

# Sicherheit geben, Vertrauen herstellen

Die Coronakrise hat etwas Transformatives. Eine Rückkehr in die alte Normalität wird es nicht mehr geben. Die Vertriebsarbeit wird sich drastisch verändern und damit auch neue Kompetenzen erfordern. Insofern ist gerade jetzt die Coaching-Kompetenz der Führungskräfte gefordert. Doch sind sie darauf vorbereitet?

Wer schon einmal versucht hat, mit der anderen Hand zu schreiben, hat erkannt: Der Prozess dauert länger und das Ergebnis hat nur begrenzt Ähnlichkeit mit der gewohnten Unterschrift. Genau wie jeder seine Verhaltensroutine beim Schreiben entwickelt hat, so greift der Verkäufer im Arbeitsalltag auf Gewohnheiten zurück. Das hat Vorteile, da oft schnelles Entscheiden und Handeln erforderlich sind. Ändern sich allerdings die Rahmenbedingungen, etwa durch die Coronakrise oder die digitale Transformation, werden Routinen schnell zum Hemmschuh. Verkäufer fühlen sich nun, als würden sie mit der anderen Hand schreiben.

Regelmäßige Coaching-Gespräche helfen dem Mitarbeiter dabei, die nötige Sicherheit zu gewinnen und geben der Führungskraft eine gute Gelegenheit zu schauen, inwieweit die neuen Fertigkeiten in der Tagesarbeit Wirkung zeigen und ob gegebenenfalls weitere Unterstützung erforderlich ist.

Für Nationaltrainer Jogi Löw zum Beispiel gibt Coaching „Energie“ und „Leben“ in eine Mannschaft. Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Rollen, die eine Führungskraft als Coach in Entwicklungsprozessen übernimmt. Dabei wird deutlich,

dass es nicht allein um Feedback, sondern ebenfalls um Motivation und Treiben des Veränderungsprozesses oder einer strategischen Initiative geht.

## Coaching wird unterschiedlich gelebt

Viele Führungskräfte im Vertrieb sehen ihre Coaching-Rolle erfüllt, wenn sie zusammen mit dem Mitarbeiter (Coachee) ein Gespräch beim Kunden haben, in dem beide verkäuferisch agieren und im Nachgang ein De-Briefing dazu stattfindet. Doch Coaching entfaltet dann seine volle Kraft, wenn es für den Entwicklungsprozess des Coachees genutzt wird. Schließlich stammt der Begriff Coaching vom englischen Wort für Kutsche ab. Ein Vehikel, um jemanden vom aktuellen zum gewünschten Ort zu bringen. Damit ist die Grundidee des Coachings umrissen: Der Mitarbeiter soll sich weiterentwickeln und tritt eine Reise an, um die gewünschten Kompetenzen zu erlangen und nachhaltig anzuwenden.

Coaching lässt sich somit wie folgt definieren: Ausgehend von einem gemeinsamen Coaching-Ziel beobachtet der Coach die Aktivitäten des Coachees und regt eine (Selbst-) Reflexion durch Fragen und damit den Erkenntnisprozess an. Damit verbunden ist ein Austausch von zwei Sichtweisen auf die erlebte Situation beziehungsweise Arbeitsergebnisse (zum Beispiel Kennzahlen) und die Ableitung von weiteren Maßnahmen beziehungsweise einem neuen Coachingziel.

Vermutlich aufgrund des Zeitbedarfs und der Breite der benötigten Kompetenzen verliert Coaching in der Praxis oft an Priorität. In der First-Line-Manager-Studie von Mercuri in Kooperation mit den Universitäten Bochum und St. Gallen wurden über 750 Führungskräfte unter anderem zu den Herausforderungen im Führungsalltag befragt. Abbildung 2 verdeutlicht, dass Coaching und Feedback eine Herausforderung darstellen.

### Kompakt

- Coaching stellt einen wesentlichen Bestandteil in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen von Verkäufern dar. Oftmals scheidet die konsequente Umsetzung jedoch an der täglichen Vertriebshektik.
- Im Vertrieb können keine Ergebnisse gemangelt werden. Der Fokus sollte auf den Aktivitäten liegen, die zu den gewünschten Ergebnissen führen.
- Nachhaltigkeit beim Coaching kann nur gesichert werden, wenn es nicht als Bedrohung gesehen wird und es in die Zielsysteme der Führungskräfte integriert wird.



## Der 24/7-Vertriebscoach

Eine Unterstützung können Künstliche Intelligenz und Chatbots bieten. In Studien über das Lernen im Unternehmen geben rund ein Drittel der Befragten an, dass sie innerhalb der letzten Stunde etwas Neues gelernt haben. Meist dauerte dieser Lernprozess nicht mehr als fünf Minuten und die Erkenntnisse wurden sofort angewandt.

