

Verkaufstraining in digitalen Lernumgebungen

Umsetzung eines E-Learning-Kurses zum Training von Cross Selling

Barbara Brunner¹, Anica Grafl-Kekeiss²

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2024.i4.a1232>

Zusammenfassung

Digitale Lernumgebungen sind aus modernen Arbeitskontexten nicht mehr wegzudenken. In diesem Zusammenhang eröffnen sich auch neue Perspektiven für die Schulung von Vertriebskompetenzen. Um zukunftssträchtige Bereiche im Unternehmen effektiver bewerben zu können, wurde für eines der weltweit größten Unternehmen im Bereich Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung ein umfassender asynchroner E-Learning-Kurs erstellt. Der E-Learning-Kurs *Clouducate* verbindet die Vermittlung von Theoriewissen mit digitalen Elementen der Verkaufsschulung. Um Leistungen anderer Abteilungen effektiv vermarkten zu können, müssen diese Mitarbeiter*innen im Bereich Cross Selling geschult werden, wofür insbesondere digitale Rollenspiele eingesetzt wurden.

Stichwörter: E-Learning, Cross Selling, Verkaufsschulung, Rollenspiele

1 Einleitung

Die Wissensressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen eines Unternehmens besitzen einen maßgeblichen Einfluss auf dessen Erfolg (Scheer & Wachter, 2018). Eine der wichtigsten Verkaufsstrategien zur Umsatzsteigerung und langfristigen Kundenbindung stellt das sogenannte Cross Selling dar, welches die proaktive Vermarktung zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen an bestehende Kund*innen bezeichnet (Xu et al., 2023). Die Umsetzung

¹ Fachhochschule Burgenland, Campus 1, 7000 Eisenstadt
E-Mail: 2210364030@fh-burgenland.at

² Fachhochschule Burgenland, Campus 1, 7000 Eisenstadt
E-Mail: 2210364028@fh-burgenland.at

von Cross Selling erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der Vertriebsprinzipien und eine geschickte Anwendung von Verkaufstechniken, weswegen dies im Rahmen eines Vertriebstrainings geschult werden sollte. Das Projekt *Clouducate* integriert digitale Elemente der Verkaufsschulung in einen E-Learning-Kurs, um die Vertriebskompetenzen aller Mitarbeiter*innen eines großen internationalen Beratungsunternehmens zu schulen. Im Rahmen von Kund*innengesprächen sollen alle Mitarbeiter*innen – auch diejenigen ohne Vertriebserfahrung – Verkaufsmöglichkeiten von Leistungen und Produkten anderer Abteilungen erkennen und nutzen können.

Um auf eine fundierte theoretische Grundlage für die Gestaltung entsprechender Lernressourcen zurückgreifen zu können, wurde zunächst die Frage nach den Möglichkeiten und Chancen digitaler Lernumgebungen im Kontext des Cross Selling im Rahmen einer systematischen Literaturrecherche untersucht.

2 Grundlagen

2.1 Cross Selling

Der Begriff Cross Selling bezeichnet eine wichtige Vertriebsstrategie, welche die Gewinnmaximierung durch die Entwicklung zusätzlicher Verkaufspotenziale anstrebt. Schawel und Billing (2018) definieren Cross Selling als „die Ausnutzung des Umsatz- und Profitpotentials existierender Kunden/-segmente durch den Vertrieb zusätzlicher Produkte und Services, die bisher durch die Kunden/-segmente nicht bezogen wurden.“ (S. 85). Es ist insbesondere für Unternehmen relevant, in welchen bereits bestehende Kund*innenverbindungen die Möglichkeit für zusätzliche Verkäufe von ergänzenden Produkten und Dienstleistungen aus dem Portfolio bieten (Schawel & Billing 2018). Xu, Loi, Chow und Lin (2023) identifizieren es als eine der wichtigsten Vertriebsstrategien zur Umsatzsteigerung und weisen insbesondere auf die Rolle der Mitarbeiter*innen hin, welche während des Verkaufsgesprächs zusätzliche Produkte oder Leistungen vorschlagen. Homburg, Böhler und Hohenberg (2020) fügen der bestehenden Definition den Aspekt des Verantwortungsbereichs hinzu: Die Produkte oder Leistungen, die verkauft werden, werden vom Unternehmen zwar ebenfalls angeboten, gehen jedoch über den Verantwortungsbereich der verkaufenden oder beratenden Mitarbeiter*innen heraus. Während Cross Selling zumeist von Vertriebsmitarbeiter*innen betrieben wird, werden auch immer wieder Mitarbeiter*innen mit intensivem Kund*innenkontakt, welche keine Vertriebserfahrung haben, dazu angehalten. In diesem Fall erfordert effektives Cross Selling, dass Kund*innenberater*innen zu Verkäufer*innen werden und hierfür entsprechend geschult werden müssen (Minal et al., 2021).

Abgesehen von der Gewinnmaximierung schafft Cross Selling die Möglichkeit, mehr Informationen über die Bedürfnisse und Vorlieben der Kund*innen zu erfahren; ein

Wissen, das in zukünftigen Marketingstrategien umgesetzt werden kann (Kamakura, 2007). Zudem bietet es die Chance, Kund*innen über das breite Leistungsangebot eines Unternehmens und die Relevanz sowie den Nutzen dieser Leistungen zu informieren (Li et al., 2011). Dies ist insbesondere für zukunftssträchtige Unternehmensbereiche relevant, die vermehrt priorisiert werden sollen.

