

Günter Thönes
Peter Ruffert

sind lizenzierte DNLA-Premium-Partner und als Trainer und Coaches bei Banken und im Finanzvertrieb tätig.

Ganzheitliche Kundenberatung und wirtschaftliche Zielvorgabe

Bankberater zwischen ganzheitlichem Anspruch und Vertriebsdruck

Aus der Bankenkrise ist längst eine „Beratungskrise“ geworden. Zeitaufwendige und umständliche Regelungen und Dokumentationspflichten auf der einen Seite sowie anspruchsvolle Umsatzziele auf der anderen machen Kundenberatern das Leben schwer. Wie können sie mit diesem Druck umgehen und das krisenbedingt angeschlagene Vertrauen der Kunden wiedergewinnen? Und wie können personalverantwortliche Vorstände ihre Kundenberater so unterstützen, dass sie eine rechtssichere, ganzheitliche Beratung für den Kunden und gute Vertriebsleistung gleichzeitig erbringen? Einer der wichtigen Qualitätsansprüche an den Berater ist dabei die Selbst- und Sozialkompetenz. Denn sie ist ein Motor des vertrieblichen Erfolgs. DNLA ist ein Expertensystem, mit dem sich genau diese Kompetenzen von Menschen im Beruf messen lassen. Die ausführliche Analyse ermöglicht konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen. Eine Reihe von Sparkassen arbeiten bereits mit diesem System.

Ganzheitliche Beratung, schon länger der Qualitätsanspruch vieler Banken, soll bestehende Interessenkonflikte lösen. Mit Organisationshilfen und Empfehlungen zum methodischen Vorgehen versuchen Finanzinstitute flächendeckend den Spagat zwischen Gesetz und Umsatz zu meistern. Der Umgang mit dem Kunden stellt allerdings heute deutlich höhere Anforderungen an den Berater. Er soll gut organisiert, selbstbewusst und immer wieder neu motiviert die

Kundenakquisition angehen. Im Kundengespräch muss er Vertrauen herstellen können, damit der Kunde bereit ist, dem Berater einen Einblick in seine finanzielle Situation zu gewähren und sich beraten zu lassen.

Erfolgsfaktor Sozialkompetenzen

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass insbesondere Selbst- und Sozialkompetenzen Motor vertrieblichen Erfolgs sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass je

geringer diese Potenziale bei einzelnen Beratern entwickelt sind, umso gravierender die Qualifikationslücke sich auf die Leistungen im Vertrieb auswirkt. Das Vertriebsziel erzeugt so übermäßigen Verkaufsdruck, der Motivation und Gesundheit belastet und die Neigung zu schnellem Umsatz statt aufwendiger Beratung neu erwachen lässt.

Ein verkaufsorientiertes Trainingsprogramm als Problemlösung für alle Berater zusammen wäre nicht nur sehr aufwendig,



Quelle: Archiv

Selbst- und Sozialkompetenz sind für Kundenberater Erfolgsfaktoren. Sie zu stärken sollte daher ein zentrales Ziel sein.

Verkaufspotenziale

Faktoren - Vergleich



sondern teilweise wirkungs- bzw. nutzlos. Vielmehr gilt es zuerst, die Stärken und Schwächen der Berater im Verkaufsprozess zu ermitteln und deren unterschiedlichen Ursachen zu klären. So werden punktgenaue und infolge dessen wirtschaftlich sinnvolle Entwicklungsansätze möglich. Berater mit bereits entwickeltem Potenzial können stattdessen direkt beim Kunden tätig werden und für neuen Umsatz sorgen.

DNLA Expertensystem

Mit DNLA („The Discovery of Natural Latent Abilities“) haben Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts ein Expertensystem entwickelt, mit dem sich Potenziale und Kompetenzen von Menschen im Beruf messen lassen. Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, berufliches Handeln in der Interaktion mit anderen Menschen erfolgswirksam zu organisieren. Dies ist gerade im Vertrieb besonders wichtig.

Messung von ESK und VKP

Um sie gezielt entwickeln zu können, misst das Verfahren ESK (Erfolgsprofil Soziale Kompetenz) Merkmale für

- > Leistungsdynamik,
- > interpersonelles Umfeld (Kontaktfähigkeit),
- > Erfolgswille,
- > Belastbarkeit.

Das Verfahren VKP (Verkaufspotenzial) ist die

optimale Ergänzung zu ESK für alle aktuellen oder künftigen Vertriebsmitarbeiter. Hier werden zusätzlich die Fertigkeiten, die im Beratungsprozess jedes Kundenberaters entscheidend sind, begutachtet, nämlich

- > Kontakt und Aufmerksamkeit,
- > Analyse und Angebot,
- > Prüfung und Abschluss.

In jährlichen Erfolgschecks werden Fortschritte gemessen und mit Veränderungen der individuellen Leistungsdaten in Beziehung gesetzt.

