

# Quo vadis, Verkaufstraining?

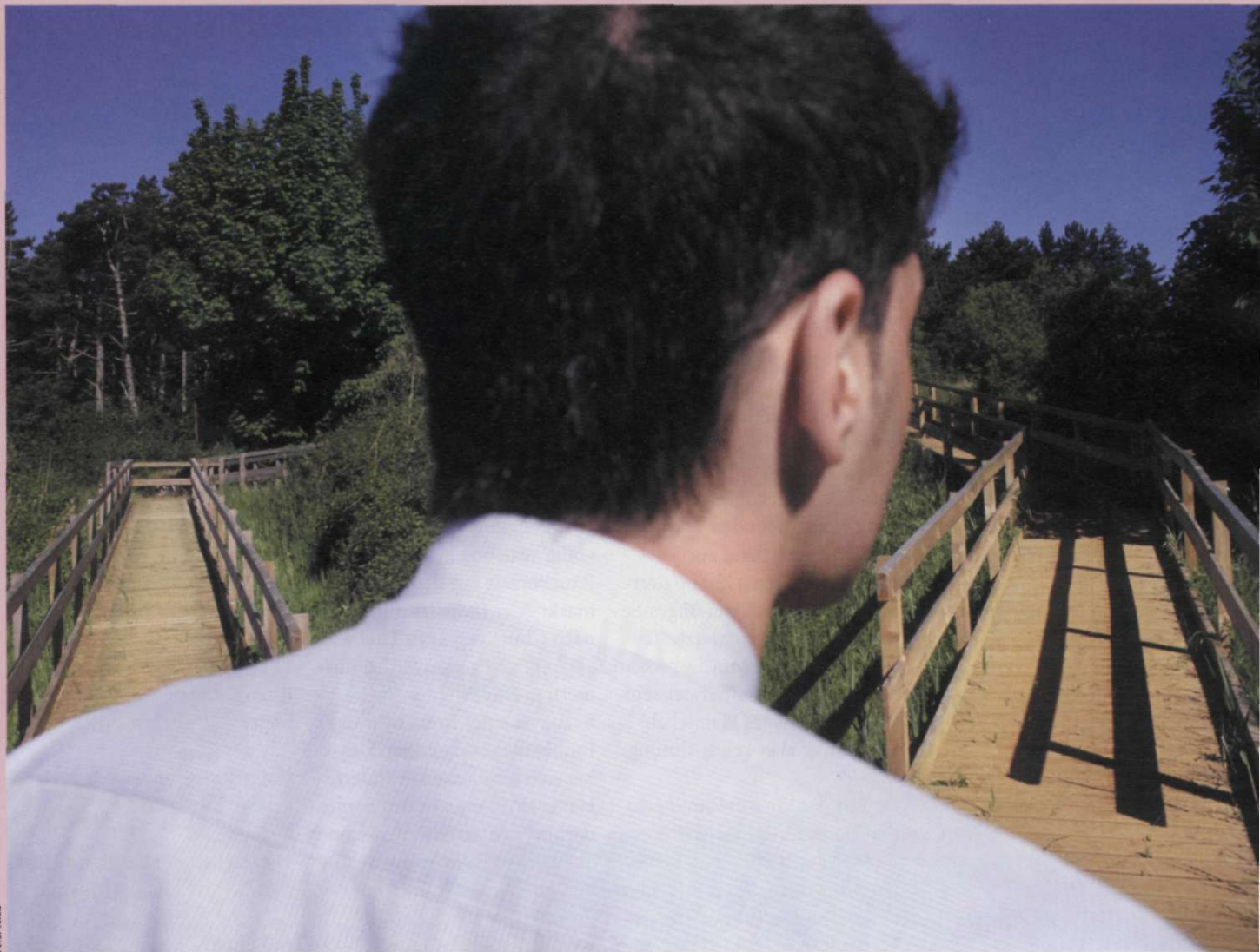


Foto: cobis

Verkaufen ist verkaufen. Diesen Eindruck vermittelte noch vor wenigen Jahren der Weiterbildungsmarkt. Doch zunehmend findet in der Gilde der Verkaufstrainer und -berater eine Spezialisierung und Professionalisierung statt. Quo vadis, Verkaufstraining? managerSeminare mit Antworten.

