

# Training und Coaching verzahnen

**BEST-PRACTICE.** Ein Elektronikdistributor und ein Trainingsinstitut entwickelten ein praxisnahes Konzept, um moderne Verkaufstechniken zuerst durch kurze Trainingselemente und dann mit Einzel-Coachings an den Mann zu bringen. Für das Konzept mit dem Namen „ITC – Integriertes Training- und Coaching“ erhielten beide Anfang des Jahres die Auszeichnung „Internationaler Deutscher Trainingspreis in Silber“.

Der marktführende Distributor für elektronische Bauelemente wie zum Beispiel Halbleiter ist das Handelshaus SPOERLE in Dreieich, eine Division der Arrow Central Europe GmbH. Mit etwa 1.200 Mitarbeitern in der Zentrale und in 26 Vertriebsniederlassungen in 8 europäi-

schen Ländern erwirtschaftete die Arrow Central Europe im Jahr 2006 einen Jahresumsatz von 1,2 Milliarde Euro. Um weiterhin zu wachsen, führt das Unternehmen regelmäßig Verkaufs- und Management-Trainings durch. „Für das, was wir vorhaben, brauchen wir aber keine



## Profis der Integration

**On-the-Job.** Bei Trainingsprojekten verspricht das Trainingsinstitut „Coaching Concepts“ seinen Kunden 1. einem möglichst geringen Zeitaufwand, 2. individuelle Leistungsverbesserung von Verkäufern und deren Führungskräften, 3. einen direkten Praxisbezug mit schneller Wirkung im operativen Geschäft. „Die Ideen von Coaching Concepts brachten die Vorstellungen unseres Unternehmens von praxisnaher Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung erfolgreich auf den Punkt“, lobte beispielsweise Eric Schuck, Vice President ARROW Central Europe. „ITC unterstützte unsere neue Vertriebsstrategie „Back to Basics“ direkt und nachhaltig. In 2006 konnten wir den Umsatz um 30 Prozent steigern, unsere Marge verbessern und gleichzeitig unseren Marktanteil zu erhöhen!“

**Coaching Concepts GmbH & Co.KG**

**Peter Josef Senner**, Herbert-Kessel-Str. 13, 86842 Türkheim

Telefon 0 82 45/90 46 50, Telefax 0 82 45/90 46 52

[www.coaching-concepts.de](http://www.coaching-concepts.de)



Seminare mit Event-Charakter, sondern ein Trainingskonzept, das schnelle Umsetzbarkeit und durchschlagende Erfolge im operativen Geschäft ermöglicht“, lautete die Einstellung von Managing Director Eric Schuck. Er gab die Parole aus, die neue Vertriebsstrategie „Back-to-Basics“ konsequent mit Trainings und Coachings zu fördern. Parallel zu der vertrieblichen Neuausrichtung wurde für das Jahr 2006 eine Umsatzsteigerung von 20 Prozent (erreicht wurden 30 Prozent!) bei gleichzeitiger Verbesserung der Marge und des Marktanteils geplant.

Die „Back-to-Basics“-Initiative sollte die Grundlagen für eine dauerhafte Sicherung der starken Marktposition und deren sukzessiven Ausbau schaffen. Den Zuschlag für die Projektdurchführung erhielt das Trainingsunternehmen Coaching Concepts GmbH & Co.KG aus Türkheim. Coaching Concepts operiert als festes Trainernetzwerk mit 23 Partnern im Bundesgebiet und Österreich. Entwicklungsprojekte in Führung und Verkauf bilden den Schwerpunkt der Tätigkeit. Für seinen Kunden aus der Halbleiterbranche



**Strahlende Award-Gewinner:**

Peter Josef Senner (links), Chef von Coaching Concepts, und Eric Schuck, Managing Director von Arrow Central Europe.

Trainingsinhalte muss über deren umgehende Anwendung in der Verkaufspraxis und den daraus resultierenden Erfahrungen gewährleistet werden!“ Wird diese Zielsetzung konsequent verfolgt, ergibt sich laut Senner ein doppelter Effekt: „Der Mitarbeiter verbessert kontinuierlich seine verkäuferischen Kompetenzen und gleichzeitig erreicht er wesentliche Fortschritte in seinen Kundenprojekten. Im Rahmen der einzelnen Projektschritte stellte sich beispielsweise heraus, dass der Redeanteil des Verkäufers in Kundengesprächen gegenüber den Ansprechpartnern deutlich zu groß war. Weiter wurden zahlreiche Felder ermittelt, in denen sich das vorhandene Wissens über den Kunden als zu gering erwies.

