

Thema: Vertriebsschulung

Vertriebsschulung: Seminar „Strategische Preisverhandlungen“, Einzelcoaching und Übung von Verkaufsgesprächen

Das Projekt „Vertriebsschulung“ ist eine gute Gelegenheit, das Fachwissen zu erweitern und eine gute Plattform, um voneinander zu lernen und neue Perspektiven zu gewinnen. Jeder Mitarbeiter bringt einzigartige Erfahrungen und Erkenntnisse mit, die dazu beitragen, im gegenseitigen Austausch das Verständnis zu vertiefen, Ideen zu teilen und sich weiterzubilden.

Mit der Kombination aus

1. Seminar,
2. Einzelcoaching Ihrer Vertriebsmitarbeiter und
3. Übung von Verkaufsgesprächen

kann strukturiert und effektiv vorgegangen werden, um die Entwicklung der Vertriebsmitarbeiter optimal zu fördern.

Die Theorie wird anhand von klaren Grundlagen vermittelt und mit Konzepten, Methoden und Tipps für die Praxis erläutert. Mit Best Practice Beispielen und Gruppenarbeit wird das Verständnis vertieft.

Beim Einzelcoaching werden die spezifischen Stärken und Verbesserungsbereiche identifiziert. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden individuelle Empfehlungen für die zukünftige Vorgehensweise diskutiert und aufgezeigt. Zur besseren Argumentation beim Verkaufsgespräch werden die Vorteile und Mehrwerte ausgearbeitet und geübt. Zusätzlich können dabei Verbesserungsvorschläge für die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens ermittelt werden.

Bei der Übung von konkreten Verkaufsgesprächen werden aktuelle Angebote bei einer der Realität entsprechenden Verhandlung durchgespielt. Dabei wird die Anwendung des erlernten Wissens und der eigenen Fähigkeiten erprobt und anschließend ein neuer Weg des Argumentierens aus der Sichtweise des Kunden aufgezeigt.

1. Seminar Strategische Preisverhandlungen:

Das Ein Tages-Seminar „Strategische Preisverhandlungen“ bietet sich erfahrungsmäßig als Projekteinstieg gut an. Zum einen ist es bestens geeignet, um sich gegenseitig kennenzulernen und Vertrauen zueinander zu gewinnen. Zum anderen können dabei die theoretischen Grundlagen vermittelt werden.

Dabei sind folgende Inhalte sinnvoll:

- Preisverhandlung: Abgrenzung und Teilnehmer
- Angst vor Preisanpassungen
- Gründe für regelmäßige Preisanpassungen
- Preisarten
- Persönlichkeitsanalyse und Konfliktbewältigung
- Variable Entlohnung
- Einflussfaktoren
- Vorbereitung Preisverhandlungsgespräche

Anhand eines Best Practice Beispiels wird aufgezeigt, wie sich der Gewinn bei einem vorgegebenen Musterunternehmen verhält, wenn sich beispielsweise der Preis, die variablen Stückkosten, der Absatz oder die Fixkosten jeweils für sich um 5% optimiert werden und die anderen Faktoren dabei konstant bleiben. Die jeweilige Berechnung zeigt die unterschiedliche prozentuale Auswirkung auf den Gewinn und sensibilisiert deutlich, wie wichtig ein gut funktionierendes Preismanagement ist.

Beim Thema „Angst vor Preisanpassungen“ wird zunächst darauf eingegangen, welche Ängste aufkommen, wenn von den Führungspersonen angekündigt wird, dass eine Preisanpassung geplant ist.

Diese Aussagen sollten ernst genommen und intern diskutiert werden. Anschließend ist es wichtig, dass Sie als Abteilungsleiter oder im Team Wege aufzeigen, wie man damit umgehen kann. Dabei empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Gute Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Gute Begründung
- Gute Mitarbeitern ausreichend Zeit geben, sich damit zu beschäftigen
- Feedback einholen
- Ziele und Argumente vorgeben bzw. erarbeiten
- Umsetzungsphase und Zeitfenster planen

Bei der Vorbereitung einer Preisverhandlung ist es wichtig, dass alle Preisarten betrachtet werden. In vielen Unternehmen wird bei der Analyse oft nur der Produktpreis betrachtet. Andere Preisarten werden häufig (angeblich aus Zeitgründen) vernachlässigt. Da man nicht weiß, wie der Kunde reagieren wird und man sich nicht wirklich gerne damit beschäftigen möchte, werden andere wichtige Faktoren oft vernachlässigt.

Gibt es Artikel, die keine Deckungsbeiträge erwirtschaften und Geld hergeschenkt wird? Wie werden Ersatzteilpreise, Ein-

malkosten und Dienstleistungen abgerechnet? Sind Boni und Rabatte, die nur aufgrund einer gewissen Historie vorhanden sind, weiterhin notwendig oder können diese abgeschafft werden? Wie sieht es mit Skonti, Zahlungs- und Lieferbedingungen aus?

Die Persönlichkeitsanalyse geht auf die innere Einstellung und auf die psychologischen Aspekte ein. Wie kann eine gute Vorbereitung erfolgen?

