

Auf den richtigen Mix kommt es an

Es gibt so gut wie keine klassischen Berufsausbildungen für Verkäufer. Die meisten sind Quereinsteiger mit einer kaufmännischen oder technischen Ausbildung. Die verkäuferischen Kernkompetenzen wie das Beherrschen von Überzeugungsprozessen oder die Analyse von Märkten und Kunden spielen meist keine Rolle. Aber auch erfahrene Verkäufer müssen regelmäßig qualifiziert werden. Denn Marktanforderungen und entsprechende Verkaufsansätze ändern sich kontinuierlich.

Holger Dannenberg

Es ist wie im Spitzensport: Auch die Top-Stars trainieren bis zu zweimal am Tag, um in engen Wettkämpfen die Nase vorn zu haben. Insofern reicht ein Vertriebstraining im Rahmen von Einführungsprogrammen neuer Mitarbeiter nicht aus, sondern sollte als wichtiger Bestandteil für die Entwicklung der gesamten Mannschaft gesehen werden. Wenn diese Maßnahmen dann noch einen konkreten Bezug zur Vertriebsstrategie des Unternehmens aufweisen, stärken sie nicht nur das Kompetenzprofil der Verkäufer, sondern leisten auch einen wichtigen Beitrag im Rahmen der Umsetzung dieser Strategie.

Die Bandbreite an Qualifizierungsformen im Vertrieb ist inzwischen hoch. Neben „Learning on the Job“, unterstützt durch Coaching bei Kundenbesuchen und klassischen Präsenz-Trainingsveranstaltungen, spielen Online-gestützte Qualifizierungssysteme wie E-Learning oder MOOC („massive open online courses“) eine immer größere Rolle. Hierdurch kann zumindest teilweise unabhängig von Zeit und Ort trainiert werden. Das Präsenztraining an sich wird dabei weiterhin seine Berechtigung haben. Gerade im Vertrieb ist die Anwendung von Wissen und Übertragung auf die eigene (Kunden-)Situation entscheidend. Dies kann nur erfolgreich durch Üben und Feedback sichergestellt werden, denn Menschen lernen durch Imitation, Vertrauen und Übung. Letztlich entscheidend sind aber nicht nur die Trainingsmedien/-formen, sondern vor allem der passgenaue Inhalt und die unternehmensspezifische, strategiekonforme Gestaltung des Lernprozesses.

„Gerade im Vertrieb ist die Anwendung von Wissen und Übertragung auf die eigene (Kunden-)Situation entscheidend.“

Die Gestaltung des Qualifizierungsprozesses

Lernen ist ein Prozess, der auf verschiedenen Ebenen abläuft und Zeit erfordert. Eine einzelne Veranstaltung allein oder ein E-Learning-Modul können diese Anforderungen in der Regel nicht erfüllen. Das gilt insbesondere im Vertrieb. Eine reine Wissensvermittlung reicht nicht aus. Entscheidend ist die Anwendung des Wissens in unterschiedlichen Markt- und Kundensituationen. Daher werden speziell im Vertrieb Qualifizierungsmaßnahmen heutzutage meist in Form von Lernpfaden gestaltet (siehe **Abbildung 1**). So ist der richtige Mix aus Wissensvermittlung und Umsetzungserfolgen („wie es geht“) gesichert.

Da die meisten Vertriebsmitarbeiter schon an zahlreichen Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben, steht am Anfang eines solchen Lernpfades oft eine Kompetenzanalyse. Dadurch können die richtigen Trainingsinhalte bestimmt und gleichzeitig die Teilnehmer aktiv involviert werden.



Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer Deutschland von Mercuri International und als Global Partner im internationalen Geschäft von Mercuri International eingebunden.

