



Ein guter Verkäufer kann sich in den Kunden hineinversetzen.

AUTOR



Christian Stöwe
ist Seniorberater im
Human-Resources-
Management der
Kienbaum Manage-
ment Consultants

GmbH. Als Trainer ist er in den Themenbereichen Vertrieb, Coaching von Vertriebsmitarbeitern, Präsentation und Mitarbeiterführung tätig. Darüber hinaus begleitet und entwickelt er als Coach Vertriebsführungs-kräfte.

www.christian.stoewe@kienbaum.de

Die Anforderungen an erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter nehmen permanent zu. Neben immer komplexer werdenden Dienstleistungen und Produkten (Produkte, die keiner persönlichen Beratung bedürfen, werden in Zukunft schnell und kostengünstig über das Internet vertrieben), sehen sich Vertriebsmitarbeiter mit immer engeren Märkten und immer höheren Anforderungen seitens ihrer Kunden konfrontiert. Entsprechend brauchen Vertriebsorganisationen Mitarbeiter, die dem Anspruch eines echten Vertriebsprofis genügen, um Marktpotenziale optimal auszuschöpfen. Diesen Vertriebsprofi zeichnen nicht nur seine Verhaltenskompetenzen im Kundengespräch aus, sondern auch eine Vielzahl darüber hinausgehender Skills, wie zum Beispiel Zeit- und Selbstmanagement, Strategiekompetenz und unternehmerisches Verhalten. Aber auch diese Kompetenzen genügen häufig nicht, um erfolgreich am Markt zu agieren, wenn sie nicht durch eine entsprechende Motivation und innere Einstellung zum Verkaufen geprägt sind.

Da solche Top-Mitarbeiter nur sehr schwer und wenn überhaupt sehr teuer für das eigene Unternehmen geworben werden können, müssen Vertriebsführungs-kräfte sich häufig mit der zweitbesten personellen Alternative zufrieden geben. Wohlwissend, dass zwischen einzelnen Mitar-

beitern häufig extrem große Leistungsunterschiede bestehen. Es stellt sich unmittelbar die Erkenntnis ein, dass in manchen Vertriebsgebieten und Zielgruppen große Potenziale ungenutzt bleiben. Auf der anderen Seite besteht eine extrem hohe Abhängigkeit von einzelnen toperfolgreichen Außendienstmitarbeitern. Eine Situation, die für professionelle Vertriebsführungs-kräfte nur unbefriedigend sein kann.

Nahe liegende „Lösungen“: Belohnung und Druck

Wie reagieren Vertriebsorganisationen auf diese Herausforderungen? Im Wesentlichen werden zwei Wege zumeist parallel beschritten. Ein Weg besteht darin, die bereits bestehenden Belohnungs- oder auch „Bestrafungssysteme“ weiter zu entwickeln und aktuellen Anforderungen anzupassen. Dies bedeutet konkret, durch alljährlich erhöhte Zielvorgaben Druck auszuüben beziehungsweise zusätzliche Anreize zu schaffen. So wird versucht, die Motivation des einzelnen Mitarbeiters zu steigern, wobei hier häufig die Grundphilosophie lautet „Der könnte mehr leisten, enthält es uns aber vor!“ Die Grenzen solcher Anreizsysteme sind Vertriebsführungs-kräften nicht erst seit Reinhardt Sprengers „Mythos Motivation“ hinlänglich praktisch bekannt: Zusätzlich geschaffene Anreize „nutzen

Die Vertriebsführungs- kraft als Coach

In vielen Vertriebsorganisationen wird der zunehmende Druck am Markt unmittelbar an die Außendienstmitarbeiter weitergeleitet. Unterstützung bei ihrer Entwicklung als Verkäufer erhalten diese oft lediglich durch zeitlich begrenzte Trainingsmaßnahmen. Ein intensives Coaching durch den unmittelbaren Vorgesetzten stellt eine erfolgreiche Alternative dar, wenn dieser über die notwendigen Coachingkompetenzen verfügt.

sich ab“ und werden schon nach kurzer Zeit als selbstverständlich betrachtet. Es entsteht langfristig eine Kultur des nur Leistens, was besonders belohnt wird, das heißt langfristig wird Eigeninitiative und gesamtunternehmerisches Denken eher gehemmt als gefördert.

