

Veröffentlicht 2. Oktober 2013

## Vertriebsmanagement

### Vertriebsschulungen auf dem Prüfstand – Gefahren und Auswirkungen von klassischen Trainingsmethoden

Welcher Vertriebsmitarbeiter kennt diesen Spruch nicht: „Verkaufen fängt erst bei einem deutlichen ‚Nein‘ an!“ Um Kunden also richtig „anzupacken“, beauftragen Unternehmen regelmäßig Trainer oder Coaches. Ausgestattet mit Kamera und einem Koffer vorsortierter Argumentations-Werkzeuge erhalten sie den Auftrag, ein Vertriebsteam zu schulen – nicht selten zusammengewürfelt aus Berufseinsteigern und Berufserfahrenen. Und genau hier lauert auch schon die erste Gefahr: In der heutigen Zeit bringen „Vertriebsmodule von der Stange“ kaum noch den gewünschten Erfolg.



Foto: Daniel Ernst / Fotolia.com

Welcher Vertriebsmitarbeiter kennt diesen Spruch nicht: „Verkaufen fängt erst bei einem deutlichen ‚Nein‘ an!“ Um Kunden also richtig „anzupacken“, beauftragen Unternehmen regelmäßig Trainer oder Coaches. Ausgestattet mit Kamera und einem Koffer vorsortierter Argumentations-Werkzeuge erhalten sie den Auftrag, ein Vertriebsteam zu schulen – nicht selten zusammengewürfelt aus Berufseinsteigern und Berufserfahrenen. Und genau hier lauert auch schon die erste Gefahr: In der heutigen Zeit bringen „Vertriebsmodule von der Stange“ kaum noch den gewünschten Erfolg.

#### Trainer oder Coach – der Unterschied ist häufig unklar

Aber was ist nun der Unterschied zwischen einem Trainer und einem Coach? In einem klassischen Training werden spezifische Themenbereiche und Verhaltensschemata vermittelt, mit dem Ziel, diese zukünftig in der Praxis erfolgreich umzusetzen. Die Inhalte stimmen Trainer und Unternehmen ab – je nach Auftragsklärung und Zielsetzung. Auch wenn der Trainer auf den Bedarf der jeweiligen Teilnehmer eingeht, coacht er diese jedoch nicht. Denn im Coaching steht eine Einzelperson oder ein Team im Vordergrund. Der Coach begleitet einen komplexen Lösungsprozess, der meist aus mehreren Phasen besteht und daher über einen längeren Zeitraum andauern kann. Dabei aktiviert der Coach durch eine geschickte Fragetechnik das Potenzial des Klienten, der durch seine bereits schon früher erworbenen Fähigkeiten seine individuelle Lösungsstrategie selbst entwickelt und umsetzt.

Zusammenfassend: Im Coaching definiert der Klient sein individuelles Ziel – von „innen“ heraus. Der Coach unterstützt als Sparringpartner den Prozess. Das Verkaufstraining dagegen wird von „außen“, von einem Trainer, gesteuert. Das Ziel wurde hier bereits mit dem Auftraggeber vor Trainingsbeginn abgestimmt oder vorgegeben.

Doch eins haben beide gemeinsam: Trainer und Coach kann sich jeder nennen, und zwar mit zunehmender Begeisterung. Die Berufsbezeichnungen sind leider immer noch nicht geschützt. Gerne benutzt wird auch die moderne Bezeichnung „SalesCoach“ – der jedoch mehr trainiert, als dass er einzelne Teilnehmer coacht.

### **Vor der Beauftragung eines Trainers eine interne Analyse durchführen**

Gründe für die Beauftragung eines Trainers können beispielsweise die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, ein kontinuierlicher Rückgang der Umsatzerlöse, Einwandbehandlung, Methoden der Preisverhandlung und die Grundlagenvermittlung für neue Vertriebsmitarbeiter sein.

Doch nicht immer ist es gleich sinnvoll, sich einen Trainer ins Haus zu holen. Gerade bei einem Rückgang der Umsatzerlöse sollte zunächst der gesamte Verkaufsprozess sowie die strategische Ausrichtung der Produkte intern analysiert werden. Ist vielleicht der administrative Arbeitsaufwand des Außendienstes – auf Kosten der aktiven Verkaufszeit – gestiegen? Die Verantwortlichen sollten zunächst in einem Strategie-Workshop die Ursachen und Auswirkungen überprüfen. Fehlt dem Produkt zum Beispiel der einzigartige Mehrwert (Unique Selling Proposition) im Vergleich zu einem neuen, sich auf dem Markt positionierenden Wettbewerbsprodukt? Dann kann weder der beste Trainer noch der beste Verkäufer zaubern. Eine Erklärung können hier Verkäufer geben, die durch ihre tägliche Nähe zum Kunden die Marktsituation widerspiegelt bekommen.

### **Qualitätsunterschiede bei Trainern beachten**

Hat sich ein Unternehmen letztendlich für eine Verkaufsschulung entschieden, sollte das Unternehmen vor Auftragsvergabe wachsam sein: Die Auswahl an Trainern ist reichlich, und schwarze Schafe gibt es überall. Es können mehrere Gefahren lauern, etwa dass externe Trainer seit Jahren für unterschiedliche Unternehmen doch immer wieder die gleichen Module „runterspulen“. Es fehlen oft auf das Produkt und die Wettbewerbssituation zugeschnittene Trainingsinhalte. Dies wird meist deutlich an oberflächlichen Argumentationsleitfäden und allgemeinen Techniken bei der Preisverhandlung. So kann es sein, dass die Teilnehmer so manchem Trainer erst während des Trainings ihr Produkt erklären müssen – „Learning by Doing“.

