

Handelskunden kompetenter beraten

Schulungskonzept für den Außendienst bei Schwartzau – Führungskräfte als Coaches vor Ort – Langfristiges Projekt

Frankfurt. Schwartzau will seine Außendienstmannschaft zukunftssicher aufstellen. Dazu verordnete der Konfitüren- und Müsliriegelhersteller seinen Bezirksleitern ein langfristig angelegtes Coachingprogramm. Inzwischen fährt er erste Früchte ein.

Eigentlich hätte Uwe Raupach mit seiner Mannschaft rundum zufrieden sein können. „Unsere Bezirksleiter waren vom klassischen verkäuferischen und rhetorischen Kontext her weitestgehend austrainiert“, sagt der Leiter nationaler Außendienst der Schwartzauer Werke im Gespräch mit der LZ. Aber das genügt ihm nicht. Mit Blick auf die Zukunft, die steigenden Anforderungen des Lebensmittel-einzelhandels, Stichwort Category Management, will Raupach das gesamte verkäuferische Niveau seiner 35 Bezirksleiter steigern, die in Teams unter drei Gebietsleitern geführt werden.

„Die Bezirksleiter setzen die nationalen Absprachen der Key Accounter im Handel um, was etwa Listung, Distribution, Promotions oder Zweitplatzierungen betrifft. Darüber hinaus ist die Kür die Langfristplanung mit dem Handel beziehungsweise Marktverantwortlichen und das Shopper-orientierte Category Management“, umreißt der kürzlich zertifizierte GS1-Category-



Uwe Raupach, Außendienstleiter bei Schwartzau



Geordnete Vielfalt: In einem Sortiment von 40 000 bis 70 000 Artikeln ist Beratungskompetenz zur Steuerung der Kategorie gefragt.

Manager den Aufgabenumfang. Mit anderen Worten: Der Außendienst des Konfitürenproduzenten braucht heute höchste Beratungskompetenz. In einem Sortiment von 40 000 bis 70 000 Artikeln erwartet der Händler gerade auch auf der Fläche strategisch gute Partner, die ihm helfen, seine Kategorien zu steuern. „Und das können wir“, so Raupach stolz.

Den Grundstein dazu legt er bereits 2008. Gemeinsam mit dem Beratungs- und Trainingsunternehmen Plum & Partner aus Bergisch Gladbach wird ein Schulungskonzept ent-

wickelt. Im Mittelpunkt steht das Coaching der Bezirksleiter vor Ort in der konkreten Gesprächssituation mit dem Handelskunden. „Training on the Job in einer Eins-zu-Eins-Situation“, nennt Raupach das. Und weil schon allein aus Kostengründen nicht jedes Mal ein Berater als Coach zugehen sein kann, werden die Schwartzau-Gebietsleiter und auch der Leiter des Außendienstes selbst über zweieinhalb Jahre zu Coaches fortgebildet.

„Der Bezirksleiter ist nicht mehr allein beim Kunden, sondern hat seinen Gebietsleiter als aktiven Unterstützer dabei“, sagt Raupach. Ziel ist es, ihn während des Coachings „stark zu machen für die Momente und Verhandlungssituationen, in denen er in Zukunft allein beim Kunden ist“. Coaches seien jedoch keine Retter in

der Not, baut Raupach Missverständnissen vor. „Es geht nicht darum, in schwierigen Situationen das Gespräch an uns reißen.“ Vielmehr will Schwartzau den Bezirksleitern die Chance geben, „sich selbst herausfordernden Situationen zu stellen, diese professionell zu managen und mit dem Kunden zu lösen“. Durch das Training habe sich der Blick auf den Kunden verändert: Früher hieß es, „er ist schwierig“, heute heißt es, „er ist anspruchsvoll, und das ist sein gutes Recht“, skizziert der Manager die neue Einstellung.

Die Reaktion der Außendienstler auf das Weiterbildungsangebot beschreibt er als ausgesprochen positiv. Was am Praxisbezug der Maßnahme liege. „Einen Bezirksleiter holen Sie nur dann ab, wenn er einen persönlichen Nutzen für sich sieht, also genau sein Bedarf getroffen wird.“ Heute gehen die Kollegen „mit mehr Selbstbewusstsein und einer gewissen Souveränität“ in ihre Kundentermine. „Sie haben gemerkt, dass ihnen das Coaching weiterhilft“, ist ihr Chef überzeugt. Ein Indiz für die Zufriedenheit: Es gebe keinerlei Fluktuation im Außendienst, abgesehen von altersbedingtem Ausscheiden. Für frischen Wind im Team soll ein Junior-Betriebsleiter-Entwicklungsprogramm sorgen, das sich an Hochschulabsolventen richtet.

Wie weit das Unternehmen auf dem Weg zur „Exzellenz“ vorangeschritten ist, misst Raupach auf einer Skala von 1 bis 10. „2008 standen wir unter 5, heute sind wir bei einer guten 7. Und wir arbeiten weiter hart daran, in die Nähe der 10 zu kommen.“

cd/lz 33-15