Technische oder logistische Problemlösungen, die SPOERLE umsetzen kann und die für den Kunden vorteilhaft wären, kommen so nicht zur Sprache. Hier setzten die ITC-Mechanismen an. Zunächst entwickelte Coaching Concepts mehrere Fallstudien, die die beschriebene Problematik aufgriffen und den Teilnehmern im Kompaktseminar die Möglichkeit gaben, sich über Ursache und Wirkung des Problems ein klares Bild zu verschaffen. Die Fallstudien waren dabei so konstruiert, dass sich noch im Seminar praxisnahe Rollenspiele ableiten ließen.

So wurde die Thematik erlebbar und auch „trainierbar“. Aus Fallstudien und Rollenspielen entwickelten die Außendienstmitarbeiter dann Handlungsvorhaben. Dazu zählten konkrete Fragemechanismen oder Verhaltensrichtlinien, um den Gesprächsanteil zu verringern. „Bei der Frage, wie neues Verhalten nun tatsächlich in der Praxis umzusetzen sei, werden die Verkäufer bei ITC nicht alleine gelassen“, erklärte Senner. „Das Coaching nach dem Training bietet die Möglichkeit, ganz individuell auf Sprache und Persönlichkeit des Verkäufers einzugehen und auf die Kundenbeziehung ausgerichtete Vorgehensweisen zu beraten.“

Die Führungskräfte wurden befähigt, Sparringspartner ihrer Verkäufer zu sein, wenn es darum ging, das „aktive Zuhören“ oder spezielle Fragetechniken zu trainieren. Die Führungskräfte als Coach aufzubauen und ihnen zu helfen, den dafür notwendigen Aufwand in ihren Führungsalltag einzubauen, war einer der Haupt-

setzte Coaching-Concepts-Geschäftsführer Peter Josef Senner die Kernkompetenz des Trainingsunternehmens ein: „ITC - Integriertes Training- und Coaching“. Für dieses Konzept wurden beide Projektpartner Anfang 2007 zu Siberpreisgebern beim „Internationalen Deutschen Trainingspreis“ ausgerufen.

„Uns erschien der Ansatz schlüssig, bei unseren 33 Führungskräfte im Verkauf die Funktion als Coachs ihrer Mitarbeiter deutlich zu stärken“, erläuterte Schuck. Das Training der 80 Außendienstmitarbeiter erfolgte jeweils als punktgenaue, kompakte Startsequenz von insgesamt acht sogenannten STEPs. Nach jedem Kompakttraining folgte ein individuelles Coaching der Verkäufer durch den Trainer. Letztere wurden auf ihre Rolle der Begleitung und Absicherung der Praxisumsetzung ebenfalls durch Coachings von Senners Trainern vorbereitet. Die Inhalte der einzelnen STEPs orientierten sich eng an den Kernkompetenzen, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie „Back-to-Basics“ benötigt wurden. Dazu gehörten folgende Fähigkeiten:

- Entwicklung von Kunden-Strategien und deren Umsetzung in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden
- Erweiterung und Nutzung des Know-hows über den Kunden
- Intensives Beziehungsmanagement
- Kundenorientierte, moderne Verkaufskommunikation.

Als Grundlage für das Coaching und um das Verständnis untereinander zu fördern, erhielten alle Projektbeteiligten eine Persönlichkeitsanalyse auf Basis des Systems MBTI/GPOP. In den einzelnen Trainingssequenzen (STEPS), die je Einheit drei bis sechs Stunden dauerten, legten die Teilnehmer ganz konkrete Ziele für bestimmte Kunden fest und berieten im anschließenden Coaching mit dem Trainer die bestmögliche Vorgehensweise. Der Trainer arbeitete danach mit der jeweiligen Führungskraft die optimale Form der Begleitung und Unterstützung dieser Einzelvorhaben der Verkäufer aus.

„Hierin liegt der Schlüssel für den Erfolg dieser Maßnahme“, stellte Peter Senner fest. „Die Verankerung der erlernten

→ inhalte des Projekts. Mit entsprechender Feldbegleitung durch die Führungskräfte oder durch Vor- und Nachbesprechungen der Kundentermine kam es immer mehr zum produktiven Erfahrungsaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. In der Folge verbesserte sich auch der Kontakt zum Kunden. „Viele von uns sind durchaus skeptisch an dieses neuartige Konzept der Kombination von Training und Coaching herangegangen“, erklärte Eric Schuck. „Wir haben aber bald die intensive Möglichkeit des Meinungs- und

Erfahrungsaustausches mit dem externen Trainer schätzen und nutzen gelernt.“ Als besonders knifflig für die Führungskräfte stellte sich heraus, im Alltag das Mitarbeiter-Coaching zu forcieren. Die kurzen Intervalle des ITC-Konzepts ließen den Beteiligten im positiven Sinne keine andere Wahl.