### **Sind die Lernmethoden und -inhalte auf die Vertriebsmitarbeiter zugeschnitten?**

Eine weitere Gefahr lauert in der Anwendung der Methoden: Finden Kundengespräche in erster Linie am Telefon statt, macht es wenig Sinn, ein Rollenspiel vor laufender Kamera durchzuführen und anschließend gemeinsam auf einem riesigen Plasma-Bildschirm die Körpersprache der Teilnehmer zu korrigieren. Davon abgesehen wird selten offen kommuniziert, ob die Aufnahmen nur zu internen Zwecken dienen oder aber direkt in die Vorgesetzten-Ebene wandern. Eine Kamera sorgt bei Vertriebsmitarbeitern übrigens von vornherein für Skepsis, Widerstand und spiegelt selten eine realistische Situation vor Ort beim Kunden wieder. – Und so mancher Teilnehmer fühlt sich erst durch das plötzliche Versagen der Technik erlöst.

Ein anderes Beispiel sind klassische Telefontrainings zur Neukundenansprache. Der Verkäufer kontaktiert einen ausgewählten Potenzialkunden. Der Trainer gibt anschließend Ratschläge für eine garantierte Kundengewinnung. Da denkt so mancher Vertriebler: „Dann mach es doch besser und ruf selbst an!“

### **Qualifikation und Praxiserfahrungen der Trainer prüfen**

Aber welche Trainingsmaßnahmen sind heutzutage zielführend? Unternehmen sollten zunächst bei der Auftragsvergabe noch stärker auf die Qualifikation und Praxiserfahrungen der Trainer achten. Schulungsinhalte und -ziele sollten genau definiert werden. So ist der Erfolg auch nachhaltig messbar. Das Produkt – mit all seinen Stärken und Schwächen – sollte einem Trainer vor Beginn des Trainings bekannt sein. Bei vielen erklärungsbedürftigen Produkten ist sogar ein spezifisches Fachwissen des Trainers Grundvoraussetzung für eine effiziente Verkaufsschulung.

### **Die Trainingsteilnehmer müssen zueinander passen**

Trainingsgruppen sollten möglichst homogen sein. Jeder Teilnehmer bringt unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen mit. Ein Teilnehmer mit einer Berufserfahrung von 20 Jahren ist in einer Gruppe von Berufsanfängern unterfordert. Er ist mittlerweile Spezialist in seinem Produktbereich und hat andere Wünsche als ein Berufseinsteiger, der nach der Universität erste Praxiserfahrungen im Vertrieb sammelt.

### **Der Verkaufsprozess beginnt schon weit vor dem Kundengespräch**

Eine immer wichtigere Rolle wird das „strategische Verkaufen“ einnehmen: Das heißt, den Trainingsschwerpunkt nicht nur auf die aktive Verkaufsphase zu legen! Der Verkaufsprozess beginnt nämlich schon weit vor dem Kundengespräch. Schon in der „strategischen Informationsphase“ können wichtige Hebel für eine positive Vertriebsentwicklung trainiert und erarbeitet werden. Das bedeutet: Vor dem aktiven Kundenkontakt erst einmal alle wichtigen Daten über Ansprechpartner, Produkt und Unternehmen sammeln! In welchem Umfeld ist der Zielkunde systemisch eingebunden? Die Informationsphase ist ausschlaggebend, um individuelle „Gesprächsaufhänger“ zu entwickeln und anschließend – in der aktiven Verkaufsphase – Kunden mit einer konkreten Idee zu „fesseln“. Auf diesem Wege wird der Kauf- und Entscheidungsprozess verkürzt.

Breit gestreute Mailings dagegen bringen selten noch den gewünschten Erfolg. Im Zeitalter der Digitalisierung besteht sogar zunehmend die Gefahr, einen potenziellen Kunden durch das häufige Versenden elektronischer Massen-Mailings zu verärgern, bevor überhaupt ein persönliches Kundengespräch begonnen hat.

### **Statt Teilnehmer zu verändern, individuelle Stärken nachhaltig fördern**

Ein Training sollte grundsätzlich nicht darauf abzielen, Mitarbeiter zu verändern. Jeder Verkäufer hat seine eigene Strategie, Kunden erfolgreich anzusprechen und zu gewinnen. Tipps und Ratschläge werden nur dann nachhaltig angenommen, wenn sie zum Wertesystem eines jeden Einzelnen passen. Daher sollte jeder Teilnehmer für sich das Beste aus jedem Training herausziehen. Übrigens: Empathie und Authentizität gehören zu den wichtigsten Schlüsselfaktoren zum Erfolg.

-- Saskia Thiele --

---

## **ZUR AUTORIN**



**Saskia Thiele M.A.**, Studium der Kulturwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Business Coach. Sie ist seit 1999 für verschiedene Medienkonzerne im Vertriebsmarketing tätig. Die Arbeitsschwerpunkte liegen im Business Development Management und Key Account Management, seit 2010 im Business Coaching von Fach-/Führungskräften

---

### URL

[https://www.business-on.de/hamburg/vertriebsmanagement-vertriebsschulungen-auf-dem-pruefstand-gefahren-und-auswirkungen-von-klassischen-trainingsmethoden-\\_id34095.html](https://www.business-on.de/hamburg/vertriebsmanagement-vertriebsschulungen-auf-dem-pruefstand-gefahren-und-auswirkungen-von-klassischen-trainingsmethoden-_id34095.html)