

# Verkäufer-Tetris

**Steigende Anforderungen an Verkäufer bedeuten steigende Anforderungen an die Verkäuferausbildung. Bei knappen Ressourcen ist der Besuch klassischer Trainings nicht unbegrenzt möglich. Moderne Lernmedien können hier eine sinnvolle Ergänzung bieten.**

Text: Peter Pokorny

**L**ernen ist wichtig – auch im Verkauf, kein Zweifel. Die meisten Führungskräfte im Vertrieb werden das wohl ohne Zögern bestätigen. Über die Inhalte sowie die Art und Weise der Aus- und Weiterbildung von Verkäufern herrscht hingegen schon weit weniger Einigkeit. Was dann tatsächlich in der Praxis an Bildung und Training stattfindet, war immer schon ein riesiges Feld unterschiedlichster Angebote mit ebenso unterschiedli-

cher Wirksam- und Sinnhaftigkeit. Gerade in den letzten Jahren ist die Vielfalt der Ausbildungsmöglichkeiten durch die Entwicklung elektronischer Lernmedien noch weiter gestiegen. Was also ist sinnvoll? Und wo ist besser Vorsicht geboten?

## Lernziele und -inhalte

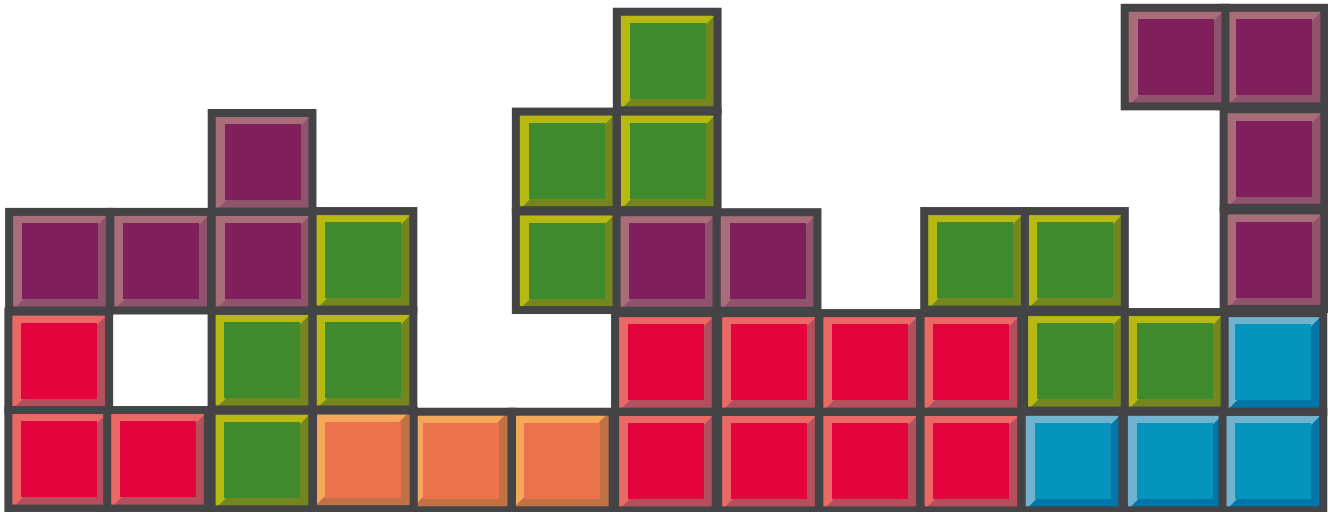
Grundsätzlich muß man sich vor der Konzeption von Ausbildungsmaßnahmen über die Lernziele im Klaren sein. Das klingt trivial, die Praxis zeigt aber, daß eine ausreichende Analyse der benötigten Kompetenzen der eigenen Verkäufer gerne übersprungen wird. Die klassische Differenzierung zwischen Fachkompetenz (Know-how zum Produkt, zur Kundensituation und zum Wettbewerb) und Soft-Skills (Gesprächsführung, emotionale Intelligenz) bietet sich als Grundkonzept an: Beim fachlichen Know-how handelt es sich um Wis-

sen, bei den Soft-Skills um Können.

Wissen zu vermitteln ist eine gänzlich andere Herausforderung, als das Können zu trainieren. Bewusste Verhaltensänderungen zu erzielen ist in der Regel wesentlich mühsamer und langwieriger, entsprechende Übungsphasen sind unumgänglich.