Und: Ein Chatbot kann als Vertriebscoach rund um die Uhr bereitstehen. Chatbots können mit Daten zu Erfolgsmustern und Coaching-Modellen „gefüttert“ werden und so Interaktion mit dem Coachee auslösen. Dabei werden Entscheidungen über die relevanten Kunden, die passenden Produkte und Lösungen sowie über den optimalen Zeitpunkt und die nächsten Schritte bei einer Verkaufschance getroffen. Wie ein Coach aus der realen Welt kann ein Chatbot Aktivitäten nachverfolgen, erinnern und auf entsprechende Vorlagen, nützliche Verkaufsunterlagen und wertvolle Lerneinheiten verweisen.

Die Herausforderung liegt hier im Zeithorizont. Rund neun Monate dauert es, die relevanten Informationen in den Chatbot einzupflegen und ihn für die Konversation mit dem Verkäufer zu trainieren. Durch den Einsatz von Künstlicher

Intelligenz kann diese Zeit mittlerweile auf wenige Wochen reduziert werden. So kann der Chatbot bei Veränderungsprojekten, Einführung eines CRM-Systems oder anderen strategischen Initiativen (zum Beispiel Produkteinführung) genutzt werden – Situationen, in denen die Verkäufer parallel die gleichen oder ähnliche Fragen und Herausforderungen haben oder sich neue Kompetenzen aneignen müssen, um sich weiterhin den Applaus der Kunden zu sichern.

## Ergebnisse lassen sich nicht managen

Man kann keine Ergebnisse managen, sondern lediglich die Aktivitäten. Da ähneln sich Vertrieb und Fußball. Im Vertrieb neigen wir allerdings dazu, auf die reinen Ergebniszahlen zu fokussieren. Hier ist ein differenzierter Blick erforderlich, um ein wirkungsvolles Coaching zu entwickeln.

Es gibt drei Stellhebel für das Management der Aktivitäten: Quantität, Qualität und Richtung. Im Vertrieb ist es die Führung des Kundengesprächs. Dabei spielen Fragetechnik, Argumentation, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik eine wesentliche Rolle. Im Fußball muss die Richtung stim-

Abb. 1 Rolle des Coaches



### BERATER/TRAINER

- Analyse der aktuellen Situation
- Unterstützung in verschiedenen Situationen
- Feedback geben
- Vorhandene Themen verstärken



### MOTIVATOR

- Erfolg schaffen
- Vorteile zeigen
- Inspirieren
- Umgang mit Frustrationen des Coachees



### PROZESS-FÖRDERER

- Fördern wichtiger Themen
- Regelmäßiger Erfahrungsaustausch
- Implementierung strategischer Initiativen sicherstellen

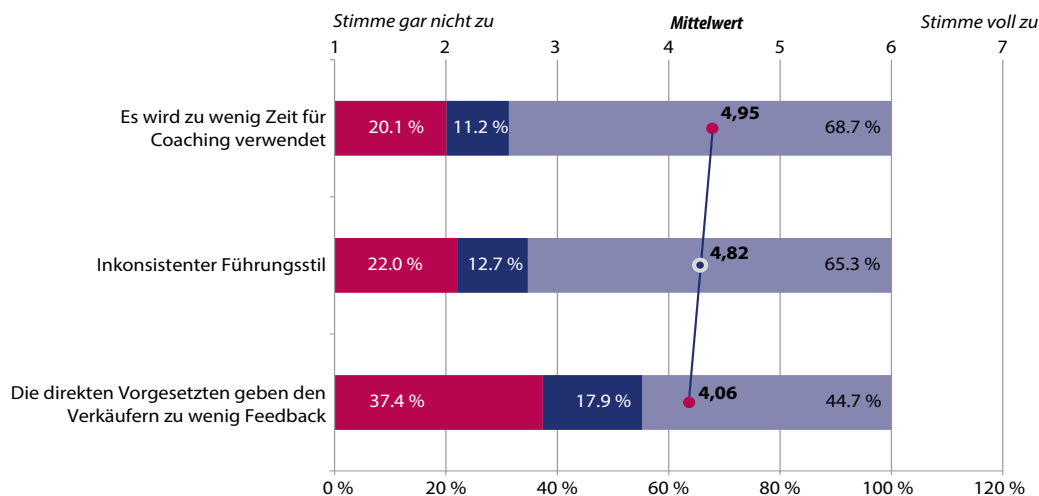


### MULTIPLIKATOR

- Den Wandel, die neue Strategie, den neuen Ansatz im Team verankern
- Erfolgsgeschichten im Team teilen

Quelle: Mercuri International

Abb. 2 Coaching bleibt eine Herausforderung



Quelle: Mercuri Studie „First Line Management“

men: An welchen Stellen wird Pressing gespielt, welche gegnerischen Spieler werden angelaufen und welche Spielzüge im Angriff umgesetzt.

