

Verkaufen ist eine Profession - Coachen auch

Für das Verkaufen komplexer Produkte und Dienstleistungen genügt es nicht Mitarbeiter*innen auf zwei Seminare zu schicken, um sie als Verkäuferinnen zu qualifizieren. Sie benötigen Unterstützung im Verkaufs- bzw. Vertriebsalltag - zum Beispiel durch Vertriebscoaches.



Ausbildung absolviert haben, doch keine zum Verkäufer.

Verkaufen ist ein Prozess

Verkäuferinnen erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen müssen u.a. zunächst die Erfolg versprechenden Kunden identifizieren. Sie müssen zudem Strategien entwerfen können, wie sie diese Zielkunden kontaktieren und ihnen bildhaft vor Augen führen, dass ihr Produkt bzw. ihre Leistung ihnen einen Nutzen bietet. Doch dies allein genügt nicht. Danach müssen sie - im Kontakt mit dem Kunden - diesen Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen. Dies ist eine schwierige Aufgabe - nicht nur, weil die Kundenbedürfnisse vielschichtiger als beim Verkauf von Brötchen sind. Hinzu kommt: An der Kaufentscheidung für diese Produkte und Dienstleistungen sind meist mehrere Personen direkt oder indirekt beteiligt. Und der Verkauf ist ein Prozess, der sich oft über Wochen und Monate, zuweilen sogar Jahre erstreckt. Hierbei benötigen die Verkäuferinnen eine aktive Unterstützung. Doch welche?

Das klassische Vorgehen, wenn Unternehmen verkäuferische Defizite bei ihren Mitarbeiterinnen registrieren, ist: Sie schicken diese in ein Seminar. Zum Beispiel zum Thema „Gesprächsführung“ oder „Einwandbehandlung“ - oder (der neuste Trend) „Agiles Verkaufen“. Deshalb zählen die Verkäuferinnen zu den am intensivsten trainierten Mitarbeitergruppen in den Unternehmen. Sie können oft sozusagen im Schlaf herunterbeten, wie z. B. ein Verkaufsgespräch aufgebaut sein sollte. Auch dass das „Nein des Kunden“ häufig bedeutet „Jetzt nicht“ oder „Zu diesen Konditionen nicht“, wissen sie. Trotzdem bringen sie nicht die gewünschten „PS auf die Straße“. Denn ihr Kopf ist zwar mit Wissen vollgestopft, doch sie können dieses häufig nicht auf ihren Arbeitsalltag und den individuellen Kundenkontakt übertragen.

Das erkannten in den zurückliegenden Jahren viele Unternehmen. Deshalb reifte in ihnen die Erkenntnis: Wir müssen unsere Mitarbeiterinnen auch im Vertriebsalltag unterstützen - z. B. dabei,

Verkaufen kann jeder. Dieses Credo haben viele Entscheider in Unternehmen verinnerlicht. Entsprechend verfahren sie oft bei der Auswahl der Vertriebsmitarbeiter*innen. Nicht selten werden Mitarbeiterinnen aus dem Innendienst in den Vertrieb „abkommandiert“ - ohne vorab seine Qualifikation und Motivation hierfür zu prüfen. Dabei sollten z.B. diese Fragen gestellt werden:

- Schöpfen unsere Verkäuferinnen die Markt- und Kundenpotenziale aus?
- Entspricht die Ausbildung unserer Verkäuferinnen bzw. die Unterstützung, die wir ihnen gewähren, noch den Markterfordernissen?

Allmählich ändert sich diese Denke - v.a. in den Unternehmen, die in weitgehend gesättigten Märkten agieren. Denn je höher der Wettbewerbsdruck, desto häufiger machen Unternehmen die Erfahrung: Unsere Vertriebsmitarbeiterinnen können sich zwar bei Schönwetter im Markt behaupten, doch bläst ihnen der Wind ins Gesicht, sind sie überfordert und benötigen eine systematische Unterstützung, sonst gelingt es ihnen weder potenzielle Kunden zu identifizieren, bei Bestandskunden zusätzliche Absatzchancen zu identifizieren oder Interessenten zu einer Kaufentscheidung zu führen - u. a. weil sie zwar z. B. eine Techniker*innen-

für bestimmte Kunden(-gruppen) und Produkte zielführende Handlungsstrategien zu entwerfen und umzusetzen. Diese Aufgabe wahrzunehmen, wurde oft als Führungsaufgabe definiert, die zwar an erfahrene Mitarbeiter*innen oder externe Beraterinnen delegiert werden kann, doch eine Führungsaufgabe bleibt.

