

# In der Coaching-Zone

Der aktuelle Umsatz eines Verkäufers sagt nicht alles: Bei der Zusammenstellung eines Vertriebsteams sind Faktoren wichtig, die in Zukunft eine Rolle spielen. Mit Benchmarking lassen sich Schwachstellen der Mitarbeiter analysieren und Verkaufsprozesse verbessern.

Text \_ Detlev Brechtel

»Ich bin der schlechteste Verkäufer der Welt«, sagte der amerikanische Kaufhaus-Gründer Frank Woolworth einmal. »Also muss ich es den Kunden einfach machen, bei mir zu kaufen.« Doch die Maxime des Warenhaus-Magnaten lässt sich in der heutigen Verkaufspraxis offenbar nicht ganz so einfach umsetzen. So ermitteln

die Vertriebsstudien des Frankfurter Marktforschungsinstituts Proudfoot seit Jahren in schöner Regelmäßigkeit, dass beispielsweise die Außendienstmitarbeiter nur elf Prozent ihrer Arbeitszeit mit aktivem Verkaufen verbringen. Den Großteil der Zeit fressen unproduktive Verwaltungsaufgaben.

»Je nach Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter wird oft mehr Zeit für die Suche nach Informationen und für verkaufsfremde, administrative Tätigkeiten aufgewendet als für das eigentliche Verkaufen und die Kundenbetreuung«, beobachtet auch der Karlsruher CRM-Berater Wolfgang Schwetz. Genau hier liegen aus seiner Sicht auch Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung der Verkäufer:

**MEHR ZUM THEMA** bietet die Arbeitshilfe: »Vertriebsbenchmarking betreiben«

[www.acquisa.de/premium](http://www.acquisa.de/premium)

Die Bereitstellung aktueller Informationen in der Kundendatenbank »und die Beseitigung der Zettelwirtschaft«. Wer über gepflegte und darüber hinaus qualifizierte Adressbestände verfüge, sei im Rennen um Aufträge um Längen voraus. Schwetz: »Das Wissen über die Kunden und deren Bedarfssituation ermöglicht erst die mit der CRM-Strategie verbundene Kundenorientierung, individuelle Betreuung sowie die gezielte Ausschöpfung des Potenzials.«

## Die Konkurrenz lauert im Internet

Zudem müssen sich die Verkäufer schnell auf neue Wettbewerbssituationen einstellen. Seit das Internet ein allseits akzeptierter Vertriebskanal für Waren aller Art ist, stehen auch die stationären Verkäufer in Konkurrenz mit den kostengünstigen Webshops. Besonders der Markt für Consumer Electronics wird derzeit durch tief greifende Veränderungen der Technologien sowie



Was unterscheidet einen guten Verkäufer von einem sehr guten Verkäufer? Ein genaues Benchmarking im Vertrieb kann den Weg weisen.

der Handelsstrukturen geprägt. Dies betrifft insbesondere die fast grenzenlose Verfügbarkeit von Informationen über Produkte und Preise sowie die Möglichkeit zu Verkauf und Einkauf über das Internet. Zudem hat sich der elektronische Daten-Highway als Web 2.0 jüngst zu einer florierenden Plattform für den Austausch von Meinungen und Bewertungen zu Produkten, Herstellern und Händlern entwickelt. Ein Viertel der Kaufinteressenten sei dabei mit entsprechenden Ausdrücken gerüstet, erklärt Michael Sauter, Consultant GfK Retail Services International. »In Anbetracht dieser Tatsache ist es erstaunlich, dass ein Drittel der Händler seinem Verkaufspersonal noch keine konkreten Anweisungen und Argumente an die Hand gegeben hat, wie in solchen Fällen zu verfahren sei. Von der Teilnahme an speziellen Verkaufstrainings ganz zu schweigen.«

### Effizienz steigern durch Coaching

Damit die mangelnde Durchschlagskraft im Vertrieb nicht zum Dauerzustand wird, entdecken die Unternehmen derzeit neue Wege zur Effizienzsteigerung ihrer Verkaufs- und Vertriebsteams. Einer davon ist das Vertriebs-Coaching: Dahinter verbirgt sich oft eine Abrundung von anderen Weiterbildungsmaßnahmen, erläutert Jürgen Kaack, Geschäftsführer der STZ Consulting Group in Erfstadt. »Der Vertriebsmitarbeiter wird dabei auch nach der eigentlichen Schulung nicht allein gelassen und findet in Problemfällen Hilfe.« Der Coach kann dem Außendienstmitarbeiter etwa telefonisch vor dem Termin Rat geben, das Vorgehen besprechen und gemeinsam mit ihm Lösungen suchen. Oft hilft es dem Vertriebler schon, wenn er einen Ansprechpartner hat. »Die Darlegung des Problems und die Beantwortung der Fragen durch den Coach können ihm dann die notwendige Sicherheit zum Umgang mit der anstehenden Situation geben«, so Kaack.

