



Warum internationale Verkaufstrainings?

Lange Zeit war Verkaufstraining eine lokale Aufgabe. Im Zuge der Globalisierung führen inzwischen aber immer mehr Unternehmen auch im Vertrieb internationale Trainingsprogramme durch. Ist das lediglich ein Trend, dem nach einiger Zeit der Atem ausgehen wird oder nicht doch eine bedeutende strategische Initiative, die neue Chancen bietet, den Vertrieb auf eine höhere Ebene zu heben?

Eine weltweite Vertriebsstrategie umsetzen

Weltweit agierenden Kunden, Key Accounts, sollen und müssen mit einem einheitlichen Verkaufsansatz bearbeitet werden. Produkte und Dienstleistungen sind heutzutage meist international ausgerichtet und werden in verschiedenen Ländern mit den gleichen Argumenten an ähnliche Zielgruppen verkauft. Wenn der Verkauf mit einer einheitlichen Terminologie und Vorgehensweise arbeitet, können zentrale Vermarktungs- und Mehrwert-Konzepte für einzelne Produkte oder Kundengruppen, praxisgeprüfte Modelle, bewährte Vorgehensweisen sowie relevante Informationen leichter vermittelt und erfolgsversprechend umgesetzt werden.

„Oft ist das Misstrauen der Länder gegenüber internationalen Trainingsprogrammen groß.“

Ein international harmonisiertes Trainingsprogramm stellt genau diese Aspekte sicher. Jeder im Vertrieb (und Marketing) spricht die gleiche „Sprache“, versteht Vermarktungsstrategien besser und kann wichtige Informationen schneller und gezielt vermitteln. Isolierte lokale Trainingsmaßnahmen können diesen Anforderungen nicht gerecht werden und sind allenfalls für Basis-Skills geeignet (z.B. Kommunikation, Zeitmanagement).

Herausforderungen bei internationalen Verkaufstrainings

Natürlich gibt es noch immer viele rein lokal agierende Kunden und in bestimmten Ländern oft unterschiedliche Vertriebswege und Marktpositionen, die ebenso berücksichtigt werden müssen, wie kulturelle Unterschiede, sowie sprachliche Besonderheiten. Damit ein internationales Verkaufstraining seine volle Kraft entfalten kann, müssen Konzeption und Durchführung hohen Anforderungen gerecht werden. Im Folgenden sind die wichtigsten Aspekte dazu dargestellt.

International, aber auch landesspezifisch: „Glokalisierung“

Oft ist das Misstrauen der Länder gegenüber internationalen Trainingsprogrammen groß. Man hat bereits lokale Trainings aufgesetzt und zudem die Sorge, dass die lokalen Besonderheiten nicht ausreichend berücksichtigt werden. Hinzu kommt eine generelle Skepsis gegenüber allem, was von der Zentrale kommt. Die Folge: Eine offizielle Zustimmung ist oft eher ein Lippenbekenntnis, die Teilnahme erfolgt halbherzig und manchmal wartet man nur auf eine „Sollbruchstelle“, um das Training abbrechen zu können.



Es kommt daher entscheidend darauf an, die Länder oder Regionen frühzeitig in das Trainingskonzept zu integrieren. Das bedeutet konkret: Bereits im Vorfeld eines Trainingsprogramms sollten Zielsetzungen und wesentliche Inhalte abgestimmt werden. In einem Scoping Meeting und/oder Eingangsforschung müssen neben der internationalen Strategie auch die unterschiedlichen lokalen Gegebenheiten dem Trainingsanbieter transparent gemacht werden, sodass er diese bei der Konzeption berücksichtigen kann. Ein typisches Standard Trainingsprogramm („off the shelf“) kann diese Basisvoraussetzung schon nicht mehr erfüllen. Jedes internationale Trainingskonzept sollte daher exakt auf die spezifische Situation eines Unternehmens ausgerichtet sein und darüber hinaus definierte Freiräume zur

zusätzlichen Anpassung an regionale Besonderheiten (Lokalisierung) haben. Diese Freiräume können den Verkaufsprozess betreffen (z.B. Neukundengewinnung oder Potenzialerschöpfung/Cross Selling bei Bestandskunden), die Absatzwege (z.B. Verkauf über Händler oder Direktvertrieb) oder Zielkundenauswahl bzw. Produktfokus und lokale Best Practices. Bei der Trainingskonzeption wirkt sich das vor allem bei den Vorbereitungsaufgaben der Teilnehmer sowie in Fallstudien, Übungen und Szenarien für Rollenspiele aus.

Der Anpassungsaufwand für die Trainingsmodule bzw. Lernpfade an die lokalen Rahmenbedingungen liegt erfahrungsgemäß bei ca. 20-30%.