Coaching-Kompetenz fällt selten vom Himmel

Die Praxis zeigt jedoch: Viele Führungskräfte im Vertrieb nehmen diese Aufgabe ungenügend wahr. Und: Sie fühlen sich von ihr überfordert. Zentrale Ursache: Beim Vorbereiten ihrer Führungskräfte auf ihre Coachingfunktion verfahren die Unternehmen nicht selten wie beim Vorbereiten ihrer Verkäuferinnen auf ihre Aufgaben: Sie schicken die Führungskräfte auf ein Seminar. Dort erfahren sie dann, warum ein Coachen der Mitarbeiterinnen wichtig ist; außerdem lernen sie die relevanten Coachinginstrumente kennen. Danach erhalten sie den Auftrag: „Coacht fortan Eure Mitarbeiterinnen“. Dabei wird übersehen, dass

- ein erfolgreiches Coachen der Mitarbeiterinnen ein bestimmtes Selbstverständnis der Führungskraft erfordert und
- das Entwickeln der Mitarbeiterinnen ein Prozess ist, der ebenso professionell gemanagt werden muss wie das Führen von Kunden zur Kaufentscheidung.

Zu wenig beachtet wird auch: Die nötige Kompetenz zum Coachen von Mitarbeiterinnen fällt nicht vom Himmel. Sie entwickelt sich allmählich - und zwar in einem längerfristigen Trial-and-Error-Prozess, bei dem das eigene Handeln immer wieder analysiert und optimiert wird. Deshalb bilden immer mehr Unternehmen ihre Führungskräfte im Vertrieb berufsbegleitend zu Vertriebs- oder Salescoachs aus. Diese Weiterbildungen erstrecken sich in der Regel über einen längeren Zeitraum - zum Beispiel zwölf Monate. Außerdem sind sie modular aufgebaut. Das heißt: Das für das Coachen nötige Wissen wird den Führungskräften in wohl dosierten Portionen vermittelt. Ähnlich wie bei einer guten Verkäuferinnenausbildung: Auch da wird den (angehenden) Verkäuferinnen das erforderliche Know-how nicht in einem einwöchigen Kompaktseminar vermittelt; vielmehr wird es ihnen in vielen, kleineren Schulungseinheiten beigebracht, an die sich jeweils Praxisphasen anschließen, in denen die Verkäuferinnen das Gelernte in den Arbeitsalltag übertragen können.

Lernen entlang des Arbeitsalltags

Weiteres Merkmal einer guten Vertriebs- oder Salescoach-Ausbildung: Das Lernen erfolgt in

den einzelnen Modulen weitgehend anhand von Aufgaben und Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmerinnen. Dies ist gerade bei Mitarbeiterinnen im Vertrieb wichtig - unabhängig davon, ob diese Verkäuferinnen oder Führungskräfte sind. Denn die Mitarbeiterinnen im Vertrieb sind in der Regel pragmatische Macher. Das heißt: Wenn sie nicht unmittelbar erkennen „Das ist für meine Arbeit wichtig“, haken sie die Inhalte für sich schnell ab. Sie lassen sich nicht auf die Lerninhalte ein und sind nicht bereit ihr bisheriges Verhalten zu hinterfragen und neue Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln.

Selbst- und Führungsverständnis überdenken

Letztgenanntes ist jedoch nötig, damit z. B. die Führungskräfte im Vertrieb ihre Aufgabe „Mitarbeiterinnen coachen“ mit Überzeugung und professionell wahrnehmen. Deshalb starten die meisten Vertriebs- und Salescoach-Ausbildungen mit einem Baustein, in dem sich die Teilnehmer nochmals gezielt fragen:

- Welches Selbstverständnis habe ich als Führungskraft?
- Was ist meine Aufgabe und Funktion in der Organisation?
- Wie sollte ich mich verhalten sowie meinen Arbeitsalltag gestalten, damit ich meine (Führungs-) Aufgabe erfülle?

Diese Selbstreflexion ist auch nötig, weil die Leistung der Führungskräfte im Vertrieb stark an den erreichten Zahlen gemessen wird. Dem entspricht ihr Verhalten. Auch sie führen ihre Mitarbeiterinnen oft weitgehend über Zahlen und übersehen dabei: Die Zahlen sind das Ergebnis von Prozessen bzw. eines Verhaltens, das (sie und) ihre Mitarbeiterinnen in der Vergangenheit zeigten. Sie übersehen zudem oft, dass es nicht ihr Job als Führungskraft ist, das (Nicht-)Erreichen der gewünschten Zahlen zu konstatieren. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, die Prozesse in ihrem Bereich so zu gestalten und ihre Mitarbeiterinnen im Vertriebsalltag so führen, dass die definierten Ziele erreicht werden. Dieses Bewusstsein gilt es, in der Vertriebs- oder Salescoach-Ausbildung bei den Führungskräften zu erzeugen. Denn dann nehmen sie, sofern ihnen auch das nötige Können zum Coachen der Mitarbeiterinnen vermittelt wird, diese Aufgabe in ihrem Arbeitsalltag auch wahr.

Die Autoren:

Klaus Kissel und Uwe Reusche sind Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens ifsm, das u. a. Sales- und Vertriebscoachs ausbildet. Nähere Infos www.ifsm-online.com.