

# Aus- & Weiterbildung im Außendienst

Die Leistungsfähigkeit eines Außendienstmitarbeiters entsteht nicht durch die Ausbildung einzelner Fähigkeiten. Die Kompetenzen sollten vielmehr im Zusammenhang gesehen werden: Wer top ist bei der Bedarfsanalyse und Einwände professionell entkräften kann, aber nicht über die erforderliche soziale Kompetenz verfügt, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, wird niemals ein überdurchschnittlich guter Außendienstler sein können. Darum ist es zielführend, bei der Aus- und Weiterbildung strategisch vorzugehen, um die Kompetenzen zu fördern, die erfolgsentscheidend sind für Kundenorientierung und Verkaufserfolg.



Den richtigen Wissensmix erwerben

## Top-Leistungen setzen Top-Kompetenzen voraus

Es mag Ausnahmen geben, aber branchenübergreifend gilt, dass die Akquisition, der Vertrauensaufbau, die saubere Bedarfsanalyse, die Präsentationsfähigkeit, die Einwandbehandlung und die Verhandlungskompetenz beim Abschluss sowie die Empfehlung zu den zentralen Phasen des Kundenkontakts zählen. Ein Top-Außendienstmitarbeiter sollte, ja muss über die Fähigkeit verfügen, in jeder dieser Phasen die Kunden gezielt und typgerecht anzusprechen, sie zu überzeugen und zu begeistern.

Dazu sind Kompetenzen eines Kompetenzmodells Voraussetzung, das aus den folgenden vier Bereichen besteht:

**01** Dazu zählen die personalen Kompetenzen – im Fokus steht die Persönlichkeit des Außendienstlers. Die Fragen „Wer bin ich?“ und „Wie wirke ich auf andere Menschen?“ stehen dabei im Vordergrund. Hier gilt erfahrungsgemäß der Grundsatz: „Persönlichkeit verkauft!“

**02** Das persönlichkeitsorientierte Verkaufen bildet das Fundament des Kompetenzmodells, dessen zweiter Bereich die sozialen Kompetenzen sind, durch die kundenorientierte Interaktionen möglich werden. Prioritär geht es um Verhaltensweisen: „Wie verhalte ich mich so, dass der Kunde Vertrauen zu mir fasst?“

**03** Während die Methodenkompetenzen, also die Fertigkeiten, Tools und Verkaufstechniken, mit denen ein Außendienstmitarbeiter den Kundenkontakt organisiert und vorantreibt, den dritten Bereich bilden,

**04** stehen im vierten Bereich die umsetzungsorientierten Handlungskompetenzen im Mittelpunkt.

## Die Bedeutung des Erfahrungswissens

Dabei gibt es eine Fähigkeit, die weniger eine Kompetenz ist, sondern eher eine bestimmte Haltung darstellt und in allen vier Bereichen eine Hauptrolle spielt: das Erfahrungswissen. Damit ist gemeint, dass ein Außendienstler seine wertvollen Erfahrungen, die er im Umgang mit einem Kunden sammelt, so verfügbar macht, dass auch die Kollegen davon profitieren. Ein Beispiel dient der Verdeutlichung: Angenommen, ein Kollege „übernimmt“ und führt den Kontakt mit einem Kunden fort. Dann möchte er (zum Beispiel) wissen, auf welche Aktivitäten der Kunde im Rahmen der Einwandbehandlung allergisch reagiert und was er in der Abschlussphase auf jeden Fall vermeiden sollte: „Achtung, Kunde gerät schnell unter Stress, wenn zu viel Druck ausgeübt wird!“ Solche und ähnliche Erfahrungen im Umgang mit einem Kunden sollten in einem Wissensmanagementsystem hinterlegt werden.

