

Thorsten Bosch

**Blended Learning zur Verbesserung  
der Gesprächsführung im Verkauf**

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Thorsten Bosch

# **Blended Learning zur Verbesserung der Gesprächsführung im Verkauf**

Einsatz und Evaluation beim Training  
von Verkaufsgesprächen im Einzelhandel

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Heinz Mandl

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität München, 2006

D 19

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0485-9

ISBN-13 978-3-8350-0485-6

## Geleitwort

Ausgehend von der Notwendigkeit der Förderung von Fähigkeiten zur Verkaufsgesprächsführung im Handel wurde vom Autor das Bosch-Modell entwickelt. Es umfasst fünf zentrale Lernschritte: eine multimediale Vorbereitung der Lernenden, einen Trainingsworkshop, eine multimediale Nachbereitung, ein Coaching on the Job und einen abschließenden Wissenstest.

Das Bosch-Modell beinhaltet E-Learning- und Präsenzphasen und ist als Blended Learning-Ansatz konzipiert. Das Programm orientiert sich an neueren gemäßigt konstruktivistischen Ansätzen des situierten Lernens und realisiert zentrale Aspekte wie Authentizität, multiple Perspektiven, soziale Kontexte und instruktionale Unterstützung.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Evaluation des Bosch-Modells im Rahmen eines Verkaufstrainings mit Mitarbeitern eines großen Einzelhandelsunternehmens. Die zentrale Fragestellung der Arbeit lautet: Inwieweit trägt das Bosch-Modell in der Praxis messbar zu einer Verbesserung der Gesprächsführungsfähigkeit von Verkäufern bei?

Im Rahmen der sorgfältig geplanten Feldstudie konnte Thorsten Bosch die Wirksamkeit des Blended Learning-Systems im Bereich der Verkaufsgesprächsführung nachweisen. Die Trainingsmaßnahme erbrachte insgesamt einen positiven Zuwachs an Handlungswissen. Zudem verweisen die Befunde auf die Bedeutung der Verkäuferpersönlichkeit.

Thorsten Bosch gelang es, theoretische Erkenntnisse der neueren Instruktionsforschung auf die Konzeption des Trainings in der Praxis anzuwenden. Was das Blended Learning-System betrifft, ist hervorzuheben, dass geringe Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz durch weniger Präsenzveranstaltungen und eine Senkung der Personalausfallkosten möglich wer-

den. Außerdem erlaubt der Ansatz die zeitliche Flexibilität in der Durchführung der Selbstlernphasen.

Insgesamt stellt das Bosch-Modell für die Förderung der Gesprächsfähigkeiten von Verkäufern einen innovativen und empirisch fundierten Trainingsansatz dar.

München 20.06.2006

Prof. Dr. Heinz Mandl

# Vorwort

Viele Geschäftspartner und Freunde stellten mir die Frage, warum ich nach 10 Jahren erfolgreicher unternehmerischer Tätigkeit im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Verkaufs- und Vertriebsmitarbeitern, Führungskräften und dem dazugehörigen Management, noch einmal die ‚Schulbank drücke‘. Die Antwort hierauf liegt in den 10 Jahren Unternehmertum, das zwei mir wesentlich erscheinende Fragen aufgeworfen hat, die bisher wissenschaftlich nicht angemessen beantwortet wurden.

Zum einen die Frage, ob es eine Möglichkeit gibt, die sogenannten ‚weichen Faktoren‘ bzw. ‚soft skills‘ messbar zu entwickeln. Zum anderen war fraglich, inwieweit im Bereich der Förderung des Handlungswissens bzw. in der Verkaufsgesprächsführung der Einsatz eines Blended-Learning-Systems machbar, wirksam und effizient sein könnte.

Nachdem die Arbeit an den Antworten nunmehr seit über 10 Jahren zur täglichen Praxis meines Unternehmens gehört, blieb trotz bester Umsetzungsergebnisse eine Behauptung aus vielen Gesprächen mit Kunden in meinem Gedächtnis: „Wir könnten bestimmt 50 % des Budgets sparen, wenn wir schon im Vorfeld wüssten, welches Maßnahmenbündel die gewünschte Gesamtwirkung erzielt.“

Eine belegbare Antwort, sowie mehr Wissen über die Optimierungspotentiale des momentanen Vorgehens beim Kunden zu erhalten, schien nur über den Weg der vorliegenden empirischen Arbeit möglich. Stellvertretend für die Methode ‚Bosch‘ wurde das Bosch-Modell - ein speziell für Verkäufer entwickeltes Blended-Learning-Konzept - im laufenden Geschäft über einen Zeitraum von 6 bis 9 Monaten evaluiert.

Die gefundenen Antworten sind zum Teil beruhigend, zum Teil überraschend, in jedem Fall aber überzeugend. Das Resultat, dass nämlich die Wirksamkeit eines Blended-Learning-Konzepts in diesem Bereich nachgewiesen werden konnte, steigert die Möglichkeiten. Maß-

nahmenbündel der Aus- und Weiterbildung können vor diesem Hintergrund noch gezielter gestaltet werden, so dass ihr Einsatz für den Kunden noch effizienter wird. Darüber hinaus ergeben sich aus den Ergebnissen der Evaluation einige Ansatzpunkte für weitere wissenschaftliche Untersuchungen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Heinz Mandl, der es mir ermöglichte, diese empirische Arbeit zu schreiben. Er ließ mir den notwendigen Freiraum, stand mir jedoch gleichzeitig jederzeit mit wertvollem Rat und für das Gelingen der Arbeit wichtigen Hinweisen zur Seite. Darüber hinaus weckte er meinen Ehrgeiz, mich als ‚gelernter‘ Ökonom mit der Pädagogik und empirischen Forschungsmethoden auseinander zu setzen.

