



## Der richtige Vertriebsleiter für KMU

Walter Kaltenbach

Wie Sie den passenden Vertriebsleiter finden - und vermeiden, dass sich bei Neueinstellungen bereits nach kurzer Zeit die Wege wieder trennen.

**M**ittelständische Betriebe haben eine andere Kultur und Struktur als Konzerne. Auch ihre Marktposition ist meist eine andere. Deshalb müssen auch ihre Verkaufs- und Vertriebsleiter andere Typen als die Konzernmanager sein.

- Erstellen Sie ein detailliertes Anforderungsprofil für den künftigen Vertriebs- oder Verkaufsleiter.
- Analysieren Sie nicht nur, welches Fachwissen und welche Vertriebserfahrung Ihr neuer Vertriebsleiter braucht, sondern auch, was für ein „Typ“ dieser sein sollte (zum Beispiel eher ein „pragmatischer Macher“ oder ein „strategischer Denker“).
- Ermitteln Sie auch, welche Anforderungen sich unter anderem aus der Struktur und Marktposition Ihres Unternehmens sowie den Besonderheiten Ihrer Kunden ergeben.
- Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die neuen Aufgaben/Herausforderungen, die auf den künftigen Vertriebsleiter zukommen werden.
- Testen Sie, inwieweit die Kandidaten Ihren Anforderungen entsprechen - zum Beispiel in einem Auswahl-AC. Oder indem Sie diese im Auswahlgespräch gezielt mit kniffligen Aufgaben/Fragen konfrontieren, die sich im Vertriebsalltag in Ihrer Organisation stellen.

- Ermitteln Sie auch, inwieweit die Kandidaten persönlich zu Ihrer Organisation passen - zum Beispiel, indem Sie Persönlichkeitsprofile von ihnen erstellen lassen.
- Zeichnen Sie im Auswahlverfahren kein „geschöntes“ Bild Ihres Betriebs. Schildern Sie dem heißen Kandidaten auch konkrete Problemstellungen, mit dem er im Arbeitsalltag zu kämpfen haben wird, damit ihm bewusst ist, was auf ihn zukommt, wenn er die Position übernehmen. Und lassen Sie ihn viel von sich selbst erzählen.

Und noch ein Tipp: Stehen Sie dem „Neuen“ nach dessen Amtsantritt entweder selbst als „geistiger Sparringspartner“ zur Seite und/oder engagieren Sie hierfür einen externen Coach, der Erfahrung als Vertriebsleiter in mittelständischen Unternehmen hat. Denn in der Startphase werden sich ihm viele Fragen stellen, bei deren Beantwortung er (noch) unsicher ist, weil er weder Ihre Organisation noch Ihre Kunden kennt. «

**Walter Kaltenbach**, Inhaber des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Trainings\* und Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, Böbingen bei Stuttgart, [www.kaltenbach-training.de](http://www.kaltenbach-training.de)