## Strategisch vorgehen: Soll-Ist-Profil erstellen

Strategische Personal- & Kompetenzentwicklung heißt, die Fähigkeiten der Außendienstler bezüglich der vier Kompetenzbereiche so zu entwickeln, dass sie in den Phasen des Kundenkontakts die bestmöglichen Ergebnisse erbringen. Die zentrale Frage lautet: „Welche personalen, sozialen, Methoden- und Handlungskompetenzen müssen in welchem Ausprägungsgrad ausgebildet sein, damit ein Außendienstler Top-Akquisitionserfolge erzielen, ein stabiles Beziehungsmanagement implementieren und vertrauensvolle Gespräche führen kann?“

Davon ausgehend lässt sich bei jeder erforderlichen Kompetenz ein Soll-Ausprägungsgrad festlegen. Ohne diese Kompetenzen in einem hohen Ausprägungsgrad bleiben die vertrieblichen und die unternehmerischen Ziele meistens unerreichbar. Ein Vergleich zwischen erforderlichem Soll-Ausprägungsgrad und tatsächlich vor-



### Das Buch zum Thema

Dirk Thiemann, Rainer Skazel (Hrsg.)  
**Verkaufskompetenz im Außendienst.**  
Der Kompaktkurs mit Grundlagen, Anwendungen und Beispielen.

222 Seiten, 44,99 Euro, ISBN 978-3-658-40948-7, Springer Gabler 2023

handenem Ist-Ausprägungsgrad ist mithilfe einer Kompetenzanalyse möglich. Hilfreich ist der Einsatz eines Kompetenzdiagnostiktools, mit dem bei jedem Mitarbeiter ein Kompetenz-Check durchgeführt wird.

Als Alternative bietet sich ein 360-Grad-Feedback an: Die unterschiedlichsten Personen bewerten den Ist-Ausprägungsgrad der Kompetenzen, die erforderlich sind, um den Kundenkontakt während aller genannten Phasen exzellent auszugestalten. Nicht nur die Führungskräfte, Mitarbeiter und Kollegen werden an dem 360-Grad-Feedback beteiligt, sondern auch Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder. Je mehr Einschätzungen möglich sind, desto aussagekräftiger fällt die Beurteilung der Ist-Kompetenzen aus.

### Punktgenaue Schulungen konzipieren

Nun ist ein Abgleich zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen möglich. Dieser Abgleich zeigt, welche Kompetenzlücken bei einem Außendienstler vorliegen und welche Fähigkeiten er rasch auf- und ausbauen sollte, damit er einen substanziellen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten kann:

■ Inwiefern sollte er an seiner Persönlichkeitsentwicklung arbeiten?

■ Welche Veränderungen muss er bei seinem Mindset vornehmen?

■ Was genau ist notwendig, um die Akquisitionskompetenz und die Verhandlungskompetenz zu verbessern und um zu mehr Abschlüssen und Empfehlungen zu gelangen?

Eine besondere Bedeutung kommt den sozialen Kompetenzen zu. Denn entscheidend ist, dass die Fähigkeiten eines Außendienstmitarbeiters mit Verhaltensankern verknüpft werden. Das sind erwünschte Verhaltensweisen, die er bei der Umsetzung seiner Aufgaben an den Tag legen sollte. Um einmal mehr konkret zu verbleiben: Bei der sozialen Interaktion „Kundenorientiert handeln und verhandeln“ spielen die folgenden Verhaltensanker (Verhaltensweisen) eine entscheidende Rolle: Ein Top-Außendienstler analysiert permanent die Wünsche und Erwartungen des Kunden, kommuniziert regelmäßig mit ihm, baut ein belastbares Vertrauensverhältnis auf und vermittelt ihm das berechtigte Gefühl, gut umsorgt zu werden, auch auf der Serviceseite.

Nun lassen sich punktgenau Entwicklungsprogramme, Schulungen und Weiterbildungen auflegen, mit denen ein Außendienstler seine Kompetenzlücken schließen und seine erfolgskritischen Verhaltensweisen aufbauen und optimieren kann. Er lernt im Training, Erwartungen zu erkennen und zu analysieren, eine Vertrauenskultur zu etablieren und dem Kunden mit Empathie und Zuverlässigkeit zu begegnen. Das heißt: Der große Begriff „Sozialkompetenz“ wird operationalisiert und auf konkrete Verhaltensweisen heruntergebrochen, die sich jetzt gezielt trainieren lassen, um so die Verkaufskompetenz im gesamten Außendienst zu erhöhen.

### Die Autoren:



Rainer Skazel ist Experte für Recruiting, Vertriebsmanagement, Führung und Persönlichkeitsdiagnostik und geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz.

✉ skazel@wissensmanagement.net



Dirk Thiemann ist geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz in Allensbach am Bodensee. Er berät Unternehmen des Mittelstandes in Fragen der Vertrieboptimierung und der Personalentwicklung.

✉ thiemann@wissensmanagement.net