

Ing. Manfred Fellner

**Konzeption und umfassende betriebswirtschaftliche
Evaluierung eines Ausbildungskonzepts für
einen Medizinprodukte-Berater bei der
Firma Rudolf Heintel GmbH**

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Personalwesen

Weiz, 2009

Ing. Manfred Fellner

**Konzeption und umfassende betriebswirtschaftliche
Evaluierung eines Ausbildungskonzepts für
einen Medizinprodukte-Berater bei der
Firma Rudolf Heintel GmbH**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich: Personalwesen

Thörl, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Mag. Michael Pichler

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Fellner Manfred, Ing.:

Konzeption und umfassende betriebswirtschaftliche Evaluierung eines
Ausbildungskonzepts für einen Medizinprodukte-Berater bei der
Firma Rudolf Heintel GmbH, Weiz, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich
Personalwesen, Diplomarbeit 2009

Referat:

Um der immer größer werdenden Bedeutung der ~~s~~Humanressource%Rechnung zu tragen, soll ein standardisierter Aus- und Weiterbildungsplan für neue Mitarbeiter ausgearbeitet werden. Die daraus entstehenden Kosten sollen ebenso betrachtet werden wie die Frage nach dem Nutzen für die Firma Rudolf Heintel GmbH. Diese Ergebnisse sollen für die Geschäftsleitung der Firma Rudolf Heintel GmbH eine Entscheidungsgrundlage bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und bei dem Ausbau der bestehenden Vertriebsstruktur sein.

Nach Analyse der IST-Situation wird ein Konzept erstellt, welches sich an den Bedürfnissen der Kunden ebenso orientiert wie an den Gegebenheiten und Möglichkeiten der Firma R. Heintel GmbH.

Inhaltsverzeichnis

- Abkürzungsverzeichnis 4
- Vorwort .. 5

- 1 Einleitung .. 6**
 - 1.1 Motivation ... 6
 - 1.2 Kapitelübersicht 7

- 2 Personalentwicklung .. 8**
 - 2.1 Theoretische Grundlagen ... 8
 - 2.1.1 Definition Personalentwicklung ... 8
 - 2.1.1.1 Kenntnisse .. 10
 - 2.1.1.2 Fähigkeiten .. 10
 - 2.1.1.3 Fertigkeiten .. 11
 - 2.1.1.4 Qualifikation .. 11
 - 2.1.1.5 Kompetenz .. 12
 - 2.1.1.5.1 Fachkompetenz und methodische Kompetenz .. 12
 - 2.1.1.5.2 Soziale und kommunikative Kompetenz .. 13
 - 2.1.1.5.3 Personale Kompetenz .. 13
 - 2.1.1.5.4 Emotionale Kompetenz .. 13
 - 2.1.1.5.5 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz .. 13
 - 2.1.1.5.6 Veränderungskompetenz ... 14
 - 2.1.1.6 Motivation .. 14
 - 2.1.1.6.1 Bedürfnispyramide nach Maslow .. 15
 - 2.1.1.6.2 Zwei-Faktorentheorie von Herzberg .. 15
 - 2.1.2 Zusammenfassung .. 16
 - 2.1.3 Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen .. 17
 - 2.1.3.1 Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Sicht
des Unternehmens 17
 - 2.1.3.2 Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Sicht
des Mitarbeiters .. 18
 - 2.1.3.3 Bildungs- und beschäftigungspolitische Ziele 19

2.1.3.4	Faktisch verfolgte Ziele . das Instrument der sBalanced Scorecard%	20
2.1.4	Personalentwicklungsmaßnahmen	21
2.1.4.1	Methodenüberblick	22
3	Firmenporträt der Firma Rudolf Heintel GmbH	24
4	Der Medizinprodukte- Berater: Was unterscheidet einen Medizinprodukte-Berater von anderen Verkäufern?	27
5	Kundenbefragung: Was ist den Kunden der Firma R. Heintel GmbH wichtig?	29
5.1.	Auswertung	29
6	Der ideale Medizinprodukte-Berater	40
7	IST-Situation bei der Firma R. Heintel GmbH	44
7.1	Analyse Personalentwicklung	44
7.1.1	Produktschulung durch einen firmeninternen Produktspezialisten	44
7.1.2	Produktschulung durch beziehungsweise bei Lieferanten	44
7.1.3	Mentoring / Coaching	45
7.1.4	Zielvereinbarung	45
7.1.5	Mitarbeitergespräch	46
7.1.6	Training on the job	46
7.2	Organisation der Verkaufsgebiete	47
7.3	Produktanalyse	49
7.3.1	Betrachtung der einzelnen Produktgruppen	51
7.3.2	Die drei wichtigsten Lieferanten der Firma R. Heintel GmbH	57
8	Erstellung eines Ausbildungskonzeptes	60
	Heintel-Ausbildungspass	60

9 Kostenberechnung - am Beispiel des Verkaufsgebietes

Steiermark/Kärnten soll die Frage geklärt werden, ab wann sich ein

neuer Mitarbeiter rechnet. Å . 65

9.1 Betrachtung nach dem Benchmark-Prinzip õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ . 66

9.2 Potenzialermittlung nach dem Umsatz pro Spitalsbett õ õ .õ õ õ õ õ õ õ 68

9.3 Betrachtung nach Produktgruppen õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .õ õ . 69

10 Zusammenfassung Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å .Å Å Å Å Å Å Å ..Å .. 70

11 Selbstständigkeitserklärung Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å .Å Å Å ..Å Å . 71

12 Anhang Å .Å Å Å Å Å .. 72

Anhang A . Fragebogen õ ..õ õ õ . 73

Anhang AA . Fragebogen Auswertung õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .õ õ . 78

Anhang B . Externe Kurse õ .õ õ õ .. 83

12.1 Abbildungsverzeichnis õ ..õ õ õ õ õ . 86

12.2 Literaturverzeichnis õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..õ ..õ õ õ õ õ 87

12.2.1 Quellen aus dem Internet õ . 87

Abkürzungsverzeichnis

AKH	Allgemeines Krankenhaus
ATS	Autologe Bluttransfusion
B + P	Firmenname
bzw.	beziehungsweise
CPAP	Continuous Positiv Airway Pressure
etc.	lateinisch für et cetera . und so weiter
GKE	Firmenname
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HF	Hochfrequenz (Chirurgie)
HSO	Firmenname
IVF	In-vitro-Fertilisation
NOVO	Firmenname
OP	Operation
PDC	Firmenname
RFQ	Firmenname
V & A Katheter	Venen- und Arterien- Katheter

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Zuge einer berufsbegleitenden Fachhochschulausbildung für Wirtschaftsingenieurwesen angefertigt.

Ich möchte mich bei all jenen bedanken, die zur Entstehung dieser Arbeit beigetragen haben. Besonders bedanken möchte ich mich bei meinem Chef, Herrn Mag. Markus Pöltenstein für die Unterstützung, welche mir es überhaupt erst ermöglichte diese Ausbildung zu absolvieren.

Ein besonderer Dank geht auch an meine Ehefrau, Frau Mag. Kerstin Brickmann-Fellner, die großes Verständnis für die entstandenen Entbehrungen während der gesamten Studiendauer aufgebracht hat.

Entschuldigen möchte ich mich bei meiner Tochter Anna-Sophie, die während der Entstehung dieser Arbeit geboren wurde, für die Zeit, die ich nicht ihr sondern dieser Arbeit gewidmet habe.

Ganz besonders möchte ich mich bei Herrn Mag. Michael Pichler für die Unterstützung bei der Entstehung und der Betreuung dieser Arbeit bedanken.

1 Einleitung

Diese Arbeit ist geschlechtsneutral verfasst. Wenn von einem Mitarbeiter die Rede ist, so kann das selbstverständlich auch eine Mitarbeiterin sein. Der weibliche Terminus wird aber nicht explizit angeführt. Der Verfasser der Arbeit ersucht alle Frauen dafür um Verständnis und dankt gleichzeitig dafür.

1.1 Motivation

Der Stellenwert des Personals in einem Unternehmen nimmt immer mehr zu. Die Personalkosten sind ein hoher betriebswirtschaftlicher Faktor in einer Firma. Speziell in Klein- und Mittelbetrieben entscheiden oft einzelne Mitarbeiter über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens. In einem Handelsunternehmen, wie der Firma R. Heintel GmbH sind es speziell die Außendienstmitarbeiter, welche Produkte verkaufen und so den Erfolg der Firma sichern sollen. Die Auswahl und die Ausbildung dieser Mitarbeiter sind daher für die Firma R. Heintel GmbH von enormer Wichtigkeit.

Um die Qualität der Ausbildung zu heben und zu garantieren soll die Ausbildung zum Medizinprodukte-Berater der Firma R. Heintel GmbH standardisiert werden. Dabei soll auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen und die Kosten für die Ausbildung betrachtet werden.

Der Verfasser dieser Arbeit ist bei der Firma R. Heintel GmbH als Außendienstmitarbeiter für das Verkaufsgebiet Steiermark / Kärnten beschäftigt. Durch die Übernahme zweier Firmen in den vergangenen Jahren und der damit verbundenen Expansion der Firma ergab sich die Frage, ob sich in einem Verkaufsgebiet . in diesem Fall das Gebiet Steiermark / Kärnten . ein zusätzlicher Außendienstmitarbeiter rechnet.

Diese Frage soll am Ende dieser Arbeit beantwortet werden.

1.2 Kapitelübersicht:

Die Arbeit gliedert sich in mehrere Teile. In **Kapitel zwei** wird zuerst Personalentwicklung definiert. Verschiedene Begriffe, welche im Zusammenhang mit Personalentwicklung von Bedeutung sind, werden erklärt und die Ziele werden betrachtet. Danach werden verschiedene Einteilungen und Methoden von Personalentwicklungsmaßnahmen angeführt. Den Abschluss bildet die Frage nach der Zuständigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen.

In **Kapitel drei** wird die Firma R. Heintel GmbH porträtiert um ein Bild über die Philosophie und die Tätigkeit der Firma zu erhalten.

Das **vierte Kapitel** beschäftigt sich mit der Frage was an einem Medizinprodukte-Berater besonders ist und ihn von anderen Verkäufern unterscheidet.

Um die Zufriedenheit der Kunden der Firma R. Heintel GmbH zu ermitteln und um zu klären was ihnen wichtig ist, wurde eine Kundenbefragung durchgeführt. Das **Kapitel fünf** beschreibt diese Befragung und analysiert die Ergebnisse.

In **Kapitel sechs** erfolgt eine Betrachtung der IST-Situation bei der Firma R. Heintel GmbH in Bezug auf Personalentwicklung. Es werden die verschiedenen Produktgruppen analysiert.

Auf Basis dieser Analysen wird in **Kapitel sieben** das Ausbildungskonzept erstellt.

Das **Kapitel acht** beschäftigt sich mit der Frage, ob sich im konkreten Verkaufsgebiet Steiermark/Kärnten ein zusätzlicher Außendienstmitarbeiter rechnet.

Den Abschluss bildet in **Kapitel neun** eine kurze Zusammenfassung.

2 Personalentwicklung

Personalentwicklung gewinnt immer mehr an Wichtigkeit. Dies gilt für Großbetriebe ebenso wie für Klein- und Mittelbetriebe. Wissen wird heute bereits vielfach neben Boden, Kapital und Arbeit als vierte Produktivkraft betrachtet. (vgl. Wegerich, 2007) S. 13. Speziell für Klein- und Mittelbetriebe ist es von großer Bedeutung gut ausgebildetes Personal zu bekommen und längerfristig im Unternehmen zu halten. Der Kompetenzverlust beim Austritt eines Mitarbeiters, die Personalbeschaffung und Einschulung neuer Mitarbeiter sowie die Gefahr einer Fehlbesetzung können Kosten verursachen, welche speziell für Klein- und Mittelbetriebe von betriebswirtschaftlicher Bedeutung sind.

2.1 Theoretische Grundlagen:

2.1.1 Definition Personalentwicklung

Befasst man sich mit der Personalentwicklung stößt man auf unterschiedlichste Definitionen:

Die klassische Personalwirtschaftslehre setzt Personalentwicklung mit betrieblicher Bildung gleich. (Staehe, 1999) S. 872

In weiterer Folge zitiert Staehe Heymann/Müller (1982, S151f): Unter der Personalentwicklung eines Unternehmens sind alle Maßnahmen zu verstehen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Wahrnehmung ihrer aktuellen und auch zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln. (Staehe 1999) S. 873

Für Becker (2005) S. 3 fasst die Personalentwicklung alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Becker (2005) S. 5 führt noch weitere Definitionen der Personalentwicklung an.

Er zitiert beispielsweise J. Münch (1995, S15f) für den Personalentwicklung das Insgesamte derjenigen Maßnahmen ist, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.%(Becker 2005) S. 5

Weiteres führt Becker H. Klages (1991, S 1149f) an, welcher Personalentwicklung als die Summe und das Zusammenwirken aller derjenigen Maßnahmen, die sowohl zur Qualifizierung wie auch zur beruflichen Förderung und zur Motivation von Beschäftigten geeignet sind, definiert.%(Becker 2005) S. 5

M. Krämer beschreibt Personalentwicklung als Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele. Personalentwicklung setzt in der Phase der ersten Kontaktaufnahme im Rekrutierungsprozess ein und endet erst mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation%(Krämer, 2007) S. 15

Wie man aus diesen unterschiedlichen Definitionen ersehen kann, herrscht keine einheitliche Meinung über den genauen Inhalt der Personalentwicklung. Es tauchen jedoch immer wieder Schlagwörter wie Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenz, Qualifikation, Motivation, und Bildung auf, welche zu entwickeln, unterstützen und/oder zu fördern sind.

Um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser Definitionen zu verstehen, ist es daher nötig zu ergründen, was diese Schlagwörter bedeuten und wie diese in Zusammenhang zu bringen sind.

2.1.1.1 Kenntnisse

Kenntnisse sind durch Schulungsmaßnahmen erworbenes kognitives Wissen über das Individuum und seine Umwelt sowie von Techniken zu ihrer Beherrschung. (Stahle, 1999) S. 179

(Stahle, 1999) S. 179

Sie umfassen explizites und implizites Wissen (z.B. Fachkenntnisse, fachübergreifende oder kulturelle Kenntnisse).

Explizites Wissen ist schriftlich und symbolisch darstellbar. Es ist frei verfügbar und kann über ein Kommunikationsmedium verbreitet und gehandelt werden.

Impliziertes Wissen ist personengebunden, nur schwer formulierbar und für andere kaum zugänglich. Es kann somit exklusiv genutzt werden. Impliziertes Wissen entsteht aus aktionsgebundener sowie individueller Handlung und beruht auf der Erfahrung bzw. dem Erfahrungsaustausch. (Becker, 2005) S 5f

Zur Vereinfachung und um diese Definitionen auf einen in der Firma R. Heintel GmbH gängigen Terminus sowie umgangssprachlich klaren Ausdruck zu bringen kann man sagen, Kenntnisse sind das **WISSEN** eines Menschen, welches er sich durch Lernen und Erfahren angeeignet hat.

2.1.1.2 Fähigkeiten

Fähigkeiten stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten.

Fähigkeiten sind zum größten Teil angeborene Attribute und Anlagen. (Becker, 2005) S 6

Wie bereits zuvor kann man vereinfacht Fähigkeiten als das definieren, was allgemein als **TALENT** angesehen wird.

2.1.1.3 Fertigkeiten

sFertigkeiten sind durch Übung entstandene Teile des Potentials, die automatisiert, aber nicht notwendigerweise durch Ausschaltung der bewussten Kontrolle gehandhabt werden. Sie können durch gezielte Trainingsmaßnahmen (z.B. berufliche Aus- und Weiterbildung) und durch Lernen am Arbeitsplatz (learning by doing) vervollkommnet werden.%(Staehele, 1999) S. 179

In anderen Worten ausgedrückt sind Fertigkeiten das Ergebnis aus Wissen und Talent das durch Übung zu **KÖNNEN** wird.

2.1.1.4 Qualifikation

sAls Qualifikation einer Person wird die Gesamtheit an individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen im Berufsleben bezeichnet, die zur Erledigung arbeitsplatzspezifischer Tätigkeiten befähigt.%(Staehele, 1999) S. 179
Qualifikationen können analytisch unter zwei Aspekten erfasst werden.

Als funktionale und extrafunktionale Qualifikation. Als funktional werden die spezifisch technisch-fachlichen, prozessgebundenen Qualifikationen bezeichnet. Extrafunktionale oder prozessunabhängige Qualifikationen beziehen sich auf Orientierungen, wie etwa Verantwortungsbereitschaft, Arbeitsdisziplin, Anpassungsbereitschaft, Flexibilität, Identifikation mit den jeweiligen Organisationszielen und der betrieblichen Herrschaftsordnung, die einen störungsfreien Arbeitsablauf gewährleisten.%(Staehele, 1999) S. 179f

Auf einen gängigen Terminus gebracht ist Qualifikation somit die Verbindung von **KÖNNEN** und **WOLLEN**.

2.1.1.5 Kompetenz

Unter Kompetenz werden allgemein zwei Inhaltzuschreibungen gefasst.

Zum einen beschreibt Kompetenz die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. In dieser von Sprachwissenschaft, Psychologie, Arbeits- und Berufspädagogik sowie Management vertretenen Definition meint Kompetenz demnach Sachverstand und weist den Kompetenzinhaber als sachverständig aus.

Soziologie und Arbeitswissenschaften stellen in ihrer Definition von Kompetenz die Ordination heraus. Kompetenz wird als Zuständigkeit und der Kompetenzinhaber als zuständig und befugt apostrophiert. Folglich umschließt Kompetenz das Begriffspaar von Können und Dürfen, das eine Person in die Lage versetzt, eine bestimmte Aufgabe sachverständig und formal berechtigt zu erledigen. (Becker, 2005) S. 8

Kompetenz ist somit vereinfacht ausgedrückt die Qualifikation - **KÖNNEN** und **WOLLEN** - in Verbindung mit **DÜRFEN**.

