

Dossier

Der ewige Wandel und was wir daraus machen – beruflich, privat, persönlich.

Von Wolfgang Roth

Ein neuer Mitarbeiter im Team, eine neue Dienstwagenregelung, eine neue Software – oder ein Kundengespräch, das alte Gewissheiten infrage stellt: Nicht jede Veränderung, nicht jeder Wandel erfordert eine aktive oder sogar professionell in Coachings oder Trainings unterstützte Anpassungsleistung. Aber Wachsamkeit ist geboten: Man sollte nichts stillschweigend einfach hinnehmen. Nur wer sich immer wieder bewusst macht, was er wirklich will, und dabei ganz ehrlich zu sich ist, kann sich sicher sein, noch auf dem für ihn richtigen Weg zu sein.

Denn es geht darum, das Richtige und Stimmige für sich selbst zu tun: Den eigenen, für die persönlichen Bedürfnisse richtigen Weg zu gehen und sich nicht zum Spielball zufällig veränderter Umstände machen zu lassen. Ein Bild hilft bei der Orientierung: Solange wir uns mit unserer eigenen ehrlichen Standortbestimmung in einem „Anpassungskorridor“ an Veränderungen unserer privaten und unserer Arbeitsumwelt befinden, ist alles in Ordnung. Wir haben alle Fähigkeiten, um die Herausforderungen auf unserem Weg zu meistern.

KOMPAKT:

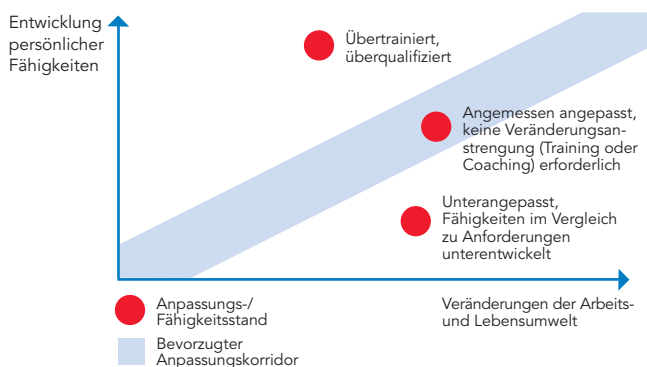
Leben ist Veränderung. Wer das akzeptiert und konsequent das Beste daraus macht, lebt beruflich erfolgreicher und meist auch glücklicher. Es lohnt sich daher, notwendige eigene Veränderungen hin und wieder grundlegend zu überdenken. Gerade wer im Vertrieb tätig ist, darf sich nicht blind auf antrainierte, unflexible Routinen verlassen. Denn Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind die individuellen Kundenwünsche und -ziele – und die müssen in jedem Kundengespräch neu aufgenommen werden.

Unnötiger Aktionismus schadet dann nur: Wer z. B. eindimensional übertrainiert ist, hat erstens zu viel seiner Lebenszeit darauf verwendet. Und zweitens hat er möglicherweise Fähigkeiten erworben, die gar nicht genutzt werden können, oder Verhaltensschemata eingeübt, die ihm im Weg stehen. Wenn man aber spürt, dass „etwas nicht stimmt“, sollte man darauf achten. Denn dieses ursprüngliche Gefühl trägt selten.

Typische Herausforderungen

Veränderungen treffen auf allen Ebenen. Wenn sich beispielsweise wie in jüngerer Vergangenheit die Wirtschaftslage dramatisch verschlechtert, müssen Unternehmen reagieren. Das allzu oft praktizierte „Wir halten an unseren Zielen fest“ führt nicht selten zum Abriss in der Kette der Führung. Denn es nutzt nichts, an den Vertriebszielen für jeden Mitarbeiter festzuhalten und sogar den Druck auf die Mitarbeiter immer und immer weiter zu erhöhen, wenn diese die hochgesteckten Ziele am Markt im gegebenen Umfeld einfach nicht realisieren können. Die Reaktion ist dann nämlich Kapitulation und Vertrauensverlust: „Was die am grünen Tisch entschieden haben, ist realitätsfremd.“

Leben im Anpassungskorridor: erkennen, wann Handlungsbedarf besteht



Dossier

Bei Selbstständigen nimmt der Veränderungsdruck andere Formen an: So hört man oft von selbstständigen Unternehmern, dass sie selbst ihre besten Verkäufer sind. Der Umsatz des Unternehmens, darauf wird dann gerne verwiesen, hängt unmittelbar von der persönlichen Performance, vom unmittelbaren Engagement des Unternehmers ab. Was im Kleinen funktioniert, wird bei Erfolg und Wachstum des Unternehmens zur Falle. Ein allgegenwärtiger Alleinentscheider, der jedes Detail im Zweifel besser weiß, wird sich aufreiben. Privatleben findet nicht mehr statt. Der Selbstständige muss lernen, sinnvoll zu delegieren und Verantwortung abzugeben. Und das gleichzeitig mit der intensiven Bemühung, die eigenen Mitarbeiter im Rahmen ihrer Möglichkeiten optimal zu entwickeln.

