

Zweiter Teil

Das Training

Das Verkäufertraining ist keine Schulung und auch kein Unterricht in dem üblichen pädagogischen Sinne, sondern eine spezielle Art der theoretischen und praktischen Fortbildung der Mitarbeiter im Verkauf. Dabei werden die Teilnehmer in kleinen verkaufspädagogischen Arbeitsgruppen trainiert, in denen sie aktiv mitarbeiten müssen und ihre Verkaufsfähigkeiten und -funktionen unter Anleitung und Aufsicht des Trainers nach einer besonderen Methode praktisch üben, festigen und vervollkommen sollen.

Die Technik und die Methoden des Verkäufertrainings, die hier beschrieben werden, gelten nur für die *betriebsinterne* Fortbildung der *Verkäufer* und der *Verkaufsleiter* großer Einzelhandelsgeschäfte und Herstellerfirmen, die eigene Verkaufsstellen unterhalten. Der *Schwerpunkt* des Trainings liegt nicht in der Waren- und Branchenkunde, sondern in der *Verkaufstechnik* („Kontakt-Technik“ nach W. Möbius) und in der *Verkaufs- und Kundenpsychologie*, und zwar deshalb, weil erfahrungsgemäß fast 90 % aller vorkommenden Bedienungsfehler und „Pannen“ auf einen Mangel an fachlichem Können, an Verkaufsfähigkeit, also auf falsche persönliche Behandlung der Kunden zurückzuführen sind¹⁾. Die *Ziele und Zwecke* des Trainings und die

¹⁾ Ein vom Bundeswirtschaftsministerium durchgeführter Test hat ergeben, daß „nur 5 % der Mängel bei den Verkäufern durch ungenügendes Fachwissen entstanden“ sind und „über 85 % der Klagen sich auf das persönliche Verhalten des Verkäufers zu den Kunden beziehen“. Davon entfallen „22 % auf übergroße ‚Geschäftstüchtigkeit‘ im negativen Sinne; 16 % (der Verkäufer) wurden als zu aufdringlich kritisiert; bei weiteren 16 % wird die Unpersönlichkeit und Interessellosigkeit bemängelt; 14 % der

Möglichkeiten seiner Durchführung im Betrieb sind natürlich in den einzelnen Firmen *sehr verschieden*. Deshalb kann das hier vorgeschlagene Trainingsprogramm auch nur ein allgemeiner Rahmen sein, ein *Schema*, das organisatorisch, stofflich und zeitlich jeweils den besonderen Verhältnissen der Firma angepaßt werden muß, die das Training durchführen will.

Als **V e r k ä u f e r** werden hier die Verkaufskräfte im Einzelhandelsgeschäft bezeichnet, die unmittelbar „an der Front“ hinter dem Ladentisch stehen und den engsten Kontakt mit den Kunden und den Konsumenten haben. Diese Verkaufskräfte sollen durch das Training zu *perfekten Verkäufern* fortgebildet werden. Das ist, so wird man wahrscheinlich hier einwenden, leichter gesagt als getan. Denn das Verkaufspersonal (namentlich die Verkäuferinnen) sind bekanntlich heute allenthalben sehr wenig daran interessiert, sich fortbilden und „schulen“ zu lassen. Aber: *„Wer sich nicht fortbildet, der bleibt nicht stehen, sondern fällt zurück!“* Dieser freilich recht unbequeme berufspädagogische Grundsatz gilt heute für fast alle Berufe, namentlich für den des Verkäufers. Ehe man also daran denken kann, irgendein Verkaufstraining zu beginnen, müssen die Verkäuferinnen zunächst einmal von der Richtigkeit dieses Grundsatzes und davon überzeugt werden, daß ihre fachliche Fortbildung ihrem eigenen be-

Klagen beziehen sich auf direkte Unhöflichkeit; 17 % der Beanstandungen verteilen sich auf eine Reihe von persönlichen Eigenschaften des Personals“. (Genzsch, Erwin O.: Verkaufstraining am Modellfall, in Zeitschrift: „Wirtschaft und Werbung“, Nr. 8 1963, S. 734.)