Ch. Wegerich unterscheidet in Anlehnung an Erpenbeck, J./Rosenstiel, sHandbuch Kompetenzmessung noch weiter:

2.1.1.5.1 Fachkompetenz und methodische Kompetenz

Fachkompetenz und methodische Kompetenz umfasst die Gesamtheit der Kenntnisse einer Person bezüglich eines Themas sowie den Umgang mit diesem Wissen. Die Person handelt bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen selbstorganisatorisch und ist in der Lage, ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ einzusetzen sowie Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten. (Wegerich, 2007) S. 120

2.1.1.5.2 Soziale und kommunikative Kompetenz

Soziale und kommunikative Kompetenz ist die Fähigkeit eines Menschen sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten sowie neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln. (Wegerich, 2007) S. 120

2.1.1.5.3 Personale Kompetenz

Damit ist die Fähigkeit angesprochen, selbstverantwortlich zu handeln und dabei das eigene Handeln selbst einschätzen zu können, sowie produktive Einstellungen, Werthaltungen, persönliche Motive, Selbstbilder zu entwickeln, Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb des beruflichen Umfeldes kreativ zu entwickeln. (Wegerich, 2007) S. 120

2.1.1.5.4 Emotionale Kompetenz

Diese ist definiert als menschliche Fähigkeit, eigene Gefühle verstehen zu können, anderen zuzuhören, sich in sie gedanklich und gefühlsmäßig hineinzuversetzen und die eigenen Empfindungen artikulieren zu können. (Wegerich, 2007) S. 120

2.1.1.5.5 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz

Darunter ist zu verstehen, als Person aktiv und ganzheitlich selbstorganisiert zu handeln und die Aktionen auf die Umsetzung von Absichten und Plänen zu richten. Erfasst wird damit auch die Fähigkeit, eigene Emotionen, Motivationen und Fähigkeiten in den eigenen Willensantrieb zu integrieren und Aktivitäten erfolgreich realisieren zu können. (Wegerich, 2007) S. 120

2.1.1.5.6 Veränderungskompetenz

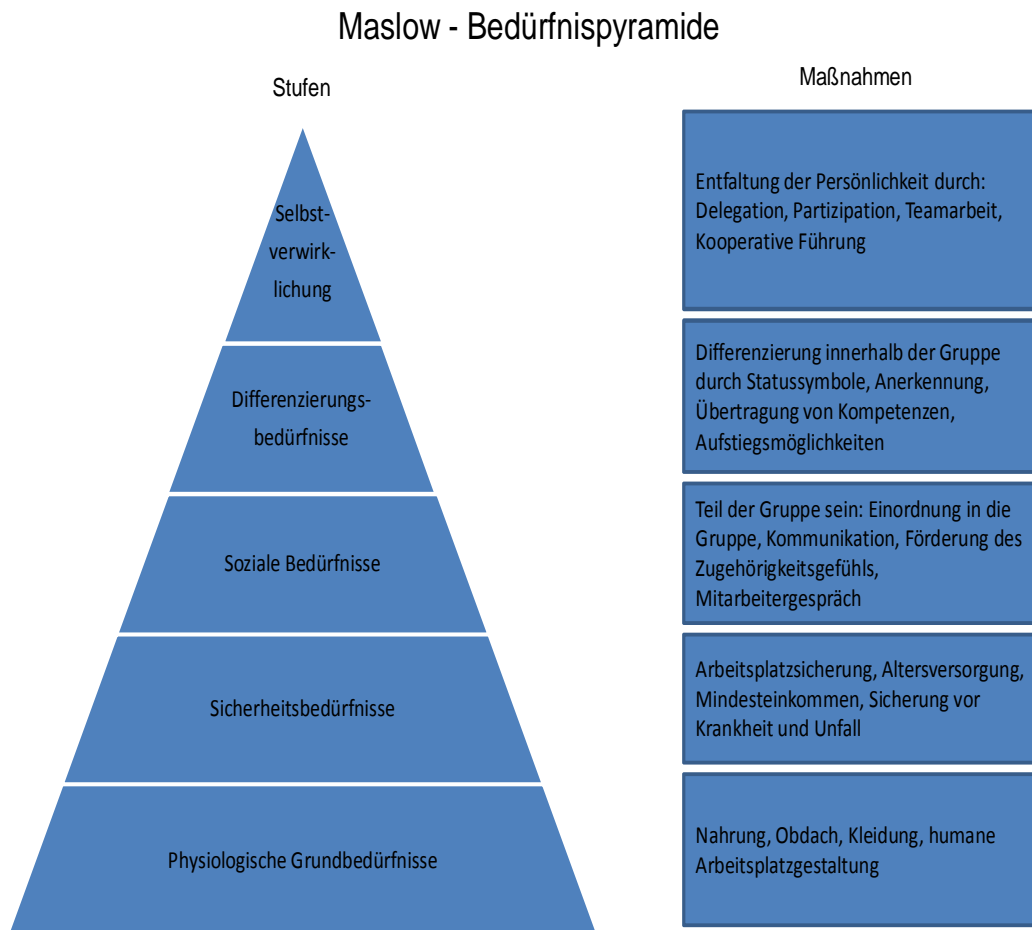
„Durch diese Kompetenz wird die Fähigkeit von Menschen umschrieben, sich auf die unterschiedlichen und sich verändernden Anforderungen einstellen zu können; das heißt, dass Fähigkeiten und Kompetenzen, die einmal erworben wurden, immer wieder erweitert und neuen beruflichen Situationen und Anforderungen angepasst werden.“ (Wegerich, 2007) S. 120

2.1.1.6 Motivation

Motivation bedeutet das **WOLLEN** etwas zu tun. Es stellt sich die Frage was bewegt einen Menschen dazu eine gewisse Handlung vorzunehmen oder zu unterlassen? Es gibt mehrere Theorien. In Anlehnung an Albert (2007) S. 147f werden hier nur zwei genannt. Die Bedürfnispyramide nach Maslow und die 2-Faktorentheorie von Herzberg, auf welche näher eingegangen wird.

2.1.1.6.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Abb. 1



2.1.1.6.2 Zwei-Faktorentheorie von Herzberg

Aufgrund von empirischen Untersuchungen hat Herzberg zwei Faktoren beschrieben, welche die Zufriedenheit von Mitarbeitern beeinflussen:

Hygienefaktoren: Deren Fehlen ruft Unzufriedenheit hervor; ihr Vorhandensein hebt zwar die Unzufriedenheit auf, wird aber in kurzer Zeit zur motivationslosen Selbstverständlichkeit. Hygienefaktoren können nicht durch Motivatoren ersetzt werden. (Olfert, 2008) S. 34

Hygienefaktoren können auch als Rahmenbedingungen in einem Unternehmen gesehen werden.

Beispiele für Hygienefaktoren sind entsprechende Bezahlung, Sozialleistungen, Betriebsklima, Arbeitsplatzgestaltung, Sicherheit.

Motivatoren: Deren Vorhandensein erhöht die Zufriedenheit; deren Fehlen verhindert jedoch Zufriedenheit, ohne gleichzeitig Unzufriedenheit zu erzeugen. Motivatoren können fehlende Hygienefaktoren teilweise ersetzen. (Olfert, 2008) S. 34

Motivatoren sind zum Beispiel Verantwortung, Anerkennung, Erfolg.

Bringt man nun diese zwei Theorien in Zusammenhang, so erkennt man, dass die Hygienefaktoren die unteren Stufen der Bedürfnispyramide abdecken. Diese werden auch Defizitbedürfnisse genannt. (Olfert, 2008) S. 33

Erst die Motivatoren, welche die Spitze der Pyramide abdecken, haben direkt mit der Tätigkeit zu tun. Diese Selbstverwirklichungsbedürfnisse werden auch Wachstumsbedürfnisse genannt. (Olfert, 2008) S. 33

2.1.2 Zusammenfassung

Was ein Mitarbeiter leistet ist abhängig vom Zusammenspiel Talent . Wissen . Können . Wollen . Dürfen. Um den Output eines Mitarbeiters zu erhöhen kann man mit Ausnahme vom Talent jeden dieser Teile beeinflussen.

Von Personalentwicklungsmaßnahmen spricht man dann, wenn die Handlungen bewusst dazu dienen den Output eines Mitarbeiters zu beeinflussen, diese im betrieblichen Umfeld stattfinden und wenn damit ein betriebliches Ziel verfolgt wird.

Unbewusste und ungeplante Lernprozesse eines Menschen durch Routine, Erfahrung, soziale Einflüsse, etc. und Lernprozesse außerhalb des betrieblichen Einflusses werden ausgegrenzt.

2.1.3 Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen

Bei der Personalentwicklung unterscheidet man Ziele der Unternehmungen bzw. Organisation, Ziele der Mitarbeiter und bildungs- und beschäftigungspolitische Ziele. (Stahle, 1999) S. 873

2.1.3.1 Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Sicht des Unternehmens

Die Ziele eines Unternehmens sind immer monetärer Art, auch wenn es auf den ersten Blick nicht immer so scheint. Personalentwicklungsmaßnahmen stellen diesbezüglich keine Ausnahme dar. Wie bereits in Kapitel zwei erwähnt, wird Wissen neben Boden, Kapital und Arbeit vielfach bereits als vierte Produktivkraft bezeichnet.

Mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen können Unternehmen folgende Ziele erreichen:

- Sicherung des notwendigen Bestands an Führungskräften und Spezialisten
- Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und jüngeren Fachexperten
- Erzielung einer größeren Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens
- Verbesserung des Leistungsverhaltens bei den Beschäftigten
- Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen Sozialfähigkeiten
- Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation
- Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erhöhung der fachlichen Qualifikation
- Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und der Marktverhältnisse
- Verminderung der Kosten durch Schulung des Kostenbewusstseins und des Kostenverständnisses
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Senkung der Fluktuation

(Stahle 1999) S. 875

- Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Gegebenheiten
- Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter
- Vermeidung zukünftiger Kompetenzdefizite
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen

(Becker, 2005) S. 187

Personalentwicklungsmaßnahmen machen einen Arbeitgeber attraktiver. Ein attraktiver Arbeitgeber hat es am Arbeitsmarkt leichter qualifiziertes Personal zu bekommen. Dies ist speziell in Zeiten des Facharbeitermangels von großer Bedeutung.

Geeignetes Personal zu finden, kann speziell für Klein- und Mittelbetriebe von existenzieller Bedeutung sein. Denn bei einer Fehleinstellung muss man mit Kosten im Bereich von zwei Jahresgehältern rechnen (Pufahl, 2004) S. 201

2.1.3.2 Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Sicht des Mitarbeiters

Aus der Sicht des Mitarbeiters ergeben sich folgende Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen:

- Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahme qualifizierterer Aufgaben
- Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg
- Minderung wirtschaftlicher Risiken und Erhöhung des Einkommens
- Steigerung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten
- Verbesserte Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten
- Übertragung neuer, erweiterter Aufgaben
- Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation
- Einkommensverbesserung
- Erhöhung des persönlichen Prestiges

(Stahle 1999) S. 875

- Persönliche und berufliche Entfaltung
- Anpassung der Qualifikation an veränderte Anforderungen
- Beschäftigungs- und Einkommenssicherung
- Vorbereitung beruflicher Veränderungen und individueller Karrieren
- Erhöhung individueller Mobilität

(Becker, 2005) S. 187

2.1.3.3 Bildungs- und beschäftigungspolitische Ziele

Um internationale Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten zu können, bedarf es einer qualifizierten Aus- und Weiterbildung. Durch eine Vielzahl von Gesetzen nimmt der Staat Einfluss auf die Weiterbildung. (Stahle 1999) S. 873

Bildungs- und beschäftigungspolitische Ziele sind:

- Sicherheitserhöhung am Arbeitsplatz
- Reintegration von Arbeitslosen
- Umschulung von Berufstätigen

(Stahle 1999) S. 873

- Gewährung des Rechts auf Bildung, Ausgleich von Benachteiligungen
- Erreichen strukturpolitischer und arbeitsmarktpolitischer Ziele
- Erhaltung der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit
- Entfaltung internationaler Wettbewerbsfähigkeit

(Becker, 2005) S. 187

2.1.3.4 Faktisch verfolgte Ziele – das Instrument der Balanced Scorecard

In der Theorie scheint ein Ausgleich bzw. ein Gleichgewicht der unterschiedlichen Ziele als problemlos. In der Praxis ist dies jedoch meist anders. Ein Eingehen auf Mitarbeiterziele wird zu meist nur dann gegeben sein, wenn diese nicht im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen. Eine Möglichkeit hier einen Ausgleich zu erzielen, ist die Balanced Scorecard. Dabei werden Vision und Strategie eines Unternehmens ebenso berücksichtigt wie die Ziele der verschiedenen Shareholder und Stakeholder. Die verschiedenen Faktoren werden bei der Zielsetzung konkretisiert und messbare Größen daraus abgeleitet. Für die Personalentwicklung empfiehlt es sich von faktisch verfolgten Zielen auszugehen:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit . Senkung der Mitarbeiterfluktuation, Konkurrenzvorteile auf dem Arbeitsmarkt, Anpassung an neue/veränderte Anforderungen
- Erhöhung der Flexibilität . flexible Organisationseinheiten, Teamarbeit, Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter, erweiterte Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter durch Mehrfachqualifikation
- Erhöhung der Motivation und Integration . Verbesserung der Arbeitsmotivation, der Zufriedenheit und des Organisationsklimas, Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen und der Integration der Mitarbeiter in die Unternehmung
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes . Anhebung des Eingangsqualifikationsniveaus, Nachwuchssicherung, Verbesserung der Qualifikation zur kompetenteren Aufgabenerfüllung, Erhöhung des Qualifikationspotentials
- Berücksichtigung individueller und bildungspolitischer Ansprüche . bessere Bezahlung, Vermeidung von Überforderung, Erhöhung der sozialen Sicherheit, Realisierung von Chancengleichheit, Erhöhung der Durchlässigkeit und Mobilität

(Stahle 1999) S. 873f

2.1.4 Personalentwicklungsmaßnahmen

Meist unterteilt man Personalentwicklungsmaßnahmen nach der zeitlichen und räumlichen Nähe zum Arbeitsplatz. (Staehe, 1999) S. 880

- **PE into the job:** zum Beispiel berufliche Erstausbildung, Einführung neuer Mitarbeiter.
- **PE on the job:** zum Beispiel Arbeitsunterweisung, Erfahrungslernen am Arbeitsplatz.
- **PE near the job:** zum Beispiel Lernstatt, Entwicklungsarbeitsplätze, Qualitätszirkel.
- **PE off the job:** zum Beispiel über- und betriebliche Weiterbildung, Selbststudium.
- **PE out off the job:** zum Beispiel Outplacement, Ruhestandsvorbereitung.
- **Laufbahnbezogene PE:** zum Beispiel Aufstiegsfortbildung, Karriereplanung, Mitarbeiterförderung.

Oder man unterteilt Personalentwicklung nach ihrem Umfang. (Olfert, 2008) S. 375

- **Personalentwicklung im engeren Sinn** . dazu zählen Personalbildung oder berufliche Bildung wie Ausbildung, Fortbildung und Umschulung
- **Personalentwicklung im weiteren Sinn** . dies ist mit Personalförderung gleichzusetzen und umfasst zum Beispiel Fördergespräch, Coaching und Mentoring.
- **Personalentwicklung im weitesten Sinn** . dabei wird der Personalentwicklung noch die Organisationsentwicklung zugerechnet.

Es gibt noch weitere Unterteilmöglichkeiten auf welche ich bewusst nicht weiter eingehe, da es meiner Meinung nach keine Relevanz hat, welche Personalentwicklungsmaßnahme bei welcher Einteilung wie auch immer zugeordnet wird.

Wesentlich ist nur der Inhalt einer Personalentwicklungsmaßnahme.

Die Aufzählung dient nur um aufzuzeigen, dass Personalentwicklung mehr ist als jemanden auf sSchulung%zu schicken. Mit dem nachfolgenden Methodenüberblick soll das verdeutlicht werden.

2.1.4.1 Methodenüberblick

Folgend Auflistung soll einen kurzen Überblick liefern, welche Vielzahl an verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen es gibt.

360° Feedback	Mentoring
Action Learning	Mitarbeitergespräch
Assessment-Center	Moderation
Auslandsentsendung	Open Space
Beobachtungslernen	Outdoor-Training
Business TV	Potenzialanalyse
Coaching	Praktikum
Einweisung	Projektmanagement
E-Learning	Prozessbegleitung
Exkursion	Qualitätszirkel
Fallstudie	Selbstorganisiertes Lernen
Feedback	Seminar
Führungsgrundsätze / Leitbildentwicklung	Stellvertretung
Gesundheitszirkel	Supervision
Job Enlargement	Szenario-Technik
Job Enrichment	Teamentwicklung
Job Rotation	Train the Trainer
Kollegiale Beratung	Training
Konferenzteilnahme	Unternehmensplanspiel
Laufbahnberatung	Weiterbildungsbedarfsanalyse
Lernstatt	Workshop
Mediation	Zielvereinbarung

Dieser Überblick erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In der Literatur findet man noch weitere Ausdrücke.

Auch hier bin ich wieder der Meinung, dass es ist nicht wichtig wie man die Maßnahme benennt. Es zählen der Inhalt und das Ergebnis der Maßnahme.

Betrachtet man die Vielzahl der möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen, so stellt sich die Frage wer für die Personalentwicklung zuständig ist?

Ganz sicher ist einmal die Unternehmensleitung dafür zuständig. Sie gibt Führungsgrundsätze vor und schafft Rahmenbedingungen. In größeren Firmen gibt es meist eigene Personalabteilungen, welche verschiedenste Personalentwicklungsmaßnahmen organisieren.

Für mich ist der wichtigste Träger von Personalentwicklungsmaßnahmen der direkte Vorgesetzte. Er kann Coach oder Mentor sein, ist zuständig für Feedback, Zielvereinbarung und führt das Mitarbeitergespräch. Außerdem übt der direkte Vorgesetzte einen großen Einfluss auf die Motivation seiner Mitarbeiter aus.

(Sprenger, 2007) S. 210

Aber auch der Mitarbeiter selbst ist für seine Personal-Entwicklung verantwortlich. Durch die Bereitschaft zur Weiterbildung, Beobachtungs- und selbstorganisiertes Lernen kann er seine eigene Kompetenz erhöhen.

Daraus lässt sich schließen, dass jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen ein Träger von Personalentwicklungsmaßnahmen ist.

3 Firmenportrait der Firma R. Heintel GmbH

Die Firma Rudolf Heintel GmbH ist ein familiär geführter Handelsbetrieb im Bereich Medizintechnik und Ärztebedarf. Das 1918 gegründete Unternehmen befasste sich mit dem Handel von Bandagen, Instrumenten und Heilbehelfen. Seit damals hat es sich zu einem führenden Unternehmen in der österreichischen Klinikversorgung weiterentwickelt. Mit Mag. Markus Pöltenstein, welcher 2003 die Geschäftsführung übernahm, führt bereits die vierte Generation dieses, im Familienbesitz befindliche, Unternehmen.

Im Verständnis der Firma R. Heintel GmbH, als Kommunikationsplattform zwischen Hersteller und Anwender zu wirken, sind ihr die menschlichen Aspekte ihres Handelns ein selbstverständliches Anliegen. Die verantwortungsvolle Umsetzung der Ziele macht einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Menschen in einem Unternehmen zur Voraussetzung. Werte wie Sicherheit, Kompetenz und Verlässlichkeit können nur nach außen getragen werden, wenn sie auch innen erlebt werden. Die überdurchschnittlich lange Firmenzugehörigkeit der Mitarbeiter gibt Zeugnis darüber und schafft die Basis für die Nachhaltigkeit und Qualität des Handelns der Firmenleitung. %

Quelle: <http://www.heintel.at/cms/index.php?id=172&font=11&L=6>

Seit Bestehen des Unternehmens war die Firma R. Heintel GmbH maßgeblich an der Einführung und Etablierung medizintechnischer Produkte beteiligt. Als Beispiel sei hier die Einführung von sterilen Skalpellklingen im Jahre 1950 genannt.

Im Jahre 2007 hat die Firma R. Heintel GmbH die Firma Jauck und im Jahre 2008 die Firma HSO übernommen.

Im Geschäftsjahr 2007/2008 erwirtschafteten 40 Mitarbeiter einen Umsatz von 8,8 Mio Euro.

Zu den Kunden der Firma R. Heintel GmbH zählen alle Krankenhäuser Österreichs. Diese werden auch regelmäßig durch den Außendienst betreut. Schwerpunktmäßig

gibt es in jedem Krankenhaus drei Stellen, welche besucht werden. Dies sind der OP-Bereich, die Intensivstationen und die Verwaltung.

OP-BEREICH: Der enorme Fortschritt in der Chirurgie und die damit verbundene rasante Weiterentwicklung der OP-Technik stellt eine große Herausforderung an alle, in den Prozess eingebundenen Personen, dar. Ineinandergreifende Gebiete wie OP-Technik, Instrumentenkunde, Hygiene, Sicherheitstechnik, Personalschutz, und das Medizinproduktegesetz verlangen ein, über Detailwissen hinausreichendes, Erfassen des gesamten Spektrums. Das Wohl und die Sicherheit des Patienten sind entscheidend abhängig vom Funktionieren aller Einzelsegmente. Validierungsprozesse ermöglichen die erreichte hohe Qualität zuverlässig und nachhaltig zu gewährleisten und den neuesten Entwicklungen anzupassen.

Die jahrzehntelange Erfahrung mit diesen Themen findet sich in der umfassenden Produktpalette der Firma R. Heintel GmbH wieder. Das komplette Sortiment ermöglicht es, Problemstellungen und Aufgaben aus der Praxis mit der notwendigen Umsicht zu erfassen und zu bewältigen.

INTENSIVSTATIONEN:

Die Notwendigkeit, täglich äußerste Problemstellungen zu bewältigen, verlangt die kompromisslose Bereitschaft, optimale Qualität für den Patienten zum Einsatz zu bringen. Im Bewusstsein dieser Verantwortung wird dabei in einem unaufhörlichen Lernprozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Optimierung die nötige Aufmerksamkeit entgegengebracht, um den ständigen Anforderungen der Intensivmedizin gerecht zu werden. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Methoden und Techniken steht das Absichern bewährter Standards gegenüber. Seit Einführung der Einweg-Produkte, welche von der Firma R. Heintel GmbH in Österreich mit eingeleitet und umgesetzt wurde, ist die Firma R. Heintel GmbH unentwegt an diesem Optimierungsprozess beteiligt. Die jahrzehntelange Partnerschaft mit den Herstellern gibt Zeugnis über die nachhaltige und verantwortungsbewusste Firmenpolitik der Firma R. Heintel GmbH.

