

Praxisnahe Schulung für den Vertrieb komplexer Produkte

Der Verkauf komplexer Produkte wie Industrieöfen bedarf besonderen Fingerspitzengefühls und praxisnaher Schulungen für die Verkäufer. Der Vertriebsingenieur muss seine Ware gut kennen und von ihrer Qualität und Einzigartigkeit überzeugt sein, um sie effizient verkaufen zu können.

BERND GEISS

Das Unternehmen Linn High Therm produziert Hochtemperaturöfen für Labor, Werkstatt und Industrie. Die Produkte werden weltweit über eigene Vertriebsingenieure verkauft. Das Unternehmen legt großen Wert auf hohe Qualität und Leistungsfähigkeit seiner Produkte und bietet unter anderem auch Sonderanlagen nach Kundenspezifikationen. Der Hersteller hat sich zum Ziel gemacht, nicht vorrangig auf Standardisierung und Ausbringungsmenge zu setzen, denn das rückt in den Verkaufsgesprächen den Preis immer mehr in den

Dipl.-Ing. Bernd Geiss ist in der Abteilung Technik/Entwicklung und Konstruktion bei der Linn High Therm GmbH in 92275 Eschenfelden tätig. Weitere Informationen zu den Seminaren: Ottmar Obenhin, Tel. (093 50) 90 90 88 88, o.obenhin@ingenieurTrainer.de, www.ingenieurtrainer.de

Mittelpunkt. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, versucht das Unternehmen, den Schwerpunkt in den Verkaufsgesprächen verstärkt auf Produktdifferenzierung zu legen. Dazu setzte der Geschäftsführer Horst Linn den Verkaufstrainer Ottmar Obenhin ein. Er sollte die Verkaufsingenieure in regelmäßigen Fortbildungsveranstaltungen mit mehr Praxisnähe schulen und sie so in die Lage versetzen, die Industrieöfen möglichst effizient zu verkaufen. Erfahrungen in der Vergangenheit hatten gezeigt, dass praxisfremde Vertriebsschulungen bei den Ingenieuren keine Akzeptanz fanden und wie ein Strohfeuer verpufften. Es nützt nichts, den Verkäufern beizubringen, wie man erfolgreich Füllfederhalter oder Versicherungen verkauft, wenn es um weit komplexere Produkte wie Industrieöfen geht.

Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Verkäufer ist die eigene Überzeugung vom verkauften Produkt. Wenn der Verkäufer weiß, was seine Ware wert ist und was zum Beispiel die Industrieöfen leisten, kann er das auch seinen Kunden erklären. Die Aufgabe eines Vertriebstrainers ist es also, die Mitarbeiter eines Unternehmens dahin zu bringen, dessen Kunden den besonderen Nutzen der Produkte eindeutig klar machen zu können.

Mit Alleinstellungsmerkmalen vom Wettbewerb abgrenzen

Die Ingenieure von Linn High Therm haben ein hohes Fachwissen, wodurch die Qualität ihrer Leistung immer gegeben war. Der Knackpunkt allerdings war die Brücke zum Kunden. Der Kunde möchte verstehen, welchen Nutzen er von den Produkten zu erwarten hat. Es muss ihm aufgrund der Verkaufsgespräche verständlich gemacht werden, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Industrieöfen im Vergleich zum Wettbewerb besser ist und welche Vorteile er hat, wenn er seinen Ofen bei Linn High Therm kauft und nicht bei der Konkurrenz. Ziel und zentrale Vorgabe der Geschäftsführung war somit eine klare Abgrenzung vom Wettbewerb und das Finden und Aufzeigen von Unterscheidungsmerkmalen, die es wert sind, im Verkaufsgespräch hervorgehoben zu werden. Um jedoch dem Kunden die Alleinstellungsmerkmale der Produkte bewusst machen zu können, müssen zuerst die Vertriebsingenieure deren besondere Vorteile kennen und davon selbst überzeugt sein. Dadurch wird der Vertriebsingenieur in eine bedeutend bessere Ver-

Die Verkaufsingenieure lernen während der Schulung die Struktur eines zielführenden Verkaufsgesprächs kennen.



handlungsposition versetzt, um in der Produktpräsentation sicherer und souveräner auftreten zu können.

Gefragt war also eine praxisnahe Ausarbeitung möglichst vieler geeigneter Unterscheidungsmerkmale und Vorteile, die das Unternehmen von seinen Wettbewerbern abgrenzen. Diese Unterscheidungskriterien können sich auf drei verschiedenen Ebenen bewegen:

► Auf der Produktebene: Wie unterscheidet sich der Hochleistungs-ofen von Linn High Therm vom Ofen des Wettbewerbs? Beispielsweise durch die Edelstahlausführung und ein Sondermaß, damit der Ofen genau in die vorgesehene Nische beim Kunden passt und korrosionsunempfindlich ist.

► Auf der Unternehmensebene werden Ziele, Visionen und Arbeitsweisen der Wettbewerber mit dem eigenen Unternehmen verglichen. Zum Beispiel könnte das Unternehmen besondere Wirtschaftlichkeit vorweisen unter Berücksichtigung von Umweltaspekten durch Spitzentechnik, niedrige Betriebskosten und lange Lebensdauer.

► Auf der Persönlichkeitsebene geht es um Unterschiede in der Persönlichkeit zwischen den eigenen Vertriebsmitarbeitern und den Verkaufingenieuren der Wettbewerber. Die eigenen Mitarbeiter heben sich beispielsweise durch höchste Flexibilität und Kundenorientierung bei der Beratung ab.

