

“AUF DAS BERATUNGSGESPRÄCH kommt es an“

Personalentwicklung und Verkaufstrainings spielen in der Branche eine immer größere Rolle. Veronika Vehr ist seit rund 20 Jahren als selbstständige Trainerin im Bereich Führung und Vertrieb mit ihrer Agentur V V C aktiv. Bei Ihrer Arbeit setzt sie auf ihre bewährte Beratung vor Ort mit hohem Praxisbezug. Darüber hinaus hat sie mit dem V V C-Kundenkompass® auch ein eigenes Beratungstool entwickelt. Mit welchen Strategien man einem Unternehmen zu mehr Erfolg verhelfen kann und wie man sich ihr Engagement bei einem Kunden vorstellen kann, darüber sprachen wir mit Veronika Vehr in einem ausführlichen Interview.

Das Gespräch führte: **Dennis Kraus**
mail@audioinfos.de
 Fotos: David Daub



Audio Infos: Frau Vehr, Ihr Motto lautet ‚Freude am Erfolg‘. Wie definieren Sie Erfolg?

Veronika Vehr: Erfolg meint hier nicht nur, Umsatz und Gewinn zu machen; selbstverständlich ist das die Basis allen Tuns, denn davon lebt schließlich ein Unternehmen. Ich unterstütze Mitarbeiter und Unternehmen generell dabei, erfolgreich und mit Begeisterung zu agieren. Darunter verstehe ich, einen wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen, von den Führungskräften bis zu den Mitarbeitern, so dass man Freude an seiner Arbeit hat. Im Verkauf den Kunden von Mensch zu Mensch zu beraten und dabei mit Leichtigkeit aktiv zu verkaufen. Diese Philosophie verfolge ich schon seit Jahren.

Audio Infos: Und wer sich diese Philosophie zu Eigen machen möchte, der kommt zu Ihnen und engagiert Sie?

Veronika Vehr: Das freut mich natürlich sehr. Meist werde ich von zufriedenen Kunden weiterempfohlen. Die beste Werbung ist die Empfehlung. Wenn ein zufriedener Kunde einem Geschäftspartner, Freund oder Bekannten sagt, dass er mit mir gute Erfahrung gemacht hat und mich für vertrauenswürdig hält, dann ist das eine gute Energie. Das Geschäft im Bereich Personalentwicklung ist ja ein sehr persönliches und bedarf einer gewissen Sympathie und auch viel Grundvertrauen. Das ist die Basis für den Start und selbstverständlich

muss ich hervorragende Arbeit liefern und dem Kunden einen Mehrwert bieten.

Audio Infos: Wenn Sie von Energie zwischen Ihnen und Ihren Kunden sprechen: Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter Energie?

Veronika Vehr: Der Begriff vereint hier mehrere Dinge: zielstrebiges Voranschreiten, Präsenz zeigen und eine Euphorie, mit der man die Dinge angeht. Das erleben meine Kunden. Ich gehe mit großem Engagement an meine Aufgaben und versuche, diese Freude auf die Kunden zu übertragen. Aber Begeisterung alleine reicht natürlich nicht aus.

Audio Infos: Sondern?

Veronika Vehr: Es werden passgenaue Konzepte und Vorgehensweisen gefordert. Dazu achte ich darauf, wo sich der einzelne Mitarbeiter befindet, was für einen Status das Unternehmen hat, was schon vorher erarbeitet wurde und was neu initiiert werden soll.

Audio Infos: Woran merke ich als Unternehmer, dass es sinnvoll für mich wäre, Sie zu engagieren?

