

Was steckt in mir?

Wer bin ich, wohin gehe ich? Jeder Verkäufer stellt sich die Frage, wie gut er ist und wohin er sich entwickeln könnte. Umsätze allein sind dafür oft sogar ein denkbar schlechter Indikator. Potentialanalysen versprechen tiefgehende Erkenntnisse über sich selbst. Was leisten sie wirklich?

Text: Martin Ögg

Nichts war für Harald Probst schlimmer als Mittelmäßigkeit. Der 34-jährige Techniker war erst vor kurzem in den Vertrieb gewechselt. Teils war es sein eigener Entwicklungswunsch, teils hat es sich aus den Notwendigkeiten des Unternehmens ergeben. Nun wollte er wissen, wo er in seiner persönlichen Fortbildung ansetzen sollte. Eine Potentialanalyse – so dachte er – würde ihm da weiterhelfen. Ob er mit der Vermutung richtig liegt?

Von Praktikern für Praktiker

Menschen wollen gerne wissen, wo sie im Leben stehen. Der Markt für Per-

sönlichkeitstests boomt entsprechend. Er beginnt beim Fünf-Minuten-Fragebogen in der Illustrierten und endet bei umfassenden psychologischen Analysen zum Preis von vielen hundert Euro.

Um herauszufinden, was der Markt für Verkäufer bietet, sind wir ganz pragmatisch vorgegangen: Wir haben gegogelt und jene Anbieter eingeladen, auf deren Seiten wir uns auch ohne große detektivische Fähigkeiten über die konkreten Angebote informieren konnten. Ein Ansatz für Praktiker also, ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Derart haben wir sieben Profil-Anbieter eingeladen. Einer hat auf unsere Anfrage gar nicht reagiert. Ein weiterer wollte sich unserem Test nur unterziehen, wenn wir unseren Beitrag vor Veröffentlichung zur Autorisierung übermitteln würden. In diesem Fall haben wir dankend abgelehnt.

Fünf sind somit für unseren Praxistest übriggeblieben: INSIGHTS MDI® (Success Insights International), Wiener Potenzialanalyse (Lackner & Kabas Organisations-Psychologie, SalesTest Manager (Versus Systems SA), Verhaltens-Profil-Analyse (Thomas Internatio-

nal), Verkaufs-Kompetenz-Check VKC (VBC).

Wir wollten kein wissenschaftliches Urteil fällen, oder einen Testsieger küren. Wir wollten viel mehr herausfinden, wie unsere Tester – alle Verkäufer bei uns im Verlag – mit den Tests zurechtkommen würden und welche Erkenntnisse für ihre persönliche Weiterentwicklung sie aus den Ergebnissen ziehen können.

Benutzerfreundlichkeit im Vordergrund

Noch vor einigen Jahren musste man sich für derartige Persönlichkeits- und Potentialanalysen durch seitenlange Papierfragebögen quälen. Alle Anbieter halten (zumindest auch) komfortable Online-Versionen bereit. Sie sind selbst erklärend und haben in unserem Test etwaige Benutzerfehler abgefangen.

Der Zeiteinsatz hält sich mit 10 bis 25 Minuten in Grenzen. Lediglich der SalesTest Manager hält den Kandidaten bis zu 60 Minuten auf Trab. Als Einziger limitiert er allerdings die Zeit, die pro Frage zur Verfügung steht. Den Zeitdruck haben wir im Test als durchaus

- » **Leser:** Vertriebsleiter, Personalentwickler, Verkäufer, die an sich arbeiten wollen
- » **Inhalt:** Können Potentialanalysen bei der Entwicklung von Verkäufern helfen?
- » **Level:** ●●●○○

unangenehm empfunden, ist aber Teil des Systems. Einziger Kritikpunkt: Bei der deutschen Version handelt es sich um eine zum Teil schwerfällige Übersetzung aus dem Französischen, mit einigen sogar sinnstörenden Fehlern. Das erschwert das Ausfüllen.

Was erhoben wird

Was macht eigentlich das Potential eines guten Verkäufers aus? Sind es seine Verhaltensweisen, sind es Kompetenzen? Darüber lässt sich endlos streiten. Einigkeit besteht wohl darüber, dass es unendlich viele Faktoren sind, die Top-Verkäufer kennzeichnen. Hinzukommt: In der Praxis können Schwächen am Papier durch andere Fähigkeiten durchaus überkompensiert werden. Wer von Natur aus nicht kontaktfreudig ist, macht das mit einer besonders guten Gesprächsvorbereitung und -technik im Erstgespräch mehr als wett.

