Businesscoaching Verkauf

Nicht nur auf Trump-Chaos adäquat reagieren

Verkaufsleiter müssen, wenn sich das Marktumfeld – wie aktuell durch die Zollbeschlüsse der Trump-Regierung – radikal wandelt, oft ganz neue Verkaufsstrategien entwerfen oder diese zumindest neu justieren. Das erfordert, bisherige Denk- und Handlungsroutinen über Bord zu werfen.

Text **Peter Schreiber**
Bilder **Peter Schreiber, Adobe Stock**

Nicht nur Verkaufsmitarbeiter, auch Führungskräfte im Vertrieb entwickeln im Verlauf ihrer beruflichen Biografie gewisse Denk- und Verhaltensroutinen. Diese sind im normalen Arbeitsalltag durchaus nützlich, denn sie ermöglichen ein schnelles Entscheiden und Handeln.

Die gewohnten Denk- und Verhaltensmuster hinterfragen

Anders verhält es sich aber, wenn sich die Rahmenbedingungen im Markt oder Unternehmen fundamental wandeln – beispielsweise aufgrund

- der fortschreitenden Digitalisierung oder
- der zahlreichen neuen Möglichkeiten, die die KI zur Marktbearbeitung bietet.

Oder wenn sich wie aktuell aufgrund der (Wirtschafts-)Politik der Trump-Regierung und der von ihr verkündeten Zollerhöhungen usw. die (wirtschafts-)politischen Rahmenbedingungen – zumindest gefühlt – über Nacht radikal verändern.

Dann werden die Denk- und Handlungsgewohnheiten, die in der Vergangenheit nicht selten den Erfolg garantierten, häufig zu einem Hemmschuh, der die Entscheider daran hindert,

- die veränderte Ist-Situation in der erforderlichen Tiefe zu analysieren und
- hierauf aufbauend neue Handlungsstrategien zu entwerfen.

Die Ist-Situation reflektieren

Dann empfiehlt es sich als Top-Entscheider im Verkauf nicht selten, mit einer neutralen Person ausser der veränderten Ist-Situation auch die eigenen Denk- und Verhaltensroutinen zu reflektieren, um

- die gewohnten Reiz-Reaktions- bzw. Handlungsmuster zu durchbrechen und
- zu neuen Problemlösungen zu gelangen, die der veränderten Marktsituation angemessen sind.

Diese «neutrale Person» sollte in der Regel nicht derselben Organisation wie zum Beispiel der Verkaufsleiter angehören, denn: Nicht nur Personen, sondern auch Organisationen entwickeln Denkroutinen, die unter anderem zu einer bestimmten Art des Analysierens, Bewertens und Lösens von Problemen und Reagierens auf Herausforderungen führen. Hinzu kommt: Gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten haben Führungskräfte neben einer Entscheider- auch eine Leaderfunktion. Das heisst, sie müssen ihren verunsicherten Mitarbeitern Halt und Orientierung geben. Hierzu benötigen sie einen durchdachten Fahrplan mit neuen Impulsen, wie das Unternehmen auf die veränderte Ist-Situation reagiert und auch künftig die erforderlichen bzw. angestrebten Umsätze und Erträge erzielen kann – auch, um im Mitarbeiterkontakt die von ihnen erwartete Zuversicht und Gelassenheit auszustrahlen.

Handlungsoptionen ermitteln

Deshalb tauschen sich Verkaufschefs gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten oft mit einem vertriebs- und führungserfahrenen Businesscoach aus, um



- möglichst zeitnah einen (vorläufigen) Fahrplan für ihren Mitarbeiterdialog zu entwerfen,
- ihre bereits vorhandenen Ideen, wie es weitergehen könnte, zu überprüfen und abzusichern und/oder
- um Alternativen und neue Wege zu entdecken,

denn: Erfahrene Verkaufschefs wissen, dass Erfahrung eine Medaille mit zwei Seiten ist, und kennen die Gefahr einer Betriebsblindheit sowie panischen Reaktion auf unvorhergesehene bzw. in ihren Folgen (zunächst) unterschätzte Ereignisse.

Durch Fragen Souveränität erlangen

Schon Sokrates wusste: Fragen führen zu Selbst-Erkenntnis, und diese ist die Grundlage für ein gesundes Selbst-bewusst-Sein. Dieses Sich-selbst-bewusst-Sein unterstützt wiederum die Selbst-Sicherheit, die zur Souveränität führt. Dementsprechend schult ein Businesscoach nicht. Er fragt vielmehr viel und wird so zu einem Beschleuniger von Erkenntnissen und Entschlüssen, die zu passgenauen Problemlösungen bzw. Handlungsstrategien für die Ist-Situation führen.

