

Abschied von traditionellen Verkaufstechniken

VERTRIEBSTRAINING IM JAHR 200X



Foto: image source

Verkäufern weht ein rauer Wind um die Nase: Die Kunden verfahren nach dem Motto „Geiz ist geil“, sie bleiben unbeeindruckt von den klassischen Verkaufstechniken und sind über die Produkte bereits bestens informiert. Wie kommen Verkäufer künftig trotzdem zum Zuge? Und wie muss das Vertriebstraining der Zukunft aussehen, wenn es den Verkäufern wirklich unter die Arme greifen will?

Preview: ► Aufrüstung im Vertriebswissen: Wie mündige Kunden Verkäufern das Leben schwer machen ► Wirkung statt Show: Was Unternehmen von einem Vertriebstraining erwarten ► Sparstunden und gekürzte Etats: Warum Verkaufsseminare über ein paar Tipps und Motivationsreden hinausgehen müssen ► Individuell, situativ, interaktiv: Wie Vertriebstrainings heutzutage aussehen sollten ► Siegeszug des geschlossenen Seminars: Warum offene Verkaufstrainings weniger wirksam sind ► Zeit ist Geld: Weshalb Verkaufsseminare eher Kurzläufer sein sollten

■ Claudia Thiel lässt schon mal ihr eigenes Auto stehen. Dann steigt sie in einen weißen VW Passat Kombi ein und lässt sich chauffieren: Es geht zum nächsten Verkaufstermin, am Steuer sitzt der Vertriebsmann, den sie gerade trainiert. „Ich will das Akquisitionsgespräch eins zu eins nachvollziehen“, beschreibt die Trainerin aus Borcheln bei Paderborn ihren Einsatz in der Praxis. Außendienstler bis zum Kunden begleiten, das gehört zu ihrem regelmäßigen Programm.

So erlebt die Verkaufstrainerin life, wie sich der Vertrieb seit drei Jahren verändert hat. Ihre Beobachtung: Aufträge schreiben fällt dem Verkäufer nicht mehr so leicht wie in Boomzeiten. Über Jahrzehnte wirksame Techniken, wie man den Kunden überzeugt, funktionieren nicht mehr. Verkäufer kämpfen sich durch einen rauen Alltag. Sparen und nochmals sparen steht bei fast jedem Termin auf der Agenda. „Nirgendwo sitzt das Geld mehr locker“, umreißt Claudia Thiel die Erfahrung, die Vertriebskräfte bei ihren Kunden machen.

Wer Vertriebstrainings bucht, will bessere Ergebnisse

Das hat Folgen auch für die Verkaufstrainings. Die gute Show auf dem Außendienstseminar ist nicht mehr gefragt. Unternehmen, die heute Vertriebstrainings buchen, wollen Wirkung – nachweisbar verbesserte Ergebnisse der Kundenkontakte. „Am Ende des Tages

zählt, was die Investition in ein Training an Rückfluss gebracht hat“, schildert Max Meier-Maletz, der Doyen der Verkaufstrainer aus Meerbusch, die neue Denkweise. Zwei Tage Verkaufsseminar müssen in Zukunft deutliche Spuren in den Umsatztabellen der geschulten Verkäufer hinterlassen.

Lange verließen Verkaufstrainings nach diesem Muster: Harry Holzheu, Kommunikationstrainer, steht vor 200 Zuhörern im Kultur- und Kongresszentrum in Luzern. Im Publikum lauschen Vertriebsverantwortliche eines Finanzdienstleisters seinen Ausführungen. Holzheu ist in seinem Element, die Hände wirbeln die Begleitgestik zu jedem seiner Sätze. Er predigt: „Wer mehr verkaufen will, muss die Zahl der Kontakte erhöhen“ und „Wenn 40 Mitarbeiter je einen Kunden mehr pro Woche anrufen, dann sind das 160 zusätzliche Kundenkontakte pro Woche“. Verkäufer müssen ehrliches Interesse zeigen. Verkäufer müssen den Kontakt suchen. Verkäufer müssen mehr verkaufen.

Doch die „Verkäufer müssen“-Reden sind eine stumpfe Waffe im Kampf um den Kunden geworden. Sie taugen allenfalls noch als Dekoration für einen Großanlass in einer Fest-

halle. Aber wer den Verkäufern zu mehr Umsatz verhelfen will, muss mehr tun, als darüber zu reden, wie man es richtig macht. Ein paar Tipps, eingebettet in eine Wohlfühlrede mit anschließendem Fünf-Gänge-Menü, können Anstöße liefern – aber sie reichen als wirksames Verkaufstraining nicht mehr aus. „Die Gute-Laune-Trainings sind out“, sagt Matthias Schraner vom Schraner Negotiation Institute, St. Gallen.