**S**amstagmorgen, in einem Seminarhotel: Ein Verkaufstrainer steht vor den Gebietsvertretern eines Nahrungsmittelherstellers. Er soll die Vertriebsleute 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,



Der Autor: Bernhard Kuntz ist Inhaber eines auf Weiterbildungs- und Personalentwicklungsthemen spezialisierten PR- und Redaktionsbüros in Darmstadt. Kontakt: bildung.kommunikation@t-online.de

muss sein. Schließlich spüren sie Tag für Tag den heißen Atem der Mitbewerber im Nacken. Also lauschen sie dem „Win-win-Geplapper“ des Trainers, das sie schon hundert Mal gehört haben. Unruhig werden sie erst, als der Trainer verkündet: „Nur wenn Sie Ihre Ziele offen legen, entsteht eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Kunden.“

„Da freut sich der Einkäufer aber, wenn ich ihm gleich zu Beginn sage, wie viele Paletten ich ihm verkaufen möchte und wie weit ich ihm mit dem Preis entgegenkommen kann“, sagt ein Außendienstler. Der Trainer spürt die Ironie in diesen 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 zur Mittagszeit, also nach knapp drei Stunden, ist das Zwei-Tages-Seminar beendet. Der letzte Teilnehmer hat erkannt: „Der Mann mag ein guter Paarberater sein. Von dem, was im Handel abgeht, hat er aber keine Ahnung.“

Neu ist der Vorwurf „mangelnder Praxisbezug“ an Trainer nicht. Neu ist aber, dass Seminarteilnehmer dagegen rebellieren. Der Grund: Auf vielen 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.

### Verkaufen ist nicht gleich verkaufen

„Wenn man heute über den Verkauf spricht, muss man zwischen den verschiedenen Branchen differenzieren“, sagt denn auch Peter Schreiber, Inhaber des Trainings- und

Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld. Schließlich sei die Arbeitssituation von Bäckereifachverkäuferinnen, die Brötchen über die Theke reichen, Handelsvertretern, die mit ausgebufften Einkäufern um Konditionen feilschen und Sales-Managern, die in jahrelanger Kleinarbeit mit Expertenteams komplexe Problemlösungen für ihre Kunden erarbeiten, völlig verschieden. „Die darf man nicht über einen Kamm scheeren.“

Solche Töne sind recht neu. Lange vermittelte der Weiterbildungsmarkt den Eindruck: Verkaufen ist verkaufen. So konnte man zum Beispiel noch vor wenigen Jahren bei der Lektüre der Titel der in den Weiterbildungsmagazinen angekündigten Seminare zur Überzeugung gelangen: Es ist völlig egal, ob ein Verkäufer Räucheraale auf dem Fischmarkt oder Industrieanlagen nach China verkauft. Titel wie „Erfolgreich verkaufen“ dominierten. Nur selten war der Bezug zu einer Branche und Problemlage erkennbar. Das hat sich inzwischen geändert. Heute stößt man in den Seminarübersichten zuweilen schon auf Titel wie „Ingenieure als Verkäufer“, „Altersvorsorgeprodukte an junge Erwachsene verkaufen“ oder „Preiserhöhungen verkaufen“.

### Nicht Rezepte, sondern Problemlösungen sind gefragt

Und diese Entwicklung wird fortschreiten. Davon ist zumindest Verkaufstrainerin Ursula Widmann-Rapp, Olching bei München, überzeugt. Die Ex-Präsidentin des Berufsverbandes Deutscher Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) registriert, dass die Unternehmen ihre Mitarbeiter immer seltener auf Vorrat trainieren. „Ausgangspunkt der meisten Trainingsaufträge ist heute, dass ein Un-

ternehmen erkennt: Wir haben ein Problem. Dann erhält der Trainer den Auftrag: Entwickeln Sie ein Konzept, wie wir das Problem lösen können.“

