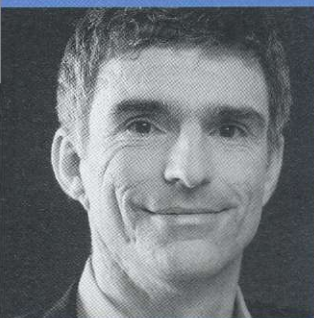


**HIER LESEN SIE ...**

- welche Trainingsmethoden welche Rolle spielen,
- welche Kompetenzen im Vertriebstraining vermittelt werden sollen,
- was ein Verkaufstrainer bieten sollte,
- welche Maßnahmen im Trend liegen.



**Christian Herlan**

Dr. Kraus & Partner,  
Bruchsal:

„Leider erfolgt die Verkäuferausbildung heute viel zu unstrukturiert. Bei der Ausbildung der Verkäufer, die häufig für Millionenumsätze verantwortlich sind, wird weitgehend ein ‚Learning by Doing‘ praktiziert.“



Foto: ©brocative / fotolia.com

# Zwischen Präsenz- und Distanztraining

Gabi Böttcher

Die Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften spielt im Vertrieb eine große Rolle. Doch wo liegen die Schwerpunkte der Qualifizierungsmaßnahmen, worauf kommt es heute an im Vertriebstaining? salesbusiness lässt Weiterbildungsexperten über die Trends von heute und morgen zu Wort kommen.

Die Weiterbildung im Vertrieb ist gekennzeichnet durch immer neue Entwicklungen und Tendenzen. Vor einigen Jahren etwa war es das Thema E-Learning, das von vielen Experten als der Zukunftstrend schlechthin identifiziert wurde. Die hohen Erwartungen haben sich nicht ganz erfüllt. Präsenztraining spielt nach wie vor die dominierende Rolle unter den Weiterbildungsformen, wie die Studie „Training in Europa 2011“ des Weiterbildungsinstituts Cegos ermittelt hat (siehe

Grafik „Trainingsformen“ auf Seite 11 oben). Doch auch wenn noch immer mehr als 90 Prozent der europäischen Mitarbeiter traditionell im Seminarraum geschult werden - eine gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber elektronischen Lernmethoden kann durchaus registriert werden.

So verbrachten zum Beispiel 44 Prozent der von Cegos befragten Angestellten im virtuellen Schulungszimmer. Als führende Methode beim Lernen auf Distanz dominiert E-Learning die Weiterbildung (siehe Grafik „Long-Distance-Training“ auf Seite 11 unten). „E-Learning hat sich etabliert“, meint Hartmut Jöhnk, Geschäftsführer von Cegos Deutschland (siehe auch Kurz-Interview auf Seite 10). „Gerade für internationale Unternehmen ist die Weiterbildung via E-Learning optimal. Online-Module bieten die Möglichkeit, Mitarbeiter - und auch Führungskräfte - individuell, bedarfsgerecht und zielorientiert zu schulen. Und das auch weltweit, unabhängig von Zeit, Ort und Sprache.“

## Die Grenzen von E-Learning

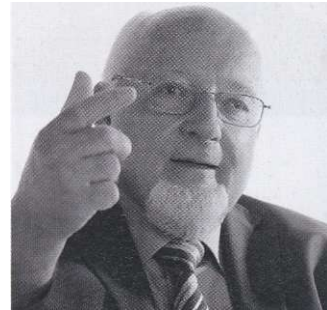
Das trifft sicher auf die effiziente Vermittlung von Fachwissen zu. Wo allerdings, wie im Vertrieb, der Umgang mit Menschen im Mittelpunkt der beruflichen Tätigkeit steht, kommt es auch auf so genannte weiche Faktoren wie zum Beispiel Argumentationsstärke, Ausstrahlung oder Empathie an. Diese Fähigkeiten kann E-Learning nur begrenzt vermitteln. „Ein Verkäufer wird ohne klassisches Verkaufstraining kaum in die Riege der Spitzenverkäufer vorstoßen“, ist sich auch Manfred Hartan, Geschäftsführer der DVKS Deutsche Verkäufer-Schule in München, sicher.