Anders wirkt dahingegen die Ausübung zunehmenden Drucks. So treibt die Angst um die eigene wirtschaftliche Situation oder Zukunft im Unternehmen zwar an, verbessert jedoch in der Regel nicht das eigene Verhalten. Im Gegenteil: Unter Druck werden in der Regel alte, in diesem Fall Misserfolgsstrategien, eher noch intensiviert, es folgt ein „mehr desselben“ im eigenen Verhalten. Die langfristigen Folgen können unter anderem Krankheit, Fluktuation oder Druckverkauf beim Kunden sein, aus dem nicht unerheblicher langfristiger Schaden am Markt entsteht. Sowohl Belohnung als auch Bestrafung müssen permanent aufrecht erhalten werden, um konsequent zu wirken.

Probeme bei Verhaltenstrainings

Parallel oder alternativ dazu wird häufig ein zweiter Weg beschritten, nämlich die Teilnahme von Vertriebsmitarbeitern an Verhaltenstrainings. Auch die damit verbundenen Schwierigkeiten sind hinlänglich

bekannt und in der alltäglichen Praxis erlebbar. So sind Trainingsmaßnahmen im Bereich Vertrieb häufig kaum in der Lage, die individuellen Problemlagen der einzelnen Vertriebsmitarbeiter intensiv zu bearbeiten. Dazu gehört zum Beispiel das häufig komplexe Zusammenspiel von Familien, Kollegen, Freunden und der eigenen Persönlichkeit mit besonderen Werten, Fertigkeiten und Motiven. Auch die wahre Komplexität der individuellen Verkaufssituation kann häufig nicht vollständig berücksichtigt werden, wie zum Beispiel eine regionale Konkurrenzsituation oder die spezielle Struktur des eigenen Vertriebsgebietes. Entsprechend erscheinen Trainingsmaßnahmen stärker geeignet, eine verkäuferische Basis zu schaffen, indem Grundtechniken und Fertigkeiten vermittelt werden, die der Einzelne selbstständig in seiner Verkaufssituation umsetzen muss. Für Mitarbeiter, die über diese Kompetenzen im ausreichenden Maße verfügen, kann eine solche Trainingsmaßnahme eher ein „Feinschliff“ sein, indem zum Beispiel inner-

halb eines Trainings mit Kollegen Best Practices und Tipps ausgetauscht werden oder neuere Techniken und Ansätze erlernt werden.

Training allein reicht nicht aus

Trotz dieser zweifelsohne positiven Einflüsse zeigt die Praxis, dass die wesentlichen persönlichen Hürden und Engpässe des einzelnen Vertriebsmitarbeiters durch Trainingsmaßnahmen allein nicht überwunden werden können. Es entspricht dem alltäglichen Erleben vieler Führungskräfte im Vertrieb, dass die beiden Wege Belohnungssystem und Trainingsmaßnahme die „Problemfälle“ unter ihren Mitarbeitern nicht lösen können und keine substanziellen Ergebnissteigerungen bewirken. Problemfälle sind nicht nur schwächere Mitarbeiter, sondern auch Top-Performer, die weiterhin zu motivieren und an das eigene Unternehmen zu binden sind.

In dauerhaft erfolgreichen Vertriebsorganisationen kristallisiert sich zunehmend ein weiterer Weg als signifikanter Erfolgs-

**Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter
persönlich begleiten, sind sie
veränderungswilliger und leisten mehr**

faktor heraus – die klare Ausrichtung der Vertriebsführungskräfte auf ihre Rolle als Coach ihrer Mitarbeiter. Dabei bezeichnet Coaching hier ein entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten, wie es in seinem Ursprung schon auf die 70er und 80er Jahre zurückgeht (vergleiche management & training 4/2000). Es geht um die systematische und zielorientierte Entwicklung von Verkäuferpersönlichkeiten, ein gleichermaßen komplexer wie individueller Prozess. Betrachtet man die Ursachen, warum Belohnungssysteme oder Trainingsmaßnahmen den wesentlichen Herausforderungen in der Leistungssteigerung von Vertriebsmitarbeitern nicht gerecht werden, so stellt man schnell fest, dass diese zwar am Individuum ihre Wirkung entfalten sollen, dabei jedoch keinesfalls wirklich individuell sind. Entsprechend kann der einzelne Mitarbeiter nur bedingt auf seinem individuellen Entwicklungsstand erreicht, gefordert und entwickelt werden. Dies besonders, wenn nicht durch eine

systematische Vor- und Nachbereitung mit der Führungskraft der erfolgreiche Transfer sichergestellt wird.

