

# Die Jagd nach den Keilern

**KARRIERECHANCE.** Viele Unternehmen suchen händeringend gute Verkäufer und bezahlen sie auch anständig. Wen das Stigma des Keilers nicht stört, der hat viele Möglichkeiten. Was Top-Verkäufer ausmacht und was sie motiviert.

Von Mathias Kirner Fotos: Heidi Michel-Debor

**V**erkaufsstart des iPhone 4: Die Fans stellen sich in Hundertschaften an, um ihr gepriesenes Smartphone als Erste in Händen zu halten. Der Traum für jedes Unternehmen: ein Produkt, das sich scheinbar von selbst verkauft. Ein Traum, der aber selten Realität wird. Für die meisten Unternehmen ist der Verkauf ein wesentlicher Faktor für den Erfolg, der auch durch das beste Marketing nicht ersetzt werden kann. Und der Erfolg des Verkaufs, so komplex moderne Unternehmen auch sein mögen, liegt nach wie vor in den Menschen begründet, die in diesem Bereich arbeiten.

Die Zahl guter Verkäufer ist begrenzt. Während sich zum Beispiel Marketingabteilungen nicht über mangelnde Bewerber beklagen können, kämpfen die Unternehmen darum, genügend gute Verkäufer zu finden. Das macht es umso wichtiger, die Eigenschaften und Motivationen von Sales-Leuten zu verstehen.

Der Vertrieb bietet besonders gute Karriereoptionen, wenn man die Voraussetzungen dafür mitbringt. Im Gegenteil zum Marketing ist der Bereich in Österreich aber mit einem Imageproblem

behaftet. Verkaufen hat hier, im Gegensatz etwa zu den USA, etwas Ehrenrühriges, wie Marion Weber von Kienbaum Consultants erklärt. Viele assoziieren Verkauf mit Keilertum. Was Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hat. Reinhold Gmeinbauer, CEO der Tageszeitung „Presse“, beklagt: „Wenn wir einen Mitarbeiter für das Marketing suchen, dann melden sich 200 bis 250 Leute. Wenn wir einen Verkäufer suchen, dann melden sich drei oder vier.“

Doch nicht nur in der Medienbranche sind Verkäufer rar. Auch im Bereich der Finanzdienstleistungen, etwa bei den Versicherungen, in der Pharmaindustrie, in der Immobilien-, IT-, Telekommunikations- und Elektronikbranche ringen Unternehmen darum, ihre vakanten Positionen im Verkauf zu füllen.

Das Problem liegt jedoch weniger an der Zahl der Interessenten. Laut Arbeitsmarktservice waren in den Berufsgruppen Verkäufer, Händler und Handelsvertreter im September 2010 über 25.000 Arbeitslose vorgemerkt – siebenmal mehr als offene Stellen. Das Problem liegt darin, dass die Unternehmen die Bewerber nicht in der Qualität finden, wie sie sie brauchen. Das bestätigt auch Hermann Pavelka-Denk vom Personalberater Eblinger & Partner: „Das Angebot auf dem Arbeitsmarkt ist von der Quantität her groß, von der Qualität her aber sehr gering.“ Selbst Unternehmen, die ihren Mitarbeitern starke Marken bieten könnten, wie etwa die Autohandelsgruppe Wiesenthal mit Mercedes, haben zunehmend Schwierigkeiten, fertige, gut ausgebildete Verkäufer zu rekrutieren. Thomas Schlosser, Gesamtverkaufsleiter der Gruppe: „Über Annoncen Leute zu kriegen ist fast nicht möglich. Manchmal bekommt man über gute Branchenkontakte Wind von jemandem, der vorhat zu wechseln.“

Auch die Wirtschaftskrise hat daran wenig geändert. Nach einem Einbruch der Nachfrage nach Vertriebsleuten 2009 brachte das Jahr 2010 bereits wieder eine Wende, für 2011 erwartet Beraterin Marion Weber sogar einen Engpass. Zusammen mit einer hohen Wechselbereitschaft in den Sales-Abteilungen bedeutet das für Unternehmen, dass sie ihre Verkaufsmitarbeiter gut auswählen, ausbilden und an sich binden müssen.

