

Digitales Lernen bringt den Vertrieb nach vorne

Um in der komplexen hybriden Welt wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben, müssen Vertriebsmitarbeiter regelmäßig und intensiv trainiert werden. Klassische Präsenztrainings wurden während der Pandemie virtuell ersetzt. Neue Formate müssen jedoch den Beweis ihrer Wirksamkeit und Akzeptanz erst noch antreten.

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Monaten gezwungenermaßen gelernt, neu zu denken: Home-Office-Strukturen und neue Kommunikationstools wurden eingeführt und haben sich mehr und mehr etabliert. Auch in der neuen Normalität wird vieles von dem übernommen, was in der Pandemie überlebenswichtig war. Virtuelle und digitale Formate sind aus dem Vertriebsalltag nicht mehr wegzudenken. Der Bedarf für neue Kompetenzen hat sich beschleunigt. Mitarbeiter im Vertrieb müssen sich anpassen, lernen und weiterentwickeln. Das Home Office hat seinen Schrecken verloren und wird auch künftig wichtiger Bestandteil der Arbeitswelt im Vertrieb sein. Das zeigt eine vom Energieversorger Eon jüngst in Auftrag gegebene Untersuchung. Wer digital verkaufen will, sollte auch die digitalen Optionen und Kommunikationsformen beherrschen.

Eine im Frühjahr 2021 durchgeführte Studie von Mercuri International, an der 63 Unternehmen teilgenommen haben, belegt diese Aussage. Sie unterstreicht, dass „Remote“, also das Verkaufen und Führen aus der Distanz, als wichti-

ges Weiterbildungsthema dominiert. Neue Geschäftsmodelle und veränderte Vorgehensweisen, etwa die Integration von Social Media oder der Künstlichen Intelligenz, müssen erlernt werden. Das Lernen für den Vertrieb wird nicht nur wichtiger, sondern auch dringender. Gleichzeitig sinkt die Zeit, die dafür verfügbar ist. Diese Trends verlangen nach neuen Formaten, folglich werden Unternehmen auch beim Lernen nicht in alte Routine zurückkehren können.

Entwicklungen im Learning und Development für den Vertrieb

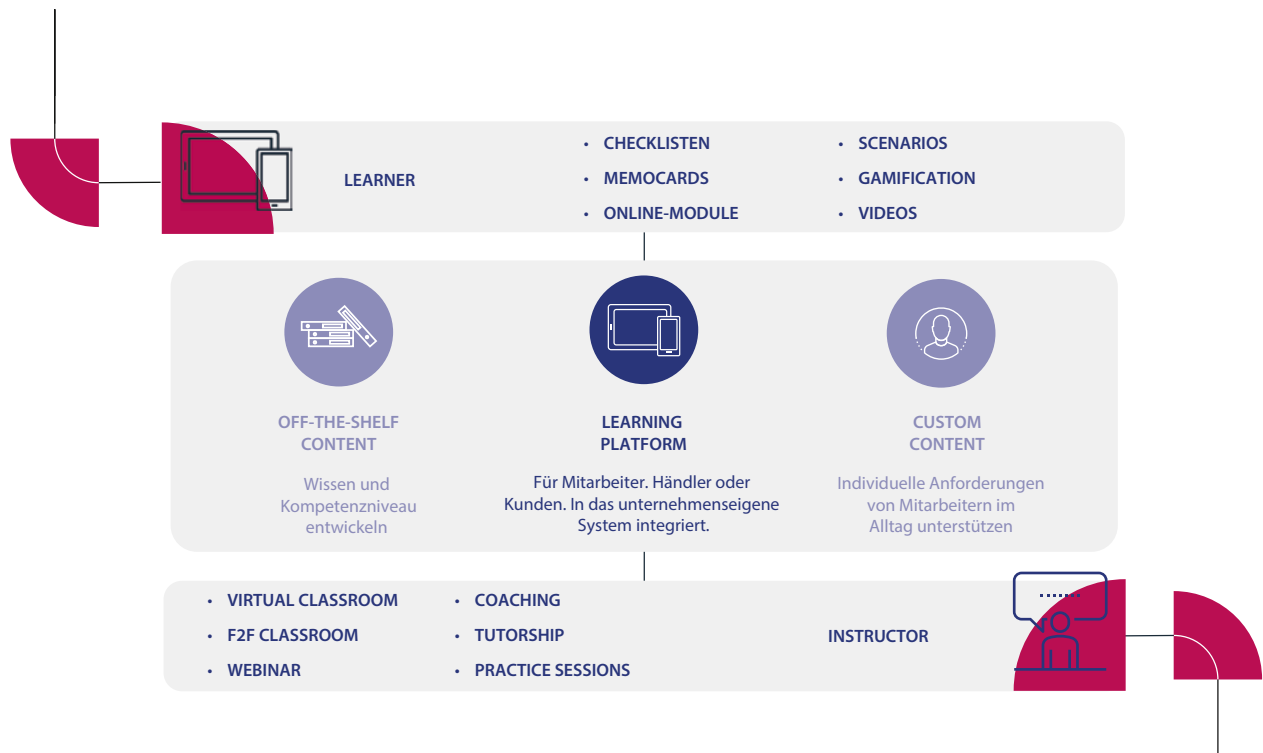
Folgende Trends kristallisieren sich laut der in der Studie befragten Experten unter anderem heraus:

