfahrung.

Die jeweilige Form des extern abgewickelten „Ad hoc“-Recruiting hängt stark davon ab, was das Unternehmen im Vertrieb strategisch erreichen möchte. So wird laut Heidelberger ein Key-Account-Management in klassischen Branchen fast immer mit eigenen Mitarbeitern besetzt. Bei „Commodities“ dagegen, also Verbrauchsgütern, gingen Unternehmen dagegen eher dazu über, Dienstleistungen extern einzukaufen.

Auch aufgrund des zunehmenden Führungskräfte mangels im deutschen Markt werden von Unternehmen über den Einsatz externer Personaldienstleister stärker als früher Führungskräfte der oberen und mittleren Managementebene für verschiedene Branchen, Vertriebsaufgaben oder spezielle Projekte gesucht.

Interim Management als schneller Vertriebseinsatz auf Zeit

Noch deutlicher ist die Entwicklung im Markt für Interim-Management-Dienstleistungen. Das zeigt eine Erhebung der Ludwig Heuse GmbH in Kronberg im Taunus, die unter anderem auf die Rekrutierung von Interim Managern für die Top-Etagen im Vertrieb spezialisiert ist. Danach bleibt die Nachfrage nach Krisen- oder Sanierungsmanagern, beispielsweise nach Umsatzeinbrüchen im Vertrieb oder Vertriebsproblemen in ausländischen Märkten, mit fast einem Drittel der Aufträge das wichtigste Auftragsfeld für Interim Management-Dienstleistungen. Danach folgen

- die Abdeckung von zusätzlichem Bedarf,
- Projektarbeit,
- Überbrückung von noch nicht wieder neu besetzten Führungspositionen,
- Coaching,
- Gesellschafterwechsel oder auch
- Einsätze von Interim Managern zur Verifizierung vermuteter Unregelmäßigkeiten bei ausländischen Vertriebstöchtern.

Hauptfelder für den zeitlich begrenzten Einsatz von Interim Managern sind vor allem vertriebsintensive Branchen wie Investitionsgüter, Maschinenbau, Automotive oder Handel und Logistik. „Die meisten Interim Manager sind in der Regel sechs bis acht Monate im Einsatz“, sagt Ludwig Heuse, Inhaber der Ludwig Heuse GmbH. Bei etwa 70 Prozent der Ver-

BEST PRACTICE

Vertriebsoutsourcing in der Telekommunikation

Die Firma SUXCEED Sales for your Success GmbH in Nürnberg wurde von einem der Top-3-Unternehmen der Telekommunikationsindustrie mit der Aufgabenstellung „Churn Prevention“ und C-Kundenmanagement im Kundenbestand beauftragt. Innerhalb von sechs Wochen sollten zwölf Mitarbeiter und in weiteren sechs Wochen acht Mitarbeiter zu einem 20-köpfigen Vertriebsteam zusammengestellt werden. Wesentliche Anforderungen an die neu zu rekrutierenden Mitarbeiter waren

- eine starke Vertriebsaffinität,
- das „Vertriebs-Gen“ und
- ausgeprägte Charaktereigenschaften in den Bereichen Optimismus, Effizienz, Stärke sowie Sicherheit und Kontinuität („Dominanz“ und „Balance“ nach der „Limbic Map“-Methode von Prof. Dr. Häusel).

Ein Personalmitarbeiter betreute den kompletten Rekrutierungsprozess gemeinsam mit dem für die Vertriebsallianz zuständigen Vertriebsleiter. Ein wesentlicher Erfolgshebel nach der Einstellung eines Mitarbeiters ist der „Persönliche Entwicklungsplan (PEP)“ und das anschließende „Sales Excellence“ Programm. Im Rahmen des PEP werden bereits

