

Studie

Qualifizierung im Vertrieb

Status quo und Gestaltung von
Schulungen und Trainings

Wolfenbüttel/Münster, Mai 2018

Prof. Dr. Tobias Frenzel

Ostfalia Hochschule, Salzdahlumer Straße 46/48, 38302 Wolfenbüttel, Germany
Tel.: +49 (0) 5331 / 939 - 45660; E-Mail: t.frenzel@ostfalia.de

Prof. Dr. Holger Buxel

Fachhochschule Münster, Fachbereich 8, Corrensstr. 25, 48149 Münster, Germany
Tel.: +49 (0) 251 / 83 - 65451; E-Mail: buxel@fh-muenster.de

Hintergrund und Zielsetzung der vorliegenden Studie

Hintergrund der Studie:

- Qualifizierte Vertriebsmitarbeiter sind für Unternehmen von herausragender Bedeutung, denn ein Unternehmen lebt in der Regel nicht von dem was es produziert, sondern von dem, was es verkauft.
- In den letzten Jahren ist vor dem Hintergrund einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt (Digitalisierung, Globalisierung, Individualisierung der Kundenbedürfnisse, ...) in den meisten Unternehmen zu beobachten, dass die Anforderungen an die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter beständig steigen.
- Bislang liegen allerdings nur wenige Erkenntnisse vor, wie der „Status-quo“ der Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern und die Planung und Umsetzung von Schulungen und Trainings im Vertriebsbereich in Unternehmen aussehen. Vor diesem Hintergrund wurde eine Screening-Befragung mit dem Ziel durchgeführt, Einblicke in den Status-quo und die aktuellen Herausforderungen bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb von Unternehmen zu gewinnen.

Ziel der Studie ist es, vor diesem Hintergrund folgende Kern-Fragen zu untersuchen:

- Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?
- Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?
- Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?
- Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?
- Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Als Stichprobe wurden n = 110 Unternehmen befragt.

Kontakt / Hinweis

Der vorliegende Berichtsband gibt einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der im Herbst/Winter 2017 durchgeführten Befragungen zum Thema „Qualifizierung im Vertrieb“.

Bei Fragen erreichen Sie die Autoren wie folgt:



Prof. Dr. Tobias Frenzel

Ostfalia Hochschule
für angewandte Wissenschaften
Prof. Dr. Tobias Frenzel
Salzdahlumer Straße 46/48
38302 Wolfenbüttel, Germany

Tel.: +49 (0) 5331/ 939-45660
t.frenzel@ostfalia.de



Prof. Dr. Holger Buxel

Fachhochschule Münster
Prof. Dr. Holger Buxel
Corrensstr. 25
48149 Münster, Germany

Tel.: +49 (0) 251/ 83-65451
buxel@fh-muenster.de

Hinweis für Quellenangaben:

Frenzel, T./ Buxel, H. (2018): Qualifizierung im Vertrieb: Status quo und Gestaltung von Schulungen und Trainings. Wolfenbüttel/Münster 2018.

Gliederung

Zusammenfassung

Studiendesign und -aufbau

Ergebnisse

Ausblick

Zusammenfassung

Merkmale der Befragten

- An der Befragung nahmen insgesamt n=110 (>500 Mitarbeiter) Unternehmen aus Deutschland teil.
- Die Stichprobe umfasst dabei einen Querschnitt von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen (von 500 bis über 10.000 Mitarbeiter).
- Die für die Unternehmen antwortenden Mitarbeiter waren Führungskräfte aus dem Bereich Vertrieb. In 50% der Fälle waren die Befragten für den Vertrieb des Gesamtunternehmens verantwortlich. Vertreten sind sowohl kleine Vertriebseinheiten mit bis zu 10 Mitarbeitern (27%) als auch große Vertriebsorganisationen mit über 100 Mitarbeitern (25%).

Ziel der Studie war es, die folgenden sechs Kern-Fragen zu untersuchen:

- Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?
- Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?
- Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?
- Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?
- Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Die Studienergebnisse zeichnen entlang der sechs Kernfragen das nachfolgende Bild.

Zusammenfassung

Bedeutung der Qualifizierung für Unternehmenserfolg

Mit Blick auf die Frage, welche Bedeutung regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb für den Unternehmenserfolg haben, zeigt sich, dass im Wesentlichen Einigkeit unter den Befragten herrscht. Sowohl der aktuelle Trainingsstand der Vertriebsmitarbeiter, als auch die Durchführung regelmäßiger Weiterbildungsmaßnahmen, gelten als wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Unternehmen:

- 90% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass es für den Erfolg des eigenen Unternehmens wichtig ist, dass die Vertriebsmitarbeiter regelmäßig weitergebildet und trainiert werden.
- Auch der aktuelle Ausbildungs- und Trainingsstand hat nach Meinung von 84% der Befragten einen großen Einfluss darauf, wie erfolgreich das eigene Unternehmen ist.

Die Zustimmung zu den obigen Aussagen bzgl. des Erfolgs hängt dabei in der Praxis auch vom Geschäftstyp ab.

- So stimmen den Aussagen zum Unternehmenserfolg alle Vertriebsleiter (100%) aus dem B2C-Geschäft (Geschäft mit Endverbrauchern) zu.
- Bei Unternehmen aus dem B2B-Geschäft (Geschäft mit Geschäftskunden) stimmen im Gegensatz dazu nur 86% bzw. 81% der Aussage zu, dass die Qualifizierung eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Für sich genommen, ist dies allerdings auch eine sehr hohe Zustimmung.

Zusammenfassung

Anzahl Schulungsmaßnahmen und Budget

Regelmäßige Schulungsmaßnahmen und Trainings bilden nach Meinung der Befragten eine zentrale Säule in der Vertriebspraxis. Dennoch ist eine gewisse Variationsbreite bei der Anzahl der Maßnahmen pro Vertriebsmitarbeiter pro Jahr zu erkennen:

- Am häufigsten werden 2 jährliche Schulungs-/Trainingsmaßnahmen pro Vertriebsmitarbeiter durchgeführt (38% aller Befragten).
- 16% veranschlagen 3 Schulungs-/Trainingsmaßnahme pro Jahr pro Mitarbeiter
- 7% der befragten Unternehmen lassen ihre Mitarbeiter sogar mehr als 4 Schulungsmaßnahmen pro Jahr absolvieren.
- 6% führen (fast) keine Trainings und 18% nur 1 Schulung pro Jahr durch.

60% der Befragten geben mindestens 1.000 EUR pro Vertriebsmitarbeiter für Schulungs-/Trainingsmaßnahmen im Durchschnitt pro Jahr (inkl. Reisekosten) aus. Von einer einheitlichen Budgetierung kann man jedoch nicht unbedingt sprechen:

- 10% der befragten Unternehmen stellen mehr als 3.000 EUR pro Jahr an Trainingsbudget pro Vertriebsmitarbeiter zur Verfügung.
- 21% gaben an bis 500 EUR pro Jahr pro Mitarbeiter für Trainings auszugeben.

Mit zunehmender Mitarbeiterzahl des Unternehmens erhöht sich tendenziell auch das durchschnittlich zur Verfügung gestellte Budget für Schulungs-/Trainingsmaßnahmen pro Mitarbeiter.

Zusammenfassung

Planung und Organisation

Mehr als zwei Drittel (70%) der befragten Unternehmen gibt an, dass die Vertriebsleitung maßgeblich für die Erstellung von Trainingsplänen und die Auswahl von externen Trainern und Schulungsangeboten verantwortlich ist. Zudem wird die Personalabteilung häufig in die Planung und Organisation eingebunden (42%). Insbesondere bei kleinen Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern spielt die Geschäftsführung bei der Gestaltung von Plänen und der Angebotsauswahl eine zentrale Rolle (50%).

68% der befragten Unternehmen verfügen über unternehmensinterne Trainer oder Schulungspersonen. Trotzdem setzen fast alle befragten Vertriebsleiter auf die Kompetenz externer Schulungspersonen:

- 91% geben an, externe Trainer oder Schulungspersonen (ganz oder teilweise) einzusetzen
- 92% entsenden ihre Vertriebsmitarbeiter (ganz oder teilweise) zu externen Schulungsmaßnahmen.

Überraschend erscheint es, dass trotz der hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg 27% der befragten Unternehmen keine regelmäßige Bedarfsanalyse für Schulungen ihrer Vertriebsmitarbeiter durchführen (wer – welche Schulung – wann). Auch auf die kontinuierliche Erstellung von Trainingsplänen (wer – welche Schulung – wann), verzichten knapp ein Drittel der befragten Vertriebsleiter (27%).

Während es für neue Mitarbeiter bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen einen festgelegten Schulungs-/Trainingsplan gibt (66%), werden langjährige Mitarbeiter nur bei bei der Hälfte der Unternehmen regelmäßig weitergebildet (50%). Neue Angebote im Trainings-/Schulungsumfeld werden gerne ausprobiert: 51% aller befragten Vertriebsleiter haben im letzten Jahr ein neues Angebot ausprobiert und nur 28% arbeiten immer mit denselben Trainern/Schulungsanbietern zusammen.

Zusammenfassung

Wichtige Kompetenzen und Bewertung Ausbildungs-/Trainingsstand

Die Hälfte aller befragten Vertriebsleiter gab an, dass ihre Mitarbeiter aktuellen Schulungsbedarf haben (50%). Die folgenden Ergebnisse unterstreichen diesen Eindruck.

Die Unternehmen wurden entlang einer Liste befragt, welche Kompetenzen und Fähigkeiten für den Vertriebs Erfolg von besonderer Bedeutung (wichtige Kompetenzen) sind.

Insgesamt zeigt sich, dass „umfassende Produktkenntnisse“ von nahezu allen Befragten (85%) als erfolgsrelevante Kompetenz identifiziert wurde. Daneben spielen aus Sicht der Vertriebsleiter insbesondere kommunikative Fähigkeiten im Rahmen des persönlichen Gesprächs eine zentrale Rolle:

- Auf Platz 2 und 3 der wichtigsten Fähigkeiten landeten mit 84% Zustimmung die „Planung und Führung des Verkaufsgesprächs“ und die „effiziente Behandlung von Einwänden in Kundengesprächen“.
- Werden alle Befragten betrachtet, belegt das „sichere und überzeugende Auftreten (Körpersprache und Rhetorik)“ mit 80% Platz 4.
- Bei der alleinigen Betrachtung des B2B-Geschäfts (Geschäft mit Geschäftskunden) gilt allerdings die „Vorbereitung/Durchführung von komplexen Verhandlungen“ als wichtigere Erfolgskompetenz und liegt in diesem Geschäftsbereich auf dem 4. Platz.
- Kompetenzen wie die „Sichere Beherrschung von Präsentationstechniken“ (38%) oder „Sicherer Umgang mit den Vertriebs-Tools und –Systemen (z.B. CRM-Systemen, Kundendatenbank, Planungsprozess)“ (48%) wurde eher von weniger befragten Unternehmen eine hohe Wichtigkeit zugemessen.

Die gleiche Liste wurde den Teilnehmern vorgelegt, um den aktuellen Ausbildungs- und Trainingsstand ihrer Mitarbeiter entlang dieser Kompetenzen und Fähigkeiten zu bewerten. Alarmierend ist in diesem Zusammenhang, dass bei nur einer Kompetenz ein „guter“ Ausbildungs- und Trainingsstand zu verzeichnen ist: 66% der befragten Vertriebsleiter halten die „umfassenden Produktkenntnisse“ ihrer Vertriebsmitarbeiter für gut.

Zusammenfassung

- Fortsetzung S.8 -

Bei allen anderen Fähigkeiten und Kompetenzen wurden selten mehr als 30% Zustimmung für einen „guten“ Ausbildungs- und Trainingsstand vergeben. Dies offenbart große Defizite im derzeitigen Ausbildungs- und Trainingsstand von Vertriebsmitarbeitern.

Stellt man die Aussagen zur Wichtigkeit für den Vertriebs Erfolg und den angegebenen Ausbildungs- und Trainingsstand gegenüber, wird das derzeitige Schulungsdefizit besonders deutlich. Im Durchschnitt aller betrachteten Kompetenzen beträgt die prozentuale Abweichung zwischen der wahrgenommenen Wichtigkeit für den Vertriebs Erfolg und einem guten Ausbildungsstand der Mitarbeiter 36%. Hier einige Beispiele:

- 85% der Befragten stufen „umfassende Produktkenntnisse“ der Mitarbeiter als wichtig für den Vertriebs Erfolg ein, aber nur 66% der Befragten bescheinigen ihrem Vertriebspersonal bei diesem wichtigsten Kriterium einen guten Ausbildungsstand (Abweichung = 19%).
- 84% der Vertriebsleiter halten die Kompetenzen „Planung/Führung des Verkaufsgesprächs“ und „effiziente Behandlung von Einwänden in Kundengesprächen“ für wichtig, aber nur 41% (Planung/Führung des Verkaufsgesprächs; Abweichung = 43%) bzw. 27% (Effiziente Behandlung von Einwänden; Abweichung = 57%) sehen hier einen guten Ausbildungsstand ihrer Verkäufer.
- Auch bei produktnahen Erfolgskompetenzen wie „Effektives Argumentieren der eigenen Alleinstellungsmerkmale“ gibt es eine entsprechende Diskrepanz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit und Ausbildungsstand. 77% der Vertriebsleiter halten dies für eine wichtige Kompetenz für den Vertriebs Erfolg, aber nur 36% halten den Ausbildungsstand ihrer Mitarbeiter bei dieser Kompetenz für gut (Abweichung = 41%).

Zusammenfassung

Durchführung/Besuch von Trainings- und Schulungsmaßnahmen

Die Vertriebsleiter wurden auch danach befragt, zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten ihre Vertriebsmitarbeiter im letzten Jahr Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen besucht haben. Die zentrale Stellung des Themas „umfassende Produktkenntnisse“ findet sich auch hier wieder: Mit großem Abstand zu allen anderen Kompetenzen wurden die Vertriebsmitarbeiter vor allem in diesem Bereich geschult (79% aller befragten Unternehmen).

Nur 59% der Unternehmen schulten ihre Mitarbeiter im Hinblick auf die zweitwichtigste Erfolgskompetenz („Planung/Führung des Verkaufsgesprächs“). Auch das Thema „Effiziente Behandlung von Einwänden in Kundengesprächen“ wurde nur von 48% der befragten Unternehmen geschult, obwohl es als wichtige Erfolgskompetenz identifiziert wurde.

Zum Teil ist auch ersichtlich, dass Mitarbeiter in Basisbereichen geschult werden, die Ihnen grundlegende Kenntnisse für ihre tägliche Arbeit verschaffen, die für den unmittelbaren Vertriebs Erfolg aber nicht immer von zentraler Bedeutung sind. So gaben mehr als die Hälfte aller befragten Vertriebsleiter (55%) an, dass ihre Mitarbeiter im Bereich „Sicherer Umgang mit den Vertriebs-Tools und –Systemen (z.B. CRM-System, Kundendatenbank, Planungsprozess)“ trainiert werden, obwohl nur 48% der Meinung sind, dass dies für wichtig für den Vertriebs Erfolg ist.