**Die Eigenschaften eines Spitzenverkäufers – angeboren oder trainiert?** Gibt es den geborenen Verkäufer, das „Verkäufer-Gen“, wie es Irmgard Proisinger, Pressesprecherin des Personaldienstleisters Trenkwalders, umschreibt? Nein. Den Verkäufer, der vom Himmel fällt, gibt es wohl nicht. Dennoch zeichnen sich Menschen, die erfolgreich >

**Thomas Sprung (Mitte), Leiter des Exklusivvertriebs, Generali Versicherung AG:** Für die Motivation und Loyalität von Verkäufern ist auch der Rückhalt ihres Unternehmens wichtig: „Das Schlimmste wäre, wenn die Kundenbetreuer das Vertrauen verlieren.“

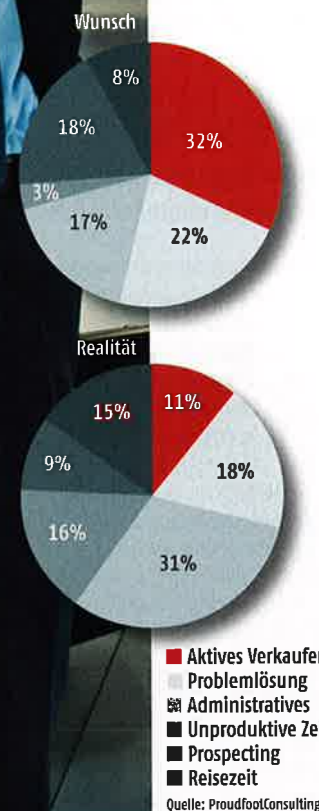
KARRIERE



**Thomas Schlosser, Leiter des Gesamtverkaufs bei Wiesenthal & Co AG:** „Über Annoncen Leute zu kriegen ist fast nicht möglich. Manchmal bekommt man über gute Branchenkontakte Wind von jemandem, der vorhat zu wechseln.“

## Der Tag eines Verkäufers

Wenn es darum geht, womit Verkäufer ihre Arbeitszeit verbringen, klaffen Wunsch und Realität auseinander: Während sie gerne 50 Prozent ihrer Zeit für aktiven Verkauf oder die Anbahnung von Abschlüssen verwenden würden, sind es in der Realität nur 20 Prozent. Hingegen nimmt administrative Arbeit in der Realität 31 Prozent der Zeit in Anspruch. Ginge es nach den Wünschen der Verkäufer, wären es nur 17 Prozent.



## Was gute Verkäufer ausmacht

Es gibt eine Reihe von Eigenschaften, die erfolgreiche Verkäufer aufweisen müssen.