Mein weiterer außerordentlicher Dank gilt neben meiner Frau Ursula und meinen drei Kindern, Friedrich, Heinrich und Aurelia, die meine ‚Nicht-Anwesenheit‘ ‚ertrugen‘ und mir Kraft und Mut gaben die Arbeit fertig zu stellen, einer meiner wertvollsten Mitarbeiterinnen und Stellvertreterin Anja Zibell, die im Rahmen dieser Arbeit mein Sparringspartner war. Ihre Ratschläge und Hinweise waren sehr wertvoll, da sie maßgeblich an der Entwicklung der Software beteiligt war.

Abschließend danke ich meinen Eltern Gertrud und Paul Bosch. Einerseits für die kontinuierliche Unterstützung und Ermutigung, andererseits haben sie als Eltern in besonderer Weise stets den Fokus auf das Thema Lernen und Bildung gelegt.

Schondorf, 07.07.2006

Dr. Thorsten Bosch

Die zum Bosch-Modell gehörigen CD-ROM können bei Interesse beim Autor angefordert werden.

Bezugsadresse:        thorsten bosch beratungsgruppe gmbh  
                              Am Eichert 3  
                              86938 Schondorf / Ammersee



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Kapitel 1 Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Notwendigkeit zum Aufbau von Verkaufsgesprächsführungsfähigkeit im Handel.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>6</b>
<b>Kapitel 2 Instruktionale Ansätze.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Kognitivistische Auffassung des Lernens .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Grundlage .....	9
2.1.2 Kritische Auseinandersetzung .....	12
<b>2.2 Konstruktivistische Auffassung des Lernens .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Grundlagen .....	13
2.2.2 Kritische Auseinandersetzung .....	20
<b>2.3 Integrierte Auffassung des Lernens .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Merkmale und Gestaltungsleitlinien.....	21
2.3.2 Darstellung ausgewählter empirischer Befunde .....	26
2.3.3 Kritische Auseinandersetzung .....	28

---

<b>Kapitel 3</b>	<b>Blended Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung</b> .....	<b>31</b>
3.1	<b>Betriebliche Aus- und Weiterbildung</b> .....	<b>32</b>
3.2	<b>E-Learning</b> .....	<b>33</b>
3.2.1	Begriffseingrenzung und Potenziale des E-Learning.....	33
3.2.2	Systematik und Ausprägungen des E-Learning.....	34
3.3	<b>Blended Learning</b> .....	<b>39</b>
3.3.1	Begriffseingrenzung.....	39
3.3.2	Lehr-lerntheoretische Positionierung des Blended Learning.....	40
3.3.3	Gestaltungsmerkmale für Blended-Learning-Umgebungen.....	44
3.3.4	Forschungsstand zum Blended Learning im Bereich der Verkaufsgesprächsführung.....	49
<b>Kapitel 4</b>	<b>Das Bosch-Modell</b> .....	<b>51</b>
4.1	<b>Der Verkaufsgesprächsprozess als Gegenstandsbereich des Bosch-Modells</b> .....	<b>52</b>
4.1.1	Kommunikation als Gesprächsprozess.....	53
4.1.2	Diskussion ausgewählter Verkaufsphasenmodelle.....	56
4.1.3	Schlussfolgerungen für die Entwicklung eines Verkaufsphasenmodells.....	59
4.1.4	Der Verkaufsgesprächsprozess bei Bosch.....	60
4.2	<b>Gestaltungskriterien bei der Entwicklung des Bosch-Modells</b> .....	<b>69</b>
4.2.1	Inhaltsbezogene Gestaltungskriterien.....	71
4.2.2	Dramaturgiebezogene Gestaltungskriterien.....	72
4.2.3	Steuerungsbezogene Gestaltungskriterien.....	74
4.3	<b>Die fünf Lernschritte des Bosch-Modells</b> .....	<b>77</b>
4.3.1	Computer Based Introduction.....	79
4.3.1.1	Inhaltliche Gestaltung.....	79
4.3.1.2	Umsetzung der Gesprächsphase - Bedarfsanalyse in der CBI.....	81
4.3.1.2.1	Game.....	81
4.3.1.2.2	News Session.....	82
4.3.1.3	Umsetzung der Gestaltungskriterien.....	85