Auf diesem Wege könnten neue Vertriebskonzepte, beispielsweise in Verbindung mit einem geänderten Vorgehen in der Neukundengewinnung, oft besser

und effizienter in der Organisation verankert werden, als dies über reine Schulungsmaßnahmen möglich wäre. Da der Coach nur mit jeweils einem Vertriebsmitarbeiter in direktem Kontakt stehe, müsse seine Tätigkeit nicht gegenüber dem Kunden oder Kollegen erklärt werden – dies sollte nach Kaacks Auffassung eine offene und damit in den meisten Fällen besonders wirkungsvolle Form der Zusammenarbeit ermöglichen.

Bisweilen setzen Unternehmen neben Coachings jedoch auch auf wissenschaftliche Unterstützung, um größtmögliche Effizienz der Mitarbeiter in Vertrieb und Verkauf zu erzielen. So stand der Brillenhersteller Rodenstock etwa vor der Herausforderung, für ein exklusives Modell der Marke »Porsche Design« eine bundesweit tätige Vertriebsmannschaft neu aufzustellen. Diese sollte zudem

innerhalb kurzer Zeit erfolgreich am Markt agieren. In Zusammenarbeit mit dem Münchner Geva-Institut, einer Beratungsagentur für Personalentwicklung, entwickelte Rodenstock ein charakteristisches Anforderungsprofil, ein Konzept zur Bewertung der Bewerbungsunterlagen und führte ein Assessment-Center durch. Nach einem Vierteljahr zeigten sich mit den neuen Vertriebsmitarbeitern erkennbare Erfolge.

### Top-Performer bilden das Profil

Überhaupt scheint das Optimieren des Verkäuferprofils eines der Kernthemen für mehr Effizienz im Verkauf. So hat der Düsseldorfer Personalberater Albert Thienel ein webbasiertes Assessment-Center entwickelt, mit dem sich das Erfolgsprofil von Verkäufern ermit- [...]

Suchen wo die Profis sind!

Jetzt Ihre Stellen besetzen mit der  
**online-print-kombi**  
1 Monat online auf salesjob.de + acquisa.de  
und 1 Ausgabe im Stellenmarkt der acquisa

**nur 980 Euro**

buchen unter  
**030 390 88 315**  
oder  
**order@salesjob.de**

salesjob  
acquisa

teln und als Benchmark nutzen lässt. In den vergangenen Jahren haben insbesondere Banken, Versicherungen und Filialhändler in Deutschland dieses Verfahren zur Verkäuferauswahl genutzt. »ProfileXT« soll zunächst den Aufbau von Profil-Benchmarks der sogenannten »Top-Performer« im Rahmen einer Vorstudie ermöglichen. Hierzu werden aufgrund ausgewählter Spitzenwerte bei den Verkaufskennzahlen jene Verkäufer zu einem ersten webbasierten Assessment eingeladen, die nach drei bis fünf Jahren Unternehmenszugehörigkeit besonders erfolgreich waren. Die Verkäufer loggen sich dann mit Passwörtern via Internet ein und stellen sich eine Stunde lang diversen Aufgaben und Fragen. Das Ergebnis ist ein Profil-Benchmark zu zentralen Verhaltensmerkmalen (etwa Leistungsbereitschaft, Sozialkompetenz oder Entscheidungsfähigkeit), Denkmustern (zum Beispiel Lern- und Problemlösungsfähigkeiten) und Berufsinteressen (beispielsweise Unternehmergeist, Technologie, Finanzen oder Kreativität). Unter dem Strich werden also die erfolgsentscheidenden Persönlichkeitsausprägungen der Top-Performer ermittelt. Dieses Profil wird

danach als Anforderungsprofil für alle weiteren Assessments mit externen oder internen Kandidaten hinterlegt. Der Ergebnisreport stellt abschließend eine Reihe von zusätzlichen Fragen für Gespräche zur Verfügung, um in einem Feedback die Hintergründe für deutliche Profilabweichungen zu ergründen. »Die Instrumente ermöglichen eine standardisierte, strukturierte, prozessoptimierte und schnelle Durchführung, wenn erforderlich weltweit«, so der Berater. »Es genügt ein Internet-Anschluss. Damit wird der Aufwand minimiert sowie Kosten und Zeit für unnötige Gespräche mit unzureichend vorselektierten Bewerbern gespart.«