Mit Hilfe der gefundenen Unterscheidungskriterien sollten dann für jedes, auf die verschiedenen Kunden abgestimmte Verkaufsgespräch die geeigneten Alleinstellungsmerkmale erarbeitet werden. Nur wenn



Bilder: Linn High Therm

Um Unterscheidungsmerkmale zum Wettbewerb zu sammeln, erstellen die Verkaufingenieure in Gruppen Stärken-Schwächen-Profile von verschiedenen umsatzstarken Standardöfen.

der Kunde den für ihn relevanten Unterschied des Anbieters zur Konkurrenz erkennt, tritt die Preisfokussierung in den Verkaufsgesprächen in den Hintergrund und der Vertriebsingenieur kann seine Preisvorgaben besser umsetzen.

Vorbereitung und Erarbeitung des neuen Schulungskonzeptes

Das Schulungsziel wurde ja bereits definiert: Wir brauchen Alleinstellungsmerkmale, um uns vom Wettbewerb abgrenzen zu können. Was jetzt noch fehlte, war der Weg zum Ziel. Ein Verkaufsseminar von der Stange, das sowohl für den Fischverkäufer in Hamburg als auch für den Industrieanlagenverkäufer in München seine Gültigkeit hat, wäre nicht zielführend gewesen. Deshalb wurde zunächst in persönlichen Gesprächen zwischen dem Ingenieurtrainer Ottmar Obenhin und einzelnen Vertriebsingenieuren sowie mittels Befragung und durch Fragebögen die per-

sönliche Arbeitsweise der Mitarbeiter ergründet. Anhand der Ergebnisse konnte der Trainer ein maßgeschneidertes Schulungskonzept erarbeiten.

Der detaillierte Ablauf des Projektes sah folgendermaßen aus:

► Erster Teil am Vormittag: Sammeln von Unterscheidungsmerkmalen bei Standardöfen. Dazu wurden Gruppen gebildet, die von verschiedenen umsatzstarken Standardöfen Stärken-Schwächen-Profile erstellen. Der Trainer hatte die Gruppen-Zusammensetzung so gestaltet, dass immer jüngere, eher unerfahrene und ältere, erfahrene Vertriebsingenieure in einer Gruppe waren. Durch die Gruppengespräche konnten die jungen Vertriebsmitarbeiter von den Erfahrungen der älteren profitieren. Danach stellten die einzelnen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse der gesamten Gruppe vor. In der großen Runde erarbeitete man dann aus den gewonnenen Erkenntnissen die relevanten

Ergebnisse

Was die Schulung bewirkt

- ▶ Die Ingenieure lernen ihre Produkte aus der Sicht des Kunden kennen.
- ▶ Sie lernen, wie sie Produktvorteile erkennen und beschreiben können.
- ▶ Sie lernen, zu erkennen, welche Vorteile das Unternehmen dem Kunden bringen kann.
- ▶ Sie sehen eventuelle Verbesserungspotenziale, die in der Produktentwicklung des Unternehmens umgesetzt werden können.
- ▶ Der Teamgeist der Ingenieure wird geschult und die Zusammenarbeit gefördert.
- ▶ Die verbale Ausdrucksweise verbessert sich, weil jeder Teilnehmer vor der Gruppe präsentieren muss.
- ▶ Die Ingenieure lernen die einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs kennen, somit sind auch komplexe Kundengespräche leichter zu strukturieren.
- ▶ Sie erkennen, dass richtige Fragen der Schlüssel zum Erfolg sind.
- ▶ Sie lernen, nur das Wichtigste zu sagen und den Kunden nicht mit Fachinformationen zu überschütten.
- ▶ Sie lernen, wie Alleinstellungsmerkmale in einem Kundengespräch erarbeitet werden.
- ▶ Sie lernen, Produktvorteile in Kundennutzen umzuformulieren.

Unterscheidungsmerkmale zum Wettbewerb. Am Ende wurden diese dann in einen konkreten Kundennutzen umformuliert und in einer Liste gesammelt.

▶ Zweiter Teil am Nachmittag: gewinnbringende Einarbeitung der gesammelten Unterscheidungsmerkmale in die Kundengespräche. Dazu teilte der Trainer die Verkaufsgespräche in Phasen ein und übte sie mit der Gruppe, wobei der Schwerpunkt auf die erste Phase des Verkaufsgesprächs, die Erkundungsphase, gelegt wurde. In dieser wichtigen Phase soll der Verkäufer herausfinden, was der Kunde braucht und will. Dabei zeigte sich, dass selbst sehr erfahrene Verkäufer dazu neigen, viel zu früh in die Präsentations- und Argumentationsphase zu gelangen.

Die Verkaufingenieure wurden durch das Training mit ihrer komplexen Ware vertraut gemacht und lernten die Struktur eines zielführenden Verkaufsgesprächs kennen. Was das Training bei den Teilnehmern im Einzelnen bewirkte, finden Sie im oben stehenden Kasten.

Genau zum richtigen Zeitpunkt war Anfang 2009 das Training bei Linn High Therm angesetzt worden, um die Krise unbeschadet zu überstehen. Die Verkaufingenieure wurden für die schweren Zeiten gewappnet und der Verkauf der Industrieöfen konnte erfolgreich angekurbelt werden. Das Krisenjahr 2009 konnte das Unternehmen so sehr gut meistern und startete 2010 mit vollen Auftragsbüchern. Das neue Schulungskonzept von Obenhin hat sich also bewährt. Nun soll dieses neue Schulungskonzept auch in anderen Niederlassungen angewendet werden, um in ganz Europa und schließlich weltweit bestens strukturierte Verkaufsprozesse zu gewährleisten. **MM**