---

4.3.2	Workshop .....	88
4.3.2.1	Inhaltliche Gestaltung.....	88
4.3.2.2	Umsetzung der Gesprächsphase - Bedarfsanalyse im Workshop .....	89
4.3.2.3	Umsetzung der Gestaltungskriterien .....	90
4.3.3	Computer Based Reconstruction .....	92
4.3.3.1	Inhaltliche Gestaltung.....	92
4.3.3.2	Umsetzung der Gesprächsphase - Bedarfsanalyse in der CBR.....	93
4.3.3.3	Umsetzung der Gestaltungskriterien .....	94
4.3.4	Coaching on the Job .....	95
4.3.4.1	Inhaltliche Gestaltung.....	95
4.3.4.2	Umsetzung der Gesprächsphase - Bedarfsanalyse im Coaching on the Job .....	96
4.3.4.3	Umsetzung der Gestaltungskriterien .....	96
4.3.5	Computer Based Check .....	98
4.3.5.1	Inhaltliche Gestaltung.....	98
4.3.5.2	Umsetzung der Gesprächsphase - Bedarfsanalyse im CBC99	
4.3.5.3	Umsetzung der Gestaltungskriterien .....	100
4.4	<b>Lehr-Lerntheoretische Positionierung des Bosch-Modells.....</b>	<b>101</b>
<b>Kapitel 5</b>	<b>Evaluation von Lernumgebungen .....</b>	<b>107</b>
5.1	<b>Begriffsbestimmung und Ziele.....</b>	<b>107</b>
5.2	<b>Ein Modell zur Evaluation von Lernumgebungen .....</b>	<b>108</b>
5.3	<b>Einordnung der vorliegenden Studie in das Evaluationsmodell.....</b>	<b>114</b>
<b>Kapitel 6</b>	<b>Forschungsfragen.....</b>	<b>117</b>
6.1	<b>Fragestellungen zum Wissenstest (Lernerfolg).....</b>	<b>117</b>
6.2	<b>Fragestellungen zur Beobachtung (Transfererfolg).....</b>	<b>119</b>
<b>Kapitel 7</b>	<b>Methode.....</b>	<b>121</b>
7.1	<b>Stichprobe.....</b>	<b>121</b>
7.2	<b>Lernumgebung.....</b>	<b>122</b>
7.3	<b>Untersuchungsablauf.....</b>	<b>123</b>

<b>7.4 Erhebungsinstrumente</b> .....	<b>130</b>
7.4.1 Befragung .....	130
7.4.2 Wissenstest .....	132
7.4.3 Beobachtung .....	135
<b>7.5 Vorbereitung der Auswertung</b> .....	<b>141</b>
7.5.1 Aufbereitung der Datensätze .....	141
7.5.2 Vorbereitende Überlegungen und Zusammenfassung von Variablen .....	141
<b>Kapitel 8 Ergebnisse</b> .....	<b>143</b>
<b>8.1 Auswertung des Wissenstests - Gesamtergebnis im Hinblick auf den         Lernerfolg</b> .....	<b>143</b>
8.1.1 Vergleich des Handlungswissens vor und nach der Trainingsmaßnahme .....	144
8.1.2 Entwicklung des Handlungswissens über die Erhebungszeitpunkte .....	145
8.1.3 Entwicklung des Lernerfolgs in den einzelnen Verkaufsgesprächsphasen.....	147
8.1.3.1 Entwicklung des Handlungswissens innerhalb der einzelnen Verkaufsgesprächsphasen .....	147
8.1.3.2 Vergleich der Veränderung des Handlungswissens in den einzelnen Verkaufsgesprächsphasen vor und nach der Trainingsmaßnahme .....	153
<b>8.2 Auswertung der Befragung – Einfluss der Kontrollvariablen auf den         Lernerfolg</b> .....	<b>155</b>
8.2.1 Einfluss der Kontrollvariablen auf das Gesamthandlungswissen ..	157
8.2.2 Entwicklung des Gesamthandlungswissens bei Teilnehmern mit und ohne Verkaufsschulungserfahrung .....	162
<b>8.3 Auswertung der Beobachtung - Gesamtergebnis im Hinblick auf den         Transfererfolg</b> .....	<b>163</b>
8.3.1 Vergleich des Gesamthandlungswissens vor und nach der Trainingsmaßnahme .....	164

---

8.3.2	Vergleich des Handlungswissens vor und nach der Trainingsmaßnahme im Hinblick auf die einzelnen Verkaufsgesprächsphasen.....	165
8.3.3	Zusammenhang zwischen den verkäuferunabhängigen Variablen und dem Handlungswissen vor und nach der Trainingsmaßnahme .....	166
8.3.3.1	Kundenwartezeit.....	167
8.3.3.2	Gesprächsunterbrechung .....	168
8.3.4	Zusammenhang zwischen den verkäuferabhängigen Variablen und dem Handlungswissen vor und nach der Trainingsmaßnahme .....	170
8.3.4.1	Kundenansprache .....	170
8.3.4.2	Gesprächsdauer .....	171
8.3.4.3	Verkäufergesamteindruck .....	172
8.3.5	Diskussion der Ergebnisverzerrung in der Beobachtung .....	173
<b>8.4</b>	<b>Deskriptiver Vergleich zwischen dem Wissenstest und der Beobachtung.....</b>	<b>175</b>
<b>Kapitel 9</b>	<b>Zusammenfassung und Gesamtdiskussion .....</b>	<b>177</b>
9.1	Theoretische Grundlagen.....	177
9.2	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	178
9.3	Gesamtdiskussion .....	180
9.4	Implikationen für Forschung und Praxis.....	181
9.4.1	Implikationen für die Forschung .....	181
9.4.2	Implikationen für die Praxis .....	182
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>185</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>201</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verschiedene E-Learning-Varianten (Quelle: in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier, 2003).....	36
Abbildung 2:	Ausprägungen von E-Learning- und Präsenz-Elementen in Blended-Learning-Systemen (Quelle: in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier, 2003) .....	43
Abbildung 3:	Überblick über die Blended-Learning-Formen (Quelle: in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier, 2003) .....	48
Abbildung 4:	Verkaufsphasenmodell nach Bosch (Quelle: eigene Darstellung)...	61
Abbildung 5:	Gestaltungskriterien des Bosch-Modells (Quelle: eigene Darstellung).....	71
Abbildung 6:	Die fünf Lernschritte des Bosch-Modells (Quelle: eigene Darstellung).....	78
Abbildung 7:	Lehr-Lerntheoretische Positionierung des Bosch-Modells (Quelle: in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier, 2003) .....	104
Abbildung 8:	Drei Phasen der Qualitätssicherung im Rahmen von Evaluationen (Quelle: in Anlehnung an Mandl & Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 97).....	110
Abbildung 9:	Die Stichproben (Quelle: eigene Darstellung).....	122
Abbildung 10:	Untersuchungsablauf - Befragung und Wissenstest (Quelle: eigene Darstellung).....	125
Abbildung 11:	Untersuchungsablauf – Beobachtung (Quelle: eigene Darstellung).....	127