Holger Dannenberg
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de

Kerngedanke 1

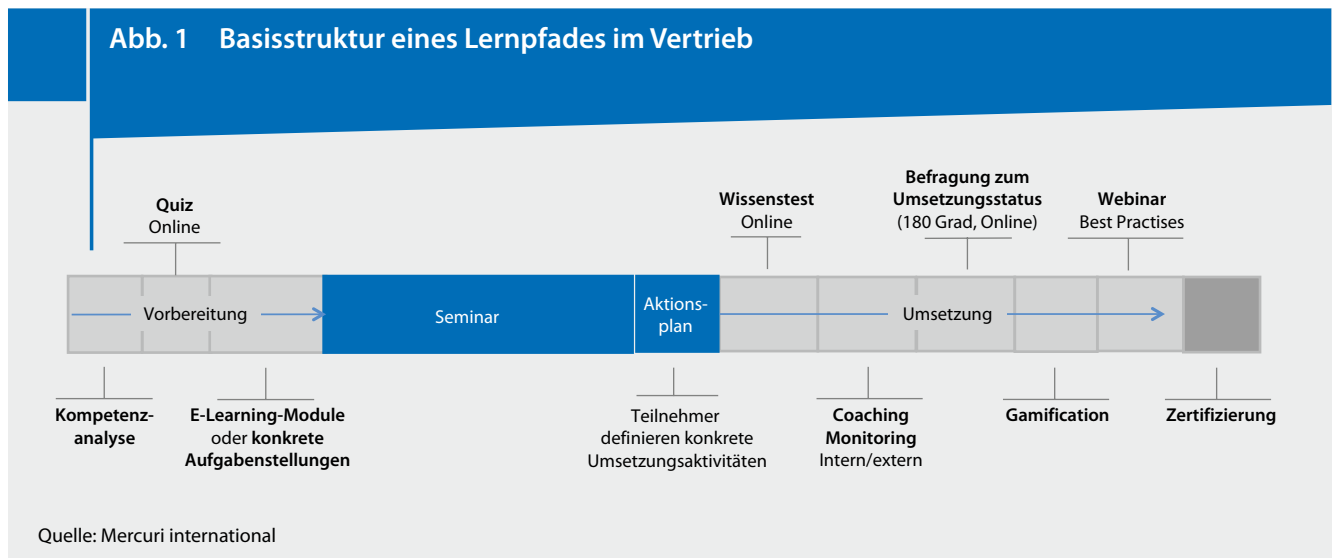
Qualifizierung im Vertrieb ist ein kontinuierlicher Prozess. Märkte ändern sich permanent und erfordern neue Vorgehensweisen.

Der zweite Schritt sind vorbereitende Informationen, die im Selbststudium bearbeitet werden können. Dadurch kann wertvolle Seminarzeit eingespart werden und der direkte Dialog mit den Teilnehmern konzentriert sich weniger auf die Wissensvermittlung, sondern mehr auf die Wissensanwendung und Übertragung auf die eigenen Kunden und Märkte. Die Bandbreite reicht dabei von kurzen E-Learning-Modulen (ca. fünf bis 15 Minuten), die Basiswissen zu den einzelnen Themen vermitteln, bis zur Bearbeitung von Fallstudien beziehungsweise Vorbereitung von konkreten Kundenfällen, die im Seminar weiter bearbeitet werden. Darauf folgen Seminare, entweder als Präsenzveranstaltung oder Online-gestützt als Webinar. Bei Seminaren sollte nicht die Wissensvermittlung, sondern die Wissensanwendung

„Nur die Führungskräfte können die Seminarinhalte ‚lebendig‘ halten, in Vertriebsmeetings integrieren, durch individuelle Coaching-Aktivitäten vertiefen und Aktionspläne monitoren.“

im Vordergrund stehen. 80 Prozent der Zeit sollten auf Diskussionen, Erarbeitung von konkreten Gesprächsbausteinen (Wertbotschaften, Schlüsselfragen, Übungen, Feedback) bzw. die Vorbereitung des Praxistransfers entfallen. Dazu erstellt jeder Teilnehmer am Ende einen konkreten, persönlichen Aktionsplan (zum Beispiel Definition von Wertbotschaften für Zielkunden beziehungsweise Umsetzungspläne für den Einsatz von neuen Vorgehensweisen oder Gesprächstechniken).

In der nächsten Phase geht es um die Anwendung in der täglichen Verkaufspraxis. Das ist der wichtigste und zugleich auch kritischste Punkt. Jetzt kommt es darauf an, die Qualifizierungsinhalte gegen den Druck des Tages-



geschäfts kontinuierlich anzuwenden. Dabei werden die im Seminar erstellten Aktionspläne nachverfolgt, Erfahrungen ausgetauscht (Best Practice Meetings) und ergänzende Informationen vermittelt. Immer häufiger wird dabei die Vertiefung des Wissens auch über Gamification unterstützt. Das sind Online-gestützte und mobil verfügbare „spielerische“ und interaktive Anwendungen wie Quizduell oder die Bearbeitung von Aufgabenstellung mit unterschiedlichen Schwierigkeits-Leveln („Leben“). Entscheidend für eine nachhaltige Umsetzung der Seminarinhalte sind allerdings die Führungskräfte. Nur sie können die Seminarinhalte „lebendig“ halten, in Vertriebsmeetings integrieren, durch individuelle Coaching-Aktivitäten vertiefen und Aktionspläne monitoren.