Einkäufer sind auf Kostenmanagement getrimmt

Hintergrund dieser Entwicklung ist die veränderte Praxis bei den Kunden. „Auf ‚Geiz ist geil‘ folgt ‚Gier ist geil‘“, beschreibt Claudia Thiel den Trend in den Unternehmen. Einkäufer, die den Vertriebskräften am Tisch gegenüber sitzen, sind heute gnadenlos auf Kostenmanagement getrimmt. Lieferanten werden verpflichtet, ihren Beitrag zu den Budgetzielen der Kunden zu leisten. „Oft werden die gewünschten Preissenkungen schon Jahre im Voraus bekannt gegeben“, beschreibt Verhandlungstrainer Schraner eine gängige Praxis aus der Autoindustrie: Lieferanten auspressen ist schick geworden, die Verkäufer sind die Leidtragenden. Sie haben es ständig mit neuen Sparrunden und gekürzten Etats zu tun.

Zudem haben die Kunden aufgerüstet. Sie wissen mehr denn je über das Produkt ihres Lieferanten, weil sie es in seine einzelnen Bestandteile zerlegen und danach genau ausrechnen, wie viel jeder Produktionsschritt kosten darf. „Reverse Engineering“ heißt dieses Verfahren, das die wahren Kos-

ten des Lieferanten offen legt – und damit auch den zulässigen Preis. „Die Einkäufer dröseln die Leistung auf. Der Lieferant kann seinen Ertrag nicht mehr verstecken, weil der Kunde alles nachrechnet“, beschreibt Trainer Schraner, wie die Spielräume für die Verkäufer enger werden als früher, als mancher gute Kunde alles unbesehen orderte.

Aber diese Zeiten sind vorüber, auch aus einem anderen Grund: Vertriebswissen ist heute nicht mehr exklusiv. „Viele Unternehmer setzen Mitarbeiter mit Vertriebsausbildung in den Einkauf“, beschreibt Susanne Alwart von Alwart + Team, einem Trainingsunternehmen mit Sitz in Hamburg, den neuen Trend. Damit spiegeln die Einkäufer Wissen und Verhalten ihrer Zulieferer. Instrumente, mit denen Verkäufer ehemals Erfolg hatten, werden dadurch wirkungslos. Mancher Kundentermin endet heute frustrierend, weil der Einkäufer die Techniken seines Gegenübers durchschaut hat und den Kauf mangels Überzeugung verweigert.

Die klassischen Verkaufstechniken versagen

Deshalb sind heute die Standard-Werkzeuge als Inhalt für Vertriebsstrainings nicht mehr brauchbar. „Mit Preisnenntechnik oder Nutzenennung kommt keiner mehr durch“, beschreibt Trainerin Thiel zwei der lange Jahre bewährten Werkzeuge, die jetzt zum alten Eisen gehören. Auch eine Vertriebskraft, die in jedem Satz den Kunden mit Namen anredet, erntet kaum noch Sympathie – sondern nur noch ein müdes Lächeln, weil sich damit wieder ein Anwender von Verkaufswissen aus dem Handbuch geoutet hat. All diese Techniken führen heute nicht zum Abschluss, sondern zum schnellen Ende des Termins. Auch Motivation ist kein Allheilmittel, mit dem der Verlust an Einfluss

beim Kunden aufholbar wäre. „Meine Fönwelle sitzt, und ich bin gut drauf“, dieses Verkäufer-Klischee bringe auch keinen Auftrag zusätzlich herein, sagt Matthias Schraner. Positive mentale Programmierung ist das falsche Mittel dafür, die verschärft betriebswirtschaftliche Denkweise des Kunden zu parieren. Auch die weichen Faktoren Engagement und Einsatzwillen helfen nicht weiter. Sie sind zwar als Voraussetzung wichtig, weil jeder Erfolg Energie braucht. Wenn aber die Anstrengungen in die falsche Richtung gehen, nutzt auch verdoppelte Mühe nichts. „Noch mal bessere Gesprächsleitfäden für den Vertrieb, noch mehr Training in Einwandbehandlungs-Techniken, noch mehr Verkaufsdruck – all das bringt nichts“, ist Vertriebsexpertin Susanne Alwart überzeugt.

