

# Hohe Investition - niedrige Wirkung: Vertriebstrainings

Jedes Jahr werden Unsummen für Vertriebstrainings investiert. Die Verkaufszahlen sollen sich im Anschluss an ein Training positiv entwickeln und die Kosten sich somit schnell amortisieren. Doch oftmals ist das Gegenteil der Fall: Die Zahlen steigen kurzzeitig an, fallen aber dann nach einiger Zeit wieder auf das Ursprungsniveau zurück. In der Praxis wird die Ursache meistens beim betreffenden Mitarbeiter gesucht. Viel häufiger sind es jedoch die organisatorischen Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass die Investitionen in Trainings nur wenig Wirkung entfalten.

Vertriebstrainings sind aus modernen Vertriebsorganisationen nicht mehr wegzudenken. Wie im Sport ist auch im Vertrieb – unabhängig von der Leistungsstufe – regelmäßiges Training notwendig, um die eigenen Fähigkeiten laufend weiterzuentwickeln. In meinem Verständnis haben Vertriebstrainings nichts mit der persönlichen Vertriebsleistung zu tun, denn es geht nicht darum, Mitarbeiter mit niedriger Zielerreichung durch ein Training besser zu machen, sondern vielmehr dienen Trainings dazu, Mitarbeitern aller Leistungslevel dabei zu helfen, ihr gesamtes Potenzial zu nutzen. Daher ist es neben einem individuellen Coaching wichtig, dass Vertriebstrainings homogen nach Leistungsklassen erfolgen und die Inhalte/Methoden entsprechend didaktisch abgestuft werden. Häufig lässt sich in der Praxis aber das Phänomen beobachten, dass Mitarbeiter total euphorisch und motiviert aus einem Vertriebstraining zurück an ihren Arbeitsplatz kommen, aber nach wenigen Wochen von dieser Aufbruchstimmung nur noch wenig übrig ist. Wo liegen die Ursachen? Meine bisherige Erfahrung zeigt, dass meistens nicht die Eigenmotivation des betreffenden Mitarbeiters Ursache für die wieder abnehmende Euphorie ist, sondern vielmehr das System, also die Organisation, die Führung und die Prozesse dafür sorgen, dass der Mitarbeiter das erlernte Wissen nur begrenzt umsetzen kann.

Wenn man unterstellt, dass zum einen Wollen und Können des Mitarbeiters vorhanden sind und zum anderen das Vertriebstraining inhaltlich sinnvoll gestaltet war, bleiben nur noch drei Ursachen für eine verpuffende oder niedrige Wirkung von Vertriebstrainings:

- Versagen der Führungskraft
- Mängel in der Organisation
- Einsatz der "falschen" Trainer

### **Zwei Beispiele zur Verdeutlichung:**

Im Vertriebstraining bei einer Sparkasse sollen die Mitarbeiter dazu befähigt werden, den Nutzen des Sparkassen-Finanzkonzepts für den Kunden am Anfang eines jeden Gesprächs klar zu positionieren. Im nächsten Mitarbeitergespräch weist die Führungskraft den Mitarbeiter jedoch darauf hin, dass eine Positionierung in dieser Form nicht sinnvoll ist.

Im Rahmen eines Trainings zum Zeitmanagement werden verschiedene Methoden der Arbeitsorganisation vorgestellt und anhand von Fallstudien/Rollenspielen geübt. Ziel ist es, dass die Individualkundenbetreuer künftig eine höhere vertriebsaktive Zeit haben und ihnen somit mehr Zeit für qualifizierte Kundengespräche zur Verfügung steht. Zurück am Arbeitsplatz befindet sich der Mitarbeiter aber immer noch in der gleichen Prozesswelt wie vorher. In einem späteren Projekt stellt man fest, dass nicht die eigene Arbeitsorganisation Ursache für die niedrige vertriebsaktive Zeit war, sondern die komplexen Prozesse.

Die beiden Beispiele zeigen, dass Vertriebstrainings eine sinnvolle Maßnahme sein können, doch volle Wirkung lässt sich nur entfalten, wenn die Führungskräfte intensiv in die Maßnahmen involviert sind und auch gleichzeitig die gesamte Vertriebsorganisation optimiert wird. Dies setzt voraus, dass man nicht auf reine Vertriebstrainer setzt, sondern Experten die sowohl die Vertriebsorganisation, als auch den Menschen verstehen und somit verändern können. Untersuchen wir die Ursachen im Folgenden genauer.