Produktbezogene Kompetenzen und technische Systemkenntnisse werden vor allem durch eigene Mitarbeiter vermittelt. Dazu gehört die Erläuterung von „umfassenden Produktkenntnissen“ (89%), der „sichere Umgang mit den Vertriebs-Tools und –Systemen“ (92%) und das „effektive Argumentieren der eigenen Alleinstellungsmerkmale“ (78%).

Die Schulung kommunikativer Fähigkeiten sowie die Planung von persönlichen Gesprächssituationen wird eher von externen Trainern vorgenommen. Dazu gehören insbesondere „Sicheres und überzeugendes Auftreten (Körpersprache und Rhetorik)“ (84%), das „effektive Management von Konflikten“ (84%) und die „Planung/Führung des Verkaufsgesprächs“ (71%).

Zusammenfassung

Schulungs- und Trainingsarten

Im letzten Studienabschnitt wurden die Vertriebsverantwortlichen befragt, welche Schulungs- und Trainingsarten sie einsetzen und für wie effektiv sie diese halten.

Zur Vermittlung von Vertriebskompetenzen ist der „Workshop“ die am häufigsten genutzte Trainings- bzw. Schulungsart, die im letzten Jahr bei den Befragten eingesetzt wurde (79%). Danach folgt mit 69% der „Vortrag“ und an dritter Stelle mit 60% das „persönliche Coaching“. Eher selten eingesetzt wurden Schulungsarten wie „Fallstudie“ (35%) und „E-Learning“ (40%).

Im Anschluss daran wurden die beteiligten Vertriebsleiter befragt, welche Schulungs- bzw. Trainingsart sie als effektiv betrachten. Als besonders wirkungsvoll wird das „persönliche Coaching“ eingeschätzt (98% aller Befragten). An zweiter Stelle folgt die Schulungsart „Workshop“, die von 93% aller Befragten als effektiv bewertet wird.

Obwohl der Vortrag als zweithäufigste Schulungsform eingesetzt wird, liegt dessen Effektivitätseinschätzung mit 53% auf dem vorletzten Platz. Im Gegensatz dazu werden Rollenspiele als sehr effektiv eingeschätzt (83%), werden aber im Vergleich zu anderen Trainingsarten eher seltener eingesetzt (55%). Schlusslicht mit Hinblick auf die Effektivität bildet das „E-Learning“: Nur 39% aller Befragten halten es für eine wirksame Schulungsart.

Zusammenfassung

Fazit

Die Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass eine regelmäßige Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern für den Erfolg des eigenen Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Es zeigt sich, dass alle befragten Unternehmen daher regelmäßig in die Aus- und Weiterbildung ihrer Vertriebsmitarbeiter investieren und entsprechende Maßnahmen einplanen.

Die vorliegende Studie offenbart in diesem Zusammenhang jedoch diverse Herausforderungen in der Umsetzung von Qualifizierungsaktivitäten in der Unternehmenspraxis:

- Nur wenige Vertriebsleiter attestieren der eigenen Vertriebsmannschaft einen „guten“ Ausbildungs- und Trainingsstand: Offenbar herrschen hier Schulungsdefizite.
- Viele Unternehmen führen keine regelmäßige Bedarfsanalyse für Schulungen ihrer Vertriebsmitarbeiter durch. Die Frage also, ob überhaupt die richtigen Kompetenzen geschult werden, bleibt häufig unbeantwortet.
- Auch auf die systematische und kontinuierliche Erstellung von Trainingsplänen verzichtet ein erheblicher Anteil der befragten Vertriebsleiter.
- Zwar werden für den Vertriebserfolg wichtige Kompetenzen erkannt, spiegeln sich aber nicht in der Nutzung entsprechender Schulungsmaßnahmen wider.
- Nicht effektive Trainingsarten wie „Vortrag“ werden vergleichsweise häufig eingesetzt. Effektive Schulungsarten wie „Rollenspiele“ werden eher selten genutzt.

Alles in allem kann gefolgert werden, dass bei der Planung, Gestaltung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb noch Professionalisierungsbedarf vermutet werden kann. Diesen anzugehen dürfte sich lohnen, denn darin sind sich die Vertriebsverantwortlichen einig: Nur wenn die Mitarbeiter im Verkauf auf einem aktuellen Ausbildungs- und Trainingsstand sind, können sie erfolgreich im Markt agieren.

Gliederung

Zusammenfassung

Studiendesign und -aufbau

Ergebnisse

Ausblick

Studiendesign und -aufbau

Über das Studienkonzept

- Gegenstand der Studie war die Betrachtung des Status-quo und der aktuellen Herausforderungen bei der Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern sowie der Planung und Umsetzung von Schulungen und Trainings im Vertriebsbereich entlang der folgenden Kern-Fragen:
 - Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?
 - Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?
 - Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?
 - Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebs Erfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?
 - Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?
 - Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Studiendesign und -aufbau

Studiendurchführung

- Erarbeitung von Fragebogeninhalten durch Prof. Dr. Tobias Frenzel (Fachhochschule Ostfalia) und Prof. Dr. Holger Buxel (Fachhochschule Münster)
- Befragungszielgruppe waren Unternehmen in Deutschland mit mindestens 500 Mitarbeitern
- Adressen-Selektion zur Ansprache erfolgte über eine Unternehmens-Adressdatenbank
- Aufbauend Durchführung einer schriftlichen Befragung i.V.m. mit einer Online-Teilnahmeoption im Zeitraum September bis November 2018.
- Insgesamt nahmen $n = 110$ Unternehmen an der Befragung teil.

Gliederung

Zusammenfassung

Studiendesign und -aufbau

Ergebnisse

Ausblick

Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

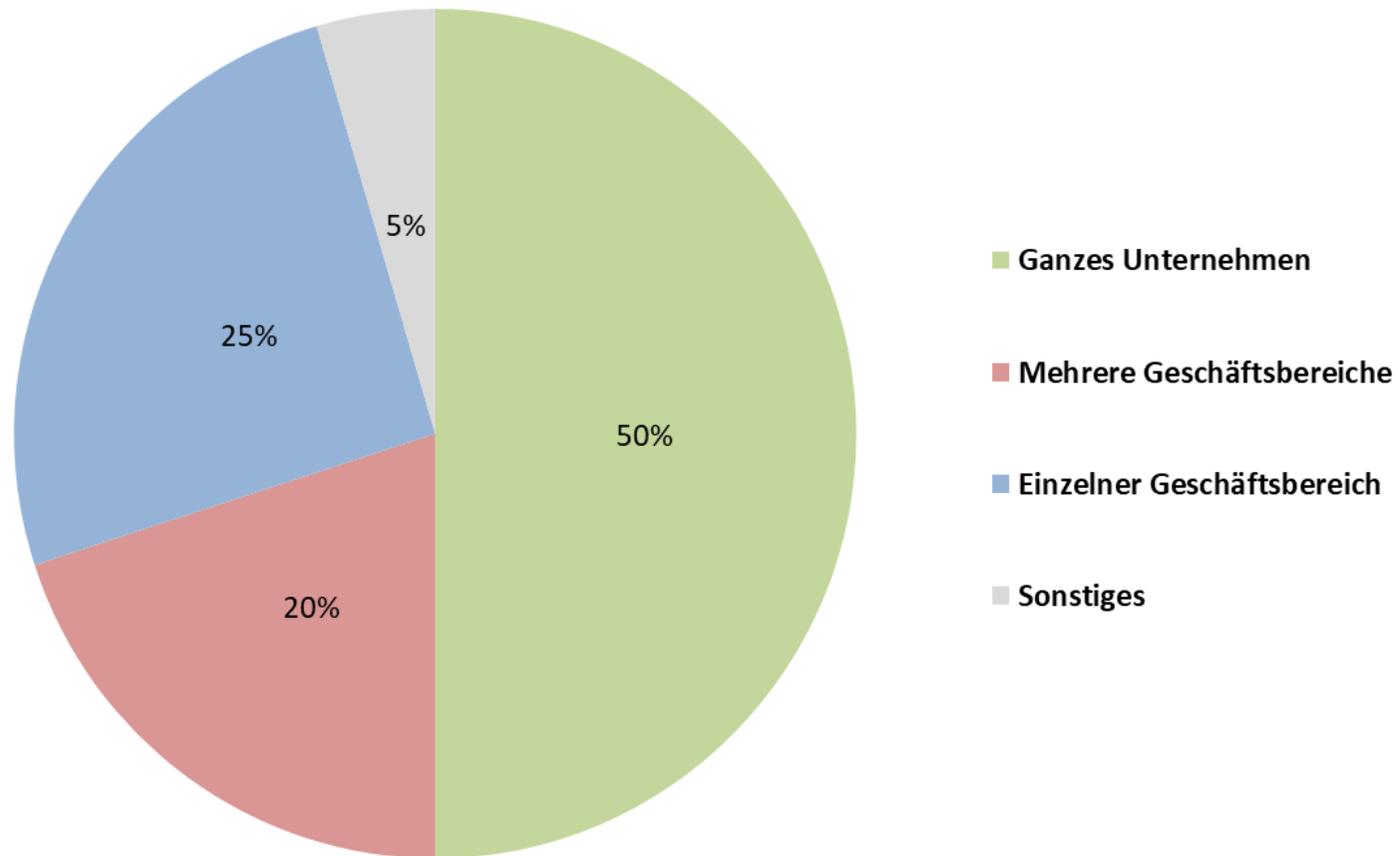
6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Merkmale der Befragten

Frage: Sind Sie persönlich für den Vertriebsbereich des gesamten Unternehmens oder für einen oder mehrere Geschäftsbereiche zuständig?

[Alle Befragten]

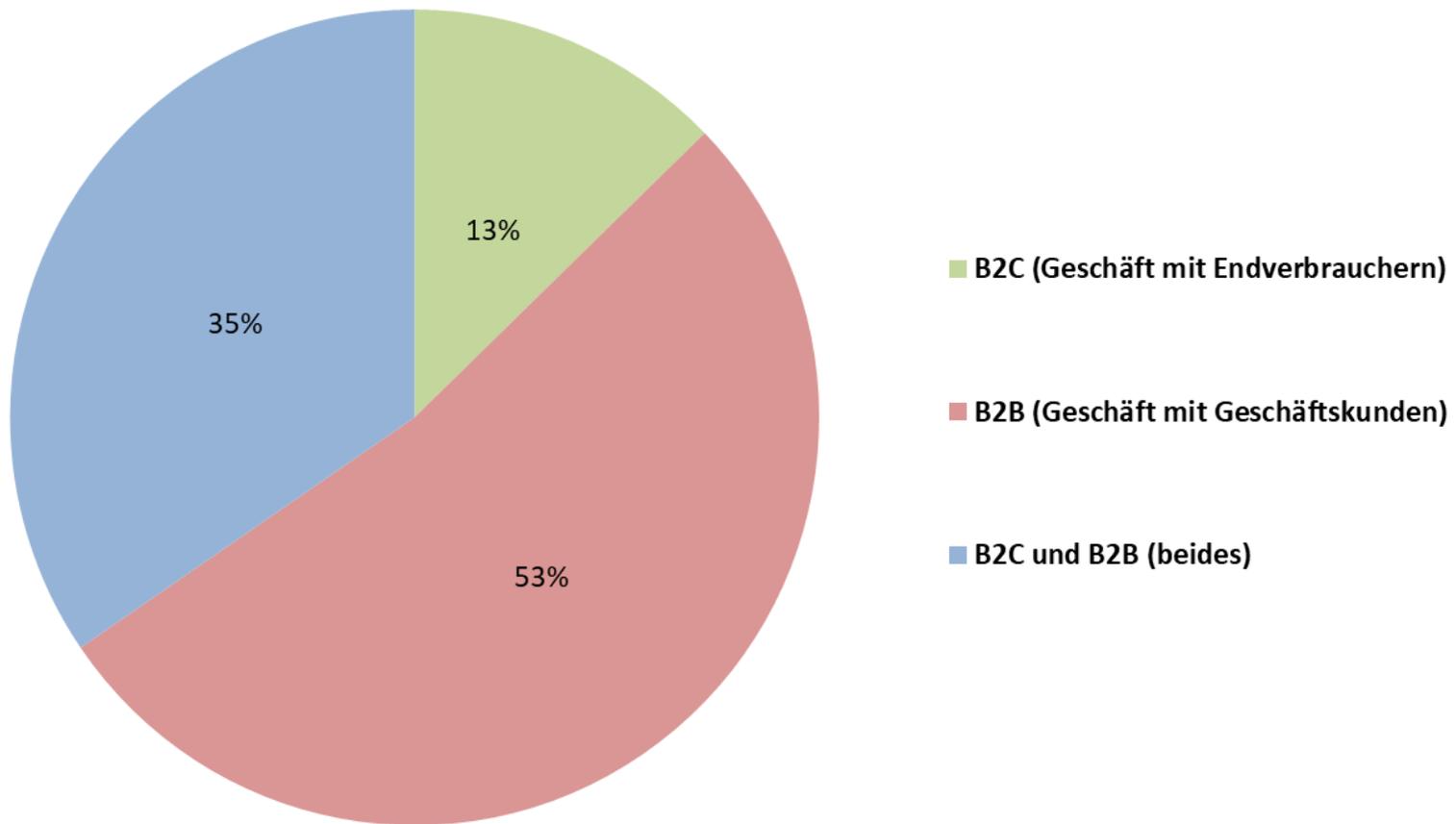


Sonstiges bspw.: Zuständig für Abteilung, zuständig für Region (DACH, Europa, ...)

Merkmale der Befragten

Frage: Um was für einen Vertriebstypen handelt es sich in ihrem Geschäft überwiegend?

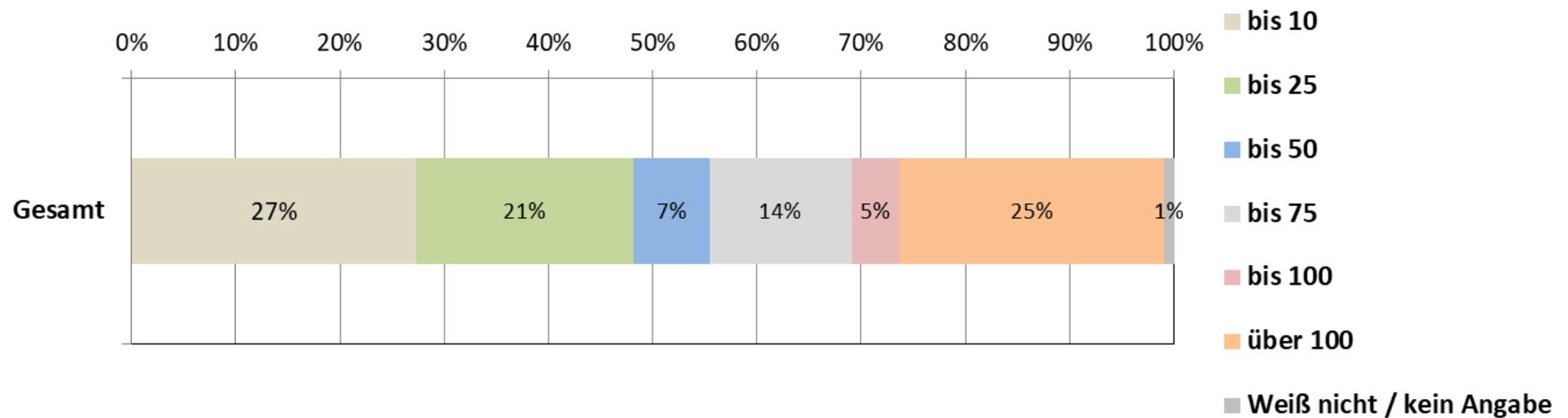
[Alle Befragten]



Merkmale der Befragten

Frage: Wie viele Mitarbeiter sind in etwa in ihrem Vertriebsbereich beschäftigt?