Konkretes Vorgehen

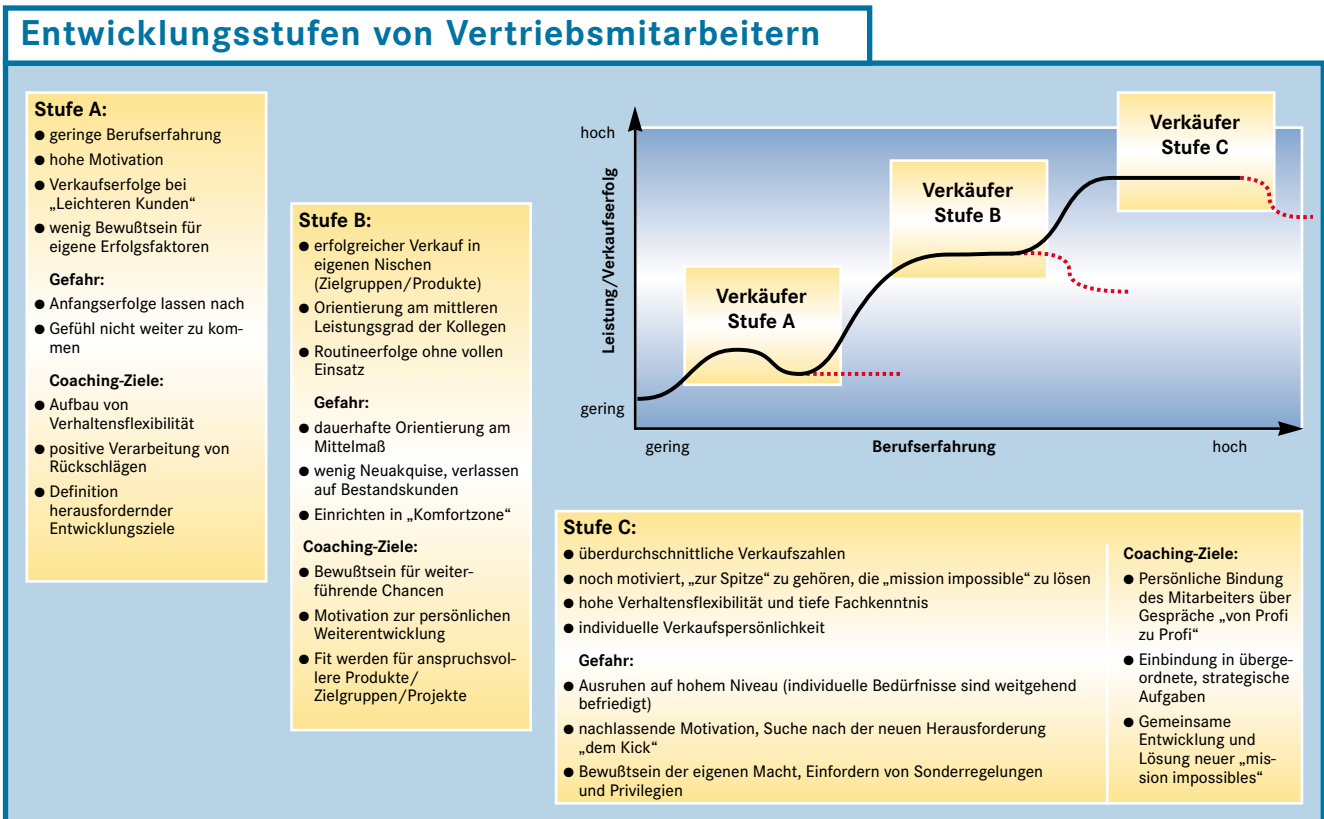
Bei Vertriebsmitarbeitern können im Wesentlichen drei Entwicklungsstufen unterschieden werden. Anhand der dargestellten Kurve lassen sich bei Verkäufergruppen typische Motivationstendenzen und notwendige Maßnahmen der Unterstützung definieren. Es ist möglich, auf jeder der drei Stufen stehen zu bleiben, ohne sich weiter zu entwickeln. Ziel ist es, eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter über ihre berufliche Entwicklung hin zu gewährleisten und sie zielgerichtet auf ein Maximum ihrer individuellen Leistungsfähigkeit hin zu entwickeln.