Veronika Vehr: Da gibt es verschiedenste Situationen. Meine beiden Hauptthemen sind Vertrieb und Führung. Nehmen wir zunächst den Vertrieb. Oft möchten Menschen und auch die Unternehmen neue Impulse, weil man vielleicht schon seit Jahren das gleiche macht und neue Anregungen und Handlungsalternativen sucht. Mit meiner Beratung erweitern die Menschen Ihre Blickwinkel. In der Regel werden ebenfalls die Motivation und vor allem die Ergebnisse verbessert. Es können aber auch ganz schlicht die Zahlen sein, die schlechter geworden oder ausbaufähig sind, sodass deshalb mein Engagement gewünscht wird. Und schließlich können es auch Einflüsse von Außen sein. In der Hör-Branche wären das aktuell zum Beispiel die neuen Krankenkassenverträge. Verkauf ist in Vertriebsunternehmen immer die Basis. Deshalb verbinde ich die Themen Führung und Vertrieb; denn das eine geht nicht ohne das andere. Beim Thema Führung ist eine häufige Aufgabenstellung „wie erreicht die Führungskraft die Mitarbeiter und wie können wir zu guter Leistung motivieren“. Weitere Gründe könnten sein: Wechsel auf Führungspositionen, neue Teamzusammensetzungen oder Unstimmigkeiten im Team. Oft ist es auch die Frage, wie das Team mehr zusammenwachsen und die Firmengrundsätze besser leben kann. Meistens sind es positive Ansätze und Wünsche, weiterhin auf einem guten Niveau zu arbeiten, wenn ich angesprochen werde.

Audio Infos: Sie sind also nicht immer die Feuerwehrfrau, die erst gerufen wird, wenn es schon lichterloh brennt, sondern man ruft Sie auch, wenn das

Unternehmen zumindest auf den ersten Blick noch gut aufgestellt wirkt?

Veronika Vehr: Genau. In der Regel werde ich von Firmen gebucht, die schon auf einem recht guten Niveau sind und neue Impulse von Außen suchen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Dies passt ja auch zu meinem Motto ‚Freude am Erfolg‘.

Audio Infos: Sollte das Unternehmen, das Ihre Dienste in Anspruch nehmen möchte, eine gewisse Größe haben oder kann es auch schon für das einzelne Fachgeschäft interessant sein, Sie zu engagieren?

Veronika Vehr: Die Größe des Unternehmens ist nicht entscheidend. Ich werde ebenso von Firmen gebucht, die nur ein oder zwei Fachgeschäfte betreiben. Da ich meist vor Ort tätig bin, kann ich direkt auf die Bedürfnisse meiner Kunden eingehen und es erfordert keine



▲ Welchen Kundentypen habe ich vor mir? Mit Hilfe des V V C-Kundenkompass® lässt sich das schnell herausfinden.

große Organisation. Grundsätzlich baue ich meine Maßnahmen nach den Wünschen des Kunden auf. Sie kennen ja das Sprichwort mit dem Prophet im eigenen Land. Das heißt nicht, dass Interne nicht ebenfalls erfolgreich Dinge vorantreiben können, jedoch kann es zusätzlich unterstützend sein, wenn auch von Außen Ideen und Botschaften vermittelt werden. Dieses bietet für aufgeschlossene Personen und Unternehmen viele zusätzliche Möglichkeiten.

Audio Infos: Wie kann man sich als Unternehmer den Ablauf vorstellen, wenn man Sie engagiert? Sie schauen sich den Betrieb an, ermitteln, welches Rezept wirken könnte und setzen dies dann um?

Veronika Vehr: Die Detail-Ausarbeitung erfolgt bei mir immer individuell und hängt von den Zielen und der Investitionsbereitschaft des Kunden ab. In der Regel ermittle ich zuerst, was das Unternehmen bereits gemacht hat. Danach gibt es, je nach Status Quo und Wunsch des

Unternehmens, die Möglichkeit, eine Vor-Ort-Begleitung durchzuführen oder Seminare zu veranstalten. Selbstverständlich gibt es auch Standard-Trainings. Meine Hauptexpertise ist die Arbeit am Ort des Geschehens. Hier kann ich reale Situationen im Verkauf und auch in der Führung miterleben und zur sofortigen Optimierung beitragen.

Audio Infos: Sie hospitieren also im Unternehmen Ihres Kunden?