Nach einer Untersuchung über die Einstellung der Bevölkerung Baden-Württembergs zu ausgewählten Vertriebsformen des Einzelhandels beanstandeten mehr als 33 % der Käufer, daß das „Verkaufspersonal die Waren aufdrängt“, 33 % sind der Ansicht, „daß das Verkaufspersonal zu wenig Ware vorlegt“, 27 % fühlen sich „von oben herab behandelt“, 24 % bemängeln, „daß das Verkaufspersonal den Geschmack zu diktieren versucht“, 13 % empfinden das Benehmen des Verkaufspersonals als „zu wenig zurückhaltend“ und mehr als 25 % fühlen sich im Laden „nicht ungewungen“. (Die Untersuchung wurde durchgeführt von: Industrielle und Psychologische Marktforschung Dr. Hilpert KG, München, im Auftrag des Südwestdeutschen Einzelhandelsverbandes e.V. – zitiert nach „Werben und Verkaufen“ Nr. 18 vom 9. 9. 1965.)

ruflichen Fortkommen dient und nicht etwa nur den geschäftlichen Interessen der Firma. Dieser Mangel an Bereitschaft zur Teilnahme an irgendwelchen Fortbildungskursen ist aber nicht nur bei den Verkäufern zu finden, sondern auch bei vielen *Verkaufsleitern*, namentlich bei den älteren unter ihnen, die sich, wenn von Fortbildung die Rede ist, bekanntlich auf ihre zehn oder gar zwanzig Jahre langen praktischen Erfahrungen im Verkauf zu berufen pflegen und deshalb meinen, daß ihnen kein Verkaufstrainer noch irgend etwas vormachen oder beibringen könnte.

Mit *Verkaufsleitern* sind hier nicht die Verkaufschefs, die Leiter der Verkaufsabteilungen der Herstellerfirmen gemeint, sondern die *leitenden Mitarbeiter im Verkauf des Einzelhandels*, die Filialleiter, die Abteilungsleiter und auch die ersten Verkäufer. Die Verkaufsleiter sollen nicht nur fachlich fortgebildet, sondern darüber hinaus zu *Verkaufstrainern* ausgebildet werden, so daß sie imstande sind, später selbst in ihrer Firma Fortbildungskurse durchzuführen.

Jener berufspädagogische Grundsatz gilt nicht nur für die Verkäufer und die Verkaufsleiter, sondern auch für die *Vertreter* und die *Verkaufschefs*. Auch sie müssen heute fortwährend weiterlernen, wenn sie beruflich nicht zurückfallen, sondern allen Anforderungen gewachsen sein wollen, die die Kauf- und Verkaufssituation heute allenthalben an sie stellt.

Die *Vertreter* sind die Verkaufsmitarbeiter im Außendienst der Herstellerfirmen, die Fabrikvertreter, die Handels- und Großhandelsreisenden. Sie haben nicht nur die Aufgabe, zu verkaufen und ihre Firma über die Marktlage und die Konsumenten zu informieren, sondern sie haben auch noch eine *dritte Aufgabe*, die heute ganz besonders wichtig ist: Sie müssen die Händler beim Verkauf der abgenommenen Ware *beraten* und *unterstützen*. Die Hersteller können sich heute nicht mehr darauf beschränken, Ware abzusetzen, sondern sie müssen sich darüber hinaus „intensiv bemühen, den Handel bei seinen Absatzbemühungen zu unterstützen . . . Es ist Tatsache, daß derjenige Hersteller, welcher heute dem Handel die beste Verkaufsunter-

stützung bietet, am besten verkauft“¹⁾). Um diese Aufgabe erfüllen zu können, müssen die Vertreter warenkundlich, verkaufstechnisch und verkaufpsychologisch zu *Verkaufsberatern* im Einzelhandel ausgebildet werden.