---

Abbildung 12:	Gesamtuntersuchungsablauf – Methode (Quelle: eigene Darstellung).....	129
Abbildung 13:	Auszug aus der Teilnehmerbefragung (Quelle: eigene Darstellung).....	131
Abbildung 14:	Auszug aus dem Fragebogen zum Wissenstest (Quelle: eigene Darstellung).....	132
Abbildung 15:	Einzelne Ziele pro Verkaufsgesprächsphase (Quelle: eigene Darstellung).....	134
Abbildung 16:	Auszug aus dem Beobachtungsprotokoll (Quelle: eigene Darstellung).....	137
Abbildung 17:	Auswertungsperspektive - Einfluss der Trainingsmaßnahme auf den Lernerfolg (Quelle: eigene Darstellung).....	144
Abbildung 18:	Entwicklung des Handlungswissens in den Einzelgesprächsphasen im Vergleich zum Gesamthandlungswissen (Quelle: eigene Darstellung).....	152
Abbildung 19:	Vergleich der Differenz des Handlungswissens in den einzelnen Verkaufsgesprächsphasen vor und nach der Trainingsmaßnahme (Quelle: eigene Darstellung).....	155
Abbildung 20:	Auswertungsperspektive - Lernerfolg mit Kontrollvariablen (Quelle: eigene Darstellung).....	156
Abbildung 21:	Zusammenhang zwischen den Erhebungszeitpunkten, der Einstellung zur Verkaufsschulung und dem Gesamthandlungswissen (Quelle: eigene Darstellung).....	160
Abbildung 22:	Auswertungsperspektive - Transfererfolg in der Beobachtung (Quelle: eigene Darstellung).....	164
Abbildung 23:	Auswertungsperspektive - Transfererfolg mit zusätzlichen Variablen (Quelle: eigene Darstellung).....	167
Abbildung 24:	Vergleich des Wissenstests und der Beobachtung vor und nach der Trainingsmaßnahme (Quelle: eigene Darstellung).....	176

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einzelitems der Kontrollvariable - Verkäufertesamteindruck.....	140
Tabelle 2:	Veränderung des Gesamthandlungswissens der Teilnehmer vor und nach der Trainingsmaßnahme in einer Gesamtbewertung .....	145
Tabelle 3:	Entwicklung des Gesamthandlungswissens der Teilnehmer über die Erhebungszeitpunkte .....	147
Tabelle 4:	Entwicklung des Handlungswissens in den Einzelgesprächsphasen .....	148
Tabelle 5:	Einfluss der Kontrollvariablen auf das Gesamthandlungswissen ..	157
Tabelle 6:	Einfluss der Trainingsmaßnahme, der Einstellung zur Verkaufsschulung und der Akzeptanz der Lernumgebung auf das Gesamthandlungswissen.....	158
Tabelle 7:	Unterschied in der Entwicklung des Gesamthandlungswissens bei Teilnehmern mit und ohne Verkaufsschulungserfahrung .....	163
Tabelle 8:	Vergleich des Gesamthandlungswissens bei den Testkäufen vor und nach der Trainingsmaßnahme.....	165
Tabelle 9:	Vergleich der Einzelgesprächsphasen der Testkäufe vor und nach der Trainingsmaßnahme .....	165
Tabelle 10:	Zusammenhang zwischen der Kundenwartezeit und dem Gesamthandlungswissen.....	168
Tabelle 11:	Zusammenhang zwischen Gesprächsunterbrechungen und dem Gesamthandlungswissen.....	169
Tabelle 12:	Zusammenhang zwischen aktiver Kundenansprache und dem Gesamthandlungswissen.....	171



Tabelle 13:	Zusammenhang zwischen der Gesprächsdauer und dem Gesamthandlungswissen.....	172
Tabelle 14:	Zusammenhang zwischen dem Verkäufergesamteindruck und dem Gesamthandlungswissen.....	173