- Digitale Lernformen gewinnen an Bedeutung. Motto: Schnelles Lernen ohne Wartezeiten. Die Möglichkeit, ortsunabhängig Inhalte zu vermitteln, wird ein absolutes Muss.
- Lernen muss künftig stärker als „On-Demand“-Service verstanden werden. Die verfügbare Zeit zum Lernen teilt sich in kleine Sequenzen auf und hilft, Herausforderungen des Vertriebsalltags besser und schneller zu meistern. Digitale Bibliotheken mit E-Learning-Einheiten werden wichtiger.
- Isolierte Programme in Form von Präsenzveranstaltungen verlieren an Bedeutung, denn sie werden den neuen Anforderungen an den Vertrieb nicht mehr gerecht. Der Bezug zur täglichen Arbeit muss stärker hergestellt und dem Verkäufer ermöglicht werden, Wissen schnell abrufen zu können. Präsenztrainings dienen dazu, sich praxisnah auszuprobieren und auszutauschen. Wissensvermittlung steht dabei nicht länger im Vordergrund. Blended Learnings, also die Kombination aus digitalen und analogen Formaten, werden daher deutlich stärker nachgefragt werden.

Kompakt

- Um in der komplexen digitalen hybriden Welt wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben, müssen Vertriebsmitarbeiter regelmäßig und intensiv trainiert werden. Der dafür erforderliche Einsatz an Ressourcen wird unterschätzt.
- Die Kombination aus Macro- und Micro-Learning hilft, sowohl die individuellen aus dem Arbeitsalltag entstehenden wie auch die strategischen, durch Trainer zu begleitenden Anforderungen an das Lernen zu integrieren.
- Die Lizenz zum Lernen war nie günstiger zu erwerben als aktuell.

Abb. 1: Die integrierte Lernumgebung unterstützt dabei, unterschiedliche, individuelle Anforderungen zu erfüllen



Quelle: eigene Darstellung

- Durch den Einsatz von Predictive Analytics und Machine Learning werden so genannte Sales Bots mit dem Verkäufer in Kontakt treten und ihn individuell persönlich, auf Wunsch rund um die Uhr coachen und unterstützen. Chatbots personalisieren automatisierte Inhalte rund um den Vertrieb. Die Einführung und fortschreitende Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz haben Chatbots auf ein Level gebracht, da sie inzwischen weitaus mehr können als noch vor einigen Jahren. Vor allem im Vertrieb werden sie künftig mehr und mehr angewendet werden.
- Verlernen wird ebenso wichtig wie das Erlernen. Es wird für die Weiterentwicklung der Verkäufer entscheidend sein, erlernte Verhaltensweisen aufzugeben und neue auszuprobieren. Nur so werden sie künftigen Anforderungen gerecht. Dieser neue notwendige Prozess muss durch Führungskräfte entsprechend begleitet werden.

Die hier exemplarisch aufgezeigten Trends zeigen, dass der Vertrieb einerseits neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernen muss, andererseits aber auch mit synchronen Formen des traditionellen und neuen Lernens und Entwickelns (Blended Learning) versorgt werden muss. Die Lizenz zum Lernen erhält, wer neue digitale Formate integriert und dann anwendet.

Herausforderungen bei neuen digitalen Trainingsansätzen

Ausgelöst durch die vergangenen Monate, die für viele Vertriebler überwiegend im Home Office stattfanden, ist die Bereitschaft, digitale Werkzeuge zu nutzen, deutlich gestiegen. Es gab und gibt keine Alternative, um mit Kunden und Kollegen zu kommunizieren. Die Tools sind vertrauter geworden, die Angst vor dem Neuen ist gewichen. Gleichzeitig lässt sich aber auch eine gewisse digitale Müdigkeit feststellen.

