

# Trainingskonzepte mit Pep

**Vertriebstraining.** → Klassische Trainings haben in den meisten Branchen ausgedient. Gefragt sind innovative Ansätze, die die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters fördern. *acquisa* präsentiert ausgezeichnete Konzepte.

Jedes Jahr zeichnet der Bund deutscher Verkaufsförderer und Trainer BDVT herausragende Trainingskonzepte aus. *acquisa* hat aus den prämierten Konzepten die interessantesten Weiterbildungsprogramme in Vertrieb und Verkauf ausgewählt.

## Sparda-Bank: PEP entwickelt Führungskräfte

Ein Berater ist immer nur so gut wie seine Führungskraft, diese Erkenntnis brachte die Sparda-Bank Köln dazu, mit einem Trainingskonzept bei den Führungskräften im direkten Kundenbereich anzusetzen. Kernziel der Maßnahme war es, Geschäftsstellenleiter mit Führungskraft zu entwickeln. »Eine Führungskraft benötigt in unterschiedlichen Alltagssituationen für

sich und die Mitarbeiter Kraft, Entscheidungen zu treffen und zu vertreten. Sie muss unangenehme Gespräche führen können und den Mitarbeiter im Rahmen der Möglichkeiten motivieren«, erklärt Stephan Gingter, Trainer und Personalentwickler bei der Kölner Sparda-Bank.

Die Führungskräfte sollten ein Instrument an die Hand bekommen, das es ihnen ermöglicht, permanent die eigene Persönlichkeit zu reflektieren, die Wertvorstellungen anderer zu akzeptieren sowie verantwortlich zu handeln.

Bbeauftragt wurde das Trainingsinstitut Team Holger Six, Neuss. Six' Motto: Wünsche werden wahr. Also entwickelte er gemeinsam mit den internen Trainern der Sparda-Bank, Marion Zupancic und Stephan Gingter, das modulare Führungskräfte-Entwicklungsprogramm »PEP«.

Definiert wurden drei Stufen der Persönlichkeitsentwicklung:

- Ich lerne mich besser kennen.
- Ich weiß, wie und warum meine Umwelt so ist, wie sie ist.
- Ich handle bewusst.

Um diese verschiedenen Stufen zu erklimmen, wurde ein mehrstufiges Trainingsprogramm entwickelt – bestehend aus verschiedenen Bausteinen. »Entscheidend an diesem Trainingsprogramm war, dass nicht irgend ein bestimmtes Fachthema durchgezogen wurde. Stattdessen hat jeder Teilnehmer sehr schnell erkannt, dass das Training auf seine speziellen Bedürfnisse im Bereich Führung eingehen will. Das hat die Akzeptanz des Trainings von Anfang an stark gefördert«, so Six.

Es wurde zwischen Präsenztrainings und Transferbausteinen, bei denen die Teilnehmer via Hotline gecoachet wurden, abgewechselt. Ziel dieses Konzepts war die unmittelbare Umsetzung des Gelernten in der Praxis:

- Vertriebstraining
- Führungskräfte
- Coaching
- Praxisbeispiele



Holger Six (rechts) und Stephan Gingter (links): Erfolgreiches Konzept zur Führungskräfteentwicklung – Die Mitarbeiter der Sparda Bank wurden mit Pep trainiert



Sellymbia bringt Pharmareferenten Verkaufswissen spielerisch bei

Trainer Rainer Frieß

**1. Präsenztraining** »Das Modell der Welt«: Die Führungskräfte erarbeiten die wesentlichen Inhalte des NLP als Kommunikationsmodell für Führungskräfte. Sie entdecken dabei ihr persönliches Modell der Welt und erkennen das Zusammenspiel einer Gruppe.

**Transfer** »Förderer und Hemmnisse entdecken«: Die Führungskräfte erstellen persönliche Maßnahmenpläne für die Umsetzung der im ersten Baustein individuell erstellten Ziele. Diese werden mit dem Trainer abgestimmt. Mittels Hotline wird analysiert, welche Faktoren die Umsetzung in die Praxis fördern und welche sie hemmen.

**2. Präsenztraining** »Mitarbeitergespräche«: Die Führungskräfte entdecken die Wichtigkeiten von Zielen und führen in Rollenspielen Zielvereinbarungsgespräche mit ihren Mitarbeitern. Sie lernen Strategien für den Umgang mit Kritik und lernen Konflikte als Entwicklungschance in der Mitarbeiterführung kennen. Die Teilnehmer führen in Rollenspielen Konflikt- und Anerkennungsgespräche durch. Außerdem lernen sie ihre eigenen verschiedenen Ich-Zustände (Transaktionsanalyse) kennen.

**Transfer** »Teambildung«: Hierzu erhalten die Führungskräfte ein Buch zum Thema »Team«, das sie durcharbeiten sollen.

**3. Präsenztraining** »Teambildung«: Im dritten und letzten Präsenztraining werden die vorhergehenden Themen miteinander vernetzt. So soll der Führungskraft die Komplexität der Aufgabe und die große Verantwortung, Mitarbeiter zu führen, bewusst gemacht werden.