Auf schmerzhaft Weise erfährt dies jeder junge Mensch, der Autofahren lernt. Man kann noch so intensiv die Straßenverkehrsordnung studieren, sich die Bewegungsabläufe von linkem und rechtem Fuß, von richtigem Lenken und vom sanften Schalten einprägen – bis man alleine auf den Straßenverkehr losgelassen werden kann, muss man üben, üben und nochmals üben. Erst so werden die Abläufe mit der Zeit halbwegs beherrschbar. Um in weiterer Folge zu einem routinierten Autofahrer zu werden, der auch in Ausnahmesituationen rasch und automatisiert richtig reagiert, vergehen laut Studien

- » Leser:** Führungskräfte mit Fortbildungsverantwortung, Verkäufer mit Bildungshunger
- » Inhalt:** Möglichkeiten und Grenzen elektronischer Lehr- und Lernhilfen
- » Level:** ●●●○○



noch ein paar hunderttausend Kilometer Fahrpraxis. Beim verkäuferischen Können ist das sehr ähnlich.

### Besondere Herausforderungen im Verkäufertraining

Über Jahrzehnte war das klassische Präsenztraining, also Schulung oder Seminar, die erste Wahl. Vor allem im fachlichen Bereich wurde es gerne noch angereichert mit Phasen des Selbststudiums, z.B. dem Lernen aus Skripten und Büchern.

Im Bereich der Soft-Skills konnten die Trainingsmethoden im Rahmen des klassischen Präsenz-Seminars im Laufe der Jahre stark optimiert werden. Man sollte im übrigen dennoch vorsichtig bleiben. Selbst heute orientieren sich nicht alle Angebote an modernen pädagogischen Konzepten.

Die besondere Herausforderung bei der Qualifikation von Verkäufern besteht nicht in der inhaltlichen und me-

thodischen Gestaltung eines Trainings, sondern in einer Reihe von systembedingten Erschwernissen: Im Einzelhandel beispielsweise erlaubt akute Personalknappheit keine längere Abwesenheit der Mitarbeiter vom Geschäft. Die traditionell hohe Fluktuation hemmt die Investitionsfreudigkeit der Firmen in Schulungsmaßnahmen generell. Logistische Probleme, wie die oft weit verstreute Lage von Filialen einer Shopkette, tun ihr übriges.

Im Außendienst erschwert neben der Reisetätigkeit vor allem die Abwesenheit in der Kundenbetreuung den Schulungsbesuch. Im Gegensatz zum Einzelhandel kann ein Außendienst- oder Key-Account-Betreuer aufgrund der persönlichen Kundenbeziehung nicht so leicht kurzfristig ersetzt werden.

Aus pädagogischer Sicht kommt beim klassischen Präsenztraining das Problem des großen Wissensverlustes hinzu: Innerhalb von nur zwei Monaten nach dem Seminar gehen bis zu 75% des neu

erworbenen Wissens wieder verloren. Generelle Zweifel an der Sinnhaftigkeit von Seminaren sind die Folge. Dabei sprechen wir hier nur vom Wissensverlust. Um die dauerhafte Integration von neu erlerntem Verhalten (beispielsweise durch eine gezielte Frage Einwände von Vorwänden zu unterscheiden) dürfte es noch schlechter bestellt sein. ▶



AUTOR

Mag. **Peter Pokorny** ist Wirtschaftspsychologe mit langjähriger Erfahrung in der fachlichen und verkaufsbezogenen Aus- und Weiterbildung von Vertriebsorganisationen. Derzeit ist er als Vorstand-Stellvertreter bei der VBC Medien AG für die Integration moderner Lernmedien in die Produktpalette von VBC verantwortlich.  
Direkter Draht: pokorny@vbc.at

## Elektronische Rettung?

Diese Überlegungen haben im Rahmen des ersten eLearning-Booms Ende der 1990er Jahre sehr schnell zu neuen Lösungsversuchen im Verkaufstraining geführt. Die Euphorie unter Personal- und Ausbildungsverantwortlichen war riesengroß. Die eierlegende Wollmilchsau schien gefunden. Der Fall, der dann folgte, war tief.

