

## Der Vertriebsleiter als Umsetzungs-Coach

von Michael Schnaubelt

*Was kann die Vertriebsführungskraft tun, um die Verkäufer dabei zu unterstützen, ihr theoretisches Wissen „auf die Straße zu bekommen“? Welche Möglichkeiten hat der Vertriebsleiter, um den Transfer in die Praxis zu fördern?*

Viele Verkäufer haben Schwierigkeiten, ihr Verkaufswissen umzusetzen. Vor allem gilt dies für neues Verkaufswissen, das sie in einem Training erworben haben. Die Gründe dafür sind vielfältig: Am Arbeitsplatz fehlt die Zeit, das Erlernete in die Praxis umzusetzen; viele Seminare vermitteln Methodenwissen, legen aber zu wenig Wert auf die Umsetzung; der Bezug der Seminarinhalte zum Arbeitsalltag fehlt. Hier helfen sicherlich Follow-up-Kurse und Intervalltrainings weiter, in denen sich Seminar- und Umsetzungsphasen am Arbeitsplatz abwechseln. Aber auch der Vertriebsleiter sollte jede Gelegenheit nutzen, seine Verkäufer bei der Umsetzung von Verkaufsstrategien, -techniken und -methoden in die Praxis zu unterstützen. Vier Schritte sind es, durch die sich der Vertriebsleiter als Umsetzungs-Coach seiner Verkäufer etablieren kann.

### **Schritt 1: Erst mentale Bereitschaft , dann der Verkauf**

Einbrechende Umsätze, knappe Gewinnmargen, Verdrängungswettbewerb, Preisschlachten: Der Umsatzdruck in Verkauf und Vertrieb ist in diesen schwierigen Zeiten enorm hoch. Über den Köpfen der Verkäufer schwebt das Damoklesschwert des schnellen Auftrages. Dabei ist gerade jetzt die Fähigkeit, eine langfristig wirksame Beziehung zum Kunden aufzubauen, mehr denn je gefragt. Doch der Vernichtungswettbewerb droht die mentale Bereitschaft des Verkäufers, sich voll und ganz auf die konkrete Verkaufssituation einzustellen und die Wünsche und Erwartungen des Kunden in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns zu stellen, in Mitleidenschaft zu ziehen. Stattdessen beschränkt er sich darauf, dem Kunden im Verkaufsgespräch die hervorragenden Eigenschaften seiner Produkte und Dienstleistungen aufzuzählen. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Kunden, in der sich der Verkäufer als Problemlöser präsentiert, wird sträflich vernachlässigt. Doch Sie als Vertriebsleiter können den Verkäufer dabei unterstützen, indem Sie:

- mit ihm eine klare Zielvereinbarung treffen: Ziel des Verkaufsgesprächs ist nicht der schnelle Erfolg, also nicht der Abschluss um jeden Preis, sondern der Aufbau einer emotionalen Beziehung zum Kunden. Messen Sie daher den „Erfolg“ Ihres Verkäufers nicht allein an Zahlen, Daten, Fakten, an Umsatz und Gewinn, sondern daran, inwiefern es ihm gelingt, zu dieser Beziehung zu gelangen. Indikator dafür ist die Anzahl der aktiven Weiterempfehlungen durch den Kunden.
- mit dem Verkäufer in regelmäßigen Abständen Zielvereinbarungsgespräche führen und gemeinsam mit ihm die Zielerreichung diskutieren und kontrollieren.

- dem Verkäufer empfehlen, sich eindeutige und messbare Ziele zu setzen. Fordern Sie ihn auf, diese Ziele schriftlich zu formulieren, Fristen für die Erreichung zu setzen und sich zu verpflichten, diese Ziele zu realisieren.

Natürlich muss ein Verkäufer verkaufen, Aufträge abschließen und Umsatz machen. Aber indem Sie diese Erwartung als Folge eines konsequenten Beziehungsaufbaus zum Kunden definieren, befreien Sie Ihren Verkäufer vom unmittelbaren Umsatzdruck. So ist er in der Lage, seine verkäuferischen Stärken zu entfalten, sich im Verkaufsgespräch voll und ganz auf den jeweiligen Kunden zu konzentrieren, seine Problemstellung zu erkennen und das Kundenproblem durch das eigene Angebot zu lösen.