VERWALTUNG:

Ein breites Produktportfolio macht die Firma R. Heintel GmbH zu einem kompetenten Ansprechpartner in der Krankenhausverwaltung. Der ökonomisch optimale Einsatz der Ressourcen ist, in einem derart komplexen Umfeld einer Krankenhausorganisation, nur mit Kenntnis und Sicht auf das Ganze zu bewerkstelligen. Die Vielseitigkeit der Tätigkeitsfelder ermöglicht eine umfassende Beratung und Hilfestellung anzubieten. Führende Hersteller aus aller Welt vertrauen seit Jahrzehnten auf die Fähigkeit der Firma R. Heintel GmbH, den Krankenanstalten kompetent ein Komplettsortiment zu präsentieren. Die Kunden profitieren von dem sich daraus ergebenden hohen Qualitätsniveau der Betreuung durch die Mitarbeiter der Firma R. Heintel GmbH und profitieren von der Wirtschaftlichkeit dieser Idee. Synergien entstehen aus dem von der Firma R. Heintel GmbH vertriebenen, umfassenden Sortiment. Nur gesicherte Qualität ermöglicht die gelungene Umsetzung notwendiger ökonomischer Optimierungsprozesse. Als Drehscheibe der Kommunikation zwischen Anwender und Hersteller arbeitet die Firma R. Heintel GmbH positiv an dieser Entwicklung mit.

Das Leitmotiv des Unternehmens lautet:

„Unsere Hauptaufgabe ist die verantwortungsvolle Beschaffung fortschrittlicher und dem Menschen dienlicher Produkte auf dem Weltmarkt. Wir sind die Kommunikationsdrehscheibe zwischen Hersteller und Anwender. Namhafte, auf dem Weltmarkt führende Produzenten, sind unsere langjährigen Partner.“

(Imageprospekt der Firma R. Heintel GmbH, 2008)

4 **Der Medizinprodukte-Berater:** Was unterscheidet einen Medizinprodukte-Berater von anderen Verkäufern?

Verkaufen ist Verkaufen . Diese Weisheit mag zwar nicht ganz falsch sein, jedoch gibt es Unterschiede ob man Investitionsgüter oder Verbrauchsgüter, ob man an Firmen und Institutionen oder an Privatpersonen verkauft.

Als Medizinprodukte-Berater verkauft man Investitions- aber hauptsächlich Verbrauchsgüter an Institutionen. Im Falle der Firma R. Heintel GmbH werden vom Außendienst fast ausschließlich Spitäler betreut. Somit werden Produkte verkauft, welche der Kunde nicht mit seinem eigenen Geld sondern mit Steuergeldern bezahlt. Die Medizintechnik-Branche ist mit der Situation konfrontiert, dass auf der einen Seite das Gesundheitswesen fast nicht mehr finanzierbar ist, auf der anderen Seite die Spitäler einen Versorgungsauftrag zu erfüllen haben.

Man bewegt sich somit immer im Spannungsfeld zwischen Anwendern, welche das Beste für sich und den Patienten haben wollen und Einkäufern, welche so wenig Geld wie nur möglich ausgeben wollen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass es viele Produkte gibt, die zwar in der Anschaffung teurer sind, aber weniger Folgekosten verursachen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Produkte, welche sogenannte nosokomiale Infektionen verhindern helfen. Dass nosokomiale Infektionen hohe volkswirtschaftliche Kosten durch zum Beispiel verlängerten Spitalsaufenthalt und verstärkten Medikamenteneinsatz verursachen, ist unbestritten. Derartige Kosten fallen jedoch nicht ins Budget des Einkäufers oder der Station. Der Ankauf der Produkte aber sehr wohl. Hier gilt es Netzwerke zu knüpfen und verschiedenen Stellen, wie z.B. die Hygiene, mit ins Boot zu holen um den gesamtwirtschaftlichen Nutzen zu erfassen und damit den Einkäufer vom genannten Produkt überzeugen zu können

Der größte Unterschied eines Medizinprodukte-Beraters von anderen Verkäufern liegt aber in der Langfristigkeit der Kundenbeziehung. Bei der Firma R. Heintel GmbH kommt noch die große Menge an verschiedensten Produkten dazu. Mann muss immer bestrebt sein nicht durch einen kurzfristigen Erfolg eine langfristige Kundenbeziehung zu gefährden. Da das Kundenpotenzial beschränkt ist, kann man einen verlorenen Kunden nicht einfach durch einen anderen ersetzen. Aufgrund der

Tatsache, dass sich die verantwortlichen Personen der einzelnen Abteilungen in den Spitälern untereinander zu einem großen Teil kennen, ist Mundpropaganda im Positiven wie im Negativen oft erfolgsentscheidend. Ein wichtiger Aspekt für den Erfolg eines Verkäufers ist seine Glaubwürdigkeit. Verkäufer tendieren dazu dem Kunden alles zu versprechen nur um den Auftrag zu erhalten. (Pufahl, 2004) S. 216 Wenn das ein Medizinprodukte-Berater macht und diese Versprechen werden in Folge nicht erfüllt, verliert er an Glaubwürdigkeit und er zerstört damit die Basis für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Keiler%also Verkäufer, welche nur auf den kurzfristigen Erfolg aus sind, sind als Medizinprodukte-Berater ungeeignet.

Ein weiterer Unterschied ist die Branche in der man sich bewegt. Die Ansprechpartner auf den Stationen sind gelernte Krankenschwester oder Krankenpfleger. So einen Beruf ergreifen hauptsächlich sozial eingestellte, hilfsbereite Menschen. Für diese Menschen ist Hilfe selbstverständlich, sie erwarten aber auch, dass man ihnen hilft.

Daher sind der Wille und die Kompetenz dem Kunden bei der Lösung seiner Probleme zu helfen für einen Medizinprodukte-Berater wichtig.

5 Kundenbefragung: Was ist den Kunden der Firma R. Heintel GmbH wichtig?%

Um heraus zu finden, was den Kunden der Firma R. Heintel GmbH an einem Außendienstmitarbeiter wichtig ist, wurde ein Fragebogen entworfen, welcher neben den Fragen zu den Mitarbeitern auch Fragen zum Kundenservice und zu den Produkten umfasst. Das Ziel war es zu ermitteln wie hoch die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service der Firma R. Heintel GmbH, den Mitarbeitern und den Produkten ist. Dazu wurde die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien für den Kunden ermittelt und Fragen zum Vergleich mit den Mitbewerbern gestellt. Dazu kamen noch Fragen über die gewünschte Besuchshäufigkeit.

Der Fragebogen und das dazugegebene Begleitschreiben sind im Anhang angeführt.

Für die Erstellung eines Ausbildungspasses neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Fa. Heintel GmbH sind die Ergebnisse zu den Bereichen **Kundenservice** und **Mitarbeiter** relevant.

5.1 Auswertung

In Summe wurden 150 Fragebögen gedruckt. 146 Stück wurden von den jeweiligen Außendienstmitarbeitern persönlich an Ansprechpartner im OP, auf Intensivstationen und in Einkaufsabteilungen abgegeben. Das AKH Wien, in dem 10 Fragebögen verteilt wurden, teilte der Firma R. Heintel GmbH mit, dass es ihnen verboten ist an solchen Umfragen teilzunehmen. Zieht man von den 146 ausgegebenen Bögen noch jene des AKH Wien ab, so erhält man netto 136 bewertbare Fragenbögen.

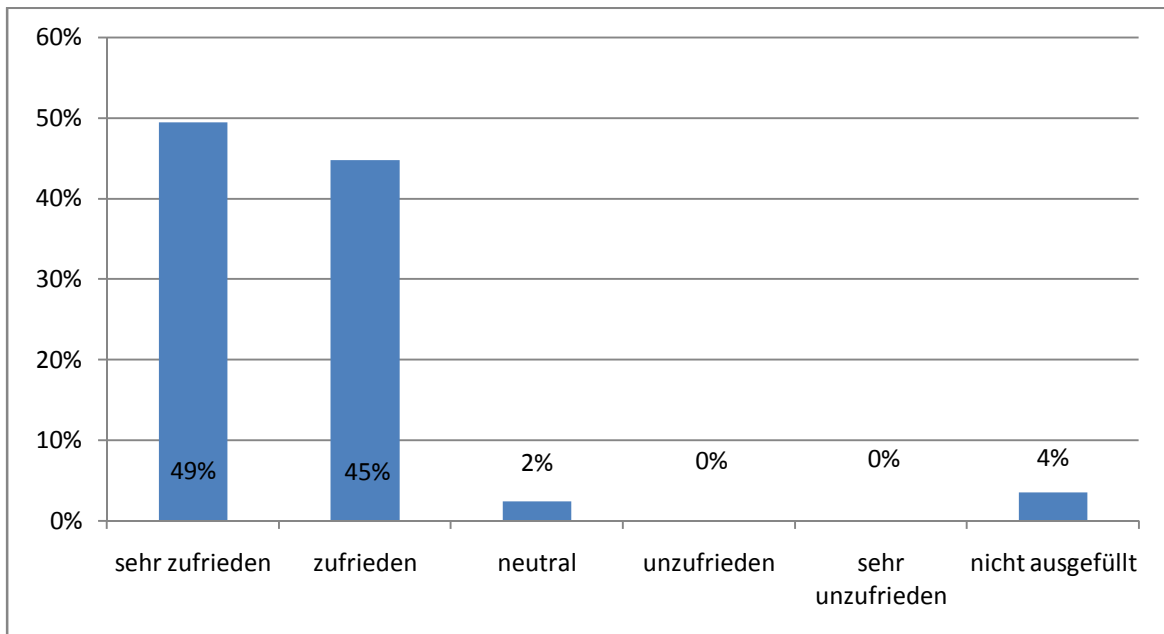
Von den verteilten Fragebögen wurden 85 Stück zurückgesendet. Im Verhältnis zu den ausgedruckten Bögen ergibt sich eine Rücklaufquote von 56,66%.

Berücksichtigt man jedoch nur die 136 bewertbaren Fragenbögen (ohne AKH Wien) erhält man eine Rücklaufquote von 62,5%.

In Folge werden die Antworten der wichtigsten Fragen behandelt. Die Ergebnisse der nicht angeführten Fragen sind einer Aufstellung im Anhang zu entnehmen.

Frage1: **Wie zufrieden sind sie mit den von uns gelieferten Produkten?**

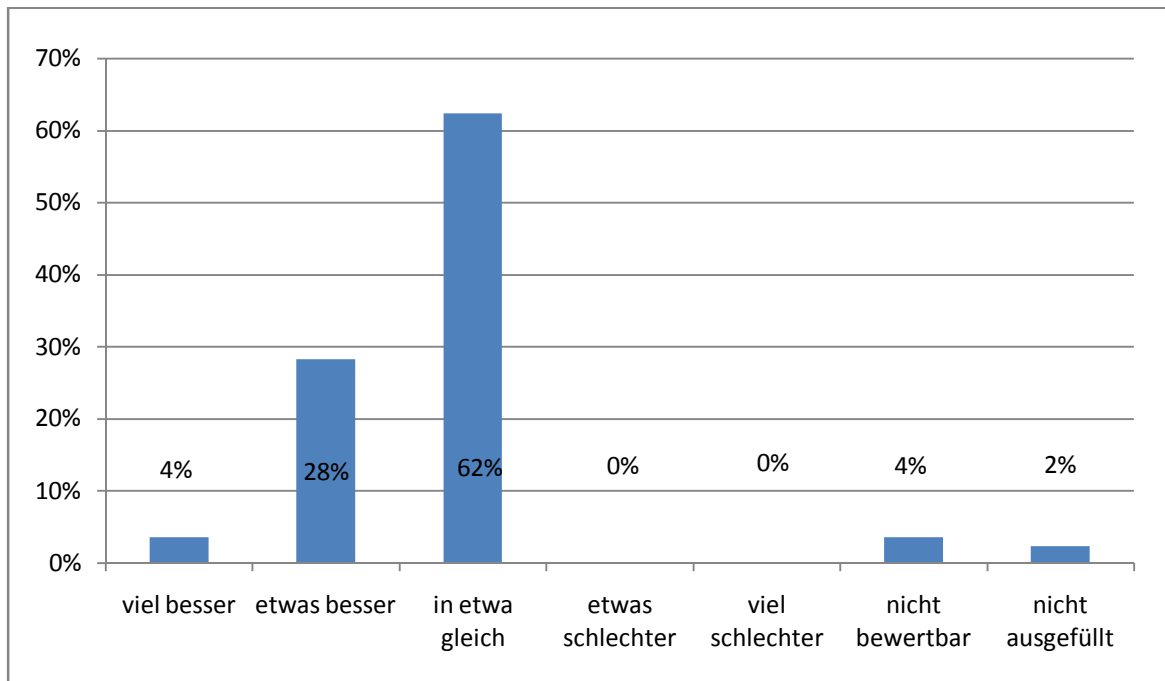
Abb. 2



94% der Kunden sind mit den von der Firma R. Heintel GmbH gelieferten Produkten zufrieden oder sehr zufrieden. Werden die nicht ausgefüllten Fragebögen nicht berücksichtigt, so ergibt sich sogar ein Wert von 97%. Dieser Wert kann als sehr erfreulich eingestuft werden. Besonders interessant ist diese Frage wenn man sie im Zusammenhang mit der Frage 2 im Vergleich zu den Mitbewerbern der Firma R. Heintel GmbH sieht.

Frage 2: **Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern würden Sie sagen, unsere Produkte sind:**

Abb. 3

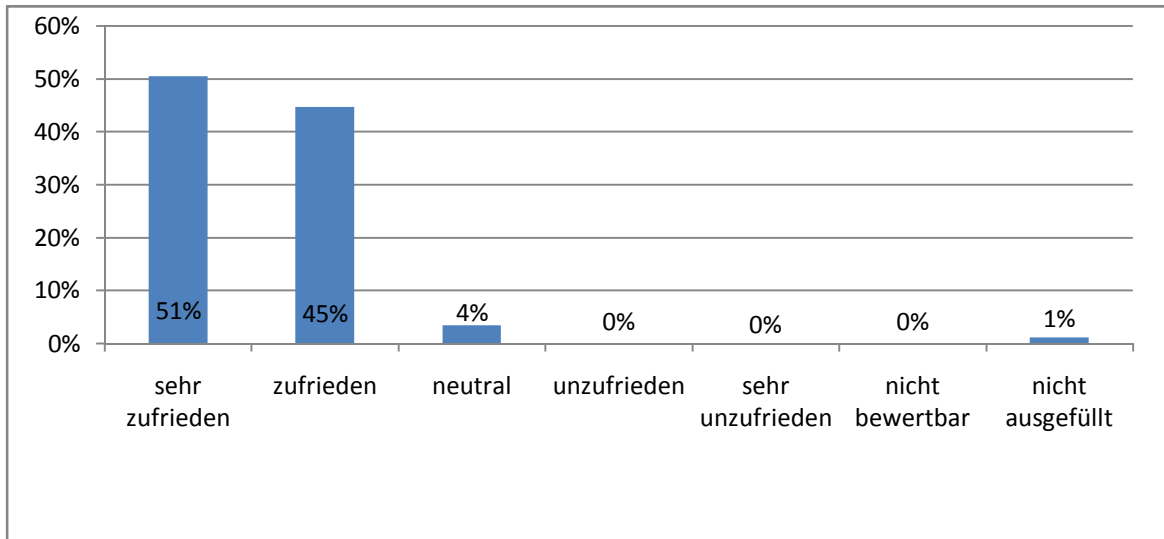


Etwa ein Drittel der Kunden sind der Meinung die Produkte der Firma R. Heintel GmbH sind besser als jene der Mitbewerber. Kein Kunde ist der Meinung, dass die Produkte vom Mitbewerb besser sind. Damit hat die Firma R. Heintel GmbH eine sehr gute Ausgangssituation am Markt.

Frage 5: **Wie zufrieden sind Sie mit unserem Unternehmen bezogen auf folgende Punkte?**

Frage 5.1 **Qualität:**

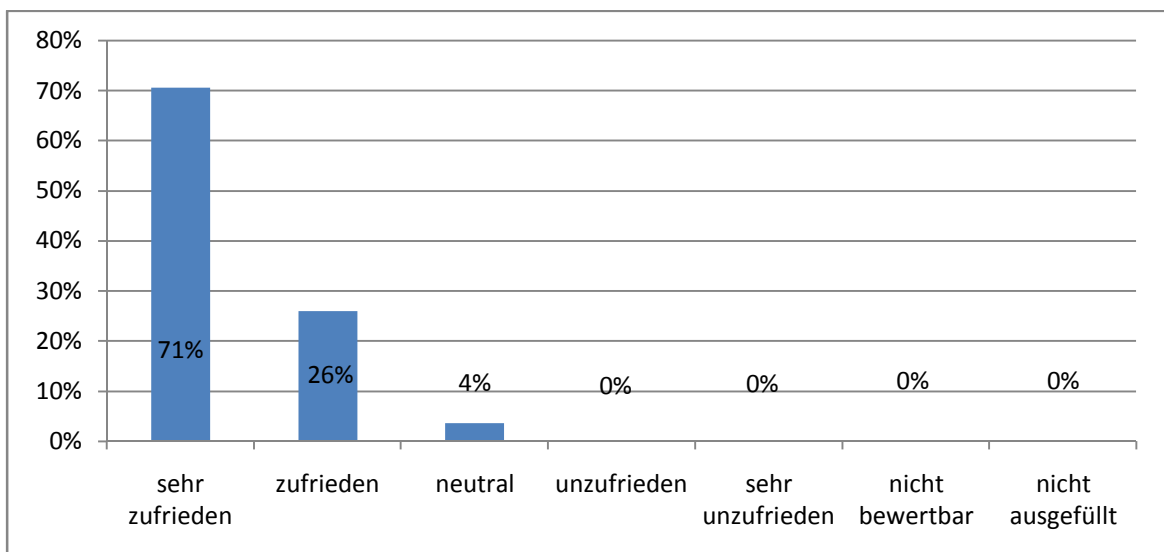
Abb. 4



Diese Kontrollfrage zur Qualität deckt sich mit dem Ergebnis der Frage 1. 51% der Kunden sind mit der Qualität der von der Firma R. Heintel GmbH gelieferten Produkte sehr zufrieden und 45% sind zufrieden.

Frage 5.5 **Kundenservice:**

Abb. 5

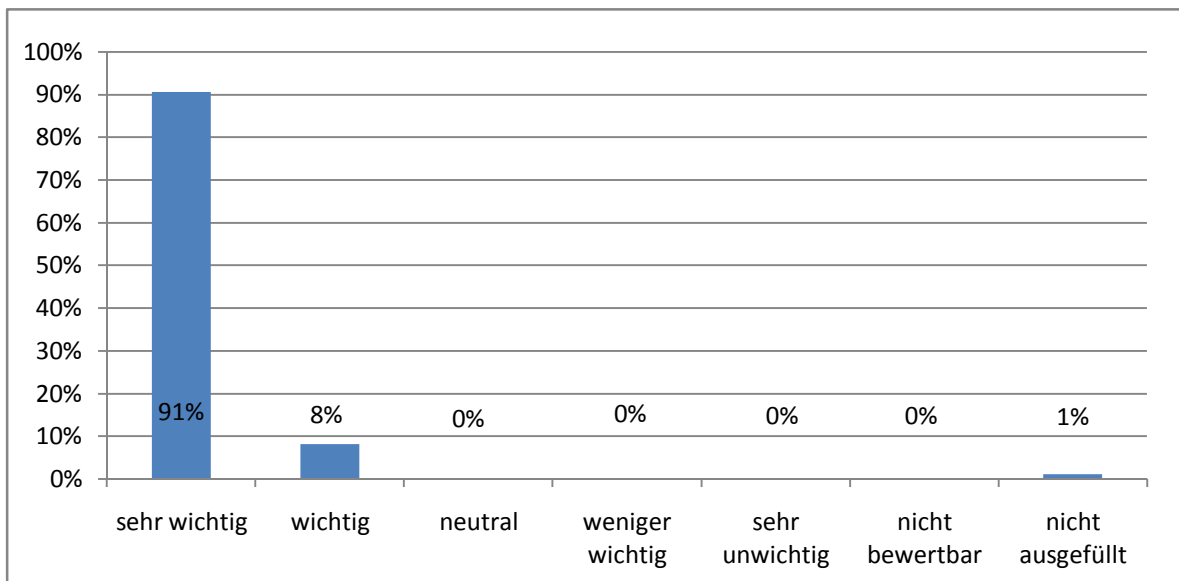


Die Zufriedenheit mit dem Kundenservice ist mit 71% sehr zufriedener und 26% zufriedener Kunden sogar noch etwas besser als die Zufriedenheit mit der Produktqualität.