# Kapitel 1      Problemstellung

## 1.1    Notwendigkeit zum Aufbau von Verkaufsgesprächsführungsfähigkeit im Handel

Die Struktur im deutschen Einzelhandel hat sich in den vergangenen Jahren dahingehend verändert, dass eine deutliche Trennung in discount- und beratungsorientierten Handelsformen zu beobachten ist. Handelsunternehmen, die sich für Beratung als Teil ihrer Serviceleistung entscheiden, müssen diese Beratung in einer hohen Qualität anbieten, um eine tatsächliche Differenzierung zum Discountmodell zu erreichen. Wenn für den Kunden diese Differenzierung nicht wahrnehmbar ist, stellt sich sehr schnell die Frage, warum der Kunde nicht die kostengünstigere Alternative – Discount – wählen sollte. Vor diesem Hintergrund wird die Beratung und damit die Verkaufskommunikation zu einer kritischen Erfolgsgröße bestimmter Handelsformen. Diese beobachtbaren Veränderungen und die eigenen Erfahrungswerte aus der Trainingspraxis der letzten zehn Jahre bei nationalen und internationalen Marktführern im Handelsbereich führten zu Überlegungen, wie den Handelsunternehmen Verkaufstrainings in Verbindung mit einer Lernsoftware angeboten werden können. Die beobachtbaren Fähigkeiten im Bereich der Verkaufsgesprächsführung des Verkaufspersonals stehen im Widerspruch zum immer wieder proklamierten Stellenwert der Kunden- und Serviceorientierung, kurzum der Beratungsqualität der Handelsunternehmen. Die Praxis zeigt, dass *mangelndes Fachwissen* und *fehlende gesprächstechnische Fähigkeiten* die geforderte Beratungsqualität nachhaltig mindern. Von diesen beiden Aspekten wiegt der Aspekt der fehlenden Gesprächstechnik schwerer, da das vorhandene Fachwissen bei fehlender Verkaufsgesprächsführungsfähigkeit kaum angewendet werden kann. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich vor diesem Hintergrund auf die Möglichkeiten des systematischen Aufbaus der Gesprächsführungsfähigkeit bei Mitarbeitern im Verkaufsbereich.

Die Notwendigkeit zum systematischen Aufbau von Gesprächsführungsfähigkeit ergibt sich neben den geschilderten Strömungen im Handelsbereich auch aus mehreren Rahmenbedingungen in Bezug auf das vorhandene und potenzielle Verkaufspersonal.

Oftmals ist es keine Voraussetzung für eine Anstellung im Verkaufsbereich, eine abgeschlossene Ausbildung als Verkäufer zu haben. Das bedeutet, es gibt in nahezu keinem Handelsunternehmen zunächst einen einheitlichen *Ausbildungsstand* des Verkaufspersonals, auf den zurückgegriffen werden kann.

Hinzu kommt, dass das gesellschaftliche *Ansehen des Verkäufers* in den letzten Jahre gesunken ist. Dies stellt ein Problem für die Personalauswahl und –entwicklung dar, da die entsprechenden Bewerber oftmals nicht über die gewünschten persönlichen Eigenschaften verfügen. Der Gewinnung von entsprechend qualifizierten Bewerbern stehen nicht selten die im Handel üblichen Arbeitszeiten und Vergütungen entgegen (Bormann, Deckwirth & Teepe, 2005; Wagner, 1998).

Ein weiteres Problem im Zusammenhang mit dem Personal im Verkaufsbereich stellt die *hohe Fluktuation* dar, die unter anderem Investitionsentscheidungen im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung erschweren. Das Aufkommen von Großflächen<sup>1</sup> und Filialunternehmen hat darüber hinaus zu einem Wandel im *Berufsbild des Verkäufers* geführt. Neben der originären Verkäufertätigkeit erstrecken sich die Aufgaben des Verkäufers in diesen Handelsformen oftmals auch auf die Pflege des Point of Sale (POS), Logistik, Einkauf und Einräumarbeiten. Hierdurch verschwimmen oftmals Prioritäten und Schwerpunkte im Verständnis der Aufgabe.

Im Zusammenhang mit der Filialisierung einerseits und dem Ausbau der Großflächen andererseits wurden eindeutige *Führungsstrukturen* teilweise aufgeweicht (Johnson & Frohman, 1989). Durch die rasante Expansion sind oftmals nicht genügend gut ausgebildete Führungskräfte vorhanden (Esser & Donk van, 1991). Das bedeutet in diesem Zusammenhang eine mangelnde Anleitung bei der Verkaufsgesprächsführung und ein eher untergeordneter Fokus auf die Quantität und Qualität der konkreten Verkaufsgesprächsergebnisse.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich neue Herausforderungen an die *betriebliche Aus- und Weiterbildung*, die grundlegendes Wissen und Fähigkeiten *schnell vermitteln* sollte. Außerdem sollten Weiterbildungsmaßnahmen so angelegt sein, dass die Mitarbeiter möglichst *geringe Abwesenheitszeiten* im Verkauf haben, denn die Personalausfallkosten sind ein we-

---

<sup>1</sup> Als Großfläche bezeichnet man Handelsformen wie beispielsweise OBI, Media Markt u. a., die so genannte Fachmärkte von 1.000 qm bis zu 25.000 qm Fläche etabliert haben.

---

sentlicher Faktor bei der Kalkulation des Weiterbildungsbudgets. Kann der Teilnehmer die Trainingsmaßnahme beispielsweise mit Hilfe medialer Unterstützung selbst steuern, so können die Abwesenheitszeiten des Teilnehmers während der regulären Arbeitszeit erheblich gesenkt und dadurch ‚Totzeiten‘ am Arbeitsplatz hierfür effektiv genutzt werden (Steinert, 2002). Aufgrund der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung fordern die Unternehmen eine *Messbarkeit* der Ergebnisse von Schulungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang wird oftmals der Begriff Bildungscontrolling genannt. Nach Landsberg (1990) ist Bildungscontrolling das „zyklische Ineinandergreifen von Planung, Messung, Bewertung und Korrektur des Bildungsgeschehens“ (zitiert nach Graf, 1992, S. 9).

