

Foto: ©mark wragg/!Stockphoto.com

Hauptziel „Verkaufszahlen steigern“ erreicht!

Klaus Kissel & Uwe Reusche

Mit Sales-Coaching haben die Vertriebsbereiche der meisten Finanzdienstleister positive Erfahrungen gesammelt. Die Ergebnisse einer Untersuchung lassen sich auch auf andere Branchen übertragen.

Welche Erfahrungen haben die Vertriebsbereiche der Finanzdienstleister und ihre Mitarbeiter mit dem Personalentwicklungsinstrument (Sales-)Coaching gesammelt? Dies wollte das Institut für Salesmanagement (ifsm), Urbar bei Koblenz, wissen. Deshalb unterstützte es eine Untersuchung zu diesem Thema, die die Wirtschaftsinformatikstudentin Marina Vondran im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchführte.

Der Untersuchung zugrunde lag eine schriftliche Befragung von Geldinstituten und ihren Mitarbeitern, die bereits mit dem Instrument Coaching praktische Erfahrung gesammelt haben. Zudem wurden für die Untersuchung Sales Coaches befragt, die zu meist als Angestellte für die verschiedenen Kreditin-

stitute arbeiten. Insgesamt füllten 19 Führungskräfte und Personalentwickler von Sparkassen sowie Genossenschafts- und Privatbanken die standardisierten Fragebogen aus. Außerdem nahmen 13 Sales Coaches sowie 26 Coachees, also Mitarbeiter, die bereits gecoacht wurden, an der Befragung teil. Die Ergebnisse lassen sich auch auf andere Dienstleistungsunternehmen übertragen.

Zufriedene Mitarbeiter zeigen mehr Einsatz

Die Untersuchung ergab: Bei allen Dienstleistern, die das Vertriebscoaching aktiv nutzen, lautet das hiermit verbundene übergeordnete Ziel: „die Verkaufszahlen steigern“. Als weitere wichtige Ziele wur-

HIER LESEN SIE ...

- wie Sales-Coaching als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt werden kann,
- wie die Ziele des Coachings erreicht werden,
- warum auch Führungskräfte gecoacht werden sollten.

den ein Steigern der Cross-Selling-Quote sowie der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden genannt - also Punkte, die zumindest mittel- und langfristig ebenfalls zu besseren Verkaufszahlen führen, da zufriedene Mitarbeiter einen größeren Einsatz zeigen und zufriedene Kunden eine engere (Geschäfts-)Beziehung zum Institut bzw. Unternehmen eingehen (siehe Grafik unten links).

Die drei genannten Hauptziele der Finanzdienstleister beim Coachingeinsatz wurden offensichtlich erreicht. So betonten die meisten befragten Personalentwickler und Führungskräfte, durch das Coaching seien die Verkaufszahlen gestiegen. Zudem seien Mitarbeiter und Kunden zufriedener. Außerdem habe sich die Beratungsqualität durch das Vertriebscoaching verbessert (siehe Grafik unten rechts).

Entsprechend äußerten sich die gecoachten Mitarbeiter. Sie betonten unter anderem, bedingt durch das Coaching hörten sie in Verkaufsgesprächen aktiver zu und nahmen sie Cross-Selling-Signale besser wahr. Zudem planten sie ihre Verkaufsgespräche zielführender, was zu besseren Verkaufszahlen führt (siehe Grafik Seite 40 oben links).

Möglichst auch Führungskräfte coachen

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass fast alle befragten Banken mit dem Personalentwicklungsinstrument (Sales-)Coaching positive Erfahrungen gesammelt haben - sowohl aus Sicht ihrer Personalverantwortlichen als auch ihrer Mitarbeiter. Von untergeordneter Bedeutung scheint dabei zu sein, ob das Coaching durch interne oder externe Coaches erfolgt. In beiden Fällen wird das Coaching als hilfreich erfahren. Positiv wirkt es sich auf die Beurteilung jedoch aus, wenn nicht nur die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt gecoacht werden, sondern auch deren Vorgesetzte - und zwar aus Sicht der Mitarbeiter und der Führungskräfte. So betonten zum Beispiel die Führungskräfte, die ein Coaching erhielten, ihr Führungsstil habe sich hierdurch verändert und sie könnten nun besser auf ihre Mitarbeiter eingehen und diese unterstützen.

