

Kapitel 5.4 Coaching im Vertrieb

Dr. Albert Thienel, Dr.Thienel-Consulting@t-online.de. In: Krumbach-Mollenhauer, P./ Lehment, Th (Hg.): Die Praxis des Verkaufs. Wiley-VCH. Weinheim 2008, 327-346

Inhalt

5.4	Coaching im Vertrieb.....	3
5.4.1	Typische Anlässe zum Coaching im Vertrieb..	3
5.4.2	Coaching des Vertriebsführungsverhaltens....	5
5.4.2.1	Der Fall.....	5
5.4.2.2	Die Diagnose.....	6
5.4.2.3	Der Coachingprozess.....	6
5.4.3	Coaching der Teamarbeit des Außen- und Innendienstteams.....	10
5.4.3.1	Der Fall.....	10
5.4.3.2	Die Diagnose.....	10
5.4.3.3	Der Coachingprozess.....	14
5.4.4	Coaching zur Standortbestimmung eines Vertriebsgeschäftsführers.....	16
5.4.4.1	Der Fall.....	16
5.4.4.2	Die Diagnose.....	16
5.4.4.3	Der Coachingprozess.....	19
5.4.5	Coaching der gesamten Vertriebsmannschaft.....	20
5.4.5.1	Der Fall.....	20
5.4.5.2	Die Diagnose.....	21
5.4.5.3	Der Coachingprozess.....	22

5.4.1 Typische Anlässe zum Coaching im Vertrieb

Immer schon standen die Vertriebsführungskräfte und Verkäufer unter Erfolgsdruck. Stellt sich der Erfolg bei Einzelpersonen, Verkaufsteams oder gar der gesamten Verkaufsmannschaft nicht wie gewünscht ein, wird zunehmend in den Unternehmen das Coaching von Einzelpersonen oder Teams eingesetzt. Coaching wird aber auch zunehmend begleitend zu oder gar statt Trainings eingesetzt. Die zu vermittelnden Themen oder Verhaltensweisen sollen auf diese Art und Weise individuell abgestimmter, gezielter und intensiver erlernt werden.

Typische Anlässe sind daher:

- Zwischen einer Vertriebsführungskraft, einem einzelnen Verkäufer oder gar dem gesamten Verkaufsteam kommt es zu Problemen, welche die Beteiligten nicht mehr alleine lösen können.
- Das Vertriebsführungsteam sucht einen Coach aufgrund von Konflikten oder stark divergierenden Interessen.
- Der Vertriebsgeschäftsführer möchte eine persönliche Standortbestimmung für sich als Privatperson und im Hinblick auf sein Verhältnis und seine Zukunftsinitiativen gegenüber seinem Vertriebsführungsteam vornehmen.
- Der Vertriebsmitarbeiter wird nach einer Schulung nicht alleine gelassen, sondern wird vor Ort bei der Umsetzung begleitet oder kann sich in Problemfällen an einen Coach wenden.
- Der Vertriebsmitarbeiter wird vor Ort in neue Verkaufsthemen und Verhaltensweisen eingewiesen und in der Praxis begleitet.

Nach seinen Umsetzungsversuchen erfolgen Feedbackgespräche und werden gezielt Trainingseinheiten vermittelt.

- Einzelne Vertriebsmitarbeiter verkaufen bestimmte Produkte deutlich schlechter als die Kollegen oder verkaufen generell mit schlechteren Ergebnissen als die anderen Verkäufer.
- In der klassischen Schnittstelle zwischen Vertriebsinnen- und -aussendienst kommt es zu bereichsübergreifenden Abwicklungsproblemen und persönlichen Spannungen.

Diese typischen Anlässe verdeutlichen, dass es nicht immer um eine Verbesserung des Verkaufsverhaltens geht, sondern zunehmend um Schnittstellenprobleme, persönlichkeitsbedingte Problemkonstellationen, schwierige Teamkonstellationen sowie persönliche Führungs- und Strategieherausforderungen, die durch eine neutrale Person begleitet werden sollen.

Vielfach möchte das Unternehmen aber auch Einzelpersonen helfen sich neu auszurichten, die in der Vergangenheit Erfolge für das Unternehmen erzielt haben. In anderen Fällen besteht wertvolles, zum Teil einzigartiges Know-how oder aber wichtige, persönliche Netzwerke, aber die zu coachende Person hat deutlich zu Tage tretende Probleme im Führungsverhalten.

Im Weiteren werden anhand von Fallbeispielen typische Coachinganlässe und -vorgehensweisen dargestellt. Wesentlich für ein fundiertes Coaching ist die professionelle Diagnose der Ursachen des Coachingbedarfs. Hier werden insbesondere webbasierte Assessments vorge-

stellt, deren Validität, Reliabilität, einfache Einsatzweise und preisgünstige Nutzungskosten sich zunehmend am Markt durchsetzen (vgl. Thienel 2006a).

....

....

5.4.5 Coaching einer Vertriebsmannschaft

5.4.5.1 Der Fall

Ein Unternehmen befindet sich in einer Expansionsphase und beabsichtigt 50 Verkäufer und einige Verkaufsleiter neu einzustellen. Mit den bisher durchgeführten Einstellungsgesprächen und deren Ergebnissen im Hinblick auf die Verkäuferperformance war man unzufrieden. Daher beschloss man ein Erfolgsprofil der Verkäufer und Verkaufsleiter auf der Basis der bereits sehr erfolgreichen Personen zu ermitteln und dieses Erfolgsprofil als Benchmark für Neueinstellungen zu nutzen.