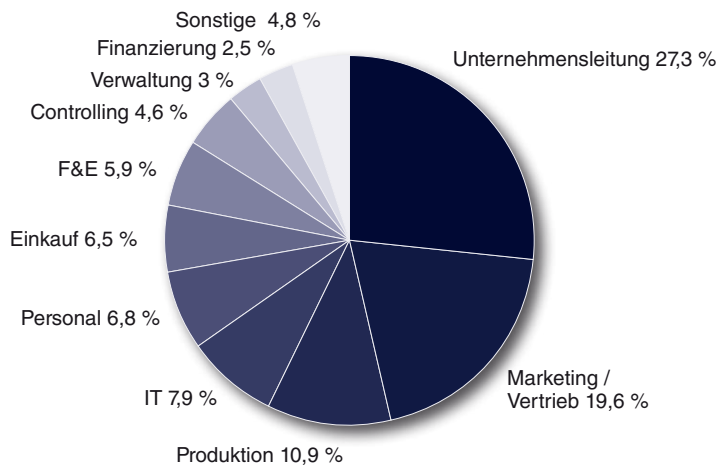
am ersten Tag die Termine der Feedback- und Beurteilungsgespräche festgelegt und ein Plan erstellt, welche Trainings und Coachings er in welchem Zeitraum durchlaufen wird. „Sales Excellence“ beinhaltet dabei die fachliche Ausbildung des Vertriebsmitarbeiters. Das Programm umfasst fünf Module mit je etwa vier bis sechs Trainings- oder Coaching-Tagen. Die Teilnahme an den beiden ersten Modulen ist Pflicht und endet mit je einer Facharbeit und anschließender Präsentation vor der Vertriebs- oder Geschäftsleitung. Voraussetzung für die Module 3, 4 und 5 sind eine 110-prozentige Zielerreichung im Vertriebsprojekt und die positive fachliche Beurteilung des vorgesetzten Vertriebsleiters.

Erfolgsbilanz: Die Vertriebsallianz läuft erfolgreich seit einem Jahr. Alle KPIs und Ziele wurden erfüllt oder übertroffen. Die wesentlichen mitarbeiterbezogenen Kennzahlen wie Krankheitsquote und Fluktuation liegen auf niedrigem Niveau im Zielbereich. Aufgrund des Erfolgs wird die Vertriebsallianz in der nächsten Ausbaustufe von einer Kampagnen-Methodik auf eine dauerhafte Kundenstamm-Verantwortung mit Umsatzzielen umgestellt.

Autor: Michael Ahlers, Mitbegründer und Gesellschafter Geschäftsführer der Nürnberger SUXCEED Sales for your Success GmbH für Vertrieb, Marketing und Finanzen.

Trends bei Personalrecruiting

Quelle: BDU e.V. 2011



Aufteilung der besetzten Positionen nach Funktionsbereichen, 2010

BEST PRACTICE

Interim Management im Vertrieb

Ausgangssituation: Ein mittelständischer Anlagenbauer plant, fertigt und vertreibt weltweit vollautomatische Fertigungszentren für die Elektronikteilindustrie. Seit 2007 ist das Unternehmen Teil einer Firmengruppe, die sich in einer Restrukturierung und Neuausrichtung befindet. Im Zuge der damit verbundenen Verunsicherung hatten wichtige Leistungsträger, auch aus dem Vertrieb, das Unternehmen verlassen. Die Folge: Ein proaktiver Vertrieb fand nicht mehr statt, eingehende Anfragen wurden nicht rechtzeitig beantwortet und bedrohliche Umsatzrückgänge für das Unternehmen waren abzusehen. Um diese abzuwenden, entschloss sich die Geschäftsführung im Juni 2010, im internationalen Vertrieb einen Interim Manager einzusetzen.

Aufgabenstellung: Gesucht wurde ein abschlussicherer Sales Manager, der über ausgeprägte Erfahrungen im erfolgreichen Vertrieb von Produkten des Maschinen- und Anlagenbaus in internationale Märkte verfügt und von seiner Persönlichkeit in der Lage ist, sich kurzfristig mit der Angebotspalette des Unternehmens vertraut zu machen. Die wesentliche Aufgabe war: Beziehungen zu den Stammkunden zu pflegen und Kontakte zu Neukunden aufzubauen. Gute Englischkenntnisse, ein Abschluss als Maschinenbauingenieur bzw. ein guter technischer Hintergrund waren die Voraussetzungen. Der Einsatz sollte möglichst schnell in Vollzeit beginnen und bis zur erfolgreichen Festbesetzung der Position dauern. Innerhalb von sieben Tagen wurden dem Kunden von der auf Interim Management spezialisierten Heuse GmbH in Kronberg/Ts. vier Profile von Interim Managern übermittelt, die sich in der Branche des Kunden gut auskannten, dort vorzeigbare Karrieren gemacht hatten und außerdem sofort verfügbar waren.