Veronika Vehr: Richtig. Ich schaue mir an, wie beraten wird. Und je nach Absprache, Wunsch und Bereitschaft der Mitarbeiter unterstütze ich das Unternehmen dabei, noch bessere Wege zu finden. Gern biete ich an, in schwierigen Situationen mitzuhelfen, wenn es passt.



Das Spannende daran ist, dass der Erfolg sofort erlebbar wird. Man freut sich, etwas Neues erfolgreich angewendet zu haben. Viele können das Erlernte dadurch besser direkt umsetzen. Theorie ist ergänzend auch wichtig, sie sollte den Alltag unterstützen und gut umsetzbar sein. Erfolg zu erleben, ist ein hohes Gut und wirkt meist sehr motivierend. Die Zeiten der ‚Kärtchenpinner‘ gehört eher der Vergangenheit an. Flipcharts beschriften und Handouts verteilen ist leicht, die Inhalte umsetzbar zu gestalten, jedoch eine große Herausforderung.

Audio Infos: Wie viele Tage braucht ein solches Engagement vor Ort? Ist das eine Sache von wenigen Tagen oder zieht sich das über Wochen oder gar Monate?

Veronika Vehr: Das ist abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter und der Zielsetzung. Dazu spielt es eine Rolle, ob alle Mitarbeiter geschult werden sollen oder nur einzelne. In der Regel beginne ich mit einem Tag und einer kurzen Bestandsaufnahme. Ich schaue mir einige Kundengespräche und das Geschehen im Ge-

schäft an, gebe erste Impulse und werte anschließend mit den Beteiligten das Erlebte aus. Das wäre dann das Boxenstopp-Thema – hier wird, wie bei einem realen Boxenstopp, in kurzer Zeit ein Status quo ermittelt, die passende Maßnahme initiiert und überlegt, was weiter interessant und hilfreich sein kann. Auch wird schnell klar, ob die Wellenlänge stimmt und die Möglichkeit und Bereitschaft zur gemeinsamen Weiterarbeit da ist. Grundsätzlich geht es in meinem Thema ja um die innere Haltung. Denn vor dem Verhalten kommt die innere Haltung, und nur wenn die stimmt, kann ich auf die Dauer etwas bewegen. Wie lange und wie intensiv meine Arbeit ist, hängt von der weiteren Zielsetzung und vom Prozess ab. Um nachhaltig zu sein, sind unterschiedliche Anstöße über einen gewissen Zeitraum sinnvoll und notwendig.

Audio Infos: Und vor Ort gehen Sie direkt mit ins Kundengespräch und sprechen auch selbst mit den Kunden Ihres Kunden?

Veronika Vehr: Ja, das ist auch meine Spezialität und das mache ich mit großer Überzeugung. Dazu ist Vertrauen und Absprache mit den Mitarbeitern im Vorwege essentiell. Wichtig ist zu vermitteln, dass es immer darum geht, dass jeder seinen individuellen Weg gehen kann und meine Begleitung als Anregung empfindet. Es geht ja nicht darum, dass die Mitarbeiter es genau so machen sollen wie ich. Charmant an der Vor-Ort-Situation ist es, dass die Mitarbeiter erleben, dass der Kunde auf meine Ansprache gar nicht befremdlich reagiert. Unter Umständen hätte man selbst den Kunden vielleicht so nie angesprochen. Doch wenn dann erlebbar wird, dass es funktioniert, ist das viel wert und an sich überzeugend. So kann man zum Beispiel die Einstellung eines Kunden zum Produkt leicht und locker im Gespräch herausfinden, ohne einen Fragenkatalog abzuarbeiten. Dies ist deutlich überzeugender wenn es erlebt wird. Genau darin liegt der besondere Charme einer Vor-Ort-Begleitung. Ich kann Dinge sehen, die der Mitarbeiter erst mal nicht sieht. Natürlich ist es auch leichter, von Außen etwas zu sehen, wenn man nicht die komplette Gesprächsverantwortung hat. Jeder Mensch hat Routinen: Beispielsweise stellen viele immer dieselben Fragen, die nicht immer zum Ziel führen. Dies ist völlig normal. Das versuche ich, im positiven Sinne zu hinterfragen und aufzubrechen.