Der Ausgangspunkt sind hierbei stets die aktuellen Aufgabenstellungen und Herausforderungen, vor denen der Coachee, also die gecoachte Person, in ihrem Betrieb steht. Pragmatisch werden hierfür im Dialog die Handlungsoptionen und mögliche Problemlösungen ermittelt, wobei der Coach aufgrund seiner Feld- bzw. Verkaufserfahrung den Diskurs mittels Fragen in eine zielführende Richtung führt. Dabei gilt jedoch: Der Businesscoach ent-



Autor
Peter Schreiber ist Inhaber der B2B-Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld.
Der Managementberater und Businesscoach unterstützt mit seinen erfahrenen Vertriebsmanagern und ehemaligen Einkaufschefs Unternehmen beim (Weiter-)Entwickeln ihrer Vertriebsstrategie und deren Umsetzung.





scheidet nichts; er führt nur Erkenntnisse und Entscheidungen herbei.

Deshalb muss ein (Verkaufs-)Businesscoach neben seiner Feld- und Praxiserfahrung auch eine hohe Beratungs- und Coaching-Methoden-Kompetenz haben. Ausserdem sollte er einen Perspektiv- und Rollenwechsel vornehmen können; also bei Bedarf auch mal in die Chef-, Mitarbeiter-, Kunden- sowie natürlich Berater-Rolle schlüpfen können, damit die angedachten Problemlösungen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden und letztlich durchdacht und tragfähig sind.

Generell gilt: Im Coachingprozess steht der Coachee mit seinem Anliegen im Mittelpunkt. Das heisst auch, der Coach kann und sollte mit ihm Fragestellungen zwar durchaus auch mal kontrovers bzw. polarisierend diskutieren, um zu mehr Klarheit zu gelangen. Er darf jedoch nicht pikiert sein, wenn der Coachee

- bei seiner Meinung bleibt und
- seine aus seiner Sicht «wertvollen Tipps und Hinweise» nicht annimmt bzw. umsetzt,

denn: Der Coachee ist und bleibt der Entscheider, der die Verantwortung trägt; der Coach ist primär ein Katalysator.

Den Coachee aus der Problemtrance reissen

Im Coachingprozess kommt es also nicht so sehr darauf an, was ein Coach sagt; entscheidend ist, was er damit beim Coachee bewirkt. Deshalb greifen erfahrene (Verkaufs-)Businesscoachs im begründeten Einzelfall auch mal gezielt zu sogenannten paradoxen Interventionen, die darauf abzielen,

- Widerspruch zu provozieren und
- ein Durchbrechen gewohnter Reiz-Reaktionsmuster bzw. Denk- und Handlungsmuster zu bewirken.

So zum Beispiel, wenn der Coachee sich erkennbar in einer Problemtrance befindet und alles nur noch schwarzsieht, weshalb er sich auch dagegen sperrt, ernsthaft über neue, alternative Handlungsoptionen nachzudenken, die eventuell zu einer Problemlösung führen könnten. Dabei lautet das übergeordnete Ziel des Verkaufs-Businesscoachs jedoch, vorhandene emotionale Barrieren bei dem Coachee zu überwinden und so den Weg freizumachen für eine effektive und zielorientierte Weiterarbeit.

Individuell oder im Team

Solche Businesscoachings finden meist als Einzel-Coaching statt. Sie können jedoch auch als Teamcoaching (bis circa vier Personen) durchgeführt werden – entweder

- «sortenrein», also nur mit Führungskräften im Vertrieb, oder
- interdisziplinär, sodass das Team zum Beispiel auch Führungskräfte aus anderen Bereichen umfasst, die in den Leistungserbringungs- und Marktbearbeitungsprozess involviert sind.

Interessant und hilfreich können jedoch gerade auch bei solchen «Schwarzen Schwänen» – also nicht bzw. nur sehr bedingt vorhersehbaren Ereignissen – wie den Zoll-Beschlüssen der Trump-Regierung (oder in der jüngeren Vergangenheit der Corona-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg) auch Coachings mit Kleingruppen von Vertretern unterschiedlicher, nicht miteinander konkurrierender Unternehmen sein, damit mehr Perspektiven in die Problemanalyse und das Entwickeln tragfähiger Lösungen einfliessen. ■

schreiber-training.de.