„Die Lizenz zum Lernen bekommt, wer neue digitale Formate integriert und anwendet.“

Dazu haben Herausforderungen geführt wie zum Beispiel das Gefühl der Isolation bei vielen Mitarbeitern, Belastung durch fließende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben, weniger Teamgefühl und Teamgeist, sinkende Motivation und Produktivität, Unzuverlässigkeit der technischen Systeme, Angst vor dem Verlust der Privatsphäre, ständige Erreichbarkeit. Und jetzt noch digital lernen? Hier sind die HR-Manager aufgefordert, analoge und digitale Formate ausge-

wogen einzusetzen. Gleichzeitig werden Führungskräfte ihre Mitarbeiter eng begleiten und als Vorbild agieren müssen. Sie sind im Vertrieb die entscheidenden Impulsgeber der Umsetzung beziehungsweise Veränderung.

Die Lizenz zum Lernen mit How-to-Videos und interaktiven Lerneinheiten

Die Zufriedenheit von Lernenden hängt im starken Maß davon ab, ob sie die Möglichkeit erhalten, sich mit anderen Teilnehmern auszutauschen und wie kompetent die Inhalte vermittelt werden. Um die eigene Leistung signifikant zu verbessern, sind Lerngeschwindigkeit und die Möglichkeit, diese zu beeinflussen, besonders wichtig. Fragt man Mitarbeiter, wann sie etwas gelernt haben, so ist die Antwort oftmals: „innerhalb der letzten Stunden.“ In den meisten Fällen waren es frühere Fertigkeiten oder Wissen für eine akute Herausforderung oder eine spezielle Aufgabenstellung. Insofern kann dann der Lernerfolg auch unmittelbar eintreten. Unternehmen sollten für das so genannte Micro-Learning („Ich muss jetzt etwas wissen“) entsprechende Plattformen und Inhalte zur Verfügung stellen. Das können kurze How-to-Videos, Checklisten, Memokarten oder interaktive Lerneinheiten sein. Für den Vertrieb oder Customer Service bieten sich beispielsweise digitale Elemente zu aktuellen Kundeneinwänden oder die Erfolgsfaktoren zur Preisnennung und -verteidigung an.

„Nie war es günstiger und einfacher, dem Vertrieb neue digitale Lernformate anzubieten und die Akzeptanz dafür zu erhalten.“

In dem Fall weiß der Lerner auch konkret, nach welchen Inhalten er suchen muss. Micro-Learning allein wird jedoch nicht ausreichen, um die Job-spezifischen Aufgabenstellungen und Herausforderungen zu meistern. Kompetenzen für Value-/Solution Selling oder Remote Selling kann man sich nicht in einem dreiminütigen Video aneignen. Zudem weiß der Lerner im Zweifel noch gar nicht, nach welchen Inhalten er suchen muss, um die relevanten Fertigkeiten zu lernen.

Im so genannten Macro-Learning kommen deshalb kuratierte Lernpfade zum Einsatz, die dem Lerner eine Struktur und die benötigten Inhalte vorgeben. Angereichert werden diese Macro-Learning-Lernpfade mit Reflexionsfragen oder Wissenschecks. Oft werden virtuelle oder Präsenztrainings kombiniert, um das Üben und beispielsweise den Transfer auf den eigenen Kunden zu sichern. Die Abbildung

auf Seite 43 fasst die Lernumgebung der Zukunft zusammen, indem sowohl die individuellen Bedürfnisse des Lerners berücksichtigt werden, aber auch die in einem kuratierten Lernpfad definierten Inhalte, die durch einen Trainer oder Instructor begleitet werden.

Digitales Lernen sollte für jedes Unternehmen einfach sein, zeitsparend sowie effektiv. Nie war es günstiger und einfacher, dem Vertrieb neue digitale Lernformate anzubieten. Selbst langjährige Mitarbeiter, die sich auf ihre jahrelangen Erfahrungen und unzähligen Verkaufstrainings berufen, haben durch die Pandemie gelernt, dass sie schnell dazulernen müssen, um für das eigene Unternehmen und die Kunden wertschöpfend zu bleiben. Die Technik ist ihnen inzwischen außerdem wesentlich vertrauter, sodass die Bereitschaft, digital und analog zu lernen, deutlich gestiegen ist und weiter steigen wird. ■

Hinweis: Details der Studie „Trends im Learning & Development 2021“ können per E-Mail bestellt werden unter david.kirchmann@mercuri.de



Autor

Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen in Meerbusch. Das Unternehmen betreibt seit 2018 ein digitales Learning Center in Mailand/Italien.

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de



Digital Learning



Huckemann, M., Krug, Th.: Wenn der Wind des Wandels weht, in: Sales Excellence Nr. 6/2021, Wiesbaden 2021
<https://go.sn.pub/wTGmY4>

Redemann, M.: Die Netflixierung des Lernens im Vertrieb, in: Sales Excellence Nr. 7-8/2019, Wiesbaden 2019
<https://go.sn.pub/EhhF3H>