

# „Der Fachkräftemangel im Vertrieb ist deutlich spürbar“

INTERVIEW MIT AXEL SCHWARTZ, GESCHÄFTSFÜHRER DER AXEL SCHWARTZ PEOPLE MANAGEMENT GMBH

*Die Axel Schwartz People Management GmbH macht Personalberatung für die Versicherungswirtschaft mit dem Fokus auf Vertrieb. Dort stellen die Personalexperten weiterhin großen Personalbedarf fest. Daran hat auch die Corona-Krise bisher nichts geändert.*



Axel Schwartz sieht aufgrund des Fachkräftemangels die Bewerber derzeit im Vorteil.

**Herr Schwartz, der Vertrieb ist ein wesentlicher Bestandteil der Versicherer. Der Bereich ist aber auch immer wieder von Umbrüchen geprägt. Wie ist es um die Bedeutung bestellt?**

Der Vertrieb ist und bleibt wesentlicher Erfolgsfaktor der Versicherer. Allerdings sind die Absatzkanäle deutlich differenzierter als früher, somit ist Vertrieb auch deutlich komplexer. Das Bild ist somit bunter geworden, auch durch digitale Geschäftsmodelle. Die Ausschließlichkeit wird auch weiterhin Bedeutung haben. Die Vermittler sind jedoch gefordert, sich noch stärker auf neue Markt- und Kundenerwartungen einzustellen. Hier sehe ich bei vielen noch Luft nach oben. Bei den Maklerpools gehe ich von einer weiteren Konsolidierung aus. Die InsurTechs sehe ich dem jetzigen Trend folgend stärker kooperativ als disruptiv im Verhältnis zu den Versicherern.

**Vor dem Hintergrund von Fusionen, Digitalisierung und Kosteneinsparungen – wie steht es heute um die Wertschätzung für die Vertriebsmannschaft?**

Der Kostendruck bei den Unternehmen ist hoch und wird sich durch Corona verschärfen. Die Digitalisierung hat ab 2020 zusätzlich einen enormen Schub bekommen. Vertrieb ist jedoch auch in Zukunft stärker als jeder andere Unternehmensbereich durch zwischenmenschliche Beziehungen geprägt: Es geht gerade in komplexen Beratungssituationen darum, Vertrauen aufzubauen und/oder Kunden langfristig zu binden. Das geht in hohem Maße maschinell, der Faktor Mensch an der unmittelbaren Schnittstelle zum Kunden wird aber weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Und dieser muss wertgeschätzt und angemessen bezahlt werden.

**Sie selbst sind seit über zehn Jahren in der Personal- und Führungskräftegewinnung tätig. Gibt es etwas, was sich in dieser Dekade besonders geändert hat?**

Der Fachkräftemangel vor allem auch im Vertrieb ist noch deutlicher spürbar als 2010. Die Unternehmen müssen um gute Mitarbeiter werben und nicht umgekehrt. Hier kommt dem Active Sourcing durch die Unternehmen selbst oder mit Unterstützung externer Dienstleister wie uns eine gesteigerte Bedeutung zu. Hinzu kommt, dass gerade Vertrieb weiterhin leider nicht zu den beliebtesten Unternehmensbereichen von Bewerbern gehört. Die Digitalisierung hat auch zu massiven Veränderungen geführt. Hier haben sich die Anforderungen an potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten deutlich erhöht und werden dies noch weiter tun.

### Ihr Haus ist laut WirtschaftsWoche eine der besten Personalberatungsgesellschaften im Bereich Finanzdienstleistungen. Woran wird das festgemacht?

Maßgeblich hierfür ist die Zufriedenheit unserer Auftraggeber mit unserer Dienstleistung. Dies war die Zielgruppe der Befragung. Hier haben wir hervorragend abgeschnitten. Als Gründe wurden unter anderem unsere hohe Branchenkompetenz und Vernetzung in der Versicherungswirtschaft genannt, dies vor allem im Vertrieb und Vertriebsumfeld. Positiv wurden auch die Einfachheit und die Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit genannt.

