



Erste Wahl

Top-Verkäufer finden und binden ■ Gute Verkäufer in der SHK-Branche zu finden, das wird immer schwieriger. Ob die dann auch im Unternehmen bleiben, hängt oft vom richtigen Umgang ab. Der Beitrag zeigt auf, welche Bedingungen einen positiven Einfluss ausüben, wie die Suche nach Verkaufstalents gelingt und worauf Chefs achten müssen, wenn sie die Leistungsträger im Betrieb halten wollen. → **Thomas Frey**

Der Fachkräftemangel ist nicht erst seit gestern deutlich in der SHK-Branche spürbar. Diese Tatsache bewegt Handwerksunternehmer, Innungen und Fachverbände schon längere Zeit und wird „gefühl“ immer massiver. So gehört der Anlagenmechaniker SHK mittlerweile zu den Gewerken mit den meisten unbesetzten Ausbildungsplätzen: Jeder vierte Betrieb findet hier keine Nachwuchskräfte. Und Abhilfe ist nicht in Sicht. Bei Azubis rangieren Berufe in Handwerk und Industrie in der Beliebtheit eher im unteren Bereich.

Das hat Auswirkungen. Verkauf und Vertrieb ist für jedes Unternehmen ein Bereich von strategischer Bedeutung. Denn nur wenn Produkte und Leistungen erfolgreich an den Kunden gebracht werden, können Betriebe langfristig solide wirtschaften. Aber: Für Unternehmen aus den Branchen Sanitär, Hei-

zung und Klima stellen sich gleich in mehrfacher Hinsicht besondere Herausforderungen:

- Verkaufspromis im SHK-Bereich müssen zweierlei verbinden: Fundiertes technisches Wissen zu den Merkmalen und Leistungen einzelner Produkte auf der einen Seite, Kommunikations- und Beratungsfähigkeiten für den Kundendialog auf der anderen Seite. Diese Kombination findet man nicht oft: Die Jagd nach solchen Mitarbeitern gleicht oft der sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen.
- Der Fachkräftemangel verschärft diese Situation deutlich. Denn vor allem technisch gut ausgebildetes Personal ist heute Mangelware – und wird es vermutlich auch auf mittlere Sicht bleiben.
- Das Internet und der rapide technologische Fortschritt haben zur Folge, dass

Vertriebstalente sich mehr denn je auf dem Laufenden halten müssen. Die Aufgabe für Führungskräfte mit Personalverantwortung besteht darin, dafür zu sorgen, dass auch die besten Verkäufer sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern regelmäßig ihre Kenntnisse „updaten“.

Wie gelingt nun die erfolgreiche Suche nach dem Verkaufs-Talent – und worauf müssen Führungskräfte achten, wenn sie die Leistungsträger im Betrieb halten wollen?

Die Suche bewusst gestalten

Bevor sich Personalverantwortliche an die Beschreibung machen, „was und wer“ gesucht wird, ist es notwendig, sich gezielt mit der zu besetzenden Funktion zu beschäftigen. Der potenzielle Bewerber soll sich durch eine Stellenanzeige angesprochen fühlen und in der

Beschreibung erkennen können. Wenn also ein versierter Verkaufsberater gesucht wird, der ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, Marktkenntnisse und technisches Know-how mitbringt, wird das zwar viele Menschen „berühren“ – aber mit Sicherheit keine spezifische Gruppe „ansprechen“.

Die Formulierung muss konkreter sein. Wenn der Verkaufsberater für den Bereich HLKS gesucht wird, der als „Hunter“ neue Kunden im gewerblichen Bereich gewinnen soll, ein gutes Netzwerk zu Architektur- und Planungsbüros mitbringt und spezialisiert ist auf den Bereich der Klimatechnik, dann ist eine Beschreibung spezifischer formuliert: Es werden Menschen angesprochen, die sich in diesem Bereich, in dieser „Welt“ bewegen.

Daher ist es notwendig, sich mit dem Bedarf bewusst auseinanderzusetzen, bevor die eigentliche Suche beginnt. Hier ist es notwendig, dass der Vorgesetzte des zukünftigen Mitarbeiters den maßgeblichen Beitrag für diese Stellenbeschreibung liefert. Auch ein fachlich versierter, externer Berater kann hier wertvolle Unterstützung bieten.

Während des Bewerbungsprozesses

Personal-Entscheider, die direkt die Bewerbungsunterlagen von Menschen erhalten, sollten diese mit Respekt behandeln und mit den Bewerbern „im Kontakt“ bleiben. Gerade die „kommunikativ starken“ Fachkräfte im Vertrieb sind besonders sensibel in Fragen der Kommunikation. Zum guten Ton gehört es, nach dem Eingang eine freundliche Mitteilung zu verfassen und sich für den Erhalt der Unterlagen zu bedanken.

Ein Unternehmen, das sich mehrere Wochen lang nicht mehr meldet, weckt bei vielen Kandidaten einen schlechten Eindruck. Dieses negative Gefühl, das ein suchendes Unternehmen in solchen Situationen vermittelt, wirkt sich nicht nur in Zeiten des Fachkräftemangels äußerst kontraproduktiv aus. Keine oder bestenfalls kurze Wartezeiten für die Kandidaten, wenn diese zum Vorstellungsgespräch im Unternehmen erscheinen, passende Fragen, genügend Zeit und eine angenehme Atmosphäre während des Gesprächs tragen dazu bei, dass sich ein Unternehmen von anderen Betrieben wohltuend unterscheidet, denn der Bewerbungsprozess gilt für beide Seiten.

