

# Verkaufen ist nicht gleich verkaufen

Von Bernhard Kuntz Wirtschaftsjournalist und Inhaber des Redaktions-/PR-Büros "Büro für Bildung & Kommunikation", Darmstadt

Je größer der Konkurrenzdruck ist, umso fitter müssen die Verkäufer eines Unternehmens sein. Das wirkt sich auch auf den Markt für Verkaufs- und Vertriebstrainings aus. Deren Anbieter spezialisieren - und professionalisieren - sich zunehmend.

Samstagmorgen, in einem Seminarhotel. Ein Verkaufstrainer steht vor den Key Account Managern eines Industriezulieferers. Er soll sie im Führen von Vertragsverhandlungen schulen. Deutlich spürt man: Die erfahrenen Verkäufer könnten sich Schöneres vorstellen als am Wochenende in einem stickigen Tagungsraum zu sitzen. Doch was sein muss, muss sein. Schließlich spüren sie Tag für Tag den heißen Atem der Mitbewerber im Nacken. Also lauschen sie geduldig dem „Win-Win-Geplapper“ des Trainers, das sie schon hundert Mal gehört haben.

Unruhig werden sie jedoch, als er verkündet: „Sie müssen Ihren Gesprächspartnern Ihre Ziele offen legen. Sonst entsteht keine partnerschaftliche Beziehung zwischen Ihnen.“ „Da freut sich der Einkäufer aber, wenn ich ihm gleich zu Beginn sage, wie weit ich ihm mit dem Preis entgegenkommen kann“, sagt ein Außendienstler. Der Trainer spürt die Ironie in den Worten nicht. Er erklärt weiter, warum das Spiel mit offenen Karten so wichtig ist. Ein, zwei Minuten später verlässt der erste Teilnehmer den Raum, weitere folgen. Und nach knapp



Das beste zielgruppen- und bedarfsorientierte Training nutzt Unternehmen wenig, wenn im Arbeitsalltag nicht die erforderlichen Strukturen bestehen, um das Erlernte in die Praxis zu übertragen

drei Stunden ist das Zwei-Tages-Seminar beendet. Der letzte Teilnehmer hat erkannt: „Der Mann mag ein guter Paarberater sein. Von dem, was im Markt abgeht, hat er keine Ahnung“. Neu ist der Vorwurf eines mangelnden Praxisbezugs an Trainer nicht. Neu ist aber, dass Seminarteilnehmer hiergegen rebellieren... und die Firmen Trainer mit wenig Praxis-Know-how gnadenlos aussortieren. Der Grund: Auf den meisten Verkäufern lastet heute ein so hoher Erfolgsdruck, dass sie von den Trainern

eine konkrete Hilfe beim Lösen ihrer Alltagsprobleme erwarten. Zu Recht! Auch ihre Kunden erwarten dies von ihnen.

## Konsum- oder Investitionsgüterverkauf?

„Wenn man heute über den Verkauf spricht“, sagt Peter Schreiber, Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, „muss man zwischen den verschiedenen Branchen differenzieren, denn die Herausforderungen sind in ihnen verschieden“. Da gibt es Bäckereifachverkäuferinnen, die „Brötchen über die Theke reichen“, Handelsvertreter, die „mit ausgebufften Einkäufern um Konditionen feilschen“ und Salesmanager, die „in jahrelanger Kleinarbeit mit Expertenteams komplexe Problemlösungen für Kunden erarbeiten - die darfman nicht über einen Kamm scheren.“

Solche Töne sind recht neu. Lange vermittelte der Weiterbildungsmarkt den Eindruck: Verkaufen ist verkaufen. Noch vor wenigen Jahren konnte man beim Sichten der angebotenen

Seminare zur Überzeugung gelangen: Es ist egal, ob ein Verkäufer Aale auf dem Fischmarkt oder Industrieanlagen nach China verkauft. Seminartitel wie „Erfolgreich verkaufen“ und „Fit für den Start als Verkäufer“ dominierten. Nur selten war ein Branchenbezug zu erkennen und noch seltener ein Bezug zu konkreten Aufgabenstellungen im Verkäuferalltag. Dies hat sich geändert. Heute stößt man in den Seminarübersichten schon oft auf Titel wie „Techniker als Verkäufer“, „Altersvorsorgeprodukte an Selbstständige verkaufen“ und „Höhere Preise erzielen“.

