

Die optimale Förderung der Vertriebsmannschaft

Wo liegen Potenziale im Vertrieb brach, wie sieht ein guter Entwicklungsplan für die Mannschaft aus und was lässt sich mit Training und Coaching erreichen? Darüber sprachen wir mit Egon Krämer, Vertriebsprofi und seit vielen Jahren als Coach und Trainer in der Baubranche zu Hause.



Egon Krämer ist spezialisiert auf das Training und Coaching von Führungskräften und Verkäufern aus der Bauwirtschaft

tHIS: Als Trainer und Coach mit „Vertriebsdenke“ – Wie lautet ihr erster Ratschlag, um eine Vertriebsmannschaft fitter zu machen?

Egon Krämer: Als erstes empfehle ich, die Mannschaft nicht als einen homogenen Körper anzusehen, denn es gibt in nahezu jedem Team alte Hasen, die den Bogen raus haben und Top-Ergebnisse liefern, langjährige Mitarbeiter, die nur noch ihren Job abreißen und neue Kollegen, die noch Erfahrung brauchen und sammeln und es ließen sich noch weitere Klassen bilden. Wer seine Mannschaft fitter machen will, sollte das nicht mit einer Einzelmaßnahme versuchen, sondern individueller. Zum Beispiel abgestimmt auf die drei genannten Gruppen.

tHIS: Diese Differenzierung führt dann aber zu noch mehr Aufwand, um den Vertrieb zu verbessern. Lohnt das noch?

Egon Krämer: Unbedingt: Im Vertrieb liegt riesiges Optimierungspotenzial und das Wachstumspotenzial für die Unternehmen. Ich kenne Firmen, die schon vor zehn Jahren CRM-Systeme eingeführt haben, in denen aber nur ein Viertel der Mitarbeiter damit arbeitet. Da liegt also investiertes Kapital brach.

tHIS: Das wird geduldet?

Egon Krämer: Ja, das scheint so der Fall zu sein. Auf jeden Fall hat es oft keine richtigen Konsequenzen und es gibt immer wieder neu angeführte Gründe, warum etwas nicht geht. Hier fehlt die klare Strategie und konsequente Führung. Vor die Vertriebs-Schulung gehört also zwingend eine Bestandsaufnahme, damit auch das Richtige bzw. das essentiell Fehlende vermittelt wird. Oft mangelt es auch am qualifizierten Dialog zwischen Innen- und Außendienst.

tHIS: Das lässt sich doch sicher durch zielgerichtete Trainings verbessern?

Egon Krämer: Für diese Situation ist ein Training richtig: Es ist gewöhnlich eine einmalige Maßnahme, wenn ein neues Thema zu vermitteln ist, wie eben Teambildung von Außen- und Innendienst. Der Nutzen für das Unternehmen: Aus vielen Einzelkämpfern werden Innen- und Außendienstler mit Gemeinsinn, mit Verantwortlichkeiten, Absprachen, einer klaren Kommunikation innerhalb des Teams. Der Außendienst gibt sein Kundenwissen in die Gesamtorganisation und nimmt den Innendienst mit ins Boot, der zusätzlich Partner des Kunden wird. Hier ist ein Training – ideal als Workshop – zu gestalten. Dass ein miteinander effizienter funktioniert als unabhängiges Agieren mit Blick auf die Einzelinteressen, braucht nicht weiter ausgeführt zu werden.

In meinen Trainings achte ich sehr darauf, dass die Ergebnisse auch tatsächlich in den Arbeitsalltag übernommen werden. Am Ende eines Trainingstages fordere ich zum Beispiel von allen Teilnehmern, dass sie schriftlich festhalten, was sie oder er ab morgen tun wollen, sozusagen ein Auftrag an sich selbst. Diesen Auftrag frage ich nach einigen Wochen ab. Ist es den Teilnehmern gelungen, das selbst gestellte Ziel zu erreichen? Wie wirkt sich das auf die Arbeitszufriedenheit aus? Wo liegen Hemmnisse? So entsteht aus einem Training eine individuelle Veränderung und damit der Erfolg.

tHIS: Hört sich gut an.