2.2 Digitale Lernumgebungen

Roth (2022, S. 112) definiert eine digitale Lernumgebung als eine Lernumgebung mit computer-basierten Elementen, wobei verschiedene Abstufungen von „digital angereichert“ bis „vollständig digital realisiert“ bestehen können. Wie auch bei analogen Lernumgebungen, müssen digitale Lernumgebungen genau an die Anforderungen der Lernenden und den Lerninhalt angepasst werden, um ein zielgerichtetes Lernangebot zu gewährleisten (Arnold et al., 2018).

3 E-Learning-Elemente zum Training von Cross Selling

Digitale Lernumgebungen für Vertriebstrainings bieten eine facettenreiche Palette an Gestaltungsmöglichkeiten, die es ermöglichen, Lerninhalte effektiv und zielgerichtet zu vermitteln. Die Vielfalt erstreckt sich über verschiedene Formate wie Online-Webinare, Video-on-Demand und Videokonferenzen (Lassk et al., 2012). Diese digitalen Formate bieten den Vorteil, dass sie zu erheblich geringeren Kosten durchgeführt werden können, da Reise- und Raumkosten entfallen. Ein entscheidender Faktor für die Attraktivität digitaler Lernumgebungen liegt in der kosteneffizienten Erstellung hochwertiger Inhalte. Die Bereitstellung von praxisnahen Beispielen in Form von Videos ermöglicht nicht nur eine authentische Darstellung von Verkaufssituationen, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, die Schulungsinhalte bedarfsorientiert und flexibel zu gestalten. Somit trägt die Diversität digitaler Lehrformate dazu bei, effiziente und kosteneffektive Vertriebstrainings zu realisieren (Akhtar et al., 2018).

3.1 Digitale Rollenspiele

3.1.1 Begriffsbestimmung

Zum besseren Verständnis werden die Begriffsfelder Rollenspiel, Simulation und Game zunächst abgegrenzt. Simulationen bezeichnen die Nachbildung realer Situationen, welche oft vereinfacht dargestellt sind, um bestimmte Grundkonzepte darzustellen (Willis et al., 2011; Chernikova et al., 2020). Simulationen stellen ein äußerst effektives Instrument dar, das den Erwerb komplexer Fähigkeiten in diversen Bereichen unterstützt. Dabei erleichtern unterschiedliche Formen von Unterstützungsstrukturen die Entwicklung von Wissen und

Fähigkeiten auf verschiedenen Ebenen (Chernikova et al., 2020). Im Gegensatz dazu nehmen die Lernenden bei Rollenspielen bestimmte Rollen ein, um innerhalb von realistischen Szenarien praktische Fähigkeiten zu entwickeln. Die Lernenden schlüpfen dabei in vordefinierte Rollen, jedoch können die Details der Rolle von den Lernenden selbst konstruiert werden (Willis et al., 2011). Sie müssen aktiv in die Handlung eingreifen und auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren. Diese Methode fördert nicht nur die praktische Anwendung von theoretischem Wissen, sondern ermöglicht auch ein tieferes Verständnis für unterschiedliche Perspektiven und Rollen in spezifischen Kontexten. In Bildungskontexten werden Rollenspiele oft genutzt, um soziale Interaktionen, Kommunikationsfähigkeiten und Entscheidungsfindung zu verbessern (Willis et al., 2011).

Beide Begriffe unterscheiden sich von dem Begriff des Games. Hierbei handelt es sich um künstlich konstruierte Situationen mit vorgegebenen Regeln, welche nach Spielende einen Gewinn in Aussicht stellen. Lernspiele können für verschiedene Ziele entwickelt werden, jedoch handelt es sich üblicherweise um künstliche Herausforderungen und es gibt im Gegensatz zur Simulation kein reales Problem zu lösen (Willis et al., 2011).

