VK

VERTRIEBSKÖPFE

Personalberatung für den Vertrieb

DIE SCORECARD VON VERTRIEBSKÖPFE · VORLAGE MIT ANLEITUNG

Scorecard für Vertriebspositionen

Eine Stellenanzeige beschreibt, wen Sie suchen. Die Scorecard beschreibt, was nach zwölf Monaten anders sein muss. Und sie ist der Maßstab, an dem Sie jeden Kandidaten messen.

1	So gehen Sie vor	Seite 1
2	Scorecard zum Ausfüllen	Seite 2
3	Ein ausgefülltes Beispiel	Seite 3
4	Das Gespräch und die Fragen	Seite 4 und 5
5	Referenzcheck	Seite 6
6	Kandidatenbogen und Vergleich	Seite 7 und 8

Stefan Bründl

Über 20 Jahre Vertrieb und Führung. Heute besetze ich Key Account Management, Vertriebsleitung und Gebietsverkaufsleitung im Mittelstand.

vertriebskoepfe.de



VK

Scorecard für Vertriebspositionen

Mit profilorientiertem Interview und Kandidatenvergleich

Eine Stellenanzeige beschreibt, wen Sie suchen. Die Scorecard beschreibt, was nach zwölf Monaten anders sein muss. Aus dem Zweiten lässt sich das Erste ableiten, umgekehrt nicht.

Deshalb entsteht das Profil vor der Anzeige. Die Seiten 4 bis 8 zeigen, wie Sie Kandidaten im Gespräch daran messen und miteinander vergleichen.

So gehen Sie vor

Planen Sie 60 bis 90 Minuten ein und füllen Sie das Profil zu zweit aus, am besten mit jemandem, der nachfragt und den Vorgänger kannte. Allein werden gerade Block 2 und Block 7 schnell weich. Halten Sie die Reihenfolge ein, sonst beschreiben Sie am Ende wieder den Vorgänger.

MINUTEN	BLOCK	WAS SIE KLÄREN
0–10	**1 · Auftrag**	Ein Satz: Wofür gibt es diese Stelle? Tätigkeiten zählen nicht, gesucht ist das Ziel dahinter.
10–35	**2 · Ergebnisse**	Drei bis fünf, jedes mit Zahl und Datum. Hier liegt die Hälfte der Arbeit.
35–50	**3 · Kompetenzen**	Höchstens sechs, getrennt in Muss und Kann. Jede bekommt die Nummer des Ergebnisses, auf das sie einzahlt.
50–65	**4 · Kontext, 5 · Paket**	Berichtsweg, Team, Zustand des Gebiets. Fixum, variabler Anteil, Dienstwagen und was der Vorgänger hatte.
65–75	**6 · Ausschlusskriterien**	Was disqualifiziert, egal wie gut der Rest passt. Zwei bis vier Zeilen.
75–90	**7 · Wiederholungsschutz**	Warum ist der Vorgänger gegangen und was muss diesmal anders sein?

Zwei Regeln, die nicht verhandelbar sind

> **Ein Ergebnis ohne Zahl und Datum ist kein Ergebnis.** „Neukundengeschäft ausbauen“ fällt durch. „Bis Monat 12 sechs Neukunden mit je mindestens 40.000 Euro Jahresumsatz“ bleibt stehen.

> **Jede Kompetenz muss auf ein Ergebnis einzahlen.** Fragen Sie bei jeder: Auf welches Ergebnis zahlt sie ein? Gibt es keine Antwort, wird sie gestrichen. „Mindestens fünf Jahre Berufserfahrung“ übersteht diese Frage selten.

Woran Sie merken, dass etwas klemmt

Sie finden keine Zahl für Block 2. Schätzen ist erlaubt. Markieren Sie die Zahl dann mit (S), damit sie später nicht als feste Zusage an den Neuen gilt. Wer nicht einmal schätzen kann, hat die Rolle noch nicht geklärt.