Wichtig ist auch die Betrachtung des Ansprechpartners. Um welche Persönlichkeit handelt es sich? Kann ich den Gesprächspartner richtig einschätzen? Anhand des DISG-Modells wird aufgezeigt, dass Personen wie folgt unterschiedlich beschrieben werden können:

- Dominant
- Initiativ
- Stetig
- Gewissenhaft

Mit dem Wissen der jeweiligen Eigenschaften, Stärken und Schwächen kann die richtige Kommunikationsform abgeleitet werden. Das Verhalten vor allem in Konfliktsituationen kann optimiert werden und führt bei entsprechender Wertschätzung zur gelungenen Kommunikation.

Preisanpassungen können mit der richtigen Entlohnungsform weiter verbessert werden. Die zielgerichtete variable Entlohnung führt zu deutlich besseren Ergebnissen als andere Entlohnungsformen (Fixlohn, Tantieme usw.).

Bei Ihren Vorarbeiten sollten die Einflussfaktoren auf den Preis mitberücksichtigt werden. Die Überprüfung folgender Punkte ist empfehlenswert:

- Marktpreis
- Rentabilität
- Liquidität
- Erfahrungswerte
- Kostenänderungen
- Nachkalkulationen
- Branche und Wettbewerber
- Konjunkturverhalten

Dadurch können Sie bei Ihrer Vorgehensweise weitere wichtige Erkenntnisse ableiten.

Mit der Prüfung und Gewichtung obiger Themen geht es jetzt in die Vorbereitungsphase der Preisverhandlungsgespräche. Bevor eine mögliche Vorgehensweise geplant wird, sollte vorab die Preishistorie der jeweiligen Kunden überprüft werden. Wie hat sich der Kunde bei den letzten Preisanpassungen verhalten?

Anschließend kann der Gesprächsverlauf überlegt werden. Nach dem Small Talk sollten Sie den Besuchsgrund nennen

und klar machen, dass eine Preisanpassung nicht vermieden werden kann. Das Wissen von Argumenten und Gegenargumenten ist eine wichtige Voraussetzung, um die eigenen Ziele zu erreichen. Dabei sollten Sie auch Kompromissvorschläge einplanen und ggf. einen Plan „B“ haben. Beachten Sie bitte, dass der Kunde eine völlig andere Interessenslage hat und dass Sie das Gespräch auch bei entsprechender Gegenwehr und Härte immer mit Respekt und Anerkennung führen.

2. Einzelcoaching

Zuerst geht es darum, dass man den Vertriebsmitarbeiter emotional abholt und dabei gegenseitiges Vertrauen schafft. Dies kann beispielsweise mit der einfachen Frage erfolgen „Wie geht es Ihnen allgemein, gehen Sie gerne arbeiten, sind Sie mit Ihrem Umfeld zufrieden“?

Anschließend können Sie auf den Werdegang wie berufliche Qualifikation und Laufbahn eingehen. Wenn Sie Ihrem Gegenüber zeigen, dass Sie sich für ihn interessieren, dass Sie ihn wertschätzen, erfahren Sie oft Dinge, die er seinem Vorgesetzten nicht erzählen würde. Gehen Sie auch auf die Tätigkeiten ein. Wie sieht ein durchschnittlicher Wochenplan aus? Wie unterscheidet sich das Arbeiten an den jeweiligen Wochentagen, ist die Vorgehensweise am Montag und Freitag anders als an den anderen Tagen?

Neben der Besuchsplanung ergeben sich unterschiedliche Vorgehensweisen bei Bestandskunden und Neukunden. Dabei ergeben sich jeweils wichtige Erkenntnisse und verschiedene Verhaltensweisen. Diese sollten hinterfragt, dokumentiert und optimiert werden. Mit dem Aufzeigen von methodischem Vorgehen und Tipps können Sie die Mitarbeiter deutlich weiterentwickeln. Die Frage, „wie würde das Arbeitsumfeld bei einer theoretischen Idealvorstellung („Grüne Wiese“) aussehen“, kann sehr hilfreich sein.

Nutzen Sie auch die Gelegenheit, nach Verbesserungsvorschlägen für das Unternehmen zu fragen. Dabei ergibt sich immer eine sehr hohe Anzahl, die in unterschiedliche Themenblöcke aufgeteilt und dokumentiert werden sollten.

Das Einzelcoaching endet mit der Frage nach Mehrwerten. Warum sollte ein Interessent gerade bei Ihnen einkaufen? Welche Vorteile ergeben sich für ihn dabei? Spätestens jetzt ergeben sich sehr unterschiedliche (technische und kaufmännische) Antworten. Erfahrene Mitarbeiter verhalten sich anders als die „Neuen“. Aber Optimierungsmöglichkeiten gibt es immer bei beiden Typen.