Verfahrensablauf

Der Ablauf des Verfahrens ist denkbar einfach. Nach einer Vorinformation der Probanden und deren Vorgesetzten über Ziele und Durchführung erhalten alle Teilnehmer eine sogenannte TAN-Nummer. Damit loggen sie sich auf einem zentralen Rechner ein und nehmen in etwa 50 Minuten zu Fragen bzw. Situationen aus ihrem beruflichen Alltag Stellung. Die Ergebnisse werden in einem Dreier-Gespräch besprochen. Teilnehmer sind der Proband sowie dessen Vorgesetzter und ein Moderator, der zuvor die Gutachten erstellt hat. Der Proband erhält eine „Standortbestimmung“ („Wo stehe ich?“, „Wo bin ich stark?“, „Wo kann ich mich noch verbessern?“), und dem Vorgesetzten wird deutlich, welche Situationen das Verhalten seiner Mitarbeiter auslösen. Bei geringer ausgeprägten Potenzialen wird dann ein-

gehend über Auswirkungen, Ursachen und Lösungsansätze diskutiert.

Dabei wird geprüft, welche Unterstützung die Führungskraft selbst geben und ob etwa ein externes Coaching zu einer Verbesserung des Beratungsprozesses und der Ergebnisse beitragen kann. Die Gesprächsergebnisse ▶

Anzeige



**Ihr Ansichtsexemplar
frei Haus!**

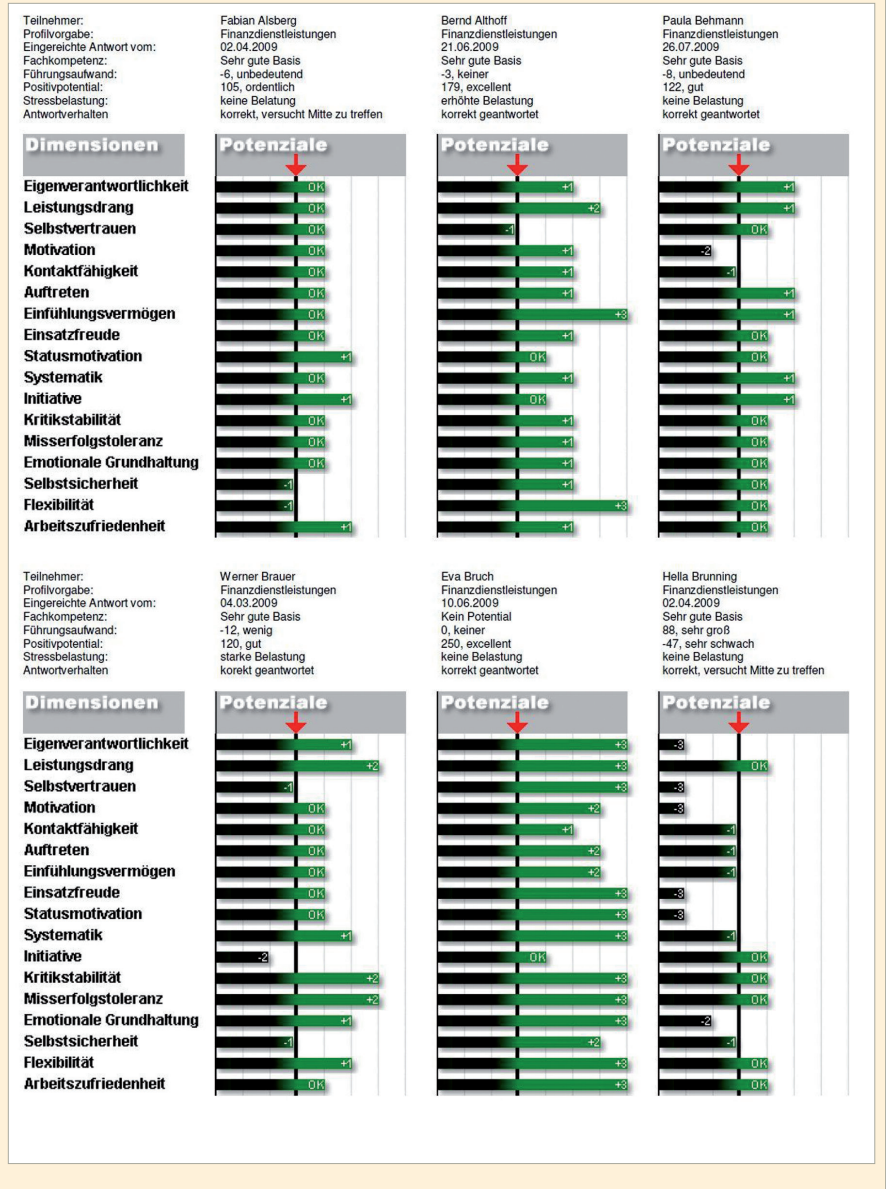
Sichern Sie sich gleich „Sparkasse“ – das Managermagazin für die Sparkassen-Finanzgruppe.