Was dies bezogen auf den Verkaufsbereich bedeutet, erläutert Helmut Machemer, Berater aus Denzlingen bei Freiburg: „Wenn ein Einzelhändler bei uns anruft und über sinkende Umsätze klagt, müssen wir zunächst analysieren, was die Ursache des Problems ist. Ist die Kundenfrequenz oder der Pro-Kopf-Umsatz zu niedrig? Hat das Geschäft zwar viele Schaukunden, aber wenig Kaufkunden? Liegt etwas mit dem Sortiment oder der Preisgestaltung im Argen? Sollte das Unternehmen seine Werbung überdenken oder seine Schaukasten neu gestalten? Oder sollten seine Verkäufer darin geschult werden, Chancen für Zusatzverkäufe zu nutzen?“ Für Trainings- und Beratungsunternehmen bedeutet dies: Sie müssen in all diesen Bereichen fit sein. Nur dann können sie ihren Kunden die Medizin anbieten, die auch wirklich wirkt.

### Unterstützung beim Umsetzen erwünscht

Dies sieht auch Bernhard Haas, Inhaber der HOT-Akademie für Führungskräfte in Freigericht bei Hanau, so: „Früher war in den Trainings die Wissensvermittlung zentral. Heute lautet die Zielvorgabe zum Beispiel: Die Teilnehmer sollen nach der Maßnahme zehn Prozent höhere Abschlüsse erzielen. Wie das Trainingsunternehmen dies erreicht, ist den Kunden meist relativ egal.“ Der Trainer wird also in die Mitverantwortung genommen. Er kann sich nach dem Seminar nicht mehr mit einem flotten „Tschüss“ verabschieden. Er muss die Teilnehmer beim Umsetzen des Gelernten begleiten.

# 10 Thesen zum Verkaufstraining

## 1. Aktuelle Hilfe

Auch im Verkauf dient die Qualifizierung der Mitarbeiter weniger deren langfristiger Entwicklung als deren sofortiger Unterstützung beim Erreichen ihrer aktuellen Arbeitsziele.

## 2. Lösung konkreter Probleme

Anlass für die meisten Qualifizierungsmaßnahmen ist die Feststellung: Unsere Organisation hat ein Problem (z.B. sinkende Rendite/Kundenzufriedenheit), weil unseren Mitarbeitern Know-how/Können fehlt. Wie das Problem gelöst wird (z. B. durch ein Outsourcen der betreffenden Aufgaben, ein „Austauschen“ der Mitarbeiter oder ein Qualifizieren der vorhandenen), ist für das Unternehmen sekundär. Hauptsache der Return on Investment (ROI) stimmt.

## 3. Orientierung am ROI

Das Eintreten des ROI muss verstärkt vorab „dokumentiert“ werden, da die Unternehmen Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend als Investition begreifen und diese in Konkurrenz zu anderen möglichen Investitionen stehen. Jeder Euro, den ein Unternehmen zum Beispiel für CRM-Software, Payback-Systeme oder Kundenmagazine ausgibt, kann nicht mehr in die Qualifizierung der Verkäufer investiert werden, da die Mittel begrenzt sind.

## 4. Spezialisierung der Trainings

Bei den Verkaufstrainings findet eine stärkere Differenzierung und Zuspitzung auf bestimmte Branchen, Zielgruppen, Problemstellungen statt, da sich in den Unternehmen die Erkenntnis durchsetzt, dass Promotoren und Fachverkäufer, Handelsvertreter und Key-Account-Manager, Kundenbetreuer und Vertriebsingenieure unterschiedliche Fähigkeiten brauchen und oft sogar ein gegensätzliches Verkäuferverhalten zeigen müssen.

## 5. Hinwendung zum situativen Verkaufen

Diese Erkenntnis wird zu einer Versachlichung der Debatte über das „richtige“ Verkaufsverständnis führen. Im Verkauf wird sich wie im Führungsbereich (Stichwort: „situatives Führen“) die Erkenntnis durchsetzen, dass Verkäufer stets ein der Situation und dem Gegenüber angepasstes Verhalten zeigen müssen (und folglich in speziellen Fällen auch das so genannte „Hard Selling“ angebracht ist).