**Transfer** »Persönlicher Maßnahmenplan«: Jeder Teilnehmer erstellt daraufhin einen individuellen Maßnahmenplan und informiert seine Mitarbeiter über Ziele und Inhalte – wie bereits in allen vorangegangenen Transferbausteinen auch.

Die Laufzeit des Trainings erstreckte sich auf ein komplettes Jahr, wobei nach Abschluss alle sechs Monate ein Follow-up-Workshop stattfindet, in dem die Führungskräfte gemeinsam mit den Trainern, dem Personalvorstand und der Personal-

leiterin die Umsetzung der neuen Erkenntnisse in die Praxis reflektieren.

Neben den verschiedenen Trainingsbausteinen hatten die Teilnehmer auch die Möglichkeit, zu speziellen Fragestellungen Individualcoachings mit Holger Six oder einem der internen Trainer zu vereinbaren. »Bei der Auswahl der Trainingsmedien haben wir besonders auf einen ganzheitlichen Lernansatz geachtet. Einerseits sollte niemals das Trainingsziel aus dem Auge verloren werden, auf der anderen Seite wollten wir aber auch beide Gehirnhälften gleichermaßen ansprechen.«

»Die Führungskräfte handeln heute deutlich selbständiger und verantwortungsvoller. Deshalb gehen wir mit PEP nun in die nächste Runde und beziehen nun auch die weiteren Führungskräfte der Bank ein, um den Vertrieb weiter zu stärken«, so Gingter.

### Janssen-Cilag: »Sellymbia 2000« für Pharmaaußendienst

Ein modulares, verhaltensorientiertes Verkaufstraining, das praxis- und kundenorientiert ist, den Teilnehmern Spaß macht und ihnen ermöglicht, die Fragen der Ärzte individuell zu beantworten – das war die Aufgabe, die dem Trainingsinstitut Frieß & Partner, Worms, vom Pharmaunternehmen Janssen-Cilag, Neuss, gestellt wurde. Es entstand ein kundenorientiertes Verkaufstraining in komplett neuer Form: »Sellymbia 2000«.

Viele Verkäufer in der Pharmabranche fühlen sich als Berater und sind in Sachen Weiterbildung weitgehend gesättigt. Sie verfügen häufig über eine hochrangige akademische Ausbildung, haben aber als Verkäufer in Sachen Sozialkompetenz meist Nachholbedarf.

Die verschiedenen Reformen haben dazu geführt, dass der Wettbewerbsdruck in der Pharmabranche drastisch stieg und der Arzt inzwischen den Preis-Leistungs-Vergleich in den Gesprächsmittelpunkt stellt. Jetzt müssen die Pharmareferenten nicht nur beraten, sondern auch verkaufen können. Verhaltens- und Sozialkompetenz

ist gefordert. Um diesem hohen Anspruch der Pharmaaußendienstler gerecht zu werden, entwickelte Rainer Frieß gemeinsam mit dem Spielexperten Axel Rachow das Konzept »Sellymbia 2000«, in dem der olympische Geist als Metapher durchgängig das gesamte Verkaufstraining begleitet (über das methodische Konzept lesen Sie im Beitrag »Spielerisch lernen« Seite 62).

»Sellymbia 2000« umfasst fünf Trainingsmodule, die in Gruppen von 12 bis 15 Außendienstler folgende Themen in fünf Modulen trainiert werden:

→ Wahrnehmung und Persönlichkeits-Typologie (für alle Verkäufer): Der Verkäufer lernt anhand des Struktogramms seine Kunden, die Ärzte, besser einzuschätzen und er lernt sein persönliches Verhalten darauf auszurichten.

→ Verkaufstechniken im Berufsalltag (für Berufsanfänger): Der Pharmareferent lernt die Basis-Verkaufstechniken kennen und macht erste Erfahrungen damit bei der Umsetzung im Gespräch.

→ Neue Kunden für sich gewinnen (für Verkäufer mit Bedarf): Der Schwerpunkt liegt hier im Üben von Atmosphäre schaffen und einer qualifizierten Bedarfsanalyse und Fragetechnik.

→ Kunden erfolgreich überzeugen (für Verkäufer mit Bedarf): Der Schwerpunkt liegt hier im Üben einer produktbezogenen Nutzenargumentation, dem Entkräften →

#### Lexikon

→ NLP Neurolinguistisches Programmieren

NLP versteht sich als effektive Gebrauchsanleitung für das Gehirn. Kernaussage: Menschen sind nicht in der Lage, die objektive Realität zu erfassen. Die Sinnesorgane liefern lediglich elektrische Impulse an das Gehirn, das daraus Bilder der »Realität« konstruiert. NLP arbeitet mit diesen inneren Bildern und versucht so Einstellungen zu verändern.

