Die Qualität von Beratungsgesprächen lässt sich auch durch interne Coachings mit der Führungskraft verbessern. DSV Sparkassen-Bilderwelt

QUALITÄTSMANAGEMENT UND QUALITÄT DES MANAGEMENTS IM VERTRIEB

Verkaufsqualität gezielt gestalten

Berater müssen kompetent und offen kommunizieren können, um beim Kunden professionell zu wirken und Vertrauen aufzubauen. Führungskräfte können durch ein internes Coaching die Qualität der Gespräche verbessern. Auch der Qualität von Coachings sollte sich ein Qualitätsmanagement widmen.

„Solche Prozesse müssen ‚lean' sein, ganz schlank. Wir übertragen die Arbeitsweise der produzierenden Unternehmen auf den Dienstleistungssektor", sagt die junge Unternehmensberaterin im Führungskräfteseminar eines international tätigen Dienstleisters mit leuchtenden Augen in die Kamera (Quelle: Reportage „Die Optimierungsfalle" auf 3Sat am 22.3.2012). In dem Workshop ging es um die Taktung von Gesprächen in einem Callcenter, das auch „outbound" telefoniert. „Und wenn jemand da nicht mitspielen will, müssen Sie als Führungskräfte Leidensdruck induzieren", fährt sie ungerührt fort. Und genau damit ist sie die Ursache eines Problems, zu dessen Lösung sie eigentlich angetreten ist.

Sparkassen, Banken und Versicherer sind nicht nur Dienstleister, sondern kommunikative Dienstleister. Kommunikation ist ihr Kerngeschäft. Die Übertragung der Schlankheitsprinzipien von Produktionsunternehmen auf den kommunikativen Dienstleistungssektor ist – wenn überhaupt – nur mit äußerster Vorsicht zu genießen. Denn das Verkaufen von Finanzdienstleistungs-

>>

produkten funktioniert nur dann erfolgreich, wenn jemand „gute Kommunikationsarbeit“ leistet. Die Produkte sind erklärungsbedürftig und sie verkaufen sich vor allem darüber, dass Berater viel vom Kunden erfahren, in aufrichtige Zuwendung, interessierte Kommunikation und ehrliche Beziehungsarbeit investieren. Erst durch gutes Beziehungsgeschäft entstehen dauerhafte Geschäftsbeziehungen. Und dieses ist auch eine Sache der guten Motivation von Mitarbeitern. Wer hier glaubt, alles schlank bis auf die Knochen machen zu können, ist auf dem Holzweg und verliert auf Dauer Kunden.

Die Antwort der Sparkassen

Die Sparkassen gehen bewusst einen eigenständigen Weg, auch aus Tradition: Mit ihrer Programmatik „Fair. Menschlich. Nah.“ heben sie auf ihre besondere Nähe zum Kunden ab. (Das haben sie immer schon getan, z. B. mit dem Slogan aus den 90er Jahren „Nähe ist bei uns kein Zufall, sondern Absicht“.) Geschickt verbinden sie ihre Beziehungsbotschaft mit der der Professionalität in der Beratung: „Wir machen nicht 08/15“ (… und auch nicht „das mit den Fähnchen“). Die so entwickelte Botschaftslinie zeigt, dass jemand verstanden hat, wie man erfolgreich sein Geld verdienen kann.

Natürlich soll ein solcher Beziehungs- und Professionalitätsanspruch auch glaubwürdig beim Kunden ankommen. Deshalb nimmt das Qualitätsmanagement der Sparkassen die Aktivitäten am sogenannten „Point of Sale“ genauer ins Visier.

Spätestens seit der Finanzkrise ist die Bedeutung von Beratungsqualität in Sachen Geld in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt. Die Finanzkrise ist nicht nur eine Vertrauenskrise, sondern auch eine Kommunikationskrise, weil Kunden nicht mehr wissen, ob sie der persönlichen Empfehlung des Beraters, einer individuellen kommunikativen Leistung also, tatsächlich vertrauen dürfen. Inzwischen ist Misstrauen viel stärker Geschäftsgrundlage, als manchem Berater im Vertrieb lieb ist. Also brauchen Berater ein feinfühliges „kommunikatives Händchen“, um Vertrauen aufzubauen und die vertrauensvolle Beziehung zum Kunden zu pflegen. Zugleich aber sollen sie ihre Dienstleistung professionell und so positiv in den Markt bringen, dass daraus auch dauerhafte und tragfähige Geschäftsabschlüsse werden.

Spätestens an dieser Stelle kommen vor allem die direkten vertrieblichen Führungskräfte, Filial- oder Geschäftsstellenleiter, Marktbereichs- oder Regionalmarktleiter ins Spiel. Sie sind im Vertrieb die Qualitätsmanager par excellence. Wie aber muss die Qualität ihres Managements aufgestellt sein, damit die vertriebliche Arbeit der Beraterinnen und Berater gut klappt?