### **Problemlösungen sind gefragt**

Diese Entwicklung wird fortschreiten. Davon ist Verkaufstrainerin Ursula Widmann-Rapp, Olching (bei München), überzeugt. Die stellvertretende Vorsitzende der Fachgruppe Verkauf des Berufsverbands der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) registriert, dass die Unternehmen ihre Mitarbeiter immer seltener auf Vorrat trainieren. „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.“ Was dies in der Praxis bedeutet, erläutert Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal: „Nehmen wir an, ein Einzelhändler ruft bei uns an und klagt über sinkende Umsätze. Dann gilt es zunächst zu analysieren: Was ist die Ursache des Problems?“ Ist die Kundenfrequenz oder der Pro-Kopf-Umsatz zu niedrig? Liegt mit der Sortiment- oder der Preisgestaltung etwas im Argen? „Erst wenn wir die Ursache kennen, können wir die richtige ‚Medizin‘ wählen.“ Sollte das Unternehmen seine Werbung überdenken oder seine Schaufenster neu gestalten? Oder müssen die Verkäufer im Zusatz- und Hochverkauf geschult werden? Für Trainings- und Beratungsunternehmen bedeutet dies: Sie müssen in all diesen Bereichen fit sein. Nur dann können sie ihren Kunden „die Medizin, die hilft“, anbieten.

### **Hilfe beim Umsetzen erwünscht**

Dies sieht auch Hans-Werner Bormann so. Der Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden sagt: „Früher stand in den Trainings die Wissensvermittlung im Mittelpunkt. Heute lautet die Zielvorgabe zum Beispiel: Die Teilnehmer sollen nach der Maßnahme zehn Prozent höhere Abschlüsse erzielen. Wie das Trainings- oder Beratungsunternehmen dies erreicht, ist den Kunden egal.“ Der Trainer wird

also in die Mit-Verantwortung genommen. Er kann sich nach dem Seminar nicht mehr mit einem flotten „Tschüss“ verabschieden. Er muss die Teilnehmer beim Umsetzen des Gelernten begleiten.

„Berufsbegleitendes Coaching“ sowie „Training-on-the-job“ lauten denn auch zwei aktuelle Zauberworte. Hier hat sich ein neuer Markt entwickelt. Und dieser wird weiter wachsen - wenn man den Ergebnissen von Befragungen firmeninterner Weiterbildner glaubt. Vielfach spiegelt sich in deren Aussagen aber stärker ein Wunschdenken als die betriebliche Realität wider. Im Alltag machen Trainingsinstitute nämlich oft folgende Erfahrung: Ein Unternehmen möchte seine Verkäufer zum Beispiel im Nachfassen von Angeboten schulen. Und selbstverständlich soll diese Qualifizierung „bedarforientiert und berufsbegleitend“ erfolgen. Also entwickelt das Institut ein Konzept, bei dem Trainer die Teilnehmer auch beim Umsetzen des Gelernten unterstützen. Das Unternehmen ist begeistert. „Aber oft nur so lange bis es sieht, was das Ganze kostet“, lästert ein Trainer. „Dann entscheidet es sich wieder fürs klassische Training.“