- > **Liebe zur Kommunikation.** Gerne mit Menschen zu interagieren ist eine Grundvoraussetzung, um auch Spaß am Verkaufen zu haben.
- > **Hohe Eigenmotivation.** Der Verkauf ist ein sehr zielorientiertes Geschäft. Das erfordert die Fähigkeit, sich selbst immer wieder antreiben zu können.
- > **Ausgeprägte Handlungsfähigkeit.** Im direkten Kundenkontakt zählt die Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen und rasch umzusetzen.
- > **Präsentationsfähigkeit.** Verkäufer fühlen sich wohl dabei, sich selbst und ihr Produkt zu präsentieren.
- > **Emotionalität.** 80 bis 90 Prozent der Verkaufsentscheidungen werden über Emotionen getroffen. Verkäufer müssen also auch Emotionen erzeugen und zeigen können.
- > **Emotionale Stabilität.** Gleichzeitig müssen sie aber auch Erfolge ebenso wie Misserfolge verkraften können.
- > **Zielorientierung und Beharrlichkeit.** Nicht jeder Verkaufsprozess endet mit einem schnellen Abschluss. Gerade bei komplexen Projekten, die sich über Monate ziehen, erfordert der Verkauf ein hohes Durchhaltevermögen.
- > **Zuhören können.** Verkäufer entwickeln sich immer mehr zu Beratern. Es geht weniger darum, dem Kunden etwas einzureden, als gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Dafür braucht es auch die Fähigkeit, sich in den Kunden hineinzuversetzen.
- > **Beziehungen aufbauen.** Diese neue Rolle macht es auch erforderlich, Vertrauen und Beziehungen aufbauen und pflegen zu können.
- > **Fokussierung.** Gerade erfahrene Vertriebsprofis heben sich durch eine hohe Eigenorganisation und durch fokussiertes Handeln ab. Das reicht von einer besseren Bewertung von Kundenpotenzialen bis hin zu effizienterem Zeitmanagement.



**Reinhold Gmeinbauer, CEO der Tageszeitung „Die Presse“:** „Verkäufer sind ganz besondere Menschen, nicht irgendwelche Keiler.“

im Vertrieb arbeiten, dadurch aus, dass sie gerne mit Menschen gehen und kommunizieren sowie eine hohe Eigenmotivation haben. Brigitte Bruckmüller, Geschäftsführerin von Immorent Österreich, bringt es auf den Punkt: „Das Handwerkszeug zum Verkaufen kann man lernen, das Wollen ist allerdings die Grundvoraussetzung.“

Verkaufen, das heißt präsentieren. Einen guten Sales-Mitarbeiter erkennt man daran, dass er Spaß hat, mit seinem Produkt im Rampenlicht zu stehen. Aber auch an einer ausgeprägten Handlungsfähigkeit. Wer an der vordersten Front steht, muss schnell reagieren können. Grübler werden es hier schwer haben. „Presse“-Mann Gmeinbauer betont: „80 bis 90 Prozent der Kaufentscheidungen werden emotional getroffen. Daher brauchen sie auch einen emotionalen Menschen.“ Der dennoch Stabilität mitbringen muss. Denn nicht alle Kundenentscheidungen sind für Sales-Leute erfreulich. Im Endeffekt gibt es ein Ja oder Nein. Auch das Nein muss man ertragen können, wie Robert Lasshofer, Generaldirektor der Wiener Städtischen Versicherung, festhält.

Verkaufsprozesse, beispielsweise wenn es darum geht, IT-Lösungen oder komplexe Immobilienfinanzierungen zu verkaufen, ziehen sich oft über Monate. Hier braucht es beharrliche Menschen, die sich auch selbst immer wieder motivieren können. Menschen, die in ihrer Jugend intensiv Sport betrieben haben, erklärt Lasshofer, bringen dafür gute Voraussetzungen mit.

**Neue Rollen für Verkaufsprofis.** Aber Verkäufer müssen nicht nur motiviert sein, sondern auch wissen, was sie tun. Was banal klingt, ist in der Praxis essenziell. Pavelka-Denk nennt Beispiele: etwa zu wissen, wie man zu einem Termin kommt, wie viele Anrufe man machen muss, um den Kontakt herzustellen – und es auch wirklich tun. Diese Professionalität ist ein besonderes Merkmal von Spitzenverkäufern. Sie wird darin sichtbar, dass Best-Seller die richtigen Kunden selektieren, mehr Zeit mit diesen verbringen und so eine wesentlich höhere Trefferquote bei den Abschlüssen vorweisen. Diese Top-Leute sind in den allermeisten Fällen das Resultat langer Erfahrung im Verkauf, erläutert Karl Pinczolics, Leiter des Fachbereichs Marketing und Vertrieb an der Fachhochschule Wiener Neustadt. „Die drei Prozent Spitzenverkäufer, die man in jeder Branche findet, haben so gut wie nie unter zehntausend Stunden Joberfahrung.“

