

Auf den Leib

geschneidert

Bernhard Kuntz

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



Fischverkäufer brauchen andere Fähigkeiten als Verkäufer von Industrieanlagen“, 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 von ihnen den Eindruck: Es ist egal, ob ein Verkäufer Aale auf dem Fischmarkt oder Industrieanlagen nach China verkauft. Das 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.

Problemlösungen statt Trainings

Dies liegt daran, dass sich die Nachfrage der Unternehmen gewandelt hat. „Sie wollen heute meist keine 08/15-Seminare mehr haben“, registriert Christian Herlan, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. „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“, so Herlan. Entsprechend viel Branchen-Know-how müssen die externen Unterstützer haben und entsprechend fit müssen sie im Analysieren von Vertriebs- und Verkaufsprozessen sein.

Das sieht auch Klaus Kissel so. Der Geschäftsführer des Instituts für Salesmanagement (ifsm), Urbar, hat beobachtet: Die Unternehmen nehmen ihre externen Unterstützer „immer stärker in die Mit-Verantwortung. Heute lautet die Zielvorgabe zum Beispiel: Die Teilnehmer sollen nach der Maßnahme zehn Prozent mehr Abschlüsse erzielen. Wie dies erreicht wird, ist den Unternehmen 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.

Das Vorgehen der Zielgruppe anpassen

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 las-

sen, die ihre Mitarbeiter im Alltag selbst coachen.

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

Spezialistenteams und Trainingsfabriken

Experten verheißen dem Spezialisten eine goldene Zukunft. Trainer, die zugleich Fleischfachverkäufer und Vertriebsingenieure trainieren, sind 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. „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.“

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 (Tipps für die Auswahl eines Trainingspartners auf Seite 40). «

Bernhard Kuntz, Büro für Bildung & Kommunikation, Darmstadt

HIER LESEN SIE ...

- wie sich die Ansprüche an Verkaufstrainings geändert haben,
- ob das Coachen der Verkäufer durch Vorgesetzte ein Verkaufstraining ersetzen kann,
- was bei der Auswahl des richtigen Trainingspartners und -konzeptes beachtet werden sollte.

TIPPS

Unterstützung bei Verkaufstrainings

Informationen und Tipps bei der Planung und Organisation von Verkaufstrainings sowie Kontakte zu Verkaufstrainern finden Sie auch bei folgenden Verbänden und Organisationen:

BDVT e. V. – Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches, Köln,

www.bdvt.de

Speakers Excellence – Top 100 Excellent Speakers für Ihren Erfolg,

www.speakers-excellence.de

SemiGator, Bildungsportal für Seminare in Deutschland, www.semigator.de

CHECKLISTE

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? (z.B.: Konsumgüter, deren Nutzen jeder kennt, oder komplexe, beratungsintensive Produkte/Dienstleistungen?)
- Wer sind deren Käufer? (z.B.: Privatpersonen oder Unternehmen? Handwerksbetriebe oder Konzerne?)
- Wie komplex ist der Verkaufs-/Vertriebsprozess? (z.B.: Über welchen Zeitraum erstreckt er sich? Wie viele/welche Personen sind an der Kaufentscheidung beteiligt?)
- Wie verkaufen unsere Mitarbeiter? (z.B.: alleine oder im Team? Per Telefon oder im Face-to-face-Kontakt mit den Kunden?)
- Worauf zielt unsere Unternehmens-/Vertriebsstrategie ab? (z. B.: möglichst schnell viele Abschlüsse zu erzielen oder langfristige Geschäftsbeziehungen zu unseren Kunden aufzubauen?)
- Wie sind die Erwartungen unserer Kunden? (z.B. weitgehend gleich oder sehr individuell und verschieden?)
- Was ist für den Verkaufserfolg entscheidend? (z.B.: eher Fachwissen oder Fähigkeit zum Beziehungs-/Vertrauensaufbau? Hartnäckigkeit, Ausdauer sowie hohe Frustrationstoleranz oder Teamfähigkeit sowie Flexibilität im Denken und Handeln?)

Trainingsziele festlegen

- Was soll bei den Teilnehmer primär geschult werden? (z. B.: ihr Fach-/Verkaufs-Know-how oder ihre Verkaufstaktik und ihr strategisches Denken?)
- Wollen wir eher insgesamt das Vorgehen im Verkauf verbessern oder gezielt Lösungen für spezielle Verkaufssituationen trainieren (z.B. eine Neuprodukteinführung, Neukundengewinnung)?
- 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? (z. B. Beziehung zu Neukunden aufbauen, zusätzliche Bedarfe bei Bestandskunden ermitteln oder ihre Arbeit ökonomischer gestalten?)

Die Teilnehmer

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

• Das richtige Trainingskonzept

- Wie sollte die Weiterbildung konzipiert sein, damit die Ziele erreicht werden? (z.B.: zwei-, dreitägiges Kompaktseminar oder mehrere Veranstaltungen mit anschließendem Coaching/Training on the job?)
- Welchen Charakter sollte sie haben? (z.B.: eher Workshop, in dem gemeinsam Lösungen erarbeitet werden, oder Trainings, in denen standardisierte Inhalte vermittelt werden?)
- Welches Profil sollte der Trainer bzw. sollten die Trainer haben? (z.B.: eher „Pusher“ und „Motivator“ oder Coachs mit hohem Einfühlungsvermögen? Eher fördernd oder fordernd? Branchen-Kennntnis/Produkt-Know-how eher wichtig oder unwichtig?)

Anforderungen an den Trainingspartner

- Welche (Kern-)Kompetenz muss der Trainingspartner haben (z.B.: 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 (z. B. eher Trainingsunternehmen oder Beratungsunternehmen mit entsprechender Projekterfahrung?)
- Welche Manpower muss er haben? (z.B. Einzelkämpfer oder Team/Unternehmen, das auch viele Mitarbeiter in kurzer Zeit schulen kann?)
- Welches Verkaufsverständnis sollte der Partner haben? (z.B. eher „Hardseller“ 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 muss der Partner haben, um unsere Aufgabe zu lösen? (z.B. eher Team von sich ergänzenden Spezialisten oder Vielzahl von Trainern mit weitgehend gleicher Kompetenz?)

Quelle: Christian Herlan, Dr. Kraus & Partner