Als Personalberater mit langjähriger Erfahrung kenne ich das Problem: Häufig ist der direkte Vorgesetzte oder eine andere Führungskraft der Grund dafür, weshalb sich auch erfolgreiche und gut bezahlte Angestellte nach einem neuen Arbeitgeber umschauen. Mangelnde Rückendeckung in schwierigen Situationen, Nichtbeachtung

von Werten, geringe Wertschätzung und damit verbundenes mangelndes Feedback, cholerisches „Ausrasten“ oder das direkte Ausleben von „Macht“ führen zu einer Unzufriedenheit, die den Nährboden für einen Abschied bildet.

Fachunternehmer sollten sich darüber bewusst sein, dass sich die Aufmerksamkeit der Fachkräfte (nicht nur der im Verkauf) permanent auf die Menschen fokussiert, die in einem Unternehmen für einen bestimmten Bereich die Weichen stellen. Daher kann man jedem Unternehmer, Inhaber und Geschäftsführer nur dringend empfehlen, sich auch genau mit dem Führungs-Team (den Team- oder den Gruppenleitern) zu beschäftigen. Die Führungskraft ist für den zu verantwortenden Bereich ein maßgebender Faktor. Dieser Faktor macht oft den Unterschied bei der Frage, ob ein Unternehmen erfolgreich handelt. Denn es ist primär die zuständige Führungskraft, die im Fokus der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter steht. Dieses muss jedem jederzeit bewusst sein.

Talente halten

Eigenschaften wie ein natürliches Urteilsvermögen, gute Manieren, ein angemessenes Verhalten auch in schwierigen Situationen, Interaktionsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Selbstreflexion und Hartnäckigkeit beim Lösen von Problemen sind nur einige der Fähigkeiten (Soft Skills), die von Führungskräften erwartet werden. Dies ist nicht immer einfach, aber unvermeidbar.

Rhetorisch stark, charismatisch und kompetent in der Beratung: Das sollte auf viele Mitarbeiter mit Kundenkontakt zutreffen. Doch die Bereitschaft, sich fortwährend neues Wissen anzueignen, wird zu einer entscheidenden Schlüsselqualifikation für Top-Verkäufer. Gerade in technischen Branchen schreiten Innovationen bei Produkten und Verfahren in rasantem Tempo voran. Die Aufgabe, sich hier stets auf dem Laufenden zu halten, kann nicht allein dem Unternehmensinhaber überlassen werden. Mitarbeiter stehen hier ebenso in der Pflicht, um auch morgen Kunden noch kompetent beraten zu können.

Dazu kommen gesellschaftliche Trends, die oft einen maßgeblichen Einfluss auf das Kundenverhalten haben können. Das gestiegene Umweltbewusstsein und der Wunsch nach Nachhaltigkeit im Umgang mit Energie trifft die SHK-Branche massiv. Außerdem sorgt das Internet dafür, dass Kunden heute viel besser informiert sind und oft mit einem soliden Vorwissen zum Verkaufsgespräch kommen. Den Verkäufer stellt das vor die Herausforderung, immer mehr die Rolle eines hoch spezialisierten Beraters zu übernehmen.



TIPP

Aktuelle Themen kennen

Es ist wichtig, bei den neuen Trends im Verkauf nicht nur mitreden zu können, sondern aktiv darauf vorbereitet zu sein.

Gut informierte Kunden

Das Internet sorgt dafür, dass Kunden heute besser informiert zum ersten Gespräch kommen. Verkäufer müssen darauf eingehen und fundiert beraten.

Umweltbewusstsein

Verbraucher sind umweltbewusster als früher: Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Qualitätsfaktor – gerade im SHK-Bereich.

Verschmelzung von Offline und Online

Im Verkauf muss darauf geachtet werden, dass Produkte, Leistungen und Preise im Online- und Offline-Angebot eines Unternehmens übereinstimmen.

Technologischer Fortschritt

Innovationszyklen bei Produkten werden kürzer, Technologien ausgefeilter. Verkäufer müssen sich hier auf dem Laufenden halten, um kompetent zu beraten.

Digitalisierung

Die digitale Transformation muss ein Top-Thema der SHK-Branche sein. Daher müssen viele Unternehmen – insbesondere der Mittelstand – mittelfristig ihre bestehenden Geschäftsmodelle und -prozesse an diese neuen Marktbedingungen anpassen. Die Digitalisierung wird zunehmend zu einem entscheidenden Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg.

Und für Führungskräfte bedeutet das, mit Schulungen und Weiterbildungsangeboten die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, damit das auch gelingt.



AUTOR



Thomas Frey war als Betriebsleiter und Personalleiter tätig. Als Personalberater besetzte er seit 2011

zahlreiche Positionen im Ladenbau, im Handel und in der Bauindustrie.
02 08 / 37 55 852,
thomas.frey@personalpotential.de
www.personalpotential.de