Warum speziell bei der Vermittlung von „Soft Skills“ das Präsenztraining dem E-Learning überlegen ist, veranschaulicht der Esslinger Verkaufstrainer Ingo Vogel mit einem Beispiel aus dem Sport: „Ebenso wie ein Profifußballer regelmäßig das



**Ingo Vogel**

Ingo Vogel-Seminare, Esslingen:  
„Ein guter Verkaufstrainer muss verkaufen können - auch sich selbst. Und er muss Menschen stimulieren und motivieren können - zum Beispiel dazu, künftig hartnäckiger zu sein“



**Walter Kaltenbach**

Kaltenbach Training, Böbingen:  
„Die Trainerqualifikation spielt eine sehr große Rolle. Der Trainer braucht eigene praktische Erfahrung im Vertrieb und muss in der Lage sein, aus Wissenden Können zu machen“

## STUDIEN

### Training in Europa 2011

Die Cegos-Studie analysiert die Bedeutung der Weiterbildungsklassiker und moderner Lernformen bei den Schulungsmethoden in europäischen Unternehmen. Die englischsprachige Studie kann bestellt werden unter [info@cegos.de](mailto:info@cegos.de)

### Weiterbildungstrends in Deutschland

2011

Die TNS Infratest-Studie im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) ermittelte die Akzeptanz von Fernunterricht als Weiterbildungsmaßnahme. Infos unter [www.sgd.de](http://www.sgd.de)

### Weiterbildung & Fernstudium aus Arbeitgeberperspektive

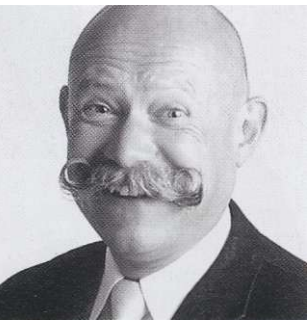
Die repräsentative Forsa-Studie im Auftrag von ILS Professional und der Europäischen Fernhochschule Hamburg ermittelte, was Personalchefs in Deutschland über Fernlernen zur berufsbegleitenden Weiterbildung denken. Die Ergebnisse der Studie können kostenlos heruntergeladen werden unter [www.ils-professional.de](http://www.ils-professional.de)



**Peter Schreiber**

Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld:

„Leider lernen Verkäufer ihren Beruf eher selten. Es gibt in Deutschland zwar Ausbildungen zur Bäckerei- und Fleischfachverkäuferin, aber keine Ausbildung zum Investitionsgüterverkäufer.“



**Lothar Stempfle**

Stempfle Unternehmensentwicklung mit Training, Erlenbach:

„Die Philosophien: ‚Jeder soll sich nach seiner Persönlichkeit entwickeln‘ und ‚Wir lassen unsere Leute bei den Erfolgreichen mitfahren und schauen nicht weiter hin‘ geben zu viel Raum für unproduktiven Wildwuchs.“

Schlagen von Flanken und das Kurzpassspiel trainieren muss, muss auch ein Verkäufer regelmäßig zum Beispiel das Parieren von Einwänden und das Herbeiführen des Abschlusses trainieren.“ Wichtig ist laut Vogel auch, „ähnlich wie Fußballer nach einem Spiel regelmäßig nach Verkaufsgesprächen zu analysieren, was gut und was schlecht gelaufen ist, um daraus zu lernen“. Am besten unter fachkundiger Anleitung, mit Hilfe eines Coachs zum Beispiel.

### Lernen, richtig mit Kunden umzugehen

In der Praxis sieht das Training der im Verkauf so wichtigen weichen Kompetenzen allerdings oft anders aus. „Es gehört immer wieder zu meinen negativen Erlebnissen, dass ich auf Verkäufer treffe, die alles Mögliche gelernt haben, nur nicht, wie man richtig mit Kunden umgeht“, hat etwa Verkaufstrainer Walter Kaltenbach, Geschäftsführer von Kaltenbach Training, beobachtet. Der Grundsatz „Ich muss einen Kunden zuerst aufschließen, um einen Abschluss herbeizuführen“ werde in weiten Teilen nicht mehr beachtet. Eine Entwicklung, die auch andere Weiterbildungsexperten registrieren. Sie plädieren für eine (Rück-)Besinnung auf die Vermittlung bewährter Verkäufertugenden. In der Tendenz gebe es zwar eine gewisse Entwicklung hin zur harten Faktenargumentation und zum exzellenten Faktenwissen, meint etwa DVKS-Chef Hartan. „Aber ohne fundiertes psychologisches Know-how und entsprechende Qualifikation für Beziehungsmanagement geht es im Verkauf nicht.“