Wenn alle Einzelcoachings durchgeführt wurden, empfiehlt es sich, diese im Nachgang strukturiert zu dokumentieren und

in einer gemeinsamen Abschlussbesprechung zu diskutieren und aufzuzeigen, welche jeweiligen Antworten abgegeben wurden und wie daraus ein gemeinsamer Argumentationsleitfaden erstellt werden kann. Dieser kann dann auch gleich bei der nächsten Stufe eingesetzt werden.

3. Übung von Verkaufsgesprächen

Damit diese Übung möglichst praxisnah durchgeführt wird, ist es empfehlenswert, jeweils für die unterschiedlichen Mitarbeiter ein individuelles, aktuelles und persönliches Angebot auszusuchen. Dabei ist es wichtig, dass der Vorgesetzte möglichst ein offenes Angebot aussucht, das in Kürze beim Kunden zur Verhandlung ansteht.

Der Dozent nimmt im Verhandlungsgespräch die Rolle des Einkäufers ein. Damit dies möglichst der Realität entspricht, stimmt er sich mit dem Vorgesetzten vorher ab in Bezug auf Charaktertyp des Einkäufers, Alter, Stellung, Beeinflusser, zu verkaufendes Produkt, Lastenheft, Zahlungsbedingungen, Preis, Stärken und Schwächen. Dies bedarf einer möglichst guten Vorbereitung.

Im Verkaufsgespräch geht es unter anderem um Small Talk, um Wissensabfrage von technischen und kaufmännischen Details, um Berücksichtigung des Charaktertyps, um Aufzeigen von Benefits. Häufig kann festgestellt werden, dass das Verkaufsgespräch nicht auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet ist. Der Verkäufer ist manchmal mehr daran interessiert, sein Wissen über die eigene Firma über einen Power Point Vortrag kundzutun, als dem Käufer die Vorteile für diese Investition aufzuzeigen. Es zeigt sich sehr schnell, ob die gelernten Mehrwerte bei der Argumentation zum Vorteil entsprechend eingesetzt werden.

Da der Bedarfsfall beim Kunden sehr unterschiedlich ist, kann davon ausgegangen werden, dass jedes Verkaufsgespräch immer anders verläuft. Es gibt keine standardmäßige Vorgehensweise, die gegebenenfalls als Mustervorlage für ein Verhandlungsgespräch dienen könnte.

Trotzdem ist es wichtig, nach den Verhandlungsgesprächen eine gemeinsame Abschlussbesprechung mit allen Teilnehmern und den Vorgesetzten durchzuführen. Dabei wird jeweils der dokumentierte Einzelfall gemeinsam besprochen und eine Empfehlung bzgl. Vorgehensweise aufgezeigt. Diese ist auf die Schmerzpunkte bzw. Bedürfnisse des Kunden abgestimmt.

Durch den Vortrag und die Diskussion werden für verschiedene Anwendungsfälle Lösungsvorschläge dokumentiert. Dadurch können die Mitarbeiter an Wissen dazulernen und profitieren mit einem Nachschlagewerk für zukünftige Aufgaben.

Zusammenfassung:

Das Projekt Vertriebsschulung kann mit obiger Vorgehensweise systematisch und professionell umgesetzt werden. Das Seminar dient zur Wissensvermittlung, zur Sensibilisierung und gegenseitigem Kennenlernen. Mit dem Einzelcoaching werden die Mitarbeiter befragt und öffnen sich für Ihre persönliche Weiterentwicklung. Die Verbesserungsvorschlagsliste und der auf Ihr Unternehmen abgestimmte Argumentationsleitfaden hilft allen Teilnehmern, Verkaufsgespräche richtig vorzubereiten und ein zielgerichtetes Verhalten zu fördern. Durch das Üben von Verkaufsgesprächen kann das erlernte Wissen angewendet und weiter optimiert werden. Diese einmalige Vorgehensweise verspricht eine bessere und erfolgreichere Vertriebsmannschaft!

Zum Autor

Ulrich Miller ist Unternehmensberater und hat sich auf den Kernbereich Vertrieboptimierung mit den Schwerpunkten „Strategische Preisverhandlungen und Neukundengewinnung“ spezialisiert. Dort unterstützt er mittelständische Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen. Außerdem ist er als Dozent tätig, beispielsweise intern bei Firmenprojekten oder extern in verschiedenen Bildungseinrichtungen. Zudem ist er auch Autor des Buches „Strategische Preisverhandlungen, Konzepte und Methoden. Ein Praxisleitfaden mit Fallbeispielen“, das Anfang 2022 erschienen ist.

Seit rund 30 Jahren konnte er Erfahrungen im Vertrieb sammeln, u.a. war er seit 1993 in einem mittelständischen Familienunternehmen in der Zuliefererindustrie mit über 200 Mitarbeitern im Vertrieb tätig und hat auch diesen Bereich als Geschäftsführer über 20 Jahre lang geleitet. Gute fachliche Kenntnisse konnte er sich vorher durch sein Studium an der TU München (Dipl.-Ing. Maschinenbau und Dipl.-Wirtschaftsingenieur) sowie fortlaufende Weiterbildungen aneignen.
Kontakt: info@um-vertrieboptimierung.de, www.um-vertrieboptimierung.de
Mobil: 0151/19008122

