

Umsetzungserfolg statt Methodenflut

Wohin entwickeln sich Verkaufstrainings?

von Michael Schnaubelt

Der Verkauf wird immer mehr die Lebensversicherung eines Unternehmens. Dieser Satz hat wohl selten mehr Gültigkeit besessen als in der heutigen Zeit. Der Umsatz des Unternehmens – und damit das Gehalt der Mitarbeiter – wird vor allem in den Unternehmensbereichen „Vertrieb und Verkauf“ erwirtschaftet. Und so ist nicht weiter verwunderlich, dass sich Trainingsinstitute immer wieder neue Verkaufstechniken und -instrumente einfallen lassen, die sie in Seminaren und Kursen an Vertriebler und Verkäufer weiterreichen. Die Folge: Deutschlands Verkäufer ertrinken geradezu im Methodenwust. Doch ist dies der richtige Weg?

Weniger Methoden – mehr Umsetzung

In einem meiner letzten Verkaufstrainings komme ich aus dem Staunen nicht mehr heraus: Die Verkäuferin eines mittelständischen Unternehmens aus der Konsumgüterindustrie – nennen wir die Dame Hannah Puhl – überrascht die anderen Teilnehmer, aber auch mich durch profundes Wissen im Bereich Verkaufstechniken. Wann immer sich die Gelegenheit ergibt, eilt sie an den Flipchart und erläutert uns die neueste innovative Methode zu den Verkaufsstandardthemen dieser Welt: zu Einwandbehandlung und Preisverhandlung, zu Abschlusstechnik und Gesprächsführung – ihr theoretisches Wissen ist gewaltig. Anscheinend beschäftigt sich die Dame Tag und Nacht damit, die neuesten Bücher und Fachartikel zu lesen und zu studieren, um ihren Methodenköcher zu füllen. Auch von meinem Seminar erhofft sie sich vor allem – so teilt sie mir mit – von den aktuellsten Verkaufsstrategien und -techniken zu erfahren.

Als jedoch ein kleines Rollenspiel ansteht, in dem jeder Teilnehmer ein Verkaufsgespräch führen soll, wobei ich die Rolle des „kritischen Kunden“ übernehme, zeigt sich: Unsere methodenbesessene Verkäuferin bekommt ihr Wissen einfach nicht „auf die Straße“: Sie ist unfähig, ihr umfangreiches Wissen in der Praxis anzuwenden.

Ein Training ist aber erst dann wirklich erfolgreich verlaufen, wenn es den Teilnehmern gelingt, das neu erworbene Wissen möglichst rasch einzusetzen. Meine Schlussfolgerung: Ein effektives und zeitgemäßes Verkaufstraining stellt sicher, dass die Umsetzung der erworbenen

Fähigkeiten gewährleistet ist – und berücksichtigt bei der Vermittlung von Methoden und Techniken das Motto „Weniger ist mehr“

Das „Tun“ in den Vordergrund stellen

Die wichtigste Aufgabe des Verkaufstrainers besteht darin, die Umsetzung der Trainingsinhalte in den Berufsalltag der Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Verkaufs- und Vertriebsabteilung zu gewährleisten. Dem Teilnehmer ist wenig damit geholfen, dass er von der x-ten Methode zum richtigen Einsatz der Körpersprache im Kundengespräch erfährt. Besser ist es, wenn er im Seminarraum ein oder zwei konkrete Methoden intensiv trainiert und übt. Schließlich hat er doch den Experten dafür direkt vor sich sitzen: den Verkaufstrainer. Oder besser: den Umsetzungstrainer! Der zeigt ihm zunächst einmal, wie eine Methode eingesetzt wird, führt ihm also vor Augen, wie – nehmen wir die bereits bekannte Dame als Beispiel – Hannah Puhl ein Kundengespräch mit einer positiven Ansprache eröffnen kann. Danach erhält sie Gelegenheit, den positiven Einstiegseinstieg mit dem Plenum und dem Trainer zu diskutieren. So stellt sich ein Konsens über Sinn, Zweck und Inhalt dieser Methode ein, der – so meine Erfahrung – eine angenehme und entspannte Lernatmosphäre nach sich zieht, in der die Seminarteilnehmer gerne bereit sind, Neues auszuprobieren und anzuwenden.