Das Unternehmen beabsichtigte zusätzlich alle bisherigen Verkäufer in die Erfolgsstudie einzubeziehen, um gleichzeitig Coaching und Trainingsnotwendigkeiten zu erkennen und diese mit den Verkäufern gezielt zu vereinbaren. Zur Diagnose des Erfolgsprofils wurde das eignungsdiagnostische, webbasierten Assessment ProfileXT eingesetzt (vgl. Thienel 2006c).

5.4.5.2 Die Diagnose

In einer Projektgruppe wurden zunächst für die Verkaufsleiter und die Verkäufer die Key Performance Indicators diskutiert, ausgewählt und die Gewichtung festgelegt. Diese „hard Facts“ Messlatte (z. B. Umsatz, Marge, Neukundenquote) wurde an die Verkäufer und Verkaufsleiter angelegt und ein Ranking entsprechend der Kriterien für die gesamte Vertriebsmannschaft erstellt.

Anschließend wurden die Verkäufer gruppiert gemäß der Einteilung Top Performer, Performer, Low Performer und neue Mitarbeiter (d.h. keine zwei Jahre im Unternehmen). Es wurde ein erstes Anforderungsprofil sowohl für die Verkäufer als auch die Verkaufsleiter definiert, da ProfileXT die individuellen Assessmentwerte automatisch abgleicht mit einem Anforderungsprofil (s. Abb.6: Auswertungsbeispiel Job-Match).

Innerhalb von zwei Wochen füllten alle Verkäufer den Online-Fragebogen aus. Die Ergebnisse der besten Verkäufer und Verkaufsleiter wurden zu einem Benchmark herangezogen, um das Persönlichkeitsprofil der erfolgreichsten Verkäufer zu ermitteln. Diese beiden Profile wurden dann an alle Verkäufer und Verkaufsleiter angelegt und automatisch Coachingberichte generiert (s. Abb. 7: Beispiel eines Coachinghinweises).

Die Coachingberichte stellen die individuellen Ergebnisse in Beziehung zu dem Erfolgsprofil, stellen die Stärken des Verkäufers heraus und weisen auf bedeutsame Abweichungen zum Erfolgsprofil hin. In Bezug

auf diese Abweichungen stellt der Ergebnisbericht Coachinghinweise dar.

5.4.5.3 Der Coachingprozess

Die HR Manager des Unternehmens wurden trainiert, diese Ergebnisberichte und Coachinghinweise zu interpretieren und individuelle Feedbackgespräche mit allen Beteiligten zu führen. Im Verlauf des Feedbackgesprächs wurden in Bezug zu dem Erfolgsprofil Coaching- und Trainingsvereinbarungen getroffen, die im Verlauf des Jahres durch externe Coaches und Trainer umgesetzt wurden. Die jeweiligen Vorgesetzten wurden in die Feedbackprozesse und die anschließenden Entwicklungsmaßnahmen einbezogen. Sie hatten als Aufgabenstellung die Begleitung und nachhaltige Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter in der Praxis weiter gezielt zu fördern.

Darüber hinaus hatten alle in der Endauswahl als Trainee, Verkäufer oder Verkaufsleiter befindliche Kandidaten den Online-Fragebogen zu beantworten. Die Ergebnisse wurden mit den Erfolgsprofilen abgeglichen. Nur bei einer hohen Passung zwischen Anforderungsprofil und dem Ergebnisprofil der Kandidaten wurden die Bewerber eingestellt. Der Führungskraft wurde allerdings nicht nur der Bewerber vorgestellt, sondern auch der ProfileXT Coachingbericht. Dort konnte er den Coachingbedarf des neuen Mitarbeiters, in Richtung des Erfolgsprofils, nachlesen. Für die nachhaltige, gezielte Begleitung und Entwicklung des neuen Mitarbeiters ist die Führungskraft verantwortlich.

Es besteht zusätzlich die Möglichkeit, regelmäßig erneut die Persönlichkeitsprofile mit den Kennzahlen für die Positionen zu korrelieren. Dieses so genannte Assessment Performance Appraisal dient der Überprüfung der Auswahlgüte und der weiteren, aktuellen Justierung der Anforderungsprofile.

5.4.6 Literatur

Thienel, Albert (Hg.): Webbasierte Assessments, Online-Akademien und Change Management Portale. VDM Verlag, Saarbrücken 2006a.

Thienel, A. (2006b): Profiling Assessments zur anforderungsgerechten Personalauswahl und zum fundierten Coaching. In: Thienel, Albert (Hg.): Webbasierte Assessments, Online-Akademien und Change Management Portale. VDM Verlag, Saarbrücken 2006a, S. 19-32.

Thienel, A. (2006c): Team- und Projektleiter professionalisieren mit Team Management System: In: Thienel, Albert (Hg.): Webbasierte Assessments, Online-Akademien und Change Management Portale. VDM Verlag, Saarbrücken 2006a, S. 95-106.