In Landessprache

Nicht unterschätzen sollte man die kulturellen Besonderheiten. Auch wenn Basis-Gesprächskonzepte vielleicht vergleichbar sind, so kann es doch bei der Art und Weise, wie sie umgesetzt werden, gravierende Unterschiede zwischen den Ländern und Regionen geben. Selbst wenn die interne Unternehmenssprache Englisch ist, sollte die Trainingsdurchführung daher auch von Muttersprachlern gemacht werden, die in den jeweiligen Ländern bzw. Regionen leben und neben der Sprache auch die lokale Vertriebskultur beherrschen.

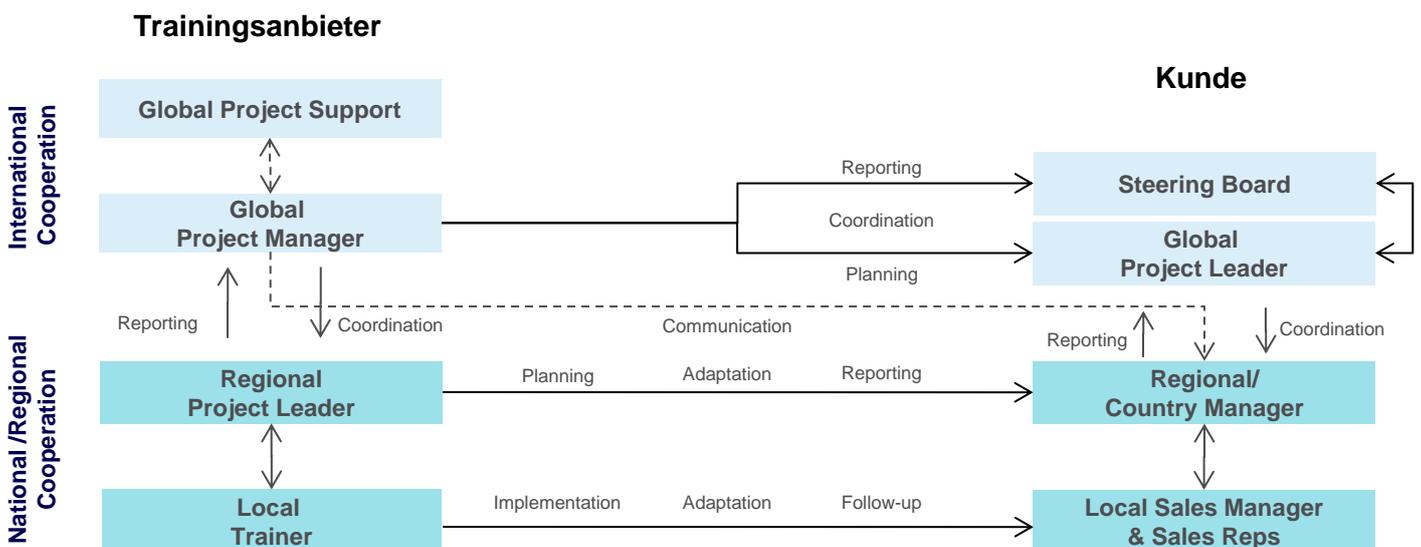
Die Projektorganisation

Eine internationale Trainingsinitiative braucht eine spezielle Projektleitung beim Unternehmen. Bei einem reinen internationalen Akademie-Programm, das verschiedene Qualifizierungsmodule umfasst, sollte auf jeden Fall für die Konzeptionsphase eine Projektleitung installiert werden bis das Management der Akademie in die bestehende Organisationsstruktur eingebettet ist. Bei einer grundsätzlichen Veränderung der Arbeitsweise bzw. strategischen Initiativen (z.B.

von Produkt- zum Lösungsverkauf oder spezielle Neukundenprogrammen) mit starkem Umsetzungsfokus ist eine Projektleitung auch für die gesamte Projektdauer erforderlich.

„Eine globale Trainingsinitiative braucht eine spezielle Projektleitung.“

Neben Zeitplan und Koordination der einzelnen Arbeitsschritte sollte die Projektleitung eine international besetzte Projektgruppe zusammenstellen, so dass von Anfang an jede relevante Region repräsentiert ist und ihre Anforderungen in das Projekt einbringen kann. Darüber hinaus agiert die Projektgruppe als Sparringspartner für den Trainingsanbieter bei der Detailkonzeption der einzelnen Trainingsmodule und Lernpfade. Bei der Durchführung des Trainings organisieren die einzelnen Projektgruppenmitglieder den Roll Out und koordinieren die Zusammenarbeit in den Ländern/Regionen (z.B. bei der Lokalisierung der Module). Der Trainingsanbieter sollte diese Organisation spiegeln und ebenso ein Projektteam mit einem zentralen Projektleiter und zentralem Design-Team, sowie regionalen (Lead-)Trainern zusammenstellen.



