

Die Netflixisierung des Lernens im Vertrieb

Im Vertrieb sind im Zeitalter der Digitalisierung andere Fertigkeiten gefragt als früher. Präsenztrainings werden auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen, um die relevanten Kompetenzen zu erlernen. Allerdings sind auch neue Formate nötig, damit der enorme Weiterbildungsbedarf für Verkäufer sichergestellt werden kann.

Der Sturm der Digitalisierung zieht um die Firmensitze und stellt den Vertrieb vor immense Herausforderungen. Digitale Lösungen müssen anders verkauft werden, als das bisherige Portfolio und führen zudem zu neuen Einwänden und Fragen der Kunden. Neue Geschäftsmodelle und veränderte Vorgehensweisen (zum Beispiel Einsatz von künstlicher Intelligenz, Value Co-Creation) verlangen nach neuen Kompetenzen (zum Beispiel Integration von Social Media in den Selling Journey). Diese Fertigkeiten müssen auch erlernt und vermittelt werden.

Das Lernen wird für den Vertrieb zwingender, doch auf der anderen Seite sinkt die Zeit, die dafür zur Verfügung steht. Aktuelle Studien zufolge sind es lediglich 24 Minuten pro Woche. Zum Vergleich: Die Empfehlung fürs Zähneputzen lautet 28 Minuten. Wenn nicht bei der Zahnpflege Zeit eingespart werden soll, dann sind neue Programme und Formate nötig, um diesem Dilemma zu entkommen. Lernen muss sich – wie auch die Medienlandschaft (siehe Abbildung 1) – stärker als „On Demand“-Service verstehen. Früher gab es im Fernsehen lediglich drei Programme und gegen Mitternacht den

Sendeschluss. Durch den Einzug der privaten TV-Anbieter hat sich das Fernsehen gewandelt und es ist eine erstaunliche Vielfalt entstanden. Aktuell verändern Streaming-Dienste von Netflix, Amazon, Apple oder Maxdome das Fernsehverhalten. 24/7-Verfügbarkeit der Serien und Filme sowie das Abspielen auf diversen Endgeräten (Fernseher, Mobiltelefon, Tablet, PC) sind zum Standard geworden.

Dieser Standard sollte auch in Plattformen und Learning-Management-Systemen (LMS) für den Vertrieb gesetzt werden. Mit einem isolierten Programm aus Präsenztagen wird es schwierig, den Anforderungen im Vertrieb gerecht zu werden. Lernen ist nicht mehr länger eine Einzelmaßnahme, die ein spezielles Thema (zum Beispiel Lösungsverkauf) in den Mittelpunkt stellt. Vielmehr muss es stärker den Bezug zur täglichen Arbeit sicherstellen und den Verkäufern jederzeit ermöglichen, Ad-hoc-Wissen über diverse Lernressourcen in einer Plattform abzurufen. Die zur Verfügung stehende Zeit zum Lernen zerfällt für Verkäufer in der Regel in kleinere Einheiten. Durch permanenten und mobilen Zugriff kann diese Zeit effizient genutzt und eventuell sogar erhöht werden.

Kompakt

- Die Digitalisierung bringt enormen Weiterbildungsbedarf für den Vertrieb mit sich, doch die Zeit, neue Dinge zu lernen, ist im Vertrieb recht knapp.
- Lernressourcen zu kuratieren, wird zur wichtigen Aufgabe der Verantwortlichen für die Weiterbildung.
- Bots können als „Mentor“ den Lernprozess unterstützen, aber auch die Führungskräfte müssen das Lernen weiterhin begleiten.

Spielerisch mit moderner Technologie lernen

Lernen für den Vertrieb findet heute über verschiedene Wege statt und auch der Lernende selbst muss sein Verhalten umstellen. Abbildung 2 liefert einen Überblick über die Trends in der Weiterbildung. Wie bereits erwähnt, werden Präsenztrainings weiterhin wichtig sein. Allerdings steht dabei die reine Wissensvermittlung nicht im Mittelpunkt. Diese muss auf anderen Wegen (zum Beispiel E-Learning) sichergestellt werden.