Frage 6: **Wie wichtig sind die folgenden Punkte für Sie?**

Frage 6.1 **Qualität:**

Abb. 6



Die Qualität ist für 91% der Kunden erwartungsgemäß sehr wichtig. Hier zeigt sich, dass die Qualität der Produkte die Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist. Stimmt die Qualität der Produkte nicht, so kann der beste Verkäufer auf Dauer keinen Erfolg haben. Dazu passend muss auch das Preis- Leistungs-Verhältnis stimmen, welches für 75 % der Kunden sehr wichtig und für 19 % wichtig ist.

Frage 6.2 Preis-Leistungs-Verhältnis:

Abb. 7

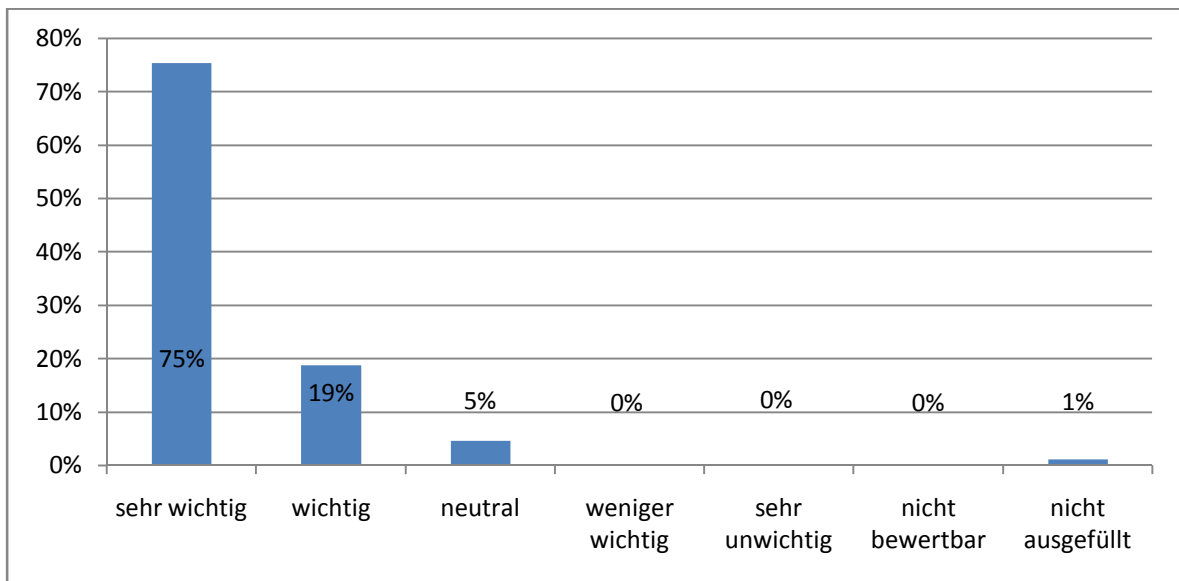
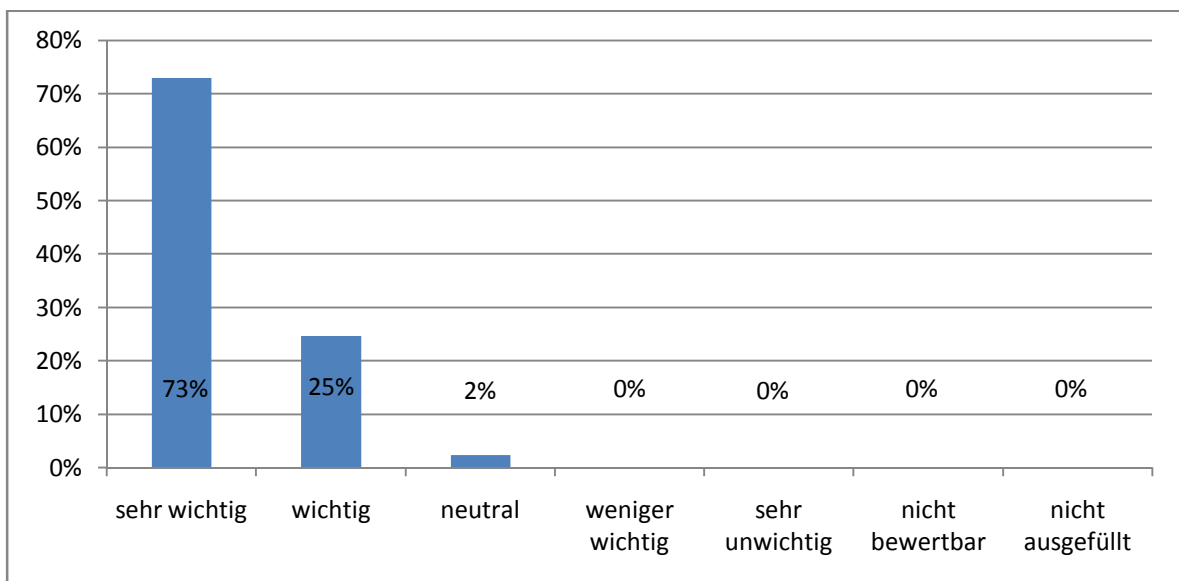
**Frage 6.5 Kundenservice**

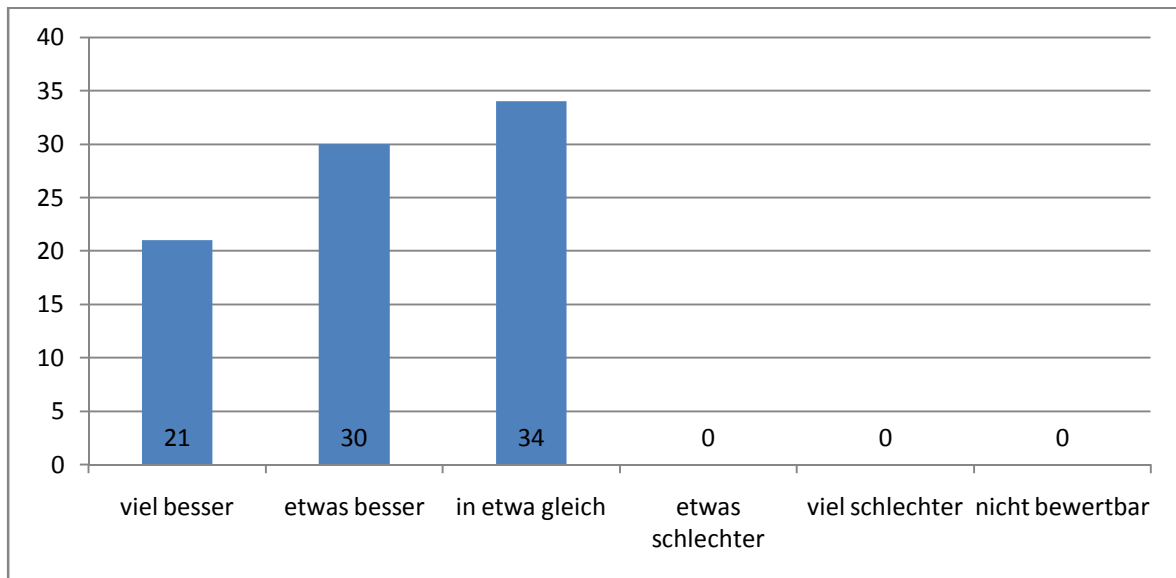
Abb. 8



Bei dieser Frage bestätigt sich wieder die Annahme, dass ein gutes Service dem Kunden sehr wichtig ist. Vergleicht man diese Auswertung mit der Frage 5.5, so zeigt sich, dass die Kunden, denen das Service wichtig ist, im gleichen Maße mit dem Service der Firma R. Heintel GmbH zufrieden sind.

Frage 7: **Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern würden Sie sagen, unser Service ist**

Abb. 9

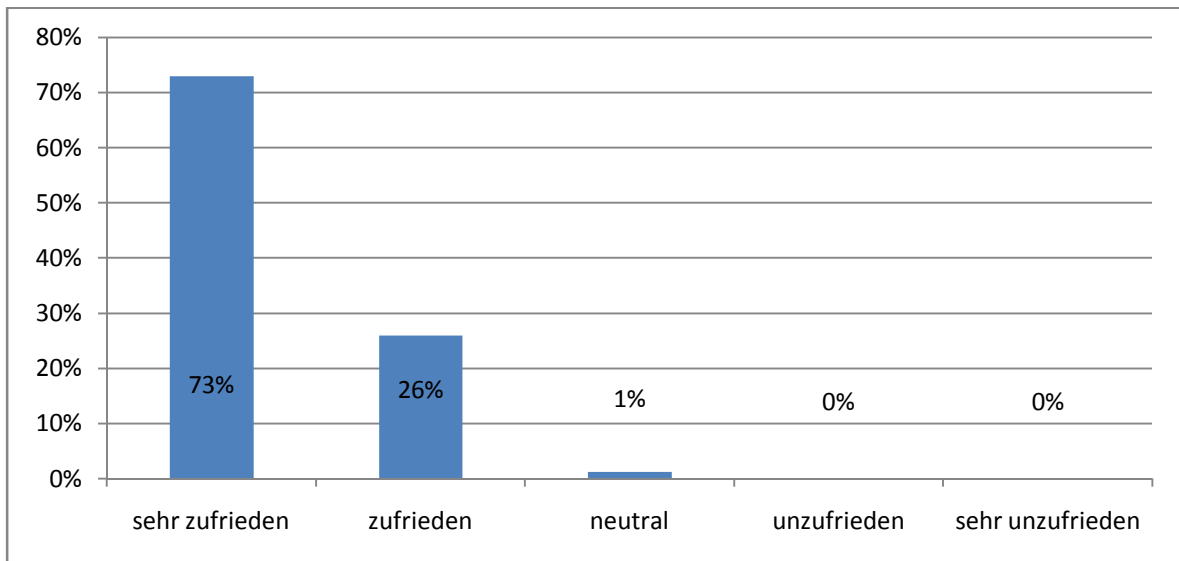


Die Mehrzahl der Kunden bewertet das Service der Firma R. Heintel GmbH besser als das Service vom Mitbewerb. Betrachtet man dazu noch wie wichtig für den Kunden das Service ist, so erkennt man, dass das Service die Basis für den Unternehmenserfolg ist.

Übertroffen wird dieses sehr gute Ergebnis nur noch von der Zufriedenheit der Kunden mit dem Außendienst der Firma R. Heintel GmbH.

Frage 8: **Wie zufrieden sind sie mit unseren Mitarbeitern im Kundenservice (Außendienst)?**

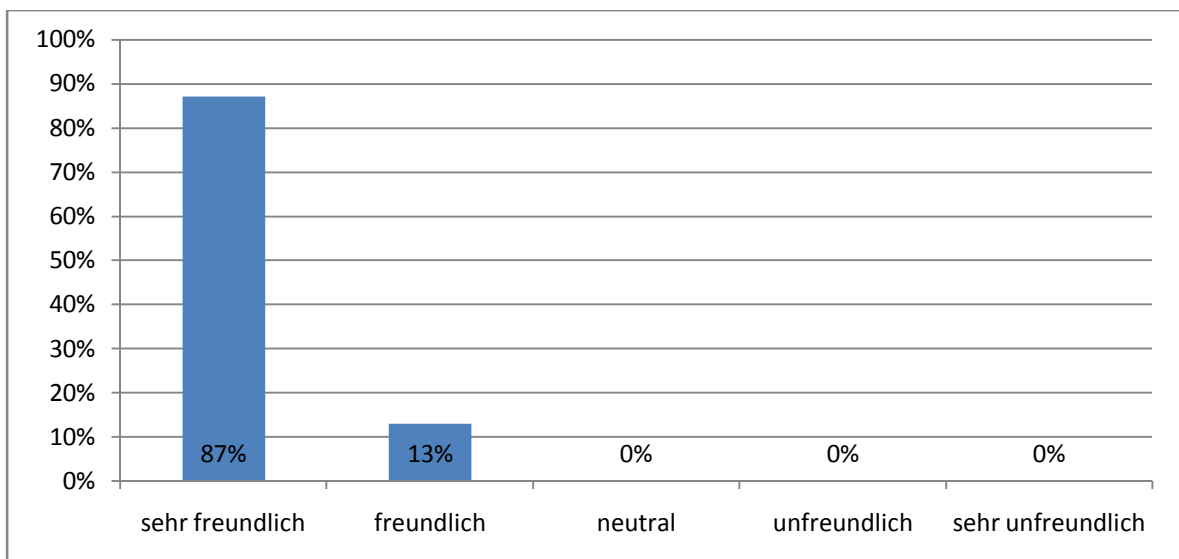
Abb. 10



Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Außendienst der Firma R. Heintel GmbH ist sehr hoch.

Frage 9: **Wie würden Sie die Freundlichkeit unserer Servicemitarbeiter beurteilen (Außendienst)?**

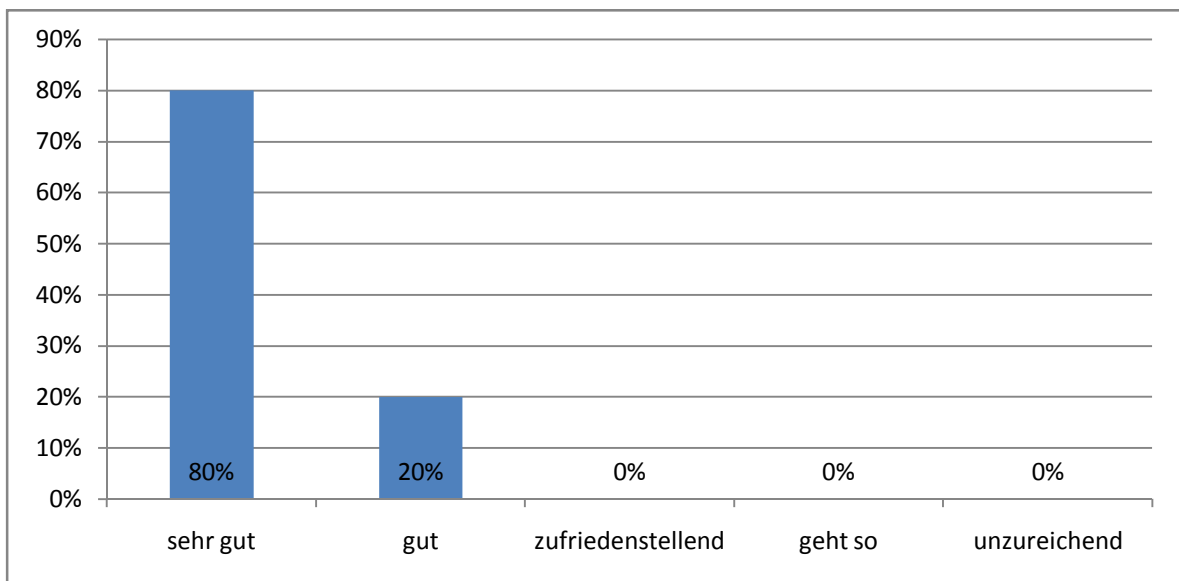
Abb. 11



87% der Kunden bezeichnen die Mitarbeiter der Firma R, Heintel GmbH im Außendienst als sehr freundlich und die restlichen 13% bezeichnen sie als freundlich.

Frage 10: Wie würden Sie die Produktkenntnisse unserer Servicemitarbeiter beurteilen (Außendienst)?

Abb. 12

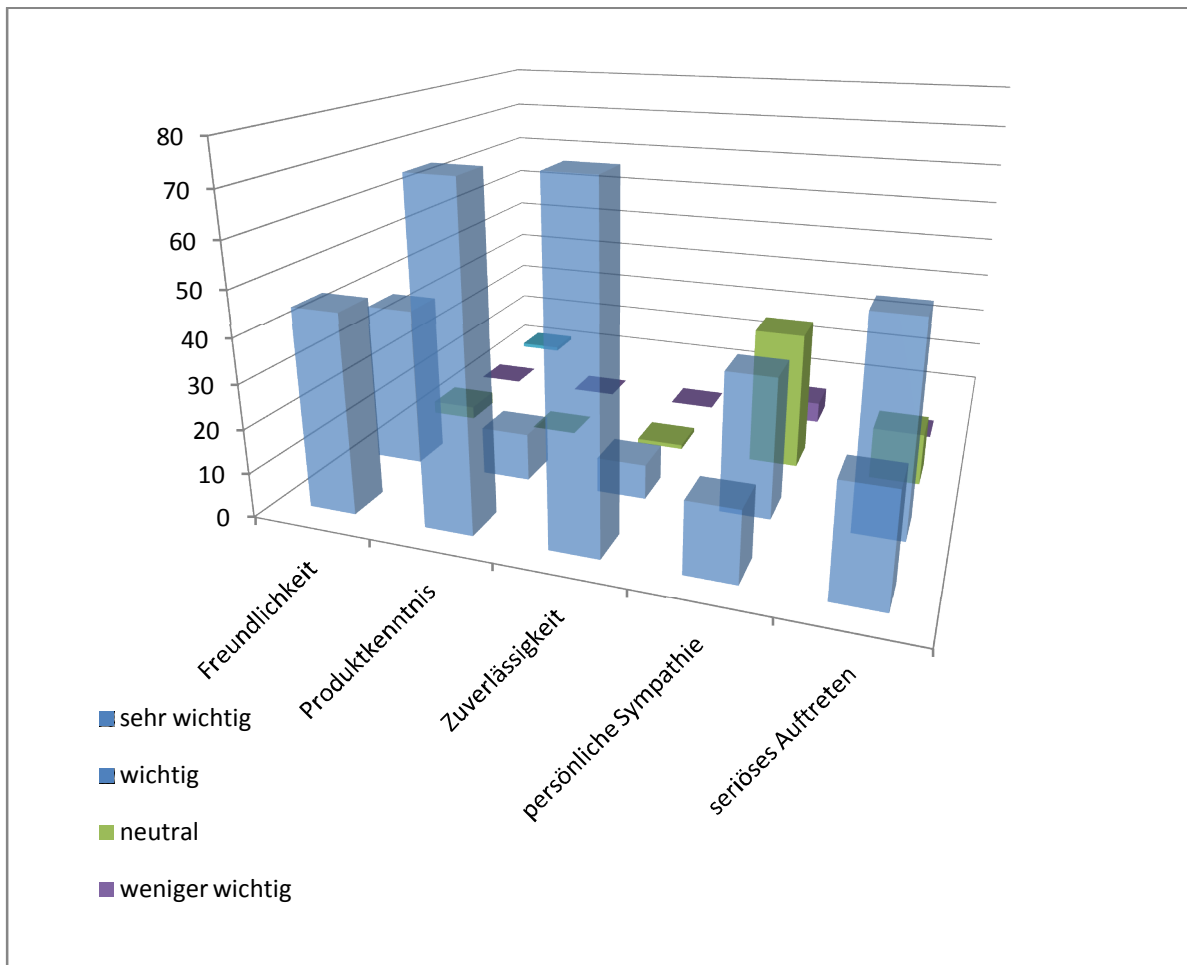


Die Produktkenntnis der Außendienstmitarbeiter der Firma R. Heintel GmbH wurde von 80% der Kunden als sehr gut und von den restlichen 20% als gut beurteilt.

Zusammengefasst ist die Zufriedenheit der Kunden der Firma R. Heintel GmbH mit den Außendienstmitarbeitern im Vergleich zu anderen Kriterien am größten. Hier spielt der langjährige persönliche Kontakt sicher eine große Rolle. Dieses Ergebnis zeigt aber auch, dass bereits bisher bei der Auswahl und Ausbildung der Außendienstmitarbeiter der richtige Weg gegangen wurde.

Frage 11: **Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften bei unseren Servicemitarbeitern (Außendienst)?**

Abb. 13



Die Fragen 8 bis 10 zeigten eine sehr große Zufriedenheit der Kunden mit dem jeweiligen Außendienstmitarbeiter der Firma R. Heintel GmbH. Welche Eigenschaften sind für diese Zufriedenheit der Kunden ausschlaggebend? Betrachtet man die Ergebnisse der Frage 11, so erkennt man, dass den Kunden die Zuverlässigkeit eines Außendienstmitarbeiters am wichtigsten ist. Knapp gefolgt von der Produktkenntnis. Freundlichkeit und seriöses Auftreten werden nicht so hoch bewertet. Die persönliche Sympathie spielt bei dieser Auswahl die geringste Rolle.