Wie Vertriebsstrainings den Kundenbedürfnissen angepasst werden

Denn mehr vom Gleichen passt nicht in eine Welt, deren Anforderungen sich längst verändert haben. „Tipps und Tricks von der Stange können getrost dort hängen bleiben“, sagt Bodo Pauly von PaulySales, einem Trainingsunternehmen mit Sitz in Lonnig bei Koblenz. Er hat seine Schulungen längst auf einen Ansatz umgestellt, der diese Kriterien erfüllt:

- **Individuell.** Das Vertriebsstraining richtet sich genau nach der Bedarfslage des Kunden. Sein Inhalt ist auf die aktuellen Bedürfnisse der Vertriebsmitarbeiter zugeschnitten.
- **Situativ.** Die Schulung ist keine Aneinanderreihung von Vertriebstipps mehr – sondern wird an eine Verkaufssituation in der Praxis des Kunden angepasst. Die Produkte und das Käuferprofil des Kunden geben vor, was genau trainiert wird.
- **Interaktiv.** Vertriebsmitarbeiter liefern mit ihrem Wissen aus dem Alltag den Input



„Ein Unternehmen, das gut im Markt steht, braucht ein anderes Training als eines, das um Kunden kämpfen muss.“

Claudia Thiel, Thiel Management Seminare, Borcheln.
Kontakt: info@c-thiel.de

Was vom klassischen Verkaufstraining übrig bleibt

Inhalte von Verkaufstrainings werden künftig individuell an Markt, Produkte und wirtschaftliche Situation des Kunden angepasst. Die Standard-Lösung, die bei allen Kunden ankommt, gibt es nicht mehr. Dennoch haben Verkaufstrainings auch in Zukunft wiederkehrende Inhalte, die regelmäßig in die Weiterbildungen eingehen:

- ▶ **An der Sekretärin vorbei kommen.** Auch für Vollprofis immer wieder ein Hindernis. Gute Verkäufer lernen hier gerne dazu und bauen die Sekretärin des Kunden als Verbündete auf.
- ▶ **Den Kunden reden lassen.** Unsichere Verkäufer reden viel. Das verspielt die Chance, den Kunden seinen Bedarf darstellen zu lassen. Wirksame Verkäufer lernen deshalb, wie man gut und sicher fragt.
- ▶ **Dialog herstellen.** Das moderne Verkaufsgespräch wird von beiden Seiten bestritten. Der erfolgreiche Verkäufer geht auf die Signale des Kunden ein – das Training zeigt, wie das in der Praxis geht und welche Fehler vermieden werden sollten.
- ▶ **Nutzen treffsicher darstellen.** Der Kunde will nicht kaufen, sondern er will ein Problem weniger haben. Der erfolgreiche Verkäufer lernt, mit seinem Angebot dort anzuknüpfen, wo der Kunde nach zusätzlichem Nutzen sucht.
- ▶ **Angst vor dem Preis beseitigen.** „Wer billig kauft, kauft öfter“, so lautet eine Lebensweisheit, die Hochpreisverkäufer ihren Kunden mit auf den Weg geben. Wirksame Trainings legen offen, dass es keine schlechten Preise gibt – sondern nur schlecht erklärten Nutzen. Jedes gute Produkt hat seinen Preis.
- ▶ **Angst vor dem Abschluss überwinden.** Mancher gute Verkäufer macht alles richtig – und vermasselt dennoch den Auftrag, weil er im entscheidenden Moment den Kunden nicht zur Unterschrift führt. Das wirksame Training vermittelt deshalb Sicherheit im Abschluss.
- ▶ **Sorge überwinden, als Person abgewiesen zu werden.** Viele gute Verkäufer sind in ihrem tiefsten Inneren Mimosen. Sie fürchten jede Verletzung ihres Ichs. Das Verkaufstraining lehrt deshalb an durchgespielten Situationen, dass ein Nein des Kunden keine persönliche Niederlage ist.
- ▶ **Taktisches Wissen anwenden.** Je komplexer das Produkt, je höher der Preis und je verschlossener der Kunde, desto wichtiger ist das Vorgehen in mehreren Stufen. Denn Verkauf und Abschluss in einem Schritt geht es auf solchen Märkten nicht – deshalb müssen Verkäufer lernen, Verhandlungswissen anzuwenden.

für die Trainings. Gemeinsam mit dem Trainer werden neue Lösungen für erfolgreiches Verkaufen erarbeitet.

