

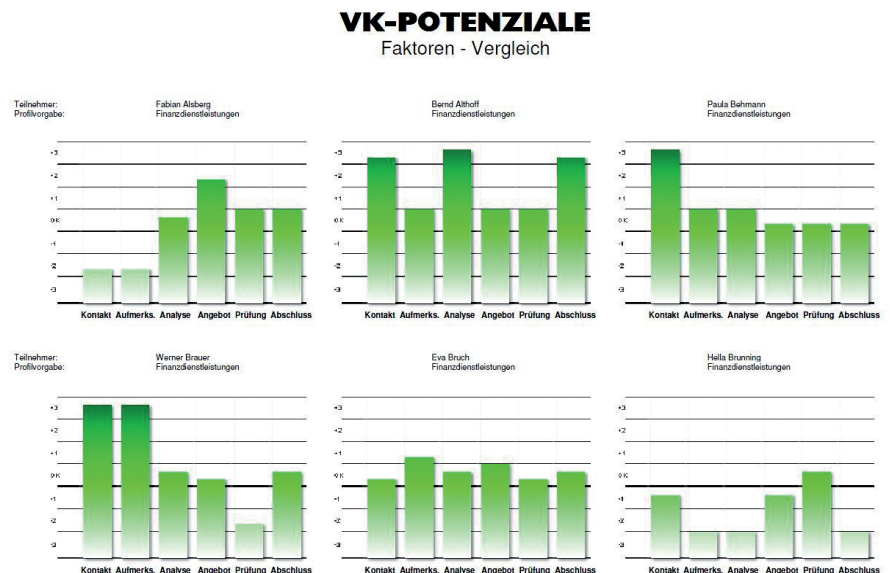
Bankberater zwischen ganzheitlichem Beratungsanspruch und Vertriebsdruck

DNLA misst Potenziale und Kompetenzen von Menschen im Beruf

Aus der Bankenkrise ist längst eine „Beratungskrise“ geworden. Zeitaufwendige, umständliche Regelungen und Dokumentationspflichten auf der einen Seite sowie anspruchsvolle Umsatzziele auf der anderen machen Kunden-Beratern das Leben schwer. Wie können sie mit diesem Druck umgehen und das krisenbedingt angeschlagene Vertrauen der Kunden wiedergewinnen? Welche Qualitäten sind jetzt gefordert? Und wie können personalverantwortliche Vorstände ihre Kundenberater so unterstützen, dass sie dem Anspruch gerecht werden, eine rechtssichere und ganzheitliche Beratung für den Kunden abzuliefern und gleichzeitig eine optimale Vertriebsleistung zu bringen?

Doch was bedeutet eigentlich „ganzheitliche Beratung“ vor dem Hintergrund vertrieblicher Umsatzziele? Ganzheitliche Beratung, schon länger der Qualitätsanspruch vieler Banken, soll etwaige 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 Kundenakquise 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.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass insbesondere Selbst- und Sozialkompetenzen Motor vertrieblichen Erfolgs sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Je geringer diese Potenziale bei einzelnen Beratern entwickelt sind, umso gravierender wirkt sich die Qualifikationslücke auf die Leistungen im Vertrieb aus. Das Vertriebsziel erzeugt so übermäßigen Verkaufsdruck, der Motivation und Gesundheit belastet und Neigung zu schnellem Umsatz statt aufwändiger Beratung neu erwachen lässt. Ein verkaufsorientiertes Trainingsprogramm als Problemlösung für alle Berater wäre nicht nur sehr aufwendig, sondern teilweise wirkungs- bzw. nutzlos. Vielmehr gilt es, die Stärken und Schwächen der Berater im Verkaufsprozess zu ermitteln und deren unterschiedliche Ursachen zu klären. So werden punktgenaue und infolge dessen



Graphik 1: Faktoren-Vergleich im Bereich der Verkaufspotenziale

wirtschaftlich sinnvolle Entwicklungsansätze möglich. Berater mit bereits entwickeltem Potenzial können stattdessen direkt beim Kunden tätig werden und für neuen Umsatz sorgen.

Selbst- und Sozialkompetenzen erkennen

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 ganz besonders wichtig. Um sie gezielt

entwickeln zu können, misst das Verfahren ESK Ausprägungen bei

- Leistungsdynamik
- interpersonellem Umfeld (Kontaktfähigkeit)
- Erfolgswillen und
- Belastbarkeit.