→ Transaktionsanalyse TA

Eine Methode der humanistischen Psychologie. Sie soll dazu anregen, sich mit dem eigenen Verhalten, Erfahrungen, Gefühlen und Normen auseinander zu setzen. TA macht das eigene Verhalten anhand verschiedener Zustände (Kindheits-Ich, Eltern-Ich und Erwachsenen-Ich) deutlich.

von Einwänden und dem zielgerichteten Abschluss.

→ Umgang mit schwierigen Kunden: Hier kann jeder Verkäufer seine persönlichen Problemkunden einbringen. Gemeinsam werden dafür Erfolg versprechende Strategien erarbeitet und deren erfolgreiche Anwendung in zahlreichen Rollenspielen geübt.

Nach jedem Trainingsmodul konnten sich die Pharmareferenten, durch im Training abgeschlossene Lernpartnerschaften gegenseitig bei der Umsetzung des Erlernen im Alltag unterstützen. Außerdem wurden die Teilnehmer nach jedem Modul von ihren Regionalleitern mit Hilfe des im Seminar erstellten Transfer-Maßnahmenplans gecoacht.

Damit die Pharmareferenten begeistert und mit Spaß an das Training herantreten, wurden die Themen spielerisch dargeboten. Die Seminarräume wurden mit Olympiafahnen, olympischem Feuer und Fanfaren aufgepeppt und den Teilnehmern somit der olympische Geist vermittelt. Am Sellympia-Modell mit der Nachbildung eines 110 m Hürdenlaufes in Tischgröße wurden kontinuierlich die be-

Trainer Peter Solc brachte Einkäufer und Verkäufer zusammen



reits realisierten Lernschritte aufgezeigt. Den visuellen Höhepunkt am Seminarenende bildete ein Mini-Feuerwerk.

### Voest Alpine Stahl: Spielfeld Verhandlungstisch

Vor einer ähnlichen Herausforderung wie im Beispiel Janssen Cilag stand auch das österreichische Unternehmen Voest Alpine Stahl Linz GmbH. Die im internationalen Stahlhandel versierten Verkäufer füh-

len sich von einem herkömmlichen Verkaufstraining längst nicht mehr gefordert. In Sachen Verkaufs- und Verhandlungstechniken waren die Verkäufer auch durchaus fit. Sie sollten sich aber stattdessen in Flexibilität beim Kunden und vernetztem, das heißt in abteilungsübergreifendem Denken üben.

Also entwickelte der beauftragte Trainer Peter Solc, Inhaber von P.S.Training GmbH, Wien, ein Seminar »Spielfeld Verhandlungstisch«. In einem dreitägigen Praxistraining für Verkäufer und Einkäufer sollten Lieferant und Kunde häufige und schwierige Verhandlungssituationen üben und ihre fachliche und soziale Kompetenz steigern.

Jeweils zwei Einkäufer bildeten ein Team und erhielten die Aufgabe, ein bestimmtes Produkt für die Voest einzukaufen. So entstanden drei Einkaufsteams, die eine Incentivereise, Fertigteilhäuser und Dienstwagen für den Vorstand verhandeln sollten.

Das Dienstwagen-Einkaufsteam führte mit jeweils einem Verkäufer der Marken BMW, Mercedes und Audi mehrere Verhandlungsgespräche am Telefon, im Besprechungsraum und beim Mittagessen. Ebenso verfuhr das Team »Incentivereisen« und die Gruppe, die mit dem Kauf von Fertigteilhäusern beauftragt war. Die Verkäufer waren immer auf sich alleine gestellt und hatten es jeweils mit zwei Profi-Einkäufern als Verhandlungspartner und dem Konkurrenzdruck der Kollegen zu tun.

Neben gemeinsamen Plenumszeiten mit Übungen und Inputs zu verschiedenen inhaltlichen Themen (von Transaktionsanalyse über Glaubenssätze bis zu Verhandlungsstrategien) gab es offene Lerneinheiten, wo sich die Teilnehmer in Selbstorganisation vorbereiteten, die Termine per Telefon vereinbarten und Angebote erstellten. So entstanden verschiedene Taktiken bei den Terminvereinbarungen, Probefahrten mit organisierten Leihwägen von Händlern im Ort, Angebote im Farbausdruck und Einladungen zum Essen. Bei jedem Verkäufer war bei einer Verhandlungsrunde ein Trainer anwesend, der diesen danach coachte.

Am Ende des zweiten Tages traf jedes Einkaufsteam eine Entscheidung. Am dritten Tag wurden dann sachliche und persönliche Entscheidungskriterien begründet und das Verhalten der Einkäufer und Verkäufer reflektiert. So wurden auch konkrete Verbesserungen und Ideen in Angebotslegung und Verhandlungsführung erarbeitet.

Martina.Schimmel-Schloo@acquisa.de