Führungsprozesse und moderne Methoden des Coachings

Qualitätsmanagement betrifft zunächst die Handlungsebene des Führens selbst. Hier geht es um die neuen Methoden, mit denen man die verkäuferische Qualität von Beratern gezielt verbessert. Mit der richtigen Schwerpunktsetzung wollen die Aufgaben des Führens aus der Ferne und aus der Nähe richtig angewandt werden. Für Ziele sorgen, Ressourcen organisieren und koordinieren, Steuern und Kontrollieren sind Kernaufgaben, die Führungskräfte – einem üblichen Kanon folgend – auch „drauf haben“ sollten.

Neu und noch recht ungewohnt ist in diesem Aufgabengefüge das „Coaching im Vertrieb“. Bislang haben das – immer wieder gern – die externen Trainings- und Beratungsunternehmen als ihre Domäne definiert, meistens mit dem Hinweis, dass vertriebliche Führungskräfte aufgrund eines Rollenkonflikts zwischen Coach und Führungskraft gar nicht coachen können. In einem primär funktionalen Coaching-Verständnis ist es aber sehr gut machbar, dass Führungskräfte selbst die Verantwortung für die vertriebliche Produktivität ihrer Mitarbeiter übernehmen und sie systematisch coachen.

Dazu sollten sie lernen, auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitern in einem Lernkontext zu arbeiten. (Das Führungsmodell „Hierarchie“ hat an dieser Stelle Pause.) Das bedeutet auch, dass Mitarbeiter sich die Beratungsgespräche ihrer Führungskräfte anschauen und darauf ein Feedback geben. Die Führungskräfte erfahren eine Menge über ihr eigenes Vorgehen, aber mindestens ebenso viel über die verkäuferische Qualität des Feedback-Gebers. Und wenn Mitarbeiter die Gespräche ihrer Führungskräfte begleiten durften, ist es nicht mehr weit bis zur umgekehrten Situation.

Über solche Gesprächsbegleitungen hinaus ist es genauso wichtig, die neuen Methoden der „kommunikativen Sparringspartnerschaft“ zu beherrschen. Da Gesprächsbegleitungen sehr aufwändig sind, braucht man auch Arbeitsformen, die es „zwischendurch“ ermöglichen, das Dialogprofil von Beratern zu schärfen. In den meisten Coachings reden Berater und Führungskräfte im sogenannten „referierenden Modus“ über das Gesprächsgeschehen im Verkauf oder in der Akquise. Sie reflektieren das Vorgehen und suchen nach Stellschrauben zur Verbesserung, um mehr Wirksamkeit zu entfalten. Demgegenüber steht der „handlungsorientierte Modus“, in dem das Besprochene in kurzen Rollenwechseln vom Kunden zum Berater und umgekehrt von Führungskräften und Beratern auch tatsächlich „durchgeführt“ wird. Damit sind Führungskraft und Berater im Coaching prinzipiell in den drei wechselnden Rollen „Coach – Berater – Kunde“ unterwegs, ohne dass real ein Kunde teilnimmt (= Triple Role Coaching®).

Solche „Rollenspiele“ sind wegen ihrer „Künstlichkeit“ oft zu Unrecht verteufelt. Dabei sind sie gar nicht so künstlich, wie sie scheinen: Berater und Führungskräfte können nun mal auch im Rollenspiel keine Kompetenz „simulieren“, die sie sonst nicht haben und in ihren kommunikativen Alltag einbringen. Das heißt: was sich, nach anfänglichen situationsbedingten „Ruckeleien“ im Rollenspiel zeigt, ist auch weitgehend das übliche kommunikative Profil der Akteure, das sie sich von ihrer „Festplatte“ herunter ins Gespräch laden.

