



# Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2011

**Für fast alle Unternehmen und Organisationen sind zufriedene Kunden das Ziel aller Bemühungen und Voraussetzung für dauerhaften Erfolg.**

**Wie Coaching einen Beitrag dazu leisten könnte, lesen Sie im dritten Newsletter 2011.**

Autor dieses Artikels: Mag. Gerhard Ratz



**Kundenbeziehungen gestalten – eine Führungsaufgabe**

1/4

## Praxisfall:

Herr V. (43) ist seit 12 Jahren als Verkaufsleiter in einem Dienstleistungs-Unternehmen beschäftigt. Der erste Eindruck vermittelt Engagement, Power, Fachexpertise, hohe Sozialkompetenz, Charme, ein gewinnendes Wesen und Vertrauenswürdigkeit. Spontan würde man sagen, das sind ideale Eigenschaften und Kompetenzen für einen Verkäufer.

Auf die Frage, warum er zu mir gekommen sei, schildert er seine Situation so:

- Ich habe in meinem Verkaufsteam insgesamt 5 Personen im Außendienst und 2 im Innendienst.
- Zwei meiner MitarbeiterInnen im Außendienst haben vor kurzem überraschend gekündigt und sind in der Zwischenzeit schon ausgeschieden. Zur Zeit ist es ziemlich schwierig, neue gute VerkäuferInnen zu bekommen. Daher bin ich selbst sehr stark in den Verkauf eingebunden, mehr als mir lieb ist. So komme ich weder dazu, in Ruhe die offenen Positionen nachzubesetzen noch das bestehende Team gut zu betreuen. Ich hoffe, dass nicht noch mehr ausfallen. Wir stehen nämlich ziemlich unter Druck.
- Ich war von Anfang an ein sehr erfolgreicher Verkäufer. Habe viele KundInnen gewonnen. Und ich glaube, die haben mich auch sehr geschätzt und schätzen mich auch heute noch. Ich pflege die Beziehungen zu bestehenden KundInnen sehr und halte guten Kontakt.

- In der letzten Zeit nimmt die Anzahl der StammkundInnen langsam ab. Das Akquirieren von neuen KundInnen wird immer schwieriger, die „Kaltakquise“ wird für mich immer mehr zum Krampf. Was ich früher locker angegangen bin, erzeugt jetzt Ängste in mir. Außerdem bin ich von unseren Dienstleistungen nicht mehr so überzeugt wie früher.
- Um das auszugleichen, bin ich jetzt viel länger unterwegs. Ich habe zu wenig Zeit für Büro- und Führungsarbeit. Das Team merkt das und wird langsam unruhig. Motivation und Kontrolltätigkeiten kommen zu kurz.
- Zu all dem: Natürlich merkt das auch mein Chef und macht mir jetzt gehörig Druck. Ihm ist egal, wie ich die vereinbarten („sprich“ vorgegebenen) Ziele erreiche. Als gut bezahlter Vertriebsleiter müsste ich das wohl wissen.
- Ich kenne natürlich das Wort „Burnout“, habe aber darüber immer mild gelächelt. Das passiert mir doch nicht. Ich glaube aber, dass ich nicht mehr weit davon weg bin. Der Druck wird mir zu viel, ich schlafe schlecht, denke und grübele viele darüber nach, wie ich meinen Umsatz erreichen kann, werde immer lustloser und die Angstzustände werden häufiger.
- Ich glaube, jetzt sollte ich etwas tun, sonst bleibt mir nur mehr die Kündigung.

## Themen des Coachings:

Herr V. beschrieb folgende Anliegen im Coaching-Contract für die vereinbarten acht Termine a 1 Stunde:

- Stress abbauen und wieder aktiv werden
- Vorgangsweise bei der Nachbesetzung der beiden offenen Positionen reflektieren
- Die eigene Führungsrolle bewusst machen und notwendige Handlungsfelder festlegen
- Ein Gespräch mit seinem Chef vorbereiten, in dem die Jahresschwerpunkte neu vereinbart werden
- Den inneren Schweinehund beim Akquirieren erforschen und neue Wege des Verkaufens finden

Die konkreten Ziele und Zielkriterien sind hier nicht angeführt.





# Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2011



## Kundenbeziehungen gestalten – eine Führungsaufgabe

2/4

### Wie lief das Coaching im Detail ab?

#### Die ersten 4 Stunden

##### Stunde 1 und 2

Nach einer Grundklärung der Vorgangsweise und des Ablaufs kamen wir zur folgenden Vereinbarung:

Am Anfang wollte Herr V. nicht am Thema Burnout arbeiten, da er glaubte, dass das von selbst besser würde, wenn er wieder in einen geregelten Arbeitsablauf hineinfände.

Er entschied, zuerst seine Führungsarbeit neu regeln zu wollen (dazu zählte er die Nachbesetzung der Positionen und die Motivation und Begleitung des bestehenden Teams) und damit das Gespräch zu seinem Chef zu suchen. Mit ihm wollte er die Umsatz- und DB-Ziele neu vereinbaren und so den auf allen lastenden Druck reduzieren.

Herr V. definierte als sogenanntes „Minimalprogramm“ den Fokus der nächsten 2 Wochen auf die Führung des Teams und auf die Suche und Einstellung der 2 Neuen zu setzen. Wir besprachen gemeinsam durch, wie das im Detail aussehen könnte, konkretisierten die Suchstrategien, die Kompetenzprofile, den Auswahlprozess und die Integration der Neuen ins Team.

In dieser Zeit reduzierte Herr V. bewusst die eigene Verkaufstätigkeit.

##### Stunde 3 und 4

Nachdem Herr V. immer mehr Klarheit erhielt, wie die kommenden Monate ablaufen würden, wie das zukünftige Team arbeiten könnte und das Verkaufskonzept inkl. der Detailplanung aussehen könnte, wollte er sich auf das Klärungsgespräch mit seinem Chef vorbereiten:

- Wie sah das vorgeschlagene neue Konzept im Detail aus? Welche Stärken und Schwächen hatte es? Welche Alternativen gab es?
- Konnten damit die ursprünglichen Ziele und Vorgaben des Chefs erfüllt werden? War es ein Win/Win-Vorschlag?
- Was sahen der best case und der worst case aus?
- Wie konnte Herr V. alle Abweichungen zu den alten Vorgaben argumentieren?

Gemeinsam spielten wir kritische Teilsequenzen in einem Rollenspiel durch. Ich übernahm die Rolle des Chefs (die ich selbst aus meiner früheren Berufstätigkeit sehr gut kannte) und spielte den advocatus diaboli.

Nach einigen Durchgängen hatte Herr V. genug Sicherheit und ein „gutes Gefühl“ und vereinbarte einen Termin mit seinem Chef.

#### „Hausaufgaben“ zur Vorbereitung zwischen den Coaching-Einheiten:

- Erarbeiten eines Recruiting-Konzepts
- Erarbeiten eines Kompetenzprofils für Außendienst-MitarbeiterInnen
- Planung eines passenden Auswahlverfahrens
- Erstellung eines Außendienst-Controlling-Konzepts
- Planung des Gesprächsablaufs mit seinem Chef
- Neuerstellung des Umsatz- und DB-Plans für das laufende und das kommende Jahr





# Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2011



## Kundenbeziehungen gestalten – eine Führungsaufgabe

3/4

### Wie lief das Coaching im Detail ab?

#### Die zweiten 4 Stunden

##### Stunde 5 und 6

Zu Beginn der fünften Stunde reflektierten wir das Gespräch mit dem Chef. Herr V. war insgesamt sehr zufrieden. Es war zwar im Detail nicht ganz so verlaufen, wie er es geplant hatte (die Wirklichkeit ist selten ident mit der Planung), aber er hatte durch die ausführliche Vorbereitung alles gut durchdacht und genug Schlagfertigkeit, um auf unerwartete Forderungen flexibel zu reagieren.

Nun war es an der Zeit, die Auswahl der neuen MitarbeiterInnen vorzubereiten. Die Recruiting-Maßnahmen hatten 3 bis 4 passende BewerberInnen gebracht. Bei der Aufnahmeentscheidung ging es darum, die Personen zu identifizieren, die die besten Kompetenzen mitbrachten und von ihrer Persönlichkeit ins Team passten (Balance von Kooperation und Herausforderung).

Schwerpunkte der folgenden Gespräche waren die Integration der Neuen ins Team, erste team- und vertrauensbildende Maßnahmen, die Begleitung und Einschulung in den ersten Wochen und die Entlastung von Herrn V. im Verkauf.