3.1.2 Digitale Rollenspiele für das Verkaufstraining

Erfahrungsbasiertes Lernen stellt einen der effektivsten Wege dar, Vertriebsfähigkeiten zu trainieren, da es den Lernenden ermöglicht, reale Situationen zu erleben und in einem geschützten Umfeld zu üben. Rollenspiele und Simulationen sind dabei bewährte Methoden von erfahrungsbasiertem Lernen (Torres et al., 2020). Ein aktiver, experimenteller Kontext wie Rollenspiele trägt maßgeblich zur Effektivität des Lernens bei, indem er den Lernenden ermöglicht, theoretisches Wissen in praktischen Situationen anzuwenden (Willis et al., 2011). Kommunikationsfähigkeiten, die im Vertriebskontext entscheidend sind, können gezielt durch den Einsatz von Rollenspielen geschult werden, um die Anzahl an erfolgreichen Verkaufsabschlüssen zu erhöhen. Technologische Mittel bieten die Möglichkeit, diese erfahrungsbasierten Methoden effizient umzusetzen und den Lernenden eine interaktive und praxisnahe Lernumgebung zu bieten (Torres et al., 2020). Durch den Einsatz neuer Technologien wird die Erfahrung realistischer gestaltet. In synchronen digitalen Rollenspielen müssen Lernende sofort auf verschiedene Szenarien reagieren, was eine unmittelbare Anwendung ihres Wissens erfordert. Asynchrone Rollenspiele hingegen bieten den Vorteil, dass Lernende mehr Zeit für eingehende Überlegungen und Reflexion haben. Die Integration einfallreicher und realistischer Aufgaben fördert ein tiefes Eintauchen der Lernenden in die Szenarien, was zu einer effektiven Wissensaneignung führt. Im Vergleich zu Face-to-face-Rollenspielen bieten digitale Rollenspiele klare Vorteile, darunter die Möglichkeit der Anonymität. Diese Anonymität ist besonders hilfreich für schüchterne oder eingeschüchterte Teilnehmer*innen, die so in einem geschützten Raum agieren können (Willis et al. 2011). Ebenso bieten digitale Rollenspiele die Möglichkeit, das Lernen zu beschleunigen. Die Arbeitserfahrung wird komprimiert, was dazu führen kann, dass das Erlangen von Fähigkeiten,

das im realen Umfeld Monate oder Jahre dauern könnte, effizienter erfolgt (Clark, 2013). Die Verfügbarkeit fortschrittlicher Autorentools erleichtert zudem die Erstellung und Implementierung dieser Lernumgebungen, was den Einsatz dieser Lehrmethode weiter begünstigt (Clark, 2013).

Als eine Art von digitalem Rollenspiel stellt szenariobasiertes E-Learning eine effektive Methode dar, strategische Aufgaben wie Cross Selling zu trainieren (Clark, 2013). Strategische Aufgaben können nicht in einzelne unveränderliche Schritte gegliedert werden, sondern erfordern ein tieferes Verständnis, um das Verhalten an die jeweilige Situation anpassen zu können (Clark, 2013). Der Ansatz des szenariobasierten E-Learnings versteht sich als induktiv – das heißt, es priorisiert den Aufbau von Wissen durch die Progression von immer komplexer werdenden Erfahrungen. Dieser Lernprozess erfolgt durch aktives Handeln der Lernenden, die in der Auseinandersetzung mit konkreten Situationen oder Problemen selbstständig Muster erkennen und abstrakte Konzepte ableiten. Die aufbauende Gestaltung von Szenarien, angefangen von leicht bis schwierig, ermöglicht eine ideale Sequenzierung und Strukturierung des Lernprozesses. Die direkte Anwendung des erworbenen Wissens in Praxisszenarien verhindert Transferprobleme und ermöglicht eine nahtlose Übertragung von gelernten Informationen zu aktivem Handlungswissen (Clark, 2013). Das szenariobasierte E-Learning betrachtet Fehler anders als typische direktive Ansätze, denn sie werden nicht nur als negative Abweichungen betrachtet, die schnellstens korrigiert oder vermieden werden müssen. Stattdessen werden Fehler als wertvolle Gelegenheiten zum Lernen angesehen. Diese Perspektive eröffnet die Möglichkeit, aus Fehlern konstruktive Erkenntnisse zu gewinnen und fördert eine positive Lernkultur, in der Fehler als integraler Bestandteil des Lernprozesses betrachtet werden (Clark, 2013). Eine weitere Schlüsselkomponente ist die kontinuierliche Reflexion über die gewonnenen Erkenntnisse, die es den Lernenden ermöglicht, tiefere Einsichten zu entwickeln und das erworbene Wissen besser zu internalisieren. Somit wird das Lernen zu einem dynamischen Prozess, der die Eigeninitiative und kognitive Beteiligung der Lernenden in den Vordergrund stellt (Clark, 2013).

Im Gegensatz zu anderen induktiven Ansätzen bieten szenariobasierte E-Learnings unterschiedliche Ressourcen wie virtuelle Coaches und Tutorials an, die den Lernenden unterstützende Hilfestellungen bieten, was zusätzlich zum Lernerfolg beitragen kann (Clark, 2013). Hierbei spielt das Interface- und Navigationsdesign eine bedeutende Rolle, um eine klare und zugängliche Benutzeroberfläche zu schaffen. Ein durchdachtes Design fördert eine reibungslose Navigation durch die verschiedenen Szenarien und gewährleistet eine effektive Anleitung der Lernenden während ihres E-Lernprozesses (Clark, 2013).