Frage 13: **Wie wichtig ist Ihnen ein regelmäßiger Besuch unseres Außendienstes?**

Erwartungsgemäß ist den Kunden ein regelmäßiger Besuch durch den Außendienst wichtig. Wie jedoch die nächste Frage zeigt, versteht unter regelmäßig jeder etwas anderes.

Frage 14: **Wie oft möchten sie besucht werden?**

- 7 x 1 mal pro Woche
- 14 x zweimal pro Monat
- 24 x einmal pro Monat
- 21 x einmal alle 2 Monate
- 6 x einmal alle 3 Monate
- 10 x nur wenn es was Neues gibt
- 3 x sonstiges

Im Schnitt möchten die Kunden alle 1-2 Monate besucht werden. Hier ist jedoch regional und vermutlich auch abteilungsmäßig zu unterscheiden.

Anhand von Poststempel konnte man eine grobe Gebietszuordnung der rückgesendeten Fragebögen treffen. Von 21 Fragebögen, welche 1 x pro Woche oder zweimal pro Monat besucht werden wollen, konnten 15 dem Gebiet Wien und Niederösterreich zugeordnet werden. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass die Firma R. Heintel GmbH in diesem Bereich mit sehr vielen Instrumentenreparaturen beauftragt wird und 90% des Umsatzes in diesem Bereich diesem Gebiet zugeordnet werden kann. Dabei kommt der zuständige Außendienstmitarbeiter in regelmäßigen Abständen ins jeweilige Krankenhaus, holt die zu reparierenden Instrumente ab und bringt die bereits reparierten Instrumente zurück. Daher scheint ein regelmäßiger Besuch in kurzen Abschnitten in diesem Gebiet wichtiger zu sein als im restlichen Österreich.

6 Der ideale Medizinprodukte-Berater

Aus den Ergebnissen der Kundenbefragung lässt sich ableiten, welche Eigenschaften der ideale Medizinprodukte-Berater haben soll beziehungsweise sich im Zuge der Ausbildung aneignen muss.

Die Auswertung des Fragebogens ergab, dass den Kunden die Zuverlässigkeit des Außendienstmitarbeiters am wichtigsten ist. 89% der Kunden ist dies sehr wichtig. Der ideale Medizinprodukte-Berater muss daher pünktlich und gewissenhaft sein.

Am zweitwichtigsten ist den Kunden die Produktkenntnis. Mit 87% folgt die Produktkenntnis der Zuverlässigkeit nur sehr knapp. Um die nötigen Produktkenntnisse zu erwerben, ist die Bereitschaft sich weiterzubilden unbedingt erforderlich.

Die Freundlichkeit des Mitarbeiters ist nur etwa 50 % der Kunden sehr wichtig, fast 45 % der Kunden ist sie wichtig. Freundlichkeit bei der Arbeit resultiert daraus, dass man sie gerne und mit Freude macht. Daher ist die Freude am Vertrieb eine wichtige Eigenschaft, die ein erfolgreicher Außendienstmitarbeiter mitbringen muss.

Seriöses Auftreten folgt auf Platz vier. Das Auftreten ist ca. 30 % der Kunden sehr wichtig und über 55 % wichtig. Um vor dem Kunden einen guten Eindruck zu hinterlassen gehören neben einem freundlichen Wesen ein gutes Auftreten sowie gute Umgangsformen zu den Eigenschaften, die ein erfolgreicher Verkäufer mitbringen sollte.

Nicht alle wesentlichen Eigenschaften lassen sich aus dem Ergebnis des Fragebogens ableiten.

Ein wesentlicher Punkt für einen Außendienstmitarbeiter ist die Bereitschaft neue (potenzielle) Kunden zu finden bzw. kennenzulernen. Die dazu gehörige Eigenschaft kann als kontaktfreudig titulierte werden.

Da man im Außendienst hauptsächlich alleine unterwegs und damit auf sich selbst gestellt ist, bedarf es einer guten Selbstorganisation, die Bereitschaft selbstständig

und eigenverantwortlich zu arbeiten sowie die Fähigkeit zur Eigenmotivation muss gegeben sein.

Trotzdem ist es für eine Firma auch wichtig, dass der Mitarbeiter teamfähig ist.

Erfolge des einzelnen sollen nach Möglichkeit auch von Anderen realisiert werden können. Dazu ist die Bereitschaft seine Erfahrungen an Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben sowie diese zu unterstützen nötig.

Verkaufen heißt auch argumentieren, überzeugen, verhandeln. Die Fähigkeiten sich auszudrücken, sich und das Produkt glaubhaft zu präsentieren und

Verhandlungsgeschick zu beweisen, gehören somit auch zu den benötigten Eigenschaften.

Erfolg zu haben heißt ein Ziel zu erreichen. Zielstrebigkeit bedeutet im Verkauf auch Abschlussstärke.

Wie aus der Kundenbefragung hervorgeht ist ein großer Erfolgsfaktor der Firma R. Heintel GmbH das „Service“. Das Service eines Außendienstmitarbeiters besteht darin dem Kunden bei der Lösung eines Problems behilflich zu sein bzw. ihm das Problem abzunehmen. Somit sind eine Serviceorientierung und eine Problemlösekompetenz erforderlich.

Aus dem Ergebnis des Fragebogens ergibt sich eine unterschiedliche Gewichtung dieser Eigenschaften aus der Sicht des Kunden. Bei einer Stellenbeschreibungen, bei der Auswahl neuer Mitarbeiter und bei der Erstellung eines Ausbildungskonzeptes muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass einige davon als personelle Fähigkeiten und andere als Fertigkeiten, welche ohne großen Aufwand verbessert werden können, anzusehen sind.

Fasst man diese Eigenschaften tabellarisch oder graphisch zusammen, kann dies die Grundlage für eine Stellenbeschreibung, Entscheidungsgrundlage für die Auswahl neuer Mitarbeiter und Basis für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen wie Fort- Aus- und Weiterbildung sein.

Die nachfolgende Tabelle bezieht sich auf die Neuaufnahme eines Mitarbeiters.

Die Gewichtung ergibt sich aus der Wichtigkeit der Eigenschaft für den Kunden und der Möglichkeit diese Eigenschaft durch Aus- und Weiterbildung zu verbessern.

Die Gewichtung 5 bedeutet, dass das Vorhandensein einer Eigenschaft sehr wichtig aber nicht schulbar ist. 4 steht für Eigenschaften, die wichtig, aber teilweise besserbar sind. Eine 3 heißt, dass diese Eigenschaft wichtig und schulbar ist. Die 2 und die 1 bedeuten weniger wichtig und unwichtig. Diese Eigenschaften werden bei den Anforderungskriterien nicht berücksichtigt.

Tab. 1

Anforderungskriterien Außendienstmitarbeiter:	
Eigenschaften	Gewichtung
Freude am Verkauf	5
Zuverlässigkeit	5
Weiterbildungsbereitschaft	4
Ausstrahlung	3
Freundlichkeit	3
Kontaktfreudigkeit	4
Kommunikationsfähigkeit	4
Eigenorganisation	3
Selbstmotivation	3
Selbstständigkeit	4
Teamfähigkeit	3
Verhandlungsgeschick	3
Zielstrebigkeit	5
Serviceorientierung	4
Problemlösekompetenz	3
Glaubwürdigkeit	4
Pünktlichkeit	4
Gewissenhaftigkeit	5

Diese Tabelle sollte regelmäßig evaluiert werden. Als Grundlage für die Überarbeitung sind die Erfahrungen mit einzelnen Mitarbeitern und sofern welche stattfinden, auch Mitarbeitergespräche heranzuziehen. So kann auf geänderte Anforderungen reagiert werden und es erfolgt ein Abgleich zwischen Theorie und Praxis.

Diese Tabelle mit den Eigenschaften soll im Laufe der Tätigkeit eines Mitarbeiters dazu herangezogen werden um dessen Verbesserungspotenzial zu ermitteln. In diesem Fall muss die Bewertung geändert werden. Dabei kann die Erfüllung einer Eigenschaft in Prozent bewertet werden oder die Bewertung erfolgt nach einem definierten Notensystem. In Anlehnung an die Gewichtung ist eine Bewertung mit 1% schwere Defizite bis 5% vollständige Erfüllung sinnvoll. Damit erhält man eine Grundlage für eine gezielte Aus- und Weiterbildung.

7 IST-Situation bei der Firma R. Heintel GmbH

7.1 Analyse Personalentwicklung

In der Folge werden jene Personalentwicklungsmaßnahmen beschrieben, welche für die Firma R. Heintel GmbH relevant sind und zum Teil bereits praktiziert werden.

7.1.1 Produktschulung durch einen firmeninternen Produktspezialisten

Diese Art der Schulung ist die häufigste Form der Fachkompetenzentwicklung bei der Firma R. Heintel GmbH. Bei den regelmäßig stattfindenden Außendienst-Meetings werden neue Produkte und Produkte auf welche besonders Wert gelegt wird durch den jeweiligen Produktspezialisten gezeigt und vorgestellt. Neben der Anwendung werden auch die Zielgruppen definiert. Die Produktspezialisten werden meist vom jeweiligen Lieferant geschult. Oft werden auch gemeinsame Kundenbesuche mit einem Vertreter des Lieferanten durchgeführt und diese ermöglichen den Produktspezialisten bereits erste Erfahrung mit dem jeweiligen Produkt zu machen und diese Erfahrung dann im Kreise der Kollegen weiterzugeben.

7.1.2 Produktschulung durch beziehungsweise bei Lieferanten

Wie bereits erwähnt werden häufig unsere Produktspezialisten durch den Lieferanten speziell geschult und diese geben dann ihr Wissen an die Kollegen weiter. Da es aber nur für bestimmte Bereiche / Produkte auch Produktspezialisten gibt, muss häufig der gesamte Außendienst (manchmal auch Mitarbeiter des Innendienstes) geschult werden. Diese Schulungen finden meist bei den bereits erwähnten Außendienst-Meetings statt. Gelegentlich finden Schulungen auch direkt bei den Lieferanten der Firma R. Heintel GmbH statt.

7.1.3 Mentoring / Coaching

Da es für diese Begriffe keine einheitlichen Definitionen gibt, unterscheide ich diese im Zusammenhang mit Personalentwicklung bei der Firma R. Heintel GmbH nicht. Ryschka (2008) S. 104 bezeichnet Mentoring als »Begleitung eines Mentees durch einen Mentor beim Übergang in eine für den Mentee neue berufliche Situation.« Da diese Definition der Situation bei der Firma R. Heintel GmbH am nächsten kommt, ist der Ausdruck Mentoring zu favorisieren.

Im Sport ist ein Coach der Trainer. Assoziiert man Coaching als eine Art Training, ist der Begriff im Zusammenhang mit der Einführung eines neuen Mitarbeiters auch nicht falsch.

Bei der Firma R. Heintel wird ein neuer Mitarbeiter in der ersten Zeit von einem erfahrenen, langjährigen Mitarbeiter zu den Kunden begleitet. Zu Beginn führt der »Mentor« die Verkaufsgespräche und der neue Mitarbeiter kann auf diese Weise in der Praxis die Kunden, Argumente, Einwände und Arbeitsweise kennenlernen. Durch dieses Beobachtungslernen wächst ein neuer Mitarbeiter immer mehr in seine Aufgabe hinein und der Mentor tritt immer mehr in den Hintergrund.

7.1.4 Zielvereinbarung

Eine Zielvereinbarung gibt es bei der Firma R. Heintel GmbH in Form von einem Forecast. Dabei werden die Umsatzziele für das kommende Geschäftsjahr festgelegt und mit dem Mitarbeiter besprochen. Persönliche Ziele gibt es in einer nachvollziehbaren Form nicht.

7.1.5 Mitarbeitergespräch

Es gibt kein geplantes, strukturiertes Mitarbeitergespräch bei der Firma R. Heintel GmbH. Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, die Erwartungshaltungen, Feedback oder ähnliches zum Inhalt haben, gibt es nur im Anlassfall oder im nicht offiziellen Rahmen. Dies stellt jedoch nicht automatisch einen Nachteil dar. Das familiäre Betriebsklima und die damit verbunden unkomplizierte Kommunikation sind wahrscheinlich ehrlicher als jede andere Form der Zusammenarbeit.

7.1.6 Training on the job

Diese Form der Personalentwicklung ist die am häufigsten praktizierte bei der Firma R. Heintel GmbH. Auch das Mentoring läuft meist son the Job%.Speziell bei einem Außendienstmitarbeiter, welcher beim Kunden meist auf sich alleine gestellt ist, treten immer neue Situationen auf, denen er sich stellen muss und aus denen er etwas lernen kann. Jeder Erfolg und auch Misserfolg kann dazu beitragen, dass ein Außendienstmitarbeiter sich weiterentwickelt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Selbstreflektion. Erfolgsfaktoren gehören verbessert und ausgebaut, die Gründe für einen Misserfolg sollten hinterfragt werden, um diese in Zukunft zu vermeiden.

7.2 Organisation der Verkaufsgebiete

Die Aufteilung der Verkaufsgebiete und die Rolle der zuständigen Personen spielen für das Ausbildungskonzept und auch für das Kapitel acht eine Rolle. Daher sind die Aufteilung der Verkaufsgebiete und die zuständigen Personen in der Analyse der IST-Situation angeführt.

Die Firma R. Heintel GmbH unterteilt sich in folgende Verkaufsgebiete:

Verkaufsgebiet	1	AKH Biberich
Verkaufsgebiet	10	div. Firmen
Verkaufsgebiet	11	Gallistl . Zwierzina
Verkaufsgebiet	2	Schwarzmann
Verkaufsgebiet	20	Export Med. Technik
Verkaufsgebiet	21	Export Diagnostika
Verkaufsgebiet	3	Nimmervoll
Verkaufsgebiet	4	Fellner
Verkaufsgebiet	5	Smeibidlo
Verkaufsgebiet	6	Kogler
Verkaufsgebiet	8	Tengler - Technik
Verkaufsgebiet	9	Gallistl - Tesma

Die Verkaufsgebiete 1 sowie 5 und zum Teil auch das Verkaufsgebiet 3 sind von der Größe (Anzahl der Krankenhäuser und Betten) kleiner als der Durchschnitt. Diese Aufteilung wurde gewählt weil die für diese Verkaufsgebiete zuständigen Mitarbeiter neben der Außendiensttätigkeit noch eine Stabstellenfunktion als Produktspezialist innehaben.

Es gibt einen Produktspezialisten für Intensivmedizinische Produkte, einen für die Produktgruppe Jauck, dabei handelt es sich um Produkte, welche durch die Übernahme der Firma Jauck im Jahre 2007 in das Produktsortiment der Firma R. Heintel GmbH aufgenommen wurden. und der dritte Mitarbeiter soll durch seine Erfahrung, welche er im OP-Bereich bereits gemacht hat als Produktspezialist für diesen Bereich aufgebaut werden.

Die Produktspezialisten unterstützen alle anderen Außendienstmitarbeiter in ihrem Bereich, sind Ansprechpartner bei Fragen und sind auch für die Kommunikation mit den Lieferanten dieser Produkte zuständig.

Die Verkaufsgebiete s9% und s11% gehören zusammen. Die Zweiteilung ist historisch bedingt. Erst Ende 2007 wurde dieser Bereich ein Verkaufsgebiet mit einem eigenen Außendienstmitarbeiter. Zuvor war dieses Gebiet auf drei andere Verkaufsgebiete aufgeteilt. Für zwei Verkaufsgebiete war der Gebietsverkaufsleiter sSüd-West% zuständig und für das dritte Verkaufsgebiet war der Gebietsverkaufsleiter sNord-Ost% verantwortlich. Diese Teilung wurde aus organisatorischen Gründen beibehalten.

Für das Verkaufsgebiet s8% ist der Techniker der Firma R. Heintel GmbH zuständig. In diesen Bereich fallen Montagen Reparaturen, Service und sicherheitstechnische Überprüfungen von OP-Leuchten, HF- und anderen elektrischen Geräten. Die Bezeichnung Verkaufsgebiet ist daher etwas irreführend. Es handelt sich eher um eine Kostenstelle für Service, Ersatzteile und Wartung von medizintechnischen Produkten.

Die Verkaufsgebiete s10%, s20% und s21% sind nicht relevant. Sie werden nicht aktiv im Außendienst, sondern nur vom Innendienst bearbeitet.

7.3 Produktanalyse

Der Umsatz der Firma R. Heintel GmbH teilt sich auf über 150 Lieferanten auf wobei nur 3 Lieferanten wirklich existenziell wichtig sind, da mit ihnen über 45 % vom Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden. Mit weiteren 20 der umsatzstärksten Lieferanten werden bereits etwa 85 % vom jährlichen Deckungsbeitrag verdient.

(aus firmeninternen Monatsabschlussbericht der Firma R. Heintel GmbH 09/2008)

Die Umsätze der Firma R. Heintel GmbH sind jedoch nicht den Lieferanten zugeordnet sondern nach Produktgruppen aufgeteilt. Es werden daher zuerst die wichtigsten Produktgruppen analysiert und in Folge die drei wichtigsten Lieferanten betrachtet.

Die Produktgruppen der Firma R. Heintel GmbH im Geschäftsjahr 2007 / 2008 (Oktober 2007 bis September 2008) nach Umsatz geordnet wobei die Umsatzgruppe „Jauck“ weiter aufgesplittet wurde:

Tab. 2

Produktgruppe	Umsatz €	Produktgruppe	Umsatz €
Instrumente	621.791,42	Vertebroplastie	43.194,00
Drainage/Urin	569.148,41	ATS	42.465,85
Container & Zubehör	408.532,76	Einkauf	40.904,12
OP-Leuchten	341.966,01	Spinalanästhesie	39.997,76
Absaugkatheter	328.906,53	Einmal-Pinzetten	37.480,89
PDC	328.298,89	Boso	35.755,26
Kieferimplantate	303.070,92	Tracheasets	34.447,88
Thorax Drainage	254.544,51	Heck	34.355,42
Ropimex	245.091,40	Sauerstofftherapie	34.215,50
Skalpelle	241.277,84	Biomark	32.444,82
HF/Laser und Zubehör	222.235,97	Einweg-Schutz	32.303,72
Hand-/Fusschirurgie	210.086,12	V&A Katheter	32.261,90
OP-Sauger	202.529,63	Lectrocath	30.632,22
Verbinder & Zubehör	197.496,11	Kleingeräte	30.347,68
Transporter	193.134,91	Verbandstoffe	29.948,63
Kleinmöbel/Zubehör	177.640,90	Kardiologie katheter	29.489,80
Leadercath	172.839,60	Metallware	27.119,24

Medivac	162.789,99	RFQ	24.748,79
Biopsie	158.637,71	Rasierer	23.474,91
Drainage	139.645,81	Waschtücher	23.179,75
Ultra Cover	131.917,86	Heintel Rep	22.755,48
B+P	128.718,03	Ernährungs sonden	21.395,88
Samarit	124.286,73	Promed	17.855,32
Heilbehelfe	124.258,06	Bekleidung	17.573,41
Zahnbürsten/Mundpflege	122.663,48	Desinfektion	16.156,83
Dispenser und Zubehör	120.084,76	Sterisol	14.789,83
Handschuhe	114.341,07	Laborbedarf	12.618,46
GKE	109.525,95	Magnandi	12.599,97
Kanülen & Spritzen	105.516,22	Wundnadeln	12.259,76
NOVO	100.063,57	Gelauf lagen/Dekubitus	12.159,36
Jerome	99.612,43	Arthronet	11.785,50
Augenmesser	89.005,63	Kunststoffartikel	11.355,80
Darmrohre/Sonden	85.502,49	Einführungsbestecke	10.542,54
Elektroden	80.462,72	Endotrachealkatheter	10.295,74
Plastomed	72.688,54	Modulsysteme	9.644,03
Reparaturen/Babicky	67.380,76	Beatmung	9.360,65
Fixation/Maersk	65.652,28	Neutralelektroden	8.491,00
Bionecteur	62.638,76	Röntgenfilmbetrachter	5.718,40
Infusionszubehör	58.511,95	OP-Tische und Zubehör	5.409,50
o2-Sensoren	57.668,62	IVF	4.922,49
Gerwing	57.314,89	Ports/Onkologische Kath.	4.800,50
Mucussauger	54.565,06	Rollstühle	3.816,84
Neonatologie Kath.	52.794,05	Porto	3.741,50
Diverse OP	50.408,52	Burnshield	3.192,85
Batrik	49.491,47	Schwarzer	2.890,36
Ampl	48.523,92	Blutdruckmesser	1.311,75
Blasenspritzen	46.968,33	Medap	857,28
Nierenschalen	46.041,95	noch nicht zugeordnet	474,94
SOG(Export, Administration, etc.)	45.538,93	CPAP	75,70
Abdeckungen	44.745,40	Diverse Technik	62,87

7.3.1 Betrachtung der einzelnen Produktgruppen

Instrumente: Der Umsatz mit Instrumenten teilt sich zum einen in ein Projektgeschäft und zum anderen in Nachbestellungen bzw. Bestellungen als Reparaturersatz auf. Da es sich um die wichtigste Produktgruppe für die Firma R. Heintel GmbH handelt und Instrumente die Grundlage für die Medizintechnik bilden, sollte der neue Mitarbeiter in der Lage sein die wichtigsten Instrumente zu erkennen. Dies gilt umso mehr als der neue Mitarbeiter Instrumente zur Reparatur übernehmen soll.