Anforderungen an den Trainingsanbieter

Es gibt in jedem Land eine Vielzahl von Verkaufstrainern. Die meisten arbeiten als sogenannte Einzelkämpfer. Teilweise gehören sie einem Trainer-Netzwerk an, das zwar internationale Mitglieder hat, aber meistens nicht über eine internationale Organisationsstruktur verfügt. Diese Netzwerke vermitteln einzelne Trainingsaufträge gegen eine Provision an ihre Mitglieder. Somit besteht oftmals keine kontinuierliche Zusammenarbeit und die meisten Trainer kennen sich nicht untereinander. Die Voraussetzungen für ein harmonisiertes internationales Training sind damit extrem schlecht.

Das gleiche gilt für lokale Trainingsinstitute, die fallweise im Ausland mit Kooperationspartnern zusammenarbeiten. Auch hier bestehen nicht die Basisstrukturen und die Expertise, die für eine erfolgreiche globale Umsetzung nötig sind.

„Lokale Trainingsinstitute verfügen nicht über die notwendigen Basisstrukturen für eine globale Umsetzung“

Es gibt nur sehr wenige Trainingsanbieter, die über eine globale Organisation mit eigenen Niederlassungen und Trainern verfügen und bereits zahlreiche internationale Trainingsprojekte erfolgreich umgesetzt haben. Aber gerade dieses organisatorische Rückgrat ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Trainingserfolg. Viele selbständige Trainer oder lokale Trainingsorganisationen sind gut, wenn sie ihre eigenen, bestehenden Trainings umsetzen. Inhalte und Persönlichkeit sind eng miteinander verwoben. Sie scheitern aber, wenn sie sich an ein „fremdes“ Trainingskonzept halten sollen. Auch gute Trainer müssen erst einmal

lernen, sich an eine Vorgabe zu halten, die landesspezifischen Besonderheiten zu integrieren, ohne das ursprüngliche Lernziel (Umsetzung einer strategischen Initiative, Verhaltensänderungen etc.) nicht aus den Augen zu verlieren und trotzdem ihre Persönlichkeit mit einzubringen.



Das erfordert u.a. eine gehörige Portion Disziplin, die unabhängige Netzwerke oft nicht einfordern können. Zudem müssen entsprechende Erfahrungen und eingespielte Prozesse für die Integration der Trainer in den Gesamtprozess (z.B. Briefing, Lokalisierung) vorhanden sein. Darüber hinaus muss es auch für das Management der internen Abläufe (z.B. Reporting der lokalen Aktivitäten) etablierte Strukturen geben. Dazu gehört auch die Gestaltung und Druck/Versand der Unterlagen bis hin zur Qualitätskontrolle und das Feedback über den Trainingsablauf an die Zentrale des Kunden.

Budgetplanung

Die internationalen Trainingsprogramme sind zwar wirksamer, aber nicht preiswerter als die Summe lokaler Initiativen. Natürlich gibt es Synergieeffekte, wie z.B. bei der Trainingskonzeption, die lediglich einmal zentral anfällt und nicht in jedem parallel Module konzipiert werden müssen. Auf der anderen Seite werden diese Synergien aber meist durch die höheren Durchführungskosten kompensiert, da qualifiziertere Trainer und eine übergreifende Koordination nötig sind.

Die meisten Unternehmen wollen nicht das komplette Budget zentral abrechnen, sondern auch die Länder – zumindest an den Durchführungskosten – beteiligen. Gute Trainingsanbieter sollten daher auch eine flexible Leistungsabrechnung anbieten können, die einen optimalen Mix aus lokaler und zentraler Abrechnung ermöglicht. So können z.B. unnötige „Withholding Tax“ oder ähnliche steuerliche Besonderheiten, die das Budget unnötig belasten, vermieden werden. Gerade hier haben international tätige Anbieter enorme Vorteile, da sie über „Legal Entities“ in den Ländern verfügen und somit den optimalen Mix von lokaler und zentraler Abrechnung unterstützen können.

„Es kommt daher entscheidend darauf an, die Länder oder Regionen frühzeitig in das Trainingskonzept zu integrieren.“

Sprechen Sie uns an, wenn Sie eine internationale Qualifizierungsmaßnahme im Vertrieb planen. In einem ersten honorarfreien Expertengespräch können wir gemeinsam viele offene Fragen beantworten.

Fazit

Internationale Verkaufstrainings erzeugen vor allem dann einen hohen „Return on Training“, wenn die hohen Anforderungen an Konzeption und Durchführung entsprechend umgesetzt werden und somit die lokalen Besonderheiten ebenso berücksichtigt werden, wie die zentrale Strategie. So empfindet jeder Teilnehmer das Training nicht als eine typische zentrale Maßnahme, die hoffentlich schnell wieder vorbei geht sondern als „sein“ Training.

SMART – DRIVING SALES SUCCESS

Lesen Sie im Interview mit Petra Hausmann, wie Die weltweite Qualifizierungsinitiative mit Linde Engineering und Mercuri erfolgreich und nachhaltig zum Abschluss geführt wurde.

→ Klicken Sie [hier](#).



Kontakt

Christian Peters
Leiter Marktentwicklung

Telefon:
+49 2132 9306-38

Email:
christian.peters@mercuri.de

www.mercuri.de