Das Verfahren VKP 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:

- Kontakt
- Aufmerksamkeit
- Analyse
- Angebot
- Prüfung
- Abschluss

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

Bewährung in der Praxis

Die Auswertungen der Kompetenzen im nach stehenden Beispiel zeigen eine Vergleichsgruppe von sechs Beratern. In Grafik 1 der Faktoren-Vergleich im Bereich der Verkaufspotenziale und in Grafik 2 der Faktoren-Vergleich derselben Gruppe im Bereich der Sozialen Kompetenz. Gemessen am Anspruch einer ganzheitlichen Beratung zeigt diese Auswertung, dass bei einigen Beratern ein Nachrücken schwächer entwickelter Kompetenzen notwendig ist. Aber es lohnt sich, genauer hinzuschauen. So würde Frau Brunning (alle Namen

geändert) ein Seminar, das Bedarfsanalyse, Angebotspräsentation, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik 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, dass Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein – unabhängig von der Anzahl schwach entwickelter Potenziale – meistens den größten Einfluss auf Verkaufsprozesse haben. Das bestätigt sich in vielen Auswertungsgesprächen. So auch bei Fabian Alsberg, der in seinem Mitarbeiter-Jahresgespräch signalisierte, dass er sich derzeit in der Kundenberatung sehr verunsichert fühle. 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. Für viele Probleme ergeben sich in den Auswertungsgesprächen gute Lösungen. In den Beispielen Brunning und Alsberg halfen spezifische Coachingeinheiten, neue Beratungs- und Verkaufserfolge zu generieren. Gerade beim gezielten Ansetzen an Persönlichkeitsfaktoren erweist sich individuelles Coaching oft nicht nur als effektiver, sondern auch als wirtschaftlicher gegenüber einer Schulung nach dem Gießkannen-Prinzip für das gesamte Vertriebsteam. Ganzheitliche Beratung setzt also eine ganzheitliche und systematische Kompetenzentwicklung der Berater voraus. Nur so wird jeder einzelne Mitarbeiter optimal gefördert und kann aktiv dazu beitragen, aus der aktuellen Beratungs- und Vertrauenskrise der Banken heraus zu kommen. Eine Reihe von Finanzinstituten geht bereits erfolgreich diesen Weg und hat mit DNLA-Potenzialanalysen gute Erfahrungen gesammelt.

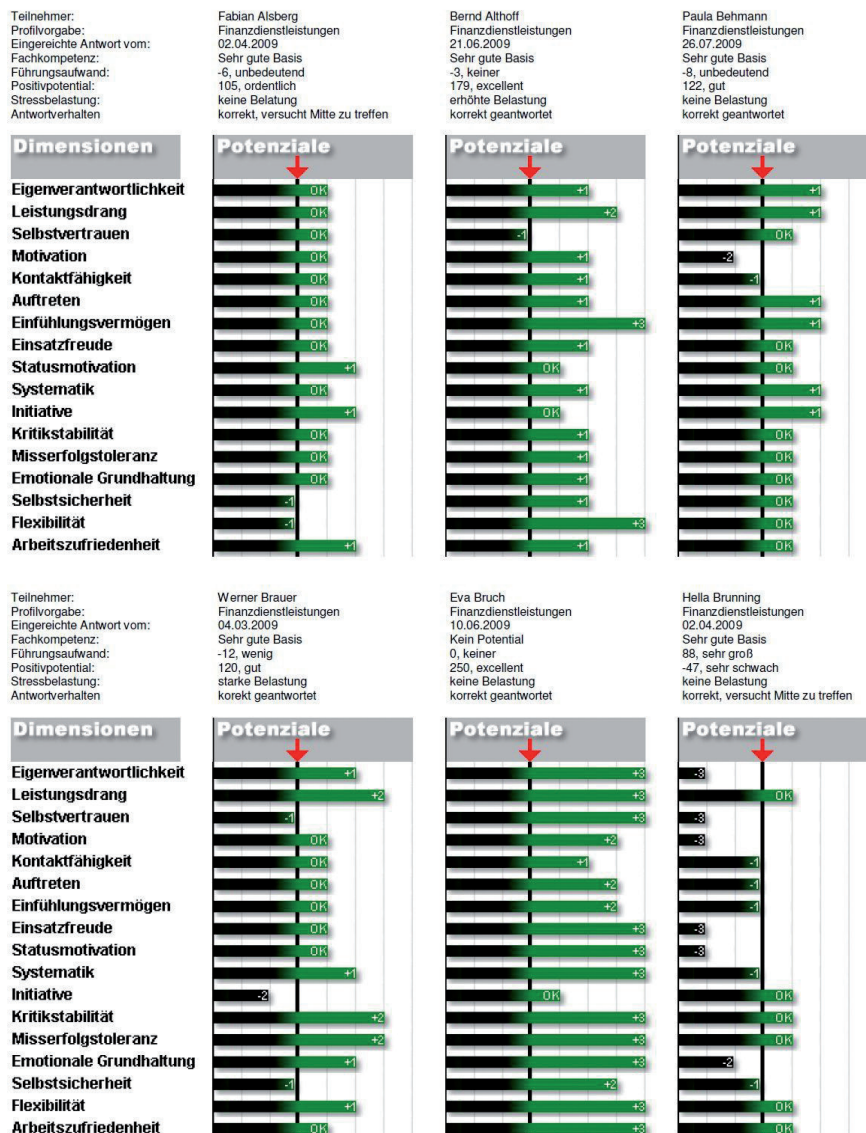
AUTOREN:



Günter Thönes,
lizenziertes DNLA-Premium-Partner, Trainer
und Coach bei Banken und im Finanzvertrieb



Peter Ruffert,
lizenziertes DNLA-Premium-Partner, Trainer
und Coach bei Banken und im Finanzvertrieb



Grafik 2: Faktoren-Vergleich der Gruppe aus Grafik 1 im Bereich der sozialen Kompetenz