Beim Verkaufen ist die Richtung ebenfalls entscheidend. Welche Kunden versprechen Erfolgspotenzial? Welche Ansprechpartner müssen mit welchen Themen kontaktiert werden und was ist die richtige Lösung? Ob Quantität und Richtung bei einem Verkäufer stimmen, kann man aus CRM-Daten erkennen. Allerdings liefern diese Informationen oftmals nur eine Indikation und keine Handlungsempfehlung. Eine schlechte Abschlussquote heißt nicht automatisch, dass der Verkäufer keine Abschlusstechniken beherrscht.

Vielleicht liegt das Problem schon viel früher im Verkaufsprozess, da er den Bedarf des Kunden nicht richtig verstanden und somit weder Argumentation noch Angebot passen? Um hier die richtigen Maßnahmen zu finden, empfiehlt sich die Beobachtung eines Kundentermins. Da mittlerweile viele Kontakte per Videokonferenz stattfinden, ist es deutlich leichter geworden, diese Art des Coachings durchzuführen.

### Der gemeinsame Kundentermin als Coaching-Situation

Der gemeinsame Kundentermin ist das wirkungsvollste Mittel, um die Entwicklung seiner Mitarbeiter zu fördern. Der Coach kann sowohl die Stärken als auch die Schwächen des Coachees kennenlernen und beurteilen. Zudem bekommt die Führungskraft einen eigenen Eindruck von den augenblicklichen Marktgegebenheiten und kann so dem Mitarbeiter und dem Team geeignete Unterstützung anbieten. Die

Abbildung 3 zeigt die wesentlichen Schritte beim Coaching bei einem gemeinsamen Termin und liefert Kontrollpunkte, ob die Phase erfolgreich absolviert ist.

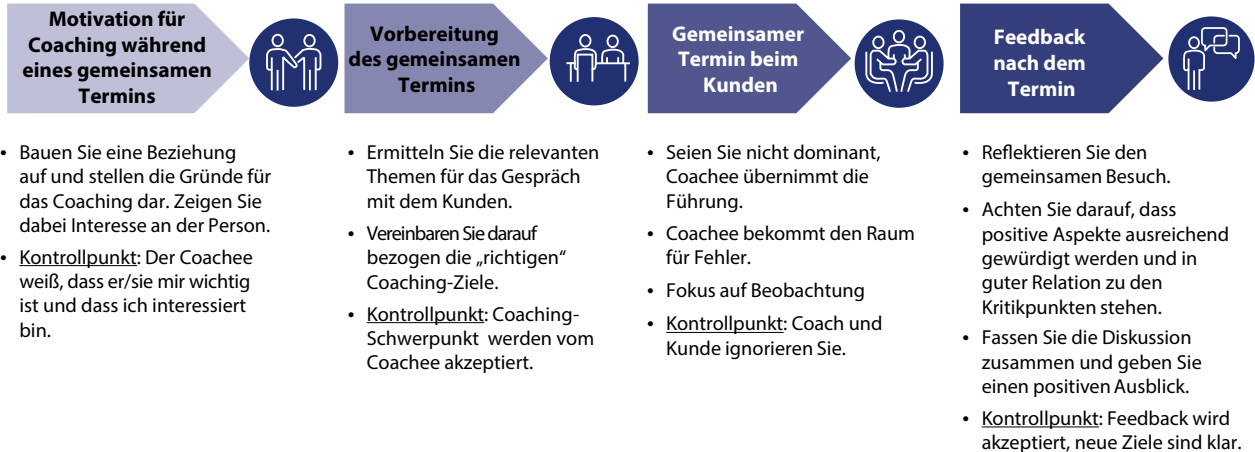
Eine Herausforderung ist allerdings, dass es einige Mitarbeiter gibt, die sich in dieser Beobachtungssituation unwohl fühlen und schwächer agieren werden. Hier hilft regelmäßiges Coaching, sodass der Mitarbeiter sich an die Situation gewöhnt und bei den ersten Reflexionen den Fokus bewusst auf positive Aspekte des erlebten Gesprächs legt. Wenn Coachees das Gefühl haben, dass Coaching nur dem Zweck dient, um die Schwächen aufzuzeigen und zu kritisieren, wird sich schnell eine Abwehrhaltung einstellen.