Audio Infos: Treffen Sie dabei auch auf Mitarbeiter, die Ihnen mit einer gewissen Abwehrhaltung begegnen?

Veronika Vehr: Das kommt vor. Wenn Mitarbeiter mir zunächst kritisch begegnen, finde ich das vollkommen in Ordnung. Schließlich will ich zum Nachdenken anregen. Als Trainer muss man neue Ideen einbringen, die Mitarbeiter fordern und manchmal sogar etwas provozieren, sodass daraus eine neue Beweglichkeit oder

zumindest eine Öffnung entstehen kann. Hierbei versuche ich, mit dem Widerstand zu gehen und nicht dagegen an. Natürlich kann ich nicht immer jeden Mitarbeiter erreichen. Mein Ziel ist es, möglichst alle mitzunehmen. Dass sich allerdings nicht alle angesprochen fühlen, ist auch normal, wie auch nicht jeder Berater jederzeit jeden Kunden erreichen kann. Oft wirkt mein Training auch später noch nach, besonders, wenn alle im Team ein gemeinsames Erlebnis hatten.

Audio Infos: Wie stellen Sie eigentlich für sich sicher, dass Sie das richtige Rezept finden? Woher kriegen Sie Ihre Inspiration, Ihr Wissen?

Veronika Vehr: Es gibt ja diese alten Sprüche wie „gut ist nicht gut genug“ oder „wer aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein“, die nach wie vor ihre Berechtigung haben. Zudem habe ich die Erfahrung gemacht, dass es der erste Schritt zum Rückschritt ist, wenn man schnell mit etwas zufrieden ist. Ich selbst habe immer das Interesse, mich zu verbessern. Ich bilde mich mehrmals im Jahr weiter, habe ein gutes Netzwerk und pflege regelmäßig den kollegialen Austausch. Das erachte ich für selbstverständlich. Denn man braucht die Theorie, um etwas in der Praxis zu verdeutlichen – jedoch nicht allein um der Theorie willen, sondern um sie für den Erfolg in der Praxis zu nutzen. Darüber hinaus gehe ich oft zu Veranstaltungen, die nicht immer direkt etwas mit meinen Themen zu tun haben müssen, um mir Anregungen zu holen, die ich dann in meine Themen übertrage.

Audio Infos: Sie sind ja nicht nur in der Hör-Branche tätig, sondern arbeiten auch für Unternehmen, die auf anderen Geschäftsfeldern aktiv sind. Was reizt Sie an dem Bereich der Hörgeräteakustik?

Veronika Vehr: Die Hörakustik ist eine tolle Branche mit einem großen Zukunftsmarkt. Ich bin überzeugt, dass kompetente Beratung in der Hörakustik immer wichtig bleiben wird. Entscheidend ist nur, wie man sich auf seine Zielgruppe einstellt. Da setze ich an. Der Kunde hat oft noch andere, ergänzende Fragestellungen, über die man ebenfalls sprechen kann. Je mehr Lebenserfahrung man hat, desto besser kann man seine Kunden verstehen. Zumal sich die Zielgruppe immer weiter entwickelt und daher auch immer wieder anders beraten werden muss. In den Generationen 45+ ist das Thema Gesundheit sehr wichtig. Man geht zu Vorsorgeuntersuchungen, treibt Sport, ernährt sich gesund etc. Da ist auch das Hören ein wichtiges Element. Hier liegt in puncto Vorsorge noch vieles brach. Das nächste Thema wird dann sein, dass Verkauf heute anders geht. Darüber wird viel geschrieben. Zum Beispiel kommt man heute am Internet nicht mehr vorbei. Auch viele Hörakustikkunden informieren sich im Internet. Da muss man also vertreten und als Berater am Puls der Zeit sein. Entscheidend aber bleibt weiterhin, wie man im Beratungsgespräch agiert, denn Hörberatung ist etwas sehr Persönliches. Allerdings wollen die Menschen heute anders angesprochen werden. Hier sehe ich meine besondere Aufgabe darin, die Berater bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Von großer Bedeutung ist es, dass die Notwendigkeit, sich dau-

erhaft zu verbessern und daran zu trainieren, noch mehr erkannt wird. Denn Investition in die Mitarbeiter ist eine Investition in die Zukunft.