Einerseits weil die Internetblase platzte und viel Geld und Kreativität aus dem Anbietermarkt genommen wurde. Andererseits weil rund ums Thema eLearning aufgrund der fehlenden Erfahrung viele Anfängerfehler begangen wurden. So konzentrierte man sich beispielsweise anfänglich sehr stark auf die Gestaltung von Learning-Management-Systemen („LMS“), also von Plattformen für die späteren eLearning-Inhalte. In technische und administrative Spezifikationen (Berechtigungsmodelle, Reportingtools, Schnittstellendefinitionen zu anderen EDV-Systemen etc.) floß eine Unmenge an Ressourcen.

Allein, die Gestaltung vernünftiger Inhalte wurde vernachlässigt. Nicht selten standen dann investitionswillige Konzerne mit einem tollen LMS da, Inhalte konnten sie ihren Mitarbeitern keine oder nur wenig taugliche bieten. Nicht überall wo eLearning draufstand war auch wirklich elektronisches Lernen drin: Ein downloadbares Skriptum ist noch lange kein sinn-

volles eLearning, der Lernvorteil gegenüber der klassischen gedruckten Version nicht gegeben. Darüber hinaus waren auch die technischen Möglichkeiten noch nicht ausreichend für wirklich gute Anwendungen. Geringe Bandbreiten bei der Datenübertragung verhinderten eine ansprechende optische Gestaltung der Inhalte.

Die Entwicklungen dieser ersten Jahre führten zu einer herben Enttäuschung bei Entscheidern und Usern. Die Akzeptanz sank, und auch heute noch hat eLearning mit dem schlechten Image aus der Anfangszeit zu kämpfen. Immer noch trifft man auf Vertriebsverantwortliche, die davon überzeugt sind, daß „meine Leute kein Interesse an eLearning haben. Das haben wir schon versucht, das macht aber keiner!“. Ist also eLearning im Vertrieb überhaupt nicht brauchbar?

## Moderne Lernmedien in der Verkäufersausbildung

Die Entwicklung von eLearning ist einer Wellenbewegung unterlegen. Nach dem Boom und der darauf folgenden Skepsis kann man in den letzten Jahren wieder etwas frischen Wind erkennen. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen fordern stärkere Effizienz auch in der Vertriebs-Ausbildung. Außerdem – und das ist die wirklich gute Nachricht – tut sich auch aus pädagogischer Sicht im eLearning-Bereich einiges.

Trotz des nach wie vor bestehenden Zweifels zeigt sich wieder stärkeres Interesse an den Angeboten – oft allerdings aus der Motivation, damit teure Präsenztrainings einzusparen. In der fachlichen Aus- und Weiterbildung gibt es dazu bereits erfolgreiche Beispiele. Was das Training der Soft-Skills angeht, empfiehlt sich eine tiefergehende Betrachtung.

eLearning hat sich deutlich weiterentwickelt – nicht nur was die Gestaltung der Inhalte angeht, sondern auch im Hinblick auf die Umgebungsfaktoren wie die Ausbildungskonzepte in welche eLearning eingebunden sein kann. So steht dem Vertriebsverantwortlichen heute ein ganzes Bündel an Tools für die Ausbildung seiner Verkäufer zur Verfügung:

- Klassisches Präsenztraining, in Kurs- oder Seminarform
- Coaching zur Unterstützung des Praxistransfers des Gelernten
- eLearning klassisch (Selbststudium)
- Business-TV (immer öfter als Teil von klassischem eLearning)
- eLearning, synchron (virtuelles Klassenzimmer, Videokonferenzen etc.)
- angeleitetes Selbststudium (Bücher, Hörbücher, diverse Übungsmedien, Praxistransferübungen)
- Plattformen zum Erfahrungsaustausch wie Foren

## Fachtraining

Die fachliche Aus-, besonders aber die Weiterbildung entwickelt sich stark in Richtung neuer Lernmedien bzw.

**Training, Zertifizierung und Begutachtung**



# qualityaustria

Erfolg mit Qualität

**97% empfehlen unsere Lehrgänge weiter**



Quality Austria ist akkreditiert vom BMWFJ.

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrierte Managementsysteme</li> <li>■ Risikomanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität, Umwelt und Sicherheit</li> <li>■ Business Excellence</li> </ul>
---	--

Fordern Sie jetzt Ihr Kursprogramm 2009 an!