Egon Krämer: ... und ist ein Weg, durch Training Veränderung zu gestalten. Bringt zudem Spaß am persönlichen Erfolg.



tHIS: Teil zwei dieses Weges, das Nachhaken, ist dann eher Coaching.

Egon Krämer: Ja. Hier sind wir in der individuellen, auf die einzelne Person zugeschnittenen Phase. Das geht unter vier Augen ebenso gut wie am Telefon. Mit guter Vorbereitung ist das ein idealer Weg für die Mannschaft. Der Coach investiert dabei die Zeit – die Abstimmung selbst dauert aber nur zehn bis 20 Minuten. Fragen, zuhören, nachbereiten und erneut in Kontakt treten. Daraus entsteht dann Nutzen bei den einzelnen Coachees ohne das ein hohes zeitliches Investment für das Unternehmen dabei nötig wird.

tHIS: Training und Coaching gehen also meist nahtlos ineinander über.

Egon Krämer: Ja, richtig. Das Einzel-Coaching ist die individuellste Maßnahme, die es gibt. Da jede Person genau darin geschult wird, wo sie den größten Verbesserungseffekt erzielt, wirkt es so effizient. Das lässt sich wesentlich besser entwickeln, wenn bereits im Training ein Profil entstanden ist. Für das Coaching ist dann auch der Blick der Vorgesetzten wichtig. Ich lasse mir von der Führungskraft sowohl die Einschätzung des Coachees geben, als auch sein Ziel nennen, das mit dem Coaching zu erreichen ist. Dann begleite ich den Coachee an drei bis fünf Arbeitstagen, lerne ihn so kennen und erfahre:

- wie es um seine Motivation steht, um Selbststeuerung. Wie ist seine Vorgehensweise im Verkaufsgespräch?
- wie stark der Verkäufer im Zuhören und Feedback geben ist
- ob Kauf-Motive erkannt werden
- wie es mit der Tages- und Besuchsvorbereitung steht
- wie sich der Verkäufer selbst sieht – Eigenbild versus Fremdbild

- Verhaltens- und Sprachmuster, die evtl. durch neue Muster ersetzt werden können und individuelles mehr, das geht bis zum Thema: welche Einstellung habe ich zum Verkaufen

tHIS: Wie reagieren die Coachees darauf? Sie müssen sie ja im wahrsten Sinne des Wortes nah an sich ran lassen.

Egon Krämer: Den meisten macht es Freude. Weil sie die Erfolge spüren und feststellen, dass sie sich positiv entwickeln.

tHIS: Wen erreichen Sie damit nicht?

Egon Krämer: Zunächst gibt es die, die lange dabei sind und durch ihr Beziehungs-Netzwerk und ihr meist richtiges, intuitives Verhalten Erfolg haben. Diese Mitarbeiter brauchen kein Training – vielleicht dann, wenn es um den Aufbruch zu neuen Ufern geht. Und am anderen Ende gibt es auch die, die sich einfach nicht begeistern lassen, Klar gesagt: Manche sitzen einfach auf dem falschen Platz, die werden auch nach jahrelangem Coachings, Trainings und Schulungen keine guten Verkäufer. Auch das kann ja eine gute Erkenntnis sein.

tHIS: Also geben sie auch Empfehlungen, sich von einem Verkäufer zu trennen?

Egon Krämer: Ja. Das kann auch bedeuten, dass der unglückliche Außendienstler ein toller Innendienstler wird. Es gibt aber auch die ganz klare Trennung. Meistens ist dabei übrigens das „Sich-trennen“ längst im Kopf, nur fand bislang keine Seite den richtigen Zeitpunkt, dies anzusprechen.

Weitere Informationen
www.egon-kraemer.de