Drainage/Urin: In dieser für die Firma R. Heintel GmbH sehr wichtigen Produktgruppe liegt viel Potenzial. Hier sollte viel in das Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter investiert werden. Diese Produkte sind, sofern kein Anlass besteht, für den mittleren Teil der Ausbildung vorzusehen, da bei Bedarf mit Herrn Biberich ein Produktspezialist zur Unterstützung zur Verfügung steht.

Container & Zubehör: Der Container ist eine Sterilgutverpackung. Wie bei den Instrumenten ist der Container zu einem wesentlichen Teil ein Projekt- und Folgegeschäft. Auch hier gibt es einen Produktspezialisten zur Unterstützung. Daher gilt ebenfalls, dass eine Schulung bei Bedarf bzw. im mittleren Teil der Ausbildung stattfinden sollte

OP-Leuchten: Dies ist ein reines Projektgeschäft. Für die Ausbildung hat diese Produktgruppe daher keine Priorität. Eine Firmenschulung beim Lieferanten, bei dem man OP-Leuchten auch in Natura anschauen kann, macht für diese Produktgruppe Sinn.

Absaugkatheter: Dabei handelt es sich um die nach der Urindrainage umsatzstärkste Produktgruppe der Firma Unomedical. Daher ist entsprechend Augenmerk auf diese Produkte zu legen. Absaugkatheter sind auch ohne großen Aufwand zu schulen und daher in der Ausbildungsreihenfolge weit oben zu finden.

PDC: Hierbei handelt es sich um Patientenarmbänder. Auch hier ist großes Potenzial vorhanden und die Produkte sind einfach zu erklären. In der Prioritätenliste für Produktschulungen ist diese Artikelgruppe weit vorne einzureihen.

Kieferimplantate: Kieferimplantate sind Chefsache, da sie ein hohes Fachwissen erfordern und die Zielgruppe eingeschränkt ist. Die Ansprechpartner sind hauptsächlich Kieferchirurgen, welche im Tagesgeschäft nicht von den Außendienstmitarbeitern besucht werden. Für das Ausbildungskonzept ist diese Produktgruppe daher nicht relevant.

Thorax Drainagen: Produkte für die Thoraxchirurgie liefern die Firma Microtek und Firma Vygon. Diese Produkte werden im Zusammenhang mit einer Penetration des Brustkorbes verwendet und erfordern daher ein Wissen, welches über die reine Produktkenntnis hinausgeht. Dem entsprechend ist auch die Schulung für diese Produkte nicht oberste Priorität sondern stellt fortgeschrittenes Wissen dar.

Ropimex: Hierbei handelt es sich um einen Patientensichtschutz in verschiedenen Ausführungen. Dies ist ein optimales Produkt für den Start, da dieses Produkt auf allen Stationen verwendet werden kann und man so ein Produkt zur Hand hat mit dem man sich überall vorstellen kann.

Skalpelle: Wie bereits in der Firmenvorstellung erwähnt, hat die Firma R. Heintel GmbH bereits 1950 als erste Firma sterile Skalpellklingen auf den Markt gebracht. Dem entsprechend sieht sich die Firma R. Heintel GmbH auch als Skalpellspezialist und bringt dieser Produktgruppe eine hohe Wertigkeit entgegen. Das Potenzial für eine kurzfristige Umsatzsteigerung ist jedoch nicht sehr hoch und daher ist diese Produktgruppe in der Ausbildungsreihenfolge nicht ganz vorne zu finden. Zu den Skalpellen gehören auch die Augenmesser, welche als eigene Produktgruppe geführt werden. Für das Ausbildungskonzept werden diese beiden Gruppen zusammengefasst.

HF/Laser und Zubehör: HF bedeutet Hochfrequenz- (Chirurgie). Vereinfacht ausgedrückt wird dabei Wechselstrom mit einer hohen Frequenz dazu benutzt um Gewebe zu schneiden. Für diese Produktgruppe gibt es zur Unterstützung zwei Spezialisten, welche als Konsulenten für die Firma R. Heintel GmbH tätig sind. Ersatzteile und Instrumente für die HF-Chirurgie sind jedoch das Hauptgeschäft. Der Anwender/Kunde weiß in der Regel was er benötigt. Kurzfristig beeinflussbare Umsatzsteigerungen sind hauptsächlich mit Spezialprodukten möglich. In der Reihung der Schulungsthemen ist diese Produktgruppe eher am Ende zu finden.

Hand-/Fußchirurgie: Hier gilt ähnliches wie für die Produktgruppe Kieferimplantate. Hand- und Fußchirurgie wird von den Gebietsverkaufsleitern betreut. Für einen neu in die Firma R. Heintel GmbH eintretenden Mitarbeiter ist diese Produktgruppe nicht wichtig und wird daher im Ausbildungskonzept nicht berücksichtigt.

OP Sauger: Für OP-Sauger gilt das gleiche wie für Absaugkatheter. In dieser Produktgruppe sind sehr einfache Produkte, welche einen optimalen Einstieg in die Medizintechnik erlauben.

Verbinder und Zubehör: Diese Produkte sind zu einfach um sie in einem Ausbildungskonzept zu berücksichtigen. Für diese Produkte reicht eine Einschulung durch Prospektmaterial und Preisliste im Selbststudium.

Transporter: Transporter der Firma Merivaara erfordern eine Einschulung für ein Verkaufstool, womit man den gewünschten Transporter mit Zubehör zusammensetzen und kalkulieren kann. Die Schulung für diese Produktgruppe kann bei Bedarf erfolgen.

Kleinmöbel/Zubehör: In dieser Produktgruppe findet man Produkte der Firmen Wiegand und Blanco. Diese Produkte sind sehr einfach und erfordern keine besondere Einschulung. Ein Studium der Prospektunterlagen ist in diesem Fall ausreichend.

Leadercath: Der Leadercath ist ein Produkt der Firma Vygon und wird bei einer Produktschulung gemeinsam mit weiteren Vygon-Produkten behandelt. Die Anwender und damit die Ansprechpartner für diese Produktgruppe sind Ärzte. Diese setzen eine entsprechende Kompetenz voraus. Daher ist dieses Produkt erst in der hinteren Ausbildungshälfte zu schulen.

Medivac: Bei dieser Produktgruppe handelt es sich um Einmal-Absaugbehälter und Zubehör. Diese Produkte haben noch Potenzial. Sie erfordern aber einen großen Aufwand beim Kunden und sind daher im mittleren Teil der Ausbildung einzureihen.

Biopsie: Diese Produktgruppe unterteilt sich in Knochenmark- und Weichteil-Biopsie sowie in Hautstanzen und Küretten. Diese Produktgruppe hat noch großes Potenzial und ist ein Schwerpunkt für die Firma R. Heintel GmbH. Zur Unterstützung gibt es auch einen Produktspezialisten für diese Produkte, welcher bei Bedarf angefordert werden kann. Auch hier gilt, dass die Schulung dieser Produkte im mittleren Teil der Ausbildung stattfinden sollte.

Drainagen: Diese Produktgruppe beschäftigt sich mit dem Ableiten von Flüssigkeiten aus dem menschlichen Körper (mit Ausnahme von Urin) und ist sehr umfangreich. Da es zwischen den einzelnen Verkaufsgebieten große Umsatzunterschiede gibt, ist in dieser Produktgruppe sicherlich noch einiges an Potenzial vorhanden.

Ultracover: Dabei handelt es sich um Ultraschallabdeckungen. Die Produktkenntnis kann man in kurzer Zeit erwerben. Diese Produkte sind auch für Anfänger geeignet und daher im Ausbildungskonzept im vorderen Drittel einzureihen.

B + P: Bei den Produkten der Firma B+P handelt es sich um Artikel für die Beatmung. Erst durch die Übernahme der Firma Jauk führt die Firma R. Heintel GmbH diese Artikel im Programm. Herr Smeibidlo ist Produktspezialist für dieses Programm und unterstützt bei Bedarf die Kollegen. Da die Firma R. Heintel GmbH keinen Focus auf diese Produkte hat, sind diese im Ausbildungskonzept nicht berücksichtigt.

Samarit: Bei Produkten der Firma Samarit handelt es sich um Patientenumlagerungshilfen. Diese Produkte, speziell das Rollbord, sind bekannt, einfach zu erklären und daher in der Schulungspriorität weit vorne.

Heilbehelfe: In diese Produktgruppe fallen viele Artikel von unterschiedlichsten Herstellern. Diese sind kaum erklärungsbedürftig und auch nicht im Fokus der Firma R. Heintel GmbH. Im Ausbildungskonzept findet sich diese Produktgruppe daher nicht wieder.

Zahnbürsten/Mundpflege: Hier handelt es sich um Produkte der Firma Sage. Der Verkauf dieser Produkte ist sehr aufwendig und erfordert eine hohe Fachkompetenz. Daher stehen einem neuen Mitarbeiter für diese Produkte die Gebietsverkaufsleiter federführend zur Seite. Im Ausbildungskonzept werden diese Produkte erst gegen Ende der Ausbildung angeführt.

Dispenser und Zubehör: Hierbei handelt es sich um Tablettenverteilsysteme. Die Produkte sind einfach zu erklären und daher auch für die Einführung neuer Mitarbeiter geeignet.

Handschuhe: Durch die Übernahme der Firma HSO ist die Firma R. Heintel GmbH selbst zum Handschuhproduzenten geworden. Diese Produkte sind in Zukunft der absolute Schwerpunkt der Firma R. Heintel GmbH. In der Schulungsliste ist diese Produktgruppe daher ganz vorne.

GKE: Bei Produkten der Firma GKE handelt es sich um Kontrollsysteme des Sterilisationsprozesses. Diese Produkte erfordern eine hohe Fachkompetenz. Herr Smeibidlo ist als Produktspezialist unterstützend tätig. In der Schulungspriorität liegt diese Produktgruppe daher nicht ganz vorne.

Kanülen und Spritzen: In dieser Produktgruppe finden sich Produkte von mehreren Produzenten wieder. Eine eigene Schulung für diese Produkte ist nicht nötig.

NOVO: Novo ist ein Lieferant für klebefreie Fixierungen. Daneben gibt es noch Fixierungen der Firma Unomedical (früher Maersk) und seit 2009 auch noch Epomed. Sinnvollerweise werden alle Fixierungen bei einer internen Produktschulung zusammengefasst. Durch das Potenzial, welches in diesen Produktgruppen steckt, wurde mit dem Lieferanten Epomed auch eine Produktspezialistin . Frau Eveline Mochab . aufgenommen. Diese kümmert sich ausschließlich um Fixierungen.

Fa. Vygon: Wie bereits im Abschnitt IST-Situation angeführt, sind die Produkte der Firma Vygon auf verschiedene Produktgruppen verteilt. Sinnvollerweise werden bei einer Produktschulung der Firma Vygon mehrere Produkte auf einmal erklärt. Durch die Wichtigkeit der Firma Vygon für die Firma R. Heintel GmbH wird ein neuer Mitarbeiter bei diesen Produkten von den jeweiligen Gebietsverkaufsleitern unterstützt.

Fa. Blanco: Bei den Produkte der Firma Blanco handelt es sich um Mobiliar für die Sterilisation, OP und Wagen für den Stationsbetrieb. Eine Schulung für diese Produkte kann bei Bedarf erfolgen.

Fa. Wiegand: Wiegand vertreibt neben Dispenser auch Wagen für den Stationsbetrieb. Hier gilt dasselbe wie für Fa. Blanco.

Waschtücher: Dies ist eine Artikelgruppe mit wenig Umsatz aber großem Potenzial. Ihr wird eine große Wachstumschance prognostiziert. Daher ist diese Artikelgruppe auch im Ausbildungskonzept berücksichtigt und sollte gemeinsam mit der Produktgruppe Zahnbürsten/Mundpflege geschult werden, da der Hauptlieferant für beide Produktgruppen die Firma Sage ist.

7.3.2 Die drei wichtigsten Lieferanten der Firma R. Heintel GmbH

Die drei größten Lieferanten der Firma R. Heintel GmbH sind die Firmen Martin, Unomedical und Vygon. Die Produkte der Firmen teilen sich auf diverse Produktgruppen auf. Nachfolgende Tabellen geben einen Überblick. Dies ist insofern interessant, da sich das Ausbildungskonzept primär um die wichtigsten Produktgruppen dreht. Auf diese Weise kann man feststellen, ob weitere Lieferanten für die jeweiligen Produktgruppen von Bedeutung sind und ob Firmenproduktschulungen über das gesamte Produktsortiment dieser, für die Firma R. Heintel GmbH so wichtigen Lieferanten, für einen neuen Mitarbeiter sinnvoll sind.

Firma Martin: Umsatz 2007 / 2008 . Aus Pivottabelle Fa. R. Heintel GmbH nach Umsatz sortiert:

Tab. 3

Produktgruppe:	Umsatz €
Instrumente	515.905,14
Container & Zubehör	387.799,72
OP-Leuchten	326.611,39
Kieferimplantate	299.643,77
HF/Laser und Zubehör	217.937,67
Hand-/Fußchirurgie	204.761,76
Metallware	11.607,89
Skalpelle	9.969,31
Diverse OP	3.303,44
Kleingeräte	2.202,12
Kleinmöbel/Zubehör	1.839,00

Firma Unomedical: Umsatz 2007 / 2008 . Aus Pivottabelle Fa. R. Heintel GmbH
nach Umsatz sortiert:

Tab. 4

Produktgruppe:	Umsatz €
Drainage/Urin	429.533,41
Absaugkatheter	328.906,53
OP-Sauger	202.529,63
Darmrohre/Sonden	84.871,72
Elektroden	80.462,72
Drainage	74.936,00
Fixation/Maersk	58.590,28
Mucussauger	50.079,26
ATS	42.465,85
Einmal-Pinzetten	37.480,89
Verbinder & Zubehör	37.095,80
Tracheasets	34.447,88
Sauerstofftherapie	29.701,87
Ernährungssonden	19.491,59
Neutralelektroden	8.491,00
Diverse OP	5.340,07
Spinalanästhesie	141,71

Firma Vygon: Umsatz 2007 / 2008 . Aus Pivottabelle Fa. R. Heintel GmbH nach
Umsatz sortiert:

Tab. 5

Produktgruppe:	Umsatz "
Leadercath	172.839,60
Verbinder & Zubehör	156.428,33
Thorax Drainage	65.335,72
Bionecteur	62.638,76
Neonatologie Kath.	52.794,05
Drainage/Urin	45.873,18
Infusionszubehör	42.643,21
Spinalanästhesie	39.856,05
Blasenspritzen	35.247,00
V&A Katheter	32.261,90
Lectrocath	30.632,22
Kardiologie katheter	29.489,80
Drainage	28.963,22
Einführungsbestecke	10.542,54
Endotrachealkatheter	10.295,74
Beatmung	9.306,85
Kanülen & Spritzen	8.928,47
Ports/Onkologische Kath.	4.800,50
Mucussauger	4.485,80
Diverse OP	4.280,00
Ernährungs sonden	1.904,29
Sauerstofftherapie	232,40
CPAP	75,70

8 Erstellung eines Ausbildungskonzeptes

Heintel-Ausbildungspassí

Wenn ein neuer Mitarbeiter zu arbeiten beginnt, ist es sinnvoll ihn langsam an seine Aufgabe heranzuführen, da es sonst bei der Produktvielfalt der Firma R. Heintel GmbH leicht zu einer Überforderung kommen kann. Beim Ausbildungskonzept sollte man trotzdem nicht vergessen, dass es für die Motivation des Mitarbeiters gut ist, wenn er möglichst schnell ein Erfolgserlebnis hat.

Bei der Erstellung des Ausbildungsplanes soll auf beide Aspekte Rücksicht genommen werden. Produktgruppen, welche einen geringen Erklärungsbedarf haben, aber trotzdem Potenzial zur Umsatzsteigerung bieten sind daher zu Beginn der Ausbildung zu schulen.

Auf Basis der Produktanalyse ergibt sich daher eine Reihung der Produktschulungsthemen nach folgenden Prioritäten:

- Grundlagen der menschlichen Anatomie . Fachspezifische Begriffe
- Grundlagen Instrumente
- HSO . Handschuhe + Verbandsstoffe
- PDC
- Ropimex
- Absaugkatheter
- OP-Sauger
- Ultra Cover
- Samarit
- Dispenser & Zubehör
- Fixierungen Novo / Unomedical / Epomed
- Medivac
- Biopsie
- Drainagen/Urin
- Drainagen
- Container & Zubehör
- Skalpelle und Augenmesser
- Wiegand

- Blanco
- HF/Laser und Zubehör
- GKE
- Thorax Drainagen
- Transporter
- Zahnbürsten/Mundpflege
- Waschtücher

Nachdem nun eine Reihung der Produktschulungen vorgenommen wurde, müssen die übrigen Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt und in das Ausbildungskonzept integriert werden. Sinnvollerweise wird sich die Firma R. Heintel GmbH zur Beibehaltung jener Maßnahmen entscheiden, die bereits bisher mit Erfolg eingesetzt wurden.

Das Ausbildungskonzept ist auf zwei Jahre angedacht. Während dieser zwei Jahre wird dem neuen Mitarbeiter ein Mentor zugeteilt. Der Mentor sollte derjenige sein, der das dem neuen Mitarbeiter zugedachte Arbeitsfeld bisher abgedeckt hat. Ist das nicht möglich, übernimmt diese Rolle der Gebietsverkaufsleiter. Der Mentor soll den neuen Mitarbeiter während der Ausbildungsphase begleiten, führen und mit Rat und Tat zur Seite stehen. Durch die Personalsituation bei der Firma R. Heintel GmbH ist es durchaus möglich, dass der Mentor auch für Schulungen zuständig ist. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Mentor der Gebietsverkaufsleiter ist.

Im ersten Monat ist der neue Mitarbeiter immer gemeinsam mit dem Mentor bei Kunden. Die Kundengespräche werden in dieser Zeit vorrangig vom Mentor durchgeführt, der neue Mitarbeiter soll durch zuhören und beobachten die Arbeitsweise kennen lernen. Durch das Beiwohnen bei diesen Verkaufsgesprächen werden auch die ersten Produkte geschult.

Im Laufe des zweiten Monats führt der neue Mitarbeiter verstärkt selbst die Kundengespräche und der Mentor wohnt den Terminen als Zuhörer bei.

Ende des zweiten Monats sollte der neue Mitarbeiter die Verkaufsgespräche selbstständig und alleine durchführen können. Der Mentor muss bei den Terminen nicht mehr anwesend sein, sondern steht nur mehr für Nachgespräche bzw. Problembesprechungen zur Verfügung.

Im Ausbildungspass sind nicht nur der Mentor, sondern auch die einzelnen Personen, die etwaige Schulungen durchführen, fest zu halten.

Die Reihenfolge der Schulungen ist als Leitlinie gedacht und kann dem Bedarf und den Anforderungen angepasst werden.

Die Schulungsmaßnahmen können entweder son the job% bei Einzel- oder sogenannten Classroom- Trainings, durch einen internen oder externen Produktspezialisten im Zuge eines Außendienstmitarbeiter-Meetings oder bei Firmen-Produktschulungen stattfinden. Neben den Produktschulungen sollen im Ausbildungspass auch Persönlichkeitstrainings Eingang finden.

