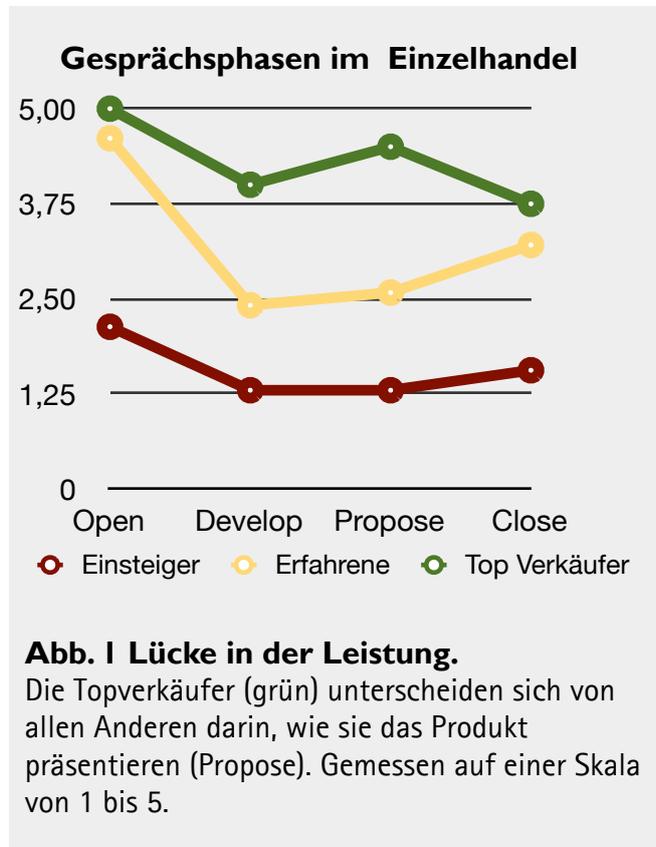


Wird im Sales-Training häufig das Falsche geschult?

Verkäufer erhalten für gewöhnlich eine grosse Bandbreite unterschiedlichster Schulungen. In den üblichen Sales-Trainings wird jedoch selten Rücksicht darauf genommen, was die Teilnehmer eigentlich schon gut machen, und woran es noch hapert. Meistens wird ein Programm durchgezogen - manche haben was davon, manche nicht. Außerdem, so hat sich nach unseren Analysen herausgestellt, wird meist überhaupt zu viel Wert auf das Falsche gelegt.

Deshalb hatten wir uns zum Ziel gesetzt, ein Tool zu entwickeln, mit dem Sales-Trainings besser werden - besser im Sinne von: Es wird nach dem Training ein messbarer Erfolg festzustellen sein. In klaren Zahlen, in Euro und Cent, wird sich der Erfolg des Sales-Trainings beziffern lassen. Angefangen haben wir mit zwei einfachen Fragen:

- Was machen erfolgreiche Verkäufer anders als weniger erfolgreiche?
- Wo liegt bei einem Verkäufer das größte Entwicklungspotenzial?



Was machen erfolgreiche Verkäufer anders als weniger erfolgreiche?

Mit diesen einfachen, aber entscheidenden Fragen haben wir ein Mystery-Shopping im Retail-Bereich durchgeführt. Wir haben Testkunden in die Filialen geschickt und Sie danach mit unserem Sales-Fragebogen konfrontiert, der sich an den klassischen Gesprächsphasen (Open, Develop, Propose, Close) orientiert. Wir analysierten dabei die „Lücken“, also, wo sind die größten Unterschiede zwischen den Topverkäufern, den Erfahrenen und den Verkäufern auf Einstiegsniveau. Mit verblüffenden Antworten für uns und unsere Auftraggeber. Es stellte sich heraus, dass ganz andere Faktoren von Bedeutung sind, als gemeinhin propagiert wird (siehe dazu Abb.1 Lücke in der Leistung). Es sollten zum Beispiel viel weniger Bedarfsanalyse (im Develop) und Abschlussfrage (im Close) trainiert werden, dafür aber um so mehr Kundenansprache und Beziehungsmanagement (erstes im Open und letzteres im Propose). Das dürfte sich mit den ganz privaten Erfahrungen vieler Menschen decken, die oft innerhalb weniger Sekunden wissen, ob sie in diesem Geschäft etwas einkaufen wollen oder nicht.

Wo liegt bei einem Verkäufer das größte Entwicklungspotenzial?

Für unsere Auftraggeber, die von den Ergebnissen sichtlich überrascht waren, stellte sich darauf hin die zweite wichtige Frage: In welchen Bereichen sollte ich sinnvollerweise Geld investieren, weil da die größten Entwicklungsschritte zu erwarten sind und wo kann ich mir die Ausgabe schenken? Wo ist mit vergleichsweise wenig Einsatz viel zu erreichen?