Aufgrund der oben genannten Anforderungen setzen sich verschiedene Trends in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung durch. Ein bedeutender Trend ist die Anpassung der Weiterbildung an die zeitlichen Bedingungen des *Geschäftsablaufs*, das heißt zeitlich flexibel einsetzbare Selbstlernschritte müssen integrativer Bestandteil des Lernens werden. In diesem Kontext findet auch eine Abkehr von der Idee der betrieblichen Weiterbildung als ‚Salatbar‘ statt. Es gibt daher immer weniger Weiterbildungskataloge, aus denen der Teilnehmer seinen Wünschen gemäß auswählt, dafür aber immer mehr Weiterbildung im Sinn einer *Arbeitsprozessbegleitung* und *-optimierung*. Von dieser Rückführung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in den Arbeitsalltag erwarten Unternehmen einen *besseren Transfer* des vermittelten Wissens in die Anwendungspraxis, als er durch lehrgangsförmige Qualifizierung erreicht werden könnte (Gerstenmaier & Mandl, 1995; Renkl, 1996).

Die beschriebenen Entwicklungen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung im Handel haben ebenfalls Einfluss auf die inhaltliche Weiterentwicklung von Trainingsmaßnahmen im Bereich der Förderung von Verkaufsgesprächsfähigkeiten, die vor dem Hintergrund der Firmenentwicklung der Thorsten Bosch Beratungsgruppe kurz dargestellt werden sollen. Im Zuge der Etablierung des Beratungsunternehmens als Dienstleister multinationaler Handelskonzerne erhöhte sich aufgrund der *Größe der Verkaufsmannschaften* die Teilnehmerzahl für Verkaufstrainings erheblich. Teilweise sollten mehrere hundert Trainingsteilnehmer mit einem *sehr heterogenen Ausbildungsstand* parallel auf einen Inhaltsstand in Bezug auf die Verkaufsgesprächstechnik gebracht werden. Gleichzeitig stellte die in dieser Zielgruppe vorhandene *Fluktuation* eine Gefahr für die Wirtschaftlichkeit der Ausbildungs- und Trainingsmaßnahmen dar. Um sie nicht zum Hinderungsgrund für die Ausbildung an sich werden zu lassen, mussten die Weiterbildungsmaßnahmen auf ein notwendiges Maß reduziert werden, damit sie schnell, wirksam und effizient sind.

---

Aus diesen Rahmenbedingungen ergaben sich einige sehr konkrete Anforderungen an die für Kunden akzeptablen Lösungen. Zunächst musste der Trainings- beziehungsweise Lerngegenstand, in diesem Fall das Verkaufsgespräch, genau *definiert, systematisiert* und auf einem hohen qualitativen Niveau *standardisiert* werden. Innerhalb der sehr großen Zielgruppe sollte sichergestellt werden, dass durch das Training ein einheitlicher Wissensstand erreicht wird. Diese Veränderung hatte zur Folge, dass nicht nur die Inhalte, sondern alle Coaches und das Projektmanagement mit einem *einheitlichen Qualitätsstandard* ausgebildet werden mussten. Ein weiteres Feld für Veränderungen war die *systematische Gestaltung der Transferphase*, also die Sicherstellung, dass die Inhalte in der Praxis umgesetzt werden. Insbesondere in der Transferphase hat die Größe der Zielgruppe einen Einfluss auf die *Aussagefähigkeit* des Coaches über den Ausbildungsstand eines Teilnehmers. Um trotz sinkender Individualität<sup>2</sup> in der Betreuung durch den Coach weiterhin eine qualitativ hochwertige Betreuung pro Teilnehmer sicherzustellen, war die Einführung eines systematischen Vorgehens in der Transferphase unabdingbar. Eng verbunden mit der von Kundenseite gewünschten Aussagefähigkeit zum Ausbildungsstand ist die zunehmende Forderung nach *Messbarkeit* der Lernergebnisse. Die Messbarkeit der Lernergebnisse, die um so leichter zu erfüllen ist, je systematischer die gesamte Trainingsmaßnahme, von der Zielsetzung über das Training der Inhalte bis hin zur Transfersicherung, gestaltet ist.

Aufgrund der genannten Anforderungen im Trainings-, Messungs- und Controllingbereich boten sich die neuen Medien, insbesondere Computer Based Training (CBT) und Web Based Training (WBT) mit ihren Vermittlungs-, Steuerungs- und Verwaltungsmöglichkeiten, an. Die Lernvoraussetzungen der Zielgruppe und die Anforderungen der Transfersicherung sprachen für eine Ergänzung des computergestützten Lernens durch Präsenzveranstaltungen, so dass ein Blended-Learning-System<sup>3</sup> als optimale Lösung zur Erfüllung der Anforderungen naheliegender erschien.

Vor diesen praktischen Hintergründen entstand ein Blended-Learning-System zur Entwicklung von Verkaufsgesprächsfähigkeiten: das *Bosch-Modell*, welches ständig weiterentwickelt wurde, so dass von einem induktiven Entstehungsprozess gesprochen werden kann. Nachfolgende Leitgedanken charakterisieren das Bosch-Modell.

---

<sup>2</sup> Die sinkende Individualität ist durch die Größe der Zielgruppe bedingt und kann bedeuten, dass der Teilnehmer innerhalb eines Ausbildungszyklus von mehreren Coaches betreut wird.

<sup>3</sup> Blended Learning ist ein gemischtes, in der deutschen Fachübersetzung ‚hybrides Lernen‘. Es beinhaltet ein Methodenmix aus Präsenzs Schulungen und elektronischem Lernen (Reppert, 2002; Vögele & Remus, 2002).

