

Ausgangssituation

Das hier beschriebene Unternehmen verkauft erklärungsbedürftige Produkte und beschäftigt im Bundesgebiet ca. 1.800 Mitarbeiter (m/w). Davon sind bundesweit ca. 125 Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst (reine Neukundenakquisition) tätig.

Das bisherige Personalrecruiting im Verkaufsbereich bestand aus einem Erstgespräch (regionaler Niederlassungsleiter, Verkaufsleiter, ggf. Personalreferent sowie der Bewerber), in welchem das Unternehmen vorgestellt, die Lebenslaufdaten abgefragt sowie einige Fragen zu bisherigen Verkaufserfolgen gestellt wurden. Im Großen und Ganzen wurde die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber „aus dem Bauch und aus der Erfahrung heraus“ getroffen.

Im Zweitgespräch, das üblicherweise der Niederlassungs- und/oder der Verkaufsleiter nur mit dem „besten“ Bewerber führten, wurden die vertraglichen Konditionen besprochen.

Der Auswahlprozess dauerte von der Schaltung der Anzeige bis zur Vertragsunterschrift ca. 6-8 Wochen. Die Absagequote bei der Einladung zum Erstgespräch lag bei durchschnittlich 23%.

Die Fluktuation in diesem Verkaufsbereich lag bei den neu eingestellten Mitarbeitern nach 6 Monaten bei 18%, nach 12 Monaten bei 31% und nach 24 Monaten bei 62%. Im Austrittsinterview gaben diese Mitarbeiter an, dass sie sich überwiegend als nicht geeignet für reine Neukundenakquisition hielten und sich diesem Druck („Jeden Tag aufs Neue Umsatz machen!“) auf Dauer nicht gewachsen fühlten.

Die verbliebenen neu eingestellten Mitarbeiter lagen in der sog. „Rennliste“ (Umsatzerreichung, Rabatthöhe) nach dem ersten und zweiten Jahr ihrer Betriebszugehörigkeit alle im unteren Drittel bzw. ganz am Ende.

Ziel

Wir erarbeiteten mit der Geschäftsführung folgende Ziele:

- Ermittlung der konkreten fachlichen und persönlichen Anforderungen an einen Verkaufsmitarbeiter
- weniger, dafür qualifiziertere Bewerbungen
- Aufbau eines an den betrieblichen Werten orientierten Auswahlverfahrens
- Senkung der Fluktuation in den ersten 12 Monaten auf unter 10%
- Erhöhung der Effektivität der neuen Verkaufsmitarbeiter (gemessen an den Kennzahlen Umsatzerreichung und gewährte Rabatte)
- Verkürzung des Auswahlverfahrens auf max. 4 Wochen (Anzeigenschaltung bis Vertragsunterschrift)

Umsetzung

Neben eines konkreten Anforderungsprofils (Aufgaben und persönliche Merkmale) erarbeiteten wir mit der zentralen Personalabteilung Instrumente für eine gezielte, rasche und die regionalen Niederlassungs- und Verkaufsleiter entlastende Vorauswahl geeigneter Bewerber und fanden für den Suchprozess geeignete Medien.

Gleichzeitig entwickelten wir ein mehrstufiges Auswahlverfahren (Telefoninterview, Präsentation beim Erstgespräch, betriebliche Aufgabenstellung beim Zweitgespräch, „Schnupper-tag“ in der Praxis, webbasiertes Eignungsdiagnostiktool) und schulten die regionalen Niederlassungs- und Verkaufsleiter in Gesprächsführung sowie auf Bewerbungsgespräche fokussierte Fragen und Fragetechniken.

Die ersten 5 Bewerbungsrunden begleiteten wir mit einem unserer Experten aktiv mit.

Ergebnis

Die Niederlassungs- und Verkaufsleiter brauchten - entlastet durch die gezielte Vorauswahl der zentralen Personalabteilung - für die Sichtung und Bewertung einer Bewerbungsunterlage nach eigener Aussage im Durchschnitt weniger als 1 Minute. Das beschleunigte nicht nur das Auswahlverfahren, sondern bescherte den Niederlassungs- und Verkaufsleitern zudem mehr eigene (führungs-, kundenbetreuungs- und verkaufs-)aktive Zeit.

Mit dem wertorientierten Personalauswahlverfahren wurden alle für das Unternehmen wichtigen fachlichen und persönlichen Merkmale in „live-nahen Situationen“ gecheckt. Das Auswahlverfahren selbst wurde - trotz des mehrstufigen Prozesses - von der Anzeigenschaltung bis zur Vertragsunterschrift auf ca. 3,5 Wochen verkürzt.

Anhand verschiedener einfacher Bewertungsbögen (Telefoninterview, Erst- und Zweitgespräch) war eine objektivere Entscheidung für oder gegen einen Bewerber möglich (... u. a. auch nicht unwichtig hinsichtlich der Sanktionsmöglichkeiten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes!).

Die Fluktuation betrug innerhalb der ersten 6 Monate 4%, innerhalb von 12 Monaten 6%. Die neuen Verkaufsmitarbeiter übererfüllten im ersten Jahr ihrer Betriebszugehörigkeit die Umsatzvorgaben um bis zu 178% (keiner kam unter 100%) und lagen bei der Rabattgewährung im unteren (positiven) Drittel des Rankings.

Die Kosten für das wertorientierte Personalauswahlverfahren lagen um ca. 7% höher als die des bisherigen (den Zeitgewinn der Niederlassungs- und Verkaufsleiter allerdings nicht eingerechnet).

Ausblick

Das Unternehmen wird auf unsere Anregung hin auf seiner Homepage ein Bewerberportal installieren und in gewissen Bereichen keine Papierbewerbungsunterlagen mehr annehmen. Damit kann der Prozess nochmals verkürzt werden und die zu bearbeitende Anzahl der im Sinne des Unternehmens nicht qualifizierten Bewerbungen wird weiter sinken.