

Vertrieb im Mittelstand: **So sieht die Zukunft aus ...**

Der Druck ist spürbar: Viele Kunden kürzen die Budgets. Die Einkäufer beim Kunden geben den Kostendruck weiter. In diesem Umfeld haben es Vertriebskräfte schwer. Die alten Techniken, den Abschluss einzufahren, funktionieren nicht mehr ...

Nutzen besser erklären, die Preise gegen feilschende Kunden verteidigen und dem Kunden genau das anbieten, was sein Problem wirklich löst, so lautet die neue Agenda des Vertriebs. Auch die Trainings und Verkäufer Schulungen müssen auf diese neuen Themen eingehen. „Unsere Kunden haben nicht genug Geld, um billige Produkte zu kaufen“, sagt Frank Brieger selbstbewusst. Der Vertriebsleiter der Dafür GmbH schwenkt mit dieser Aussage nicht auf die allgemeine Rabattitis ein. Preisnachlässe sind für den mittelständischen Elektronik-Hersteller ein Tabu – denn das Unternehmen ist von seinen Produkten überzeugt und sagt das auch den Kunden. „Das Sparen beginnt, wenn er unser Produkt einschaltet“, sagt der Verkaufsexperte. Denn nicht der teure oder billige Anschaffungspreis entscheidet, sondern die Kosten des Kaufs über den gesamten Lebenszyklus. Hochwertige Produkte halten lange, verursachen wenig Wartungsaufwand und schaffen Wertsteigerung beim Käufer. Deshalb ist auch ein scheinbar hoher Anschaffungspreis gerechtfertigt, weil er sich im Nachhinein als die günstigste Alternative erweist.

Nutzen verkaufen!

Rabatte gewährt die Dafür GmbH deshalb nicht, sogar die fünfköpfige Verkäufertruppe ist darauf trainiert, über den Produktnutzen zu verkaufen – und nicht über den Preis. Ein einfaches Instrument unterstützt Vertriebsleiter Brieger bei diesem Ziel. Er hat eine Tabelle gemacht. Die erklärt jedem Verkäufer, wie viel mehr Umsatz er machen muss, wenn er einen Rabatt von drei, vier oder sechs Prozent gewähren würde. „Diese Tabelle gebe ich unseren Mitarbeitern“, sagt Brieger – „sie zeigt auf heilsame Weise, dass der Preisverkauf mehr Arbeit macht“. Denn die 1.000 Euro Umsatzeinbuße, die eine Rabattgewährung verursacht, müsste der Verläufer durch Zusatzaufträge bei anderen Kunden wieder hereinholen.

„Prospekte verteilen kann jeder“, mahnt der Vertriebsleiter des Mühltaler Elektronikunternehmens – aber diese Praxis allein führt noch nicht zum erfolgreichen Ab-

schluss. Erst wenn der Verkäufer den Dialog mit dem Kunden eröffnet hat und weiß, was genau dieser braucht, kann der wirksame Verkauf anfangen. „Das dauert“, sagt Brieger: Seine Vertriebsmitarbeiter sind nicht nach 20 Minuten schon wieder zur Türe heraus, sondern machen Kundentermine mit zwei Stunden Zeit. Selbstverständlich ist das in vielen anderen Unternehmen nicht. „Viele Verkäufer sprechen mit dem Kunden über Lösungen, ohne sein Problem zu kennen“, berichtet Michael Simon, Geschäftsführer der Deutschen Verkaufsführer Schule (DVS), München.

Gravierender Wandel

Er muss es wissen, den er verantwortet Schulungen, zu denen jedes Jahr bis zu 3000 Verkäufer kommen. Simon beschreibt denn auch die Agenda für das Vertriebsressort: „Die Märkte sind umkämpft. Deshalb müssen die Unternehmen mit besser qualifizierten Mitarbeitern antreten, wenn sie das Rennen um den Kunden gewinnen wollen.“

Wie das geht, zeigt Claudia Thiel. Die Verkaufstrainerin lässt schon mal ihr eigenes Auto stehen – und steigt in einen weißen Kombi ein, um sich chaffieren zu lassen. 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 Borchten bei Paderborn ihren Einsatz in der Praxis. Außendienstler begleiten bis zum Kunden, das gehört ihrem regelmäßigen Programm.