Audio Infos: Was denken Sie woran es liegt, dass diese Notwendigkeit, von der Sie sprechen, noch nicht überall erkannt wird?

Veronika Vehr: Das ist vielschichtig; Die aktuelle Gallup-Studie z.B. sagt über Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in Deutschland folgendes aus: 15% der Arbeitnehmer haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrer Arbeit, 61% haben eine geringe emotionale Bindung und verrichten sozusagen Dienst nach Vor-

“ 80% der Entscheidungen werden aus emotionalen Gründen getroffen. Diese gilt es, im positiven Sinne anzusprechen. ”



schrift und 24% haben bereits innerlich gekündigt. Wenn wir nun diese 15% auf die Motivation zum Verkauf übertragen, dann sind das die, die weiterkommen wollen und mich am ehesten engagieren. Die 61% hingegen wollen nicht überanstrengt werden. Wenn dies meine Teilnehmer sind, dann wird meine Unterstützung zunächst nicht als notwendig erkannt. Das heißt, es ist nicht einfach, diese Menschen zu erreichen. Wenn ich es allerdings schaffe, dass sie Freude an Verbesserung entwickeln können, dann erreichen wir viel. Dies ist auch immer abhängig von der Unterstützung durch die Führungskräfte. Die übrigen 24% werde auch ich schwer erreichen können, es sei denn, ich finde heraus, was deren Gründe für ihre ablehnende Haltung sind. Die Kunst eines Beraters liegt demnach darin, auch den kritischen Mitarbeitern aufzuzeigen, wie und wo

sie Vorteile aus der Zusammenarbeit ziehen können. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Weiterbildung Zeit und auch Investitionen erfordert. Und dazu sind nicht alle Unternehmer bereit. In der Werbung heißt es: Werbung kostet Geld, keine Werbung kostet Kunden. Diesen Gedanken könnten wir auch für die Weiterbildung aufnehmen.

Audio Infos: Bei zu auffälligem Engagement im Verkaufsgespräch läuft man schnell Gefahr, dass der Kunde das Gefühl bekommt, man wolle ihn über den



Tisch ziehen. Die Medien lechzen bekanntlich nach Akustikern, die sie genau deswegen an den Pranger stellen können. Wie gehen Sie mit diesem Thema um?

Veronika Vehr: Die Gefahr, dass man als Akustiker beim Kunden schnell in Misskredit fallen kann, liegt natürlich auf der Hand. Es sind hier auch nicht allein die Medien, die ein Auge darauf haben. Auch die Ärzte und die Krankenkassen können ihren Teil dazu beitragen, zumal der Kunde geneigt ist, eher dem Arzt zu glauben als dem Akustiker. Um die Beratungskompetenz zu stärken, habe ich die V V C-Kompass-Strategie® entwickelt. In vielen Beratungsgesprächen stellte ich fest, dass es meist um zwei Punkte ging: 1. Wie sehr ist der Kunde motiviert, Hörsysteme haben zu wollen? 2. Wie viel ist er bereit zu investieren? Natürlich ist man nicht gut beraten, jedem Kunden von Anfang an ein Premium-System verkaufen zu wollen. Mein Kundenkompass unterstützt die Berater dabei herauszufinden, welchen Kundentyp sie vor sich haben. Es geht darum, souverän eine Einschätzung zu machen, ohne abzustempeln. Denn nur wer souverän ist, hat keine Angst vor Fragen. Und diese Souveränität bezieht sich nicht nur auf die fachliche Kompetenz, sondern auch auf die emotionale Kompetenz. Die Zukunft liegt genau in dem Ausbau der emotionalen Kompetenz und wie es Beratern gelingt, den Spagat zwischen diesen beiden Kompetenzbereichen hinzubekommen: das Handeln von Mensch zu Mensch und eine selbstbewusste Auseinandersetzung mit den Kunden anstatt Erfüllungsgehilfe zu sein. 80% der Entscheidungen werden aus emotionalen Gründen getroffen und diese gilt es im positiven Sinne anzusprechen. Die dafür notwendige Zeit hat ein Arzt im Übrigen in der Regel nicht. Als Akustiker kann man hier punkten.