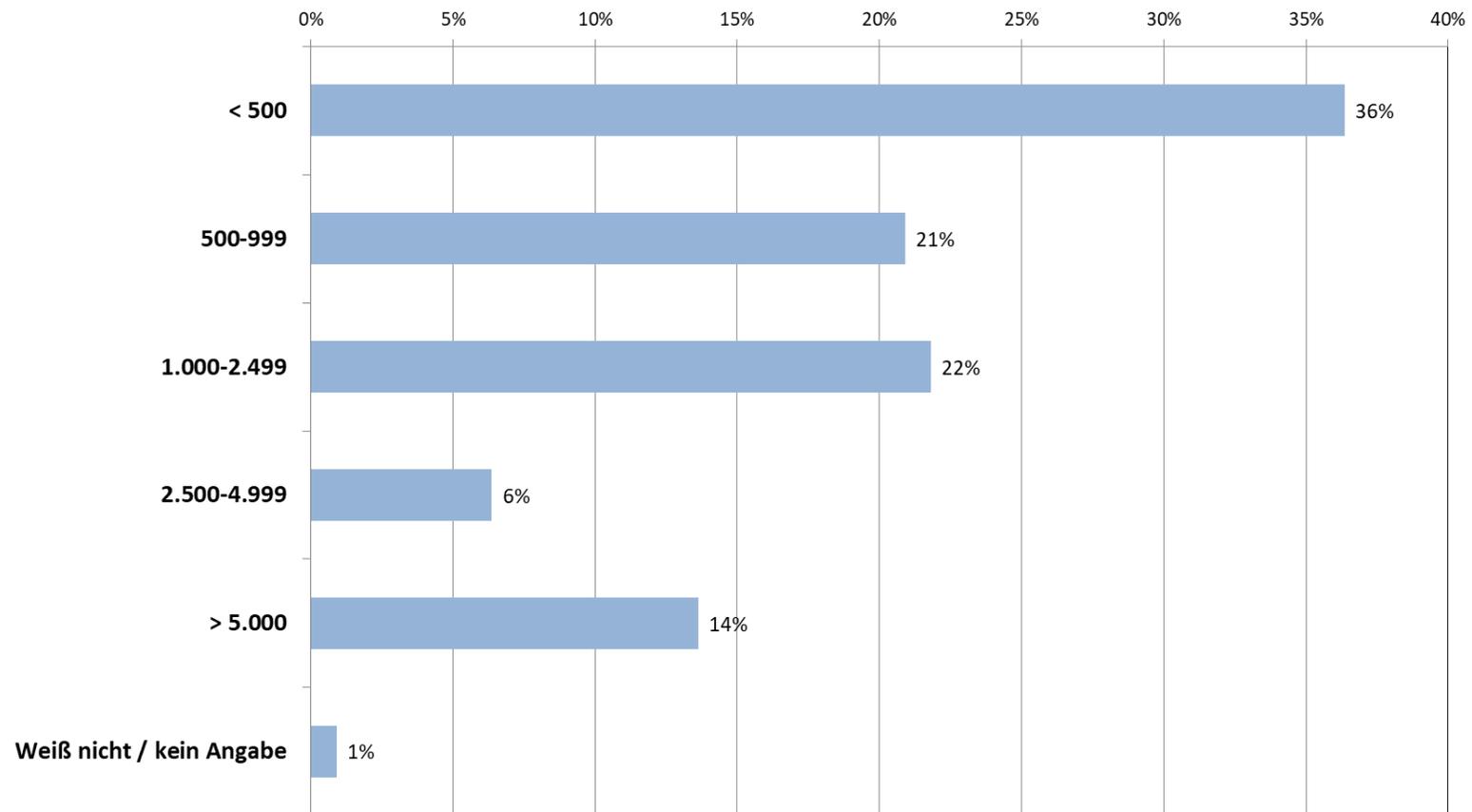
[Alle Befragten]



Merkmale der Befragten

Frage: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen in etwa?

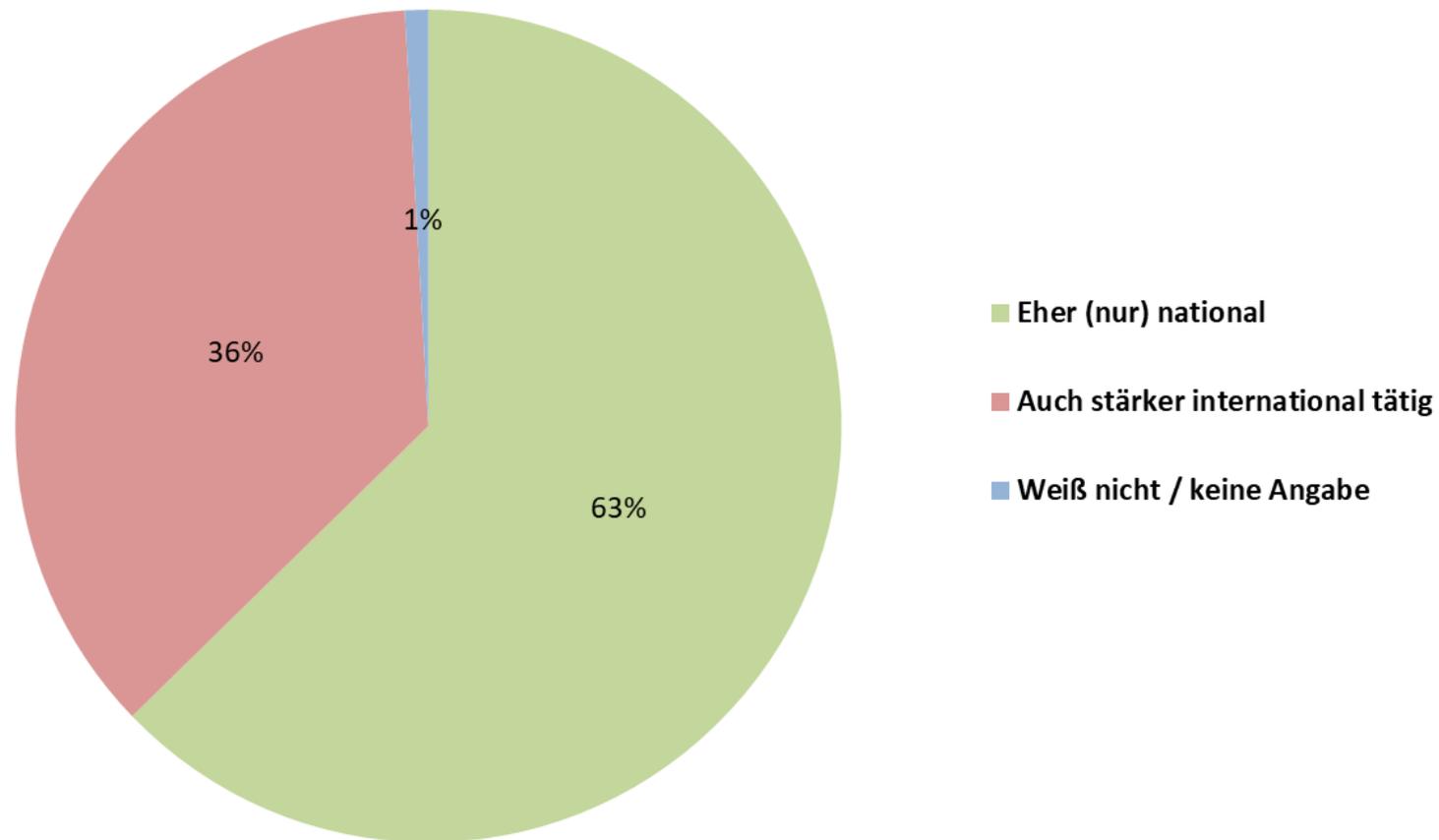
[Alle Befragten]



Merkmale der Befragten

Frage: Ist ihr Vertriebsbereich eher (nur) national oder auch stärker international tätig?

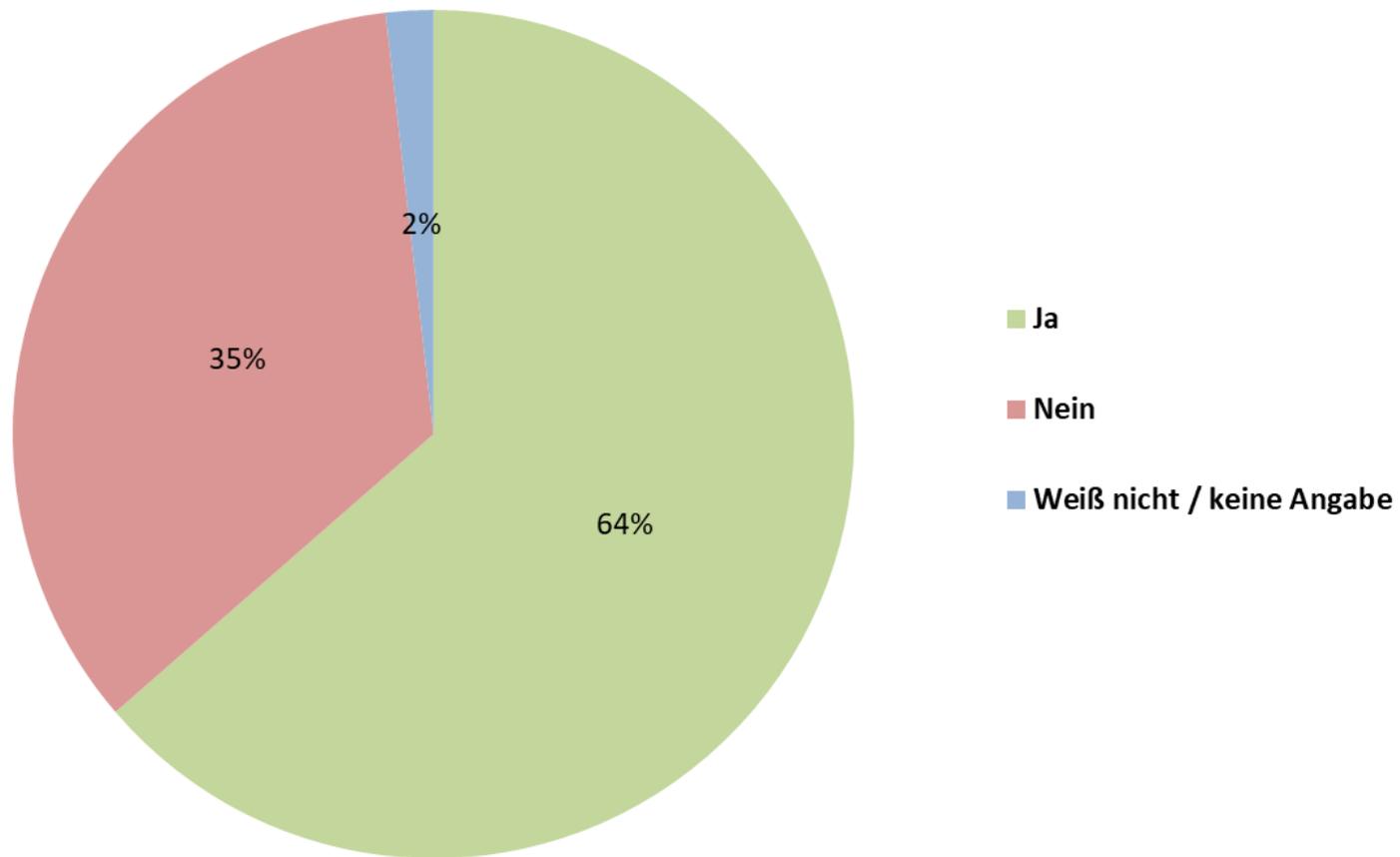
[Alle Befragten]



Merkmale der Befragten

Frage: Gibt es in ihrem Vertriebsbereich Key-Account-Manager?

[Alle Befragten]



Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

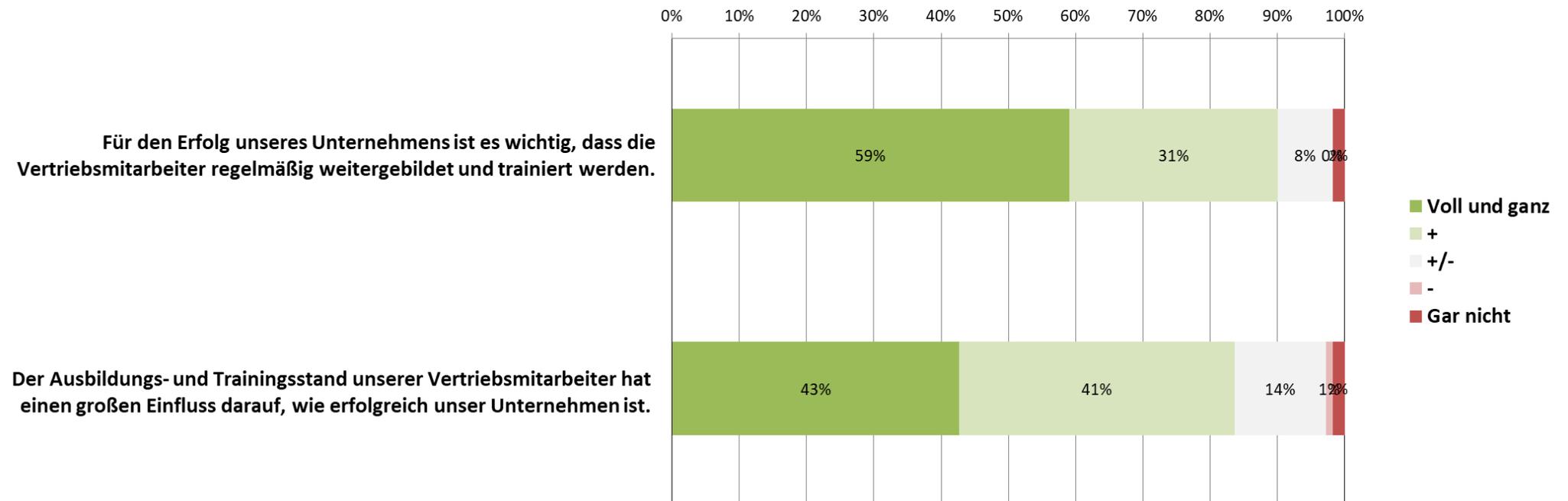
6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Bedeutung der Qualifizierung für Unternehmenserfolg