Nicht die erstbeste Lösung wählen

Wer etwas ändern will, sollte nicht einfach bei der „ersten Lösung“ stehen bleiben. Ein Beispiel: Herr Maier ist schon lange im Unternehmen. Er war immer sehr leistungsorientiert und galt als ausgesprochen leistungsfähig. Seit ein paar Monaten kommt er aber mit seiner Arbeit nicht mehr zurecht. Er muss Termine aufschieben, sorgt so für Unmut in seinem Team, bei Kollegen oder Mitarbeitern.

Herr Maier ist die Sache nun angegangen und hat sich sein Home-Office perfekt ausgestattet. So kann er, das ist sein Plan, Verspätungen, die er unter der Woche am Arbeitsplatz einfährt, zu Hause wieder aufholen. Das muss aber nicht unbedingt funktionieren.

Als Coach stellt man fest: Menschen neigen dazu, Symptome mit den dahinter liegenden Ursachen zu verwechseln und auf Basis dieser Scheinursachen eine vorgeblich rationale Lösung zu entwickeln. Es ist schon fast typisch. Auch die erste Lösung von Herrn Maier wirkt auf den ersten Blick durchaus durchdacht: „Wenn die Zeit am Schreibtisch im Büro nicht reicht, nehme ich mir mehr Zeit zu Hause dazu und schaffe mir dort ein technisches Arbeitsumfeld, wie ich es gewohnt bin.“

Der Coach würde vielleicht einhaken: „Wie geht es Ihnen damit?“, bevor er solch eine Lösung begrüßt. Denn es lauert Fallen. Herr Maier wird künftig auch noch dann und wann zu Hause sein, aber nicht mehr bei der Familie. Ein Zustand, den seine Kinder schon heute beklagen und seine Frau schon nicht mehr. Er wird auch sein Engagement als zweiter Vorsitzender in einem lokalen Verein reduzieren müssen. Das wird schade sein, weil er darin in der Vergangenheit immer einen Ausgleich für die harte Arbeitswoche gesehen hatte.

Auf Nachfragen würde vielleicht deutlich, dass Herr Maier sich auch seit einem Jahr nicht mehr so wohlfühlt bei seiner Tätigkeit, dass er mit sich und einigen seiner Mitarbeiter im Team hadert. Es könnte ihm womöglich auffallen, dass dieser früher

unbekannte Zustand seinen Anfang nahm, als eine kleine Abteilung, die vorher von einem inzwischen ausgeschiedenen Kollegen geführt wurde, seiner Führung unterstellt wurde – „nur mal kommissarisch“. Gerade er könne das doch mitmachen, hieß es damals. Und er könne außerdem den etwas nachlässigen neuen Mitarbeitern in seinem Team einmal ein Vorbild für Arbeitseinsatz geben.

Rückblickend, muss sich Herr Maier jetzt eingestehen, hat das nicht funktioniert. Sein Vorbild war für die Neuen im Team kein Ansporn. Sie arbeiten weiter nachlässig. Er muss hinter ihnen herräumen, um die Qualität der Leistung seiner Abteilung zu gewährleisten. Daher seine Mehrbelastung, die ihn erdrückt.

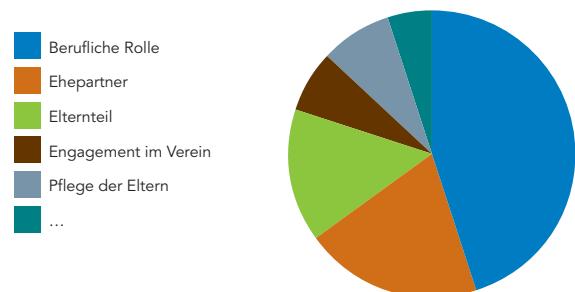
An diesem Punkt wird Herrn Maier klar, dass seine erste Lösung nicht gut für ihn wäre. Er muss den zunächst unbequemen Weg der Arbeit an der Neuausrichtung gehen. Er kann nicht weitermachen wie bisher, d. h., er kann nicht weiter Defizite in seiner Abteilung durch persönlichen Arbeitseinsatz kompensieren. Er muss an sich arbeiten, neue Qualitäten der Führung bei sich entwickeln, auch Kontroversen mit den neuen Mitgliedern in seinem Team aushalten. Nur so kann er die veränderte Situation dauerhaft tragen.

