

Verkaufstraining ist eine ganz spezielle Angelegenheit

Klinkenputzer oder Vertriebsprofi?

Der Verkauf von Zahnersatz funktioniert anders als der Verkauf von Industrieanlagen. Also brauchen deren Verkäufer auch unterschiedliche Fähigkeiten. Das wird den Unternehmen zunehmend klar und so stellen sie speziellere Anforderungen an die Verkaufstrainings.

oder Industrieanlagen nach China verkauft oder auch Zahnersatz. Doch dies hat sich geändert. Heute stößt man in ihren Werbeunterlagen auch auf Seminartitel wie „Industrieanlagen ...“, „Bauteile ...“ oder „Serviceleistungen verkaufen“, die einen klaren Bezug zu bestimmten Branchen und Produkten aufweisen.

Zahntechniker brauchen andere Fähigkeiten als Verkäufer von „Autos“, sagt Peter Schreiber. „Und Bäckereifachverkäufer, die Brötchen über die Theke reichen, benötigen eine andere Qualifikation als Vertriebsingenieure, die Turbinen nach Fernost verkaufen“, ergänzt der Inhaber des Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld. „Also müssen sie auch unterschiedlich aus- und weitergebildet werden.“

Solche Töne von Beratern sind recht neu. Noch vor wenigen Jahren hatte man beim Sichten ihrer Werbeunterlagen den Eindruck: Es ist egal, ob ein Verkäufer Gewürztüten auf dem Jahrmarkt

Nicht Seminare, Problemlösungen sind gefragt

Dies liegt daran, dass sich die Nachfrage der Unternehmen gewandelt hat. „Sie wollen heute meist keine 08-15 Seminare mehr haben“, registriert Christian Herlan. Der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, beobachtet: „Ausgangspunkt der meisten Trainingsaufträge ist heute, dass ein Unternehmen erkennt: Wir haben ein Problem. Der Trainer erhält dann den Auftrag: Entwickeln Sie ein Konzept, wie wir das Problem lösen können.“ Entsprechend viel Branchen-Know-how müssen die externen Unterstützer haben, und entsprechend fit



Checkliste als Entscheidungshilfe

Wie Sie den richtigen Trainingspartner auswählen

Folgende Fragen sollten Sie sich unter anderem stellen, bevor Sie sich für einen Trainingspartner und ein Trainingskonzept entscheiden:

Ausgangssituation Verkauf:

- Was verkaufen die zu trainierenden Mitarbeiter? (Konsumgüter oder komplexe, beratungsintensive Produkte/Dienstleistungen?)
- Wer sind deren Käufer?
- Wie komplex ist der Verkaufs-/Vertriebsprozess? (zum Beispiel: Über welchen Zeitraum erstreckt er sich? Wie viele/welche Personen sind an der Kaufentscheidung beteiligt?)
- Wie verkaufen unsere Mitarbeiter? Alleine oder im Team? Per Telefon oder im Face-to-face-Kontakt mit den Kunden?)
- Worauf zielt unsere Unternehmens-/Vertriebsstrategie ab? (zum Beispiel möglichst schnell viele Abschlüsse zu erzielen oder langfristige Geschäftsbeziehungen zu den Kunden aufzubauen?)
- Wie sind die Erwartungen unserer Kunden? (weitgehend gleich oder sehr individuell und verschieden?)
- Was ist für den Verkaufserfolg entscheidend? (eher Fachwissen oder Fähigkeit zum Beziehungs-/Vertrau-

ensaufbau? Ausdauer sowie hohe Frustrationstoleranz oder Teamfähigkeit sowie Flexibilität im Denken und Handeln?)

Trainingsziele:

- Was soll bei den Teilnehmern primär geschult werden? (Ihr Fach-/Verkaufs-Know-how oder ihre Verkaufstaktik und ihr strategisches Denken?)
- Wollen wir eher die verkäuferische Kompetenz allgemein erhöhen oder gezielt Schwächen abstellen (z. B. bei der Bedarfsanalyse, beim Abschluss)?
- Was sollen die Verkäufer nach dem Training können? (Beziehung zu Neukunden aufbauen, zusätzliche Bedarfe bei Bestandskunden ermitteln oder ihre Arbeit ökonomischer gestalten?)

Teilnehmer

- Wen wollen wir trainieren?
- In welchem Entwicklungsstadium befinden sich die Mitarbeiter (eher „Frischlinge“ oder „alte Hasen“ im Verkauf)? Wie homogen/heterogen ist ihr Leistungsstand?
- Was hindert sie aktuell bessere Ergebnisse zu erzielen? (fehlendes Know-how oder mangelndes Gespür für Situationen/Personen oder zu geringe Identifikation mit ihrer Aufgabe/den Produkten?)



Checkliste als Entscheidungshilfe

Trainingskonzept

- Wie sollte die Weiterbildung konzipiert sein, damit die Ziele erreicht werden? (zweitägiges Kompaktseminar oder mehrere Veranstaltungen mit anschließendem Coaching/ Training on thejob?)
- Welchen Charakter sollte sie haben? (eher Workshop, in dem gemeinsam Lösungen erarbeitet werden, oder Trainings, in denen standardisierte Inhalte vermittelt werden?)
- Welches Profil sollte der Trainer haben? (eher „Pusher“ und „Motivator“ oder Coach mit hohem Einfühlungsvermögen? Branchen-Kenntnis/Produkt-Know-how eher wichtig oder unwichtig?)