Einfach anrufen und kostenloses Probeexemplar bestellen.

Telefon: 0711 782-1252

DSVGruppe | So viel Lösung, wie Sie brauchen.

Auswertung von Kompetenzen anhand einer Beispielgruppe



werden auch als Grundlage von Zielvereinbarungen genutzt. Die Kompetenzmessung mithilfe der DNLA-Verfahren und die Besprechung der Ergebnisse führt also unmittelbar zu konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie können direkt im Unternehmen umgesetzt werden und in messbaren Verbesserungen für den Mitarbeiter, die Bank und ihre Kunden sichtbar werden.

Zuverlässigkeit und Einfachheit zeichnet das DNLA-Verfahren für Anwender und Vorgesetzte aus, auch weil bei der Kompetenzmessung sehr differenzierte und faire Maßstäbe angelegt werden. Mit den hinterlegten Anforderungsprofilen („Berufliche Ebene: Beratung/Verkauf – gehobene Ansprüche“, „Filialleitung“ und „Schwerpunkt des Aufgabenbereichs: „Kundenbetreuung“, „Außendienst“ etc.) ist sichergestellt, dass die Probanden mit Mitarbeitern in vergleichbarem Berufsumfeld gemessen werden. Versuche, die Befragungsergebnisse durch geschönte Antworten zu manipulieren, würden scheitern. Das System prüft die Konsistenz der Antworten und gibt im Unternehmensgutachten entsprechende Hinweise.

Bewährung in der Praxis

Die Auswertungen des Kompetenzprofils im folgenden Beispiel zeigt eine Vergleichsgruppe von sechs Beratern. In Abbildung 1 ist der Faktoren-Vergleich im Bereich der Verkaufspotenziale zu sehen und in Abbildung 2 der derselben Gruppe im Bereich der sozialen Kompetenz. Gemessen am Anspruch einer ganzheitlichen Beratung zeigt die Auswertung, dass einige Berater schwächer entwickelte Kompetenzen aufweisen, an denen sie arbeiten sollten. Aber es lohnt sich, genauer hinzuschauen.

So würde der in Abbildung 2 beispielhaft aufgeführten Mitarbeiterin „Frau Brunning“ ein Seminar, das Bedarfsanalyse, Angebotspräsentation, Einwandbehandlung und Abschluss technik trainiert, nicht wirklich weiterhelfen. Vielmehr gilt es herauszufinden, was die Negativpotenziale bei Eigenverantwortlichkeit, Selbstvertrauen, Motivation hervorruft und wie sie sich auf ihr Beratungs- und Verkaufsverhalten auswirken.

Die Untersuchung vieler Datensätze zeigt übrigens auch, dass Selbstvertrauen und Selbstsicherheit unabhängig von der Zahl schwach entwickelter Potenziale meist den größten Einfluss auf Verkaufsprozesse haben. Das bestätigt sich in vielen Auswertungsgesprächen. So auch bei

dem ebenfalls in Abbildung 2 beispielhaft aufgeführten Mitarbeiter „Herr Alsborg“, der in seinem Mitarbeiter-Jahresgespräch signalisierte, dass er sich derzeit in der Kundenberatung sehr verunsichert fühlt. Verschiedene Kunden hätten ihm kritische Rückmeldungen gegeben.

In den moderierten Auswertungsgesprächen sitzen die Vorgesetzten mit am Tisch, da die individuelle Personalentwicklung in ihrer persönlichen Verantwortung liegt. Sie setzen dabei nicht nur Ziele und kontrollieren die Ergebnisse, sondern sie stellen auch die Voraussetzungen für den Vertriebs Erfolg durch ihre persönliche Unterstützung sicher.

Fazit

Für viele Probleme ergeben sich in den Auswertungsgesprächen nach der DNLA-Potenzialanalyse gute Lösungen. In den Beispielen „Brunning“ und „Alsborg“ halfen spezifische Coaching-Einheiten, neue Beratungs- und Verkaufserfolge zu schaffen. Gerade wenn gezielt an Persönlichkeitsfaktoren angesetzt werden soll, erweist sich individuelles Coaching oft nicht nur als effektiver, sondern auch wirtschaftlicher als eine Schulung nach dem Gießkannen-Prinzip für das gesamte Vertriebsteam. Ganzheitliche Beratung setzt also eine systematische Kompetenzentwicklung der Berater voraus. Nur so wird jeder einzelne Mitarbeiter optimal gefördert und kann dazu beitragen, aus der aktuellen Beratungs- und Vertrauenskrise der Banken herauszukommen. Viele Finanzinstitute haben mit DNLA sehr gute Erfahrungen gemacht.