Frage: Hier sehen Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

[Alle Befragten]

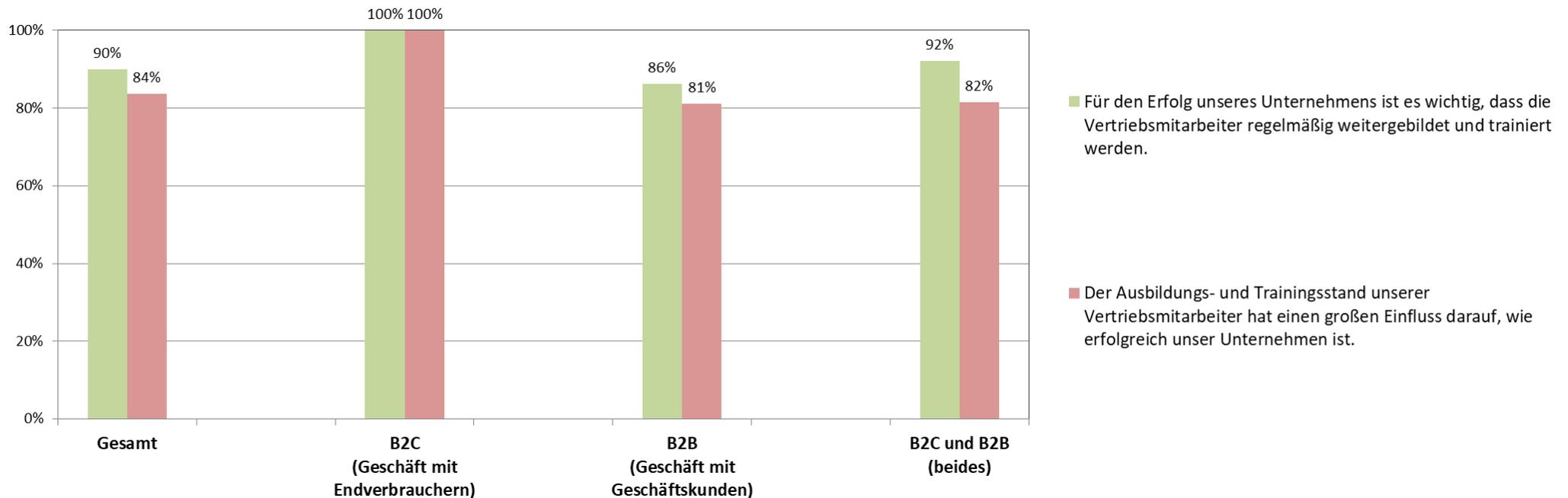


Bedeutung der Qualifizierung für Unternehmenserfolg

Frage: Hier sehen Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

[Anteil Zustimmende = „voll & ganz“ & „+“]

[Split-Gruppen-Auswertung]



Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

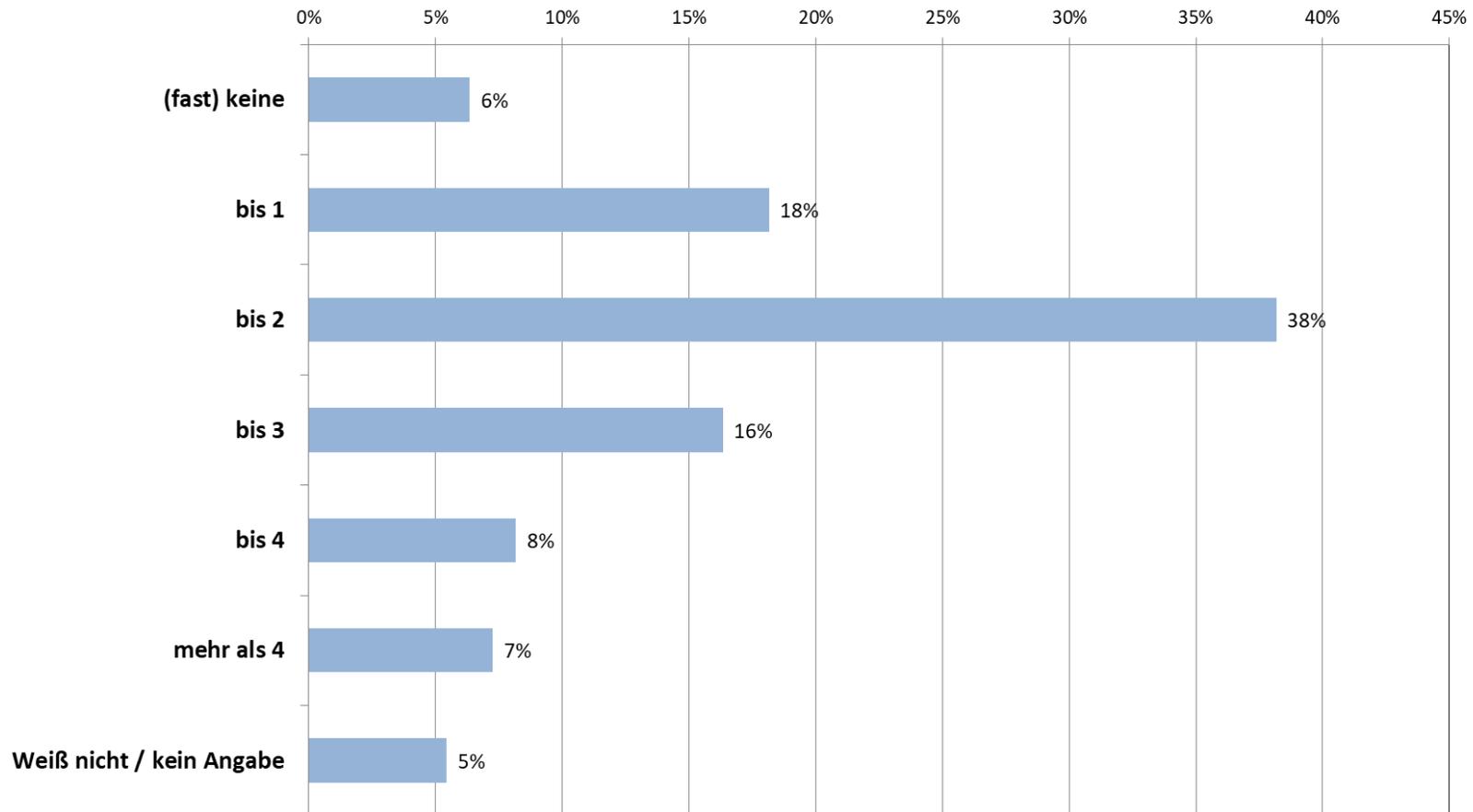
6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Anzahl Schulungsmaßnahmen & Budget

Frage: **Wie viele Schulungs-/Trainingsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter bei Ihnen im Durchschnitt pro Jahr?**

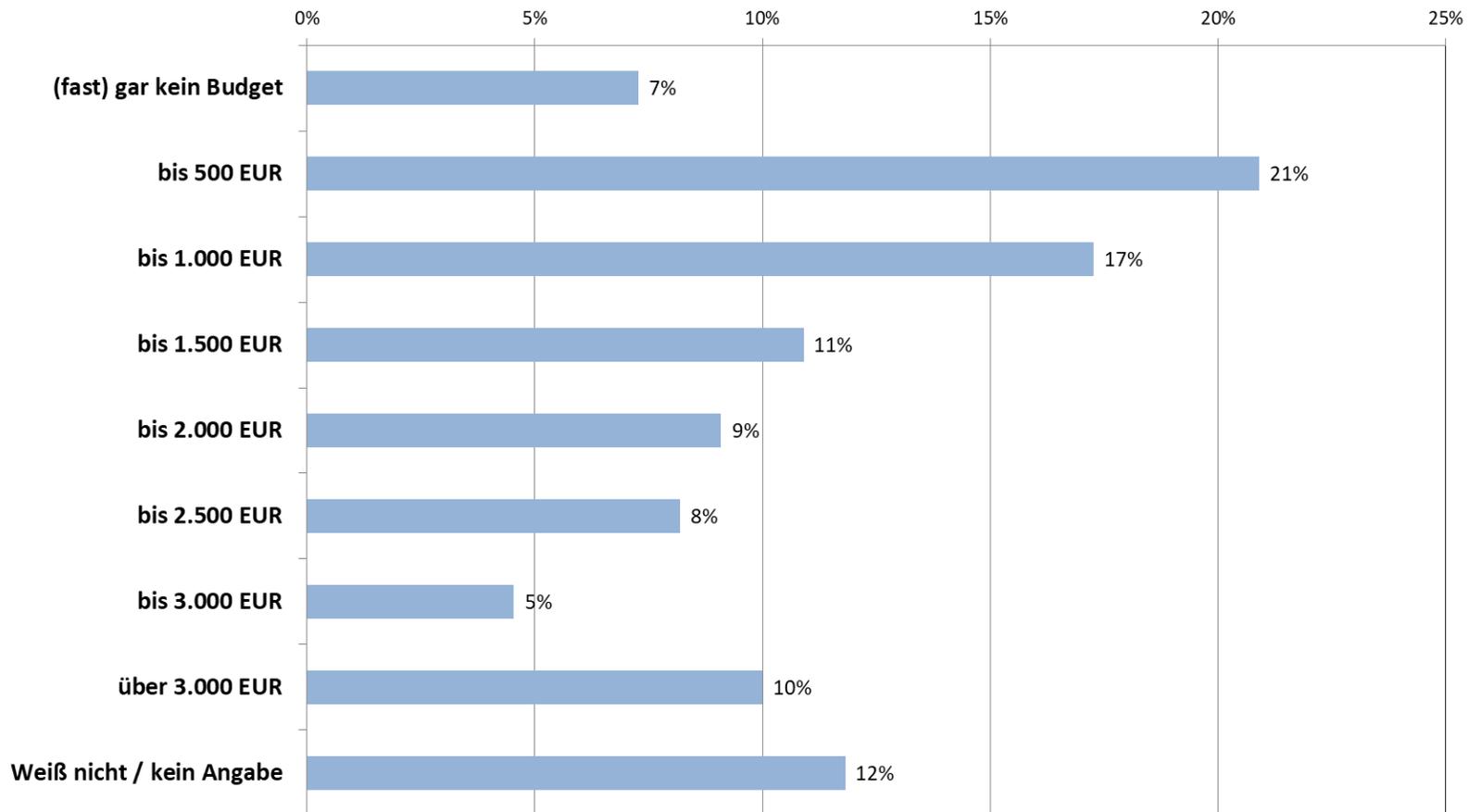
[Alle Befragten]



Anzahl Schulungsmaßnahmen & Budget

Frage: Wie hoch ist in etwa das Budget, das pro Vertriebsmitarbeiter für Schulungs-/ Trainingsmaßnahmen im Durchschnitt pro Jahr ausgegeben wird (inkl. Reisekosten)?

[Alle Befragten]



Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

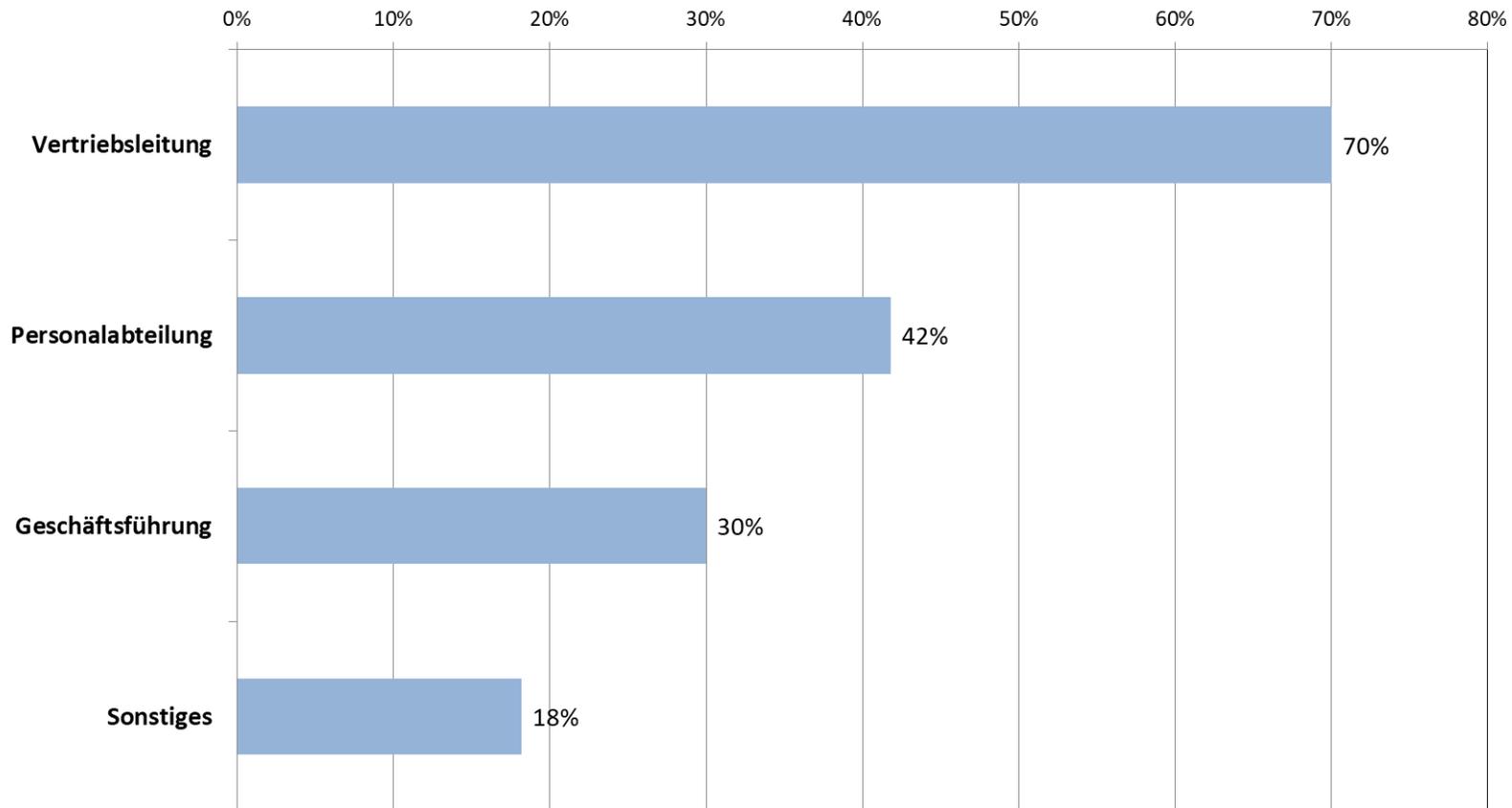
7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Planung und Organisation

Frage: Wenn es um die Erstellung von Trainingsplänen und die Auswahl von externen Trainern und Schulungsangeboten geht, wer ist bei ihrem Vertriebsbereich dafür maßgeblich verantwortlich?