Das gilt nicht für die Kämpfer an der Kundenfront, sondern auch für die Führungskraft im Ver-

trieb. „Ein erfolgreiches Unternehmen ohne erfolgreichen Vertriebsleiter ist kaum denkbar“, betont Helmut Seßler, Leiter der auf Vertriebsleiterausbildung spezialisierten INtem Gruppe (siehe auch Kasten „Trends“). Wer an den Schaltstellen des Unternehmens sitze, müsse auch über die entsprechenden Schlüsselkompetenzen verfügen und sie vermittelt bekommen, ist er überzeugt. Das Pharma-Unternehmen Bionorica aus Neumarkt in der Oberpfalz zum Beispiel hat neun seiner Regionalleiter mithilfe des intervallartig aufgebauten INtem-Qualifizierungsprogramms ausbilden lassen. In den Umsetzungsphasen zwischen den sieben Ausbildungsmodulen konnten die Regionalleiter das Gelernte dann direkt in ihrem Führungsalltag anwenden und die Umsetzungsergebnisse unter kompetenter Anleitung analysieren.

### Zukunftstrend „Feedbackkultur“

In einem solchen von einer „Feedbackkultur“ in der Weiterbildung geprägten Unternehmensklima sehen viele Experten einen wichtigen Zukunftstrend, der zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. „Pflegen und fördern Führungskräfte einen offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern und Erfolgen, steigt auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, neu erworbenes Wissen im Arbeitsalltag einzusetzen und Ideen einzubringen. Dies motiviert dazu weiterzulernen und so werden Innovationsprozesse in Gang gesetzt“, erläutert etwa Andreas Voller, Leiter Studienprogramm und Services bei der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD), die auch die TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland

## „Als Berater trainieren, als Coach beraten“

**salesbusiness:** Ist das klassische Verkaufstraining in der Internet- und Social-Media-Ära überhaupt noch notwendig?

**Jöhnk:** Das Verkaufstraining ist wichtiger denn je. Allerdings können durch den Einsatz von modernem E-Learning im Vorfeld des Präsenztrainings die Praxisphasen im Training ausgedehnt werden. Durch Rollenspiele und Feedback wird hier intensiver gelernt, ebenso wie durch Coaching und Feldbegleitung im Nachgang zum Training.

**salesbusiness:** Welche Qualifikationen sollen im Verkaufstraining vor allem vermittelt werden?

**Jöhnk:** Faktenwissen ist das „Muss“ eines jeden Verkäufers und das Fundament für einen erfolgreichen Verkaufsprozess. Den Unterschied gegenüber dem Wettbewerb machen erfolgreiche Verkäufer jedoch zumeist in ihrer inneren Haltung und im Verhalten während des Verkaufsgesprächs, das heißt im Umgang mit dem Kunden.

**salesbusiness:** Welche Anforderungen muss ein qualifizierter Vertriebstrainer heute in erster Linie erfüllen?

**Jöhnk:** Langjährige eigene Erfahrung in Vertrieb und Vertriebsmanagement, fundierte Trainerausbildung und Weiterentwicklung in Lernpädagogik, die Fähigkeit, zu trainieren und zu coachen - kurzum: Er sollte als Berater trainieren, als Coach beraten.



**Hartmut Jöhnk**

Geschäftsführer Cegos Deutschland

## TRENDS

### Multimedial, mobil und effektiv

Einige Weiterbildungstrends in Kürze:

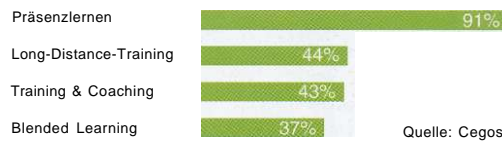
- Mobile Lernorganisation:** Deutsche Personalmanager halten Netbooks, Notebooks, Smartphones und Touch Pads für wichtig bis sehr wichtig, um Lernprozesse voranzutreiben. Das ergab die TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2011“ (siehe Kasten „Studien“). Mobile Zugriffsmöglichkeiten könnten den Lernprozess in der beruflichen Weiterbildung beschleunigen. Auf dem interaktiven Online-Campus können sich die Teilnehmer ortsunabhängig untereinander und mit Fernlehrern austauschen, Lehrgangsinformationen und Noten einsehen oder sich für Seminare und Prüfungen anmelden und in so genannten „Webinaren“ im Fernunterricht weiterbilden. Inzwischen gibt es auch „Appinare“ auf dem Markt, Apps mit bestimmten Lerninhalten - etwa zu den Themen Gedächtnistraining, Neukundengewinnung oder Präsentation. Eine Auswahl von Appinaren bietet zum Beispiel das 5 Sterne Team, Dillingen, unter [www.5-sterne-redner.de/shop/apps](http://www.5-sterne-redner.de/shop/apps)

- Vertriebsleiterausbildung:** Die Qualifizierung von Vertriebsleitern mit den relevanten Kompetenzen wird immer wichtiger. Einige Weiterbildungsinstitute - zum Beispiel die INtem Gruppe, Mannheim - haben spezielle modular aufgebaute Weiterbildungsangebote. Die Ausbildung sollte sich möglichst am Berufsbild „Geprüfter Verkäufer-/Vertriebsleiter (BDVT)“ orientieren.

