



Anders verkaufen

Es gibt immer mehr Verkäufer, die weniger und immer ähnlicher werdende Produkte und Dienstleistungen an den Kunden bringen. Erfolgreicher verkaufen – geht da noch etwas? Wo sind Ansätze, Umsatz und Absatz wirksam zu steigern?

In engen und hart umkämpften Märkten ist es für Unternehmen kaum noch möglich, ihre Produkte durch wesentliche technische und qualitative Leistungsmerkmale gegenüber Wettbewerbsprodukten zu unterscheiden. Die Eigenschaften konkurrierender Produkte werden immer austauschbarer und sind für den Kunden kaum noch differenzierbar. Harter Preiskampf bei hohem Kostendruck ist nur ein kurzfristig wirksames Mittel, schnell ist hier jeder Spielraum ausgereizt. Erfolgreiche Unternehmen mit sehr gu-

ter Verkaufsperformance und einer starken Marktposition verfügen deshalb in der Regel vor allem über eins: eine effiziente und gut ausgebildete Vertriebsorganisation.

EFFEKTIVES VERTRIEBSTRAINING

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Vertriebsperformance ist eine gute und eingespielte Mannschaft. Dazu gehören zusätzlich zum Vertrieb auch benachbarte Bereiche wie Marketing, Produktmanagement und Kundenservice. Hier gilt es häufig, Barrieren zwischen

den Abteilungen abzubauen und interdisziplinäre Teams aufzusetzen, die kundenorientiert Lösungen und Produkte entwickeln. Erst das funktionierende Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche ermöglicht eine hohe Leistungsfähigkeit – im Sinne des Kunden, aber auch des Unternehmenserfolges.

Beispielsweise bietet die Unternehmensberatung „Option Wertschöpfung“ mit OCAP (Organic Customer Acquisition Programme) ein Programm für die Optimierung der Kundengewinnung durch die bereichsübergreifende Integration von Prozessen, Menschen



WICHTIG: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Vertriebsperformance ist eine gute und eingespielte Mannschaft.

Ein häufiges Hindernis für diesen Erfolg: In der Regel werden Verkäufer in den Vertriebsorganisationen nur selten anhand ihrer individuellen Stärken eingesetzt. Denn es gibt verschiedene Verkäufertypen: Der erfolgreiche „Aufreißer“ kann zum Beispiel hervorragend und in hoher Anzahl Neukontakte schaffen. Der begnadete „Abschließer“ besitzt exzellentes Verhandlungsgeschick, Ausdauer, Nervenstärke und gibt keinen Auftrag verloren. Anstatt jedoch Verkaufsteams zu bilden, in die jeder Verkäufer vor allem seine Stärken einbringt, wird in den meisten Firmen vom Mitarbeiter Kompetenz in allen Bereichen des Verkaufs verlangt. Dies reduziert die Anzahl der erfolgreichen Kontakte und die Schlagzahl im Verkauf allgemein, da sich der Verkäufer aufgrund seines individuellen Kompetenzprofils in bestimmten Verkaufsphasen „schwerer tut“.

In den 70er- und 80er-Jahren, zu Zeiten des „Hardselling“, wurde vor allem in der Old Economy viel in eine gute Verkaufsausbildung investiert. Das hat sich zu Zeiten des boomenden Neuen Marktes während der 90er und zu Beginn dieses Jahrzehntes in vielen Branchen stark verändert. Infolge einer hohen Kundennachfrage („Käufermärkte“) prägten vor allem Neu- und Quereinsteiger die Vertriebsorganisationen. Diese Mitarbeiter haben sich das Verkaufen autodidaktisch, in punktuellen Schulungen oder intuitiv angeeignet. Erst durch die immer enger werdenden Märkte hat sich dieser Trend in den letzten Jahren umgekehrt, doch die Defizite sind nach wie vor offensichtlich: Es fehlen langfristige Konzepte zur gezielten, kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung und -förderung.

und Beziehungen. Dabei steht die effektive Kundengewinnung als ganzheitlicher, organischer Prozess im Mittelpunkt, an dem die verschiedenen Bereiche und Abteilungen mitwirken. Der gesamte Prozess wird im Rahmen von OCAP analysiert und optimiert, die Mitarbeiter werden trainiert und bei der Umsetzung der Verbesserungen begleitet. Somit steigern Unternehmen Ihre Effektivität und vermindern Reibungsverluste. Die Mitarbeiter verändern ihre Verhaltensweisen, machen Abläufe bewertbar und erhöhen so nachhaltig ihre Verkaufperformance und den Unternehmenserfolg.



„KREATIVES VERKAUFEN“: Dabei geht es darum, Verkaufschancen jenseits der klassischen und naheliegenden Potenziale für die eigenen Produkte zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen.

INFO

OCAP – Organic Customer Acquisition Programme

OCAP macht die Kundengewinnung durch die bereichsübergreifende Integration von Prozessen, Menschen und Beziehungen erheblich effizienter. Damit entwickeln Sie Ihr Unternehmen zu einem erfolgreichen organischen System zur Steigerung Ihrer Wertschöpfung. Nur ein komplett gesunder Organismus entwickelt die maximale Energie.