Unser Lebensrollenportfolio – subtil abgestimmt

Das Beispiel von Herrn Maier macht auch deutlich, dass sich Glück und Zufriedenheit nur einstellen, wenn man sich vorher klar darüber ist, welche Lebensrollen man in sich vereint, welche Wichtigkeit einzelne Rollen haben und was man tatsächlich möchte.

Herr Maier war nicht zuletzt durch die Konsequenzkette von Mehrarbeit zu Hause, weniger Zeit für die Familie und weniger Zeit für sein Vereinsengagement dazu gekommen, seine erste Lösung zu überprüfen. Denn es ist für jeden von uns wichtig, die einzelnen Lebensrollen als Lebenspartner, als Elternteil, als lokal oder sportlich Engagierter etc. mit der Rolle in der Erwerbsarbeit in Balance zu bringen.

Wo wirkt Veränderung, wo muss ich handeln: Portfolio der Lebensrollen



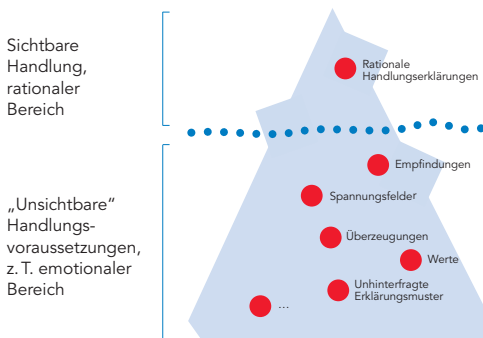
Dossier

Oft ist es dabei hilfreich, sich aufzuschreiben, welchen Anteil am Leben die jeweiligen Rollen gegenwärtig einnehmen und wie man sie eigentlich gewichten möchte. Ergeben sich bei diesem Soll-Ist-Vergleich zu große Abweichungen, ist auch dies ein Zeichen zum Handeln.

Offensichtliche und nicht so offensichtliche Ansätze

Die Ansätze zur Standortbestimmung und für ein neues Vorgehen bei Veränderungen sind also mannigfaltig. Und oft ist es die wertvollste Aufgabe des Coachs, mit dem Coachee die ziel-führenden Ansätze überhaupt erst offenzulegen. Denn wir geben uns eben allzu häufig mit Erklärungen zufrieden, die sich ganz auf die Ebene des Rationalen und der wahrnehmbaren Handlung beziehen.

Was unsere Handlungen wirklich leitet: ein Eisbergphänomen



Die Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, tiefer zu graben. Viel stärker handlungsmotivierend sind tiefere, zunächst verborgene Schichten. Hier finden sich Spannungsfelder, Emotionen, aber auch unser grundlegendes Wertesystem oder unsere eingeschliffenen, schon lange nicht mehr hinterfragten Erklärungsschemata.

Vier Augen sehen mehr – und anderes

Der Basisvorteil, den sich ein Coach zunutze macht, ist die Chance, aus einer anderen Perspektive neue Einsichten und Lösungsmöglichkeiten für Problemsituationen aufzuzeigen. Es geht dabei nicht darum, dass der Coach selbst Lösungsvorschläge entwickelt und anbietet. Vielmehr soll dem Coachee die Möglichkeit gegeben werden, sich selbst einmal anders als in der gewohnten Eigensicht wahrzunehmen. Für den Zugang zur Fremdperspektive können ganz verschiedene Coaching-Techniken zum Einsatz kommen: z. B. Feedback-Sitzungen, Fragebögen zur Person, 360°-Sicht auf das eigene Ich oder Spiegelung von typischen Verhaltensweisen durch den Coach.