**Quality Austria**  
 Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)



# INTERVIEW

Anni Koubek, Innovation, Science and Education, Quality Austria



**Frau Koubek, unsere Welt wird immer virtuel-  
ler, neue Medien – Stichwort XING oder Twitter  
verändern unser Kommunikationsverhalten  
offenbar grundlegend. Ist eLearning daher der  
Weg der Zukunft?**

Natürlich hat dieser Trend auch das Verkäuferle-  
ben stark verändert. Informationen für den Vertrieb  
sind teilweise nur noch elektronisch verfügbar. Die  
Reaktionszeiten werden kürzer. Angebote per Post  
werden immer mehr zur Ausnahme. Da ist es nahe-  
liegend, diese Medien, die der Verkäufer schon aus  
seinem Arbeitsalltag kennt, auch für seine Trainings  
und Fortbildungsmaßnahmen einzusetzen.

**Hat sich Lernverhalten grundlegend geändert?**

Zum Teil sicher. Es geht bei eLearning oder  
auch Blended Learning nicht nur um die Frage,  
wie kann ich Wissen in die Köpfe der Lernen-  
den hineinbekommen. Vielmehr steht die Fra-  
ge im Vordergrund: Wie kann ich Lernprozesse  
unterstützen.

**Was heißt das konkret?**

Mit elektronischen Medien lassen sich beispielswei-  
se individuelle Lerneinheiten zusammenstellen, die  
Sie sowohl am Computer im Büro, am Notebook  
oder auch am Handheld abarbeiten können. So  
lassen sich Pausen oder unerwartete Unterbrechun-  
gen nutzen. Wenn sich beispielsweise ein Termin  
verschiebt, kann eine Mikrolerneinheit eingebaut  
werden.

**Wobei natürlich jeder Mensch anders lernt ...**

Richtig. Manche lernen eher alleine aus Büchern,  
andere eher in der Gruppe. Gerade hier bieten  
elektronische Medien ungeahnte Möglichkeiten.  
Stichwort: Colaborative-Learning. Virtuelle Lern-  
gruppen können sich kurzfristig zusammenschlie-  
ßen und bei Problemen weiterhelfen oder Feedback  
geben.

**Sind somit die elektronischen Medien und das  
Konzept von eLearning eine Bedrohung für den  
Trainer-Beruf?**

Nein, auf keinen Fall. Für die Mehrzahl der Men-  
schen ist das Lernen in einer Kleingruppe, deren  
Teilnehmer alle auf ähnlichem Niveau sind, mit  
einem erfahrenen Trainer die beste Lernvorausset-  
zung. Das gilt erst recht im verhaltensbezogenen  
Lernen. Elektronische Medien erleichtern nur die  
Interaktion mit dem Trainer. Lerngruppen werden  
sich in Zukunft vermehrt virtualisieren, denn der-  
artige Lernformen sind kostengünstig umzusetzen.  
Bei reinem Wissenslernen kann zwar die Lehrintel-  
ligenz in ein Lernprogramm gepackt werden, doch  
je differenzierte die Reaktionsmöglichkeiten des  
Programms auf die Aktivitäten des Benutzers sein  
sollen, desto teurer wird natürlich auch die Pro-  
grammentwicklung. Daher rechnen sich derartige  
Anwendungen erst ab einer relativ hohen Zahl an  
Nutzern.

**Frau Koubek, danke für das Gespräch!**

verschiedene geistige Fähigkeiten des Lernenden wie etwa  
seine analytischen Skills angesprochen. Allein das Wich-  
tigste – nämlich die Übernahme des Gesehenen auf das  
eigene automatisierte Verhalten – wird dabei völlig ausge-  
lassen. Es darf also generell bezweifelt werden, daß eine  
reine elektronische Auseinandersetzung mit dem Thema zu  
(dauerhaften) Verhaltensänderungen führen kann.

## Lösungsansätze aus der Praxis

Neben der allgemeinen Weiterentwicklungen der einge-  
setzten Methodik innerhalb des Präsenztrainings und der  
Gestaltung der eLearnings sind bei der Suche nach sinn-  
vollen Lösungen im Verkäufertraining derzeit zwei vielver-  
sprechende Ansätze zu beobachten:

### 1. Echtes Blended Learning als Integration verschiedener Methoden

Als Blended Learning wird allgemein der gemeinsame Ein-  
satz von Präsenztraining und eLearning verstanden. Ein sol-  
ches Modell kann einen Zusatznutzen bieten, aber nur, wenn  
die Inhalte und Methoden pädagogisch aufeinander abge-  
stimmt sind. Moderne Konzepte gehen noch weiter, denn sie  
verstehen unter Blended Learning eine echte Verzahnung ver-  
schiedenster Methoden unter Berücksichtigung der inhaltli-  
chen Anforderungen und der Bedürfnisse des individuellen  
Lerners.