Abgeschlossen ist der Lernprozess, wenn sich die neuen Vorgehens- und Verhaltensweisen auch in den „Genen“ der Vertriebsmitarbeiter und des Unternehmens widerspiegeln. Bestimmte Verhaltensweisen werden nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst eingesetzt und neue Vorgehensweisen werden zum Beispiel im CRM-System oder Beurteilungssystemen erfasst und ausgewertet.

Der Aufbau der Qualifizierungsinhalte

Gerade im Vertrieb kommt es auf eine möglichst branchen-/unternehmens- und kundenspezifische Gestaltung der Lerninhalte an. Allgemeine und stan-

Zusammenfassung

Qualifizierung im Vertrieb ist eine permanente Aufgabe. Es geht nicht nur um eine Wissensvermittlung, sondern um eine Verhaltensänderung. Dafür muss ein Lernprozess gestaltet werden, der vor allem praxisbezogen ist und konkrete Umsetzungsaktivitäten beinhaltet. Es kommt auf den richtigen Mix von unterschiedlichen Aktivitäten an. Wichtig ist es, die Lerninhalte über einen längeren Zeitraum mit unterschiedlichen Medien und Maßnahmen zu vermitteln. In allen Phasen spielen die Führungskräfte eine besondere Rolle.

Ein Plädoyer für den Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen



T. Kollmann, H. Schmidt (Hrsg.)
Deutschland 4.0
 Wie die Digitale Transformation gelingt

2016. VIII, 186 S. 1 Abb. Geb.
 € (D) 24,99 | € (A) 25,69 | *sFr 26,00
 ISBN 978-3-658-11981-2
 € 19,99 | *sFr 20,50
 ISBN 978-3-658-13145-6 (eBook)

- Zeigt, wie ein digitaler Masterplan für Deutschland aussehen könnte
- Veranschaulicht, wie die aktuelle Digitale Transformation in unterschiedlichsten Branchen nachhaltig gelingen kann

Dieses Buch zeigt, wie Deutschland als führende Industrienation auch in der Digitalen Wirtschaft ein starker Player werden kann. Deutschland verfügt über unzählige Weltmarktführer in den klassischen Wirtschaftszweigen, bisher aber über keinen digitalen Champion.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer-gabler.de oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**

Kerngedanke 2

Lernen ist ein Prozess und kein Einmal-Event.

dardisierte Inhalte sind oft zu abstrakt oder im Einzelfall nicht sinnvoll beziehungsweise umsetzbar. Darüber hinaus überfordert der Transferprozess auf die individuellen Arbeitssituationen viele Vertriebsmitarbeiter. Übungen und Fallstudien sollten maßgeschneidert sein, sich auf typische Kundensituation und konkrete Produkte beziehen, Zahlen und Daten entsprechend angepasst sein sowie die Informationssysteme (CRM) des Unternehmens berücksichtigen. Grundsätzlich kann man dabei vier verschiedene Stufen der Individualisierung von Qualifizierungsinhalten unterscheiden (siehe **Abbildung 2**).

Die Stufe 0 beschreibt Standard-Inhalte und auch im Dialog mit den Teilnehmern wird nicht auf ihre spezifischen Arbeitssituationen eingegangen. In Stufe 1 versucht der Trainer die Inhalte im Dialog mit den Teilnehmern auf ihre Praxis zu übertragen. Aber auch diese Vorgehensweise ist kritisch zu sehen. Die Abhängigkeit von der individuellen Branchenerfahrung des Trainers, von seinem Engagement und dem der Teilnehmer ist zu groß. In Stufe 2 werden einzelne Fallstudien und Rollenspiele bereits unternehmensspezifisch vorbereitet und in Stufe 3 werden die Inhalte mit einer durchgängigen Fallstudie und unter Verwendung von unternehmensspezifischen Instrumenten (zum Beispiel CRM, Kalkulationsschemata) vermittelt.