### Den Verkaufsprozess im Blick

Zu oft werden indes aus der Sicht von Bodo Antonic, Unternehmensberater und Vertriebs-Coach aus Linthe, noch die Schwerpunkte der Verkäuferauswahl auf den erzielten Umsatz gelegt. Vielmehr komme es auf die zukunftsgerichteten Schlüsselkennzahlen des Verkaufs an. Diese sogenannten Key-Performance-Indicators (KPIs) sind etwa die Konversionsrate oder die Geschwin-

digkeit eines Abschlusses. »Vor der Optimierung der Auswahlprozesse von Mitarbeitern sollte die Verkaufsleitung den Verkaufsprozess definieren«, so der Berater. »Bei dem was ein Verkaufsprozess sein mag und wie dieser zu definieren ist, beobachten wir in unserem Beratungsalltag in Deutschland immer wieder deutliches Stirnrunzeln.«

**MEHR ZUM THEMA** bietet der Fachbeitrag: »Mit E-Recruiting zu besseren Azubis«



Diesen Prozess gelte es in einem zweiten Schritt mit den relevanten KPIs zu hinterlegen. »Erst damit lassen sich Mitarbeiter im Sinne des modernen Verständnisses von Controlling bewerten«, erläutert Antonic. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können für die Unternehmen dann der Anstoß dafür sein, die notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Durch konsequente Nutzung der KPIs lasse sich ermitteln, welchen Mitarbeitern Coaching-Maßnahmen anzubieten sind.

redaktion@acquisa.de

· ]

## → CHECKLISTE TAKTIK FÜR KUNDENGESPRÄCHE

**Verkäufer sind auch Beziehungsmanager:** Der Blick durch die Kundenbrille oder rhetorische Kunstgriffe wirken sich oft nachhaltig auf den Verkaufserfolg aus. [acquisa gibt Tipps für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch.](#)

→ **Perspektive wechseln:** Manche Verkäufer rücken sich oder das Unternehmen zu sehr in den Vordergrund eines Verkaufsgesprächs. Für den Kunden ist jedoch zweitrangig, was Sie oder Ihre Firma leisten. Einzig sein Vorteil aus Ihrem Angebot ist von Interesse. Führen Sie Ihr Gespräch daher immer vom Standpunkt des Kunden aus.

→ **Die Kraft der Ich-Botschaften:** Ich-Botschaften sind angebracht, wenn Sie Zweifel an den Äußerungen Ihres Kunden zum Ausdruck bringen wollen. So werden diese weitergegeben, ohne die Gesprächsatmosphäre negativ zu beeinflussen. Nicht: »Sie haben mich nicht rechtzeitig darüber informiert ...« Sondern: »Ich bedaure, dass ich nicht rechtzeitig informiert wurde ...«

→ **Suggestivfragen stellen:** Durch gezielte Fragen fassen Sie am Ende des Verkaufsgesprächs jene Gedankengänge zusammen, die Ihr Kunde nicht mit »Nein« beantwortet hat. Als Konsequenz Ihrer Zusammenfassung erscheint Ihr Angebot dann automatisch als das am besten auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene.

→ **Werden Sie eins mit Ihrem Produkt:** Sie sollten ehrlich von Ihrem Produkt überzeugt sein und es auch in seiner Anwendung kennen. Damit können Sie dem Kunden die Vorzüge Ihres Produkts aus eigener Erfahrung darstellen. Es wirkt überzeugender, wenn Sie als Krawattenverkäufer auch die von Ihnen offerierten Modelle tragen.

→ **Aktiv zuhören:** Für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch ist passives Zuhören zu wenig. Hören Sie aktiv zu, indem Sie zustimmend mit dem Kopf nicken. Unterstreichen Sie Ihr Interesse durch Äußerungen. Zudem empfiehlt es sich, direkt auf Aussagen Ihres Kunden einzugehen. Jede Gelegenheit zur Intensivierung des Gesprächs sollte genutzt werden.

# Wir nehmen Ihre Zielgruppe unter die Lupe!

- ☑ Scoringlösungen für den B2C- und den B2B-Bereich.
- ☑ Waschabgleiche und Bonitätsprüfungen.
- ☑ Adressprüfungen und Adressermittlungen.

**Besuchen Sie uns auf den  
8. Mailingtagen am 13. und 14. Juni  
2007 in Nürnberg auf Stand G 63!**