## **Versagen der Führungskraft**

Trainings und Schulungsveranstaltungen jeglicher Art haben nur dann einen Sinn, wenn die betreffende Führungskraft mit dem Mitarbeiter vorab Ziele der Maßnahme vereinbart, die dieser nach seiner Rückkehr entsprechend umsetzt. Ich spreche hier von konkreten Ziele, die mit den Inhalten der Maßnahme zu tun haben. Ziele, die rein auf die Vertriebsergebnisse fokussieren, sind hier nicht ausreichend. Natürlich dienen Trainings zur Steigerung der Produktabschlüsse, doch das ist nur das Ergebnis eines Prozesses. In den vorher gewählten Beispielen soll dieses Ziel durch eine für den Kunden verständlichere Positionierung erfolgen oder durch das Führen von mehr Beratungsgesprächen, weil ein höherer Anteil an vertriebsaktiver Zeit zur Verfügung steht. Die Aufgabe der Führungskraft ist es daher, den Mitarbeiter auch nach der Durchführung der Trainings in der Erreichung dieser Ziele zu unterstützen. Gleichzeitig ist seitens der Führungskraft neben der Zielvereinbarung auch das Commitment zur Maßnahme notwendig. Trainings, „die von der Zentrale angeordnet wurden“ oder „nun einfach mal gemacht werden“, können keinerlei Wirkung entfalten. Sparen Sie sich solche Aufwände also lieber gleich.

## **Mängel in der Organisation**

Neben dem Verstehen der Kundenbedürfnisse, einem passenden Produkt- und Leistungsangebot, kommt der Ablauforganisation eine weitere große Bedeutung für den Erfolg des Vertriebs zu. Wenn der Mitarbeiter Teil eines zu komplexen Systems aus Forecast, CRM, Nacherfassung und Vertriebscontrolling ist, so fällt es ebenso schwer, volle Vertriebspower zu entfalten. Egal, wie motivierend das Training war und wie sinnvoll die erlernten Vorgehensweisen sind, wenn der Mitarbeiter in die Organisation zurückkehrt und sich wieder im gleichen, komplexen Aufgabenumfeld befindet, ist es schwierig, das Erlernete in die Praxis umzusetzen. Meist ist die Vertriebsleistung nicht so schlecht, weil die Vertriebsmitarbeiter schlecht performen, sondern die Organisation ist so schlecht, dass die Vertriebsmitarbeiter nicht performen können.

Daher empfehle ich vor der Durchführung von Vertriebstrainings, die Akquisitions-, Vertriebs- und Controllingprozesse ebenso kritisch zu würdigen. In sehr erfolgreichen Vertriebsorganisationen kann man zwar mittelmäßig im Vertrieb sein, aber nie schlecht, denn die zugehörigen Steuerungsprozesse sorgen dafür, dass Leistung stets transparent ist.

### **Einsatz der falschen Trainer**

Natürlich kann auch der eingesetzte Trainer eine Ursache dafür sein, dass Vertriebstrainings keine Wirkung entfalten. Einen ausgezeichneten Coach zeichnet vor allem die Fähigkeit aus, Mensch und Organisation zu verstehen. Dank eigener Vertriebserfahrung ist es möglich, sowohl die Akquisitions-, Vertriebs- und Steuerungsprozesse zu verstehen, als auch Menschen zu erreichen. Bei der externen Vergabe ist es sehr einfach, die eine Art Trainer, von der anderen Art von Trainer zu unterscheiden. Beschreibt Ihnen ein Trainer zwar die Vorgehensweise und die Trainingsinhalte detailliert, stellt Ihnen aber keinerlei Fragen zu Ihrer Vertriebsorganisation, dann sollten Sie ihn lieber gleich nach Hause schicken. Bei interner Leistung ist bei der Auswahl der Trainer auf die gleichen Punkte zu achten. Die Zeiten, wo Trainer angesiedelt im HR-Bereich, das letzte Mal einen Kunden vor Jahrzehnten gesehen haben, sollten für immer vorbei sein. Nutzen Sie lieber Ihre besten Vertriebler, um innovative "Train-the-Trainer"-Ansätze im Unternehmen zu implementieren.

In Zeiten von aufgeklärten und anspruchsvollen Kunden ist Vertrieb viel mehr als reines Verkaufen. Für erfolgreichen Vertrieb braucht es neben marktfähigen Produkten und Leistungen vor allem empathische Mitarbeiter und eine Organisation, in der es Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen Spaß macht, Geschäfte zu machen. Vertriebstrainings sind sinnvoll, doch nur, wenn es sich um ganzheitliche Maßnahmen handelt und nicht um „reine“ Trainings.