---

Sowohl der *Verkaufsgesprächsprozess* als auch die *Trainingsmaßnahme* selbst sollten möglichst in kleinen Schritten und systematisch segmentiert sein, um eine hohe zeitliche und räumliche Unabhängigkeit beim Lernen zu erreichen und um auch Personen ohne Vorbildung ein homogenes Wissensniveau innerhalb kurzer Zeit ermöglichen zu können. Aus Kosten- und Organisationsgründen sollte der Anteil an Präsenzveranstaltungen, die eine Lerngruppe voraussetzen, gering sein. Ein bedeutender Teil der Lerninhalte sollte im Selbststudium beispielsweise über elektronische Medien vermittelt werden. Ein weiteres charakteristisches Merkmal des Bosch-Modells stellt der Anspruch an die Steuerung der gesamten Trainingsmaßnahme dar: einerseits über die Einbindung der Führungskräfte und andererseits durch Kontrollpunkte innerhalb der Trainingsmaßnahme sowie durch die regelmäßige Messung des Erfolgs.

Analog zur angeführten Problemstellung ergibt sich für diese Arbeit die Fragestellung, inwieweit das entwickelte Blended-Learning-System in der Praxis tatsächlich zur systematischen Verbesserung der Gesprächsführungsfähigkeit im Verkaufsgespräch führt. Maßgeblich für die Beantwortung dieser Fragestellung ist hierbei die Evaluation des beobachtbaren Verhaltens beziehungsweise Handlungswissens<sup>4</sup> per Beobachtung und per Wissenstest der Lernenden innerhalb der Domäne Verkaufsgesprächsführung.

---

<sup>4</sup> „Handlungswissen ist solches Wissen, das sich auf reales Handeln von Menschen (Praktiken, Techniken, Methoden, und Strategien) bezieht (,gewusst wie‘). Dafür werden gelegentlich auch die Begriffe ‚Können‘ oder ‚Fertigkeiten‘ (im Englischen ‚skills‘) verwendet. Handlungswissen enthält: Wissen über sinnvolle Zweck- und Zielsetzungen, Wissen über Bedingungen unter denen menschliches Handeln sinnvoll ist, Wissen über Verfahrensweisen und Operationen, Wissen über Hilfsmittel, Wissen über Kontrollverfahren und Gütekriterien, Wissen über Gefahrenquellen“ (Meder, 2000, S. 407). Vgl. hierzu auch Aebli (1980), Homberger (2003), Reinmann (2005) sowie Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Bremen (2005).

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Das *Kapitel 2* stellt den ersten Teil der theoretischen Grundlagen zur Entwicklung des Bosch-Modells dar. In diesem Kapitel werden die für die Konzeption des Modells relevanten lerntheoretischen Grundlagen der pädagogischen Psychologie ausgehend von den kognitivistischen über die konstruktivistischen bis hin zu integrierten Ansätzen dargestellt.

*Kapitel 3* erweitert die theoretische Sicht des Themas um die Aspekte des E-Learning und der im Bosch-Modell gewählten erweiterten Lernform des Blended Learning. Da sich das Bosch-Modell auf den Einsatz in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung beschränkt, wird in diesem Kapitel die Eingrenzung der untersuchten Lernsituation vorgenommen.

In *Kapitel 4* wird das inhaltliche Kernstück, der Gegenstandsbereich des Bosch-Modells: der Verkaufsgesprächsprozess hergeleitet sowie das didaktische Kernstück: das Bosch-Modell dargestellt. Im Hinblick auf den Verkaufsgesprächsprozess wird zunächst der Forschungsstand aufgezeigt. In diesem Zusammenhang wird eine logische Ableitung eines eigenen Verkaufsphasenmodells vorgenommen. Im Hinblick auf das Bosch-Modell, dem dieser Arbeit zugrunde liegenden didaktischen Konzept, werden inhaltliche, steuerungsbezogene und dramaturgische Kriterien entwickelt, die die Gestaltungskriterien für den Aufbau der einzelnen Lernschritte bilden. Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Lernschritte des Bosch-Modells zunächst beschrieben, in Bezug auf die Gestaltungskriterien eingeordnet und anhand des im jeweiligen Schritt zu erlernenden Verkaufsgesprächsinhalts verdeutlicht. Abschließend erfolgt eine lerntheoretische Einordnung des Modells.

Im *Kapitel 5* werden anhand der wissenschaftlichen Diskussion die für die Evaluation von Lernumgebungen möglichen Verfahrensweisen beschrieben. Der Fokus der Darstellung liegt auf dem Modell zur Evaluation von Lernumgebungen von Reinmann-Rothmeier, Mandl und Prenzel (1994, 1997).

*Kapitel 6* umfasst die Darstellung der Forschungsfragen mit entsprechenden Annahmen bezüglich des zu erwartenden Ergebnisses der Untersuchung. Die Forschungsfragen stellen den Ausgangspunkt für die vorgenommene Evaluation dar.

Im *Kapitel 7* wird die Methode entwickelt. Zunächst wird die Stichprobe beschrieben, anschließend folgt der Verlauf der Untersuchung und dann folgt die Herleitung der eingesetzten Erhebungsinstrumente. Abschließend wird die Vor- und Aufbereitung der Datensätze für die Auswertung dargestellt.

*Kapitel 8* befasst sich mit der Darstellung und Diskussion der Evaluationsergebnisse der durchgeführten Lernerfolgs- und Transferanalyse. Der erste Schritt der Auswertung ist die

---

Darstellung und Diskussion des Wissenstests, um die Veränderungen des Handlungswissens (Lernerfolg) zu untersuchen. Im zweiten Schritt werden die Einflüsse der in der Befragung der Teilnehmer zusätzlich erhobenen Variablen auf den Lernerfolg überprüft. Den dritten Schritt stellte die Anwendung des gleichen Auswertungsvorgehens auf den Datensatz der Beobachtung dar. Hierbei werden zunächst die Ergebnisse des Transfererfolgs dargestellt und diskutiert und anschließend die Einflüsse der zusätzlich erhobenen Variablen auf den Transfererfolg überprüft.