3.2 VR-Umgebungen

Auch Virtual Reality (VR)-Umgebungen können zum Training von Cross Selling eingesetzt werden. VR-Rollenspiele sind besonders effektiv für das Training sozialer Fähigkeiten und wurde bereits erfolgreich in Schulungen für Vertrieb und Kundenservice eingesetzt (Johnson,

2015). Ein wesentlicher Vorteil besteht darin, dass VR-Trainings keine Reisekosten verursachen und weniger Abwesenheitszeiten erfordern, insbesondere im Vergleich zu Workshops, die an entfernten Standorten stattfinden. Die Möglichkeit, VR-Anwendungen jederzeit und mehrmals zu durchlaufen, gewährleistet eine konsistente und wiederholbare Schulung. Die Flexibilität von Zeit und Ort ermöglicht es den Lernenden, ihre Schulungen an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Weiters führt der immersive Charakter von VR zu einem besseren Merkeffekt, da die Lernenden die Inhalte in realistischen Szenarien erleben und dadurch eine tiefere Verankerung im Gedächtnis erfolgt. Eine höhere Motivation ergibt sich aus der Interaktivität und dem realitätsnahen Erleben der Lehrinhalte. VR ist zudem für verschiedene kulturelle Kontexte geeignet und fördert bei mehreren Teilnehmer*innen pro Setting besseres Teamwork und Kommunikation. Das immersive Erleben von Situationen im VR-Setting ermöglicht den Lernenden, die Szenarien nicht nur zu sehen, sondern auch zu fühlen (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Im Bereich des Verkaufstrainings ermöglicht VR das realitätsnahe Üben von Produktdemonstrationen und Verkaufsverhandlungen mit virtuellen Kund*innen. Diese intensive und überzeugende Realitätssimulation fördert ein praxisnahes Lernen, da die Lernenden direkt in realistische Verkaufssituationen eintauchen können. Durch das unmittelbare Erleben und Handeln in einem authentischen Umfeld können Vertriebsmitarbeiter*innen ihre Fähigkeiten und Techniken verbessern, wodurch sich die Effektivität des Verkaufstrainings deutlich steigern lässt (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Diese Trainingsmethoden haben zudem das Potenzial das Selbstvertrauens der Mitarbeiter*innen zu verbessern, indem sie ihnen die Möglichkeit geben, mehr Erfahrung in gefahrlosen virtuellen Szenarien zu sammeln. Insbesondere für Vertriebsmitarbeiter*innen bietet VR die Möglichkeit, Präsentationen in einem sicheren und nicht stressigen Umfeld zu üben, was zu einer besseren Vorbereitung und Selbstsicherheit bei realen Kund*innensituationen führen kann (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Die Virtuellen Vermittler*innen, die im Rahmen dieser VR-Trainings in Erscheinung treten, spielen ebenso eine entscheidende Rolle im Lernprozess, da sie während virtueller Einheiten wertvolles Feedback geben können. Diese interaktive Rückmeldung trägt dazu bei, dass die Lernenden ihre Fähigkeiten verbessern können, indem sie unmittelbare Anleitungen und Unterstützung erhalten (Johnson, 2015). Hier sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass Zak und Oppl (2022) den Einsatz von Feedback innerhalb virtueller Simulationen differenziert sehen. Feedback durch eine VR-Person innerhalb einer VR-Simulation kann zu einer übermäßigen kognitiven Belastung führen. Daher ist es oft effektiver, das Feedback außerhalb der Simulation, beispielsweise nach deren Abschluss, zu präsentieren, um den Lernenden eine klarere und weniger überfordernde Rückmeldung zu ermöglichen. Eigenschaften von Virtuellen Vermittler*innen, die einen positiven Lerneffekt erzielen, sind die Anwendung von personalisierter Sprache und Slang, Höflichkeit und motivierende Formulierungen (Sinatra et al., 2021).

3.3 Gamification

Die Einbindung einzelner spielerischer Elemente in einen anderen Kontext wird als Gamification bezeichnet. Hierbei besteht das Ziel darin, eine Aktivität oder einen Prozess zu gamifizieren, um ein bestimmtes Resultat zu erzielen oder einen Prozess zu verbessern. Die Einbindung der Spieler*innen durch das Spiel selbst ist ein zentraler Aspekt (González-González & Navarro-Adelantado, 2021). Immer mehr Gamification-Möglichkeiten werden in Lernplattformen und Autor*innentools integriert und auch in der Fort- und Weiterbildung von Erwachsenen wird Gamification eingesetzt. Insbesondere zur Steigerung der Motivation der Lernenden wird dieser Ansatz verfolgt (Piñero et al., 2022).

Gamification bietet vielfältige Chancen und Möglichkeiten im Bereich der Schulung von Mitarbeitenden im Bereich Vertrieb. Eine Studie von Rocha, Pereira und Pacheco (2020) untersuchte die Wirksamkeit eines Verkaufssimulations-Spiels als Strategie zur Reduzierung von Vertriebsproblemen in Unternehmen. Die Ergebnisse zeigten signifikante Verbesserungen hinsichtlich Produktwissen und Verkaufsabschlüssen nach der Einführung von gamifizierten Online-Elementen mit motivierenden Komponenten und sofortigem Feedback. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden stieg von 70% auf beeindruckende 95%, begleitet von einer erhöhten Teilnehmer*innenzahl und gesteigerter Motivation des Verkaufspersonals. Darüber hinaus hebt die Studie die allgemeinen Vorteile von Gamification für Trainingsaktivitäten hervor, darunter die höhere Attraktivität des Lerninhalts, gesteigerte Motivation und Interesse sowie die Simulation realistischer Business-Szenarien. Anwendungsmöglichkeiten erstrecken sich dabei von der Steigerung der Verkaufsfähigkeiten bis zur Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse. Gamification eröffnet somit nicht nur effektive Wege zur Wissensvermittlung, sondern fördert auch die aktive Beteiligung und Motivation der Lernenden.