Konkret sieht die Herausforderung für die Vertriebsführungskraft so aus, dass er oder sie zunächst eine differenzierte Diagnose der individuellen Situation des ein-

zelnen Mitarbeiters vornehmen muss, um daraufhin gezielt individuelle Hilfestellungen anbieten zu können und Verhaltensänderungen zu unterstützen. Dies kann durch regelmäßig stattfindende intensive Coachinggespräche unter vier Augen erfolgen, häufig in Verbindung mit unmittelbarer „Begleitung“ des Mitarbeiters im Außendienst.

Der Prozess des Coachings der Vertriebsmitarbeiter sollte dabei folgende Schritte umfassen:

- ❶ Einführung des Coachings durch ein intensives Gespräch mit jedem Mitarbeiter, in dem gegenseitige Erwartungen und Coaching-Spielregeln festgelegt werden.
- ❷ Gemeinsame Analyse der individuellen Problembereiche und Stärken des einzelnen Mitarbeiters. Berücksichtigung der individuellen Entwicklungsstufe.
- ❸ Arbeit an der Verhaltensveränderung des Einzelnen durch Feedback, kriti-



sche Reflektion, praktische Tipps und Unterstützung.

- ④ Einschätzung der individuellen Entwicklungserfolge und Definition weiterführender Entwicklungsschritte.

Wichtig ist hierbei ein anderes Selbstverständnis, als es oft bei der unmittelbaren Begleitung von Vertriebsmitarbeitern durch die Führungskraft zu beobachten ist:

- ▶ Der Coach versucht nicht, dem Mitarbeiter seinen Stil „aufzudrücken“.
- ▶ Der Coach weiß nicht alles besser oder „wie es eigentlich geht“.
- ▶ Der Coach ist nicht der Leistungskontrolleur, der nachfolgend bestraft oder belohnt, sondern:
- ▶ Der Coach sieht seinen Vertriebsmitarbeiter als seinen Kunden.
- ▶ Der Coach unterstützt dabei, eigene Erfolgsstrategien zu entwickeln, zeigt Chan-

cen auf, eigene Ressourcen zu entdecken und einzusetzen.

- ▶ Der Coach hilft, individuelle Hürden zu überwinden, indem er seinen Mitarbeiter ganzheitlich als Mensch mit persönlichen Werten und Wünschen anerkennt und diesem hilft, persönliche Lösungsstrategien zu entwickeln.

Kompetenzen der Vertriebsführungskraft als Coach

Im Wesentlichen benötigt der Coach für eine erfolgreiche Tätigkeit ein möglichst umfassendes Verhaltensspektrum sowohl im diagnostischen, als auch im Verhaltensveränderungsbereich. Dabei ist es erklärtes Ziel, bei der Entwicklung der Vertriebsführungskräfte zum Coach diese Kompetenzen mit ebenso einfachen wie wirkungsvollen Mitteln zu erweitern.

So ist es zum Beispiel Teil der diagnostischen Kompetenz des Coaches, die jewei-

lige Entwicklungsstufe des einzelnen Vertriebsmitarbeiters differenziert analysieren zu können. Darüber hinaus sollte er in der Lage sein, anhand eines einfachen Mitarbeitertypenmodells zunächst eine grundlegende Einschätzung seiner Mitarbeiter hinsichtlich verschiedener Verhaltensstile vornehmen zu können. Einen Betrag hierzu kann zum Beispiel eine einfache Unterscheidung nach den zwei grundlegenden Merkmalen Extra-/Introversion und sachlicher/emotionaler Orientierung darstellen. Hieraus ergeben sich in Kombination vier verschiedene Verhaltenstypen, die eine Basis für eine weiter gehende individuelle Einschätzung bilden können. Auch kann der Vertriebsführungskraft als Coach ein Analysebogen als diagnostisches Hilfsmittel an die Hand gegeben werden, in dem wesentliche Verhaltens- und Motivationsaspekte von Vertriebsmitarbeitern systematisch