[Mehrfachantwort war möglich]

[Alle Befragten]

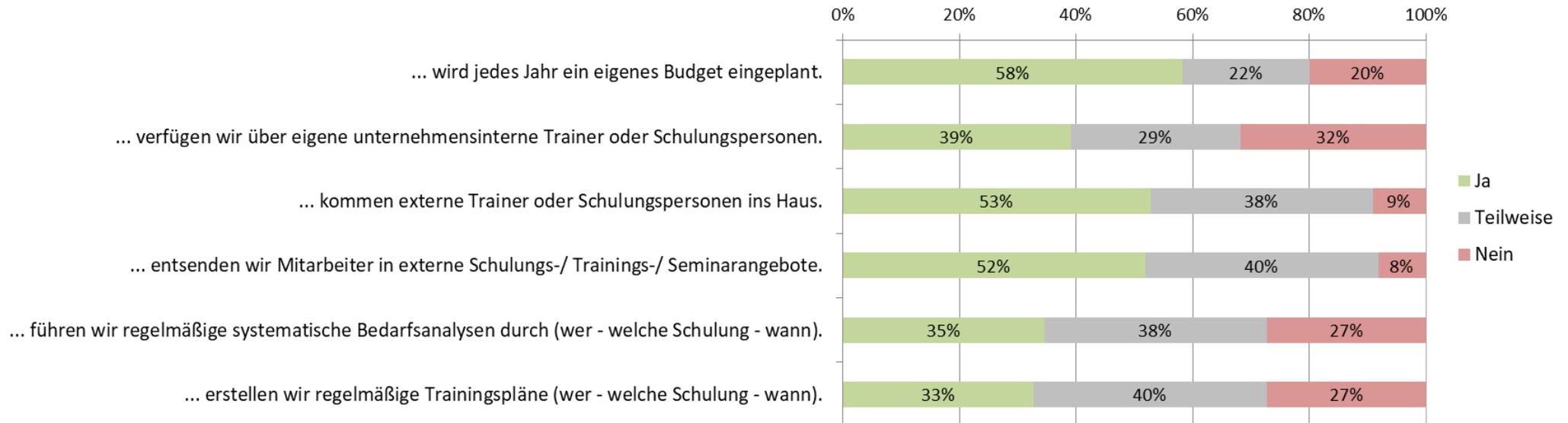


Sonstiges bspw.: Abteilungs- oder Bereichsleitung des Geschäftsbereichs, Leitung Aus-/Weiterbildung, Trainingscenter, die Mitarbeiter selber, Personalentwicklung, ...

Planung und Organisation

Frage: Hier sehen Sie einige Aussagen. Treffen diese auf ihren Vertriebsbereich zu? Für vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen ...

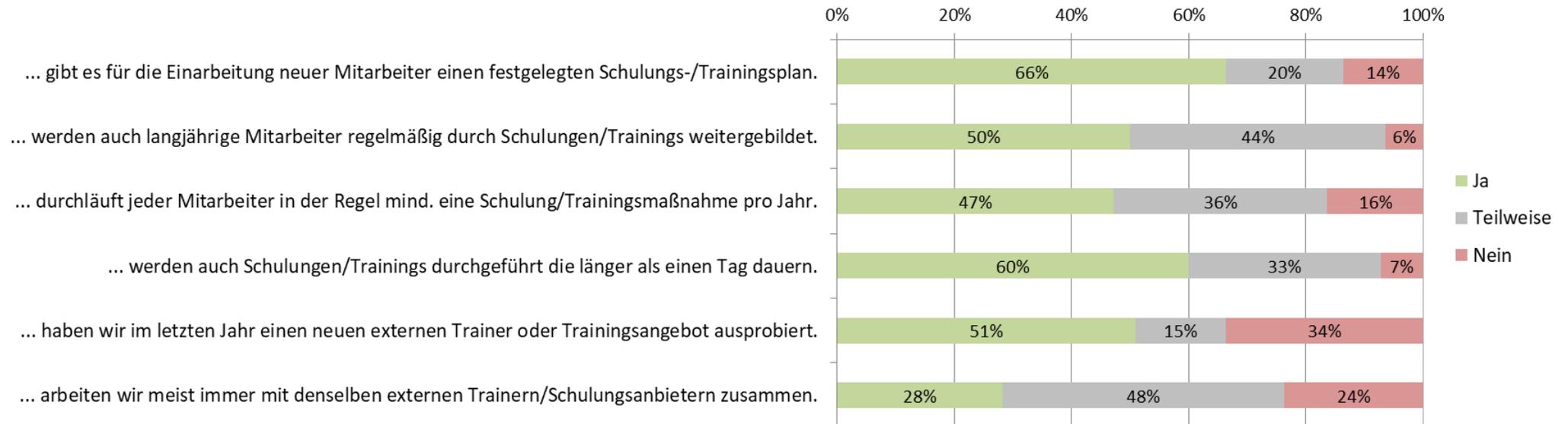
[Alle Befragten]



Planung und Organisation

Frage: Und treffen diese Aussagen zu? Bei uns im Vertriebsbereich ...

[Alle Befragten]



Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

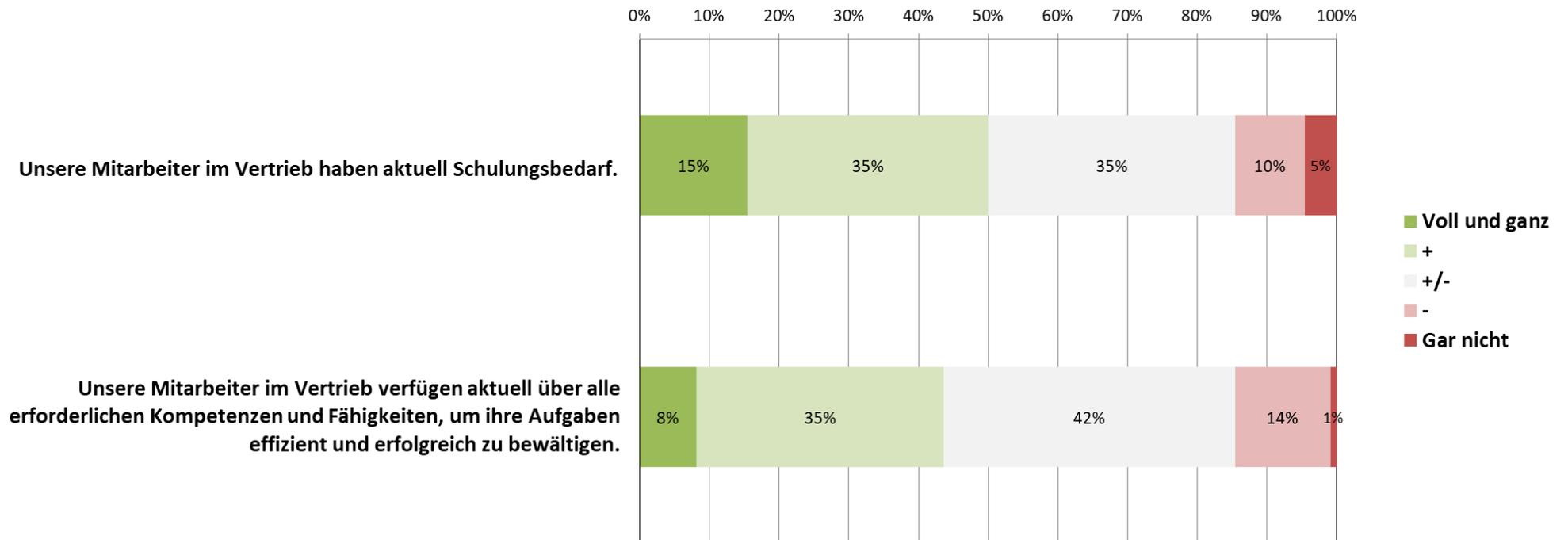
6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Wichtige Kompetenzen & Bewertung Ausbildungs-/Trainingsstand

Frage: Hier sehen Sie einige Aussagen. In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

[Alle Befragten]

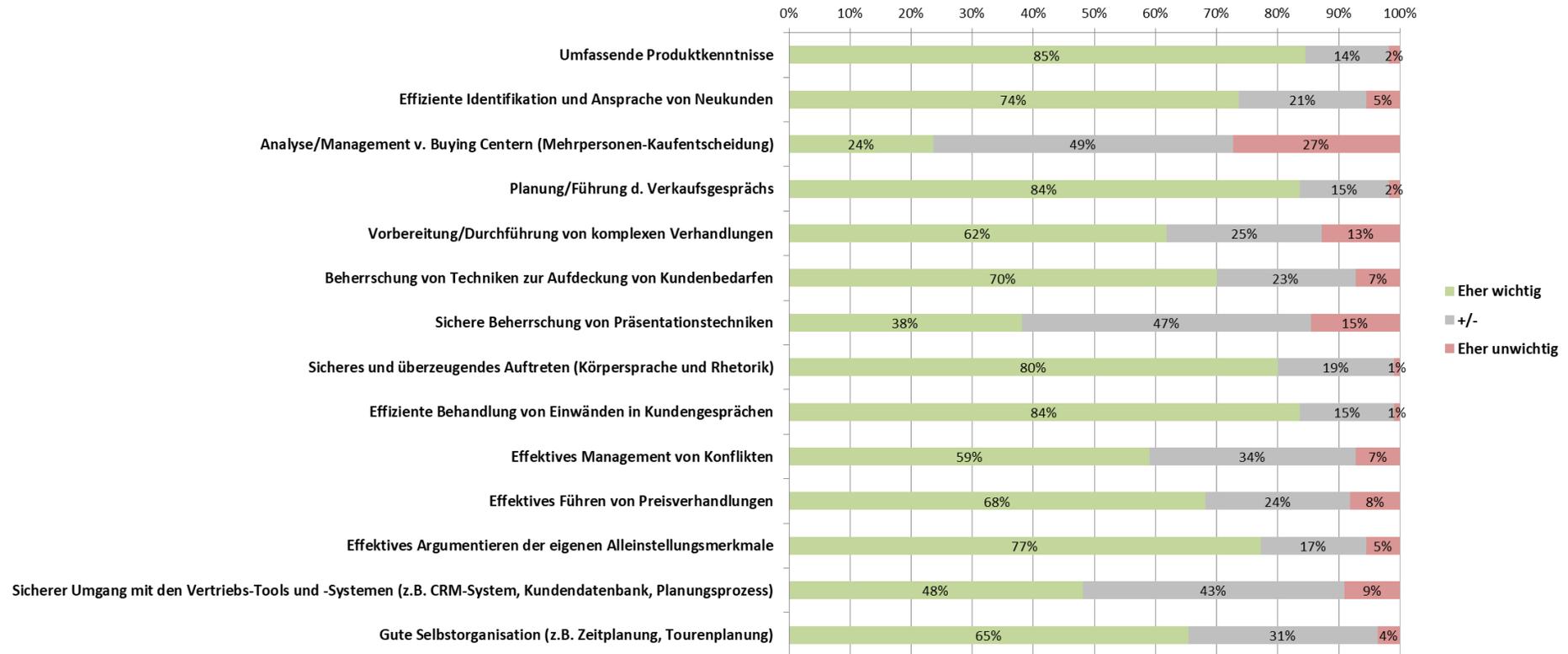


Wichtige Kompetenzen & Bewertung Ausbildungs-/Trainingsstand

Hier sehen Sie eine Liste von typischen Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Rolle spielen können, wie effizient und erfolgreich Vertriebsmitarbeiter ihre Aufgaben bewältigen.

Frage: Wie wichtig für den Vertriebs Erfolg sind diese Kompetenzen und Fähigkeiten in ihrem Vertriebsbereich?

[Alle Befragten]

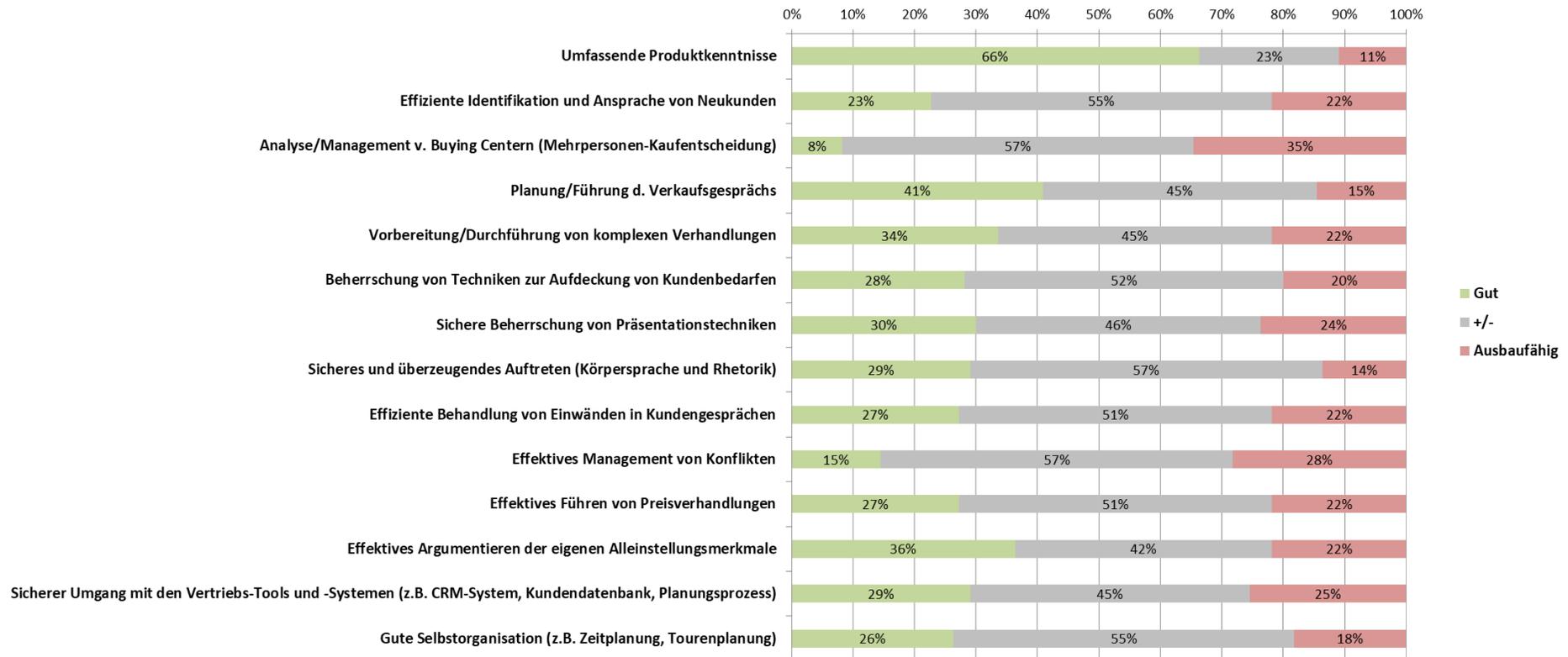


Wichtige Kompetenzen & Bewertung Ausbildungs-/Trainingsstand

Hier sehen Sie eine Liste von typischen Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Rolle spielen können, wie effizient und erfolgreich Vertriebsmitarbeiter ihre Aufgaben bewältigen.