Gegen Ende des zweiten Ausbildungsjahres kann sich der Mitarbeiter in Absprache mit seinem Mentor und dem Verkaufsleiter eine der folgend angeführten Schulungen aussuchen. Genaue Beschreibungen der Kurse sind im Anhang zu finden.

- Dreitägiges VBC (VerkaufsberaterInnencolleg) Training: Acht Stufen zum Verkaufserfolg
- ein-tägiges VBC-Training: Selbst- und Zeitmanagement - So gelangen Sie zu höherer Produktivität und Lebensqualität
- Eintägiges Seminar : Das österreichische Medizinproduktegesetz und seine Verordnungen - Beschaffung, Anwendung, Instandhaltung und Prüfung von Medizinprodukten
- Dale Carnegie Training: Sales Advantage - professionell verkaufen
- Dale Carnegie Training: Personal Leadership

Nach drei, neun und sechzehn Monaten sind Feedbackgespräche mit dem Verkaufsleiter angedacht. In diesen Gesprächen sollen die Fortschritte besprochen und weitere Schulungsmaßnahmen festgelegt werden.

Im Laufe des zweiten Ausbildungsjahres muss der neue Mitarbeiter die TÜV-Ausbildung zum Medizinprodukte-Berater absolvieren. Diese besteht aus einem dreitägigen Kurs und einer eintägigen Prüfung. Da diese Schulung auch bei einem anderen Arbeitgeber einen Vorteil darstellt und verwendet werden kann, wird eine Vereinbarung abgeschlossen, welche eine Kostenteilung ebenso vorsieht wie eine Teilung der dafür benötigten Arbeitstage in Dienstfreistellung und Urlaub zu je gleichen Teilen.

Im Ausbildungspass wird auch festgehalten, dass während der zwei Jahre die Produktspezialisten mit dem neuen Mitarbeiter gemeinsame Kundenbesuche im Ausmaß von zehn Tagen zu absolvieren haben. Diese Termine sollen das Produktwissen des Mitarbeiters festigen. Für die Terminisierung dieser Schulungen sind der neue Mitarbeiter und dessen Mentor verantwortlich.

Es obliegt auch der Verantwortung des neuen Mitarbeiters Schulungen aktiv einzufordern.

Der Abschluss der Ausbildung bildet ein 15 bis 30 minütiges Referat über ein Produkt oder eine Produktgruppe vor der gesamten Verkaufsmannschaft mit anschließender Fragestunde und einer simulierten Verkaufssituation. Bei dieser Situation kann es sich zum Beispiel um ein Preisgespräch oder um die Behandlung von Einwänden gehen. Zum Abschluss bekommt der Mitarbeiter ein noch nicht definiertes Präsent überreicht. Das Präsent sollte im Zusammenhang mit der Ausbildung stehen. Eine Idee dafür wäre zum Beispiel ein vergoldetes Skalpell.

Um den Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen zu binden, wird mit dem Ausbildungspass auch eine Vereinbarung über die Rückerstattung der Ausbildungskosten abgeschlossen. Die Bindungsdauer an das Unternehmen nach Abschluss der Ausbildung soll zwei Jahre betragen. Sollte der Dienstnehmer vor Ablauf dieser Frist kündigen oder das Arbeitsverhältnis aus einem von ihm verschuldeten Grund beendet werden, verpflichtet er sich für jeden Monat vor Ablauf dieser zwei Jahre ein Vierundzwanzigstel der Kosten zurückzuzahlen.

Da zu Beginn der Beschäftigung die Kosten der zu wählenden externen Ausbildungen noch nicht feststehen, sind diese Kosten dem Mitarbeiter vor jeder Zusatzausbildung mitzuteilen.

Um einen Anhaltspunkt zu haben welche Kosten auf ein Unternehmen bei der Einschulung eines Mitarbeiters zukommen, wurde eine Kostenschätzung durchgeführt.

Beim Tagessatz für interne Trainer wird nur der Gehalt des Trainers für die benötigte Zeit inkl. einer zusätzliche Vorbereitungszeit berücksichtigt. Der Tagessatz wird mit durchschnittlich " 300,-- festgelegt.

Zusätzlicher Produktschulungsaufwand: ca. 40 Std. . 5 Tage (Classroom- Schulungen werden nicht berücksichtigt.)	" 1.500,--
10 Tage gemeinsame Kundenbesuche .	
5 Tage werden eigens der Ausbildung angerechnet	" 1.500,--
3 Firmenschulungen, 5 Tage	" 1.500,--
+ Reisekosten	" 500,--
Kosten für externe Schulung und anteilige Kosten für TÜV-Schulung	" 2.000,--
	<hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> " 7.000,--

Die Kosten für eine interne Einschulung sind unumgänglich. Umso professioneller und besser diese Einschulung durchgeführt wird umso schneller werden sich auch die Erfolge einstellen. Aber auch externe Schulungen machen Sinn. Betrachtet man als Beispiel die Kosten für eine Ausbildung und berücksichtigt den durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 41,5 % der Firma R. Heintel GmbH, so rechnet sich die TÜV- Ausbildung zum geprüften Medizinprodukte- Berater durch die Kostenteilung bereits bei einem Mehrumsatz von etwa " 1.500,--. Selbst das Dale Carnegie Training sSales Advantage - professionell verkaufen%rechnet sich bereits bei einem Mehrumsatz von ca. " 4.000,-- Dabei werden zusätzliche Effekte wie die gesteigerte Motivation der Mitarbeiter, verbesserte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, Imagegewinn durch dokumentierte Fort- und Weiterbildung nicht berücksichtigt. Diese Zusatzeffekte können ein Vielfaches dessen Wert sein, was sie an Kosten verursachen.

9 Kostenberechnung: Am Beispiel des Verkaufsgebietes

Steiermark/Kärnten soll die Frage geklärt werden, ab wann sich ein neuer Mitarbeiter rechnet.

Als Ansatz wird eine Potenzialanalyse diverser Produktgruppen im Vergleich zu anderen Verkaufsgebieten gewählt.

Kosten für einen Außendienstmitarbeiter:

Tab. 6

	pro Monat	Anzahl	pro Jahr
Gehalt brutto	2.000	14	28.000
Lohnnebenkosten	714	12	8.564
Auto	600	12	7.200
Treibstoff	500	12	6.000
Reisekosten	700	12	8.400
Telefon	100	12	1.200
Sonstiges (Büromaterial,..)			2.000
Summe			61.364

Im Geschäftsjahr 2007/2008 erwirtschaftete die Firma R. Heintel GmbH im Durchschnitt einen Deckungsbeitrag von 41,5 %. (R. Heintel GmbH, interner Monatsbericht 09/2008)

Damit sich ein zusätzlicher Außendienst rechnet, muss er somit einen Mehrumsatz von rund " 150.000,-- p.a. bringen.

Um zu sehen, ob so eine Umsatzsteigerung potenziell möglich wäre, kann man verschiedene Ansätze betrachten.

9.1 Betrachtung nach dem Benchmark-Prinzip

Tab. 7

	Gebiet 4 Fellner	Benchmark	Differenz
Abdeckungen	10.338,91	17.782,00	7.443,09
Absaugkatheter	72.234,17	76.656,51	4.422,34
ATS	6.251,40	19.076,30	12.824,90
Augenmesser	285,60	35.669,20	35.383,60
Batrik	13.580,20	13.580,20	-
Beatmung	4.860,62	4.860,62	-
Bekleidung	3.530,89	10.955,20	7.424,31
Bionecteur	4.558,00	40.892,75	36.334,75
Biopsie	25.275,09	25.275,09	-
Blasenspritzen	9.397,85	18.991,20	9.593,35
Blutdruckmesser		1.095,80	1.095,80
Burnshield		-	-
Container & Zubehör	57.310,72	165.262,78	107.952,06
CPAP		75,70	75,70
Darmrohre/Sonden	5.946,56	16.063,52	10.116,96
Desinfektion	370,58	1.352,83	982,25
Dispenser und Zubehör	26.662,63	26.662,63	-
Diverse OP	1.214,36	27.478,70	26.264,34
Diverse Technik		62,87	62,87
Diverser Einkauf	2.807,75	9.608,47	6.800,72
Drainage	85.748,78	85.748,78	-
Drainage/Urin	170.149,76	170.149,76	-
Einführungsbestecke	1.747,08	6.854,00	5.106,92
Einmal-Pinzetten	808,32	17.949,52	17.141,20
Einweg-Schutz	1.839,50	10.877,34	9.037,84
Elektroden	3.322,09	47.950,86	44.628,77
Endotrachealkatheter	2.696,21	4.465,85	1.769,64
Ernährungs sonden	12.885,45	12.885,45	-
Fixation/Maersk	6.235,36	27.262,67	21.027,31
Gelauf lagen/Dekubitus	4.034,49	4.074,50	40,01
Hand-/Fusschirurgie	39.067,79	74.297,64	35.229,85
Handschuhe	8.649,54	11.026,58	2.377,04
Heilbehelfe	24.936,90	41.276,54	16.339,64
Heintel Rep	1.402,70	13.550,99	12.148,29
HF/Laser und Zubehör	17.562,87	93.506,18	75.943,31
Infusionszubehör	4.009,56	36.759,18	32.749,62
Instrumente	91.195,30	151.569,01	60.373,71
IVF	3.414,81	3.414,81	-
Jauck	125.725,65	198.000,17	72.274,52
Jerome	44.840,71	44.840,71	-
Kanülen & Spritzen	48.795,13	48.795,13	-
Kardiologie katheter	9.857,90	10.071,08	213,18
Kieferimplantate	13.769,55	76.390,59	62.621,04

Kleingeräte	3.209,81	8.007,15	4.797,34
Kleinformel/Zubehör	6.541,88	67.790,94	61.249,06
Kunststoffartikel	1.369,25	9.270,72	7.901,47
Laborbedarf	559,49	4.868,89	4.309,40
Leadercath	29.864,71	52.402,30	22.537,59
Lectrocath	4.324,43	15.847,65	11.523,22
Magnandi	1.310,90	6.542,58	5.231,68
Medap	655,32	655,32	-
Medivac	37.513,67	67.157,70	29.644,03
Metallware	6.362,13	12.371,35	6.009,22
Modulsysteme	6.276,04	6.276,04	-
Mucussauger	9.889,65	12.645,41	2.755,76
Neonatologie Kath.	7.818,20	26.674,13	18.855,93
Neutralelektroden	1.401,00	3.456,00	2.055,00
Nierenschalen	1.621,81	14.456,88	12.835,07
noch nicht zugeordnet		-	-
NOVO	14.309,26	32.233,26	17.924,00
o2-Sensoren	2.206,00	21.140,00	18.934,00
OP-Leuchten	3.442,09	152.853,36	149.411,27
OP-Sauger	74.090,97	74.090,97	-
OP-Tische und Zubehör	2.180,60	2.180,60	-
Porto	121,00	121,00	-
Ports/Onkologische Kath.	-	1.450,80	1.450,80
Rasierer	7.399,60	7.399,60	-
Reparaturen/Babicky	769,35	37.878,48	37.109,13
Rollstühle	187,50	2.084,50	1.897,00
Röntgenfilmbetrachter		5.718,40	5.718,40
Ropimex	44.148,40	44.148,40	-
Sauerstofftherapie	3.479,60	14.459,29	10.979,69
Schwarzer		40,70	40,70
Skalpelle	31.541,97	52.092,49	20.550,52
SOG(Export, Administration, etc.)		-	-
Spinalanästhesie	15.152,36	15.152,36	-
Sterisol	1.848,30	2.622,36	774,06
Thorax Drainage	95.662,52	95.662,52	-
Tracheasets	1.134,90	12.576,90	11.442,00
Transporter	24.509,69	120.619,58	96.109,89
Ultra Cover	8.704,84	36.277,99	27.573,15
V&A Katheter	2.016,94	11.821,86	9.804,92
Verbandstoffe	660,66	20.683,90	20.023,24
Verbinder & Zubehör	50.715,48	50.715,48	-
Vertebroplastie		43.194,00	43.194,00
Waschtücher	253,30	11.406,90	11.153,60
Wundnadeln	298,98	8.836,46	8.537,48
Zahnbürsten/Mundpflege	11.227,20	30.542,31	19.315,11
	1.482.100,58		1.437.446,66

Bei dieser Betrachtung des Umsatzpotenziales nach dem Benchmark-Prinzip ist beinahe eine Umsatzverdoppelung möglich. Diese zu erreichen ist jedoch unrealistisch, da jedes Verkaufsgebiet Besonderheiten aufweist (Bettenanzahl, diverse Einkaufsverbände, etc.) und nicht eins zu eins auf ein anderes Gebiet umgelegt werden kann. Man muss daher abschätzen, wie viel Prozent vorhandenen Potenzials genutzt werden kann. Geht man davon aus, dass 15% des durch das Benchmark-Prinzip ermittelten Potenzials genutzt werden kann, so ergibt dies eine Umsatzsteigerung um " 215.000,--. Damit rechnet sich ein zusätzlicher Außendienstmitarbeiter für das Gebiet Steiermark/Kärnten.

9.2 Potenzialermittlung nach dem Umsatz pro Spitalsbett

Ein weiterer Ansatz ist der Durchschnittsumsatz pro Spitalsbett. Im Forecast 2008/2009 der Firma R. Heintel GmbH sind die Spitalsbetten pro Verkaufsgebiet angeführt. Demnach werden von der Firma R. Heintel GmbH in Österreich Spitäler mit insgesamt 57.178 Betten betreut. Bei einem Umsatz von " 8,89 Mio. im Geschäftsjahr 2007/2008 ergibt das einen durchschnittlichen Umsatz von circa " 155,-- pro Bett. Im Verkaufsgebiet Steiermark/Kärnten gibt es demnach 13.009 Betten bei einem Umsatz im Geschäftsjahr 2007/2008 von " 1,48 Mio. Das ergibt einen Durchschnittsumsatz pro Bett von " 113,--. Steigert man den Umsatz pro Bett auf den Österreichdurchschnitt, so ergibt das eine Umsatzsteigerung von über " 500.000,-- Obwohl auch in diesem Fall eine Ausschöpfung des Potenzials nicht zu 100% möglich sein wird, so ist dieser Ansatz viel realistischer als der Ansatz nach dem Benchmark-Prinzip. Werden 30% des ermittelten Potenzials genutzt, so rechnet sich auch in diesem Fall ein zusätzlicher Außendienstmitarbeiter.

9.3 Betrachtung nach Produktgruppen

Betrachtet man jede Produktgruppe einzeln, so kann man auch dort genug Potenzial finden, das einen zusätzlichen Mitarbeiter rechtfertigt. Große Umsätze werden im Projektgeschäft mit HF-Geräten, Instrumenten, OP-Leuchten und Container gemacht wird. Auch durch den Gewinn von Ausschreibungen sichert sich die Firma R. Heintel GmbH hohe Umsätze. Die Gefahr besteht jedoch darin solche Geschäfte zu verlieren. In diesem Fall müssen die verloren gegangenen Geschäfte im Folgejahr kompensiert werden um das Umsatzniveau zu halten bzw. auszubauen. Eine Kompensation stellt für den Fortbestand der Firma R. Heintel GmbH eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit dar.

Ein zusätzlicher Mitarbeiter schafft hier Kapazitäten um bereits Erreichtes abzusichern und Neues aufbauen zu können. Bei ausreichender personeller Kapazität können auch neue Zielgruppen angesprochen werden. Im speziellen Pflegeheime, da im Produktsortiment der Firma R. Heintel GmbH immer mehr Produkte für die Pflege zu finden sind.

10 Zusammenfassung

Wie in der Einleitung erwähnt, soll am Ende dieser Arbeit die Frage beantwortet werden, ob sich im Verkaufsgebiet Steiermark / Kärnten ein zusätzlicher Außendienstmitarbeiter rechnet.

Wenn man das mögliche Umsatzpotenzial der Firma R. Heintel GmbH in diesem Gebiet betrachtet, so muss diese Frage eindeutig mit JA beantwortet werden. Es braucht jedoch Zeit bis man dieses vorhandene Potenzial ausschöpfen kann. Einen neuen Außendienstmitarbeiter systematische und zielgerichtete einzuschulen hilft dabei die Chance, die dieses Umsatzpotenzial bietet, schneller zu nutzen.

Die Kundenbefragung hat gezeigt, dass die Firma R. Heintel GmbH schon bisher bei der Auswahl und Einschulung neuer Mitarbeiter auf einem guten Weg war. Diesen Weg beizubehalten und auszubauen wird aber mit der Vergrößerung des Produktsortiments und der Erhöhung der Mitarbeiteranzahl immer schwieriger. Eine standardisiert Ausbildung neuer Mitarbeiter wird daher in Zukunft unumgänglich sein.

Der Heintel-Ausbildungspass ist der erste Schritt auf diesem Weg.

11 Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Thörl, 28. Juli 2009

Ing. Manfred Fellner

12 Anhang

ANHANG

Fragebogen zur Kundenzufriedenheit

Sehr geehrter Kunde!

Wir, die Firma Rudolf Heintel GmbH, beliefern Sie seit vielen Jahren mit unterschiedlichsten Produkten. So wie wir im Jahre 1950 als erstes Unternehmen sterile Skalpellklingen auf den österreichischen Markt gebracht haben, versuchen wir laufend fortschrittliche und Ihnen bei ihrer täglichen Arbeit dienliche Produkte zu beschaffen. Doch nicht nur unsere Produkte, sondern auch unsere Mitarbeiter unterliegen dem stetigen Wandel der Zeit und entwickeln sich weiter. Ob wir dabei auf dem richtigen Weg sind, können jedoch nur Sie uns sagen. Wir möchten noch besser werden. Helfen Sie uns dabei. Nehmen Sie sich einige Minuten Zeit diesen Fragebogen auszufüllen und sende Sie diesen völlig anonym im beigelegten, bereits frankierten Umschlag retour.

Für Ihre Offenheit und Hilfe danken wir Ihnen bereits im Voraus.

1. Wie zufrieden sind sie mit den von uns gelieferten Produkten?

Eventuell Hersteller anführen: _____

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Neutral
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

2. Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern würden Sie sagen, unsere Produkte sind:

- Viel besser
- Etwas besser
- In etwa gleich
- Etwas schlechter
- Viel schlechter
- Nicht bewertbar

3. Haben Sie unsere Produkte schon einmal weiterempfohlen?

- Ja
- Nein

7. Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern würden Sie sagen, unser Service ist:

- Viel besser
- Etwas besser
- In etwa gleich
- Etwas schlechter
- Viel schlechter
- Nicht bewertbar

8. Wie zufrieden sind sie mit unseren Mitarbeitern im Kundenservice (Außendienst)?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Neutral
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

9. Wie würden Sie die Freundlichkeit unserer Servicemitarbeiter (Außendienst) beurteilen?

- Sehr freundlich
- freundlich
- Neutral
- Unfreundlich
- Sehr unfreundlich
- Nicht bewertbar

10. Wie würden Sie die Produktkenntnisse unserer Servicemitarbeiter (Außendienst) beurteilen?

- Sehr gut
- Gut
- Zufriedenstellend
- Geht so
- Unzureichend
- Nicht bewertbar

11. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften bei unseren Servicemitarbeiter (Außendienst)?

	Sehr wichtig	wichtig	neutral	weniger wichtig	sehr unwichtig	nicht bewertbar
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktkenntnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Sympathie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seriöses Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Wurden Probleme in der Vergangenheit zu Ihrer vollsten Zufriedenheit behoben?

- Ja
- Ja, aber es dauerte seine Zeit
- Nein
- Nicht bewertbar

13. Wie wichtig ist Ihnen ein regelmäßiger Besuch unseres Außendienstes?

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Neutral
- Unwichtig
- Sehr unwichtig

14. Wie oft möchten sie besucht werden?

- 1 x pro Woche
- 2 x pro Monat
- 1 x pro Monat
- 1 x alle 2 Monate
- 1 x alle 3 Monate
- Nur wenn es was Neues gibt
- Sonstiges: _____

15. Haben Sie weitere Anregungen bezüglich unserer Produkte oder unserer Serviceleistungen?

Wir werden uns bemühen auch in Zukunft Ihren Wünschen zu entsprechen.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit.