Aufbau von Coachingkompetenz

Der Prozess zur Vermittlung der Rolle und des Selbstverständnisses als Coach sowie grundlegender Verhaltenskompetenzen hat sich in folgenden Schritten bewährt:

- 1 Als Basis die Durchführung einer eintägigen Standortbestimmung, bei der ein externer Berater die individuellen Ressourcen und Entwicklungsbereiche für die Aufgabe gemeinsam mit der Führungskraft identifiziert. Dabei sollte bereits eine intensive Arbeit an ersten Entwicklungsbereichen erfolgen, damit die Führungskraft am Beispiel des externen Coaches das Selbstverständnis und positive Verhaltensweisen unmittelbar selbst erlebt.
- 2 Auf der Basis des individuellen Entwicklungsbedarfs bekommen die Vertriebsführungskräfte Gelegenheit, in kleinen Gruppen an maßgeschneiderten Trainingsmaßnahmen zum Thema Coaching teilzunehmen, um grundlegende oder weiterführende diagnostische und Inter-

ventionskompetenzen zu erlernen. Darüber hinaus sollte hier Raum gegeben werden, mit Kollegen einzelne Problemfälle zu besprechen und erlernte Modelle und Strategien direkt praktisch anwenden zu können.

- 3 Zur Abrundung der individuellen Verhaltenskompetenz als Coach erfolgt eine eintägige Einzelbegleitung der Führungskräfte durch einen externen Coach, um nach bereits erfolgten Praxisphasen individuelle Stärken und weitere Entwicklungsfelder vertieft analysieren und bearbeiten zu können. Als besonders effektiv zeigt sich hier in der Praxis nicht nur die Besprechung aktueller Fälle, sondern auch die unmittelbare Begleitung der Führungskraft in Gesprächssituationen im eigenen, realen Arbeitsumfeld. Durch den externen Coach können so ein Entwicklungs-Feedback und weitere Ideen, Anregungen und praktische Modelle gegeben werden.

erfragt werden, um so zu einer differenzierten Gesamteinschätzung zu gelangen.

Neben dieser diagnostischen Kompetenz bedarf es selbstverständlich einer Verhaltensveränderungskompetenz, bei der auf vorhandene Ressourcen der Vertriebsführungskräfte zurückgegriffen werden kann. So bilden auch hier eigene verkäuferische Kompetenzen, wie zum Beispiel Fragetechniken und Argumentationsstrategien eine gute Grundlage. Weiterführend sind auch hier Interventionstechniken, die vielen Führungskräften bereits vertraut sind, systematisch einsetzbar, wie zum Beispiel Grundlagen der Transaktionsanalyse, des Neurolinguistischen Programmierens oder ähnlichem. Ergänzend hierzu können Vertriebsführungskräften Modelle zur Problemlösung an die Hand gegeben werden, wie zum Beispiel Kriterien einer lösungsorientierten Problemdefinition (zum Beispiel Veränderbarkeit, eigene Wirksamkeit). Ein Erfolgsfaktor besteht darin, diese Coachingkompetenz der Führungskräfte individuell und an vorhandenen Ressourcen orientiert zu entwickeln.

Die Investition lohnt sich

Es stellt zweifelsohne eine große Herausforderung für Führungskräfte im Vertrieb dar, in der Rolle als Coach ihrer Mitarbeiter kompetent und erfolgreich zu agieren. Dabei bedarf es erfahrungsgemäß einiger Schritte und Änderungen im persönlichen Verhalten, ein oft intensiver Lern- und Erfahrungsprozess, der jedoch mittelfristig zum Erfolg führt. Sicherlich ein Ansatz, der mehr persönlichen Engagements und Einsatzes bedarf, als die Durchführung einer „Motivationsveranstaltung“. Es handelt sich um eine lohnende Investition für Vertriebsführungskräfte und Vertriebsmitarbeiter, die sich dadurch auszeichnet, beide Zielgruppen langfristig auf sich schnell wandelnde Umfeldvariablen einzustellen und erfolgreich agieren zu können. Es werden Persönlichkeiten entwickelt, die steigenden Anforderungen mehr als nur gerecht werden können. Ein Garant für gute Ergebnisse in schwieriger werdenden Zeiten. ■