Der Vertrieb ist oft übertrainiert

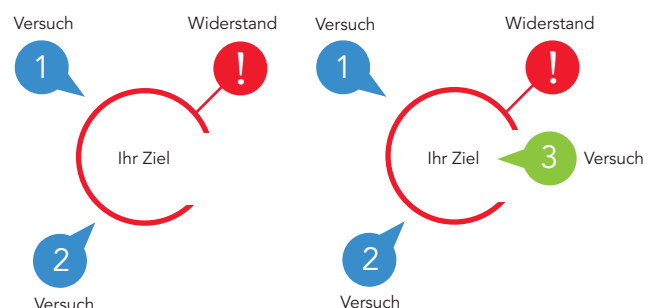
In der zweigeteilten Welt von Coaching und Training haben wir uns jetzt lange mit dem Coaching beschäftigt. Und das hat seinen guten Grund. Denn als Coach kann man mit einer Person Veränderungen aufnehmen, analysieren und bewältigen. In Trainings werden – oft nach dem Prinzip Gießkanne – Standardabläufe für alle eingeübt, Arbeitsroutinen geprägt. Für viele berufliche Tätigkeiten ist es durchaus sinnvoll, einzuüben, wie man die anfallenden immer gleichen Anforderungen effektiver und effizienter erfüllen kann. Im Vertrieb, dieser interaktiven, menschenbezogenen Tätigkeit, werden sie oft zum Bumerang.

Mit der eingübten Technik der „Straße der sieben Jas“, den richtigen Abschlussfragen und der kompletten einstudierten Einwandbehandlung zum Produkt im Gepäck rennt der eifrig trainierte Vertriebler gegen den Kunden an – und prallt ab. Wieso? Und wieso geschieht es so oft, dass er aus vielen Terminen keine sinnvolle Abschlussquote erzielt? Er ist „übertrainiert“ und „untergecoacht“, könnte man sagen. Seine angelesenen Routinen verstellen ihm den Weg zum Vertriebs Erfolg, der vor allem auf einem beruht: der Erkenntnis, dass jeder Kunde anders ist und insofern eine VERÄNDERUNG in das Leben des Vertriebsmitarbeiters mitbringt, auf die dieser angemessen und nicht antrainiert reagieren sollte, will er wirklich dauerhaft erfolgreich sein.

Nicht immer wieder gegen dieselbe Wand

Häufig ist es so, dass man auch nach unterschiedlichen Versuchen, sein Kundengespräch zu optimieren, erst einmal ratlos zurückbleibt. Oder einfach richtig sauer ist: Auf die schwierigen, zickigen Kunden, auf das Wetter, das die Entschlussfreude hemmt – auch die Kollegen aus dem Vertrieb kennen das. Natürlich klappt es auch häufig, und der Abschluss kommt zustande. Doch wenn die Quote nicht stimmt, wenn man zu viele Termine verbrennt, ist das für niemanden hinnehmbar, der im Vertrieb erfolgreich sein will. Denn Kontakte sind ein kostbares Gut, das man nicht verschwenden darf.

Coaching: neue Wege zum Ziel finden



Dossier

Aus der Coachingerfahrung wird hier deutlich: Es hilft, einmal einen Schritt zurückzutreten und zu hinterfragen, was man auch ganz anders machen könnte. Erst dann findet man in der Regel den Weg, der ohne die ständigen Widerstände zum Ziel führt.

Geschäftsbeziehung – lange vor dem Abschluss

Ein Beispiel für die typischen Sünden im Vertrieb: Von einem ersten Indiz in den Äußerungen des Kunden wird sofort auf ein vermeintlich passendes Produkt geschlossen. Dessen Vorzüge werden dann einstudiert geschildert. Die Chance, zu erfahren, was der Kunde wirklich benötigt, wird durch diesen übereilten Themenwechsel vergeben. Als zweite Folge wird der potenzielle Kunde mit „Fachchinesisch“ überstrapaziert, da natürlich die Aufzählung und Erläuterung sämtlicher Produktvorteile gerade in Feldern wie der Finanzdienstleistung leicht recht komplex wird.

Wie würde das Gegenbild dazu aussehen? Jede neue Begegnung mit einem Kunden sollte man als neue Situation begreifen, als Veränderung, auf die es sich individuell einzugehen lohnt. Ja klar, jeder hat das schon oft gehört. Aber: Tut man es wirklich, oder denkt man nur, ganz beim Kunden zu sein? Nimmt dieser wirklich wahr, dass man sich auf ihn einlässt? Wichtig ist zuallererst, gut zuzuhören, ohne gleich in Produktlösungen zu denken. Erst wenn man wirklich sicher ist, dass man voll verstanden hat, was dem Kunden wirklich wichtig ist, kann man darangehen, mit ihm eine Lösung zu entwickeln. Für viele erfolgreiche Vertriebler war es eine Offenbarung, einige Kundengespräche im Beisein eines Coachs zu führen. Denn der kann neutral beobachten, wann die eine oder andere Chance verschenkt wurde, noch mehr über den Kunden zu erfahren, weil die Routinen und gelernten Standardargumente wieder durchschlugen.