Im Workshop selbst geht es um die Anwendung des Wissens, Erfahrungsaustausch und das Übertragen auf die kon-

kreten Verkaufssituationen. Hier kann die Kraft der Gruppe und die Erfahrung des Trainers genutzt werden, um einen optimalen Lernerfolg und Beitrag zu den Verkaufszielen zu sichern. Präsenztrainings sind somit eingebunden in weitere Lernaktivitäten. Idealerweise werden Gamification oder spielerische Elemente (Business Simulationen, Serious Games, Wissensspiele oder Ähnliches) genutzt, um die Motivation im Workshop selbst und über den gesamten Weiterbildungsprozess innerhalb der Lernplattform hochzuhalten.

Plattformen bündeln die Lernressourcen für den Verkäufer und bieten Möglichkeiten zur Reflexion und zur Überprüfung des Lernfortschritts. Ein rein linearer Lernpfad wie das klassische Fernsehprogramm ist für die Anforderungen im Vertrieb nicht mehr ausreichend. Der Lernende benötigt Zugriff auf eine Vielzahl von Einheiten, die er bedarfsgerecht und jederzeit nutzen kann (adaptives Lernen). Individuelle Evaluierung, Reflexion und Analyse der Trainingsaktivitäten sind dabei entscheidend, um zu vermeiden, dass Themen, die bereits erlernt worden sind, ein weiteres Mal behandelt werden müssen.

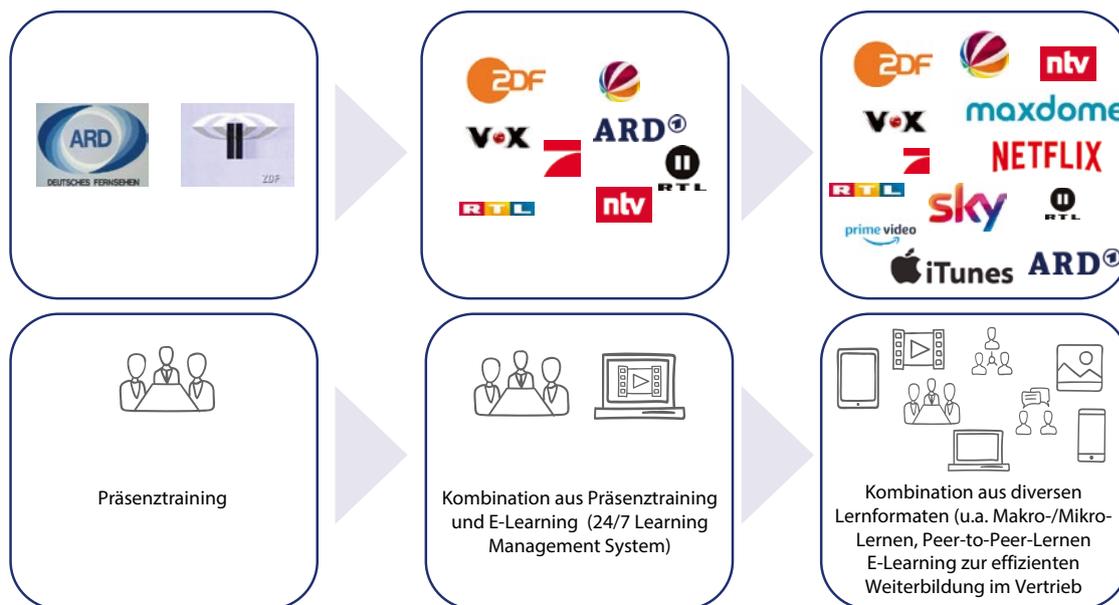
Die Attraktivität – und damit die Akzeptanz der Plattform – steht und fällt mit dem Kuratieren der Inhalte. Neben maßgeschneiderten Elementen (zum Beispiel E-Learning oder Videos) sollten auch Verknüpfungen zu weiteren (externen) Quellen, wie beispielsweise Youtube-Videos, TED-Talks oder Podcasts bereitgestellt werden. Findet der Verkä-



fer darüber hinaus noch nötige Ressourcen wie Angebots-Templates, Checklisten, Produkt- beziehungsweise Unternehmenspräsentationen, entfaltet die Plattform ihre volle Kraft als ein wichtiges Werkzeug für die tägliche Arbeit im Vertrieb.

