



(c) Thinkstock/Digital Vision.

WIE SIE DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN VERTRIEB UND HR VERBESSERN

Fortbildungen im Vertrieb sind in einer dynamischen Arbeitswelt entscheidend. Deswegen müssen Personalabteilung und Vertrieb kooperieren.

„Wenn die HR-Abteilung nicht das Budget freigibt, kann ich jede noch so schöne Weiterbildungsidee vergessen“, hieß es neulich auf der Abschlussdiskussion einer Vertriebstagung, als die Sprache auf das Thema Weiterbildung kam. Es folgte zustimmendes Gemurmel aus dem Auditorium. Scheinbar ist das Verhältnis zwischen Vertrieb und HR in vielen Unternehmen mindestens problematisch.

Lässt sich das nicht beheben, stehen viele Unternehmen vor einem ernsthaften Problem. Denn angesichts von Produktinnovationen, neuen Verkaufswegen, einem sich ändernden Konsumentenverhalten und neuen Vertriebsmethoden sind kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen im Vertrieb für den Unternehmenserfolg unentbehrlich. Und damit der Erfolg nicht ausbleibt, müssen Personalabteilung und Vertrieb kooperieren.

„Bei Unternehmen, die schon länger am Markt sind, hat sich vielfach ein Silo-Denken zwischen den Abteilungen aufgebaut“, weiß Ulrike Winzer, die seit Jahren mittelständische Unternehmen bei der Suche nach Vertriebspersonal berät. Im schlimmsten Fall reduziert der Vertrieb die Personalabteilung auf die Funktion als Anlaufstelle für Urlaubsanträge und Arbeitsverträge. Die HR wiederum sehe den Vertrieb dann als überbezahlten Bereich, der die Kunden „beschwatzt“. Damit sei eine vertriebsgerechte Weiterbildung bereits im Vorhinein beinahe ausgeschlossen.

Dass es auch anders geht, beweist das noch junge Unternehmen Kursfinder.de. Das zur weltweit aktiven schwedischen Education Media Group (EMG) gehörende Unternehmen betreibt ein Online-Portal, auf dem Fach- und Führungskräfte die für sie geeignete Weiterbildung finden sollen. Was das Unternehmen nach außen kommuniziert, will es auch intern vorleben:

„Unternehmensführung, HR und Vertrieb tauschen sich im monatlichen Rhythmus aus und erkennen so frühzeitig Themen für die Weiterbildung“, erklärt Berit Moßbrugger, die die Geschäfte in Deutschland führt. Im Ergebnis finden einmal pro Quartal Vertriebsschulungen in der Unternehmenszentrale in Stockholm statt. Während im Tagungsraum in der schwedischen Hauptstadt dann etwa ein Suchmaschinenexperte die anwesenden Vertriebler in die Geheimnisse von Google einweicht, verfolgen die Vertriebsmitarbeiter im Mannheimer Büro die Schulung vor ihren Laptopbildschirmen. Wenn es sich einrichten lässt, fliegen die Mannheimer auch schon mal in den Norden. „Wer als Account Manager an drei von vier Schulungen im Jahr teilgenommen hat, bekommt ein Zertifikat ausgehändigt“, sagt Moßbrugger.

STÄNDIGER AUSTAUSCH IM GROSSRAUMBÜRO

Dass die Zusammenarbeit zwischen HR und Vertrieb bei EMG klappt, liegt auch an der Büroorganisation. Denn im Großraumbüro im Stadtzentrum von Stockholm laufen sich HR und Vertrieb täglich über den Weg. So kann der Vertrieb bei der HR frühzeitig die Akzeptanz für Weiterbildung im Vertrieb schaffen. Doch nicht in jedem Unternehmen ist ein kontinuierlicher Austausch möglich.

„Der Vertrieb muss auf den Punkt bringen, **warum die Weiterbildung den Vertrieb noch erfolgreicher macht** – und somit das ganze Unternehmen“, sagt Ulrike Winzer. Denn oftmals würden Unternehmen klassische Weiterbildungen anbieten, die den Bedürfnissen des Vertriebs aber nicht gerecht werden. Neue Trends bei Produkten und Vertriebswegen machten aber spezifische Weiterbildung notwendig, so Winzer.

SOFTWARE ALS ANALYSETOOL

Neben den zwei Arten direkter Kommunikation zwischen Personalabteilung und Vertrieb bietet sich außerdem der Einsatz von HR-Software an. „Moderne Tools für Weiterbildung lassen Mitarbeiter Lernangebote zum einem selbst auswählen und empfehlen zum anderen automatisch Inhalte, die auf das Individuum und dessen Situation zugeschnitten sind“, sagt Christoph Kull, Vertriebsleiter des Softwareanbieters Workday. Mit derartigen Programmen sei es möglich, einem Vertriebsmitarbeiter die richtige Weiterbildung zu ermöglichen. In seinem Unternehmen funktioniere das schon sehr gut, so Kull. „Neue Vertriebsmitarbeiter werden zunächst in einer internen Academy zertifiziert und dann in ständigen Weiterbildungsmaßnahmen, die von unserer HR-Abteilung online oder ‚im Klassenzimmer‘ angeboten werden, immer ‚fitter‘ gemacht.“ Dabei erlaube das System auch, einen Abgleich zwischen Weiterbildung und Performance zu ziehen. So könnten HR und Vertrieb die umsatzsteigernden Fortbildungen einfach identifizieren.

Bei den verschiedenen Gelegenheiten zum Austausch sollte es also möglich sein, ein gesundes Verhältnis zwischen Vertrieb und Personalabteilung herzustellen. Die eingangs erwähnte Diskussion endete dann auch versöhnlich. Nachdem sich eine Personalerin im Plenum meldete und mitteilte, dass sie sehr wohl Verständnis für die Arbeit des Vertriebs habe, gestanden auch einige der Vertriebler zu, in der Vergangenheit vielleicht nicht genug mit der Personalabteilung kommuniziert zu haben.

von Norbert Wessendorf