Dem entsprechend erheben die fünf Kandidaten teils ganz unterschiedliche Kompetenzen. Insights und Thomas International knüpfen an situativen Verhaltensweisen an. Beide basieren auf dem Verhaltensmodell von W. M. Marston (dem geistigen Vater des DISG-Modells). Sie unterscheiden demnach hauptsächlich in den Dimensionen introvertiertes versus extravertiertes Verhalten auf der einen Seite und Aufgabenorientierung versus Beziehungsorientierung auf der anderen. Aus dieser Kombination von Verhaltensweisen werden Rückschlüsse auf das Verkaufsverhalten in verschiedenen Situationen und Phasen des Verkaufszyklus geschlossen. Beispiel: Extravertierte und beziehungsorientierte Personen können üblicherweise gut neue Kontakte knüpfen.

Darüber hinaus wird dieses Basismodell mit zusätzlichen psychologischen Faktoren ergänzt und verfeinert, bei Insights beispielsweise um eine Motivatorenanalyse nach Spranger. Damit liefern sie Hinweise auf die persönlichen Motive und Handlungsantriebe.

Die Wiener Potentialanalyse basiert auf der Dissertation von Christoph Kabas. Sie liefert Aussagen über die soziale Kompetenz, die Aufgabenkompetenz, das Selbstvertrauen, die Belastbarkeit und die Motivation. Je nach Umfang der Auswertung bewertet sie 16 oder 35 Faktoren in diesen Dimensionen. Jeder dieser Faktoren wird auf einer siebenstufigen Skala von "stark entwickelbar" bis "übersteigert" eingestuft. Damit liefert diese Potentialanalyse in der Auswertung ein übersichtliches Stärken-Schwächen-Profil.

Für den VBC-Verkaufskompetenz-Check wurden aus mehreren bekannten Tests jene Faktoren mit der augen-

scheinlich größten Auswirkung auf das Verkaufsverhalten, entnommen: Kundenorientierung, Brancheninteresse, Verkaufsethik (Verkaufsdimension), Teamorientierung und Führungskompetenz (Gruppenorientierung). Emotionale Stabilität, Selbstorganisation und Flexibilität (Arbeitsweise).

In der erweiterten Version ist zusätzlich eine Eigenschaftsauswertung in folgenden Dimensionen enthalten: Sympathie, Offenheit, Abhängigkeit, Selbstsicherheit, Aktivität, Flexibilität, Idealismus und Beherrschung.

Ein wichtiges Qualitätskriterium von psychologischen Tests ist die Frage, ob sie tatsächlich messen, was sie zu messen vorgeben. Wenn ja, gilt ein Test als valide. Die von uns getesteten Potentialanalysen wurden mit einer Ausnahme zuletzt 2009 validiert: Nur VBC stützt sich auf eine Validierung aus dem Jahr 2007.

Schwarz auf Weiss

Wer eine Potentialanalyse zur Selbsterkenntnis ausfüllt, kann es gar nicht erwarten, die Ergebnisse zu sehen. Alle unsere Teilnehmer liefern eine standardisierte Computer-Analyse. Die Fragebögen werden also nicht händisch ausgewertet. So sind die Ergebnisse auch nicht von den Einschätzungen oder Befindlichkeiten einer Person abhängig.

Allerdings dauerte es unterschiedlich lange, bis unsere Testpersonen ihre Ergebnisse im Email-Eingang hatten. Zwischen einigen Minuten und wenigen Tagen schwankte die Wartezeit. Eine Ausnahme bildet die Wiener Po-



rentialanalyse: Als einziger Anbieter stellen Lackner & Kabas keine reine Online-Analyse zur Verfügung. Ein Feedbackgespräch mit einem ausführlichen psychologischen Interview ist hier zwingend. In allen anderen Fällen wird Analyse bzw. Entwicklungsgespräch optional angeboten.

Insights MDI. Mit über 50 Seiten stellt Insights eine äußerst ausführliche Analyse zusammen. Sie liefert einen Überblick über das eigene Verkaufsverhalten, beschreibt den Wert des Kandidaten für das Unternehmen und liefert für die Verkaufskommunikation nicht nur Analysen, sondern auch Verhaltenstipps zur Verbesserung. Als zweiten Teil findet der Kandidat einen „Verhaltensfaktor Indikator“ mit insgesamt 17 verkaufsrelevanten Faktoren. Zum Teil betreffen sie persönliche Eigenschaften wie „Selbstvertrauen“, oder „Ergebnisorientierung“ zum Teil sind sie handlungsorientiert, wie „Follow up“. Leider werden diese Faktoren nur als Werte von 0 bis 10 dargestellt. Ein Bezug zu Referenzgruppen wäre für die Selbsteinschätzung ebenso hilfreich, wie eine Erklärung zu den Begriffen. Der dritte Teil liefert die Motivatoren-Analyse in den Werten Theoretisch, Ökonomisch, Ästhetisch, Harmonie, Sozial, Individualistisch und Traditionell. Hier sind die Bedeutung der Werte, ihre Ausprägung und die Auswirkung auf das Verkaufsverhalten gut erklärt.

