

# Erfolgsfaktoren für das Training von Aussendienstmitarbeitern

von Florian Heidecke, Learning Center – Lehrstuhl Prof. Dr. A. Back, Universität St. Gallen

## Einleitung

Das Training von Aussendienstmitarbeitern – sei es im Vertrieb oder Support – bringt spezielle Herausforderungen mit sich. So haben diese Mitarbeiter i.d.R. keinen festen Arbeitsplatz, sondern sind ständig „im Feld“ unterwegs. Neben dem Fachwissen kommt es gerade im Vertrieb auch auf die Verkaufskompetenz des Einzelnen an. Beim Einsatz von E-Learning-Modulen ist weiterhin zu beachten, dass die Aussendienstmitarbeiter unterwegs oftmals keinen Internetzugang haben. Eine weitere Herausforderung stellt die Beurteilung der Wirksamkeit bestimmter Trainingsmassnahmen – die Messung des Lernerfolgs also – dar, da es ja weniger um die Beherrschung des Fachwissens, sondern dessen erfolgreiche Anwendung im Kundengespräch geht. All diese Aspekte stellen besondere Anforderungen an die Organisation des Aussendiensttrainings. Die folgenden grundsätzlichen Erfolgsfaktoren, die aus mehreren Praxisprojekten sowie unterschiedlichen Forschungsarbeiten abgeleitet wurden, sollen Trainingsverantwortlichen als Orientierung dienen.

## Erfolgsfaktoren

### Dedizierte Trainingsabteilung

Um das Training effektiv gestalten und effizient abwickeln zu können, ist das Vorhandensein einer dedizierten Trainingsabteilung oder zumindest einer nur für das Training verantwortlichen Person unabdingbar. Diese sollte optimalerweise direkt dem entsprechenden Geschäftsbereich unterstellt sein. Bei einer Verankerung innerhalb der HR-Abteilung muss eine äusserst enge Kooperation mit dem Management des Geschäftsbereiches sichergestellt werden.

### Training stets im Kontext

Jedes durchgeführte Training – sei es per E-Learning oder in Präsenzform – kostet Zeit, die sonst beim Kunden verbracht werden könnte. Um keine Ressourcenverschwendung zu betreiben, muss jedes Training daher ein spezielles Business-Problem (z.B. Neueinführung eines Produktes oder Behandlung/Reparatur eines bestimmten Fehlers an einem Produkt) adressieren. So sollte beispielsweise ein Aussendienstmitarbeiter im Vertrieb neu erworbenes Wissen (z.B. nach dem Absolvieren eines Computer Based Training) anschliessend stets im Rahmen von Rollenspielen anwenden. Dies stellt einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur Verinnerlichung des Wissens dar. In einer entsprechenden Gesprächssituation beim Kunden lassen sich Informationen dann leichter wieder in Erinnerung rufen.

### E-Learning: Weniger ist mehr

Um Aussendienstmitarbeiter dazu zu bewegen, E-Learning-Module in einer Pause zwischen zwei Kundenterminen oder aber abends nach der Heimkehr durchzuarbeiten, müssen diese

Module in überschaubar kurzer Zeit (zwischen 5 und 20 Minuten) absolvierbar sein. Weiterhin müssen diese kleinen „Häppchen“ möglichst auf CD-ROM zur Verfügung stehen oder aber im Voraus herunterladbar sein, damit sie flexibel und unabhängig vom Vorhandensein eines Internetanschlusses auf dem Notebook des Mitarbeiters zur Verfügung stehen.

#### Informellen Austausch fördern

Wesentlich für den Erfolg des Aussendienstes eines Unternehmens ist u.a. auch die Berücksichtigung von Kunden-Feedback. Welche Anliegen haben die Kunden? Welche Einwände kommen gegen die einstudierte Argumentation? Welche zusätzlichen Informationen erhält man vom Kunden? Direkt kundenbezogene Informationen werden heutzutage i.d.R. im Customer-Relationship-Management-System erfasst. Produktbezogene Informationen und Anliegen werden zumeist informell über Telefon oder per E-Mail ausgetauscht. Dieser Austausch kann durch den Einsatz neuer Technologien wie virtuellen Klassenräumen, Wikis oder News-Aggregatoren besser kanalisiert und damit effizienter gestaltet werden.

#### 360-Grad-Feedback als generelle Erfolgsmessung

Die Messung des Lernerfolgs lässt sich – speziell bei Vertriebsmitarbeitern – nur schwer realisieren. Reine Wissenstests allein reichen nicht aus, da es ja nicht nur um die Stoffbeherrschung, sondern eher um dessen korrekte Anwendung im Kundengespräch geht. Da jedoch auch im Gespräch dann viele weitere Faktoren neben dem Training eine Rolle spielen (z.B. Sympathie, emotionale Intelligenz, Überzeugungskraft) und die Trainingswirkung nicht „ceteris paribus“ anhand der nackten Verkaufszahlen beurteilt werden kann, ist ein umfassender und kombinierter Messansatz notwendig. Dieser sollte sowohl Wissenstests, die Beurteilung durch direkt Vorgesetzte, durch Kollegen sowie Kunden als auch eine Selbsteinschätzung umfassen. Auf Basis dieser Werte können aggregierte Key-Performance-Indikatoren gebildet werden, welche anschliessend in unternehmensweiten Balanced Scorecards ihren Niederschlag finden können. Die Beurteilung einzelner Trainingsmassnahmen sollte stets auf dem direkten Feedback der Teilnehmer sowie einem erneuten Feedback nach zwei bis drei Monaten bezüglich der Anwendbarkeit des Gelernten beim Kunden basieren.

#### Zusammenfassung

Trainingsverantwortliche sehen sich gerade beim Aussendiensttraining vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Dieser Artikel soll das Augenmerk der Verantwortlichen auf wesentliche Erfolgsfaktoren lenken, deren Berücksichtigung zu einer wesentlichen Verbesserung des Aussendiensttrainings und damit einer Steigerung der Performance beitragen kann.

Florian Heidecke  
Learningcenter – Lehrstuhl Prof. Dr. A. Back  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
Universität St. Gallen

Telefon: 0041 71 224 2791  
Telefax: 0041 71 224 2716  
E-Mail: [florian.heidecke@unisg.ch](mailto:florian.heidecke@unisg.ch)