### Zeit zur Entwicklung geben

Als Coach sollte man sich zudem im Gespräch möglichst zurückhalten, auch wenn es zu scheitern droht. Dazu zwei Empfehlungen:

1. Machen Sie sich bewusst, dass das Gespräch zwar gescheitert ist, Sie aber nun die Chance haben, mit dem Coachee die Gründe zu reflektieren. Außerdem ist nicht klar, dass Sie es noch in die richtige Richtung drehen könnten.
2. Achten Sie bei der Auswahl der Coaching-Termine darauf, dass ein schlechtes Gespräch keine dramatischen Auswirkungen hat. Akzeptieren Sie, dass Fehler machen zum Coaching gehört. Beim ehemaligen Trainer von Borussia Dortmund Jürgen Klopp wird geschätzt, dass er auf Augenhöhe mit seinen Spielern agiert, keinen Druck ausübt, sondern viel Geduld mitbringt, ihnen Fehler zugeht und ihnen Zeit gibt, sich zu entwickeln.

Abb. 3 Der Coaching-Prozess bei einem gemeinsamen Besuch



Quelle: Mercuri International

## Nachhaltigkeit beim Coaching

Coaching sollte auch keine Einzelmaßnahme sein. Es ist ein bisschen wie Rudern gegen den Strom: Hört man auf, treibt man zurück, meint auch Brecht. In der Praxis scheitert die Nachhaltigkeit beim Coaching an zwei Herausforderungen. Die Mitarbeiter bauen Widerstände auf und die Führungskräfte sehen Coaching als wichtig, aber nicht als dringend an. Es geht in der Vertriebshektik unter.

Coaching ist keine Maßnahme für Low-Performer. Die Ergebnisse stimmen nicht und der Mitarbeiter „bekommt“ ein Coaching. Damit wird Coaching zur Drohung und nicht zum Erfolgstreiber. Ebenso abschreckend wirkt es, wenn in der Reflexion die positiven Aspekte „unter den Tisch fallen“ oder als selbstverständlich hingenommen werden.

Eine typische Herausforderung ist es, wenn der Coach auf Augenhöhe agiert. Das bedeutet zum einen zwar, dass Coaching-Ziele gemeinsam abgestimmt werden, die Sichtweise des Coachees in der Reflexion akzeptiert wird, mit Fragen statt Meinungen der Erkenntnisprozess angeregt wird. Zudem werden Fehler beim Coachee zugelassen, damit er sich traut, neue Fertigkeiten auch auszuprobieren. Bedenken sollte man zum anderen aber den richtigen Zeitpunkt für das Feedback. Direkt nach einem Kundentermin ist der Coachee vielleicht noch emotional aufgewühlt, weil der Auftrag nicht gewonnen wurde oder der Auftrag erteilt worden ist und nun Taten folgen müssen. Das hat zur Folge, dass der Verkäufer nicht konzentriert beim Feedback ist und die Wirkung verpufft.

Der Coach sollte zudem die Gelegenheit nutzen, die Offenheit für Reflexion und Feedback zu zeigen und am Ende eines Coaching-Gesprächs fragen, wie der Coachee es erlebt hat, wie er sich mit dem Feedback fühlt, was der Coach noch an-

ders machen kann, um bestmöglich bei der Entwicklung zu unterstützen.

In Coaching-Situationen sollte Vertrauen und Vertraulichkeit herrschen. Das heißt aber nicht, dass nicht generelle Erkenntnisse aus mehreren Coachings (mit verschiedenen Mitarbeitern) in Vertriebsmeetings einfließen können und so Qualifizierungsmaßnahmen gezielter ausgerichtet oder weitere Unterstützung bereitgestellt werden kann. Eine zusätzliche Stimulation kann erfolgen, wenn Coaching-Aktivitäten als KPI gemessen werden und in die persönlichen Ziele der Führungskräfte einfließen. So kann sich dann auch eine Coaching-Kultur im Unternehmen manifestieren. ■



### Autor

#### Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Keynote-Speaker zu Themen rund um Sales Excellence. E-Mail: [marcus.redemann@mercuri.de](mailto:marcus.redemann@mercuri.de)



### Coaching



Lesch, E., Koschinski, R.: Das Ende der Ausreden, Sales Excellence Nr. 6, Wiesbaden 2019, [www.springerprofessional.de/link/16803274](http://www.springerprofessional.de/link/16803274)

Tiffert, A.: Anleitung für ein Coaching von Mitarbeitern im persönlichen Verkauf, in: Tiffert, A.: Coaching von Mitarbeitern im persönlichen Verkauf, Wiesbaden 2017, [www.springerprofessional.de/link/13296952](http://www.springerprofessional.de/link/13296952)