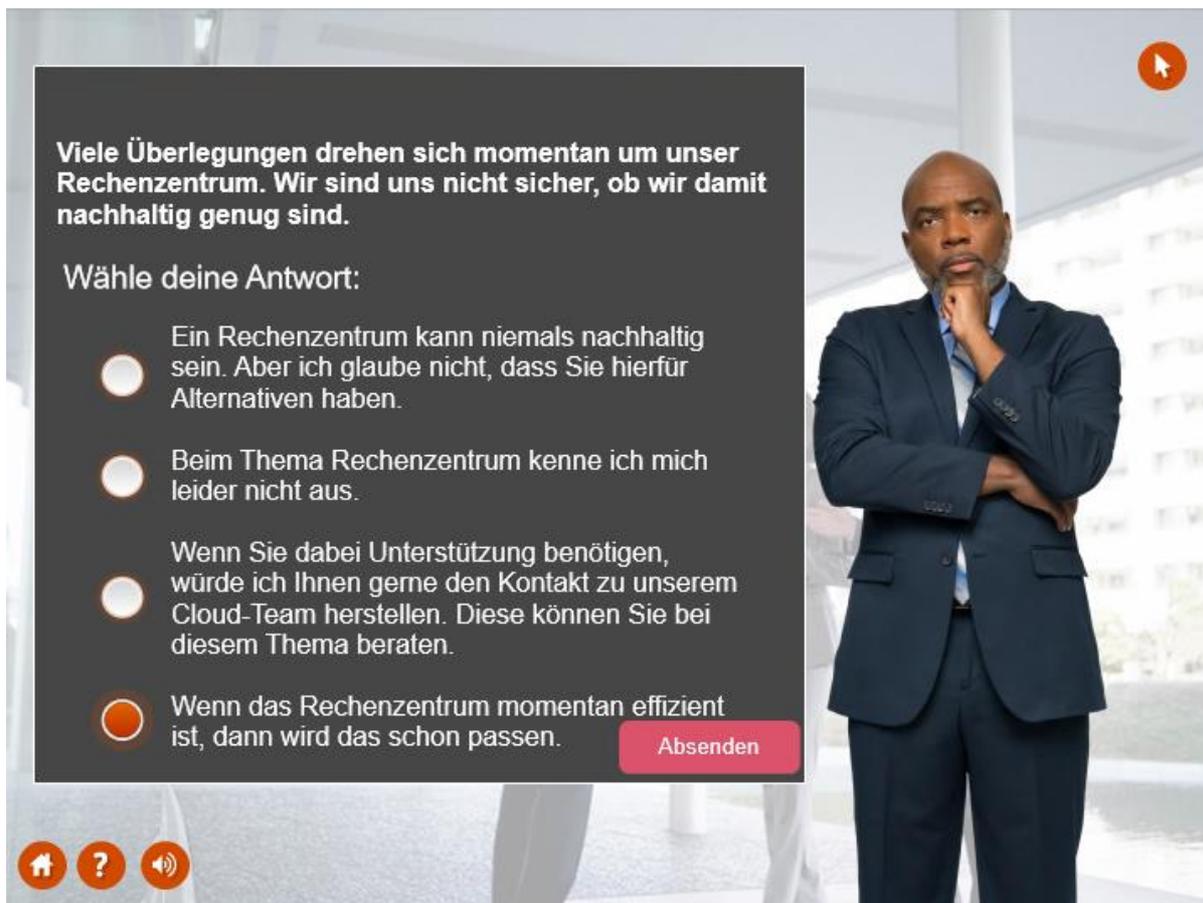


Abbildung 1: Digitales Rollenspiel-Element in *Clouducate* (Brunner & Grafl-Kekeiss, 2024).

4 Das Projekt *Clouducate*

Clouducate ist ein Projekt, welches zwei Studierende des Studiengangs E-Learning und Wissensmanagement der FH Burgenland für eines der weltweit größten, international tätigen Beratungsunternehmen umsetzen. Als zukunftssträchtige Bereiche sollen Beratungsleistungen aus dem Bereich Cybersecurity sowie Cloud Services im Unternehmen priorisiert und den Mitarbeiter*innen nähergebracht werden. Um dies umzusetzen, soll ein niederschwelliger E-Learning-Kurs für Mitarbeiter*innen eines internationalen Beratungsunternehmens angeboten werden, welcher die Lernenden bei ihrem aktuellen Wissensstand abholt. Aufgrund der Heterogenität der Zielgruppe wurde ein asynchron auszuführender E-Learning-Kurs entwickelt, der von verschiedenen Geräten abgerufen werden kann und welcher sich zudem an verschiedene Lernvorlieben anpassen lässt. Der Kurs soll die Vermittlung von Theoriewissen mit digitalen Elementen der Verkaufsschulungen verbinden, um die Mitarbeiter*innen im Cross Selling der Angebote aus den Bereichen Cybersecurity sowie Cloud Services zu schulen.