Um darauf eine Antwort geben zu können, haben wir unseren Fragebogen zu Rate gezogen, mit dem die Verhaltensweisen von Verkäufern in den einzelnen Gesprächsphasen standardisiert erhoben werden. Der Fragebogen bildet die erfolgskritischen Verhaltensweisen im Retail-Bereich ab.

Unsere Testkäufer im Mysteryshopping haben gemeinsam mit uns den Fragebogen ausgefüllt. Besonders interessant war für uns dann die letzte Frage im Fragebogen „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Produkt gekauft hätten?“ Danach haben wir uns angeschaut, wo bei den jeweiligen Verkäufern die größten Entwicklungspotenziale sind, sprich, wo kann mit kleinen Veränderungen eine große Umsatzsteigerung erreicht werden? Überraschender Weise waren es nicht die klassischen Themen vieler Verkaufsschulungen, wie z.B. Fragen stellen, das erst auf Platz 8 gelandet ist, sondern eher Beziehungsthemen wie verbal und nonverbal den Kunden zu erreichen (siehe Abb. 2 Ranking Entwicklungspotenziale der Verkäufer).

Fazit unseres Ansatzes

Auf Grund der Informationen aus dem Fragebogen haben Auftraggeber zwei „Hebel“, die sie ansetzen können. Bei der Frage „Wo sind die größten Lücken“ können sie sich überlegen, ob und wie sie das bei ihren nächsten Rekrutierungsmaßnahmen beachten wollen, also gezielt Mitarbeiter einstellen. Und bei der Frage „Wo sind die größten Entwicklungspotenziale“ haben sie gute Anhaltspunkte für Maßnahmen der Personalentwicklung, also zum Beispiel, welche Trainings oder auch andere ungewöhnliche Interventionen sinnvoll sind.

Für Auftraggeber, die bereits von unserem neuartigen Tool profitiert haben, wurde offenbar, dass sie in den vergangenen Jahren ihre Entwicklungsprogramme falsch fokussiert haben. So verpuffen Maßnahmen, die schließlich viel Geld gekostet haben. Bei unserem letzten Kunden stand am Ende das Fazit, dass über die vergangenen Jahre zu viel Zeit auf Fragetechniken verwendet wurde, die hatten aber ein vergleichsweise geringes Entwicklungspotenzial. Sinnvoller ist es, genau hinzuschauen, wo das größte Entwicklungspotenzial liegt und das gezielt zu schulen. Das führt zum Beispiel bei unserem letzten Kunden im Einzelhandel zu einem besseren Verkaufsergebnis und zu einer deutlichen Aktivierung des Bereichs Cross-Selling. Kunden, die Vertrauen zu ihrem Verkäufer entwickelt haben, vertrauen ihm eben auch, wenn es sich um etwas handelt, das über ihren ursprünglichen Bedarf hinausgeht.

Die besten Entwicklungsfelder für Verkäufer im Einzelhandel sind:

- I. die Sprache des Kunden sprechen
- II. nonverbales Beziehungsmanagement
- III. Kundennutzen aussprechen
- ...
- V. Kunde ist König
- ...
- VIII. Hinterfragen
- ...

Abb. 2 Ranking Entwicklungspotenziale der Verkäufer.

Um den Umsatz eines Verkäufers zu steigern, lässt sich mit einer verbesserten Kundenansprache mit wenig Aufwand das meiste erreichen. Fragestellen landet erst auf Platz 8.

Wie wird Vertrieb in Zukunft aussehen? Und wie müssen Verkäufer geschult werden, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern? Unser Tool bietet einen Ansatz, um diese Fragen mit konkreten Zahlen und Grafiken zu beantworten und massgeschneiderte Lösungen zu kreieren. Die Kombination unserer beiden Firmen verspricht für Auftraggeber größtmöglichen Nutzen, weil wir sowohl in der Lage sind die strategischen Fragen zu beantworten, als auch die entscheidenden Massnahmen umzusetzen.

Und wer sind wir?

Jasper Dehner von den Konstanzer Seminaren und Nico Pannier von NIPAN



Konstanzer Seminare - Jasper Dehner

Unsere Kernkompetenz besteht darin, Menschen zu ermöglichen, ihre Kommunikationsfähigkeiten zu optimieren. Dafür bieten wir Training, Coaching und Ausbildung für Coaches, Führungskräfte, Verkäufer und Personalreferenten an. Der Hauptsitz der Firma ist Konstanz am Bodensee, eine Filiale befindet sich in Berlin.



NIPAN - Nico Pannier

Wir beschäftigen uns mit der Frage "Wie können Personen und Unternehmen das Optimum aus ihrem Potenzial machen, um sich möglichst gut zu entwickeln." Die positive Beantwortung der Frage führt zu Lerneffizienz - mit wenig Aufwand viel Lernen. Diese Fragestellungen haben wir besonders im Vertrieb in vielen Bereichen zur Anwendung gebracht. NIPAN sitzt in Frankfurt am Main.