Einer der STEP wurde von Coaching Concepts im Rahmen einer so genannten Open-Space-Veranstaltung gleichzeitig mit allen 113 Projektteilnehmern und weiteren Verantwortlichen aus dem Management

durchgeführt. Der intensive und freie Erfahrungsaustausch setzte weitere Impulse für die Arbeit mit den Kunden und gab wertvollen Input für Ideen und Potenziale in den verschiedenen Verkaufsabläufen. Im Laufe 2006 gelang dem Auftraggeber eine Umsatzsteigerung von annähernd 30 Prozent. Parallel dazu war es möglich, Marge und Marktanteile zu verbessern. „Mit diesem Ergebnis haben sich unsere Leute für ihre Anstrengungen quasi selbst belohnt“, urteilte Eric Schuck.

Stefan Maurer ●

## „Wir kämpfen als Verkaufstrainer an zwei Fronten!“

**Interview.** Kompakte Trainingseinheiten, Verkäufer-Coaching mit besonderen Erfolgserlebnissen in der Praxis und ein zusätzliches Führungskräfte-Coaching – das sind die Zutaten zu einer erfolgreichen Vertriebsentwicklung. „wirtschaft + weiterbildung“ sprach mit ihm über die Kunst der Integration von Training und Coaching.

### Was steckt hinter dem „Integrierten Training- und Coaching (ITC)“ für Verkäufer?

**Peter Josef Senner:** Wir sorgen für die tatsächliche Umsetzung der im Seminar erlernten Inhalte. Der Schlüssel dazu ist der gezielte Einsatz des Coachings. Allerdings nicht von Coaching mit der Gießkanne oder sporadischen Coachings bei wenigen Top-Führungskräften, sondern von Coachings, die exakt abgestimmt sind auf 1. die Trainingsinhalte im Seminar und 2. die handelnden Personen und 3. deren Alltagswirklichkeit.

### Welche Werkzeuge nutzen Sie außer Coaching?

**Senner:** Im Laufe der letzten Jahre haben die Unternehmen die bewilligte Zeit für Trainings immer weiter reduziert. Wir nutzen alle sinnvollen Trainings- und Coachingtools, um vieles in immer kürzerer Zeit auf den Punkt zu bringen: Formate wie OPEN SPACE, Video-Rom-Einsatz bei Rollenspielen, punktgenau konzipierte Fallstudien im Unternehmensumfeld sind hier für unsere Arbeit kennzeichnend. Beim Coaching der einzelnen Personen innerhalb einer Organisationseinheit sind bei uns die Anforderungen an die Integrität des Coachs und an seine Neutralität zusätzlich erhöht. Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage für die Bereitschaft der Teilnehmer, Trainingserkenntnisse- und Coaching-Ergebnisse auch wirklich umzusetzen.

### Warum reicht Ihnen der Seminarraum nicht aus?

**Senner:** Wir wollen, dass der Verkäufer wirklich erlebt, dass er durch ITC besser wird. Und das gibt es nur in der operativen Praxis. Eine nachhaltige Verankerung von

neuen Verhaltensweisen findet nur dort statt, nicht im Seminarraum mit seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten. Klar kann ich Fragetechnik ausführlich im Seminarhotel üben. Wenn ich jedoch in den Kunden-Gesprächen als Verkäufer selbst erlebe, dass ich mit Fragetechnik mehr vom Kunden erfahre und der Kunde sich besser verstanden fühlt, erst dann übernehme ich tatsächlich ein für mich neues Verhalten, verändere ich mich als Verkäufer wirklich.

### Warum haben Führungskräfte eine Schlüsselrolle?

**Senner:** Die Führungskraft ist der Schlüssel zu wirklicher Umsetzung. Der Einfluss des Trainers hat doch nur eine begrenzte Reichweite. Das Coaching der Führungskraft hat deshalb eine ganz wichtige Funktion. Wir kämpfen quasi an zwei Fronten: Wir verbessern das Führungsverhalten und das Verkaufsverhalten.

**Peter Josef Senner,**  
Geschäftsführer der  
Coaching Concepts  
GmbH & Co.KG in  
Türkheim