Verkaufsprozesse als Gesprächsgegenstand

Akquise- und Beratungsgespräche sind der eigentliche Gegenstand, dessen

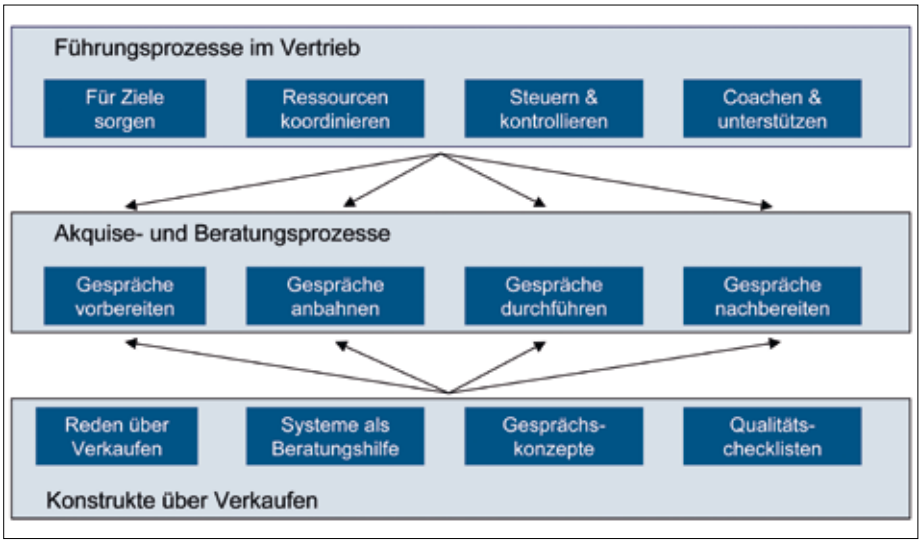

Abb. 1: Vertriebsprozesse im Qualitätsmanagement von Führungskräften

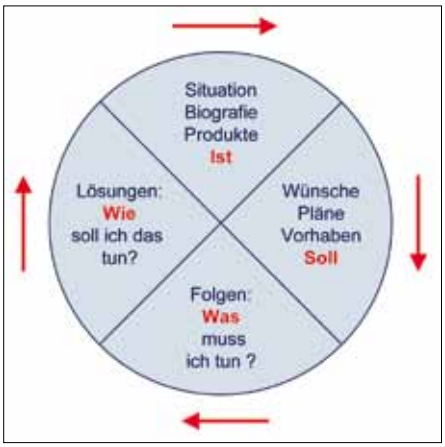

Abb. 2: Fragelogik und Problemlösungsverhalten

Qualität „gemanagt" bzw. verbessert werden soll. Zwar kümmern sich auch immer wieder externe oder interne Verkaufstrainer und -Coaches darum, dass Verkaufen besser gelingt. Führungskräfte selbst aber brauchen gleichermaßen ein differenziertes Repertoire von Anregungen und Ideen, wie man Gesprächsverläufe in der ganzheitlichen Beratung, in der Altersvorsorge oder der Anlageberatung gestalten und vor allem verbessern kann. Auch die Aktivitäten zur Anbahnung von Terminen sollten „liebevoll" unter die Lupe genommen werden, damit Berater allmählich die Strukturen von Terminen in ihren Kalendern aufbauen, die tatsächlich „zielführend" sind.

Hier ist ein umfassendes Repertoire von Ideen und Anregungen für die Kernaufgaben im Vertrieb notwendig, das sich aus „Gespräche vorbereiten, anbahnen, durchführen und nachbereiten" zusammensetzen. Darin sollten Führungskräfte – die meistens noch selbst verkaufen – gut aufgestellte Experten sein. Insbesondere wenn man mit verschiedenen Beratern mit unterschiedlich offensiven Mentalitäten zu tun hat, sind die „Standardwege des Verkaufens" nicht immer die richtigen, allein schon deshalb nicht, weil sie nicht zur jeweiligen inneren Verfassung des Beraters passen. Wer also Schwierigkeiten hat, Kunden am Telefon von Altersvorsorgeberatungen zu überzeugen, sollte auf Anbahnungsverfahren zurückgreifen, die eher stufenweise organisiert und „mit längerem Atem" ausgestattet sind.

Die Sichtweisen der Trainingsindustrie

Dass die Verkaufstrainings oder entsprechende Coachings selbst auch Gegenstand des Qualitätsmanagements sein könnten, hat sich noch nicht so deutlich herumgesprochen. Dennoch: die Tipps und Empfehlungen der Trainingsindustrie sind sehr unterschiedlicher Qualität. Manchmal helfen sie tatsächlich, manchmal sind sie hoffentlich einfach nur wirkungslos, manchmal aber führen sie auch regelrecht in die Irre und verstellen den Weg zu vertrieblichen Chancen.

Ein einfaches Beispiel zu einem bekannten Klassiker: Will man als Führungskraft einem Berater vermitteln, wie er durch „gutes Fragen" mehr von seinen Kunden erfährt, landet man bei den ganz unterschiedlichen Sichtweisen von Frage- und Verkaufsprozessen. Die jeweilige Ansicht über das Fragen prägt das Vorgehen in den Köpfen der Berater und entscheidet über die analytische Qualität der Gespräche und damit auch über deren Potenzialausschöpfung und Erfolg. Wer fragt, der führt zwar, aber wer nicht richtig fragt, führt ohne Ziel und Logik.