Die *Verkaufschefs* sind die Leiter des gesamten Verkaufswesens in der Zentrale der großen Einzelhandelsunternehmen bzw. der Vertriebsorganisation der Herstellerfirmen. Die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs auf allen Gebieten der freien Marktwirtschaft hat die Produzenten allenthalben zu einer grundsätzlichen *Änderung des Aufbaues ihrer Vertriebsorganisation* gezwungen. Die Richtung geht jetzt nicht mehr „von innen nach außen“, sondern „in immer mehr Unternehmen wird heute von außen nach innen gedacht und gearbeitet“, d. h. an die Stelle der früheren „Produkt-Orientierung“ ist die „Markt-Orientierung“ getreten. „Der Verkauf sagt also der Produktion, was erzeugt werden muß, weil er am besten weiß, was der Markt, der Kunde will.“²⁾ Durch diese Entwicklung haben sich auch die Stellung und die Funktion des Verkaufschefs gewaltig gewandelt; der Leiter der Vertriebsorganisation in der Zentrale der Herstellerfirma ist zu einer „Schlüsselfigur“ des Geschäfts, zum „Marktstrategen“ geworden. Diese Position stellt die Verkaufschefs vor eine Fülle neuer und schwieriger Aufgaben, die sie in den meisten Fällen mit ihrem bisher erworbenen Wissen und Können nicht zu lösen vermögen. Auch die Verkaufschefs müssen also heute umlernen und zulernen, um ihre Mitarbeiter im Außendienst richtig auswählen, ausbilden, einsetzen und auf ihre Tätigkeit im Markt vorbereiten zu können. Für eine solche fachliche und persönliche Fortbildung der Verkaufschefs gibt es augenblicklich noch nicht sehr viele Gelegenheiten und Möglichkeiten. Der Bund Deutscher Verkaufs-Förderer – Verkaufs-Trainer (BDVT) plant die Einrichtung eines „Bundesfachseminars Deutscher Verkaufs-Förderer – Verkaufs-Trainer“ auf Burg Hohenscheid bei Solingen, in dem in jeweils 5 Tage dauernden Grund-

¹⁾ Willaredt, H. P.: Verkaufsförderung tut not, in: „Werben und Verkaufen“, Nr. 20, vom 9. 12. 1961, S. 10.

²⁾ Sterna, Siegfried: Verkaufsleiter fallen nicht vom Himmel! in Zeitschrift: „Praktische Psychologie“, Heft 6, 1964, S. 186 f.

und Aufbau-Kursen Verkaufschefs und leitende Mitarbeiter im Verkauf trainiert werden sollen. Die Verkaufsleiter-Akademie in Frankfurt am Main hat mit dieser Fortbildungsarbeit bereits im Herbst 1963 begonnen und hält in Bad Nauheim laufend Seminare ab, die jeweils 10 Tage dauern. In Vorlesungen, Diskussionen, Fallbesprechungen und durch die Lösung praktischer Aufgaben werden von den Teilnehmern alle Fragen und Probleme des Verkaufs durchgearbeitet, die ein Verkaufschef heute kennen und beherrschen muß (Personalleitung, Verkäuferführung, Einsatzplanung, Leistungskontrolle usw.)¹⁾.

Die Ausbildung von Vertretern zu Verkaufsberatern und die Fortbildung der Verkaufschefs zu „Marktstrategen“ verlangen ein anderes Trainingsprogramm, eine andere Technik und z. T. auch andere Trainingsmethoden als die Fortbildung von Verkäufern und Verkaufsleitern²⁾. Ihre ausführliche Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten, und *deshalb beschränken wir uns hier auf die Skizzierung der Grundzüge des Trainings der Verkäufer und Verkaufsleiter, das in betriebsinternen Kursen durchgeführt wird.*

Ein sachgemäßes und erfolgversprechendes Verkäufertraining braucht eine sorgfältige *Vorbereitung*, besondere verkaufspädagogische *Methoden* und schließlich auch eine entsprechende *Kontrolle des Erfolges* der Trainingsarbeit.

¹⁾ Vgl. FAZ vom 19. 3. 1964.

²⁾ Vgl. dazu Friedlaender, Kurt Th.: Verkäufer, Firma, Kunde, Berlin 1926. Berger, Rolf: Außendienst-Organisation, in: Schwarz, Hans Otto (u. a.): Moderne Verkaufsförderung, München 1959, S. 235 f. – Hahn, Peter: Verkäufertraining tut not, in Zeitschrift: „Die Absatzwirtschaft“, Heft 11, 1962, S. 808 f. – Münzel, Rosemarie: Der Verkaufsleiter, Schlüsselfigur im Marketing, in Zeitschrift: „Die Absatzwirtschaft“, Heft 3, 1962, S. 129 f. – Schade, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, München 1964, S. 254 f.