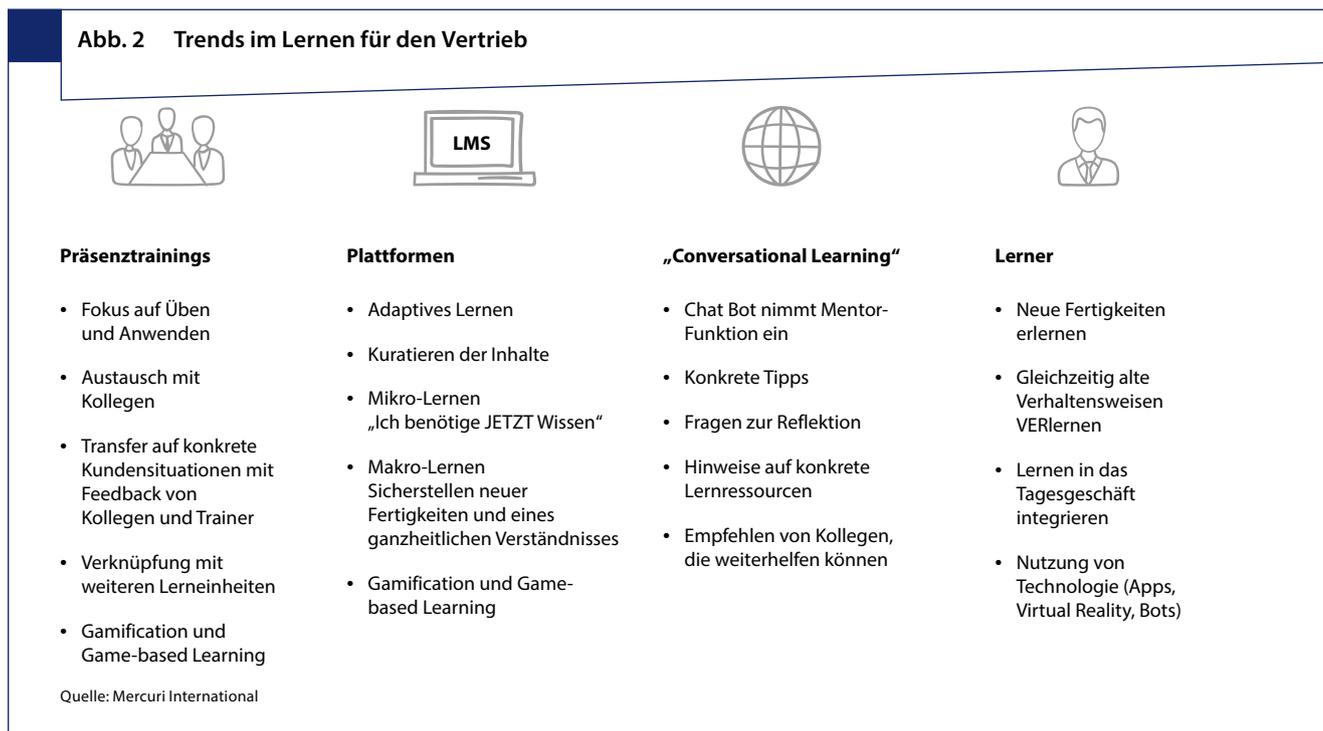
Damit bei der Menge an Inhalten keine Verwirrung und Orientierungslosigkeit entsteht, empfehlen sich die Strategien des digitalen Marketings. Eine moderne Lernarchitektur stellt diverse Inhalte und Formate themenspezifisch zusammen. Beispielsweise stehen Programme für neue Mitarbeiter, zur Einführung eines neuen Produktes oder für die Neukundenakquise bereit. Dazu werden Daten zum Nutzerverhalten und den Lernaktivitäten erfasst. So können intelligente Systeme individuelle Vorschläge zu relevanten Inhalten und Formaten liefern.

Abb. 1 Entwicklung der Lernformate (analog zum Fernsehverhalten)



Quelle: Mercuri International

Abb. 2 Trends im Lernen für den Vertrieb



Üblicherweise sind Learning-Management-Systeme und Lernpfade darauf ausgerichtet, konkrete Vorgehensweisen und Strategien im Vertrieb zu etablieren. Lösungsverkauf und Verhandlungstrainings sind typische Beispiele dafür. Verkäufer benötigen allerdings auch Ad-hoc-Hilfestellungen. So droht beispielsweise eine komplexe Diskussion zur Preiserhöhung oder eine Beschwerdesituation mit Kunden.