4.1 Projektablauf

In Phase eins erfolgte die Einarbeitung der Studierenden in umfangreiches Informationsmaterial, welches vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt wurde. Auf Basis dieses Materials wurden in der Konzeptionsphase die Lernziele abgeleitet und daraus die Kursstruktur entwickelt. In der darauffolgenden Phase zwei wurde das Kurskonzept zunächst im Rahmen eines Grobkonzeptes und anschließend im Rahmen eines Feinkonzeptes ausgearbeitet, welches in Abstimmung mit allen Beteiligten angenommen wurde. Hierbei lag der Fokus auf der zielgruppengerechten Aufarbeitung des Materials sowie einer niederschweligen Einbindung von digitalen Elementen der Verkaufsschulung. Hierbei wurde auf die Ergebnisse aus der Literaturrecherche zurückgegriffen, die als theoretische Grundlage für die Konzeption dienten. Nach erfolgreicher Abstimmung begann die Umsetzungsphase zunächst mit der Realisierung eines allgemeinen Moduls des E-Learning-Kurses, das Lernziele und Informationen zur Kursnavigation umfasst. Für die Umsetzung wurde die Software Articulate Storyline verwendet. Die Umsetzung der Module 1 und 2 erfolgte anschließend, begleitet von einer kontinuierlichen Feedbackschleife, um Anpassungen vorzunehmen und eine den Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechende Umsetzung zu gewährleisten. Abschließend erfolgten die Umsetzung des Kursabschlusses sowie die Vergabe von Badges als Anerkennung für die erfolgreiche Teilnahme. Mit Articulate Storyline gelang uns eine Umsetzung, die Wissensvermittlung mit interaktiven Aktivitäten wie Zuordnungsübungen und Rollenspielen verbindet. Nach der Umsetzungsphase wurde auf den gesamten E-Learning-Kurs Feedback vom Auftraggeber erhalten, welches eingepflegt wurde, um die letzten Unstimmigkeiten auszubügeln. Das Praxisprojekt zeichnete sich durch einen strukturierten Projektablauf aus. Durch annähernd wöchentliche Projekttreffen wurde eine kontinuierliche Kommunikation und Abstimmung ermöglicht.

4.2 Projektaufbau

Der fertige E-Learning-Kurs besteht aus den zwei Hauptmodulen Cybersecurity und Cloud sowie einem zusätzlichen Modul Null mit allgemeinen Informationen, welche bei Bedarf übersprungen werden können. Insgesamt besteht der fertige Kurs aus über 80 interaktiven Folien mit optionaler Sprachausgabe. Zu den Elementen des Kurses gehören digitale Rollenspiele als Bestandteile eines digitalen Salestrainings, interaktive Softwaresimulationen, interaktive Übungen mit aktiver Beteiligung der Lernenden, sowie eine visuell ansprechende Aufbereitung der Inhalte durch Nutzerinteraktionen, wie beispielsweise das Aufdecken von Kacheln. Die multimediale Gestaltung des Kurses beinhaltet eine (optionale) Audioausgabe. Dies ermöglicht die flexible Anpassung an Nutzervorlieben durch Wissensübertragung wahlweise in Audio- oder in Textform. Zur weiteren Motivation der Lernenden wird das Erreichen von Badges als Anreiz integriert.

5 Praktische Anwendung der Ergebnisse aus der Literatur

Um sicherzustellen, dass die Lernenden effektiv durch den E-Learning-Kurs navigieren können, wurden klare anleitende Elemente in den Kurs integriert. Zudem wurde auf die Integration von zu vielen multimedialen Elementen pro Folie verzichtet, um zu verhindern, dass es zu einer kognitiven Überbelastung kommt, die den Lernprozess behindert.

Aus der Literatur lässt sich ableiten, dass insbesondere digitale Rollenspiele sehr gut zum Training von Cross Selling in digitalen Lernumgebungen geeignet sind. Im Rahmen dieses E-Learning-Kurses wurde jeweils am Ende der beiden Hauptmodule ein praxisorientierter Übungsteil integriert, bei welchem die Lernenden im Rahmen eines digitalen Rollenspiels Gespräche mit Kund*innen simulieren können. Die Eigeninitiative und kognitive Beteiligung der Lernenden stehen im Vordergrund, sodass ein tieferes Verständnis der Lerninhalte erreicht werden kann. Daher können die Lernenden bei jedem der Module aus drei verschiedenen Rollenspielen mit einem jeweils unterschiedlichen Charakter wählen. Zudem können sie frei entscheiden, ob sie nach Abschluss des Rollenspiels mit den anderen Charakteroptionen weiterüben wollen. Die Authentizität der Szenarien ist entscheidend für einen effektiven Wissenserwerb, weswegen der Dialog der Rollenspiele gut durchdacht und mit informellen Sprachelementen ausgeschmückt wurde. Die verfügbaren Rollen sind von bekannten Gesprächssituationen und Erfahrungsberichten abgeleitet und spiegeln reale Rollen im Geschäftsumfeld der Lernenden wider. Eine Grenze erfuhr die Authentizität des Rollenspiels jedoch durch die Verwendung des Autorentools Articulate Storyline, welches keine umfassende Unterstützung für komplexe Szenarien bietet. Die Automatischen Quizvorlagen haben für diesen Anwendungsfall weder die optimalen Vorlagen geliefert noch haben diese problemlos funktioniert. Daher wurden eigene Vorlagen generiert und mit passenden Triggern ausgestattet. Diese Vorgehensweise ist sehr zeitaufwändig, kann jedoch für zukünftige Projekte wiederverwendet werden. Angelehnt an das Konzept der szenariobasierten E-Learnings, bieten die Rollenspiele den Lernenden die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen und Korrekturen vorzunehmen. Die Einbettung von digitalen Rollenspielen in eine VR-Umgebung war aufgrund zeitlicher, budgetärer und technischer Beschränkungen nicht möglich.