Verhaltensprofil-Analyse. Auch bei Thomas International ergibt sich eine Verkaufspotentialanalyse aus verschiedenen Auswertungen des Fragebogens. Wir haben für unseren Test als Grundlage eine Verhaltensprofil-Analyse mit einer Analyse Vertrieb kombiniert. Weiterführende Beschreibungen der Persönlichkeit, wie sie bei Insights integriert sind, können bei Thomas optional abgerufen werden. Für unsere Verkäufer lieferte Thomas auf je sieben Seiten eine prägnante Beschreibung der typischen Verhaltensweisen. In der Vertriebsanalyse finden sich Stärken/Schwächen-Beschreibungen für Akquisition, Kommunikation, Abschluss, Kundendienst, Präsentation und Verwaltung sowie eine Beschreibung der Entwicklungspotentiale.

Sowohl in der Insights- als auch in der Thomas-Auswertung finden sich Laien gut zurecht, die Ergebnisse sind verständlich aufbereitet. Wer sich mit den zugrundeliegenden Modellen noch nicht beschäftigt hatte, würde sich bei Thomas mit etwas ausführlicheren Erklärungen leichter tun.

Wiener Potenzialanalyse. Wien ist anders. Deshalb gibt es die Wiener Potenzialanalyse auch nicht als reines „Self-service-Onlineprodukt“. Ein qualifiziertes Feedbackgespräch ist hier verpflichtend. Je nach Analyseversion dauert es zwischen einer und fünf Stunden. Im Anschluss an ein psychologisches Interview wird die Auswertung mit dem Kandidaten erläutert. In diese Erläuterung fließen bereits die Intervieweindrücke ein.

Für die Selbstreflexion ist die 20-seitige Auswertung gut aufbereitet. Sie stellt die Ausprägung jedes Items auf einer

siebenteiligen Skala dar und liefert ergänzend eine prägnante und verständliche Beschreibung dieser Ausprägung. Zusätzlich wird die Bedeutung der einzelnen Items und der konkreten Ausprägung für den Verkauf gut erklärt.

Verkaufs-Kompetenz-Check. Der VKC setzt zwar einen interessanten Fokus hinsichtlich der beurteilten Kriterien (siehe Seite 9), liefert aber unserem Eindruck nach nur eine relativ dünne individuelle Beschreibung. Zwar sind die Werte, die unsere Verkäufer in den einzelnen Dimensionen beschreiben, übersichtlich dargestellt. Was die Dimensionen bedeuten, beschreibt der Test im Allgemeinen und nicht als Analyse der Testperson.

Auf der anderen Seite wird die Selbsterkenntnis dadurch unterstützt, dass die acht Verhaltensdimensionen im Vergleich zum Durchschnitt der Berufsgruppe dargestellt werden. So zeigt sich nicht nur, wo bin ich stark und wo nicht, sondern auch, wie stark bin ich im Vergleich zu anderen Verkäufern.

SalesTest Manager. Wie schon erläutert, bezieht sich diese Analyse im Fragebogen nicht auf persönliche Eigenschaften, sondern fragt nach dem konkreten Verhalten in bestimmten Verkaufssituationen. Daher schließt er nicht aus einem bestimmten Verhaltensprofil darauf, was einem Verkäufer leicht oder schwer fällt, was er gerne oder nicht gerne macht, sondern erhebt, ob ein Verkäufer in einer bestimmten Situation erfolgversprechend handelt. Unabhängig davon, ob er das aus seinen natürlichen Verhaltensmustern heraus tut oder nicht. Als Conclusio liefert diese Auswertung konkrete Handlungsempfehlungen für die Verbesserung in den einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs.

Bin ich wirklich so?

Die objektive Validität eines Tests ist die eine Sache. Ob Menschen bereit sind, mit den Ergebnissen einer solchen Potentialanalyse zu arbeiten, eine ganz andere. Sie hängt viel mehr von der subjektiven Einschätzung ab, treffend beschrieben zu sein und von den konkreten Lehren, die sich aus der Beschreibung ziehen lassen.

Durch die Bank waren unsere „Testverkäufer“ der Meinung, sehr konkret – teils sogar erschreckend konkret – beschrieben zu sein. Es zeigte sich auch, dass offenbar jene, die schon häufig Erfahrungen mit Trainings oder Persönlichkeitstest gemacht hatten und sich daher selbst sehr gut kannten, leichter aus den Ergebnissen lernen konnten. Sie konnten rascher ihre eigenen Ideen entwickeln, wo sie konkret aus den Analysen heraus ansetzen müssen. Daher scheint es vor allem für junge Verkäufer, oder Menschen, die neu im Vertrieb sind, sinnvoll, sich nicht auf eigene Faust sich mit den Analyseergebnissen herumzuschlagen. Sie sollten zumindest ein Feedbackgespräch im Rahmen der Analyse in Anspruch nehmen, oder besser noch, die Analyse im Rahmen eines Coachings erstellen lassen. ■