Die Ausschlusskriterien werden lang. Jede Zeile in Block 6 verkleinert den Markt. Prüfen Sie jedes Kriterium mit der Frage: Was, wenn alles andere passt?

Block 7 bleibt leer. Wer nicht weiß, warum der Vorgänger gegangen ist, besetzt die Stelle mit hoher Wahrscheinlichkeit für denselben Abgang.

Paket und Ergebnisse passen nicht zusammen. Bevor Sie suchen, lohnt die Frage, ob es jemanden, der Block 2 liefern kann, zu dem Paket aus Block 5 im Markt überhaupt gibt.

ZUM AUSFÜLLEN

Scorecard: _____

VK

1 Auftrag

Ein Satz: Wofür gibt es diese Stelle?

2 Ergebnisse

Drei bis fünf, jedes mit Zahl und Datum (z. B. „bis Monat 6 …“). Geschätzte Zahlen mit (S) markieren

E1

E2

E3

E4

E5

3 Kompetenzen

Höchstens sechs. In Klammern das Ergebnis, auf das sie einzahlt (E1 bis E5)

Muss

Kann

4 Kontext

Berichtsweg · Teamgröße · Zustand des Gebiets (gepflegt oder verbrannt) · was zuletzt vorgefallen ist

5 Paket

Fixum

Variabel bei 100 %

Dienstwagen

Was der Vorgänger hatte

6 Ausschlusskriterien

Zwei bis vier Zeilen. Was disqualifiziert, egal wie gut der Rest passt?

7 Wiederholungsschutz

Warum ist der Vorgänger gegangen? Was muss deshalb an Rolle, Führung oder Paket anders sein?

BEISPIEL

Gebietsverkaufsleitung Nord

VK

Erfundener Fall eines technischen Zulieferers, damit Sie sehen, wie ein ausgefülltes Profil aussieht.

1 Auftrag

Das Gebiet Nord nach dem Weggang des Vorgängers stabilisieren und den Umsatz innerhalb von zwei Jahren von 1,8 auf 2,3 Mio. Euro bringen, ohne dass der Bestand wegbricht.

2 Ergebnisse

- **E1** · Bis Monat 3 alle 25 A-Kunden persönlich besucht, Übergabe im CRM dokumentiert.
- **E2** · Bis Monat 6 kein A-Kunde verloren, Bestandsumsatz mindestens auf Vorjahresniveau.
- **E3** · Bis Monat 12 sechs Neukunden mit je mindestens 40.000 Euro Jahresumsatz (S).
- **E4** · Bis Monat 12 Gebietsumsatz bei 2,0 Mio. Euro.

3 Kompetenzen

Muss

Nachweisbare eigene Neukundengewinnung im technischen B2B-Vertrieb (E3, E4)

Übernahme oder Aufbau eines bestehenden Kundenstamms (E1, E2)

Kann

Kenntnis der Kundenbranche Maschinenbau (E3)

Saubere Arbeit im CRM (E1)

4 Kontext

Berichtet direkt an die Geschäftsführung. Drei Kollegen im Außendienst, zwei im Innendienst. Gebiet gepflegt, aber seit vier Monaten unbetreut. Der Vorgänger ist nach 14 Monaten gegangen.

5 Paket

Fixum 75.000 Euro · variabel bei 100 % 20.000 Euro · Dienstwagen ja · Vorgänger: 70.000 Euro fix, 15.000 Euro variabel mit Deckel

6 Ausschlusskriterien

Kein Wohnsitz im Gebiet und keine Bereitschaft, innerhalb von sechs Monaten dorthin zu ziehen. Keine Erfahrung mit erklärungsbedürftigen Produkten.

7 Wiederholungsschutz

Der Vorgänger ging wegen der gedeckelten Provision und weil er bei Preisverhandlungen jedes Mal Rücksprache halten musste. Deshalb: Provision ohne Deckel, Preisspielraum bis 8 % ohne Rücksprache, ein fester monatlicher Termin mit der Geschäftsführung.