Abb. 2 Stufen der Individualisierung von Qualifizierungsinhalten

	Standard kein Kundenbezug	1. Stufe Unternehmensbezug nur fallweise/spontan/interaktiv	2. Stufe Unternehmensspezifische Vorbereitung/Ausarbeitungen	3. Stufe 100% Integration in die Unternehmenswelt
Fallstudien	Allgemeine Szenarien	Übertragung von allgemeinen Szenarien auf Unternehmenssituation nur im Dialog mit den Teilnehmern	Vorbereitete Szenarien aus der Unternehmenswelt (Produkte, Kundengruppen)	Mehrstufige Fallstudien kombiniert mit Rollenspielen und vorbereiteten Szenarien aus der Unternehmenswelt (Produkte, Kundengruppen, CRM-Informationen)
Instrumente	Vorstellung von Instrumenten ohne unternehmens-/ teilnehmerspezifische Umsetzung	Unternehmensspezifische Anwendung von Standard- Instrumenten (Checklisten, Leitfäden, Buying Center Analyse, Beziehungsstabilität ...)	Unternehmensspezifische Anwendung von Standard- Instrumenten (Checklisten, Leitfäden, Buying Center Analyse, Beziehungsstabilität ...)	Entwicklung von kundenspezifischen Instrumenten (Checklisten, Leitfäden, Verkaufsprozessstrukturen, CRM-Integration ...)
Rollenspiele	Allgemeine Beispiele ohne direkten Unternehmensbezug	Rollenvorgaben werden spontan durch Teilnehmer festgelegt	Vorbereitete unternehmensspezifische Rollenbeschreibungen	Vorbereitete kundenspezifische Rollenbeschreibungen
Übungen, Gruppenarbeiten		Gruppenarbeiten, Übungen mit Praxisbezug (Positioning Statement, Fragetechniken, Einwandbehandlung)	Gruppenarbeiten, Übungen mit Praxisbezug (Positioning Statement, Fragetechniken, Einwandbehandlung)	Gruppenarbeiten, Übungen mit Praxisbezug (Positioning Statement, Fragetechniken, Einwandbehandlung)
Themen	Keine unternehmens- spezifische Anpassung	Keine unternehmens- spezifische Anpassung	Unternehmens- strategiespezifische Zusammenstellung der Trainingsthemen	Unternehmens- strategiespezifische Zusammenstellung der Trainingsthemen
Layout		Unternehmensdesign	Unternehmensdesign	Unternehmensdesign

Quelle: Mercuri International

Die Rolle der Führungskräfte im Seminar

Jede Qualifizierungsmaßnahme muss von den Vorgesetzten begleitet werden. Egal ob sie intern oder mit externer Unterstützung durchgeführt wird. Wenn die Führungskräfte nicht selbst als Trainer agieren, sollten sie zunächst im Rahmen der Vorbereitung, bei der Auswahl der Themen und der unternehmensspezifischen Ausgestaltung einbezogen werden. Aber auch im Seminar selbst sollte der Vorgesetzte eine aktive Rolle übernehmen. Oft wird argumentiert, dass die Teilnehmer eher gehemmt agieren, wenn Führungskräfte dabei sind. Wir können das aus unserer Praxiserfahrung heraus nicht nachvollziehen. Es ist vielmehr wichtig, dass die Vorgesetzten die Reaktionen, Fragen und Einwände ihrer Mitarbeiter erleben, verstehen, wie die Kollegen das Thema sehen und was sie dabei beschäftigt. Sie sollten zusätzlich als Co-Trainer agieren, Gruppenarbeiten und Übungen in Kleingruppen moderieren sowie lenkend in Diskussionen eingreifen. Die Führungskräfte gewöhnen sich so bereits an ihre spätere Coaching-Aufgabe.

Dafür ist natürlich eine spezielle Vorbereitung nötig. Die Vorgesetzten müssen vorab den genauen Seminarablauf kennen sowie Musterlösungen

„Allgemeine und standardisierte Inhalte sind oft zu abstrakt oder im Einzelfall nicht sinnvoll beziehungsweise umsetzbar.“

für Fallstudien und Checklisten für Rollengespräche erhalten. Wenn sie auf dem gleichen Wissensniveau wären wie die Teilnehmer, könnten sie im Seminar nicht ihre Führungsrolle wahrnehmen.

