

Suche nach der richtigen Verkaufsstrategie

Die Erwartungen an den Vertrieb ändern sich - Unternehmen erwarten branchen- und produktspezifische Trainings

„Bäckereifachverkäuferinnen, die frische Brötchen über die Theke reichen, benötigen eine andere Qualifikation als Vertriebsingenieure, die im Team Wasseraufbereitungsanlagen nach Fernost verkaufen“, sagt der Ilsfelder Trainer Peter Schreiber. Also brauchen Verkäufer auch unterschiedliche Fähigkeiten. Das wird den Unternehmen zunehmend klar.

Noch vor wenigen Jahren hatte man beim Sichten des Seminarangebots den Eindruck: Es ist egal, ob ein Verkäufer Aale in Hamburg oder Industrieanlagen nach China verkauft. Titel wie „Erfolgreich verkaufen“ und „Fit für den Start als Verkäufer“ dominierten. Dies hat sich geändert. Heute stößt man auf Titel wie „Industrieanlagen verkaufen“ oder „Höhere Preise erzielen“, die einen klaren Bezug zur Branche aufweisen oder zu konkreten Herausforderungen, vor denen die Verkäufer stehen.

„Unternehmen wollen meist kein Verkaufstraining mehr von der Stange“, regis-

triert Ursula Widmann-Rapp aus Olching bei München, stellvertretende Vorsitzende der Fachgruppe Verkauf des Berufsverbands der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT): „Ausgangspunkt der meisten Aufträge ist heute, dass ein Unternehmen erkennt: Wir haben ein Problem. Zum Beispiel: Unser Umsatz ist zu niedrig. Der Trainer erhält dann den Auftrag, ein Konzept zu entwickeln, wie dieses Problem gelöst werden kann.“

Dafür muss der Trainer beziehungsweise Berater zunächst wissen, warum am Abend so wenig Geld in der Kasse klingelt. Kommen zu wenige Kunden in den Laden oder kaufen sie zu wenig? Spricht die Ware die Zielgruppe nicht an, oder wird sie zu teuer angeboten? Oder haben die Verkäufer keine Lust zu verkaufen? Das bedeutet, „auch im Analysieren von Vertriebs- und Verkaufsprozessen fit zu sein“, sagt der Bruchsaler Unternehmensberater Georg Kraus.

Verkaufstrainer Ingo Vogel aus Esslingen beobachtet, dass Unternehmen „ihre ex-

ternen Unterstützer“ immer stärker in die Mitverantwortung nehmen: „Heute lautet die Zielvorgabe etwa: Die Teilnehmer sollen nach der Maßnahme zehn Prozent mehr Abschlüsse erzielen. Wie dies erreicht wird, ist den Unternehmen egal.“ Trainer müssen die Teilnehmer stärker als früher beim Umsetzen des Gelernten begleiten, zum Beispiel ihnen im Arbeitsalltag über die Schulter schauen. „Im Kundenkontakt“, so Vogel, „findet die Feinjustierung statt.“

Ein so aufwendiges Vorgehen kostet Zeit - und Geld. Deshalb rechnet sich ein solches Vorgehen für Unternehmen nur, wenn die Teilnehmer hoch qualifizierte Mitarbeiter sind. Ansonsten, so Schreiber, „sind Methoden sinnvoller, die weniger Trainerstunden kosten“. Bewährt habe sich zum Beispiel, Vorgesetzte zu „Schmalspurtrainern“ auszubilden, die ihre Mitarbeiter dann selbst coachen können.

Doch mit dem Coachen allein ist es oft nicht getan. Damit der Umsatz steigt, muss

die Ware anders präsentiert, die Preisgestaltung überdacht oder die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst neu strukturiert werden. Das überfordert oft den einzelnen Berater. Experten verheißen dem Spezialisten eine goldene Zukunft. Künftig werden sich die Anbieter nach Meinung von Ursula Widmann-Rapp noch stärker auf bestimmte Branchen, Mitarbeitergruppen und Problemstellungen spezialisieren.

Außer fundierter Markt- und Branchenkenntnis ist dafür ein breites Marketing- und Vertriebs-Knowhow nötig. Deshalb werden sich künftig Spezialisten zu Teams zusammenschließen, glaubt Georg Kraus. Neben Spezialistenteams werden sich seiner Meinung nach „Trainingsfabriken“ etablieren: Anbieter, die aktiv werden, wenn in relativ kurzer Zeit große Gruppen zu qualifizieren sind: Wenn ein Autokonzern ein neues Fahrzeug auf den Markt bringt oder ein Handelskonzern Mitarbeiter aller Filialen weiterbilden möchte.

Bernhard Kuntz