### **Investition muss sich rechnen**

Dies liegt auch daran, dass manche Trainingsinstitute Coachingaufträge mit Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen verwechseln. Bittet ein Unternehmen sie zum Beispiel ein berufsbegleitendes Qualifizierungsprogramm für 100 Außendienstmitarbeiter zu entwerfen, dann hat dieses oft folgendes Design: Zunächst begleiten Mitarbeiter des Instituts die Außendienstmitarbeiter bei ihrer Alltagsarbeit, um deren Qualifikationsbedarf zu analysieren. Dann wird den Verkäufern in Seminaren das nötige Basiswissen vermittelt, bevor Trainer die Verkäufer erneut bei ihren Kundenbesuchen begleiten - „um das Gelernte einzuüben“. Vier bis acht Wochen später folgt dann das nächste Seminar - „zur Vertiefung“. Und danach begleitet erneut ein Trainer jeden Mitarbeiter bei seinen Kundenbesuchen - „zwecks Feinjustierung“. Schnell kommen so einige hundert Trainertage zusammen.

Ein so aufwändiges Vorgehen rechnet sich für Unternehmen nur, „wenn die Teilnehmer hoch qualifizierte und dotierte Mitarbeiter sind, die für den Erfolg des Unternehmens eine zentrale Rolle spielen“, betont Dr. Georg Kraus. Ansonsten seien „intelligenter“ Konzepte gefragt. Zum Beispiel Train-the-Trainer-Ausbildungen für die Vorgesetzten, damit diese ihre Mitarbeiter selbst coachen können.



Manfred Sieg



Peter Schreiber



Dr. Georg Kraus



Ursula Widmann-Rapp



Hans-Werner Bormann

## Auch mal mit anpacken

Doch mit dem Coachen allein ist es oft nicht getan. Schließlich hängt der Umsatz auch von der Präsentation der Waren, der Preisgestaltung, der Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst und vielen weiteren Faktoren ab. Wenn der Kunde fordert, den Umsatz zu erhöhen, muss der Trainings- und Beratungsanbieter deshalb mehr können als „nur“ Seminare zu konzipieren und durchzuführen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage neu, ob der Verkaufstrainer der Zukunft eher ein Spezialist oder Generalist ist.

Die meisten Experten verheißen dem Spezialisten eine „goldene Zukunft“. So zum Beispiel Manfred Sieg, Inhaber der Unternehmensberatung Verun, Althengstett (bei Pforzheim) und Vorsitzender der Fachgruppe Verkauf des BDVT: „Trainer, die zugleich Fleischfachverkäufer und Vertriebsingenieure, Propagandisten und Key Account Manager trainieren, sind heute bereits selten. Und künftig werden sich die Anbieter noch stärker auf bestimmte Branchen, Mitarbeitergruppen und Problemstellungen spezialisieren - aus Qualitätsgründen und um über ihr Expertenwissen höhere Preise zu legitimieren.“

Viele Trainingsanbieter haben diese Entwicklung schon vollzogen. So hat sich zum Beispiel das Unternehmen Winner's Way, Badbergen (bei Osnabrück) auf die Zielgruppe „Dienstleister im Gesundheitsbereich“, wie Ärzte und Apotheker, und auf „... ihre Industriepartner“, wie Pharmaunternehmen und Hersteller von medizintechnischen Geräten spezialisiert. Ursula Widmann-Rapp arbeitet vorwiegend für handwerksnahe Produktionsunternehmen. Und Peter Schreiber & Partner sieht sich als Spezialist für den Projektverkauf in der Investitionsgüterindustrie.

Mit der Spezialisierung einher geht, dass die Trainings- und Beratungsunternehmen ihren Kunden nicht nur Seminare anbieten. So entwickelt zum Beispiel Peter Schreiber & Partner mit seinen Kunden auch Vertriebsstrate-

gien. Winner's Way erarbeitet für die Außendienstmitarbeiter von Pharmaunternehmen auch Argumentationsmuster, um die Produkte ihrer Arbeitgeber zu verkaufen. Und der Fachhandel-Spezialist Machemer International, Denzlingen, gestaltet für seine Kunden auch deren Läden um. Noch einen Schritt weiter geht Ursula Widmann-Rapp: Sie übernahm bei einem Treppenbauunternehmen als Externe die Funktion der Verkaufs- und Vertriebsleiterin.