OCAP bewirkt:

- Ein gemeinsames, bereichsübergreifendes Verständnis erfolgreicher Kundengewinnung
- Transparenz der Prozesse
- Steigerung der Wertschöpfung
- Reduktion der Kosten
- Synergien durch die Arbeit am gleichen Ziel
- Optimalen Ressourceneinsatz

Doch ist das Vertriebstraining der bestehenden Verkaufsmannschaft das wichtigste Mittel zur Effizienzsteigerung im Vertrieb. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Vertriebsstudie der Frankfurter Unternehmensberatung Proudfoot Consulting, für die weltweit 800 Führungskräfte im Vertrieb befragt wurden. Nach wie vor wird im Vertrieb sehr viel mit „Bauchgefühl“ verkauft. Sich intuitiv auf den Kunden und dessen Bedürfnisse einzustellen, ist ohne Frage ein wichtiger Erfolgsfaktor. ➤

› Effizient wird Verkauf jedoch erst durch die richtige Kombination von Intuition und systematischem Verkauf. Deshalb sind wesentliche Inhalte effektiver Vertriebsstrainings zum einen die Verkaufsgrundlagen wie Frage-techniken, Einwandbehandlung, Strukturierung eines Verkaufsgesprächs und der flexible Umgang mit Kunden. Mindestens ebenso wichtig ist zudem die Schulung des „kreativen Verkaufens“. Dabei geht es darum, Verkaufschancen jenseits der klassischen und naheliegenden Potenziale für die eigenen Produkte zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen.

INTENSIVE AUSBILDUNG

Jeder kennt den Mythos vom erfolgreichen Verkäufer, der nicht mehr braucht als das Branchenbuch und ein Gewerbegebiet. Dieser begegnet einem oft, wenn eine Führungskraft im Vertrieb keine Konzepte für erfolgreichen Verkauf hat und praktisch nicht mehr weiterweiß. Doch sitzt so jemand an der richtigen Position? Der klassische Karriereweg im Vertrieb ist, durch erfolgreiches Verkaufen befördert zu werden. So werden aus guten Verkäufern mit der Zeit Manager mit Führungsverantwortung. Geprüft im Assessment Center, geschult in Arbeitsrecht, Kommunikation und Führungsstilen, fehlt ihnen häufig die Ausbildung im praktischen Vertriebsmanagement und das Fachwissen in aktueller Vertriebstheorie.

Die Erfahrung aus vielen Vertriebsmanagementtrainings zeigt, dass Verkäufer aus dem Bauchgefühl gesteuert und geführt werden, langfristige Managementstrategien und Konzepte jedoch fehlen. Kompetenz im praktischen Vertriebsmanagement beinhaltet viele Aspekte wie unter anderem die Fähigkeit, die unterschiedlichen Performanceanalysen (Sales Cycles, Pipeline Forecasts, Key Performance Indicators), die das Unternehmen bereitstellt, lesen und nutzen zu können oder auch effektive Prozess- und Organisationsentwicklung (Strukturieren, Organisieren, Kontrollieren) operativ zu implementieren und das Reporting auf die entscheidenden Kernfakten zu reduzieren. Dazu gehört auch das frühzeitige Erkennen von Trends und Entwicklungen im Verkauf (Quellen hierfür sind Literatur, die Forschung an Universitäten und Erfahrungsberichte von Kollegen)

sowie die Fähigkeit, die Mitarbeiterkompetenzen tief gehend zu analysieren und diese kontinuierlich zu fördern und zu entwickeln.

Darüber hinaus ist es wichtig, mit vertriebsnahen Bereichen zusammenzuarbeiten und fachliche Zusammenhänge bereichsübergreifend zu sehen, zu steuern und sich zunutze machen. Und schließlich sollte das Coaching der Vertriebsmitarbeiter ihnen helfen, sich vom Produkt zu lösen und dem Kunden stattdessen Produktnutzen, Prozessoptimierungen und sogar Wertschöpfung jenseits seiner artikulierten Bedürfnisse zu bieten.

Auf diese Art zu verkaufen und einen Vertrieb erfolgreich zu führen, bedarf einer in-

tensiven Ausbildung der betriebswirtschaftlichen und kundenspezifisch-marktanalytischen Kompetenzen im Vertriebsmanagement. Da Motivation und Zeit, sich diese Fähigkeiten im privaten Selbststudium anzueignen, zumeist begrenzt sind, gibt es modular aufgebaute Seminare und Trainings, mit denen Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb gezielt ihre Kompetenzen ausbauen und optimieren können. Damit lassen sich die in vielen Unternehmen in erheblichem Maße vorhandenen Optimierungspotenziale für eine Leistungssteigerung im Vertrieb tatsächlich nutzen.

Harald Landmann ■



„Die Erfahrung aus vielen Vertriebsmanagementtrainings zeigt, dass Verkäufer aus dem Bauchgefühl gesteuert und geführt werden, langfristige Managementstrategien und Konzepte jedoch fehlen.“

INFO Vita

Harald Landmann ist Unternehmer, Vertriebsexperte, Trainer und Coach. Mit seinem Unternehmen „Option Wertschöpfung“ berät er seit vielen Jahren Manager und Vertriebsleiter, ihre Unternehmen erfolgreich in dynamischen Märkten zu führen. Seine modular aufgebauten und individuell konzipierten Trainingsprogramme für Management, Vertrieb, Marketing und Persönlichkeitsentwicklung begleiten Unternehmen auf dem Weg zu langfristigem Geschäftserfolg. Mehr Informationen unter: www.option-wertschoepfung.de