Trainingspartner

- Welche (Kern-)Kompetenz muss der Trainingspartner haben (spezialisiert auf B-to-B- oder B-to-C-Bereich? Eher fit im Verkauf von „Schnelldrehern“ oder von „Projekten“?)
- Welche Praxis-/Felderfahrung sollte der Partner haben (eher Trainingsun-

ternehmen oder Beratungsunternehmen mit entsprechender Projekterfahrung)?

- Welche Manpower muss er haben? Einzelkämpfer oder Team/Unternehmen, das auch viele Mitarbeiter in kurzer Zeit schulen kann?)
- Welches Verkaufsverständnis sollte der Partner haben? (eher „Hartseller“ oder „Beziehungsverkäufer“?)
- Über wie viel konzeptionelle Kompetenz muss der Partner verfügen? (z.B.: Soll er das Trainingskonzept weitgehend alleine entwickeln oder in Zusammenarbeit mit uns? Soll er das „Projekt“ steuern oder übernehmen wir die Steuerung?)
- Welche Personalstruktur sollte der Partner haben, um unsere Aufgabe zu lösen? (eher Team von sich ergänzenden Spezialisten oder Vielzahl von Trainern mit weitgehend gleicher Kompetenz?)

*Christian Herlan,
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal
(www.kraus-und-partner.de/j)*

müssen sie im Analysieren von Vertriebs- und Verkaufsprozessen sein. Das sieht auch Klaus Kissel so. Der Geschäftsführer des Institut für Salesmanagement (ifsm), Urbar, beobachtet: Die Unternehmen nehmen ihre externen Unterstützer „immer stärker in die Mit-

antwortung. Heute lautet die Zielvorgabe zum Beispiel: Die Teilnehmer sollen nach der Maßnahme zehn Prozent mehr Abschlüsse erzielen. Wie dies erreicht wird, ist den Auftraggebern egal.“ Für Trainer und Berater bedeutet dies: Sie müssen die Teilnehmer stärker als

früher beim Ausarbeiten und Umsetzen der Vertriebsstrategien unterstützen - zum Beispiel, indem sie ihnen bei der Arbeit über die Schulter schauen und ihnen eine Rückmeldung über ihr Verhalten sowie konkrete Tipps geben.

Kernfrage: Wer ist die Zielgruppe?

Ein so aufwändiges Vorgehen kostet Zeit und Geld. Deshalb rechnet es sich für Unternehmen meist nur bei komplexen sowie hochpreisigen Produkten und Dienstleistungen - speziell im B-to-B-Bereich. „Ansonsten ist oft ein Vorgehen sinnvoller, das weniger Beraterstunden kostet“, betont Julia Voss vom Hamburger Traininginstitut Voss+Partner. Bewährt habe es sich zum Beispiel, die Vorgesetzten der Verkäufer zu „Schmalspur-Trainern“ ausbilden zu lassen, die ihre Mitarbeiter im Alltag selbst coachen.

Doch mit dem Coachen allein ist es oft nicht getan. Damit der Umsatz steigt, müssen vielfach auch neue Angebotspakete geschnürt, die Preisgestaltung überdacht oder die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst neu strukturiert werden. Ein solcher Auftrag überfordert Einzelkämpfer meist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Ist der Verkaufstrainer der Zukunft eher ein Spezialist oder ein Generalist?

Die meisten Experten verheißen dem Spezialisten eine goldene Zukunft. Bereits heute sind Trainer, die zugleich Fleischfachverkäufer und Vertriebsingenieure trainieren, eher selten. Und

künftig werden sich die Anbieter nach Auffassung von Peter Schreiber noch stärker auf bestimmte Branchen, Produktgruppen und Problemstellungen spezialisieren. Um den Kunden die gewünschte Problemlösung zu bieten, werden sich zudem Spezialisten zu Teams zusammenschließen, erwartet Christian Herlan. „Und in diesen Teams werden dann wiederum Generalisten arbeiten. Sie werden vor allem zwei Aufgaben haben: neue Aufträge an Land ziehen und die Projekte planen und steuern.“

Die Zukunft gehört den Spezialisten

Neben diesen Spezialistenteams werden sich „Trainingsfabriken“ etablieren, vermutet Schreiber - Anbieter, die vor allem aktiv werden, wenn in relativ kurzer Zeit große Mitarbeitergruppen zu qualifizieren sind. Zum Beispiel, wenn ein Autokonzern ein neues Fahrzeugmodell auf den Markt bringt. Oder ein Handelskonzern das kundenorientierte Verhalten seiner Mitarbeiter schulen möchte.

Dann können die Trainings weitgehend standardisiert sein. Sie sollten dies, so Kissel, vielfach sogar sein - „damit die Kunden anschließend überall gleich gut bedient werden“. Anders ist es, wenn die Vertriebsingenieure eines Anlagenbauers darin geschult werden sollen, im Team industrielle Großprojekte zu verkaufen. Dann muss das Training den Teilnehmern auf den Leib geschneidert sein.

Bernhard Kuntz