

*Dr. oec. Christian Belz, Leiter der
Abteilung Kurse und Tagungen am
Forschungsinstitut für Absatz und Handel
an der Hochschule St. Gallen*

Dreizehn Thesen zur Vorbereitung und Durchführung der Verkaufsleiterprüfung

Der Aufwand des Kandidaten für die Vorbereitung der Verkaufsleiterprüfung wird wesentlich dadurch bestimmt, ob von ihm in der Vorbereitung die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden. Die folgenden Thesen (teilweise etwas provokativ formuliert) wollen einige Anregungen für die Prüfungsvorbereitung vermitteln. Vielleicht kann damit vermieden werden, dass sich einzelne Teilnehmer im riesigen Stoff der Prüfung verlieren und zu stark auf Prüfungswissen statt Prüfungskönnen (in Fallstudien und mündlichen Gesprächen) ausrichten.

1. Eine Prüfung sagt gar nicht so viel aus . . .

Eine bestandene Prüfung ist kein Ausweis für den Erfolg in der Praxis. Die Prüfung kann nur bestimmte Arbeitsweisen und Fähigkeiten der Absolventen erfassen. Natürlich kann ein Prüfling zufällig gerade den gleichen Arbeitsstil pflegen, wie er auch an der Prüfung von ihm verlangt wird. Meist muss er aber seine Arbeitsweise anpassen.

2. Das kann Ihnen niemand mehr wegnehmen . . .

Für viele ist ein Motiv, um die Prüfung zu absolvieren, der äussere Zwang, den Lernstoff zu verarbeiten. Es wird damit der bekannten Gefahr begegnet, die darin besteht, dass normalerweise längerfristige Lernaufgaben durch die Anforderungen im Beruf verdrängt werden. Die geleistete Vorbereitung ist wahrscheinlich das wichtigste Resultat der Prüfung. Diese Stärke

kann Ihnen niemand mehr wegnehmen, auch wenn Sie die Prüfung nicht bestehen sollten.

3. Die Prüfung ist halb so wichtig . . .

Natürlich ist die erfolgreich absolvierte Prüfung eine persönliche Genugtuung und Bestätigung.

Die Bedeutung der Prüfung ist aber relativ. Meist nimmt der Prüfling selbst die Prüfung sehr ernst, nicht zuletzt weil er sich ja intensiv damit auseinandersetzen muss. Von seiner Einstellung ausgehend denkt er auch, dass die ganze Umwelt die Prüfung mit ernster Priorität verfolgt. Die Umwelt ist aber kaum direkt betroffen und betrachtet das Ganze mit Distanz. Immerhin ist es viel besser, nicht schon bei der Prüfungsvorbereitung die ganze Umwelt darauf aufmerksam zu machen.

Auch vom erfolgreichen Absolventen wird die Bedeutung der Prüfung relativiert (was man hat, ist nicht mehr so erstrebenswert). Nachträglich kann man über das Ganze schmunzeln.

4. Die Erfolgsstrategie «auf alles vorbereitet» . . .

Es gibt zwei Strategien, um sich auf eine Prüfung vorzubereiten:

1. Der Prüfling versucht, alles Wissen vorwegzunehmen, zu allen Fallstudien der vergangenen Prüfungen lernt er Musterlösungen. Die ganze Theorie zu jedem Fach hat er im Kopf. An der Prüfung kann er nur noch das entsprechende «Schublädl» ziehen und das Gelernte reproduzieren.

Hoffentlich kommt nichts Neues, hoffentlich wurde alles vorbereitet. Findet der Prüfling nicht das richtige Schublädl oder kann er sich nicht präzise an eine frühere Lösung/Theorie erinnern, wird er unsicher. Oft kann er die einfachsten Dinge nicht mehr selbst entwickeln. Die Strategie «Vorwegnahme» ist zudem sehr aufwendig und aus dem Blickwinkel in der Praxis wenig wirksam. Kommt aber das Erwartete an der Prüfung, so ist der entsprechende Prüfling in der Ausführung einer Lösung sehr schnell.

2. Die zweite Strategie besteht darin, dass der Prüfling nur die wichtigsten theoretischen Grundlagen lernt. Diese wichtigen Grundlagen beherrscht er aber, er kann mit ihnen spielen und sie auf unterschiedlichste Problemlösungen anpassen. Er achtet darauf, seine Lösungsmethodik, Vorgehensprinzipien, eigene Lösungsstärken etc. optimal zu entwickeln. Erst damit ist er in der Lage, auch ganz neue Probleme erfolgreich zu lösen, die er nie zuvor angetroffen hat.