ALLE ZAHLEN IN DIESEM BEISPIEL SIND ERFUNDEN · (S) = SCHÄTZUNG

So führen Sie das Gespräch

VK

Jeder Kandidat bekommt dieselben Fragen in derselben Reihenfolge. Nur dann lassen sich Kandidaten vergleichen.

Ein freies Kennenlerngespräch sagt wenig darüber, ob jemand die Ergebnisse aus Block 2 liefern wird. Ein Gespräch mit festem Ablauf und festen Fragen sagt deutlich mehr. Die Scorecard liefert dafür die Grundlage: Gefragt wird nur, was auf ein Ergebnis einzahlt.

Ablauf in 70 Minuten

MINUTEN	TEIL	WAS PASSIERT
0–5	**Einstieg**	Ablauf erklären. Ankündigen, dass später Referenzgespräche geführt werden und dass der Kandidat sie selbst vereinbart (Seite 6).
5–25	**Werdegang**	Die Stationen der letzten zehn Jahre der Reihe nach. Je Station drei Fragen: Was war Ihr Auftrag? Was kam in Zahlen heraus? Warum sind Sie gegangen?
25–50	**Ergebnisfragen**	Zu jedem Ergebnis aus Block 2 eine Frage nach einer echten Situation (Seite 5). Nachfragen, bis Ausgangslage, eigener Beitrag und Zahl klar sind.
50–60	**Haltbarkeit**	Wechselgründe, abgelehnte Angebote und was ein Arbeitgeber tun muss, damit er bleibt. Das ist die Kandidatenseite von Block 7.
60–70	**Paket und Fragen**	Was er heute verdient, was er erwartet, Kündigungsfrist. Danach seine Fragen. Ehrlich antworten, auch zum Vorgänger.
danach	**Bewerten**	Direkt im Anschluss, allein und schriftlich, im Kandidatenbogen (Seite 7).

Fünf Regeln für ein faires und vergleichbares Gespräch

Mitschreiben und bewerten sind zwei Schritte. Im Gespräch notieren Sie, was gesagt wurde. Bewertet wird erst danach. Wer schon während des Gesprächs urteilt, hört nur noch, was das Urteil bestätigt.

Wer zu zweit führt, bewertet zuerst allein. Erst danach werden die Bögen nebeneinandergelegt. Sonst übernimmt am Ende der Lautere die Meinung des anderen.

Sympathie steht in keiner Zeile. Gemeinsame Hobbys, der gleiche Heimatverein oder ein guter Händedruck sind angenehm. Ins Urteil gehören sie nicht.

Die Stelle wird nicht schöngeredet. Erzählen Sie dem Kandidaten, was in Block 4 und Block 7 steht. Wer nach drei Monaten merkt, dass er eine andere Stelle hat als versprochen, ist bald wieder weg.

Jedes Gespräch dauert gleich lang. Wer dem sympathischeren Kandidaten mehr Zeit gibt, gibt ihm auch mehr Gelegenheit, gut auszusehen.

FÜR DAS GESPRÄCH

Gesprächsfragen

VK

Gefragt wird nach dem, was schon passiert ist. Wer über die Zukunft fragt, hört Absichten.

Stellen Sie zu jedem Ergebnis aus Block 2 eine Frage nach einer echten Situation aus der Vergangenheit. Fragen Sie dann so lange nach, bis drei Dinge klar sind: die Ausgangslage, was der Kandidat selbst getan hat und was am Ende in Zahlen herauskam.