Nehmen wir ein Beispiel aus der Uhrenbranche: Ein Verkäufer hat einen Kaufinteressenten für eine Uhr eines renommierten Herstellers – sehr hochpreisige Marke, eines der aufwendigsten Modelle. Nach kurzer Nachfrage zur beabsichtigten Nutzung der Uhr („Business und auch mal Freizeit“) geht der Verkäufer in die hochwertigen Details: Das Werk in Handarbeit hergestellt, die Brücken allesamt vergoldet, die Zeigerachsen x-fach gelagert, die Speziallegierung der Außenhaut direkt aus der Weltraumtechnik und so weiter und so fort. Zehn ermüdende Details später ist der Kunde unentschlossen und nimmt erst einmal Abstand vom Kauf.

Beim nächsten Versuch mit einem anderen Kunden geht der Verkäufer bewusst anders vor. Er lässt den Kunden kommen, versucht zu verstehen, welchen Nutzen der Kunde sich von der Uhr verspricht. Dem Kunden gefällt das sportliche Image, das die Uhr transportiert. Denn so sieht er sich, und er möchte sich auch sportlich darstellen. Die Marke kauft er immer, weil er sich das wert ist. Der Verkäufer hat gut zugehört, lobt den zeitlos sportlichen Look des Modells und erwähnt beiläufig, dass der

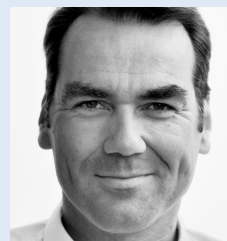
berühmte Einhandsegler, dessen spektakuläre Weltumsegelung gerade durch die Presse ging, dieses Modell unter den Extrembedingungen der Monate auf See immer am Arm hatte. Die Uhr war sofort verkauft. Und das nur, weil der Verkäufer herausgefunden hatte, was der Nutzen dieser Uhr für seinen Kunden ist – und das waren nicht die Produktvorteile, die er aus den Argumentarien des Herstellers kannte.

Natürlich sind Finanzdienstleistungen keine Uhren. Und doch hat das Beispiel gerade in der emotionalen Produktkomponente vieles, was auch im Finanzdienstleistungsvertrieb positive Wirkung zeigt: die Beschränkung der Argumente auf genau die Fakten, die für den Kunden tatsächlich relevant sind. Aber auch und gerade der Aufbau einer emotionalen Komponente. Denn letztlich muss ein Anleger nicht nur sein Geld geben, er muss sein Vertrauen schenken.

Lehren für den Vertrieb

Wer die Motive seines Kunden wirklich kennengelernt hat und erst dann den Nutzen einer Lösung im Sinne dieser Motive anspricht, ist so nachhaltig erfolgreicher als mit jeder antrainierten Abfolge von Standardargumenten. Und er wird bei der Übersetzung von Produktvorteilen in Kundennutzen auch den letzten Schritt gehen: Wer zum Beispiel weiß, dass der Kunde sich mit seiner Geldanlage in ein paar Jahren den Plan eines kleinen Wochenendhauses oder den Kauf eines Oldtimers realisieren will, wird nicht allein bei der Erwähnung einer langfristigen Rendite des Anlageproduktes von X% stehen bleiben. Er wird auch deutlich machen, dass so diese Ziele erreichbar werden, wenn der Kunde konsequent am vereinbarten Plan festhält.

Ganz nebenbei lässt sich durch die Verankerung der Produktlösung im tatsächlichen Kundennutzen die Stornoquote senken. Weil die Erwähnung unwichtiger Details vermieden wird, sinkt außerdem der Zeitbedarf für die Einwandbehandlung. Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsrate steigen. Wer also jedes Kundengespräch als neue Situation begreift und mit ihr als Veränderung in seinem Arbeitsumfeld aktiv umgeht, wird alle Chancen zu seinem Erfolg nutzen. So wird die neue Herausforderung, die hier täglich an die Tür klopft, zur Chance.



WOLFGANG ROTH

Wolfgang Roths Karriere begann in der Finanzdienstleistungsbranche. Nach Erfahrungen u. a. als Teamleiter im Vertrieb, Verkaufsleiter und Geschäftsführer durchlief er eine umfassende Ausbildung mit Weiterbildungen zum Coach und Trainer. Seit vielen Jahren berät er

Einzelpersonen sowie Führungskräfte von Unternehmen im In- und Ausland. kontakt@wolfgang-roth.de