*Kapitel 9* fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen, diskutiert diese abschließend und beschreibt mögliche Konsequenzen für Forschung und Praxis.



## Kapitel 2      Instruktionale Ansätze

Ein Teil der theoretischen Hintergründe, die einen Einfluss auf die Entwicklung des Bosch-Modells hatten, sind im Umfeld der instruktionalen Ansätze der pädagogischen Psychologie zu finden. Die Überlegungen und Einflüsse, die zur abschließenden Form des Bosch-Modells führten, stehen in der Tradition des integrativen Ansatzes (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001) und sind von kognitivistischen und konstruktivistischen Lernmodellen geprägt. Aus diesem Grund werden in den folgenden Abschnitten diejenigen Teile aus den gängigen Theorien skizziert, die für die Entwicklung der vorliegenden Arbeit relevant sind.

### 2.1 Kognitivistische Auffassung des Lernens

#### 2.1.1 Grundlage

Die Grundannahme der kognitivistisch geprägten Auffassung des Lernens ist die eher reagierende, passive Rolle des Lernenden und eine starke Gewichtung des Lehrenden oder – abstrakter gesprochen – der Instruktion. Dahinter verbirgt sich eine Grundidee, dass Lernen und Lehren ein streng regelhaft ablaufender Prozess ist, der sich eindeutig beschreiben und steuern lässt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer technologischen Lernstrategie, die zum Ziel hat, den *Gegenstand des Lehrens und Lernens* als fertiges System zu vermitteln, weshalb auch von *gegenstandszentrierten* Lernumgebungen gesprochen wird. Das Lehr-Lerngeschehen wird als ein Prozess verstanden, bei dem der Lehrende objektive Inhalte in einer Form zu übermitteln versucht, so dass der Lernende am Ende dieses ‚Wissenstransports‘ den vermittelten Wissensausschnitt (Lerngegenstand) in ähnlicher Form besitzt wie der Lehrende (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001).

Für die Gestaltung von Lernumgebungen bedeutet diese Überlegung, dass das „gesamte Vorgehen systematisch geplant, schrittweise konstruiert und schließlich auch evaluiert wird“ (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001, S. 606). Entsprechend dieser Auffassung spielt die Instruktion in fast allen kognitivistisch geprägten Ansätzen eine übergeordnete Rolle. Die zentrale Frage lautet, wie eine erfolgreiche Wissensvermittlung geplant, organisiert und gesteuert werden kann. Der Erfolg wiederum lässt sich anhand von vorher definierten Lehr-Lernzielen innerhalb solcher Konzepte relativ eindeutig messen – ein Aspekt, dem in gegenstandszentrierten Lernumgebungen eine erhebliche Bedeutung zukommt.

Ein für die kognitivistische Auffassung typisches Lehr-Lern-Modell ist das *Instructional Design (ID)*. Dieser Begriff steht für eine strikt rationale und systematische Gestaltung aller Aspekte des Lehrens und Lernens. Er findet eine Anwendung bei computerbasierten Instruktionen, die darauf ausgelegt sind, vor der Programmierung alle Verfahrensschritte genau festzulegen (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001). Der eigentlichen Gestaltung der Lernumgebung geht bei ID-Modellen die genaue Analyse der Anfangs- und Endzustände des Lernenden voraus. Auf Basis dieser Analyse wird festgelegt, welche Informationen den Lernenden systematisch vermittelt werden müssen, um das Instruktionsziel zu erreichen. Es werden unter Berücksichtigung fixer Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel der verfügbaren Zeit, diejenigen Vorgehensweisen ausgewählt, die für die Zielerreichung geeignet erscheinen (Reigluth & Stein, 1983).

Ihren Ursprung haben die ID-Modelle in der behavioristischen Sichtweise des Lernens, die als eine der wenigen Lerntheorien empirisch gut belegt ist. Die behavioristische Instruktionspsychologie stützt sich ausschließlich auf beobachtbares Verhalten. „Lernen wird als Veränderung von Verhaltenswahrscheinlichkeiten verstanden, und der Lerner wird als *tabula rasa* und *black box* aufgefasst (d.h., Vorkenntnisse und interne Vorgänge spielen kaum eine Rolle)“ (Leutner, 2001, S. 269). Ein weiteres Merkmal der behavioristisch orientierten Instruktionsansätze ist eine präzise Lehrzieldefinition: „Nur wenn ein Zielverhalten präzise beschrieben ist, kann man es in einzelne Komponenten zerlegen und diese dann mittels lerntheoretischer Gesetzmäßigkeiten lehren“ (Leutner, 2001, S. 269)<sup>5</sup>.

Ein Beispiel für ein ID-Modell der ersten Generation ist *Mastery Learning* von Bloom (1976), dessen grundlegendes Merkmal eine ständige Überprüfung des Lernfortschritts ist.

---

<sup>5</sup> Da eine reine Reiz-Reaktionsvorstellung behavioristischer Art heute als grundlegende Auffassung kaum noch vertreten wird, wird diese hier unter die kognitivistische Auffassung zusammengefasst (Reinmann-Rothmeier, 2003). Zu den behavioristisch orientierten Instruktionsansätzen vgl. auch Steiner (2001), Skinner (1974), Gagné (1973).