Die Rolle des Verkäufers befindet sich im Wandel: Laut Motivationsforscherin Sophie Karmasin werden Sales-Mitarbeiter heute mehr als Berater gesehen, als Partner, die gemeinsam mit ihren Kunden deren Probleme identifizieren und lösen. Wo früher das Überreden im Vordergrund stand, dominieren heute das Zuhören und Überzeugen. Auch Karl Kaiblinger, Verkaufstrainer und -berater, bestätigt das: „Die Kunden werden mündiger.“ Um langfristig er-



**Robert Lasshofer, Generaldirektor Wiener Städtische:** „Im Vertrieb ist emotionale Stabilität gefordert. Auch das Nein des Kunden muss man ertragen können.“

folgreich zu sein, muss ein Verkäufer heute gut Vertrauen und Beziehungen aufbauen können. Es braucht also zunehmend Menschen, die in der Lage sind, sich selbst zurückzunehmen und sich in die Situation des Kunden hineinzuversetzen.

**Die Motivation von Verkäufern.** Was motiviert Verkäufer? Ist es die berühmte Karotte vor der Nase in Form von Geld und Belohnungen? Das Gehalt spielt natürlich eine große Rolle. Verkäufer sind ergebnisorientierte Menschen und wollen für ihre Leistungen auch ordentlich bezahlt werden. Und das werden sie in der Regel auch. Die Gehälter im Sales-Bereich liegen um 20 Prozent über jenen vergleichbarer Funktionen. Einer Studie von Kienbaum zufolge verdient ein Key Account Manager in Österreich im Schnitt zwischen 90.000 und 101.000 Euro brutto pro Jahr, rund 30 Prozent davon mit Provisionen. Wo es eher um schnelle Abschlüsse geht, wie etwa bei Versicherungen oder im Autohandel, bewegt sich das Fixgehalt in der Regel unter 1000 Euro. Der Rest ist erfolgsabhängig. Was den Vorteil hat, dass Verkäufer ihr Einkommen sehr stark selbst steuern können. In Branchen, in denen es um langfristige Projekte geht, wie bei Immobilien, verdienen Verkäufer hingegen fast ausschließlich über das Fixgehalt. Wichtig ist generell, Neueinsteigern anfänglich ein höheres Fixum zu zahlen.

Wenn das Gehalt das Brot ist, sind Incentives die Butter darauf. Als Anreiz dienen unter anderem Firmenwagen, Reisen, Wettbewerbe und Weiterbildungen. Das Auto ist nicht nur das Büro eines Außendienstmitarbeiters, sondern auch Motivator und mitunter Statussymbol. Abgesehen davon bieten Unternehmen Reisen und Veranstaltungen als Motivation. Bei Generali kann das durchaus eine Safari in Südafrika sein – für die Top-Leute, wie Thomas Sprung, Leiter des Exklusivvertriebs, einschränkt. Bei Wiesenthal wiederum bekommen Verkäufer ihre Streicheleinheiten durch Testfahrten mit den neuesten Automodellen auf Mallorca.

## Spitzenverdiener

Gehälter im Sales-Bereich liegen rund 20 Prozent über jenen vergleichbarer Funktionen. Dabei verdienen Verkaufsleiter mit 149.000 Euro brutto pro Jahr noch einmal deutlich mehr als „normale“ Key Account Manager. Der Vergleich mit Deutschland: Hier liegt der Wert bei 183.000 Euro.