Ich persönlich achtete in den ersten Stunden bewusst darauf, dass Herr V. bei guter Energie war, auf seine Belastbarkeit achtete. Wir arbeiteten am Thema Burnoutvermeidung, ohne es direkt anzusprechen. Der eine oder andere diskrete Hinweis war aber schon dabei.

##### Stunde 7 und 8

Die letzten zwei Stunden dienten auf der einen Seite der Vertiefung und Stabilisierung der begonnenen Veränderungen, auf der anderen Seite beschäftigte sich Herr V. mit seinem inneren Schweinehund, der ihm das Akquirieren und Verkaufen bei neuen Kunden erschwerte. Er freundete sich mit ihm an und mit seiner Hilfe entwickelte er weitere Methoden der Neukundenfindung.

In diesen Stunden unterstützte ich den Coaching-Prozess mit einigen Fachinputs zum Thema Akquise.

In der letzten Stunde entwickelte Herr V. auch einen Plan, wie er dieses veränderte Modell der Kundenorientierung auch mit seinem Team am Leben erhalten könnte. Er arbeitete am Gleichgewicht zwischen dem Pflegen bestehender und dem Gewinnen neuer Kunden. Dabei spielte der Begriff des Netzwerk- oder Beziehungsmarketings eine wichtige Rolle.

Wir beendeten wie geplant nach 8 Stunden die Zusammenarbeit. Danach meldete sich Herr V. immer wieder einmal bei mir, um punktuell an für ihn wichtigen Themen weiterzuarbeiten.

#### „Hausaufgaben“ zur Vorbereitung zwischen den Coaching-Einheiten:

- Erarbeiten eines Fragebogens für die Auswahlgespräche
- Erarbeiten eines Einschulungsplans, in den alle bestehenden MitarbeiterInnen eingebunden waren
- Erarbeiten eines Akquisitionskonzepts





 **Kundenbeziehungen gestalten –  
eine Führungsaufgabe** 4/4

## Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2011

So finden und halten  
Sie sicher keine  
Kunden

- Wozu Kundenwünsche erheben, Sie wissen ja doch, was Sie verkaufen wollen.
- Kunden warten gerne am Telefon, vor allem jetzt bei den günstigen Handy-Tarifen.
- Die meisten Kunden wollen überredet (=niedergeredet) werden, also reden Sie munter drauf los.
- Wenn ein Kunde zehnmal „nein“ gesagt hat, fragen Sie noch zehn weitere Male, er wird es Ihnen danken.
- Wozu Kunden pflegen, die kommen doch alleine.

### Typische Arbeitsthemen bei Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen:

- Definition von „Verkaufen“ in der jeweiligen Organisation
- Analyse der Verkaufsorganisation
- Entwicklung einzelner MitarbeiterInnen im Verkauf
- Definition der Kompetenzprofile im Verkauf
- Umgang mit Vorgaben bei den Verkaufszielen
- Umgang mit dem eigenen Schweinehund beim Akquirieren
- Reflexion des eigenen Verkaufsverhaltens
- Controlling im Verkauf
- Einsatz und Umgang mit CRM-Systemen
- Motivation und Unterstützung von AD-MitarbeiterInnen (auch Konsequenzen bei nachhaltiger Ziel-Nichterreichung)

### Resümee:

Im Rahmen der acht Stunden gelang es Herrn V. sehr gut, wieder „Herr“ seiner Situation zu werden. Er nahm sich selbst einen Teil des Drucks, schaffte es neue Vereinbarungen mit seinem Chef zu treffen, und organisierte seine Arbeit neu. Die Folge war, dass er sich und seine MitarbeiterInnen nachhaltig motivieren konnte und neuen Schwung in sein Team brachte.

Wir beobachten, dass Menschen, die beruflich sehr unter Druck stehen (Sozial- und Gesundheitsberufe, Management, Berufe mit hohem Konfliktpotenzial, Reklamationsabteilungen und Call-Center), verstärkt Ausgleich in berufsbegleitendem Coaching suchen. Auch der Verkauf gehört zunehmend zu diesen Risikogruppen.

Autor dieses Beitrags:

Mag. Gerhard Ratz