Dies registrieren auch ihre Mitarbeiter. Weshalb sie ihrerseits betonten, dass ihre Chefs gecoacht würden (beziehungsweise wurden), sei bereichernd für das Team und helfe ihnen im Arbeitsalltag. Dabei fällt auf, dass Mitarbeiter das Coaching durch ihre Führungskräfte besonders positiv bewerten, wenn diese eine (Sales-)Coach-Ausbildung durchlaufen haben. Dies legt die Vermutung nahe, dass bedingt durch die (Methoden-)Kompetenz, die die Führungskräfte in dieser Ausbildung erwerben, auch die Qualität des Coachings steigt. Und dies wirkt sich wiederum positiv auf die Akzeptanz sowie Effizienz dieses Personalentwicklungs- und Führungsinstruments aus.

Mitarbeiter wollen sich entwickeln

Auffallend ist: Die Führungskräfte sowie Mitarbeiter, die sich zum Vertriebscoach ausbilden ließen, taten dies meist nicht auf Wunsch ihres Arbeitgebers, sondern aus eigenem Interesse - sei es, weil sie es für ihre Funktion in der Organisation oder für ihre weitere berufliche Entwicklung als wichtig erachteten (siehe Grafik Seite 40 oben rechts).

Das zeugt von einem hohen Engagement der Mitarbeiter sowie einer hohen Identifikation mit den Zielen ihrer Arbeitgeber. Diesen Einsatzwillen sollten die Unternehmen stärker nutzen - zum Beispiel, indem sie ihren Vertriebsmitarbeitern eine Ausbildung zum Sales Coach ermöglichen oder ihre Personalentwickler Mitarbeiter mit einem entsprechenden Potenzial zumindest auf diese Weiterbildungsmöglichkeit hinweisen, um ihnen neue Entwicklungsperspektiven zu eröffnen.

Dies erscheint auch sinnvoll, weil die Vertriebsmitarbeiter - zumindest in Banken - immer jünger werden und laut Aussagen mehrerer Befragungsteilnehmer die Fluktuationsrate bei ihnen sehr hoch ist. Die jungen Mitarbeiter sind jedoch die Zukunft der Unternehmen, ganz gleich in welcher Branche. Zudem stehen sie einem Vertriebscoaching sehr offen und positiv gegenüber, da sie es als eine gezielte individuelle Förderung und Unterstützung in ihrem Arbeitsalltag erfahren. Diese positive Grundhaltung

