

## FORTBILDUNG

# Den Erfolg des Trainings sicherstellen

Den Vertriebsmitarbeiter eben mal auf ein Seminar geschickt, dann wird es schon mit seiner Performance – wer so kurzfristig denkt, braucht sich nicht zu wundern, wenn die positive Wirkung ausbleibt.

VON MANFRED SIEG\*

**V**erkaufen ist eine der anspruchsvollsten beruflichen Tätigkeiten. Dabei ist Verkaufen genauso wenig gleich Verkaufen wie Ballspiel nicht gleich Ballspiel ist. Tennis, Golf, Fußball oder Basketball wird auf unterschiedlichen Spielfeldern mit unterschiedlichen Hilfsmitteln nach unterschiedlichen Regeln gespielt – obwohl sie unter »Ballspiel« eingeteilt werden könnten. Trotzdem erfordert jedes dieser Spiele eine mehr oder weniger intensive Ausbildung und kontinuierliches Training. Was jedoch jedem Sportfan einleuchtet, scheint in Sachen Verkauf weniger selbstverständlich.

Bei den meisten Unternehmen steht Effektivität und Effizienzsteigerung im Vertrieb ganz oben in der Aufgabenliste. Allgemein verbringt ein Vertriebsmitarbeiter im Außendienst maximal 25 Prozent seiner Arbeitszeit mit dem Kunden. Oder anders ausgedrückt, pro Jahr stehen dem Verkäufer netto rund 50 Arbeitstage zur Verfügung, um Kunden durch den

\*MANFRED SIEG ist geschäftsführender Gesellschafter der Verun GmbH und Vorsitzender der Fachgruppe Verkauf im BDVT.

Verkaufsprozess zum Abschluss zu führen und das Umsatz- und Renditeziel zu erreichen.

Viele Verkaufszyklen dauern vom Erstgespräch bis zum Auftrag eher neun als drei Monate und erfordern mehrere Gespräche mit dem Kunden. Wer im Verkauf hoch produktiv und erfolgreich sein will, muss nicht nur Spaß am Verkauf haben und mit Menschen umgehen kön-

## EINE SOLIDE AUS- UND WEITERBILDUNG IST UNABDINGLICH.

nen. Es gehört auch eine solide Aus- und Weiterbildung in der Fach- und Methodenkompetenz sowie der sozialen und personalen Kompetenz dazu. Denn, wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.

Investitionen in die Aus- und Weiterbildung des Personals haben die höchste Rendite, wenn folgende Aspekte zusammenkommen und im Einklang sind:

1. Das übergeordnete Unternehmensziel, in dessen Kontext die Weiterbildungsmaßnahme steht, ist dem Trainings Teilnehmer und dem Trainer bekannt und wird von beiden adaptiert.



*Ob sie das Gelernte später dauerhaft in die Praxis umsetzen? Mitarbeiter während eines beruflichen Trainings.*

2. Das Trainingsziel ist konkret und messbar definiert.

3. Der Teilnehmer versteht die Weiterbildungsmaßnahme als Chance, seinen künftigen Erfolg zu steigern und bringt sich aktiv ein.

4. Der Trainer vermittelt nicht nur den Lernstoff, sondern holt die Teilnehmer bei ihrem Wissensstand sowie ihrem beruflichen Alltag ab und adaptiert deren Herausforderungen.

5. Die Führungskraft begreift Weiterbildungsmaßnahmen als ein notwendiges, kontinuierliches Investment für die Potenzialentwicklung und Erfolgssteigerung. Entsprechend verantwortungsbewusst engagiert sie sich vor, während und nach der Trainingsmaßnahme.

Die Weichen für den Erfolg einer Weiterbildung oder eines Trainings werden bereits lange vor der Maßnahme gestellt. Dabei befinden sich die Führungskraft als Vertreter der Geschäftsleitung, der Verkäufer als Repräsentant des Unter-



## DEN TRAININGSERFOLG SICHERN

### Vor dem Training:

Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren das Trainingsziel und einen Bericht vom Training sowie Kurzvorstellung des Gelernten.