Frage: Wie würden Sie den Ausbildungs- und Trainingsstand ihrer Mitarbeiter entlang dieser Kompetenzen und Fähigkeiten bewerten?

[Alle Befragten]

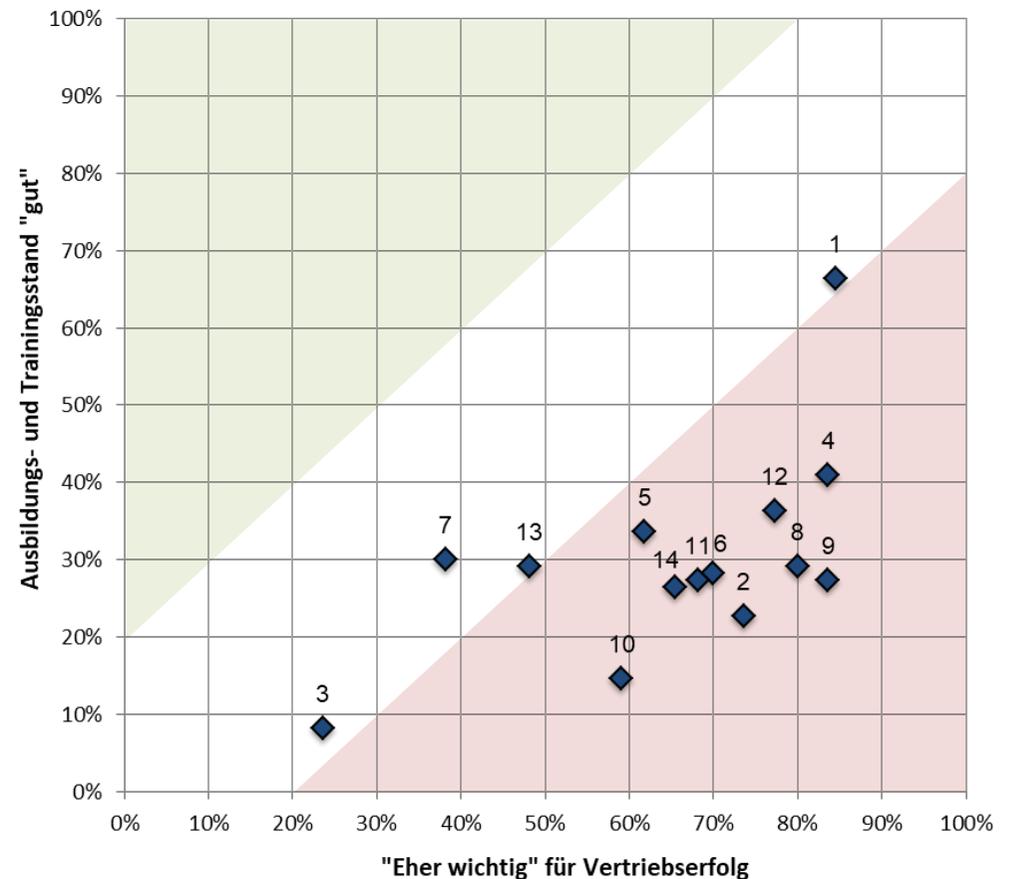


Wichtige Kompetenzen & Bewertung Ausbildungs-/Trainingsstand

Kompetenzen und Fähigkeiten: Gegenüberstellung von Wichtigkeit für den Vertriebs-erfolg und Ausbildungs- und Trainingsstand der Mitarbeiter

[Alle Befragten]

Alle Befragten			
Nr.	Kompetenzen und Fähigkeiten	"Eher wichtig" für Vertriebs-erfolg	Ausbildungs- und Trainings-stand "gut"
1	Umfassende Produktkenntnisse	85%	66%
2	Effiziente Identifikation und Ansprache von Neukunden	74%	23%
3	Analyse/Management von Buying Centern (Mehrpersonen-Kaufentscheidung)	24%	8%
4	Planung/Führung des Verkaufsgesprächs	84%	41%
5	Vorbereitung/Durchführung von komplexen Verhandlungen	62%	34%
6	Beherrschung von Techniken zur Aufdeckung von Kundenbedarfen	70%	28%
7	Sichere Beherrschung von Präsentationstechniken	38%	30%
8	Sicheres und überzeugendes Auftreten (Körpersprache und Rhetorik)	80%	29%
9	Effiziente Behandlung von Einwänden in Kundengesprächen	84%	27%
10	Effektives Management von Konflikten	59%	15%
11	Effektives Führen von Preisverhandlungen	68%	27%
12	Effektives Argumentieren der eigenen Alleinstellungsmerkmale	77%	36%
13	Sicherer Umgang mit den Vertriebs-Tools und -Systemen (z.B. CRM-System, Kundendatenbank, Planungsprozess)	48%	29%
14	Gute Selbstorganisation (z.B. Zeitplanung, Tourenplanung)	65%	26%
Durchschnitt		66%	30%



Wichtige Kompetenzen & Bewertung Ausbildungs-/Trainingsstand

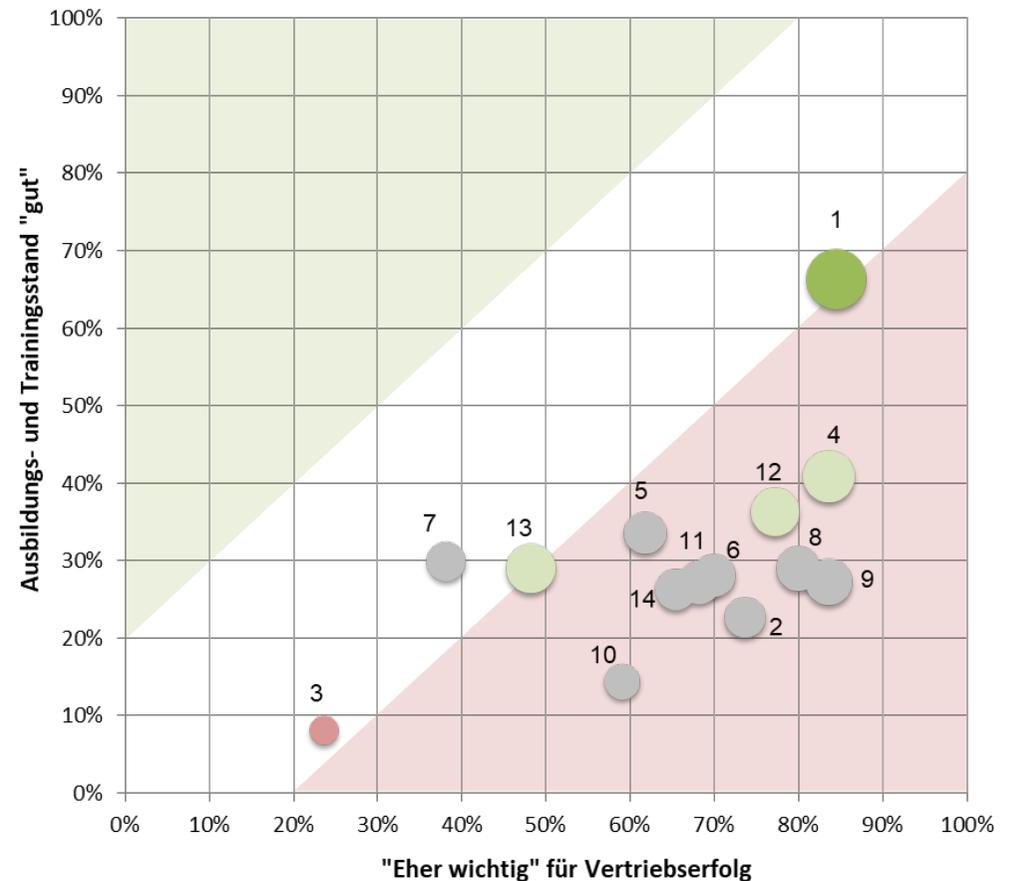
Kompetenzen und Fähigkeiten: Gegenüberstellung von Wichtigkeit für den Vertriebs Erfolg und Ausbildungs- und Trainingsstand der Mitarbeiter; mit Anteil Maßnahmen-Einsatz

[Alle Befragten]

Alle Befragten				
Nr.	Kompetenzen und Fähigkeiten	"Eher wichtig" für Vertriebs-erfolg	Ausbildungs- und Trainings-stand "gut"	Schulungs-maßnahme im letzten Jahr
1	Umfassende Produktkenntnisse	85%	66%	79%
2	Effiziente Identifikation und Ansprache von Neukunden	74%	23%	38%
3	Analyse/Management von Buying Centern (Mehrpersonen-Kaufentscheidung)	24%	8%	18%
4	Planung/Führung des Verkaufsgesprächs	84%	41%	59%
5	Vorbereitung/Durchführung von komplexen Verhandlungen	62%	34%	40%
6	Beherrschung von Techniken zur Aufdeckung von Kundenbedarfen	70%	28%	42%
7	Sichere Beherrschung von Präsentationstechniken	38%	30%	35%
8	Sicheres und überzeugendes Auftreten (Körpersprache und Rhetorik)	80%	29%	45%
9	Effiziente Behandlung von Einwänden in Kundengesprächen	84%	27%	48%
10	Effektives Management von Konflikten	59%	15%	28%
11	Effektives Führen von Preisverhandlungen	68%	27%	41%
12	Effektives Argumentieren der eigenen Alleinstellungsmerkmale	77%	36%	53%
13	Sicherer Umgang mit den Vertriebs-Tools und -Systemen (z.B. CRM-System, Kundendatenbank, Planungsprozess)	48%	29%	55%
14	Gute Selbstorganisation (z.B. Zeitplanung, Tourenplanung)	65%	26%	38%
Durchschnitt		66%	30%	44%

Anteil Unternehmen, die die Maßnahme im letzten Jahr angewandt haben:

● > 75%
 ● 75%-50%
 ● 49%-25%
 ● < 25%



Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

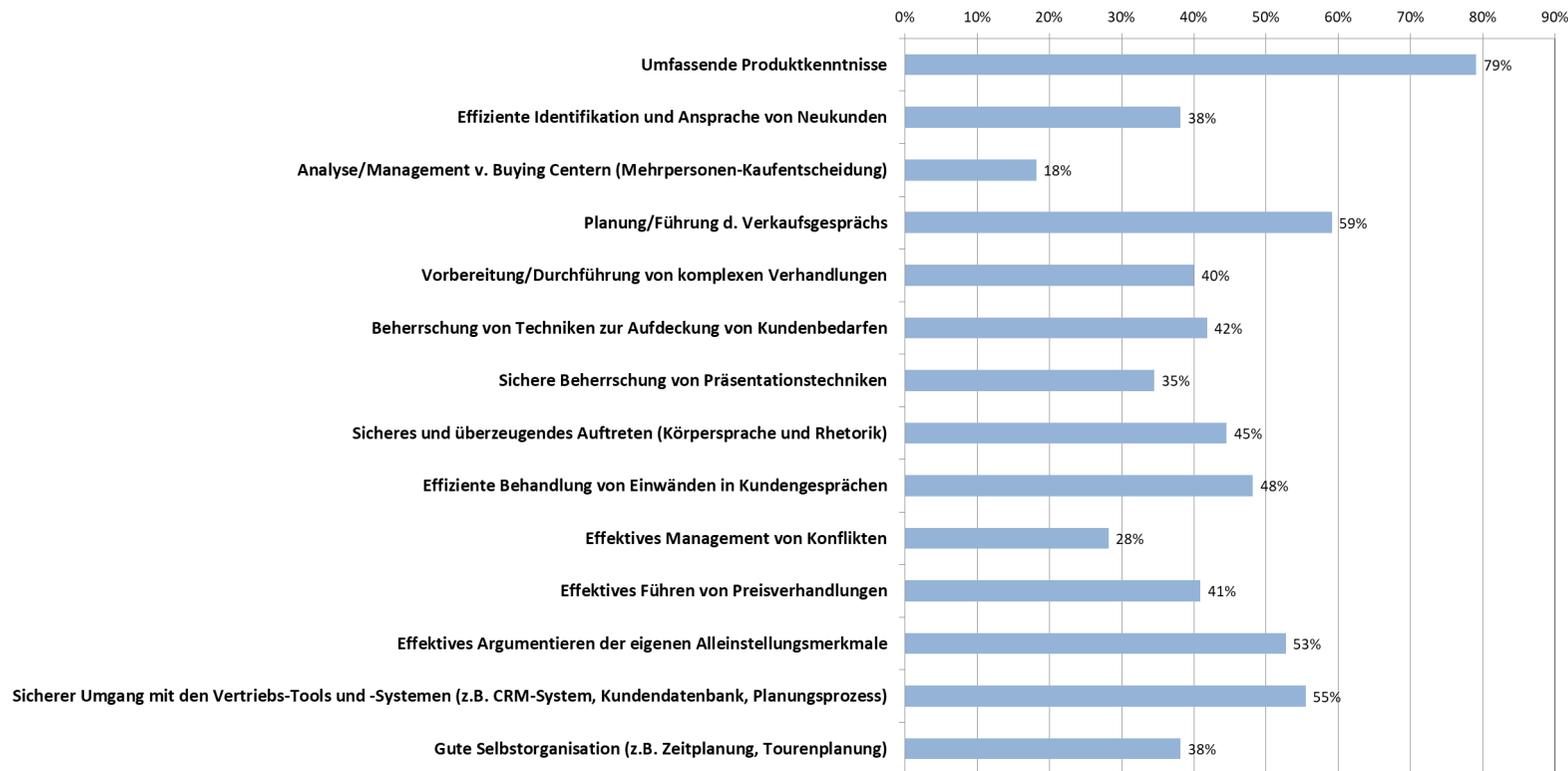
Durchführung/Besuch von Trainings- und Schulungsmaßnahmen

Hier sehen Sie noch einmal die Liste der Kompetenzen und Fähigkeiten.

Frage: Zu welchen dieser Kompetenzen und Fähigkeiten haben ihre Vertriebsmitarbeiter im letzten Jahr Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen besucht und falls besucht, wurden die Maßnahmen von eigenen Mitarbeitern oder von externen Trainern durchgeführt?

[Alle Befragten]

Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen wurde besucht ...