Dieses Vorgehen stellt erhöhte Anforderungen an den Verkaufstrainer. Konzept und Inhalt eines Trainings erarbeiten und anschließend über Jahre an eine möglichst große Zahl von Kunden verkaufen, diese Praxis funktioniert nicht mehr. „Ich habe keinen fertigen Ordner im Schrank, den ich bei meinen Kunden abarbeite“, sagt etwa Claudia Thiel. Die Trainerin konzipiert für jedes Unternehmen eine Einzelmaßnahme. Auch der Kollege Pauly passt seine Trainings an. „Wir trainieren in der Verwendungssituation des Kunden“, beschreibt der Vertriebsexperte seinen Ansatz. Kalte Schulungen gibt es bei PaulySales nicht mehr – oft ist er mit seinen Teilnehmern am Point of Sale unterwegs, um möglichst anwendungsnah zu schulen.

Auch Startrainer Harry Holzheu hat sich längst auf die neuen Anforderungen eingestellt, er stellt Wirkung und Ergebnisse in den Vordergrund seiner Arbeit. Für seine Kunden-Unternehmen führt er Trainings in Kleingruppen durch, die alle praktischen

Aspekte der Kommunikation im Verkauf bearbeiten. „Begrenzte Teilnehmerzahl“ lautet die Vorgabe, die die Wirksamkeit der Arbeit der Trainer sichert. Holzheu nimmt maximal 20 Anmeldungen auf, Pauly arbeitet meist mit Gruppengrößen von 10 bis 12 Teilnehmern.

Offene Seminare sind zu wenig wirksam

Überdies leiten die neuen Bedingungen den Siegeszug des geschlossenen Seminars ein. „Offene Seminare sind zu wenig wirksam“, lautet die Botschaft, die unisono von Trainern wie Unternehmen zu hören ist. Im offenen Seminar sitzt ein Vertriebsmann eines Flachstahlherstellers neben einer Akquisiteurin einer Fondsgesellschaft. Beide wollen zwar besser verkaufen – aber die Anforderungen der jeweiligen Märkte sind so verschieden, dass es kaum noch Gemeinsamkeiten gibt. „Der geistige Spagat für Trainer wie Teilnehmer ist zu groß“, umreißt der Inhaber von PaulySales die Grenzen dieses Formats. Kunden wollen heute punktuelle, schnell wirksame Seminare, die keine überflüssigen Bestandteile enthalten. „Nicht

Kugelschreiber schulen, wenn es um Autos geht“, beschreibt er die Agenda – der Trainer trainiert immer anhand der Produkte, die das Unternehmen gerade verkauft.

So kann der Trainer auch leichter die Umfeller umprogrammieren – also Verkäufer, die statt Argumenten den Preis als Überzeugungsmittel einsetzen. Denn die Überlebensregel „Wenn sonst nichts mehr hilft, senke ich den Preis“ wenden immer noch zu viele Verkäufer an. Für die Rendite ihres Unternehmens hat das fatale Folgen. Ein Beispiel: Liegt der Zielpreis eines Produktes bei 100 Euro und liegen seine Kosten bei 85 Euro, hat das Unternehmen eine Marge von 15 Euro. Ist der Verkäufer nun zu träge, den Zielpreis durchzusetzen und gewährt er einen Nachlass von 10 Prozent auf den Preis, bekommt er zwar vermutlich den Auftrag und geht zufrieden nach Hause. Aber sein Geschäftsführer grämt sich, denn zwei Drittel der Marge wurden geopfert.

„Aus Preisverkäufern Wertverkäufer machen“, lautet deshalb das wichtigste Ziel vieler Trainings. Preise wollen gegen feilschende Kunden verteidigt werden. Akquisiteure sollen nicht mehr umfallen, sondern den Nutzen noch besser erklären lernen, wenn der Kunde nicht gleich im ersten Anlauf unterschreibt. „Die Kunst dabei ist,



„Im offenen Seminar ist der geistige Spagat für Trainer wie Teilnehmer zu groß.“

Bodo Pauly, PaulySales GmbH, Lonnig.
Kontakt: info@paulysales.de

zunächst den Kunden reden zu lassen, ihn durch Fragen zu führen“, erklärt Harry Holzheu, Autor mehrerer Verkaufs-Bestseller, das nötige Vorgehen. Mit dem Wissen aus dem Unternehmen des Kunden sei es möglich, die Nutzenargumente so aufzubauen, dass der Auftrag anschließend sicher komme – auch ohne dass der Verkäufer in die Rabattfalle tappt.