Auswertung Fragebogen

Tab. 8

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Frage 1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1
Frage 2	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	8	2	3	2	2	3	3
Frage 3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Frage 4	3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1
Frage 5.1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
Frage 5.2	3	8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	8	1	2	2	2	2
Frage 5.3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Frage 5.4	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Frage 5.5	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1
Frage 6.1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 6.2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1
Frage 6.3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1
Frage 6.4	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Frage 6.5	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 7	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	0	2	3	1	1	1	2
Frage 8	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 9	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Frage 11.1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
Frage 11.2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Frage 11.3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Frage 11.4	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	3
Frage 11.5	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1
Frage 12	1	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 13	1	2	2	3	2	2	5	2	2	1	2	1	2	1	1	4	3
Frage 14	3	4	5	4	6	1	6	3	3	2	3	3	4	1	1	6	7

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Frage 1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1
Frage 2	3	8	3	3	8	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
Frage 3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
Frage 4	1	1	2	2	9	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2
Frage 5.1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
Frage 5.2	1	2	8	2	2	2	2	2	4	1	3	1	1	2	2	2	1
Frage 5.3	1	1	2	9	2	3	3	2	1	1	2	3	1	2	2	2	3
Frage 5.4	1	1	8	1	2	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	3
Frage 5.5	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Frage 6.1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 6.2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1
Frage 6.3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
Frage 6.4	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1
Frage 6.5	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 7	2	1	3	3	0	3	3	2	2	1	1	3	1	0	3	2	3
Frage 8	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Frage 9	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2
Frage 10	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2
Frage 11.1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1
Frage 11.2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 11.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Frage 11.4	1	1	3	3	3	4	1	3	3	1	1	3	2	2	2	2	3
Frage 11.5	1	1	2	2	3	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	2
Frage 12	1	1	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 13	1	1	3	2	3	3	1	2	3	1	1	3	2	2	2	1	2
Frage 14	7	2	6	1	4	6	2	4	3	1	1	4	3	4	4	3	4

	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
Frage 1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	9	1	2	1	2	1	9	9
Frage 2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	9	2
Frage 3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1
Frage 4	1	1	3	2	2	2	2	9	2	1	1	2	2	2	2	9	1
Frage 5.1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	9	2
Frage 5.2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	8	2	1	9	1
Frage 5.3	2	3	4	2	2	3	1	1	3	2	1	1	1	4	1	2	2
Frage 5.4	1	9	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Frage 5.5	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 6.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1
Frage 6.2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	9	1
Frage 6.3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 6.4	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Frage 6.5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Frage 7	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	1
Frage 8	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 9	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 10	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
Frage 11.1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2
Frage 11.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 11.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 11.4	3	4	1	2	2	3	1	2	1	2	1	3	2	3	3	1	2
Frage 11.5	3	1	2	2	2	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	1	2
Frage 12	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	8	1	1	2	1	1	1
Frage 13	2	2	4	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2
Frage 14	2	1	6	2	3	4	2	3	3	7	5	3	2	4	4	2	2

	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
Frage 1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Frage 2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
Frage 3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Frage 4	2	1	1	3	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1
Frage 5.1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1
Frage 5.2	3	1	8	3	2	2	2	3	8	8	2	3	2	8	3	2	2
Frage 5.3	3	1	1	2	2	1	2	9	1	2	2	2	2	1	3	2	4
Frage 5.4	2	1	8	2	2	1	2	1	2	8	2	2	2	1	1	2	2
Frage 5.5	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
Frage 6.1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
Frage 6.2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1
Frage 6.3	2	2	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1
Frage 6.4	2	2	8	2	1	3	1	1	2	8	2	1	2	1	1	2	1
Frage 6.5	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
Frage 7	3	2	0	3	2	2	3	2	3	0	3	3	3	1	2	1	3
Frage 8	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1
Frage 9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 10	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
Frage 11.1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2
Frage 11.2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 11.3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 11.4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	2	1	2	2
Frage 11.5	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2
Frage 12	1	1	1	8	1	1	2	1	8	8	1	8	1	1	2	1	1
Frage 13	2	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	2	1
Frage 14	3	6	5	6	4	4	3	4	5	4	3	5	6	2	2	4	2

	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
Frage 1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
Frage 2	3	3	9	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
Frage 3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Frage 4	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2
Frage 5.1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	2	1	1	2
Frage 5.2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2
Frage 5.3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	3	2	1	3
Frage 5.4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3
Frage 5.5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
Frage 6.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Frage 6.2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
Frage 6.3	1	1	9	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2
Frage 6.4	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2
Frage 6.5	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2
Frage 7	1	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2
Frage 8	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2
Frage 9	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 10	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Frage 11.1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2
Frage 11.2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Frage 11.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Frage 11.4	2	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	4	1	3	3	2
Frage 11.5	2	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Frage 12	1	1	9	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Frage 13	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Frage 14	4	4	3	3	3	6	2	3	4	5	4	3	3	3	2	3	3

Mögliche externe Kurse:**3- tägiger Lehrgang für Medizinprodukteberater/in mit Zertifizierungsprüfung:**

Durch das Medizinproduktegesetz sind die Anforderungen an Medizinprodukteberater/innen definiert (MPG BGBl. 657/1996, § 79).

In Analogie zum/r Pharmareferenten/in suchen Medizinprodukteberater/innen im Rahmen ihrer Berufsausübung Fachkreise auf, um sie über die jeweiligen Medizinprodukte zu informieren, und in die sachgerechte Handhabung einzuweisen. Sie müssen nachweisbar die erforderliche medizinische und medizintechnische Sachkenntnis besitzen und regelmäßig geschult werden:

Einführung in das Medizinproduktegesetz

Bedeutung der CE-Kennzeichnung

Anforderungen an Medizinprodukteberater/innen

Marktüberwachungs-Aufgaben der AGES . Pharm-Med

Meldung von Vorkommnissen und Beinahe-Vorkommnissen

Medizinprodukte-Vigilanz

Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen in der Praxis

Kundenkontakt, Produktpräsentation und -einschulung

Kosten: " 970,-- zzgl. MWSt. + " 265,-- zzgl. MWSt. Prüfungsgebühr

Quelle:

<http://www.tuev.at/start/browse/Webseiten/TUV%20Austria%20Akademie/TUV%20Akademie%20Alle%20Kurse/Medizintechnik>

✓ **3-tägiges VBC (VerkaufsberaterInnencolleg) Training:**

8 Stufen zum Verkaufserfolg

Hier erfahren Sie:

- Was Sie von den erfolgreichsten Verkäufern der Geschichte lernen können
- Welche Einstellung Sie langfristig erfolgreich macht
- Wie Sie zeitsparend Verkaufs-Gespräche vorbereiten
- Wie Sie Bedarf und die wahren Kaufmotive erfragen
- Wie Sie mit der MNC®-Technik Ihre Vorteile verkaufen
- Wie Sie mit Einwänden besser umgehen
- Wie Sie Vorwände erkennen
- Welche Möglichkeiten Sie zum Abschluss führen
- Wie Top-Verkäufer Kundengespräche nachbearbeiten

Danach können Sie:

- Mit zufriedenen Kunden mehr Verkaufserfolge erzielen
- Auf unterschiedliche Menschentypen besser eingehen
- Ihre Kunden durch gute Vorbereitung beeindrucken
- Durch »Aktives Zuhören« die Bedürfnisse und Motive herausarbeiten
- Das Gespräch mit professionellen Fragetechniken führen
- Ihre Kunden für Ihre Lösungsvorschläge begeistern
- Mit Einwänden richtig umgehen und Vorwände erkennen
- Auch in schwierigen Situationen einen Abschluss machen

Quelle: <http://www.vbc.at/8-Stufen-zum-Verkaufserfolg.61.0.html>

✓ **1-tägiges VBC-Training:**

Selbst- und Zeitmanagement - So gelangen Sie zu höherer Produktivität und Lebensqualität

Hier erfahren Sie:

- Wie Sie mit professioneller Zieldefinition »Großes« erreichen
- Wo der Stress in Ihrem Leben lauert
- Wie Sie der »Ärgerfalle« entkommen
- Wozu »Eustress« gut ist
- Warum »Distress« so gefährlich ist und wie Sie ihn vermeiden
- Wie Sie Ihr Zeitplaninstrument optimal ausnützen
- Was Sie von Buchplanern und elektronischen Planungshilfen erwarten können
- Wie Sie im »Info-Dschungel« überleben
- Wie Sie Ihren Arbeitsplatz optimal organisieren
- Wie und an wen Sie Arbeiten delegieren sollten

Danach können Sie:

- Ihr Zeitplaninstrument optimal einsetzen
- Mit Ihrer persönlichen »Anti-Ärger-Strategie« gelassen bleiben
- Ihre Prioritäten leichter erkennen und definieren
- Ihr tägliches »Eustress-Programm« verwirklichen
- Das Wichtige vom Dringenden unterscheiden
- Am Abend besser abschalten
- Die Freizeit wieder mehr genießen und neue Energie tanken
- Sich in der täglichen Informationsflut leichter orientieren
- Ihre persönlichen Arbeitsabläufe besser strukturieren
- Aufgaben an die richtigen Personen delegieren

Quelle: <http://www.vbc.at/Selbst-und-Zeitmanagement.63.0.html>

1 tägiges Seminar : Das österreichische Medizinproduktegesetz und seine Verordnungen - Beschaffung, Anwendung, Instandhaltung und Prüfung von Medizinprodukten

Der Begriff sMedizinprodukt% umfasst medizinische Geräte samt deren Zubehör, sowie Einwegartikel, Instrumente, Behelfe, Stoffe und andere medizinische Gebrauchsgegenstände. Das Seminar befasst sich mit dem . auf Richtlinien der EU basierenden . österreichischen Medizinproduktegesetz. Anhand praktischer Beispiele werden die einzelnen Regelungen des MPGs erläutert:

- ✓ Das österreichische Medizinproduktegesetz (MPG)
- ✓ Grundlegende Anforderungen
- ✓ Risikoanalyse und Klassifizierung
- ✓ Konformitätsbewertungsverfahren
- ✓ Beschaffung und Anwendung
- ✓ MPG-Novellen 2003 und 2008
- ✓ Verordnungen zum MPG
- ✓ Die Medizinprodukte-Betreiberverordnung

Kosten: " 460,- zzgl. MWSt

Quelle:

<http://www.tuev.at/start/browse/Webseiten/TUV%20Austria%20Akademie/TUV%20Akademie%20Alle%20Kurse/Medizintechnik>

✓ **Dale Carnegie Training: Sales Advantage - professionell verkaufen**

Kurzbeschreibung: Sie gehen im Verlauf des Kurses durch eine Analyse des Verkaufsprozesses vom Erstkontakt bis zum Abschluss, überprüfen Ihre heutige Verkaufspräsentation und erarbeiten schrittweise neue Ideen für Inhalt und «Verpackung».

Zum Beispiel: Weil gute persönliche Beziehungen die erste und wichtigste Voraussetzung für Ihren Erfolg als Verkäufer sind, lernen Sie als eine der ersten Trainingsaufgaben 9 grundlegende Prinzipien für den Aufbau guter Beziehungen kennen. Sie werden feststellen, dass es Ihnen damit viel leichter fällt, Neukunden zu akquirieren und auf intelligente Art Türen zu öffnen. Sie lernen, wie Sie das Gespräch in Gang bringen, mit konkreten Fakten Ihre Glaubwürdigkeit und die Ihrer Firma etablieren, Fragen zum Bedarf stellen, Lösungen vorschlagen, ein Klima der Übereinstimmung schaffen, das dominierende Kaufmotiv herausbekommen. Und Sie lernen Ihr Verkaufsgespräch logisch aufzubauen, die richtigen Fragen zu stellen, weniger zu reden sondern mehr zu demonstrieren, Beispiele und Beweisstücke als Verstärker einzubauen. Und außerdem, wie Sie Ihre Zeit produktiv nutzen und Ihr Gebiet systematisch bearbeiten. Sie trainieren auch, Ihre persönliche Wirkung auf die Kunden zu verstärken. Denn ebenso wichtig wie die Fakten über Ihr Produkt ist es, wie Sie sprechen, wie Sie sich selbst «verkaufen», auf den Kunden eingehen.

Ihr Nutzen:“

- ✓ Die Schlüsselfaktoren zum Verkaufserfolg verstehen
- ✓ Neue Kunden identifizieren und Kontakte knüpfen
- ✓ An Entscheidungsträger herankommen
- ✓ Den ganzen Verkaufsprozess verstehen
- ✓ Referenzen gezielt einsetzen
- ✓ Wie man Glaubwürdigkeit aufbaut
- ✓ Die richtigen Fragen stellen
- ✓ Die Kaufmotive des Kunden herausfinden
- ✓ Kaufsignale und Warnsignale erkennen
- ✓ 6 Taktiken, um eine positive Reaktion zu bewirken
- ✓ Abschlüsse erreichen - 6 Methoden, die funktionieren
- ✓ Versteckte Widerstände aufdecken

- ✓ Einwände klären und entkräften
- ✓ Mit dem Chancendiagramm Geschäfts-Potenziale erkennen
- ✓ Die Lösung für das Problem des Kunden erarbeiten
- ✓ Die Problemlösung überzeugend präsentieren und aufzeigen, wie sie den Wünschen des Kunden entspricht
- ✓ Die Win-Win-Strategie: wie Sie die Verhandlung zu einem für beide Seiten vorteilhaften Abschluss steuern
- ✓ Zusätzliche Verkaufsgelegenheiten bei bestehenden Kunden ausmachen

Dauer: Das Verkaufs-Training dauert 8 Wochen, einmal pro Woche, jeweils 3,5 Stunden. Alternativ dazu steht eine 3-Tage-Kompaktversion zur Verfügung.

Kosten: " 1.600,00 exkl. MWSt.

Quelle: <http://www.dale-carnegie.at/training/Vertrieb-Sales-Verkaufstraining/>

✓ **Dale Carnegie Training: Personal Leadership**

Kurzbeschreibung

Was Sie trainieren, sind jene praktischen Fähigkeiten, die Ihnen helfen, sich im rauen Klima unserer heutigen Arbeitswelt durchzusetzen. Sie lernen, Ihre Beziehungen zu anderen zu stärken und sich auf die schnell wechselnden Bedingungen am Arbeitsplatz einzustellen. Sie entwickeln Ihre Fähigkeiten als überzeugender Kommunikator, kreativer Problemlöser und kompetente Führungsperson.

Sie lernen Menschen führen, motivieren, zur Mitarbeit gewinnen; sich klar und überzeugend ausdrücken; Ideen, Vorschläge und Meinungen wirkungsvoll präsentieren. Und Sie lernen Kommunikationstechniken kennen, die Sie bei Gesprächen, Verhandlungen, Konferenzen ebenso anwenden können wie bei Verkaufspräsentationen, Fachvorträgen und Schulungen.

Der Dale Carnegie Kurs® hilft Ihnen, jene Fähigkeiten auszubauen, die heute mindestens ebenso viel zählen wie Fachwissen und Erfahrung: Gute Kommunikation, zwischenmenschliches Geschick, die Fähigkeit, Menschen zu führen, zu überzeugen, zu motivieren: wer das kann, ist für künftige Herausforderungen bestens gewappnet.

Ihr Nutzen

- “ Sicher auftreten, sich selbst «gut verkaufen»
- “ Menschen führen, positiv beeinflussen, überzeugen
- “ Kritisieren, ohne zu verletzen
- “ Andere überzeugen, zur Mitarbeit gewinnen
- “ Ideen, Vorschläge, Ansichten wirkungsvoll präsentieren
- “ Wie Sie die fünf Erfolgsfaktoren nutzen
- “ Frühere Erfolge bewusst machen, Erfolgsmuster duplizieren können
- “ Konkrete Ziele setzen und geplant vorgehen, um sie zu erreichen
- “ Sich klar, präzise und verständlich ausdrücken
- “ Eine bewährte Methode für ein besseres Namensgedächtnis
- “ 9 Prinzipien für den Umgang mit Menschen praktisch anwenden
- “ Sich selbst und andere motivieren
- “ Auf unerwartete Situationen geistesgegenwärtig reagieren
- “ Geschickt verhandeln, Ihren Standpunkt überzeugend vertreten

“ Unter Druck, Stress, Spannung gelassen bleiben und produktiv arbeiten

Dauer

Der Dale Carnegie Kurs® umfasst 12 Sessions zu 3,5 Stunden, meist einmal pro Woche, abends von 18.30 bis 22.00 Uhr.

Diese Intervall-Trainingsmethode erlaubt Ihnen, zwischen den Trainingseinheiten jeweils eine Woche lang praktisch anzuwenden, was Sie gelernt haben.

TeilnehmerInnen

Alle, die ihr Führungspotenzial entwickeln und mehr aus sich machen wollen, überzeugender reden, geschickter mit Menschen umgehen, kompetenter führen, ihre Produktivität verbessern wollen, und die so ihren Wert für die Organisation, für die sie arbeiten, steigern und damit auch ihrer Karriere einen Kick geben wollen. Machen Sie sich ein Bild am **kostenlosen Infoabend !**

Investition

” 1.600,00 exkl. MWSt.

Die Gebühren beinhalten die Kursteilnahme, Dale Carnegie Trainingsmaterialien und ein kursbegleitendes individuelles Coaching. Kompaktversion: ” 1.200,- exkl. MWSt.

Quelle: <http://www.dale-carnegie.at/training/Leadership-Kommunikation-Rhetorik-Fuehrungstraining/>

12.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildungsnummer		Seite
1	Bedürfnispyramide nach Maslow	15
2	Frage 1 . graphische Auswertung	30
3	Frage 2 . graphische Auswertung	31
4	Frage 5.1 . graphische Auswertung	32
5	Frage 5.5 . graphische Auswertung	32
6	Frage 6.1 . graphische Auswertung	33
7	Frage 6.2 . graphische Auswertung	34
8	Frage 6.5 . graphische Auswertung	34
9	Frage 7 . graphische Auswertung	35
10	Frage 8 . graphische Auswertung	36
11	Frage 9 . graphische Auswertung	36
12	Frage 10 . graphische Auswertung	37
13	Frage 11 . graphische Auswertung	38

Tabellennummer		Seite
1	Anforderungskriterien Außendienstmitarbeiter	42
2	Produktgruppen der Fa. R. Heintel GmbH nach Umsatz geordnet	49
3	Firma Martin, Produktgruppen nach Umsatz geordnet	57
4	Firma Unomedical, Produktgruppen nach Umsatz geordnet	58
5	Firma Vygon, Produktgruppen nach Umsatz geordnet	59
6	Kosten für einen Außendienstmitarbeiter	65
7	Produktgruppen alphabetisch geordnet Vergleich Fellner / Benchmark	66
8	Auswertung Kundenbefragung	78

12.2 Literaturliste

- Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft - 8. Auflage - Ludwigshafen, 2007
- Becker, Manfred: Personalentwicklung - 4. Auflage - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005
- Krämer, Michael: Grundlagen und Praxis Personalentwicklung - Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007
- Olfert, Klaus: Personalwirtschaft - 13. Auflage - Ludwigshafen: Kiehl, 2008
- Pufahl, Mario; Happe, Guido: Innovatives Vertriebsmanagement - 1. Auflage - Wiesbaden, 2004
- Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung - 2. Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2008
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - 18. Auflage - Frankfurt/Main, 2007
- Staehle, Wolfgang H.: Management - 8. Auflage - München: Vahlen, 1999
- Wegerich, Christine: Strategische Personalentwicklung in der Praxis - 1. Auflage - Weinheim, 2007

12.2.1 Quellen aus dem Internet

- <http://www.dale-carnegie.at/training/Leadership-Kommunikation-Rhetorik-Fuehrungstraining/>, verfügbar am 19.07.2009
- <http://www.dale-carnegie.at/training/Vertrieb-Sales-Verkaufstraining/>, verfügbar am 19.07.2009
- <http://www.heintel.at/cms/index.php?id=172&font=11&L=6>, verfügbar am 19.07.2009
- <http://www.tuev.at/start/browse/Webseiten/TUV%20Austria%20Akademie/TUV%20Akademie%20Alle%20Kurse/Medizintechnik>, verfügbar am 19.07.2009
- <http://www.vbc.at/8-Stufen-zum-Verkaufserfolg.61.0.html>, verfügbar am 19.07.2009
- <http://www.vbc.at/Selbst-und-Zeitmanagement.63.0.html>, verfügbar am 19.07.2009