## 6. Ausdifferenzierung der Konzepte

Die Erkenntnis „Verkaufen ist nicht gleich Verkaufen“ führt zu einer Ausdifferenzierung der Trainingskonzepte. Während es in manchen Trainings primär darum gehen wird, dass alle Teilnehmer anschließend weitgehend dasselbe Verkäuferverhalten zeigen (z.B.: Verkaufspersonal von Handelsketten/Systemgastronomie), wird bei anderen das oberste Ziel lauten, die persönliche und verkäuferische Kompetenz der Verkäufer so zu stärken, dass diese sich situativ für das richtige Verhalten entscheiden.

## 7. Qualifizierung von Mitarbeitern zu Trainern

Überall dort, wo große Gruppen von Verkäufern ein weitgehend identisches Verkäuferverhalten zeigen sollen, wird das Training soweit standardisiert werden, dass es auch von angelernten Trainern und Mitarbeitern, die ein Train-the-Trainer-Seminar besucht haben, geleitet werden kann. Das Ziel: Kosten sparen. Außerdem soll das Training an jedem Ort, zu jeder Zeit mit weitgehend gleich bleibender Qualität reproduzierbar sein. Entsprechend wichtig ist die Trainingsmethode, während die Trainerpersönlichkeit (und die Verkäuferpersönlichkeit) an Bedeutung verliert.

## 8. Praxisbegleitendes Coaching

Überall, wo die persönliche (und fachliche) Kompetenz des Verkäufers beim Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung eine zentrale Rolle spielt, werden sich die Qualifizierungskonzepte noch stärker am individuellen Bedarf orientieren. Hier spielt auch das arbeits- und praxisbegleitende Coaching eine wichtige Rolle. Hier ist nicht die Trainingsmethode, sondern die Beziehung zwischen dem Trainer und dem Teilnehmer zentral. Diese Beziehung ist jedoch stets **zielbezogen**. Deshalb werden die Unternehmen bei der Auswahl der Trainer ein stärkeres Augenmerk auf deren berufliche Biographie und Erfahrung im Verkaufsbereich richten.

## 9. Fokussierung auf Einzelaspekte

In den kommenden Jahren wird eine weitere Spezialisierung der Trainer stattfinden - nicht nur auf bestimmte Themen, Probleme und Branchen, sondern auch Produktgruppen (z.B.: komplexe Investitionsgüter), Marktpositionen (z.B. Me-too-Anbieter), Marktstrukturen (z.B. gesättigt/schrumpfend).

## 10. Zusammenschluss zu Trainer-Teams

Diese Spezialisten verstehen sich als trainierende Berater oder beratende Trainer und werden sich verstärkt mit anderen Spezialisten (z.B. aus dem Marketing-, Logistik- oder IT-Bereich) zu Teams zusammenschließen, um Lösungen für komplexe Probleme entwerfen zu können. Daneben werden sich „Trainingsfabriken“ etablieren, die für große Personen-/Mitarbeitergruppen weitgehend standardisierte und folglich preisgünstige Trainings produzieren.

*Peter Schreiber, Schreiber & Partner, Ilsfeld*



**„Unternehmen begreifen Verkaufstrainings zunehmend als Investition, die in Konkurrenz zu anderen möglichen Investitionen steht.“**

*Peter Schreiber, Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld. Kontakt: [www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)*

„Berufsbegleitendes Coaching“ lautet eines der aktuellen Zauberworte. Hier hat sich in den vergangenen Jahren ein neuer Markt entwickelt. Und er wird in den kommenden Jahren weiter wachsen; zumindest wenn man den Ergebnissen von Befragungen firmeninterner Weiterbildner glaubt. Fraglich ist aber, ob deren Aussagen nicht stärker ein Wunschdenken als die betriebliche Realität widerspiegeln. Im Alltag sammeln Trainingsinstitute nämlich oft folgende Erfahrung: Ein Unternehmen möchte seine Verkäufer zum Beispiel im Nachfassen von Angeboten schulen. Und selbstverständlich soll diese Qualifizierung „bedarfsorientiert und berufsbegleitend“ erfolgen. Also entwickelt das Institut ein Konzept, bei dem die Trainer die Teilnehmer auch beim Umsetzen des Gelernten unterstützen. Das Unternehmen ist von dem Konzept begeistert. „Aber oft nur so lange, bis es sieht, was das Ganze kostet“, lästert ein Trainer. „Dann entscheidet es sich wieder fürs klassische Training.“