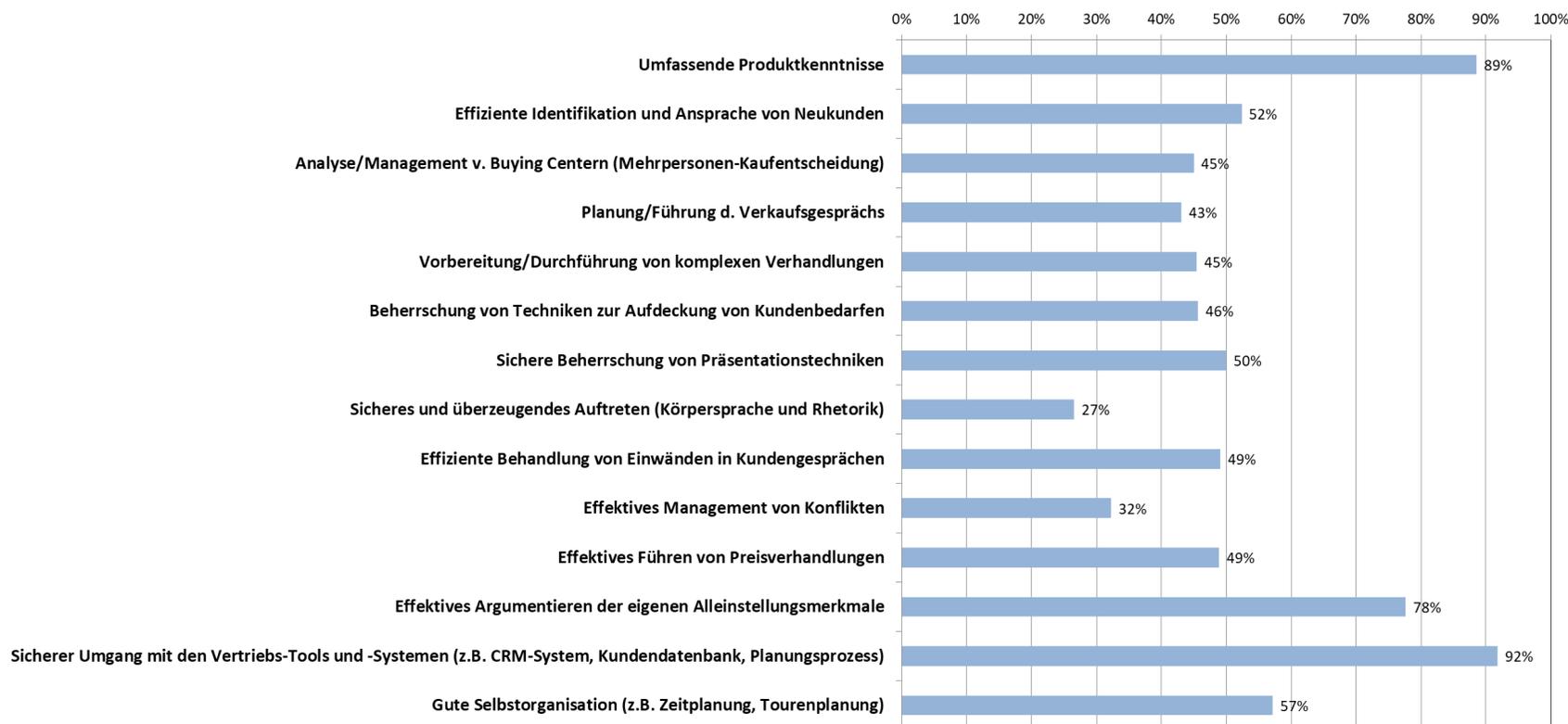
Durchführung/Besuch von Trainings- und Schulungsmaßnahmen

Hier sehen Sie noch einmal die Liste der Kompetenzen und Fähigkeiten.

Frage: Zu welchen dieser Kompetenzen und Fähigkeiten haben ihre Vertriebsmitarbeiter im letzten Jahr Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen besucht und falls besucht, wurden die Maßnahmen von eigenen Mitarbeitern oder von externen Trainern durchgeführt?

[Alle Befragten]

(Nur falls besucht :) Von eigenen Mitarbeitern durchgeführt ...



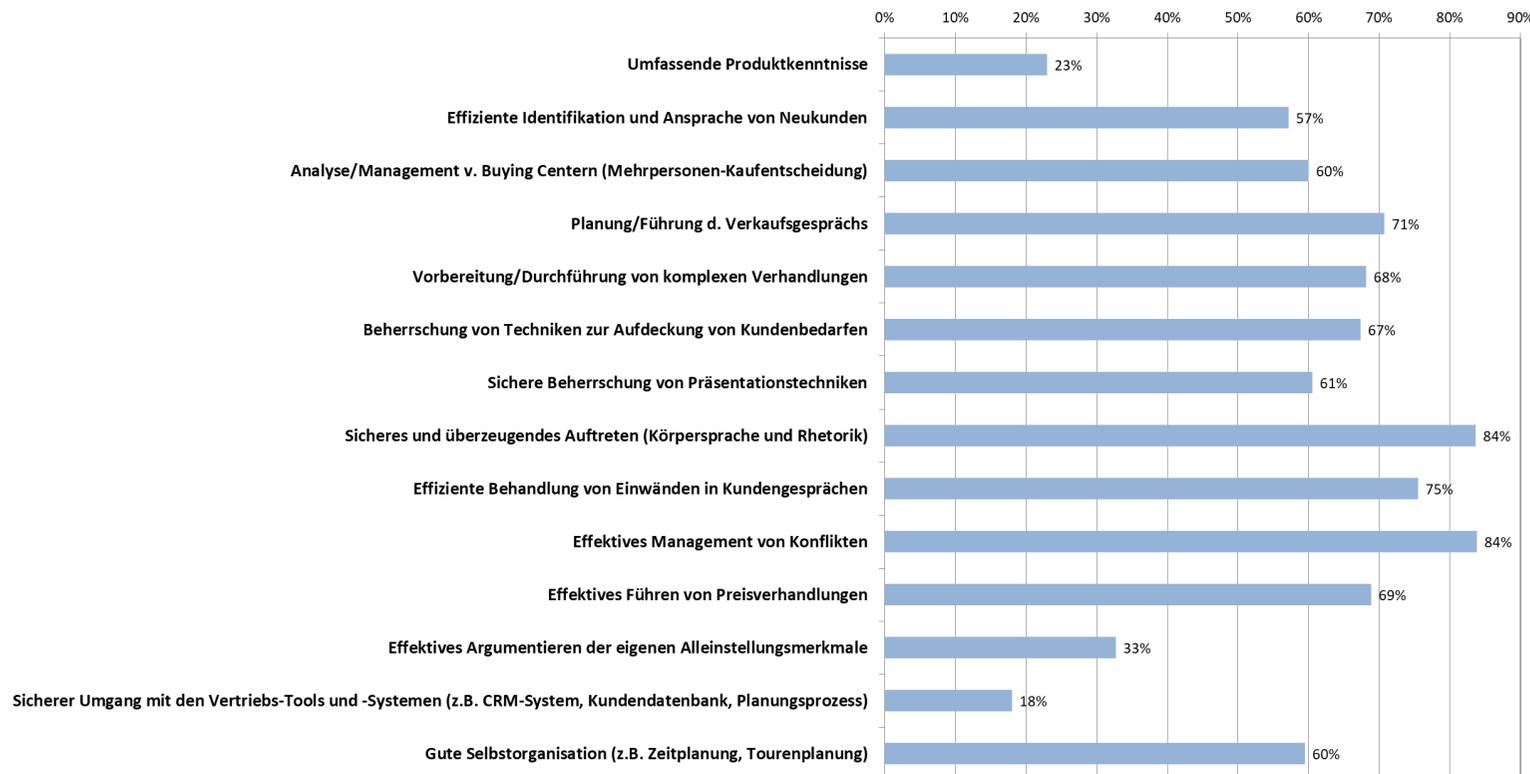
Durchführung/Besuch von Trainings- und Schulungsmaßnahmen

Hier sehen Sie noch einmal die Liste der Kompetenzen und Fähigkeiten.

Frage: Zu welchen dieser Kompetenzen und Fähigkeiten haben ihre Vertriebsmitarbeiter im letzten Jahr Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen besucht und falls besucht, wurden die Maßnahmen von eigenen Mitarbeitern oder von externen Trainern durchgeführt?

[Alle Befragten]

(Nur falls besucht :) Von externem Trainer durchgeführt ...



Durchführung/Besuch von Trainings- und Schulungsmaßnahmen

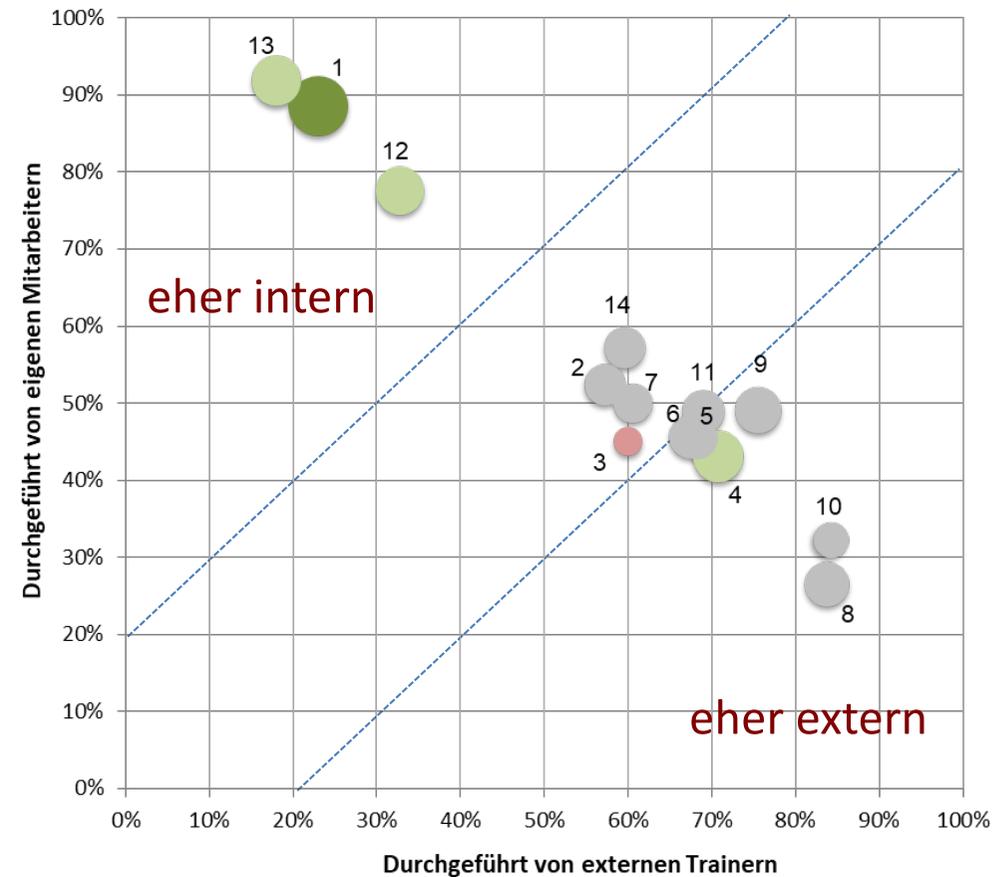
Kompetenzen und Fähigkeiten: Besuch von Trainings- und Schulungsmaßnahmen und interne vs. externe Durchführung

[Alle Befragten; Angabe zu extern/intern nur von Befragten, die entsprechende Trainings- und Schulungsmaßnahme besucht haben]

Alle Befragten				
Nr.	Kompetenzen und Fähigkeiten	Externer Trainer	Eigene Mitarbeiter	Schulungsmaßnahme im letzten Jahr
1	Umfassende Produktkenntnisse	23%	89%	79%
2	Effiziente Identifikation und Ansprache von Neukunden	57%	52%	38%
3	Analyse/Management von Buying Centern (Mehrpersonen-Kaufentscheidung)	60%	45%	18%
4	Planung/Führung des Verkaufsgesprächs	71%	43%	59%
5	Vorbereitung/Durchführung von komplexen Verhandlungen	68%	45%	40%
6	Beherrschung von Techniken zur Aufdeckung von Kundenbedarfen	67%	46%	42%
7	Sichere Beherrschung von Präsentationstechniken	61%	50%	35%
8	Sicheres und überzeugendes Auftreten (Körpersprache und Rhetorik)	84%	27%	45%
9	Effiziente Behandlung von Einwänden in Kundengesprächen	75%	49%	48%
10	Effektives Management von Konflikten	84%	32%	28%
11	Effektives Führen von Preisverhandlungen	69%	49%	41%
12	Effektives Argumentieren der eigenen Alleinstellungsmerkmale	33%	78%	53%
13	Sicherer Umgang mit den Vertriebs-Tools und -Systemen (z.B. CRM-System, Kundendatenbank, Planungsprozess)	18%	92%	55%
14	Gute Selbstorganisation (z.B. Zeitplanung, Tourenplanung)	60%	57%	38%
Durchschnitt		59%	54%	44%

Anteil Unternehmen, die die Maßnahme im letzten Jahr angewandt haben:

● > 75%
 ● 75%-50%
 ● 49%-25%
 ● < 25%



Inhalte des Fragebogens

1 Merkmale der Befragten

2 Welche Bedeutung hat die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für den Unternehmenserfolg?

3 Wie viele Schulungsmaßnahmen erhält ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt pro Jahr und welches Budget wird für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern bereit gestellt?

4 Wie werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen geplant und organisiert?

5 Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für den Vertriebserfolg als wichtig eingeschätzt und wie wird der Ausbildungs-/Trainingsstand bewertet?

6 Zu welchen Kompetenzen und Fähigkeiten werden vertriebliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt?

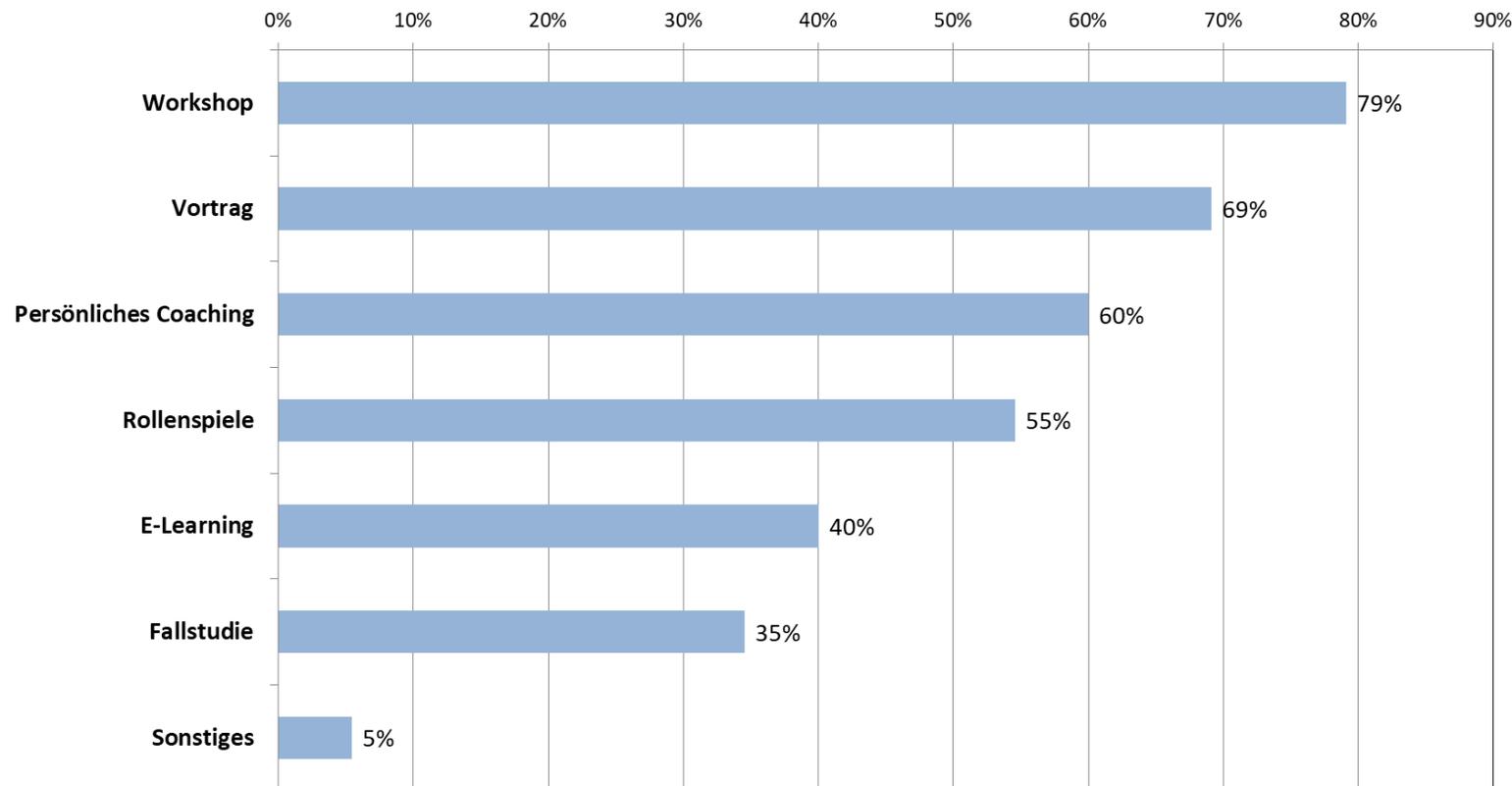
7 Welche Schulungs- und Trainingsarten werden im Vertriebsbereich eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?