### **Schritt 2: Verkaufen mit Systematik**

In einem zweiten Schritt erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Verkäufer eine konkrete Systematik für das Verkaufsgespräch, die ihm als „Geländer“ dient, das ihm einerseits Halt und Sicherheit, aber gleichzeitig Spielraum für die individuelle Ausgestaltung gibt. Dabei können Sie auf Gesprächsleitfäden aufbauen, die der Verkäufer bereits kennt – einen möglichen „roten Faden“ bietet auf jeden Fall das „5-Phasen-Schema des Verkaufsgesprächs“:

- In der Aufmerksamkeitsphase baut der Verkäufer die Beziehung zum Kunden auf, arbeitet mit Lob und Anerkennung, aktivem Zuhören und geht auf dessen Standpunkt ein.
- In der Analysephase kommt er durch gezieltes Fragen den Erwartungen und Problemstellungen des Kunden auf die Spur.
- In der Angebotsphase präsentiert der Verkäufer ein kunden- und nutzenorientiertes Angebot.
- In der vierten Phase steht die Einwandbehandlung an: Der Verkäufer bietet dem Kunden Argumente, in denen er aus der Sicht des Kunden die Vorteile, den Nutzen und den Wert des Angebots anschaulich beschreibt.
- In der Abschlussphase schließlich setzt er zielgerichtete Abschlusstechniken ein.

Das 5-Phasen-Schema stellt nur eine Möglichkeit dar – wichtig ist, dass Sie gemeinsam mit Ihren Verkäufern eine solche Systematik erarbeiten, die dann auf die spezifischen Erfordernisse Ihres Unternehmens oder Ihrer Abteilung abgestimmt ist.

### **Schritt 3: Disziplinierte Planung**

„Genie besteht zu 10 % aus Inspiration und zu 90 % aus Transpiration“, soll Albert Einstein einmal gesagt haben. Ähnlich verhält es sich mit dem Verkaufserfolg. Bei der Umsetzung von Verkaufswissen in die Praxis ist die disziplinierte Vorbereitung auf das Kundengespräch und die konsequente Planung des Termins von großer Bedeutung. Damit ist nicht nur die regelmäßige Ansprache von Kunden gemeint, nach dem Motto: „Ich nehme mir vor, jede Woche mindestens 20 Neukunden anzurufen, 5 Neukunden zu besuchen und 5 Stammkunden zu kontaktieren.“ Hinzu kommen die innere und äußere Wahrnehmungsfähigkeit des Verkäufers. „Innere

Wahrnehmungsfähigkeit“ bedeutet: Der Verkäufer bereitet sich intensiv auf den Kunden vor, beschafft sich alle verfügbaren Informationen und ist gedanklich schon einmal dort gewesen, hat den Kundenbesuch also mental bereits durchlebt. „Äußere Wahrnehmungsfähigkeit“ hingegen meint die volle Konzentration des Verkäufers auf die Verkaufssituation: Der Verkäufer ist „ganz bei der Sache“ und „ganz beim Kunden“, wobei er die in Schritt 2 erworbene Systematik diszipliniert anwendet, aber in der Lage ist, den Spielraum zu nutzen, den das „Geländer“ bietet: Wie nah er an diesem Geländer die Treppe hochgeht, ist konkreten Verlauf des Kundengesprächs abhängig.

### *Umsetzungshilfen*

Für den Vertriebsleiter als Umsetzungs-Coach ist der dritte Schritt von besonderer Bedeutung, dient er doch der Verfestigung und dem Transfer des Verkaufs-Know-hows in die Praxis. Als Umsetzungshilfen können kleine Rollenspiele dienen, in denen der Verkäufer die Gelegenheit erhält, neue Fertigkeiten einzuüben und Verhaltensmuster zu entwickeln, die er in der Praxis anwenden kann. In dem Rollenspiel können Sie den Kundenpart übernehmen, während Ihr Verkäufer „sich selbst spielt“. Simulieren Sie ein tatsächlich anstehendes Verkaufsgespräch; am besten untergliedert in „kleine Häppchen“, also etwa die Aufmerksamkeitsphase, in einer zweiten Sequenz die Abschlussphase. So können Sie individuell auf die spezifischen Schwächen des einzelnen Verkäufers eingehen. Auch wenn aus zeitlichen und organisatorischen Gründen das Rollenspiel wahrscheinlich kein professionell durchgeführtes sein kann, bietet es Ihnen Gelegenheit, die Gesprächssystematik einzuüben und Ihrem Verkäufer direktes Feedback zu geben. Eine Alternative ist, zwei Verkäufer das Rollenspiel bestreiten zu lassen – Sie geben Ihr Feedback dann als beobachtender und außenstehender Dritter. Weitere Umsetzungshilfen sind:

- Erfahrungsaustausch: Diskussion mit den Verkäufern: Wie sind die Verkaufsgespräche bisher vorbereitet worden? Welche Änderungen sind notwendig, wie lässt sich die Vorbereitungsphase optimieren? Ihre Verkäufer interviewen sich gegenseitig und lernen so voneinander. Nach einem Verkaufsgespräch notiert jeder Verkäufer seine Erfahrungen und Probleme, die er beim Transfer der Verkaufsmethoden und -strategien in die Praxis bei sich beobachtet hat, und stellt sie zur Diskussion.
- Vertrag mit sich selbst: Jeder Verkäufer schließt mit sich selbst einen „Vertrag“ ab, indem er sich verpflichtet, ein Kundenbeziehungsmanagement aufzubauen und die Verkaufsgesprächs-Systematik anzuwenden. Durch den Vertrag spricht der Verkäufer ein intensives emotionales „Ja“ zu seinem Vorhaben aus.
- Äußere und innere Hindernisse beseitigen: Durch welche Einflussfaktoren werden die Kundenkontakte besonders häufig gestört? Wie lassen sie sich beseitigen?

### **Schritt 4: Mentale Stabilität stärken**

Indem Sie in einem Motivationsgespräch mit Lob und Anerkennung arbeiten und die bisherigen (Verkaufs-)Erfolge des Verkäufers thematisieren, stärken Sie seine Persönlichkeit. Bauen Sie das Motivationsgespräch folgendermaßen auf:

- Gesprächsvorbereitung: Stimmen Sie Ihr Vorgehen auf die Persönlichkeit des Verkäufers ab. Seine Persönlichkeit soll nicht verbogen, sondern sein vorhandenes Potenzial und sein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt werden.
- Persönlicher Erfolgsstapel: Nennen Sie in der Eröffnungsphase des Gesprächs seine bisherigen Erfolge – etwa Abschlüsse, positive Kundenäußerungen, aktive Weiterempfehlungen durch Kunden. Eine Verstärkung erreichen Sie, indem Sie schriftliches Material – wie Vertragsabschlüsse und Kundenempfehlungsschreiben – zum „persönlichen Erfolgsstapel des Verkäufers“ aufschichten: „Und nun wollen wir gemeinsam überlegen, wie Sie diesen erfreulich umfangreichen Stapel noch erhöhen!“
- Mentale Blockaden beseitigen: Sprechen Sie schlechte Erfahrungen, die der Verkäufer im Verkauf und in der Akquisition gemacht hat, offensiv an. Diskutieren Sie mit ihm, dass er sich vor einem Verkaufsgespräch weniger auf diese hemmenden Erlebnisse, sondern vielmehr auf seinen „persönlichen Erfolgsstapel“ fokussieren sollte.
- Gehen Sie auf die Ziele ein, die Sie im Zielvereinbarungsgespräch (Schritt 1) vereinbart haben. Legen Sie konkrete Schritte zur Zielerreichung fest und beziehen Sie den Verkäufer in den Entscheidungsprozess ein. Lassen Sie ihn eigene Vorschläge unterbreiten – und berücksichtigen Sie diese dann auch. Jeder Mensch verfolgt die eigenen Ziele und Ideen mit größerer Begeisterung und engagierter als die, die ihm andere vorgeben.

### **Vertriebsleiter auf die Straße!**

Der Vertriebsleiter als Coach seiner Verkäufer: Steht die zeitliche Belastung überhaupt in einem angemessenen Verhältnis zum Erfolg? Schließlich haben Sie noch andere Aufgaben zu bewältigen, als Ihre Mitarbeiter zu trainieren. Aber: Ihr hohes Engagement wird schnell belohnt durch Verkäufer, die ihr Wissen vor Ort umsetzen können. Und so möchte ich noch einen Schritt weitergehen und Sie bitten: Gehen Sie mit Ihren Verkäufern auf die Straße!