Vertriebscoaching

Coaching ist ein häufig benutzter Begriff und beschreibt eine Vielzahl von Aktivitäten. Bei der Qualifizierung im Vertrieb definieren wir Coaching als individuelles Praxistraining. Dieses Vertriebscoaching kann bereits am Schreibtisch, bei der Analyse eines Kunden oder bei der Vorbereitung von Kundenkontakten stattfinden. Meistens wird es aber im Rahmen von gemeinsamen Kundenbesuchen praktiziert. Die Rolle der Führungskraft ist dann die des Beobachters, der später ein Feedback gibt und mit dem Mitarbeiter diskutiert.

Für Vertriebsführungskräfte ist Coaching im Rahmen von Kundenbesuchen oft eine Herausforderung. Es ist zeitintensiv, sie sind selbst leidenschaftliche Verkäufer und können sich in einem Verkaufsgespräch nur schwer zurückhalten. Verkäufer fühlen sich kontrolliert und beobachtet.

Immer mehr Unternehmen legen daher konkrete Mengengerüste für Coaching-Aktivitäten von Führungskräften fest. In Trainings lernen sie, dass Coaching eine gemeinsame Arbeit an konkreten Praxisfällen ist. Es geht um die Entwicklung eines Mitarbeiters und nicht um seine Beurteilung. Dazu

Kerngedanke 3

Gerade im Vertrieb kommt es bei der Qualifizierung auf den Praxisbezug an – unternehmensspezifisch und strategiebezogen.

Handlungsempfehlungen

- Legen Sie vorab genau fest, was mit der Qualifizierungsmaßnahme erreicht werden soll, was sollen Mitarbeiter in Zukunft anders bzw. besser machen.
- Trainieren Sie an konkreten Praxisfällen aus Ihrem Unternehmen. Das ist eine entscheidende Voraussetzung für den Transfer in die tägliche Vertriebspraxis.
- Erstellen sie einen Lernpfad. Lernen ist ein Prozess und kein Einmal-Event.
- Nutzen Sie die Vorteile der Digitalisierung. Kombinieren Sie Präsenzveranstaltungen mit Onlineaktivitäten (Kompetenzanalysen, E-Learnings, Tests, Gamification).
- Begleiten Sie die Praxisumsetzung mit einem gezielten Vertriebscoaching.

Kerngedanke 4

Die Führungskräfte haben bei jeder Qualifizierungsmaßnahme eine Schlüsselrolle.

gehört eine gemeinsame Vorbereitung eines Kundentermins. Im Termin selbst muss sich die Führungskraft zurückhalten, sie ist nur Beobachter. Das sollte sich auch in allen Phasen des Kundenkontaktes widerspiegeln. Der Mitarbeiter geht vor, er sitzt näher am Kunden, er eröffnet das Gespräch und hat die Gesprächsführung. Auch in schwierigen Gesprächssituationen darf die Führungskraft nicht selbst aktiv werden. Fragen müssen konsequent an den Mitarbeiter zurückgegeben werden („Herr Meyer kann dazu sicher etwas sagen, er kennt Ihre Situation am besten“). Bei der anschließenden „Bordsteinkonferenz“, direkt nach dem Kundenbesuch, lenkt die Führungskraft das Gespräch mehr durch Fragen als durch eigene Stellungnahmen. Der Verkäufer sollte möglichst selbst Optimierungspotenziale erkennen und konkrete Verhaltensziele für die folgenden Kundenbesuche festlegen. So ist sichergestellt, dass er lernt, sein Verhalten auch ohne die Führungskraft sinnvoll zu reflektieren.

„Jede Qualifizierungsmaßnahme muss von den Vorgesetzten begleitet werden. Egal ob sie intern oder mit externer Unterstützung durchgeführt wird.“

Fazit

Qualifizierung im Vertrieb ist ein komplexer Prozess. Es reicht nicht, Verkäufer mal zu einem Seminar zu schicken. Auch wenn externe Trainer eingesetzt werden – verantwortlich für die Ausgestaltung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen ist die Führungskraft. Entscheidend sind der Praxisbezug und ein konkreter Umsetzungsplan, der konsequent nachverfolgt wird.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Qualifizierungsbedarf

Watzka, K.: Leistungssteigerung, in: Watzka, K.: Zielvereinbarungen in Unternehmen, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/11599998

Wittpahl, V., Arbeiten und Lernen, in: Berlin/Heidelberg 2017, Wittpahl, V.: Digitalisierung, www.springerprofessional.de/link/10736632