Was aber erfahren wir üblicherweise über das Fragen? Noch immer „gern genommen" wird von der Verkaufstrainingsindustrie bis heute das Konstrukt der „offenen" und „geschlossenen" Fragen. Es ist aber – seit der interessanten Untersuchung des amerikanischen Kognitionspsychologen Neill Rackham „Die neue Welle im Verkauf" (aus dem Jahr 1988!) – keine hilfreiche Idee. Das Konstrukt hebt ab auf die Oberflächenstruktur des Satzes (W-Fragewort in Satzanfangsposition für „offene Fragen" oder Verb bzw. Hilfsverb in Satzanfangs- oder/und Endposition für „geschlossene Fragen") und verliert somit das eigentliche kommunikative Ziel der Frage aus den Augen. Sehr viele sogenannte offene Fragen ziehen kurze Antworten nach sich, sehr viele sogenannte geschlossene Fragen haben regelrecht lange Antwortpassagen, so Rackham in der amüsanten und ausführlichen Darstellung seiner Forschungsergebnisse. Wie also fragt man richtig?

In Anlehnung an Rackham sollte man sich eher inhaltlich am menschlichen Problemlösungsverhalten orientieren und die Fragen, z.B. innerhalb der Altersvorsorge, so organisieren, dass genau diese Problemlösungslogik abgebildet und kommunikativ nachvollzogen wird, die alle Menschen in ihrem Kopf haben. Wenn man dann die Fragen in etwa entsprechend dieser Logik aufbaut, verkaufen Kunden sich durch ihr Antwortverhalten die Produkte sozusagen selbst. (Diese Überlegung ist vor allem für den Finanz-Check 2.0 von Bedeutung, in dem auf einem zumindest schon mal deutlich erkennbaren Feld die Ziele und Wünsche des Kunden vermerkt werden können.)

Das Qualitätsmanagement sollte sich also, zum Beispiel in der Ausbildung von Führungskräften und Vertriebscoaches, auch der Frage zuwenden, mit welchen Sichtweisen über Verkaufen in der ganzheitlichen Beratung insgesamt und überhaupt hantiert wird.

Fazit

Das Qualitätsmanagement im Vertrieb einer Sparkassen ist also nur so gut wie die Qualität des Managements im Vertrieb dieser Sparkasse. Die wichtigsten Eckpfeiler für gute Managementqualität im Vertrieb sind:

1. Beachten Sie, dass Sie im kommunikativen Dienstleistungsgeschäft abstrakte, erklärungsbedürftige Produkte verkaufen, deren Eigenschaften sehr eng mit der Lebenswirklichkeit und Lebenspsychologie des Kunden zusammenhängen. Die Berater in Ihrem Team brauchen also vor allem Zeit, um Zuwendung, Interesse am Kunden und an seinen Zielen zu zeigen. Qualität entsteht nun mal nicht ohne Zeit. (Ein Finanz-Check mit 20 Minuten Dauer übrigens hat den Namen „ganzheitlich" nicht verdient.)
2. Richten Sie in Ihren Führungsgesprächen Ihr Augenmerk auch auf die Beziehungsqualität in der Kommunikation zwischen Kunde und Berater. Fragen Sie Ihre Berater, woran sie festmachen, dass zwischen ihnen und dem neu kennengelernten Kunden bereits eine gute Gesprächsbeziehung besteht. Oft stößt man auf die normalen Parameter der Beziehungsgestaltung zwischen den Menschen („erzählt etwas von sich", „ich erzähle was Persönliches von mir" …).
3. Lernen Sie, wie Sie mit modernen Methoden des Coachings in einen Dialog auf Augenhöhe mit Ihren Beratern über Vertrieb eintreten. Besprechen Sie neue Wege und überlegen Sie, wie Sie alte Trampelpfade verlassen können. Eignen Sie sich ein bisschen schauspielerische Kompetenz darin an, verschiedene Kunden mit unterschiedlichen Profilen und Biografien zu spielen.
4. Erweitern Sie Ihr Inventar an kommunikativen Mustern, das als Repertoire Ihren Beratern weiterhelfen soll, systematisch und gezielt. Recherchieren Sie im Berater- oder auch Kollegenkreis, wer welche Wege besonders gut kann und machen Sie sie zum Thema von Beraterrunden.
5. Gehen Sie davon aus, dass Empfehlungen zu Akquisitions- und Verkaufsverhalten nicht per se als gesetzt anzusehen ist, sondern der Relativität von Strömungen in der Verkaufstrainingsindustrie unterliegen. Mal ist es das „emotional selling", dann das „hard selling", das „love selling", das „solution selling" etc. Entwickeln Sie mit Ihrem Beraterteam ein untrügliches Gespür dafür, welche kommunikativen Empfehlungen gehen und welche nicht, und folgen Sie in der Beurteilung von empfohlenem Verkaufsverhalten Ihrem „inneren Kompass".

Dr. Jürgen Graffe
das-ifuplus.de, Laer