Erfolgsbilanz: Der ausgewählte Kandidat, ein Endfünfziger, ist bis heute im Unternehmen tätig und besucht regelmäßig die Kundschaft auf vier Kontinenten. Sein Nachfolger, in den Dreißigern, wird inzwischen von ihm eingearbeitet. Die Umsätze zu erfreulichen Margen konnten nicht nur gehalten, sondern gesteigert werden.

triebsmanager auf Zeit würde der Einsatz auch über die vertraglich vereinbarte Laufzeit hinaus verlängert. Das zeigt, dass Unternehmen zum einen häufig den Aufwand für ein Vertriebsprojekt unterschätzen. Zum anderen wägen sie später im Verlauf des Projektes die Arbeit des Interim Managers, die meist prompte positive Effekte zeigt, gegen den Kostenaufwand ab und lernen den Personalservice auf Zeit schätzen.

Weitere Vorteile von Interim Management: Das 100-Tage-Prinzip gilt hier nicht. Denn Interim Manager haben langjährige Erfahrung in Führungspositionen und müssen sich nicht erst in eine bestehende Firmenkultur integrieren, sondern können sofort wirksame Maßnahmen anstoßen. Kosten für den Einsatz externer Vertriebsführungskräfte, die den aktuellen Anforderungen gewachsen sind, liegen laut Ludwig Heuse bei 1 050 Euro pro Tag aufwärts für einen Vollzeiteinsatz. Spesen und Reisekosten kommen hinzu. Heuse wickelt etwa 40 Projekte im Jahr ab und kann dabei nach eigenen Angaben auf ein Netzwerk mit 5 000 Lebensläufen verfügbarer Interim Manager zurückgreifen. Zum Einsatz kommen Interim Manager häufig, „wenn Unternehmen schon alle anderen Rekrutierungskanäle geprüft haben“, so Heuse: „Wenn ein Vertriebsmanager ausgefallen ist und der Posten nicht schnell neu besetzt wird, geht nach spätestens zwei Monaten der Umsatz nach unten“, weiß er. Dann greift Interim Management am schnellsten. Eine Herausforderung für die Arbeit eines Interim Management-Providers ist die Abstimmung mit den auftraggebenden Unternehmen: „Viele Kunden wissen, dass sie ein Personalthema haben, können es aber zunächst nicht genau definieren“, sagt Heuse. Daher erstellt der Personaldienstleister in vielen Fällen selbst das Anforderungsprofil für die Interim Position und stimmt dieses dann mit dem Auftraggeber ab.

Sales Teams für neue Kunden

Ein weiteres gängiges Modell der Personaldienstleistung im Vertrieb sind auch Outsourcing-Sales-Teams, die entweder im Feld oder auch zur telefonischen Neukundengewinnung eingesetzt werden, beispielsweise bei Produkteinführungen. Beispiele geben Dienstleistungsunternehmen wie Manpower, die eine eigene Call-Dienstleistungssparte aufgebaut haben. Oder spezialisierte Call-Center-Outsourcer, die komplette telefonische Sales Teams stellen. Sie unterstützen den Außendienst bei der Terminierung oder übernehmen die telefonische Neukundenakquise. Externe Personaldienstleistungen helfen dem Vertrieb, mehr Effizienz und schnell bessere Vertriebsergebnisse zu erzielen. Für Unternehmen können sie eine interessante Lösung auf Zeit sein.

Eva-Susanne Krahn, freie Fachjournalistin und Cross-Media-Beraterin, Kronberg/Ts.