„Ich benötige jetzt Hilfe!“

Ein allumfassender Lernpfad hilft dann nicht weiter. Stattdessen bietet Mikro-Lernen die nötige Unterstützung. Es orientiert sich an konkreten, aktuellen Herausforderungen („Ich benötige jetzt Hilfe!“) und behandelt eine Idee pro Lerneinheit. Die Wissensvermittlung ist dabei stark visuell geprägt und enthält somit eher Infografiken oder Videos statt viel Text. Audio-Podcasts, die während der Reisezeit gehört werden können, eignen sich ebenfalls. Ein kleines Quiz, Lernspiele, Übungen zur Reflexion der eigenen Vorgehensweisen oder Erfolgsgeschichten bieten sich ebenfalls sehr gut als Elemente im Mikro-Lernen an. Ein mobiler Zugriff auf die Inhalte ist erfolgskritisch und die Länge sollte pro Einheit bei zwei bis drei Minuten liegen.

Im Gegensatz zum Mikro-Lernen steht das Makro-Lernen. Dabei steht das Entwickeln neuer Fertigkeiten und Sicherstellen eines ganzheitlichen Verständnisses im Vordergrund. Insofern sind hier E-Learning-Module, virtuelle Klassenräume, Präsenztrainings sowie komplexe Fallstudi-

en und Szenarien zu finden. Natürlich können Mikro-Lerneinheiten das Makro-Lernen ergänzen und so eine wichtige Rolle im Rahmen der Umsetzung einnehmen.

Inzwischen sind wir es gewohnt, dass wir unser Mobiltelefon fragen, wo das nächste Restaurant ist, wie das Wetter wird oder beispielsweise Google-Assistant-Reservierungen beim Frisör, Restaurant oder für den Mietwagen übernehmen lassen. Chatbots etablieren sich zudem im Marketing und Kundenservice. Warum nicht auch als Service für den Vertrieb? Sales-Bots können einen dialogorientierten Lernprozess unterstützen („Conversational Learning“). Sie stellen konkretes Fachwissen bereit und können im Frage-Antwort-Dialog oder in Drill-and-Practice-Übungen das Lernen im Vertrieb unterstützen. Sie sind somit Lernpartner und der gute Freund, mit denen Lernerfolge überprüft oder Gelerntes sich weiter erschließen, üben und vertiefen lässt.

Dialogorientiertes Lernen per Sales-Bot

Zudem können aktuelle Aufgabenstellungen oder Probleme mit dem Sales-Bot „diskutiert“ werden. „Wie bekomme ich mehr Neukunden“, „Wie setze ich höhere Preise durch?“, „Wie schaffe ich noch das Quartalsziel?“. Der Verkäufer bekommt dann kontextabhängige und dialogorientierte Reaktionen per Chat oder Sprache:

- konkrete Hinweise auf Basis von Erfolgsfaktoren der Kollegen,
- Fragen, um die eigene Vorgehensweise zu reflektieren,

- tiefergehende Fragen, um die Ursache des Problems zu identifizieren,
- Hinweise auf Lernressourcen und weitere Wissensquellen sowie
- Empfehlungen von Kollegen, die ähnliche Fragestellungen erfolgreich gemeistert haben.

Durch den Einsatz von Predictive Analytics und Machine Learning kann der Sales-Bot mit dem Verkäufer in Kontakt treten, bevor dieser die Fragen stellen würde: „Du hast morgen einen Termin zur Angebotspräsentation. Hier sind ein paar Tipps mit denen vergleichbare Angebote gewonnen wurden.“ Statt sich also in das Lernportal einzuloggen und Kurse zu absolvieren oder nach relevanten Elementen zu suchen, bietet der Sales-Bot ein persönliches Coaching mit 24/7-Verfügbarkeit. Dem Vertrieb bieten sich somit neue Optionen, individuell den Lernprozess zu unterstützen und den Anforderungen an Lernen im Unternehmen bezüglich Flexibilität, Zugänglichkeit und Mehrwert für den Verkäufer gerecht zu werden.