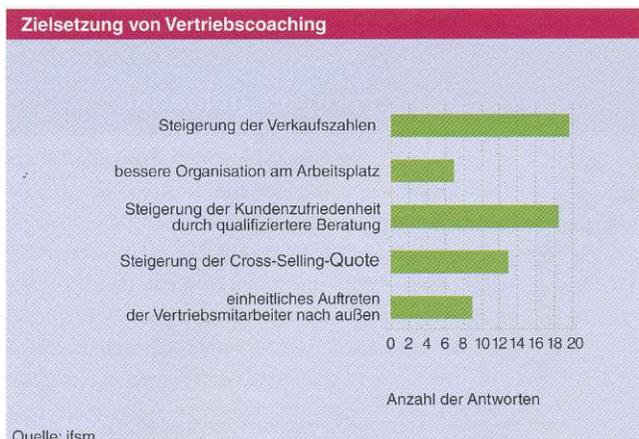


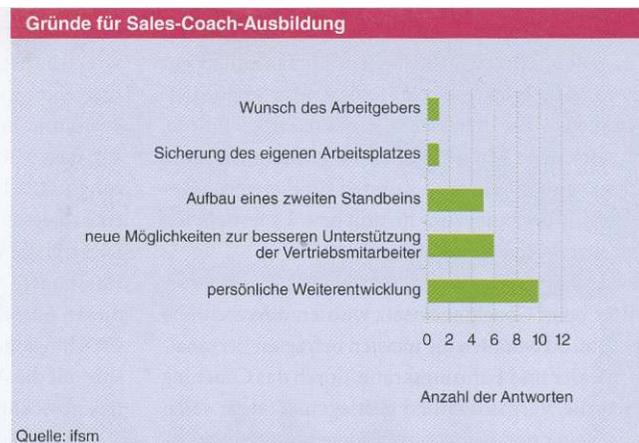
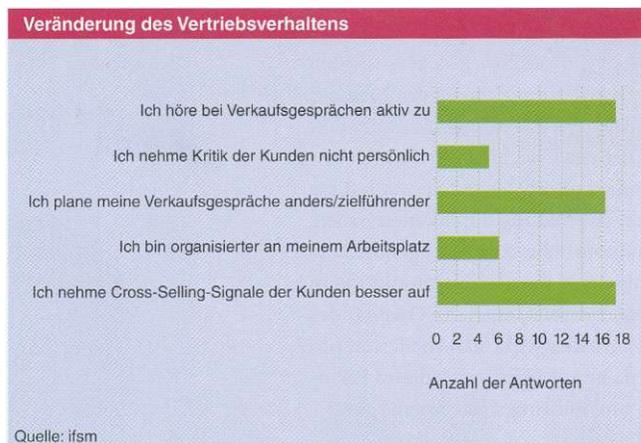
AUTOREN

Klaus Kissel und Uwe Reusche

Geschäftsführer des ifsm
Institut für Salesmanagement

www.ifsm-online.com





sollten die Unternehmen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung nutzen, zumal sie vereinzelt bereits über Nachwuchsprobleme und beim Besetzen von Führungspositionen im Vertrieb klagen.

Bei der Auswahl der Coachingunternehmen beziehungsweise Anbieter von Sales-Coach-Ausbildungen sollten die Unternehmen unbedingt auf deren Referenzen achten. Außerdem sollten sie sich bei anderen Unternehmen beziehungsweise deren Personalern nach deren Erfahrungen mit den jeweiligen Anbietern erkundigen. Dies hat sich in der Praxis bewährt.

Bedingt dadurch, dass heute Coachings zunehmend durch Führungskräfte beziehungsweise (in- oder externe) Mitarbeiter wahrgenommen werden, die eine (Zusatz-)Ausbildung als Coach absolviert haben, hat sich die Qualität des Coachings erhöht. Das registrieren auch die Mitarbeiter. Sie sind heute zufriedener mit dem Coaching als sie es früher waren. Deshalb sollten die Unternehmen diesen Weg weitergehen, da er auf Zustimmung stößt und dies die beste Voraussetzung für ein Gelingen der Coachingmaßnahmen ist.

Der Wunsch, gecoacht zu werden, sollte vom Coachee ausgehen

Eine Voraussetzung dafür, dass Coaching die gewünschten Früchte trägt, ist und bleibt jedoch, dass es sich auf freiwilliger Basis vollzieht. Der Wunsch, gecoacht zu werden, sollte vom Coachee ausgehen. Zudem sollte das Coaching, soweit möglich, in Form eines Einzel- und nicht Gruppencoachings erfolgen - unter anderem, weil dies dem Wunsch der Mitarbeiter nach individueller Förderung entspricht.

Wichtig ist auch, dass beispielsweise die coachenden Führungskräfte eine entsprechende Ausbildung oder Weiterqualifizierung durchlaufen haben und folglich auch klar zwischen ihrer Rolle als Coach sowie als Vorgesetzter ihrer Mitarbeiter differenzieren können. Ansonsten sind Missverständnisse und Ablehnung programmiert und eine Chance zur Weiterbildung aller Beteiligten vertan. Außerdem wird es dann schwer, das verloren gegangene Vertrauen in Coaching wieder aufzubauen. «