Zudem ist aus der Literatur gesichert, dass die Integration von Gamification-Elementen zu einer erhöhten Motivation und gesteigerter aktiver Teilnahme der Lernenden beitragen kann. Im Rahmen des Projekts *Clouducate* wurde ein E-Learning-Kurs mit gamifizierten Elementen gestaltet. So ist es den Lernenden möglich, nach erfolgreichem Abschluss der Module personalisierte Badges als Auszeichnung herunterzuladen. Bei der Einführung weiterer Kurse nach diesem Schema können die Lernenden eine Badge-Sammlung anlegen.

Das Projektteam hat sich außerdem intensiv mit der Auswahl der richtigen Sprache beschäftigt, um eine motivierende Lernumgebung zu schaffen. Es wurde großer Wert daraufgelegt, ein ausgewogenes Maß zwischen Einfachheit und fachlicher Korrektheit zu

finden. Da die Zielgruppe des E-Learning-Kurses hauptsächlich aus fachfremden Lernenden besteht, war es entscheidend, die Inhalte verständlich und zugänglich zu gestalten. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, die richtige fachliche Terminologie zu verwenden, um die Glaubwürdigkeit und Professionalität zu wahren, die in diesem gehobenen beruflichen Umfeld wichtig sind. Diese sorgfältige Balance zwischen Einfachheit und Fachsprache trägt dazu bei, die Lernenden effektiv zu erreichen und gleichzeitig den hohen Ansprüchen des Fachgebietes gerecht zu werden.

Um die Motivation und aktive Beteiligung der Lernenden weiter zu erhöhen, wurden vielfältige interaktive Lernformate eingesetzt. So wurden mehrere Lernspiele konstruiert, wobei es sich konkret um Zuordnungsübungen und Sortierübungen handelt. Auch die Vermittlung des Theoriewissens wurde in ansprechender und abwechslungsreicher Form angelegt; so müssen die Lernenden beispielsweise durch klicken Kacheln umdrehen oder Elemente mit der Maus auswählen.

Um das erfahrungsbasierte Lernen abzurunden, wurde schließlich auch eine Software-Simulation in den Kurs integriert. Die Lernenden folgen einem interaktiven Video, in welchem sie Elemente durch Klicken auswählen können. Dies resultiert in einem sehr realitätsnahen Ablauf, bei welchem Lernende einen Prozess verstehen, welchen sie Kund*innen anschließend näherbringen können.

Im Rahmen des eLearning-Kurses wurde bewusst auf einen Prüfungscharakter verzichtet, um eine Lernumgebung zu schaffen, die auf Versuch und Irrtum basiert. Statt Punkte zu vergeben oder die Lernenden durch *Nicht-Weiterkommen* bei Fehlern zu bestrafen, ermöglicht dieser Ansatz ein stressfreies Lernen, bei dem die Teilnehmenden freiwillig und ohne Druck agieren können. Diese Herangehensweise fördert das selbstständige Entdecken und Experimentieren, was eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Lernstoff und ein besseres Verständnis der Inhalte begünstigt. Indem die Lernenden ermutigt werden, selbst Lösungen zu finden und Konzepte auszuprobieren, statt sich auf die Bewertung zu konzentrieren, entwickeln sie ein stärkeres Gefühl für Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit. Dieser explorative Lernansatz trägt dazu bei, das Interesse und die Motivation aufrechtzuerhalten und ermöglicht eine effektivere und nachhaltigere Wissensaneignung.

6 Fazit

Das Projekt *Clouducate* ist ein E-Learning-Kurs, der auf digitale Elemente der Verkaufsschulung setzt, um Mitarbeiter*innen eines internationalen Beratungsunternehmens im Bereich Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung im Cross Selling zu schulen.

Die grundlegenden Erkenntnisse aus der Literatur über Cross Selling sowie die Möglichkeiten, die digitale Lernumgebungen in diesem Bereich eröffnen, wurden in der praktischen Umsetzung von *Clouducate* integriert. Das Projektteam hat damit die Umsetzung zahlreicher

innovativer Ansätze verfolgt, um ein effektives und ansprechendes Lernerlebnis zu schaffen. Durch die Integration klarer anleitender Elemente wurde sichergestellt, dass die Lernenden den E-Learning-Kurs effektiv durchlaufen können, ohne durch übermäßige multimediale Elemente überfordert zu sein. Die Entscheidung, kognitive Überbelastung zu vermeiden, erwies sich als wesentlich für den Lernerfolg.

Die Verbindung von digital aufbereitetem Theoriewissen mit Vertriebstraining-Elementen ermöglicht es den Lernenden, praxisnahes Wissen zu erwerben und ihre Cross Selling-Fähigkeiten zu verbessern.