Schulungs- und Trainingsarten

Frage: Welche Schulungs- oder Trainingsarten wurden im letzten Jahr bei ihren Schulungen bzw. Trainings angewandt und falls angewandt, für wie effektiv halten Sie diese Maßnahme?

[Alle Befragten]

Schulungs- oder Trainingsarten angewandt ...



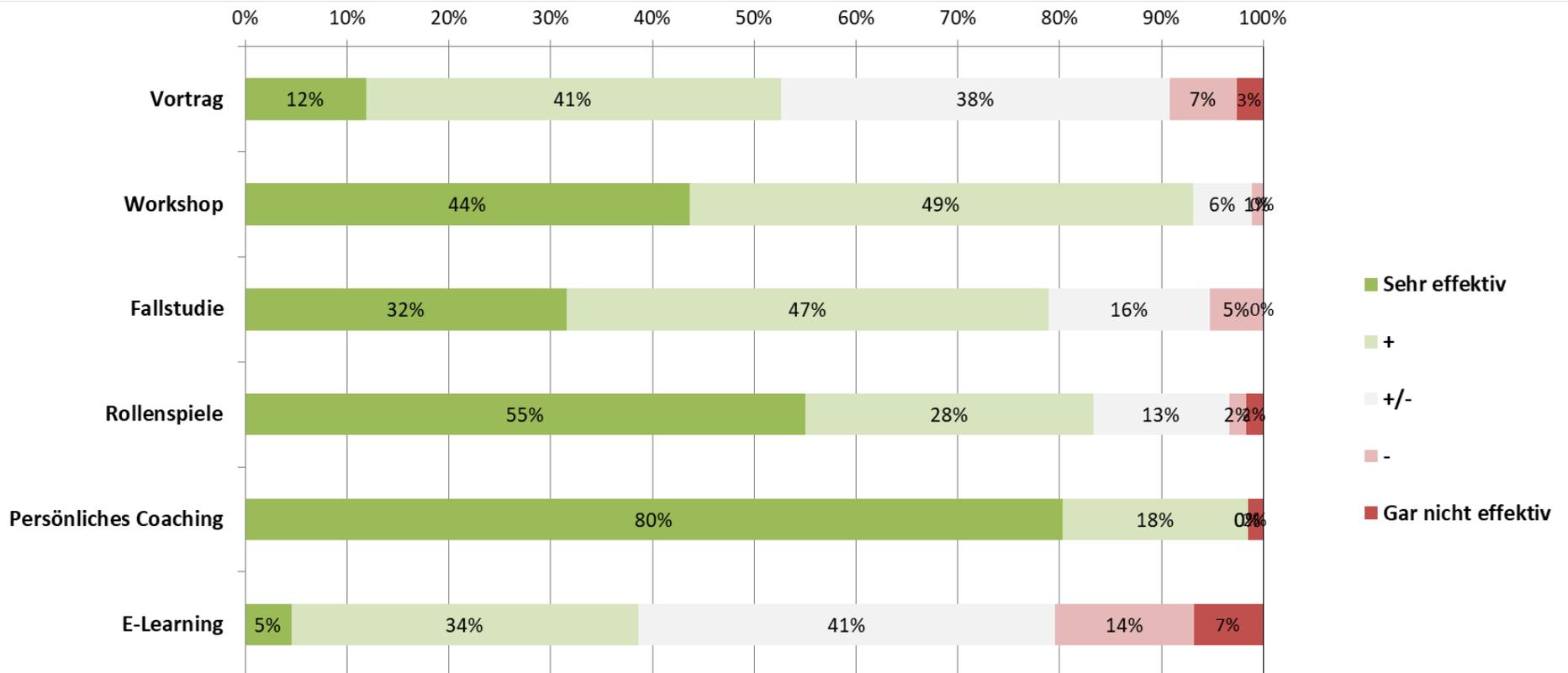
Sonstiges bspw.: Planspiel, Praxisbegleitung, Werksführung, WebEx-Produktvorstellung, ...

Schulungs- und Trainingsarten

Frage: Welche Schulungs- oder Trainingsarten wurden im letzten Jahr bei ihren Schulungen bzw. Trainings angewandt und falls angewandt, für wie effektiv halten Sie diese Maßnahme?

[Alle Befragten]

(Nur falls angewandt:) Effektivität der Schulungs- oder Trainingsart ...

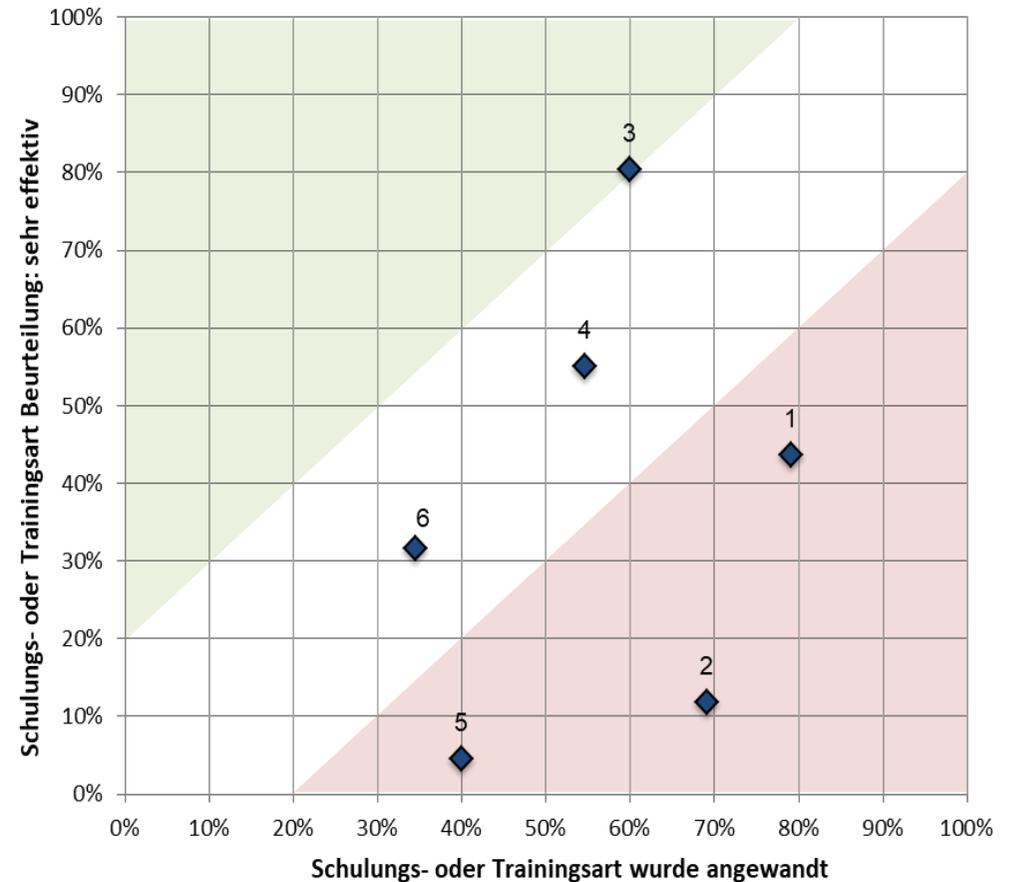


Schulungs- und Trainingsarten

Schulungs- und Trainingsarten: Gegenüberstellung von Anwendung und Effektivität-Einschätzung

[Alle Befragten; Angabe zur Effektivität nur von Befragten, die entsprechende Trainings- und Schulungsart angewandt haben]

Alle Befragten			
Nr.	Kompetenzen und Fähigkeiten	Schulungs-/ Trainingsart angewandt	Schulungs-/ Trainingsart "sehr effektiv"
1	Workshop	79%	44%
2	Vortrag	69%	12%
3	Persönliches Coaching	60%	80%
4	Rollenspiele	55%	55%
5	E-Learning	40%	5%
6	Fallstudie	35%	32%
Durchschnitt		56%	38%

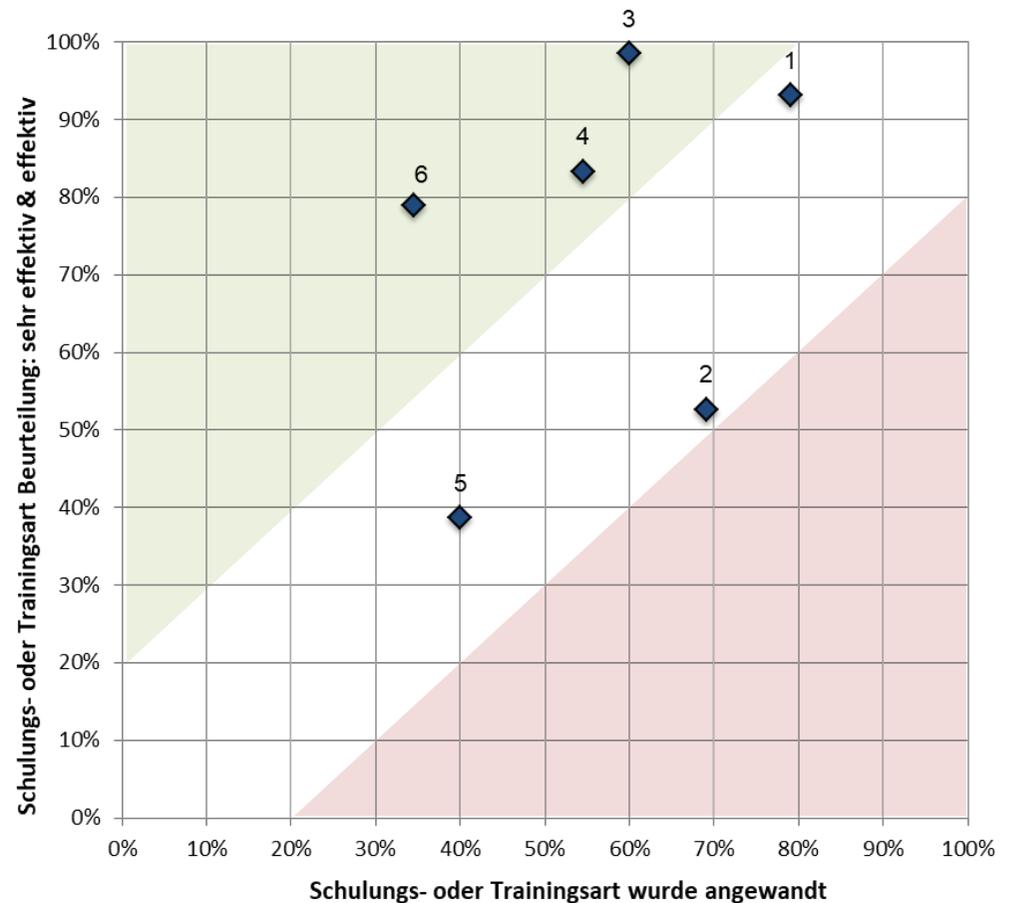


Schulungs- und Trainingsarten

Schulungs- und Trainingsarten: Gegenüberstellung von Anwendung und Effektivität-Einschätzung

[Alle Befragten; Angabe zur Effektivität nur von Befragten, die entsprechende Trainings- und Schulungsart angewandt haben]

Alle Befragten			
Nr.	Kompetenzen und Fähigkeiten	Schulungs-/ Trainingsart angewandt	Schulungs-/ Trainingsart "effektiv"
1	Workshop	79%	93%
2	Vortrag	69%	53%
3	Persönliches Coaching	60%	98%
4	Rollenspiele	55%	83%
5	E-Learning	40%	39%
6	Fallstudie	35%	79%
Durchschnitt		56%	74%



Gliederung

Zusammenfassung

Studiendesign und -aufbau

Ergebnisse

Ausblick

Ausblick

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Screening-Studie, die zu Benchmarking-Zwecken und als Impulsgeber für die erfolgreiche Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb herangezogen werden kann. Sie liefert Einblicke, wo typische Problemfelder und wichtige Ansatzpunkte bei der Planung und Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vermuten sind.

Bei der Interpretation und Anwendung der Ergebnisse sollte beachtet werden, dass die Befragungsergebnisse im Einzelfall folgenden Einflüssen unterliegen können:

- Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb werden in Unternehmen nicht immer zentral organisiert und erfasst. Befragungsteilnehmer können daher nur ihre eigenen Einblicke in das Themengebiet wiedergeben.
- Die Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb sind in der Praxis z.T. abhängig von der Größe des Unternehmens, der Größe der Vertriebsorganisation und vom Geschäftstyp (B2B- oder B2C-Geschäft). Die vorliegende Stichprobe berücksichtigt durchaus diese unterschiedlichen Einflussfaktoren. Die Zusammensetzung der Gesamtstichprobe ist jedoch nicht repräsentativ für alle Unternehmen in Deutschland im wissenschaftlichen Sinne.

Entsprechend empfiehlt sich bei der Interpretation der Ergebnisse, neben den Gesamt-Werten für alle Befragten auch die Befragungsergebnisse bei den oben genannten unterschiedlichen Einflussfaktoren zu betrachten.

Wir wünschen der Studie eine gute Aufnahme in der Praxis und möchten uns bei den teilnehmenden Unternehmen für ihre Unterstützung noch einmal recht herzlich bedanken.

Wolfenbüttel/Münster im März 2018,

Prof. Dr. Tobias Frenzel und Prof. Dr. Holger Buxel