

## Presstext Vertriebscoaching

In Zeiten sich ändernder Absatzkanäle wird die unmittelbare Vertriebs-Unterstützung immer wichtiger

### Das Zwei-Komponenten-Coaching



Als sich Mitte der 1990er Jahre in Deutschland ein rasant wachsender Asset Management Markt bildete, lernten die Vertriebs-Mitarbeiter ihren Job noch gezwungener Maßen von der Pike auf. Die typische Vertriebs-Karriere sah folgendermaßen aus: In der Regel hat man in einem überschaubaren Service-Bereich angefangen, dann vielleicht die Broker-Betreuung durchlaufen, um schließlich bei der hoch komplexen Zielgruppe Banken anzukommen. Es wurde sozusagen die komplette Wertschöpfungskette durchlaufen. Anders gewendet: Erst wurde das Tiefen-Wissen aufgebaut, danach, für den jeweiligen Absatzkanal, das Breiten-Wissen. Strategie und Produkt wurden dadurch aus

Vertriebssicht immer zusammen gedacht. Aber: Das alles brauchte Zeit. Zeit, die heute niemand mehr hat und die somit auch niemandem mehr gewährt werden kann. Und das hat zwei gravierende Folgen: Die einst systemimmanente Service-Ausrichtung der Gesellschaften trat mehr und mehr in den Hintergrund. Zudem wurde ein Automatismus in Gang gesetzt, dem bis heute weder strukturell noch inhaltlich Rechnung getragen wird. Dieser Automatismus lässt sich pointiert folgendermaßen umschreiben: Wir haben uns aufgemacht zu neuen Ufern, aber wir haben vergessen, den Kunden mitzunehmen. Der Vertrieb kann drei wesentliche Fragen heute häufig nicht mehr tief beantwortet: Wer ist der Kunde? Was braucht bzw. will der Kunde? Weshalb kauft der Kunde – und weshalb kauft er bei mir?

Wie stellt sich die Situation des Vertriebs aktuell dar? Der klassische Vertriebs-Mitarbeiter von heute verfügt über Wissen vor allem in der Breite. Selbst hoch qualifizierte Vertriebs-Spezialisten durchlaufen nur noch selten unterschiedliche Abteilungen innerhalb eines Unternehmens, sondern vergleichbare Abteilungen in unterschiedlichen Unternehmen. Kurz: Sie halten die einmal besetzte Ebene und verbessern sich vornehmlich wirtschaftlich. Denn: Im Vertrieb gibt es traditionell die Tendenz, eine Sache so zu machen, wie man sie immer gemacht hat. Weil sie einmal erfolgreich war. Ausbleibender Erfolg wird dann gerne und häufig voreilig auf ungünstige generelle Rahmenbedingungen geschoben. Soziologisch gesehen, könnte man sagen, viele Vertriebsleute sitzen in der *Erfahrungsfalle*. Ihre Erfahrung wurde absolut gesetzt, mit der Folge, dass sie ein geschlossenes System gebildet hat, aus dem heraus kein echtes Hinterfragen oder Dazulernen mehr möglich scheint.

Die Frage bleibt: Ist das bestehende System sinnvoll? Sind die Anforderungen bei unterschiedlichen Gesellschaften wirklich identisch? Oder geht das traditionelle Schieben von Top-Leuten im Markt nicht zunehmend an dem vorbei, was eigentlich gefragt ist: eine qualifizierte Reaktion darauf, dass sich Vertriebsbedingungen und Absatzkanäle fließend verändern? Und innerhalb der einzelnen Gesellschaft stellt sich die Frage: Wenn sich unsere generelle

strategische Ausrichtung verändert, wie wahrscheinlich ist es, dass sich dadurch automatisch die Ausrichtung unserer Vertriebs-Mitarbeiter verändert?

Bei INVESCO hat man das Dilemma vor einiger Zeit erkannt. Alexander Lehmann, Vertriebschef für den Publikumsfondsvertrieb, und Christian Puschmann, Head of Client Service for Continental Europe bei INVESCO, sind sich hier einig: „Für Vertriebsleute wird es immer schwerer, das Produkt, das sie verkaufen, in vollem Umfang zu durchdringen: strategisch, technologisch, verkäuferisch. Also setzen Gesellschaften vermehrt auf die Rekrutierung von Top-Leuten mit Top-Kontakten. Ob diese dann – sozusagen ungestützt – fähig sind, unter einer neuen Flagge bei neuen Gegebenheiten und Anforderung auch wirklich Neues zu bewegen, gilt längst nicht mehr als gesichert.“ Ein offensichtlich nicht mehr zeitgemäßes System ist an seine Grenzen gestoßen. Lehmann und Puschmann sehen hier nur einen Ausweg: „Der Weg in die Zukunft führt darüber, ein Coaching-System zu etablieren, das entlang der Wertschöpfungskette und somit besonders kundenorientiert konzipiert ist.“ Ganz ähnlich sieht dies Ansgar Schraudt, Regional Sales Director bei Threadneedle: „Die Etablierung einer effizienten Kommunikation mit dem Kunden unter sich wandelnden Anforderungen ist der Schlüssel zum vertrieblichen Erfolg.“