### Erklären Sie uns kurz Ihre Arbeitsweise?

Unser Unternehmen ist sehr gut prozessual aufgestellt. Darüber hinaus verfügen wir über ein umfangreiches Netzwerk aus potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in der Versicherungswirtschaft. Hinzu kommt die Branchenkompetenz unserer Berater. Diese waren zuvor ausnahmslos alle als Führungskräfte in der Versicherungswirtschaft tätig. Neben unserem eigenen Netzwerk arbeiten wir stark über persönliche oder digitale Direktansprachen. Für die Suche haben wir ein schlagkräftiges Search-Team. Unsere Arbeitsweise wurde im letzten Jahr durch den KeyRecruiter weiter optimiert. Es handelt sich hierbei um ein ausschließlich für uns entwickeltes CRM-System. Wir haben uns hier trotz viel Entwicklungsaufwand in den letzten drei Jahren bewusst für die Eigenentwicklung entschieden. So können wir unsere bewährten Prozesse optimal abbilden und jederzeit schnell und unabhängig auf geänderte Marktanforderungen reagieren.

### Um den richtigen Match zu finden, arbeiten Sie auch mit einem Prozess, den Sie als „Profiling, Searching, Fitting®“ bezeichnen. Wie würden Sie den Prozess in kurzen Worten erklären?

Dies beschreibt unseren Kernprozess von der Definition des Zielprofils über die Suche bis zur Verpflichtung des Kandidaten oder auf

Wunsch auch bis zur Begleitung des dann neuen Mitarbeiters in den ersten Monaten. Das Besondere hieran ist, dass alle Schritte genau aufeinander abgestimmt sind und alle Zahnräder ineinandergreifen, um am Ende den passgenauen Match zu erreichen.

### Die Corona-Krise war das beherrschende Thema 2020. Im vergangenen Frühjahr sagten Sie uns, es habe sich bei der Personalgewinnung bzw. -suche noch nicht so viel geändert. Hat sich das bis zum Ende durchgezogen?

2020 war nach einem schon hervorragenden Jahr 2019 unser bisher umsatzstärkstes Geschäftsjahr. Dass dies so kommt, hätte ich im Frühjahr vor dem Hintergrund Corona nicht prognostiziert. Hier war ich eher verunsichert. Wir haben dann jedoch keine nennenswerte Änderung bei dem Personalbedarf der Unternehmen oder coronabedingte Absagen von Projekten erlebt. Auch potenzielle Kandidaten waren von einzelnen Ausnahmen abgesehen weiterhin gesprächsbereit. Vielleicht werden die Versicherungswirtschaft und somit auch wir nachgelagert 2021 Brems Spuren durch Probleme in anderen Branchen erleben. Andererseits haben wir nun die Hoffnung auf ein Ende der Pandemie durch verschiedene Impfstoffe, sodass ich auch für 2021 zuversichtlich bin.

### Wer wird den Vorteil auf seiner Seite haben: Bewerber oder Arbeitgeber?

Auch 2021 werden die Bewerber den Vorteil auf ihrer Seite haben. Am Fachkräftemangel insbesondere im Vertrieb wird sich nichts ändern.

### Welche Auswirkungen hat dies für das Bewerberprofil? Sicherlich steigen die Anforderungen an die digitale Fitness.

Dies ist unbestritten. Bewerber ohne zumindest digitale Offenheit werden in Zukunft keine Chance mehr haben. Hier sollte auch jeder auf Kleinigkeiten achten: So bin ich immer wieder erstaunt, wenn wir immer noch Lebensläufe im Word-Format bekommen oder wenn ich mir Auftritte von manchen Bewer-

bern in den beruflichen Netzwerken XING und LinkedIn anschau. Hiermit setzt jeder einzelne schon unbewusst ein kleines Signal nach außen, wie es um seine oder ihre digitale Affinität steht.

### Gerade im Vertrieb geht es auch immer wieder um Werte und Compliance. Was verlangt das den beteiligten Parteien ab?

Unternehmenswerte müssen von jedem Manager überzeugend vorgelebt werden. Compliance-Regeln spiegeln diese Werte wider und sollten vom Grundsatz her Vertrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Basis haben. Dies verhindert zum einen vom Vertrieb kaum akzeptierte Regulierungswut, bedingt aber auf der anderen Seite auch klare und ausnahmslose Konsequenzen, wenn Vertrauen missbraucht wird. •

## Ein Tipp für Arbeitgeber

Auch in Krisenzeiten in Personalgewinnung und -entwicklung investieren. Der demografische Wandel und der Bedarf an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden nach Corona fortbestehen.



## Ein Tipp für Bewerber

Durch Corona bedingte nachhaltige Veränderungen, zum Beispiel in den Bereichen Digitalisierung, Arbeitsalltag und Kundenkontakt, für sich als Chance erkennen und sich positiv hierauf ausrichten.