Verlernen wird ebenso wichtig wie Erlernen

Mit einem Bot zu kommunizieren und sich das Lernprogramm wie beim Netflix-Zugang kuratieren zu lassen, wird für viele zu Anfang ungewohnt sein. Allerdings wird es helfen, die knappe Ressource „Zeit“ effizient fürs Lernen zu nutzen und so weiterhin das Wissen und die Fertigkeiten aktuell zu halten. Bereits vor rund 2.500 Jahren war der chinesische Philosoph Lao Tzu überzeugt: „Um Wissen zu gewinnen, füge jeden Tag etwas hinzu. Um Weisheit zu erlangen, entferne jeden Tag etwas.“ Es ist also für die Weiterentwicklung im Vertrieb entscheidend, dass der Verkäufer bereits erlernte Verhaltensweisen aufgibt. Das klingt deutlich einfacher, als es ist. Doch nicht umsonst steht bei der Straßenüberquerung in London „Look right“, um Unfälle zu vermeiden. Dem Menschen fällt es schwer, einmal gelernte Muster abzulegen und sich den neuen Vorgehensweisen zu öffnen. Jeder, der ein Software-Update mit veränderten Funktionen und Menü-Struktur erlebt hat, kennt diese Herausforderung. Hier sind die Führungskräfte gefragt, den „Verlernprozess“ beispielsweise mit Coaching zu unterstützen. Die folgenden Meilensteine sind dabei wichtig:

1. Verstehen, dass die bisherige Vorgehensweise nicht mehr effektiv ist.
2. Neue Vorgehensweise verstehen.
3. Verfestigen der neuen Vorgehensweise.

Eine Lernplattform kann helfen, diese Schritte effizient zu bestreiten. Insbesondere bei Schritt 2 und 3 liefern Mikro- und Makro-Lerneinheiten wertvolle Impulse und Unter-

stützung. Durch die Reise- und Wartezeiten im Vertrieb nimmt das individualisierte Lernen eine viel stärkere Rolle ein. Neben den auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenen Mikro- und Makro-Einheiten, die permanent im Zugriff sind, wird die Technologie zur virtuellen Realität (VR) an Bedeutung gewinnen. Programme für VR-Brillen bieten den Verkäufern diverse Möglichkeiten, neue Fertigkeiten zu üben und zu verfestigen. So können Präsentationen gehalten, Wertbotschaften vorgetragen oder Messegespräche in einer (realistischen) virtuellen Umgebung ebenso geübt werden, wie die Reaktion auf Einwände und Fragen von Kunden. Eine Analytik-Software (zum Beispiel mit Zugriff auf IBM Watson) kann direkt Feedback über die Sprechgeschwindigkeit, Blickkontakt, Füllwörter oder die Nutzung der richtigen Argumente geben.

Die Digitalisierung verlangt nach neuen Fertigkeiten und Vorgehensweisen beim Verkäufer, damit er sich weiterhin den Applaus der Kunden sichern kann. Durch den Einsatz von neuen Technologien in Lernplattformen und einem veränderten Fokus in Präsenztrainings bekommt der Vertrieb die nötige Unterstützung, sich weiterzuentwickeln. Da das Trainieren und Lernen immer individueller wird, muss sich der Verkäufer auch mit den neuen Lernformaten und Technologien auseinandersetzen. Zudem gilt es, alte Vorgehensweisen zu verlernen und nicht in die vertrauten Muster zurückzufallen. Die Unterstützung der Führungskräfte für die neue Art des Lernens ist dabei nötig, damit sie ihre volle Kraft entfalten kann. ■



Autor

Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus, sowie MBA-Dozent für das Fach „Sales Management“.

E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de



SpringerProfessional.de

Vertriebstraining



Hermann, T., Hirschle, S., Kowol, D., Rapp, J., Resch, U., Rothmann, J.: Auswirkungen von Industrie 4.0 auf das Anforderungsprofil der Arbeitnehmer und die Folgen im Rahmen der Aus- und Weiterbildung, in: Andelfinger, V. P., Till Hänisch, T. (Hrsg.): Industrie 4.0, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12095310

Wunderlich, M., Hinsch, M., Olthoff, J.: Spitzenleistung durch Exzellenz im Vertrieb, in: Wunderlich, M., Hinsch, M., Olthoff, J.: Kann Ihr Vertrieb einen Airbus landen? Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16764362