Insgesamt zeigt die erfolgreiche Umsetzung von Clouducate, dass die Integration von Rollenspiel-Elementen und Gamification-Elemente wie personalisierte Badges in digitalen Lernumgebungen einen vielversprechenden Ansatz für die Schulung von Cross Selling-Fähigkeiten darstellt. Der Verzicht auf einen Prüfungscharakter und die Förderung eines stressfreien Lernklimas trugen entscheidend zu einer effektiven und nachhaltigen Wissensaneignung bei, wodurch das Projekt als erfolgreich betrachtet werden kann.

Literatur

- Arnold, P., Kilian, E., Thilloßen, A. & Zimmer, G. (2018). *Handbuch E-Learning: Lehren und Lernen mit digitalen Medien* (5. Auflage). WBV.
- Akhtar, S., Liu, Y. & Zheng, Y. (2018). Is E-Learning that important? SMEs Training and Economic Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol 8 (4), S. 278–293.
<https://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/view/14066/pdf>
- Chernikova, O., Heitzmann, N., Stadler, M., Holzberger, D., Seidel, T. & Fischer, F. (2020). Simulation-Based Learning in Higher Education: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 90(4), S. 499–541.
<https://doi.org/10.3102/0034654320933544>
- Clark, R.C. (2013). *Scenario-based e-learning. Evidence-based guidelines for online workforce learning*. Pfeiffer.
- González-González, C.,S. & Navarro-Adelantado, V. (2021). The limits of gamification. *Convergence*, 27(3), S. 787–804. <https://doi.org/10.1177/1354856520984743>
- Homburg, C., Böhler, S. & Hohenberg, S. (2020). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 37 (1), S. 56–73.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.04.002>
- Johnson, W.L. (2015). Constructing Virtual Role-Play Simulations. In R. Sottolare, A. Graesser, X. Hu & K. Brawner (Hrsg.), *Design Recommendations for Adaptive Intelligent Tutoring Systems. Authoring Tools and Expert Modeling Techniques*, Vol 3 (1), S.211–225. US Army Research Laboratory.
- Kamakura, W. A. (2007). Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6 (No. 3/4), S. 41–58. https://doi.org/10.1300/J366v06n03_03
- Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F. & Di Mascio, R. (2012). The Future of Sales Training: Challenges and related research questions. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), S. 141–154.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320112>
- Li, S., Sun, B. & Montgomery, A.L. (2011). Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), S. 683–700. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.4.683>
- Minal, S., Guha, S. & Shrivastava, U. (2021) Customer Satisfaction Tool: Cross-Selling. *Modern Perspectives in Economics, Business and Management*, Vol. 7, S. 14–19.
<https://doi.org/10.9734/bpi/mpebm/v7/4010F>
- Piñero Charlo, J. C., Costado Dios, M. T., Carmona Medeiro, E. & Lloret, F. (Hrsg.). (2022). *Trends on Educational Gamification: Challenges and Learning Opportunities*. MDPI - Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/books978-3-0365-3539-5>
- Rocha, E.M., Pereira, G.M. & Pacheco, D.A.d.J. (2020). The role of the predictive gamification to increase the sales performance: a novel business approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 (5), S. 817–833. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0005>
- Roth, J. (2022). Digitale Lernumgebungen – Konzepte, Forschungsergebnisse und Unterrichtspraxis. In G. Pinkernell, F. Reinhold, F. Schacht & D. Walter (Hrsg.), *Digitales Lehren und Lernen von Mathematik in der Schule. Aktuelle Forschungsbefunde im Überblick* (S. 109–136). Springer.

- Schawel, C. & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18917-4>
- Scheer, A.W. & Wachter, C. (2018). Digitale Bildungslandschaften. Arbeiten und Lernen als zwei Seiten der Medaille in modernen Wissensgesellschaften. In J. Knopf, A. Ladel & A. Weinberger (Hrsg.), *Digitalisierung und Bildung* (S. 81–88). Springer.
- Sinatra, A.M., Pollard, K.A., Files, B.T., Oiknine, A.H., Ericson, M. & Khooshabeh, P. (2021). Social fidelity in virtual agents: Impacts on presence and learning. *Computers in Human Behavior*, Vol. 114.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106562>
- Torres, H.A., Chiappe, A. & Segovia, Y. (2020). *Sales training and ICT: a literature review*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 52 (1), S. 65–80. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0065>
- Upadhyay, A.K. & Khandelwal, K. (2018). Virtual reality: adding immersive dimension to sales training. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 (4), S. 42–45. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0014>
- Willis, S., Leigh, E. & Ip, A. (2011.) *The power of role-based e-learning. Designing and Moderating Online Role Play*. Routledge.
- Xu, A.J., Loi, R., Chow, C.W.C. & Lin, V.S.Z. (2023). Driving Retail Cross-Selling. *Journal of Service Research*, Vol. 26 (2), S. 212–232. <https://doi.org/10.1177/10946705221087399>
- Zak K. & Oppl, S. (2022). Der Einsatz von Virtual-Reality Lernszenarien für Softskills-Trainings. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. 59(1), S. 142–58. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00784-2>