Er entwickelt Lösungen in der Prüfung selbst, diese Arbeit ist anspruchsvoller als die Reproduktion. Theorie ist für ihn zweitrangig, er nimmt die Substanz aus der beschriebenen Fallgeschichte oder einer gestellten Frage. Er kann besser auf gestellte Probleme eingehen, weil sein Kopf noch nicht aufgefüllt ist.

Hoffentlich kommt etwas ganz Neues, hoffentlich kommen echte Praxisprobleme, bei denen der Anpassungsprozess von Erfahrung und Gelerntem im Vordergrund steht.

Auf alle Fälle helfen so entwickelte Fähigkeiten für die Übertragung von Lernerfolgen in die echte Praxis.

5. Bücherwissen versus «gesunder Menschenverstand»

Die Unsicherheit vor der Prüfung schafft die Motivation, etwas für die Vorbereitung zu tun. Die «Prüfungsangst» spornt zu ausserordentlichen Leistungen an, soweit sie nicht das gesunde Mass überschreitet.

Die Motivation muss richtig eingesetzt werden. Denn um so ernster man eine Prüfung nimmt, um so mehr man arbeitet, um so mehr man Bücherwissen lernt, desto weniger gut wird die Prüfung absolviert. Das Bücherwissen verdrängt den «gesunden Menschenverstand» und oft können Prüflinge nicht mehr die einfachsten Fragen beantworten, die sie einem Freund im Büro ohne Mühe aus dem Stegreif erklärt hätten.

Eine Prüfung muss in der gleichen Weise vorbereitet werden, wie sie geprüft wird. D.h., wenn die Prüfung in Fällen aus der Praxis erfolgt, muss man üben, seine Erfahrung und sein Wissen in Fall-Lösungen darzustellen. Wenn die Prüfung im mündlichen Gespräch erfolgt, muss man geübt sein, auf ungewohnte Fragen eine überzeugende, strukturierte Antwort zu geben (Lesen genügt nicht – die Umsetzung ins Gespräch ist wesentlich).

Der Prüfer versucht, sich ein Bild über Ihr Können und Wissen zu machen, dieses Bild wird keinesfalls nur durch die vorhandenen Kenntnisse objektiv bestimmt. Versetzen Sie sich in den Experten (so wie Sie es hoffentlich schon bei Ihren Kunden gewohnt sind).

6. Prüfungsfächer stellen unterschiedliche Anforderungen . . .

Eine Prüfung sollte vielfältig sein, einmal muss der Prüfling mit vielen Informationen arbeiten, einmal mit wenig, dann mit spezifischen beschränkten Fragen oder mit Fällen, in denen er seine Probleme selbst suchen muss. Auf alle Anforderungen sollte sich der Prüfling flexibel anpassen können.

Die Fächer der Verkaufsleiterprüfung sind verknüpft, sie befinden sich auf unterschiedlichem Abstraktionsniveau. In Verkaufsförderung müssen Sie weit konkretere und anschaulichere Lösungen vorschlagen, als im Marketing. Kommen Sie auch weg vom Kästchendenken, Organisation und Führung, Verkaufsplanung und Marketing etc. sind voneinander abhängig.

7. Der Erfolgs-Prüfungs-Arbeits-Stil

Der Erfolgsstil ist situativ:

- Aufgabe/Fragen
- Experten
- Stärken und Schwächen des Prüflings.

Trotzdem lassen sich einige Anregungen festhalten:

Der Erfolgs-Prüfungs-Arbeits-Stil

Arbeitsmerkmal:

Äusserung:

– Strukturiertes Vorgehen / überlegter Einstieg / Übersicht	– klare Struktur in der Lösung / Zusammenhang in der Lösung (Aufgabensynergien ausgeschöpft) / übersichtliche Darstellung / keine Überschneidungen / Inhaltsverzeichnis mit konkreten Titeln
– Eindenken in die Fallstudie – starker Problembezug	– konsequenter Einbezug von Fallinformationen / keine Schullösung ausgehend von theoretischen Überlegungen, sondern eine konkrete Problemlösung zum Fall / keine abstrakten Aussagen, sondern konkrete und spezifische Bemerkungen, die nur zu diesem Fall passen.
– kann «schriftlich» diskutieren / bringt Volumen aufs Papier	– aussagekräftige Stichworte / Gegeneinwände sind durch Begründungen entkräftet / Vorgehensgedanken stehen im Fall – die Lösung ist wie ein Ratschlag an einen guten Freund / Gedanken im Fall.
– kann seine Arbeit systematisch planen	– alle Fragen nach der Bewertungspriorität beantwortet / vgl. auch Struktur
– Schnelligkeit	– kann Gedanken zielgerichtet und papierreif entwickeln, führt Detailanalyse und Detailproblemlösung parallel, nachdem er die Übersicht über die Schwerpunkte von Problemen und Lösungen gewonnen hat. Kann sich für eine Lösung entscheiden und zieht sie konsequent durch / fängt keine Lösung 2× an.
– Fall-Identifikation	– Identifiziert sich mit den Problemen im Fall / begeistert sich an unkonventionellen Problemen und ihrer Lösung ohne abzuschweifen / kann Erfahrungen zur Lösung einsetzen, bringt Durchführungsgedanken.
– positive Prüfungseinstellung	– bejaht Prüfungsaufgaben / «prüft» und beurteilt Experten nicht
– Zeitplanung	– Zeitplanung für Einzelprobleme / alle Fragen beantwortet