In der Fachliteratur taucht inzwischen der Begriff „Echtes  
Blended Learning“ auf. Mit echtem Blended Learning lassen  
sich im Verkaufstraining die Vorteile des Präsenztrainings  
für die Verhaltensänderung mit jenen anderer Lernmethoden

(Coaching, eLearning, Bücher etc.) kombinieren. Die Lernintensität kann ohne Verlängerung der Präsenzphasen gesteigert werden. Die Überlegung, daß eine kurze aber regelmäßige Beschäftigung mit den Lerninhalten über einen längeren Zeitraum hinweg die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltensänderung und die Nachhaltigkeit des Lernerfolges signifikant steigern kann, erscheint aus pädagogischer Sicht logisch.

Wichtig ist eine echte Integration der verschiedenen Lernmethoden, d.h. das gesamte Curriculum muss einen logischen Aufbau aufweisen, die Methode zum Inhalt passen, und der Praxisbezug gegeben sein: Im Präsenztraining lernen die Teilnehmer Inhalte zur Fragetechnik und üben anhand von Beispielen aus der eigenen Verkaufspraxis. Sie vereinbaren mit dem Trainer individuelle Aufgaben für die Phase nach dem Training. Eine dieser Aufgaben kann die Wiederholung und Vertiefung des Themas Fragetechnik mittels eLearning sein, idealerweise in interaktiver und auch spielerischer Form (es soll ja Spaß machen!).

Im dritten Schritt folgt eine Übung zum Praxistransfer: Beispielsweise die Aufgabe, für sich eine neue Bedarfsfrage zu entwickeln und in der Praxis auszuprobieren. In einer später folgenden zweiten Präsenzphase, oder auch im virtuellen Klassenzimmer, wird der Einsatz der neuen Bedarfsfrage mit dem Trainer reflektiert, gegebenenfalls die Frage noch weiter präzisiert.

Grundsätzlich kann in manchen Bereichen durch den Einsatz von Blended Learning sogar eine Reduktion von Präsenzphasen ohne Verlust der Ausbildungsqualität erzielt werden. Im Bereich der Soft-Skills sind Ansätze, die zu großzügig auf praktische Übungsphasen verzichten jedoch mit Vorsicht zu genießen.

## 2. Integration von Fach- und Verkaufsschulungen

Bei der laufenden fachlichen Qualifikation wird immer öfter die verkäuferische Komponente in die Schulung (Präsenztraining wie eLearning) mit aufgenommen. Das ist vor allem dann sinnvoll, wenn bei den Vertriebsmitarbeitern ein gewisses verkäuferisches Kompetenzniveau bereits vorhanden ist. So kann beispielsweise eine Informationsveranstaltung zum neuen Produkt neben den Produktspezifikationen auch die entsprechende Bedarfsanalyse für die Verkaufsgespräche beinhalten. Beide Inhalte können dann gleich gemeinsam geübt werden. In der Praxis scheitern solche Ansätze übrigens weniger am fehlenden Interesse der Verkäufer, als an der jeweiligen Ausrichtung der Informationslieferanten. Produktmanager sind selten so verkaufsauffin, daß sie das verkäuferische Know-How mitliefern könnten, Verkaufstrainer meist zu weit weg vom Produktwissen.

Wird ein solcher Trainingsansatz aber bereits im Vorfeld entsprechend geschickt geplant, kann der Lerneffekt im Gegensatz zur klassischen Produktschulung deutlich gesteigert werden, da der Transfer des Know-Hows in die berufliche Praxis der Teilnehmer enorm erleichtert wird. ■

# NOCH NIE

WAR ES SO EINFACH,  
SEINEN TRAUMJOB ZU FINDEN.

AUßER ALS ASTRONAUT

VIELLEICHT. ABER SONST

WIRKLICH ALLES.

FINDEN SIE JETZT DEN PASSENDEN JOB AUF  
DER NEUEN WEBSEITE VON MONSTER.AT.



monster.at

Ihr neues Leben ruft™