Zeit ist Geld: Verkaufstrainings müssen Kurzläufer sein

Trainer müssen die Verkäufer also auf Zuhören, auf die Einfühlung in den Kunden und auf Nutzenargumentation polen (vgl. zu den Trainingsinhalten auch den Kasten auf S. 51). Freilich müssen sie dabei mit einem kleineren Zeitfenster auskommen. Wie am Gesamtmarkt ist auch das Training im Fach Verkauf ein Kurzläufer. „Zwei Tage“, beschreibt Claudia Thiel ihren Idealfahrplan, und auch Bodo Pauly setzt einen bis zwei Tage für ein Training an. Diese Vorgabe würde durch die veränderten Bedürfnisse der Teilnehmer ausgelöst. Sie wollen den Kunden nicht zu lange fern bleiben. „Nach mehr als zwei Tagen Schulung werden die Verkäufer ungeduldig“, lautet die Einsicht der Branche. Besteht darüber hinaus Trainingsbedarf, wird dieser in zusätzliche Maßnahmen gebettet: Manche Anbieter führen so genannte Refresher- und Vertiefungskurse durch, andere setzen auf Coachingtermine nach der Schulung.

Kundennutzen und Wertverbesserung – was die Trainer den Verkäufern als Fokus für Vertriebsgespräche predigen, das müssen sie natürlich auch selbst beherzigen: Bei der Konzeption von Seminaren sollten ebenfalls der Kundennutzen und die erreichbare Wertverbesserung im Vordergrund stehen.

Denn das Produkt des Trainers in der Sichtweise seines Kunden ist nicht der Seminartag oder die Schulungsstunde – sondern eine komplexe Beratungsleistung. Harry Holzheu etwa erstellt zunächst eine Bedarfsanalyse, bevor er einem Kunden ein individuelles Seminar anbietet. Auch Claudia Thiel empfiehlt den Weg über die Lagebeurteilung. „Ein Unternehmen, das gut im Markt steht, braucht ein anderes Training als eines, das um Kunden kämpfen muss“, begründet sie die Individualisierung schon in der Angebotsphase.

In der Nutzen-Argumentation sollten den Kunden greifbare Verbesserungen in Aussicht gestellt werden, die unter realistischen Annahmen auch erreichbar sind. Wenn dieser Schritt gelingt, lässt sich auch die bewährte Argumentation des Urgesteins Max Meier-Maletz umsetzen. Der sagte seinen Kunden stets sinngemäß: „Meine Trainings sind für sie umsonst. Ich will nur, dass sie mir hinterher einen kleinen Teil ihres Nutzens abgeben.“ Mit diesem Vorgehen lassen sich auch hohe Tagessätze rechtfertigen – Harry Holzheu etwa gibt als Mindesthonorar für einen Trainertag 4.200 Euro an.

Preisverkäufe dagegen sind auch auf dem Trainermarkt ein Spiel mit dem Feuer. Sie können zwar mitunter etwas zusätzliche Nachfrage entfachen, aber man kann sich allzu schnell an dieser Vorgehensweise die Finger verbrennen. Denn wer etwa seine Honorare halbiert, um zusätzliche Kundenschaft zu gewinnen, bekommt zwar ein paar Aufträge mehr. Aber um den alten Umsatz auch nur zu halten, ist doppelt so viel Arbeit nötig – also etwa statt 120 dann 240 Trainertage. Zudem warnt Bodo Pauly: „Wer sich einmal auf dem Billigmarkt positioniert hat, findet da nicht mehr raus.“

Axel Gloger ■

Service

Literaturtipps

► **Frank Halatsch: Die nackte Wahrheit im Vertrieb.** Orell Füssli, Zürich 2005, ISBN 3-280-05118-5, 24 Euro.

„Ein guter Verkäufer kann alles verkaufen.“ Und: „Mit genügend Selbstmotivation und Erfahrung wird es schon werden.“ Mit diesen und anderen Vorurteilen aus Verkauf und Vertrieb räumt Frank Halatsch auf: Er geht der Frage nach, wie diese typischen Irrtümer entstehen und wie sie sich auf das Verhältnis zwischen Kunde und Verkäufer auswirken.

► **Wolfgang Schur und Günter Weick: Sales Tales – Die 20 größten Irrtümer über den Verkauf.** Eichborn, Frankfurt 2005, ISBN 3-8218-5602-5, 21,90 Euro.

Auch die Autoren Schur und Weick setzen sich mit Klischees wie „Der Preis entscheidet“ und „Verkäufer müssen vor allem gut reden können“ auseinander. Sie zeigen, welche negativen Auswirkungen sie auf den Verkaufserfolg haben.