Durchschnittseinkommen eines Vertriebsdirektors in Euro	
Deutschland	183.000
Österreich	149.000
Russland	121.317
Tschechien	77.992

Durchschnittliche Jahresgesamtbezüge brutto auf Führungskräfteebene in Euro	
Leitung Verkauf, Vertrieb, Marketing	149.000
Leitung Außendienst	104.000
Key Account Manager	90.000
Leitung Innendienst	69.000

Quelle: Vergütungsstudie „Führungskräfte in Österreich 2009“

Neben materiellen Anreizen entscheiden die Rahmenbedingungen über den langfristigen Erfolg einer Verkaufsorganisation. So dürfen deren Mitarbeiter, die ja das Unternehmen gegenüber den Kunden repräsentieren, nicht im Regen stehen gelassen werden. Wenn etwa ein Versicherungsverkäufer verspricht, dass der Schaden durch die defekte Waschmaschine gedeckt wird, muss das dann auch von seinem Backoffice mitgetragen werden. Sprung von der Generali: „Das Schlimmste wäre, wenn die Kundenbetreuer das Vertrauen verlieren.“

Teil einer erfolgreichen Führung von Verkaufsteams ist auch, ihnen Anerkennung und Wertschätzung zu geben. Pinczolics illustriert das anhand des Beispiels eines Maschinenverkäufers: „Draußen verhandelt der ständig auf Top-Ebene, wenn er in den Betrieb zurückkommt, ist er der dritte Zwerg von rechts. Nachdem er eine Maschine um 70 Millionen Euro verkauft hat, muss er sich wegen 3,60 Euro vor dem Controller rechtfertigen.“ Da hilft ein gewisser Sonderstatus als Anerkennung: etwa ein Parkplatz vor der Tür. Gmeinbauer möchte in diesem Zusammenhang nicht von Sonderstatus, sondern von Gleichberechtigung reden: „Das sind ganz besondere Menschen. Das sind nicht irgendwelche Keiler.“

## Was Verkäufer motiviert

Gute Verkäufer sind wie Sportler: ergebnisorientiert und eigenmotiviert. Dennoch kann man nachhelfen.

- > **Gehalt.** Verkäufer wollen gut bezahlt werden. Ihr Gesamteinkommen – bestehend aus fixen und variablen Anteilen – liegt in Österreich im Schnitt 20 Prozent über dem Einkommen ihrer Kollegen in anderen Funktionen.
- > **Variabler Anteil.** Diesem kommt in Form von Provisionen, Boni oder Prämien eine wesentliche Bedeutung zu. Die variable Vergütung macht durchschnittlich 30 Prozent aus, liegt in manchen Branchen aber bei bis zu 70 Prozent. Verkäufer können dadurch ihr Einkommen sehr stark selbst beeinflussen. Wichtig ist, dass eine Deckelung der variablen Komponente auch einen Deckel auf der Motivation bedeutet.
- > **Incentives.** Anreize gibt es in verschiedensten Formen, vom Firmenwagen über Reisen und Veranstaltungen bis hin zu Verkaufswettbewerben mit wertvollen Preisen und Weiterbildungen – diese Incentives haben den Vorteil, dass sie vom Arbeitgeber kreativ und individuell eingesetzt werden können.
- > **Führung.** Neben allen materiellen Anreizen darf nicht vergessen werden, dass Verkaufsteams gute Führungskräfte brauchen, die je nach Entwicklungsgrad ihrer Mitarbeiter zeigen, wie die Dinge laufen, oder größtmöglichen Gestaltungsspielraum einräumen.
- > **Anerkennung.** Wer im Feld vor dem Kunden der Held ist und große Umsätze bringt, muss sich, zurück im Unternehmen, doch wieder in die Hierarchie einreihen. Anerkennung und Wertschätzung – durch Preise, Ehrungen, Statussymbole oder durch offene Gespräche – helfen, dass dennoch die Motivation gewahrt bleibt.



**hornsteininstitut**  
 management  
 leadership

**Entwicklungsimpulse  
 für Führungskräfte**

OFFENE PROGRAMME 2011

Den neuen Leistungskatalog  
 anfordern unter  
[www.hornstein.at](http://www.hornstein.at)

