

DIE MEISTEN AUSGABEN FÜR TRAININGS SIND FALSCH ALLOKIIERT UND DAHER WIRKUNGSLOS

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 9. Mai 2016

Jedes Jahr werden Unsummen für das Training und die Schulung von Vertriebsmitarbeitern ausgegeben. Fast täglich erhalten Top-Manager und Vertriebsleiter Angebote mit neuen Schulungsangeboten und Trainingsansätzen. So unterschiedlich die Angebote sind, viele haben eine Gemeinsamkeit: eine schlechte Rendite (ROI). Was sind die Ursachen und was kann bei der Auswahl beachtet werden?

Kennen Sie das – ein halbes Jahr nach der, von den Mitarbeitern durchweg positiv bewerteten Maßnahme, ist so gut wie keine Wirkung mehr spürbar? Aus der Analyse zahlreicher Trainingsmaßnahmen, lassen sich vor allem vier Ursachen ausmachen:

2. Trainings und Schulungen vermitteln unnütze Inhalte
3. Teilnehmerauswahl erfolgt pauschal und nicht situativ
4. Durchführung erfolgt durch die falschen Personen
5. Führungskräfte sorgen für „Mittelmaß“ innerhalb Ihrer Teams

TRAININGS UND SCHULUNGEN VERMITTELN UNNÜTZE INHALTE

80% der in der unternehmerischen Praxis durchgeführten Trainings und Schulungen vermitteln entweder Fachwissen zu Produkten / Dienstleistungen oder Lösungshilfen innerhalb des Vertriebsprozesses (z.B. Einwandbehandlung, Angebotspräsentation, Neukundenansprache). Das vermittelte Wissen ist somit „Handwerkszeug“, doch entscheidend für die richtige Anwendung des Wissens ist: Eine Verkäuferpersönlichkeit, die fähig ist, das Erlernte situativ richtig anzuwenden. Das Verständnis über die Benutzung einer Kreissäge, formt noch keinen Schreiner. **Daher sind Formate die auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit abzielen, im Schwerpunkt vorzuziehen.**

TEILNEHMER AUSWAHL ERFOLGT PAUSCHAL UND NICHT SITUATIV

„Wir müssen alle unsere Außendienstmitarbeiter schulen!“, „Alle Mitarbeiter in unseren Filialen erhalten diese Schulung“ – **WIRKLICH?** Natürlich gibt es Maßnahmen, wie z.B. die Einführung eines neuen IT-Systems, die pauschal alle Mitarbeiter betreffen. Doch **bei Vertriebstrainings und –schulungen zählt der individuelle Bedarf**. Pauschale Schulungseinladungen können ein Indikator für Führungskräfte sein, die Ihrer originären Aufgabe, nämlich Mitarbeiter zu fördern, nicht nachkommen und daher diese Auswahl nicht treffen können.

DURCHFÜHRUNG ERFOLGT DURCH DIE FALSCHEN PERSONEN

Bei Vertriebstrainings und –schulungen lassen sich zwei Ausrichtungen unterscheiden, die intern durchgeführte Maßnahme, oder die extern vergebene Maßnahme. Blicken wir zunächst auf die durch eigene Ressourcen durchgeführten Maßnahmen, diese lassen sich grob in drei Kategorien differenzieren:

2. Durchführung durch Stabsmitarbeiter
3. Durchführung durch Vertriebsmitarbeiter
4. Durchführung durch Vertriebstrainer

Bei der ersten Variante erfolgt das Training durch Mitarbeiter aus internen Stabseinheiten, meist der Personalabteilung. Die zentrale Frage die sich dabei stellt: wie soll jemand, der seit Jahren keinen aktiven Kundenkontakt mehr gehabt hat, einen Vertriebsmitarbeiter weiterentwickeln? Damit ist alles beantwortet.

Die größte Herausforderung bei der zweiten Variante besteht, ähnlich wie bei der später diskutierten externen Vergabe, in der Auswahl der Trainer. Diese bewegt sich im Spannungsfeld von didaktischen Fähigkeiten in der Vermittlung von Inhalten und dem persönlichen Verkaufserfolg. Nicht der erfolgreichste Vertriebsmitarbeiter ist der beste Trainer, gleichzeitig ist aber ein didaktisch exzellenter, aber vertrieblich nicht erfolgreicher Trainer ausgeschlossen. In der Praxis finden sich daher in den Unternehmen **nur wenige Mitarbeiter, die für die Schulung der weiteren Mitarbeiter in Frage kommen**.

Bei der dritten Variante wird ein Pool an Mitarbeitern für die Durchführung von Trainings und Schulungen gebildet. Herausforderung hierbei sind vor allem zwei Punkte, die Auswahl der Mitarbeiter, sowie die laufende Weiterentwicklung. Kundenverhalten ändert sich jährlich um fast 100%, vor Jahren erfolgreiche Taktiken, sind heute überhaupt nicht mehr erfolgreich. Gleichzeitig können **Mitarbeiter, die in der eigenen Organisation sozialisiert wurden, nur schwer neue Impulse liefern**. Durch die kurze Bewertung ist erkennbar, die vermeintlich kosteneffizientere Variante, ist mit einigen

Herausforderungen versehen, **viele Nachteile sprechen gegen eine interne Durchführung.**

Bei der externen Vergabe werden meist Ziele definiert, ein Briefing erstellt und eine Ausschreibung durchgeführt. Das Briefing enthält neben den Zielen bereits ein konkretes Vorgehensmodell, da man die Trainingsmaßnahme vor der Ausschreibung budgetiert hat. 90% der danach angefragten Trainer liefern dann ein Angebot, orientiert an der Ausschreibung, oftmals ohne vorher persönlich mit dem Sponsor der Maßnahme (meist nicht der Ersteller der Ausschreibung) gesprochen zu haben. Nur mit einem gemeinsamen Problemverständnis lässt sich der situativ richtige Trainingsansatz bestimmen, diesen kann nur der Experte kennen. Hierin liegt der häufigste und gleichzeitige schlimmste Fehler. **Trainer die auf Ihre Ausschreibung „Durchführung eines eintägigen Vertriebstrainings“ mit einem Angebot antworten „Durchführung eines eintägigen Vertriebstrainings“ empfehle ich in der Auswahl nicht zu berücksichtigen.**

FÜHRUNGSKRÄFTE SORGEN FÜR „MITTELMASS“ INNERHALB IHRER TEAM

Hierüber ließe sich ein weiterer Artikel schreiben, wenn nicht sogar ein Buch. Aus diesem Grund in aller Kürze, kommt ein Mitarbeiter von einer professionellen Trainingsmaßnahme hochmotiviert zurück, ist es notwendig, dass die verantwortliche Führungskraft sich mit dem Mitarbeiter auseinandersetzt.

Kernfragen hierbei sind vor allem: Was sind die wesentlichen Erkenntnisse gewesen? Wie kann die Führungskraft dabei behilflich sein, diese nachhaltig umzusetzen? Was ist vom Erlernten für das gesamte Team nützlich? In der Praxis lassen sich hier verschiedene Ausprägungen feststellen, **leider überwiegt der Anteil der Führungskräfte, die sich nicht mit dem Mitarbeiter auseinandersetzen.**

Dies bewirkt, dass nach einigen Wochen der Mitarbeiter wieder zum Standardprogramm von früher übergeht. Aber die nächste Schulungswelle kommt sicher, dann hoffentlich unter Berücksichtigung der entscheidenden Bedeutung des Einzelnen.

Herzlichst,

Ihr

Jürgen Weimann



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62