Damit ist gemeint, dass Sie Ihre Verkäufer ab und an bei ihren Kundenbesuchen begleiten. Auch wenn dies wahrscheinlich nicht allzu oft möglich sein – K. H. Chemnitzer, Geschäftsführer der KOM-MED, Gesellschaft für medizinischen Vertrieb, mit Sitz in der Nähe von Frankfurt am Main, betont: „Eine Verkäuferschulung kann noch so exzellent sein – im praxisgeschützten Seminarraum lassen sich Verkaufssituationen nur unvollkommen nachstellen. Gerade bei unerfahrenen Verkäufern und wenn neue Produkte verkauft werden sollen, bei denen noch niemand über allzu viel Verkaufserfahrung verfügt, ist die Begleitung zum Kunden daher sinnvoll.“ K. H. Chemnitzer selbst hat seine Erfahrungen als Vertriebsleiter oft

genug eingesetzt, um seine Mitarbeiter durch unmittelbares Feedback nach einem gemeinsamen Kundenbesuch zu unterstützen.

Bei der praxisorientierten Begleitung stellt die direkte Rückmeldung das wichtigste Instrument dar:

- Sie treten im Verkaufsgespräch als „stiller Beobachter“ auf, der sich im Hintergrund hält und in das Verkaufsgespräch *nicht* eingreift.
- Auf Grundlage der in Schritt 2 erarbeiteten Systematik analysieren Sie das Gespräch – zum Beispiel: Wo gibt es Probleme? Welche Phasen bereiten dem Verkäufer Schwierigkeiten? Gelingt ihm der wichtige Beziehungsaufbau? Kommt er als authentische Persönlichkeit beim Kunden „rüber“?
- Unmittelbar nach dem Gespräch findet an einem ruhigen Ort eine „Bordsteinkonferenz“ statt, in der Sie mit dem Verkäufer darüber sprechen, ob die Umsetzung des Gesprächssystematik gelungen und was schlecht gelaufen ist und beim nächsten Kundenkontakt optimiert werden kann.
- Im Idealfall schließt sich ein zweiter Kundenbesuch an, in dem der Verkäufer Ihre Soforthilfen umsetzt. Wieder folgt ein Feedbackgespräch.

Dieses Vorgehen erfordert von Ihnen ein Höchstmaß an kommunikativer Kompetenz: In den Feedbackgesprächen treten Sie als Partner auf, der Dinge, die positiv abgelaufen sind, durch Lob und Anerkennung verstärkt und dort, wo es notwendig ist, behutsam produktive Kritik übt.

### ***Der Umsetzungs-Coach: In 5 Schritten zum Umsetzungserfolg***

1. Beziehungsaufbau betonen: Vom Umsatzdruck befreien, klare Ziele setzen
2. Verkaufssystematik erstellen: 5-Phasen-Schema des Verkaufsgesprächs als „Geländer“
3. Disziplinierte Planung des Kundenkontakts. Transfer des Know-hows in die Praxis durch Umsetzungshilfen: Rollenspiele, Erfahrungsaustausch
4. Mentale Stabilität und Persönlichkeit des Verkäufers im Motivationsgespräch stärken
5. Begleitung zum Kunden und Feedbackgespräche.

(13.000 Z.)

### **Der Autor**

Michael Schnaubelt ist Spezialist für Umsetzungserfolge und die Erstellung von Umsetzungs-Konzepten. Er wendet sich mit seinen verhaltensorientierten Verkaufs-/Vertriebstrainings an Führungskräfte und Mitarbeiter aus Verkauf und Vertrieb. Michael Schnaubelt ist Inhaber der Agentur „MICK – die Agentur für Ihren Erfolg“.

MICK – die Agentur für Ihren Erfolg. Tel.: 06031/69 25 60, E-Mail: [mick@mick-dieagentur.com](mailto:mick@mick-dieagentur.com), [www.mick-dieagentur.com](http://www.mick-dieagentur.com).