8. Die Prüfung ist ein Spiel mit besonderen Regeln . . .

Natürlich sollte man eine Prüfung ernst nehmen, sich intensiv auf sie vorbereiten. Es ist aber ein Trugschluss, wenn man annimmt, der Prüfungserfolg werde um so besser, je ernster man eine Prüfung auffasst.

Für eine Prüfung sollte man möglichst unbelastet sein, etwas Distanz gewinnen, das Ganze als ein Spiel auffassen. Sonst ist der Absolvent verkrampft, versteift sich auf theoretische Schemen und kann sich nicht auf die unterschiedlichen Anforder-

ungen anpassen. Diese Verkrampfung verhindert die kreative und situationspezifische Entwicklungsfähigkeit von Lösungen für Probleme.

Zum Teil kann es geschehen, dass der Prüfling einen «Blackout» hat. Nur mit einem gewissen Abstand oder einer spielerischen Auffassung kann man solche Probleme verhindern.

Es kann eine bessere Prüfungsvorbereitung sein, wenn Sie das Wochenende vor der Prüfung geniessen, statt wenn Sie bis kurz vor Prüfungsbeginn lernen. Wenn Sie noch Ihre Zusammenfassungen vor der Prüfung durcharbeiten, ist die Gefahr

gross, dass Sie bereits mit einem rauchenden Kopf zur Prüfung erscheinen. Die Prüfung hat bestimmte Spielregeln. Man kann sich an sie anpassen und dadurch gewinnen oder man kann sich über sie aufregen und andere «richtigere» Schwerpunkte setzen.

9. Mit der Prüfung leben lernen . . .

Um Prüfungsangst abzubauen, sollte man über die Prüfung möglichst viele Informationen einholen. Sie wird dann zu etwas Vertrautem.

10. Meine persönlichen Stärken . . .

Oft hat der Prüfling das Gefühl, dass der Prüfungsstoff völlig von aussen aufgenommen werden muss. Dass er möglichst viele theoretischen Unterlagen, Fälle und Musterlösungen zur Kenntnis nehmen sollte. Engpass ist aber selten diese Aufnahme. Meist kann der Prüfling nicht genügend

aus dem Wissen und der Erfahrung machen, das er bereits besitzt. Diese Problemlösefähigkeit, entspringt aus der eigenen Aktivität, sie kommt von innen und muss geübt werden. Zudem merkt man mit dieser Aussage, dass jeder Prüfling eigene Schwerpunkte zu setzen hat (strukturiertes Vorgehen/Gedanken schriftlich formulieren/nicht abschreiben/auch selbstverständliches Schreiben/etc.).

11. Meine Zusammenfassungen darf ich mitnehmen . . .

Es ist erlaubt, Hilfsunterlagen an die Prüfung mitzunehmen. Damit wird die Prüfung aber nicht einfacher, sondern im Gegenteil anspruchsvoller. Es genügt nicht, Wissen wiedergeben zu können, im Vordergrund steht die Anwendung des Wissens und der Erfahrung für die Lösung vorgegebener Problemsituationen. Bereiten Sie Ihre Unterlagen sorgfältig vor, erstellen Sie konzentrierte Zusammenfassungen, Schemen und Blätter mit Merkpunkten für die Fall-Lösung eines Faches. Nachlesezeit bleibt in der Prüfung wenig! Zudem gehört zum Prüfungsmaterial folgendes:

- Schreibzeug: Bunte Filzstifte, Bleistift, angenehmer Schreibstift mit Reserve
- Rechner (evtl. mit Wurzel, Speicher, frischen Batterien – alle Rechner sind erlaubt, aber achten Sie darauf, dass Sie Ihren Rechner beherrschen! Das Rechenverfahren muss detailliert angegeben werden können)
- Zwischenverpflegung (Traubenzucker/Getränke/Doping ist gefährlich)
- Lineal/Schablone für Organigramme
- Klebstift und Klebstreifen

12. Fit und «à jour sein» . . .

Um die Antworten gezielt und durchdacht abgeben zu können, braucht man einen klaren Kopf. D.h., gehen Sie in guter körperlicher Verfassung in eine Prüfung (ausgeruht, leichter Magen, voll Sauerstoff vom Spaziergang).