Dann erlebt die Verkaufstrainerin life, wie sich der Vertrieb seit drei Jahren verändert hat: 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. Das hat Folgen auch für die Verkaufstrainings. Die gute Show auf dem Außendienstseminar ist nicht mehr gefragt. Unternehmen, die heute Vertriebsstrainings buchen, wollen Wirkung – nachweisbar verbesserte Ergebnisse der Kundenkontakter. „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.

Deshalb sind die „Verkäufer müssen“-Reden eine stumpfe Waffe im Kampf um den Kunden geworden. Sie taugen allenfalls noch als Dekoration für einen Großanlass in einer Festhalle. Aber wer den Verkäufern zu mehr Umsatz verhelfen will, muss mehr tun als darüber 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.

Gnadenloses Kostenmanagement

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 Kosten 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 mangelnden Überzeugung verweigert.

Unbrauchbare Standardwerkzeuge

Deshalb sind heute die Standard-Werkzeuge als Inhalt für Vertriebsstrainings nicht mehr brauchbar. „Mit Preisennteknik 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 die 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, um 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“, sagt Vertriebsexpertin Susanne Alwart.

Tipps & Tricks von der Stange?

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 Vertriebstraining 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 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.

**Möglichst anwendungsnahe
Schulung**

„Wir trainieren in der Verwendungssituation des Kunden“, beschreibt der Vertriebsexperte seinen Ansatz. Kalte Schulungen gibt es bei Paulyales nicht mehr – oft ist er mit seinen Teilnehmern am Point of Sale (übers.: am Ort des Verkaufs, d. Red.) 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 sichern. Holzheu nimmt maximal 20 Anmeldungen auf, Pauly arbeitet meist mit Gruppengrößen von 10 bis 12 Teilnehmern.

Siegeszug des geschlossenen Seminars

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 Paulyales 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 Umfaller umprogrammieren – also Verkäufer, die statt Argumenten den Preis als Überzeugungsmittel einsetzen. Denn die Überlebensregel „Wenn sonst nichts mehr hilft, senke den Preis“ wenden immer noch zu viele Verkäufer an. Für die Rendite ihres Unternehmens hat das fatale Folgen, denn jede Preissenkung schlägt voll auf den Gewinn durch. Deshalb lautet die Agenda heute so: „Aus Preisverkäufern Wertverkäufer machen.“

Preise wollen gegen feilschende Kunden verteidigt werden. Akquisteure sollen nicht mehr umfallen, sondern den Nutzen noch besser erklären lernen, wenn der Kunde nicht gleich im ersten Anlauf unterschreibt. „Die Kunst dabei ist, zunächst den Kunden reden zu lassen, ihn durch Fragen zu führen“, erklärt Holzheu, der Autor mehrerer Verkaufs-Bestseller ist (Beispiel: „Aktiv zuhören, besser verkaufen“, 215 Seiten, MVG-Verlag, 8,60 Euro), 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.

**Nach zwei Tagen Schulung
werden alle ungeduldig**

Wer künftig solches Wissen vermittelt, muss freilich mit einem kleineren Zeitfenster auskommen. Wie am Gesamtmarkt ist auch das Training im Fach Verkauf ein Kurzläufer. „Zwei Tage“, beschreibt Claudia Thiel ihren Idealfahrplan; Bodo Pauly setzt einen bis zwei Tage für ein Training an. Diese Vorgabe ist 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 aus der Branche. Besteht darüber hinaus Trainingsbedarf, wird dieser in zusätzliche Maßnahmen gebettet. Manche Anbieter führen sogenannte Refresher- und Vertiefungskurse durch, andere setzen auf das Coachingtermine nach der Schulung. Dieses Format zeigt denn auch die Zukunft des Verkaufstrainings: Einmal lernen reicht nicht mehr – der leistungsfähige Verkäufer frischt sein Wissen regelmäßig auf und hat keine Scheu, sich von einem Coach betreuen zu lassen.

Axel Gloger