- Blended Learning:** Die Teilnehmerzahl an Blended-Learning-Programmen, dem Mix aus Präsenztraining und Long-Distance-Training wie etwa E-Learning hat laut der Studie „Training in Europa 2011“ des Weiterbildungsinstituts Cegos weiter zugenommen. Ausgemacht wurde zudem ein Trend zum so genannten multimedialen Training: „Die individuelle und möglichst effektive Kombination klassischer und moderner Lernmethoden gehört heute zum Weiterbildungsalltag,“ so Cegos-Geschäftsführer Hartmut Jöhnk.

- Antistress-Training:** Im Vertrieb schlagen sich stressbedingte Ausfallzeiten und die Zunahme von Burnout-Erkrankungen direkt auf die Umsatzzahlen nieder. Nach Einschätzung vieler Experten wie etwa dem Psychologen, Theologen und Publizisten Dr. Holger Schlageter werden in den kommenden Jahren Antistress-Maßnahmen zur Wiederherstellung der Balance im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle zukommen.

### Trainingsmethoden



Welches Training haben Sie bisher absolviert ?

### Long-Distance-Training



Diese Lernmethoden werden in Deutschland genutzt.

2011“ in Auftrag gegeben hat (siehe Kasten „Studien“), den Effekt einer Feedbackkultur.

Bei der Vermittlung dieser Kultur lassen sich Präsenz- und Distanztraining übrigens glänzend und auf sehr effiziente Weise verknüpfen. „Die modernen Trainingstechnologien werden mehr und mehr als sinnvolle Ergänzung zur traditionellen Weiterbildung verstanden und akzeptiert“, meint Cegos-Geschäftsführer Jöhnk. Der Grund: Die junge Generation, die mit Computern aufgewachsen ist, sei in den Unternehmen angekommen, teilweise bereits in Führungspositionen. Das Lernen ist für diese Generation nicht mehr allein auf einen Schulungsraum beschränkt. Aber auch nicht auf einen Computer. Längst wird E-Learning in vielen Unternehmen nicht mehr losgelöst von anderen Trainingsmethoden betrachtet, sondern lediglich als ein Bestandteil einer umfassenden Weiterbildungsstrategie, in der Wissen in einem Mix aus Präsenztraining und E-Learning vermittelt wird - dem so genannten Blended Learning (siehe Kasten „Trends“). „Blended Learning steht gerade kurz vor dem Durchbruch, es gibt nach unserer Erfahrung kein Zurück mehr“, prognostiziert Jöhnk. Allerdings müsse das erst noch in den Köpfen verankert werden. Denn die Vorbehalte gegenüber dem Lernen am PC-Bildschirm sind noch immer groß.

„Die Teilnehmer können individuell, ortsunabhängig und im eigenen Tempo am Computer lernen, während die Thematik zusätzlich in der Gruppe und mit einem Trainer vertieft werden kann“, prognostiziert Jöhnk trotzdem, weil er die Vorteile von Blended Learning kennt: „Das ist effektiv, zeigt die größten Lernerfolge und spart gleichzeitig Kosten.“ «



**Klaus Steven**

AchieveGlobal Deutschland, Düsseldorf:  
 „Das zeitgemäße Verkaufstraining befähigt den Verkäufer, den unternehmerischen Erfolg seines Kunden als Priorität zu sehen und sein Denken und Handeln danach auszurichten“



**Manfred Hartan**

DVKS Deutsche Verkäufer-Schule, München:  
 „Nach wie vor hat systematisches Verkaufstraining in Form von Präsenzschulungen bei der Qualifizierung von Verkäufern einen sehr hohen Stellenwert“



**Peter Kitzki**

Kitzki & Partner, Oberhausen:  
 „Ein Verkäufer kommt heute ohne ein Grundwissen, wie Kaufentscheidungen ge- hirnspsychologisch ablaufen, nicht mehr aus“