### Während des Trainings:

- Zu Beginn und am Ende des Trainings geben die Teilnehmer per Fragebogen Auskunft über ihren Kenntnisstand. Damit lässt sich später prüfen, inwieweit das Training greift.
- Die Teilnehmer führen ein Trainingstagebuch, in das sie ihre Erkenntnisse und geplanten Praxismaßnahmen eintragen. Das bildet die Grundlage für ihren späteren persönlichen Trainingsplan.
- Jeder Teilnehmer erstellt eine Checkliste mit den von ihm geplanten konkreten Änderungen im Verhalten und der Gesprächsführung.
- Darüber hinaus beantwortet sich jeder Teilnehmer auf einer Seite (so genannte »Power Page«) folgende fünf Fragen:
  1. Warum ist das Training/Thema für meinen Erfolg wichtig?
  2. Was will ich künftig anders/besser machen?
  3. Wie will ich künftig anders/besser arbeiten oder mich verhalten?
  4. Wer kann mich nach dem Training bei der Verhaltensänderung am besten und wie unterstützen?
  5. Ich bin mit dem Trainingserfolg zufrieden, wenn ich was erreicht habe?
- Auf Basis der Checkliste und den Antworten zu den fünf Fragen schreibt der Teilnehmer einen Brief an sich selbst. Darin werden die in den ersten drei Monaten nach dem Training beabsichtigten konkreten Umsetzungsmaßnahmen kurz beschrieben.
- Der fertig kuvertierte Brief wird vier Wochen nach dem Training vom Trainer an den Teilnehmer gesendet. Wenn dann der Teilnehmer seine Pläne mit der Realität der vergangenen vier Wochen vergleicht, bekommt er erfahrungsgemäß einen starken zusätzlichen Impuls zum Üben, Üben, Üben.

Welche Eigenschaften einen guten Verkaufs- und Vertriebsleiter auszeichnen, hat der Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer e. V. auf seiner Homepage [www.bdvt-vqn.de](http://www.bdvt-vqn.de) in einem pdf-Dokument »Berufsbild\_Verkaufs-\_und\_Vertriebsleiter.pdf« hinterlegt.

Eine Liste der beruflichen und fachlichen Qualifikationen, die der BDVT für Vertriebs- und Verkaufsleiter erarbeitet hat, steht auf [www.salesbusiness.de](http://www.salesbusiness.de) unter der Rubrik »Weblinks« für Sie bereit.

nehmens und der Trainer als Experte für Personalentwicklung in einem engen Zusammenspiel. Je besser sie aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt agieren, desto wahrscheinlicher wird eine Personalentwicklungsmaßnahme erfolgreich durchgeführt.

Bei unternehmensinternen Trainings sollte in jedem Falle eine Führungskraft die Begrüßung machen und möglichst auch an der Schlussbesprechung teilnehmen. Dies unterstreicht gegenüber den Mitarbeitern das Interesse des Managements und die Bedeutung der Personalentwicklung. Bei größeren Organisationen empfiehlt sich ein Pilotseminar, an

### VIELE TRAININGSMASSNAHMEN HABEN NUR EINE ALIBIFUNKTION.

dem alle relevanten Vertriebsführungskräfte teilnehmen. Auf diese Weise können noch Optimierungen erfolgen. Aber noch wichtiger ist, dass die Führungskräfte konkret wissen, wie die Trainings laufen und was bei den Mitarbeitern realistisch erreicht werden kann.

Häufig glauben Führungskräfte und Mitarbeiter keine Zeit für Weiterbildung zu haben, weil sie ja die knappe Zeit für das Verkaufen benötigen, um die immer herausfordernder werdenden Ziele zu erreichen. Dabei kommen dann Trainingsmaßnahmen heraus, die zeitlich viel zu knapp bemessen sind, nur eine

Alibifunktion haben, eine zu hohe Erwartung an das Trainingsergebnis erhalten und dem Teilnehmer kaum weiterhelfen.

Um auch langfristige Erfolge sicherzustellen, sollten Unternehmen einige Punkte beachten. Die drei wichtigsten sind erfahrungsgemäß:

### 1. Die Formulierung eines realistischen und messbaren Trainingsziels:

Bei der Frage, was im Training erreicht werden soll, geht es einerseits um das Anspruchsniveau und andererseits um die Ausgangssituation und Vorkenntnisse der Teilnehmer. »Miss es oder vergiss es!«, lautet die Devise. Sollen die Teilnehmer ihr Wissen erweitern, neue Dinge kennenlernen oder etwas selbst professionell tun können? Immer dann, wenn es um das Tun geht, ist Training angesagt. Das heißt, die Teilnehmer üben Verhaltensweisen oder Gesprächsführungstechniken ein. Das erfordert mehr Zeit und Wiederholung und ist etwas ganz anderes, als Produkt- oder Marktkenntnisse zu erwerben.