ART DES ERGEBNISSES	EINSTIEGSFRAGE	NACHFRAGEN
Gebiet oder Kundenstamm übernehmen	„Erzählen Sie mir vom letzten Gebiet, das Sie übernommen haben.“	Wie viele Kunden waren es am Anfang und wie viele nach einem Jahr? Welchen Kunden haben Sie verloren und warum?
Neukunden gewinnen	„Wie ist Ihr letzter Neukunde zustande gekommen, vom ersten Kontakt bis zum Auftrag?“	Wer hat den ersten Kontakt hergestellt? Wie lange hat es gedauert? Wie viele Neukunden waren es im letzten Jahr?
Bestand ausbauen	„Bei welchem bestehenden Kunden haben Sie zuletzt deutlich mehr Umsatz gemacht?“	Wie haben Sie die Chance erkannt? Wer war auf Kundenseite beteiligt? Was war vorher, was nachher?
Umsatzziel erreichen	„Welches Ziel hatten Sie im letzten vollen Jahr und wo sind Sie gelandet?“	Woran lag die Abweichung? Welcher Teil davon war Ihr eigener Beitrag?
Haltbarkeit	„Warum haben Sie Ihre letzten drei Stationen verlassen?“	Was hätte der Arbeitgeber anders machen müssen, damit Sie bleiben? Wann haben Sie zuletzt ein Angebot abgelehnt und warum?

Woran Sie schwache Antworten erkennen

Er sagt immer „wir“ und nie „ich“. Fragen Sie nach, was genau sein Anteil war.

Er nennt auch auf Nachfrage keine Zahl. Viele Vertriebler dürfen genaue Umsätze nicht nennen. Fragen Sie dann nach der Größenordnung oder nach der Zielerreichung in Prozent. Kommt auch dann nichts, ist das ein Befund.

Die Geschichte bleibt allgemein. Bitten Sie um einen konkreten Kunden, einen Monat oder ein Gespräch. Wer es erlebt hat, kann Einzelheiten nennen.

Die Antwort passt zu gut. Klingt sie wie aus einem Ratgeber, fragen Sie nach dem, was schiefging. Echte Geschichten haben eine Stelle, an der es nicht glattlief.

> **Was sich nicht klären lässt,** markieren Sie im Kandidatenbogen als „nicht prüfbar“. Genau diese Punkte fragen Sie anschließend bei der Referenz gezielt nach.

NACH DEM GESPRÄCH

Referenzcheck

Die Referenz macht aus einer Behauptung einen Beleg.

VK

Ein Arbeitszeugnis ersetzt keine Referenz. In Deutschland muss es wohlwollend formuliert sein und sagt deshalb wenig über Zahlen. Ein Gespräch mit dem früheren Vorgesetzten sagt viel mehr, wenn es richtig vorbereitet ist.

Die Regeln

Der Kandidat vereinbart die Gespräche selbst. Er ruft seine früheren Vorgesetzten an und bittet sie, mit Ihnen zu sprechen. Die Wirkung entsteht schon vorher: Wer weiß, dass er seinen früheren Chef selbst anrufen muss, beschreibt seine Zahlen im Interview anders.

Gefragt wird der direkte Vorgesetzte. Und zwar der aus der Station, über die der Kandidat Zahlen genannt hat. Kollegen und Kunden sind eine Ergänzung, kein Ersatz.

Die Einwilligung kommt zuerst. Lassen Sie sich schriftlich bestätigen, dass Sie die genannten Personen kontaktieren dürfen. Sprechen Sie nur mit ihnen und niemals mit dem aktuellen Arbeitgeber, solange der Kandidat dort noch angestellt ist.

Sechs Fragen für das Referenzgespräch

1. In welcher Rolle haben Sie zusammengearbeitet und wie lange?
2. Welche Ziele hatte er und wie hat er sie erreicht?
3. Er hat uns gesagt, dass er _____ erreicht hat. Passt das zu Ihrer Erinnerung?
4. Wo war er besonders stark?
5. Woran musste er arbeiten, und wie hat er sich dabei entwickelt?
6. Würden Sie ihn wieder einstellen, auf einer Skala von 1 bis 10? Was fehlt bis zur 10?

> **Hören Sie auf das Zögern.** Ein ehemaliger Vorgesetzter sagt selten offen etwas Schlechtes. Eine lange Pause, eine sehr allgemeine Antwort oder eine 6 auf der Skala sind oft die eigentliche Aussage.