Was aber muss ein Coaching leisten, um diese Defizite aufzuarbeiten? Zunächst muss es Verhaltensänderungen ermöglichen und einläuten. Es muss Wege aufzeigen, aus der *Erfahrungsfalle* auszubrechen. Ruth Bausch, Human Resources Spezialistin, hat sich eingehend mit diesen Fragen beschäftigt und gemeinsam mit internationalen Partnern ein Coaching-Programm entwickelt, das den „neuen“ Anforderungen gezielt gerecht wird. Dabei handelt es sich um ein „Zwei-Komponenten-Coaching“ auf Basis des so genannten *Behavioural System (Style Profiling)*. Ausgangspunkt waren die praktischen Erfahrungen der gelernten Personalentwicklerin in der Nachbetreuung der über ihr Unternehmen Bausch Associates (BA) rekrutierten Vertriebs-Spezialisten der Finanzdienstleistungs-Branche. Jeder über BA platzierte Kandidat hat den kostenlosen Anspruch auf ein einmaliges Coaching in Form einer proaktiven Integrationsunterstützung. Daraus haben sich die meisten der Fragen ergeben, auf die das Coaching-Programm von Bausch Antworten gibt.

Wie funktioniert das „Zwei-Komponenten-Coaching“? Zunächst ganz einfach so, dass jeder Effekt gedoppelt und damit verstärkt wird. Konkret heißt das, sowohl die Sicht des Unternehmens wie die Sicht des einzelnen Mitarbeiters werden integrativ bewertet und behandelt. Bevor jedoch einem Unternehmen ein Coaching-Programm angeboten wird, führt BA ein Messverfahren durch, mit dessen Hilfe Strategie, Markt, Produkt und Behavioural System zusammengeführt werden. Denn die eingehende Betrachtung solcher multipolarer Spannungsfelder ist konstitutiver Bestandteil des Coachings. Dabei ist keine Position absolut gesetzt, wodurch die prinzipielle Bewegung von Prozessen simuliert und für die eigenen Handlungsmuster proaktiv verfügbar gemacht wird.

Die zu Grunde liegende Methodik wird als „Exemplarisches erfahrungsbasiertes Lernen“ bezeichnet. Hierbei geht es um mehr als um die Entwicklung einer effizienteren Kommunikation mit dem Kunden. Es geht zudem um eine strukturierte Hilfestellung zur individuellen beruflichen Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Performance Culture. Die Unternehmensziele stehen also im Mittelpunkt. Die einzelnen Trainings-Einheiten sind praxisnah und dennoch so offen aufgebaut, dass die Teilnehmer sich in ihrem Verhalten erkennen und im Einklang mit der Unternehmensstrategie neue, ihnen

gemäße Muster ausprobieren, entwickeln und einüben können. Verifizierte Feedback-Verfahren und ein effizientes Follow-up sind fester Bestand des Programms.

Am Ende des Coaching-Prozesses sind drei zentrale Fragen praxisrelevant beantwortet: Welche Rolle spielt der einzelne Mitarbeiter innerhalb der Unternehmens-, der Sozial- und der Infrastruktur? Welche spezifischen Fähigkeiten braucht er, um sich in dieses System optimal einbringen zu können? Und schließlich: Wie können diese Fähigkeiten gezielt auf- und ausgebaut werden?

Auf diesem Wege beeinflussen Unternehmen gleich mehrere ihrer Erfolgsfaktoren günstig. Erstens: Die Aktivitäten zur Personalentwicklung werden zum integralen Bestandteil der Corporate Strategy. Zweitens: Das „exemplarische erfahrungsbasierte Lernen“ erleichtert grundsätzlich und nachhaltig die Integration neuer Anforderungen in das Vertriebssystem wie in das individuelle Persönlichkeits- und Aufgabenprofil der Vertriebsmitarbeiter. Und drittens: Ein gecoachter Mitarbeiter lernt, proaktiv mehr „unternehmerische“ Verantwortung für seinen Wissensstand zu übernehmen. Er wird ein besseres Gespür entwickeln für seine Rolle innerhalb der Performance Culture des Unternehmens, für seine persönliche Stärken, aber auch für seine Defizite. Kurz: Er wird in der Regel lösungs- und damit erfolgsorientierter denken und handeln und sein Unternehmen damit einen wichtigen Schritt weiterbringen. Entsprechen überzeugend sind die Erfahrungen in der Praxis. Alexander Lehmann Head of Wholesale Business Middle Europe bei INVESCO schwärmt: „Bei der Übernahme der Verantwortung für ein Team (Management und Integration) hilft das Programm in seiner sehr komprimierten und intensiven Form, Teamprozesse schnell zu analysieren und zu verstehen sowie neue Prozesse auf den Weg zu bringen.“

Kontakt:

*BA Bausch Associates HR Solutions  
Ruth Bausch  
Stegerwaldstraße 26, 52355 Düren*

*Telefon: +49 (0) 2421 2075790  
FAX: +49 (0) 2421 2075789  
Mobil: +49 (0) 172 677 28 31  
bausch@bausch-assoc.de  
www.bausch-assoc.de*

Autor: Volker Doberstein, freier Journalist