Audio Infos: Worauf basiert diese V V C-Kundenkompass-Strategie?

Veronika Vehr: Zum einen auf meinen Erfahrungswerten und zum anderen auf dem Bedarf und den Wünschen der Akustiker. Häufig wurde ich nach einem Tool oder Modell gefragt, mit dem man schnell seinen Kun-

den einschätzen kann. Einige interessante Modelle wie zum Beispiel DiSG oder Struktogramm sind bereits in der Hör-Branche im Einsatz. Jedoch habe ich beobachtet, dass sich viele in der Beratung damit eher schwer tun. Es ging mir also darum, etwas zu entwickeln, das man schnell adaptieren kann und das jedem einen guten Output liefert. Ein weiterer Impuls war der, Formulierungsvorschläge für das Beratungsgespräch bereitzustellen. Oberste Priorität ist es, Fehleinschätzungen zu vermeiden, denn die kosten Zeit, Geld und oft auch Kunden. In meinem Strategiemodell habe ich vier Kundentypen definiert, beschrieben und farblich in meinem V V C-Kundenkompass® dargestellt. Dazu gibt es Strategien für die Beratung, Ideen für die gezielte Ansprache und konkrete Ideen zur Umsetzung. Diese sind bereits erprobt und erfolgreich im Einsatz.

Audio Infos: Wo kann man Ihren Kundenkompass erhalten und was kostet der?

Veronika Vehr: Meine V V C-Kompass-Strategie® ist Bestandteil meines Angebotes für meine Kunden und wird grundsätzlich nur in Verbindung mit meinem Training vermittelt. Ob der Kompass als Tool passt oder eher ein Standardtraining oder ein anderes, individuelles Thema sinnvoll ist, hängt von den Zielen und

ÜBER VERONIKA VEHR

Nach ihrem Abitur hat Veronika Vehr eine Traineeausbildung zur Führungskraft im Verkauf bei Karstadt absolviert und war 12 Jahre als Personalausbildungsleiterin im Konzern tätig. 1995 gründete Sie V V C – Veronika Vehr Consulting und wurde von Konzernen wie Ikea, Otto, Beiersdorf oder der Commerzbank als Personaltrainerin engagiert. Den Weg in die Hör-Branche fand sie über ihre Schwester, die Hörgeräteakustiker-Meisterin Edeltraud Vehr, die im Emsland vier Geschäfte betreibt. Heute zählen führende Hersteller, diverse Unternehmen und Gemeinschaften der Hörbranche zu ihren Kunden. Ihre Hauptthemen sind Führung und Vertrieb, zudem hat sie mit dem V V C-Kundenkompass® ein eigenes Beratungstool entwickelt. Veronika Vehr lebt in Hamburg.

Wünschen des jeweiligen Kunden ab. Ich kläre das grundsätzlich im Vorwege mit meinen Kunden und dann wird auch das Budget geklärt. Die V V C-Kompass-Strategie® ist immer Teil einer Gesamtmaßnahme und insofern definiere ich keinen Einzelpreis. Ich freue mich, wenn Akustiker meine Dienstleistung in Anspruch nehmen, ob mit oder ohne V V C-Kundenkompass®.

Frau Vehr, haben Sie vielen Dank für das Gespräch.