Was die Referenz im Kandidatenbogen ändert

Eine Zeile, die die Referenz bestätigt, wird zu „belegt“. Kommt kein Referenzgespräch zustande, bleibt sie „nicht prüfbar“ und steht als offenes Risiko in Ihren Notizen.

Notizen zur Referenz

Name, Funktion, Datum: _____

FÜR JEDES GESPRÄCH

Kandidatenbogen

Bewertet wird, ob der Kandidat Vergleichbares schon nachweisbar erreicht hat.

VK

Kandidat: _____ Datum: _____ Bewertet von: _____

ZEILE	ERGEBNIS ODER KOMPETENZ, KURZ	VERGLEICHBARES SCHON ERREICHT?	EIN SATZ BELEG
E1		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
E2		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
E3		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
E4		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
E5		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
Muss 1		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
Muss 2		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
Muss 3		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
Block 7		☐ belegt ☐ teilweise ☐ nicht belegt ☐ nicht prüfbar	
Paket	Verdient heute: _____ erwartet: _____	reicht unser Paket? ☐ ja ☐ nein	
Referenz	Geführt mit: _____	bestätigt die Zahlen? ☐ ja ☐ teilweise ☐ nein	

DIE VIER STUFEN	
belegt	Er hat Vergleichbares in ähnlichem Maßstab schon erreicht, und es lässt sich nachprüfen: über eine Zahl, eine Referenz oder einen nachvollziehbaren Werdegang.
teilweise	Belegt, aber in kleinerem Maßstab oder unter anderen Bedingungen.
nicht belegt	Kein vergleichbarer Nachweis und kein Grund zur Annahme.
nicht prüfbar	Lässt sich im Gespräch nicht seriös feststellen. Wird bei der Referenz gezielt nachgefragt.

Die Entscheidungsregel: Niemand kann ein Ergebnis erfüllen, das erst in der Zukunft liegt. Bewertet wird deshalb, ob er Vergleichbares schon geliefert hat. Ein Kandidat scheitert an einem Ergebnis, an einer einzelnen Kompetenz scheitert er nicht.

Gesamteindruck in drei Sätzen

WENN MEHRERE KANDIDATEN IM RENNEN SIND

Kandidatenvergleich

Erst jeden Kandidaten einzeln bewerten, dann nebeneinanderlegen.

VK

Übertragen Sie die Stufen aus den Kandidatenbögen in diese Übersicht. Kürzel: **B** belegt · **T** teilweise · **N** nicht belegt · **?** nicht prüfbar.

ZEILE	ERGEBNIS ODER KOMPETENZ	KANDIDAT A	KANDIDAT B	KANDIDAT C
E1				
E2				
E3				
E4				
E5				
Muss 1				
Muss 2				
Muss 3				
Block 7	Wiederholungsschutz			
Paket	reicht?			
Referenz	bestätigt?			
Scheitert an einem Ergebnis?		☐ ja ☐ nein	☐ ja ☐ nein	☐ ja ☐ nein

So lesen Sie die Übersicht

Zuerst die Ergebnisse, dann die Kompetenzen. Wer bei einem Ergebnis „nicht belegt“ hat, scheidet aus, egal wie gut der Rest aussieht. Erst unter den Übrigen entscheiden die Kompetenzen.

Ein Fragezeichen ist kein Nein. Zwei Kandidaten mit gleichem Bild unterscheiden sich oft darin, wie viel offen geblieben ist. Klären Sie die Fragezeichen über die Referenz, bevor Sie entscheiden.

Das Paket kommt zum Schluss. Passt es bei keinem Kandidaten, liegt das Problem selten an den Kandidaten.

Block 2 lässt sich nicht füllen? Oder keiner kommt durch?

Dann ist das selbst ein Befund. Im Erstgespräch schauen wir uns in 20 Minuten gemeinsam an, ob Rolle, Paket und Markt zusammenpassen.
vertriebskoepfe.de/erstgespraech · Stefan Bründl