### 2. Die Identifikation der Teilnehmer mit dem Trainingsziel und ihre aktive Mitarbeit:

Der Trainingserfolg hängt ne-

ben der Trainingsqualität wesentlich von der Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der Teilnehmer ab. Hier ist die Einsicht des Mitarbeiters und die Führungs- und Managementkompetenz des Verkaufsleiters gefragt. Führen heißt, die richtigen Dinge zu tun. Managen heißt, die Dinge richtig zu tun – insbesondere in der Personalarbeit.

## PERSONAL GILT ALS DIFFERENZIERUNGSFAKTOR.

Wie wir wissen, ist in fast allen Branchen das Personal der entscheidende Differenzierungsfaktor. Unternehmen können sich glücklich schätzen, wenn sie Mitarbeiter und Führungskräfte haben, deren Anspruch es ist, zu den Besten zu gehören und mit Mittelmäßigkeit nichts zu tun haben wollen. Rückschlüsse darauf gibt auch die Formulierung eines realistischen und messbaren Trainingsziels (siehe Punkt 1).

### 3. Die Begleitung der Mitarbeiter bei der Umsetzung der im Training erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten.

Genau hier sparen fälschlicherweise die

meisten Unternehmen. Bekanntlich ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Den geborenen Verkäufer gibt es genauso wenig wie den Verkäufer, der angeblich alles verkaufen kann. Trainingserfolge stellen sich auch erst dann dauerhaft ein, wenn das Wissen und Handeln in Fleisch und Blut übergegangen ist. Und das erfordert üben, üben und nochmals üben. Es rechnet sich in jedem Fall, wenn bereits beim Trainingsauftrag auch die Maßnahmen zur Transfersicherung verabredet werden. Auf diese Weise lässt sich ein nachhaltiger wirkendes Trainingsprogramm aus Übungs- und Praxisfällen entwickeln.

Häufig wird die Höhe der Trainingskosten bemängelt. Dies geschieht in vielen Fällen aus Unkenntnis oder mangelndem Erfolgswusstsein. Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen nach oben beschriebener Muster kosten nichts, sondern die Unternehmen verdienen unterm Strich daran! Meist reicht schon ein einziger Auftrag, den der Teilnehmer zusätzlich gewinnt, und die Kosten sind mehr als nur eingespielt. Und das ist doch das Minimalziel einer Trainingsmaßnahme, oder? ←

## DEN TRAININGSERFOLG SICHERN

### Nach dem Training:

- Der Teilnehmer berichtet seiner Führungskraft sowie den Kollegen über das Training und stellt seine oben genannte Power Page vor.
- Training on the Job erfolgt am besten in Begleitung eines Beobachters (zum Beispiel Kollege, Führungskraft oder Trainer) mit anschließendem strukturierten Feedback. Das Feedback wird anhand der im Training erstellten Checkliste durchgeführt. Wichtig ist, dass der Beobachter als »passiver« Begleiter agiert und nicht die Gesprächsführung mit dem Kunden übernimmt.
- Kombinierte Vertriebstrainings, mit erstem Teil als Workshop

und zweitem Teil als Feldtraining konzipiert, steigern den Erfolg am meisten.

- Freitagnachmittag-Übung: Alle zwei bis vier Wochen trifft sich das Vertriebsteam mit seiner Führungskraft und übt anhand konkreter Kundensituationen Gesprächsführung, Angebotspräsentation oder Vorteil-Nutzen-Argumentation. Diese Übungen auf Basis des »gesunden Menschenverstands« haben folgende Vorteile:
  1. Es fördert den Teamgeist.
  2. Jeder Teilnehmer lernt von den anderen.
  3. Reale Kundensituationen werden vorher intern durchgespielt.

Dabei entstehen gerade aus den Beiträgen der Kollegen häufig überzeugendere Vorgehensweisen und Argumentationsketten.

4. Fehler, die vor dem realen Kundenkontakt erkannt und beseitigt werden, steigern den Erfolg.
5. Der Verkaufsleiter bekommt ein besseres Gespür für seine Mitarbeiter und das Geschäft.
- Drei Monate nach dem Training erfasst der Verkaufsleiter erneut per Selbstauskunft des Teilnehmers dessen Selbsteinschätzung bezüglich des Trainingseffektes. Dies dient neben der Erfolgskontrolle gleichzeitig als Basis für ein Gespräch über vertiefende Maßnahmen.