Umsetzungstrainings brauchen Intervalltraining

Natürlich kann die praxisorientierte Anwendung der Seminarinhalte im Teilnehmerkreis geübt werden. Aber selbst die transferorientierteste Vorgehensweise steht letztlich vor dem Dilemma, im weitgehend praxisgeschützten Seminarraum stattzufinden. Darum benötigen Trainings, in denen die Betonung der Bedeutung des Transfers nicht nur ein Lippenbekenntnis darstellt, Umsetzungsphasen – und zwar im wahrsten Sinne des Wortes, nämlich Umsetzungsphasen am Arbeitsplatz. Nehmen wir als Beispiel wieder Hannah Puhl: In meinem Training hat sie die Methode „positiver Gesprächseinstieg“ angewendet. Natürlich kennt sie die relativ simple Methode bereits – aber in dem Seminar erfährt sie im Feedbackgespräch mit den Teilnehmern und mir, dass sie den Einstieg viel zu lang gestaltet. Übrigens: Ihre wortreichen Gesprächseinstiege resultieren nicht zuletzt aus ihrem (zu) umfangreichen Wissen: Hannah Puhl versucht, einfach zu viel in den

Gesprächseinstieg „hineinzupacken“. Dieses Wissen nun setzt sie in der Praxis, in den Kundengesprächen ein, die sie in den zwei Wochen nach dem Training führt. Mit diesen Erfahrungen dann geht sie in die nächste Sequenz des Intervalltrainings, in der sie von Teilnehmern und Trainer wiederum Feedback erhält, das ihr in der nächsten Umsetzungsphase erneut zur Verbesserung ihrer Gesprächskompetenz verhilft.

Das Beispiel „Hannah Puhl“ zeigt: Ein Intervalltraining, bei dem zwischen jedem Trainingstag eine mehrwöchige Umsetzungsphase folgt, dient der Transfersicherung der Trainingsinhalte in die Berufspraxis.

Die Methode muss zur Verkäuferpersönlichkeit „passen“

Die Trainingsinhalte sollten von den Teilnehmern in ihr individuelles Persönlichkeits- und Verhaltensprofil integriert werden können. Jeder Mensch ist einzigartig – und das soll auch während und nach einem Verkaufstraining so bleiben. Hinzu kommt: Jede Verkaufssituation verläuft ganz unterschiedlich. Wenn Verkäufer im Seminar Trainingsmethoden einfach „übergestülpt“ bekommen und der Trainer als Oberlehrer behauptet, „das funktioniert schon“, dann hat dies vor allem eine Konsequenz: Sie werden verunsichert, weil die Persönlichkeit des Einzelnen nicht berücksichtigt wird – und die Investition der Firma in die Weiterbildung ihrer Verkäufer steht auf dem Spiel.

Auch der schönste Anzug passt nicht jedem – nicht jede Methode ist für jeden Anwender geeignet. Sie muss zur Persönlichkeit des Verkäufers passen, der Verkäufer muss sich pudelwohl fühlen, wenn er sie zum Einsatz bringt. Ansonsten beherrscht er sie zwar mit geradezu traumwandlerischer Sicherheit, aber er verkrampft in der Praxis, weil er nicht voll und ganz hinter ihr steht. So wirkt er in den Augen des Kunden höchst unglaubwürdig. Und zur Übereinstimmung zwischen Ihrem Denken und Ihrem Handeln gelangen Sie, indem Sie alle Verkaufstechniken und -strategien aus Ihrem Methodenköcher entfernen, bei deren Anwendung Sie ein ungutes Gefühl haben. Viel wichtiger ist es, dass die Teilnehmer während eines Trainings ein Geländer, eine Struktur erhalten, die sie in die Lage versetzt, jede Situation locker und mit Hilfe ihrer Persönlichkeit zu meistern. Die Teilnehmer gewinnen eine neue, noch nicht gekannte Sicherheit und Schlagfertigkeit in allen Situationen. Und dann hat ein Training seinen Zweck erfüllt.

Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit geht vor Methode

Ich bin der festen Überzeugung: Jeder Mensch, der im Verkauf tätig ist, ob als Leitender oder Mitarbeiter, kann auf Dauer nur Erfolg haben, wenn er seine täglichen Handlungen aus seinen Werten und Überzeugungen ableitet. Darum brauchen Verkäufer, die ihr Wissen „auf die Straße bringen“, also umsetzen wollen, Wertmassstäbe. Die Frage ist natürlich, ob es so etwas wie einen „Wertekanon“ für Verkäufer gibt. Ich glaube dies nicht. Wie in der Literatur regelmäßig ein Streit entbrandet, wenn sich Literaturpapst Marcel Reich-Ranicki zu (s)einem Kanon der bedeutendsten belletristischen Werke äußert, wird man auch nicht alle Verkäuferpersönlichkeiten in diesem Lande über einen Kamm scheren können. Wer allerdings im Verkauf

- den Kundennutzen in seinen persönlichen Wertekanon aufnimmt,
- dem Kunden ehrlich gegenübertritt und
- auf die Übereinstimmung zwischen Denken und Tun, zwischen Überzeugung und Handeln achtet,

verfügt über einen guten Nährboden, in dem sich Verkaufstechniken und -methoden entfalten können. Ein Verkaufstraining, das sich für die Teilnehmer Umsetzungserfolge in der Praxis zum Ziel setzt, ist deswegen immer auch Verhaltenstraining.

Umsetzungserfolge brauchen realistisches Denken

Der Glaube an sich selbst – er versetzt nicht nur Berge, sondern steigert auch den Verkaufserfolg. So zumindest lautet die Überzeugung derjenigen, die vom „Imperativ unserer Kultur“, dem „Denk positiv“ (Psychologie heute) überzeugt sind. In derselben Zeitschrift war im September 2002 ein kluger Artikel zu lesen, der das Terrain der richtigen Einstellung vorsichtig nach der anderen Seite auslotet: „Warum Pessimismus (manchmal) nützlich ist“, „Defensive Pessimisten rechnen mit dem Schlimmsten – und das ist gut so“ war dort zu lesen. Aber gibt es auf die Frage, ob ein Glas Wasser halb voll oder halb leer ist, wirklich nur zwei Antworten, die des Optimisten und die des Pessimisten? Es gibt noch ein dritte: Nämlich die sachliche und realistische Feststellung, dass 50 % des Wassers weg und 50 % noch vorhanden sind! Was das mit dem Thema „Verkauf und Umsetzungserfolge“ zu tun? Nun, ich möchte dafür plädieren, auch Verkaufssituationen realistisch einzuschätzen. Weder mit einem übersteigerten positiven Denken um jeden Preis noch mit dem weinerlichen Versinken in die Haltung eines „Es geht

sowieso schief“ lassen sich Verkaufstechniken und Verkaufsmethoden in zählbare Umsetzungserfolge ummünzen. Auch hier kann Verkaufstraining ansetzen: Natürlich soll es Verkäufer bei der Entwicklung eines gesunden Selbstbewusstseins unterstützen; aber bitte ohne die rosarote Brille eines sich überschätzenden „Alles ist möglich“.

„Die Moral von der Geschichte“

Umsetzungserfolge im Verkaufstraining erzielen, den Trainingstransfer in die Praxis sichern – dieses Ziel kann erreicht werden durch:

- Wider die Methodenflut: „Weniger ist oft mehr“!
- Intervalltraining: Seminarphasen wechseln mit Umsetzungsphasen in der beruflichen Praxis ab, in der die Trainingsinhalte angewendet werden. Die Praxiserfahrungen fließen dann in das nächste Trainingsintervall ein.
- Die Umsetzung der Trainingsinhalte beginnt bereits im Seminarraum – im Mittelpunkt steht die praktische Anwendung.
- Verkaufsmethoden und -techniken sowie Verkäuferpersönlichkeit müssen aufeinander abgestimmt sein, weil das Handeln im Einklang mit den Werten und der Identität des Einzelnen entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist.
- Verkäufer brauchen konkrete Wertmassstäbe.
- „Alles ist nicht möglich“: Verkäufer müssen zum realistischen Denken fähig sein.