### **Maßnahmen müssen sich rechnen**

Der Rückzieher der Unternehmen liegt nicht selten auch daran, dass manche Trainingsinstitute Coachingaufträge mit Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen verwechseln. Bittet ein Unternehmen sie zum Beispiel, ein berufsbegleitendes Qualifizierungsprogramm für 100 Außendienstmitarbeiter zu entwerfen, so hat dieses oft folgendes Design: Zunächst begleiten Mitarbeiter des Instituts die Außendienstmitarbeiter bei ihrer Alltagsarbeit, um deren Qualifikationsbedarf zu ermitteln. Dann wird den Verkäufern in Basisseminaren das nötige Basiswissen vermittelt bevor die Trainer die Verkäufer erneut jeweils einen Tag lang 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 einen Tag bei seinen Kundenbesuchen, um die nötige Feinjustierung vorzunehmen. Schnell kommen so einige hundert Trainertage zusammen.

Ein solch aufwendiges Vorgehen rechnet sich für Unternehmen nur, „wenn es sich bei den Teilnehmern um hoch qualifizierte und hoch dotierte Mitarbeiter handelt, die für den Erfolg des Unternehmens eine zentrale Rolle spielen“, betont Dr. Viktor Lau, Berater bei der CSC Akademie Deutschland, Wiesbaden. Ansonsten seien „intelligentere Konzepte“ gefragt. Zum Beispiel, dass die Vorgesetzten der Verkäufer eine Train-



the-Trainer-Ausbildung durchlaufen, damit sie anschließend ihre Mitarbeiter selbst coachen können.

### Verkaufstrainer werden mehr und mehr zu Spezialisten

Doch mit Transfer-Coaching allein ist es oft nicht getan. Schließlich hängt der erzielte Umsatz auch von Faktoren wie der Präsentation der Waren, der Preisgestaltung und der Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst ab. Also muss der Trainings- und Beratungsanbieter, wenn die Zielvorgabe des Kunden „Umsatz steigern“ lautet, eine breitere Kompetenz haben als nur Seminare **durchzuführen**. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der Verkaufstrainer der Zukunft eher ein Spezialist oder Generalist ist, neu.



**„Trainer, die zugleich Fleischfachverkäufer, Vertriebsingenieure und Key-Account-Manager trainieren, sind heute bereits selten.“**

*Helmut Staminski, Inhaber der Staminski & Partner Unternehmensentwicklung, Fulda. Kontakt: [www.staminski.de](http://www.staminski.de)*

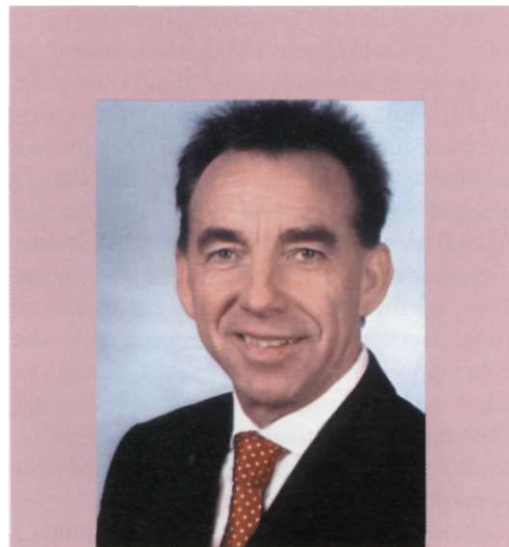
Die meisten Experten verheißen dem Spezialisten eine „goldene Zukunft“. So zum Beispiel Helmut Staminski, Inhaber der Staminski & Partner Unternehmensentwicklung, Fulda: „Trainer, die zugleich Fleischfachverkäufer und Vertriebsingenieure, Propagandisten und Key-Account-Manager trainieren, sind heute bereits selten. Und künftig werden sich die Trainer und Trainingsunternehmen noch stärker auf bestimmte Branchen, Berufsgruppen, Unternehmen, Themen sowie Methoden spezialisieren — aus Qualitätsgründen und um über ihr Expertenwissen höhere Preise zu legitimieren.“