Es nützt wenig, wenn ganze Bücher zu einem Thema früher einmal studiert worden sind, alles Wissen muss aktuell verfügbar sein. Diese Einsicht spielt vor allem für die mündliche Prüfung eine starke Rolle, bei der der einzelne Prüfling auch über Einzelheiten in der Theorie Auskunft geben muss. Zwischen der schriftlichen und mündlichen Prüfung bleibt genug Zeit, um sich intensiv auf die mündlichen Fächer vorbereiten zu können.

13. Mit eigener Erfahrung verknüpfen . . .

Alle theoretischen Grundlagen sollten mit den persönlichen Erfahrungen des Prüflings verknüpft werden können. Dazu gehört beispielsweise auch, dass man sich überlegt, welche Grundprobleme in einem

Fach in der eigenen Praxis anfallen. Die Möglichkeit ist damit gross, dass man auf ein Prüfungsthema gestossen ist.

Marketing-, Verkaufsplanung-, Mitarbeiterführungs-, Verkaufsschulungssysteme etc. der eigenen Unternehmung sollen vor der Prüfung bewusst durchdacht werden. Gerade an der mündlichen Prüfung ist es immer wieder möglich, auf die individuellen Voraussetzungen des Prüflings einzugehen. Es ist deshalb besonders wichtig, dass man die Besonderheiten der eigenen Unternehmung und Branche präsent hat.

Viel Glück . . .

Natürlich sollten Sie eine Prüfung so vorbereiten, dass Ihnen auch nichts passieren kann, wenn Ihnen ein Experte nicht liegt oder ein Fach misslingt.

Immer braucht es aber an einer Prüfung auch eine Portion Glück. Dieses Glück wünschen wir Ihnen. ■

Soeben vom Autor erschienen:

Dr. Christian Belz, Lerntransfer im Marketing, Schriftenreihe Marketing-Management Bd. 2 des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen (520 S., 70 Abb., Fr. 96.-)

Die Weiterbildung von Führungskräften muss zu wesentlichen Verbesserungen in ihrem aktuellen Arbeitsfeld führen. Gerade das Verhältnis zwischen Schulungsaufwand und -ertrag wird aber zunehmend beanstandet.

Die vorliegende Arbeit untersucht systematisch die Faktoren, die in Seminaren, in den Unternehmungen (Gesamtunternehmung, Marketing, Vorgesetztenverhalten) und bei den Teilnehmern den Lerntransfer hemmen oder fördern können. Auf dieser Grundlage werden Strategien zur Förderung des Lerntransfers erarbeitet, damit die Wirksamkeit von Schulungen gesteigert werden kann. Die Schulungsarbeit wird auf eine neue Basis gestellt, Seminare werden integrierte Projekte der Unternehmungen, die eine feste Aufgabe erfüllen. Der Verfasser stützt sich nicht nur auf die neuere Literatur, er schöpft gleichzeitig aus den langjährigen Erfahrungen als Leiter der Abteilung Kurse und Tagungen am FAH. Weil sich diese Seminare inhaltlich auf das Marketing-Management beziehen, werden viele Anregungen für eine wirksame Durchsetzung eines modernen Marketing in der Unternehmung vorgeschlagen. Das Buch richtet sich an Führungskräfte im Marketing und unternehmensinterne oder -externe Schulungsverantwortliche. Zahlreiche Checklisten, Abbildungen und Zusammenfassungen erleichtern den Zugriff auf einzelne Arbeitsteile.

Anzeige

können Sie als guter Verkäufer auf die praxisnahe und preiswerte Verkäuferschulung des VRKS verzichten?

VRKS-Kursorte in der ganzen Schweiz

Ich wünsche Unterlagen über:

- ☐ Grundkurse für Handelsreisende
- ☐ Höhere Fachkurse für Handelsreisende, Agenten, Verkaufsleiter mit eidg. Diplomabschluss
- ☐ Weiterbildungsseminar für eidg. dipl. Handelsreisende und Verkaufsleiter
- ☐ Seminar für betriebsinterne Verkaufstrainer
- ☐ Marketinggruppen in meiner Nähe

Name

VM

Vorname

Strasse

PLZ/Ort

Einsenden an:
Verband reisender Kaufleute
der Schweiz
Grunastrasse 10 3084 Wabern
Telefon 031 54 54 81