## Spezialistenteams und Trainingsfabriken

Ein solches Dienstleistungspaket setzt neben einer fundierten Marktkenntnis und Branchenkompetenz auch ein breites Marketing- und Vertriebs-Know-how voraus. Deshalb werden sich künftig „unterschiedliche Spezialisten zu Teams zusammenschließen“, vermutet. „Und in diesen Teams werden auch Generalisten arbeiten. Diese haben vor allem zwei Aufgaben: neue Aufträge zu akquirieren und die Projekte, in denen die Spezialisten arbeiten, zu planen und zu steuern.“

Neben diesen „Spezialistenteams“ werden sich laut Hans-Werner Bormann „Trainingsfabriken“ etablieren - „Anbieter, die vor allem dann aktiv werden, wenn in relativ kurzer Zeit große Personengruppen zu qualifizieren sind“. Ihre Zielgruppe werden vorwiegend Unternehmen sein, „die viele eher gering qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen“. Außerdem Unternehmensbereiche, in denen viele Mitarbeiter ähnliche Tätigkeiten verrichten, wie zum Beispiel im Servicebereich von Produktionsunternehmen, im Verkauf von Handelsketten und im Außendienst von Finanzdienstleistern.

In diesen Bereichen ist nach Auffassung von Dr. Georg Kraus eine Standardisierung der Trainings „möglich und nötig“. Möglich ist sie, weil es einen geringen Unterschied macht, ob Verkäufer von Lebensmittel- oder von Fastfoodketten vermittelt werden soll, worin sich ein kundenorientiertes Verhalten im Verkaufs-

alltag zeigt. „Dafür brauche ich keinen teuren Maßanzug. Hier genügt eine dem Bedarf des Unternehmens angepasste Konfektionsware.“ Nötig sind solche standardisierten Konzepte hingegen, um zum Beispiel sicherzustellen, dass die Kunden des Unternehmens mit einer gleichbleibend hohen Qualität betreut werden - egal, ob sie um 9 oder 19 Uhr, in Kiel oder Garmisch mit ihm Kontakt aufnehmen.

Das beste zielgruppen- und bedarfsorientierte Training nutzt Unternehmen wenig, wenn im Arbeitsalltag nicht die erforderlichen Strukturen bestehen, um das Erlernte in die Praxis zu übertragen. „Und wenn die Vorgesetzten der Verkäufer nicht mit dem erforderlichen Nachdruck aufein Umsetzen pochen“, ergänzt Hans-Werner Bormann betont. „Denn Berater und Trainer sind stets nur Unterstützer auf Zeit.“ Deshalb muss auch die Qualifizierung der Vertriebs- und Verkaufsleiter „professioneller“ werden.

Dieser Auffassung ist auch der BDVT. Deshalb möchte er den neuen Weiterbildungsabschluss „Geprüfter Verkaufs-/Vertriebsleiter (BDVT)“ im Markt etablieren. Er darf nur von autorisierten Anbietern verliehen werden, „deren Verkaufs- und Vertriebsleiterausbildungen nachweislich nicht nur inhaltlich gewisse Mindeststandards erfüllen“, wie Manfred Sieg von der Fachgruppe Verkauf des BDVT betont. Sie war federführend an der Entwicklung des neuen Abschlusses beteiligt. Durch diesen Abschluss sollen jedoch, wie seine Fachgruppen-Kollegin Ursula Widmann-Rapp versichert, „keine uniformen Vertriebs- und Verkaufsleiterausbildungen“ geschaffen werden. „Hierfür sind neben den Arbeitsbedingungen die Herausforderungen zu verschiedenen, vor denen zum Beispiel die Verkaufsleiter von Technologiekonzernen, von Handelsunternehmen und von handwerksnahen Produktionsbetrieben stehen. Also benötigen sie auch eine unterschiedliche Qualifikation und Kompetenz“. Dies muss sich in den Konzepten der Ausbildungen widerspiegeln.