Viele Verkaufstrainer und Trainingsunternehmen haben diese Entwicklung bereits vollzogen. So hat sich zum Beispiel Helmut Machemer mit seinem Team auf Fachhändler und ihre Industriepartner spezialisiert. Ursula Widmann-Rapp und ihre Mitarbeiter arbeiten vorwiegend für Handwerksbetriebe. Und das Trainings- und Beratungsunternehmen Peter Schreiber & Partner sieht sich als Spezialist für den Projektverkauf

Mit dieser Spezialisierung geht einher, dass die Trainings- und Beratungsunternehmen ihren Kunden nicht nur Seminare anbieten. Sie erarbeiten mit den Kunden umfassende Problemlösungen. So übernahm zum Beispiel Ursula Widmann-Rapp bei einem Treppenbauunternehmen auch die Funktion des Vertriebsleiters. Und Helmut Machemer gestaltet mit seinem Team regelmäßig auch Fachgeschäfte um und entwirft für sie Werbemittel und Verkaufaktionen.

### Die Zukunft: Spezialistenteams und Trainingsfabriken

Solche Lösungen setzen ein breiteres Know-how voraus. Deshalb werden sich künftig „die unterschiedlichen Spezialisten zu Spezialistenteams zusammenschließen“, vermutet Bernhard Haas. „Und in diesen Teams werden wiederum auch Generalisten arbeiten. Sie werden in den Teams vor allem zwei Aufgaben haben: die Projekte, in denen die Spezialisten arbeiten, zu planen und zu steuern und neue Aufträge zu akquirieren.“ Neben diesen Spezialistenteams werden sich, vermutet Dr. Lau, „Trainings- und Qualifizierungsfabriken“ etablieren – „Anbieter, die vor allem dann aktiv werden, wenn in relativ kurzer Zeit große Personengruppen zu qualifizieren sind“. Ähnlich wie dies heute bereits bei den vom Arbeitsamt geförderten Maßnahmen oder teilweise auch im Ausbildungsbereich der



**„Früher war in den Trainings die Wissensvermittlung zentral. Heute lautet die Zielvorgabe z.B. zehn Prozent höhere Abschlüsse.“**

*Bernhard Haas, Inhaber der HÖT-Akademie für Führungskräfte in Freigericht bei Hanau. Kontakt: [www.hot-akademie.de](http://www.hot-akademie.de)*

Fall ist. Die Zielgruppe der Qualifizierungsfabriken werden vorwiegend Unternehmen sein, die viele gering qualifizierte Mitarbeiter und Teilzeitkräfte beschäftigen; außerdem Unternehmen und Unternehmensbereiche, in denen viele Mitarbeiter ähnliche Tätigkeiten verrichten. Als Beispiele nennt Dr. Lau die Servicebereiche von Produktionsunternehmen, das Verkaufspersonal von Handelsketten und den Außendienst von Finanzdienstleistern.

In diesen Bereichen ist nach Auffassung von Lau eine Standardisierung der Trainings „möglich und nötig“. Möglich ist sie, weil es einen geringen Unterschied ausmacht, ob ein Trainer Handwerkern oder Servicetechnikern von Industrieunternehmen vermittelt, was kundenorientiertes Verhalten bedeutet. „Hierfür brauche ich keinen teuren Maßanzug. Hier genügt eine den Bedürfnissen angepasste Konfektionsware“, sagt Lau. Nötig sind solche standardisierten Konzepte aus seiner Warte nicht nur aus Kostengründen, sondern auch, um zum Beispiel sicherzustellen, „dass die Kunden eines Unternehmens mit einer gleich bleibend hohen Qualität betreut werden - egal, ob sie um 9 oder 19 Uhr, in Flensburg oder Rosenheim mit dem Unternehmen Kontakt haben.“

*Bernhard Kuntz •*