

Mitarbeitende mit Kundenkontakt weiterentwickeln

«Beziehungsmanager» agieren erfolgreicher

Heute, da sich Produkte und Leistungen immer weniger voneinander unterscheiden, müssen sich Unternehmen über ihre Mitarbeitenden als einzigartig profilieren können. Deshalb sind die Angestellten mit Kundenkontakt zu professionellen «Beziehungsmanagern» zu entwickeln.

■ Von Heinz E. Mühlethaler und Werner Isele

Ein grosser Irrtum vieler Unternehmen ist es, zu glauben, dass Geld und Verdienstmöglichkeiten die ausschlaggebenden Kriterien für das Engagement der Mitarbeitenden sind. Vielmehr spielen die Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten, die Unternehmenskultur sowie Training und kontinuierliche Weiterbildung, sprich: Personalentwicklungsmassnahmen, entscheidende Rollen.

■ Interne Kompetenzen zu fördern und Potenziale systematisch

zu entwickeln, erweist sich daher in Zeiten wachsender Kunden- und Qualitätsansprüche als klarer Wettbewerbsvorteil. Nur Unternehmen, die die Stärken ihrer Mitarbeitenden kennen und gezielt fördern, werden ein schlagkräftiges und damit wettbewerbsfähiges Team aufbauen können.

Dies gilt für alle Unternehmensbereiche, ganz besonders aber im Vertrieb und an allen Stellen mit Kundenkontakt. Leistungsfähige Programme für Customer Relationship Management (CRM) unterstützen zwar die Mitarbei-

tenden dabei, ein Höchstmass an Kundenorientierung zu erzielen. Technik allein genügt hier aller-

der grösste Teil des Erfolgs aus der Beziehung zu anderen Menschen.

Bessere Menschenkenntnis für mehr Erfolg

«Behandle den anderen so, wie er gern behandelt werden möchte» ist der Inbegriff der Kundenorientierung und heisst nichts anderes, als erkennen zu können, mit welchem Kundentyp man es im Einzelfall zu tun hat und wie man mit ihm umgehen muss. Dies setzt jedoch zunächst einmal voraus, dass man sich selbst «kennt», denn nur so lässt sich auch eine gemeinsame «Sprache» finden. Hierzu gibt es Methoden, die helfen, Kontakte einfacher zu knüpfen, individuell



Individuelle, bewusste Kundenansprache: «Beziehungsentelligenz» ist eine wichtige Kompetenz im direkten Kundenkontakt.

Checkliste: So wird man zum guten Beziehungsmanager

1. Herausfinden, was für ein Farb-Typ man selber ist.
2. Lernen, anhand dieser Erkenntnis die anderen Farb-Typen zu erkennen:
 - Durch seine Körpersprache.
 - Durch seinen Tonfall.
 - Durch seine Worte und Inhalte.
3. Eine Beziehungsanalyse erstellen.
4. Die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um das «Vis-à-vis» nach dessen Farb-Typus zu behandeln:
 - Ihn so ansprechen, wie er es am besten versteht.
 - Sein Vertrauen gewinnen anhand seiner Terminologie.
 - Die eigenen Anliegen oder Produkte typusgerecht präsentieren.
5. Auf den Stärken des «Vis-à-vis» aufbauen.

dings nicht, sie kann lediglich Kundenprozesse begleiten, dokumentieren und optimieren.

■ Viel bedeutender ist nach wie vor die persönliche Beziehung zum Kunden. «Beziehungsmanagement» heisst denn auch das wichtige Schlüsselwort für den Erfolg der Zukunft. Und dies müssen vor allem Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt aus dem Effeff beherrschen – resultiert doch

aufzubauen und zu pflegen. Beziehungsverluste und zu Missverständnissen führende Situationen reduzieren sich auf diese Weise, die Kommunikation wird effektiver, da beide Partner von der gleichen Basis ausgehen.

Über welchen persönlichen Verhaltensstil der einzelne Mitarbeitende verfügt, lässt sich mit Diagnose-Tools, beispielsweise mit «Insights MDI®», ermitteln.

Gleichzeitig versetzen sie ihn in die Lage, jeden Kunden zu «profilen» und so entsprechend zu agieren. Er wird zum Beziehungsmanager, der gelernt hat, Verhalten zu beobachten und andere Menschen einem bestimmten Typus zuzuordnen.

Vier Persönlichkeitstypen

Die verschiedenen Persönlichkeitstypen sind in vier Haupttypen untergliedert, die mit einer Farbe belegt sind, um sie einprägsamer darzustellen. Zwar trägt jeder Mensch die Eigenschaften aller vier Typen in sich, dennoch sind einige derartig stark ausgeprägt, dass man sie entsprechend zuordnen kann.

Wer also beispielsweise einem dominanten «roten» Kunden begegnet, der stets alles unter Kon-

Autokaufs. Als potenzieller Käufer eines Neuwagens trifft Peter A. beim Besuch eines Autohändlers im Erstkontakt auf den Autoverkäufer Rolf L. Peter A. hat eine klare Vorstellung von seinem künftigen Neuwagen, der PS-Zahl, der Farbe und welchen Preis er dafür auszugeben bereit ist. Er ist sehr gut vorbereitet und weiss über das Fahrzeug bereits annähernd so viel wie der Verkaufsberater. Der Autoverkäufer begrüsst ihn charmant und mit Witz. Peter A. spezifiziert seinen Wunschwagen, aber der Verkaufsberater geht nicht darauf ein, sondern führt ihn zuerst zu den neuesten Modellen und rühmt deren Qualitäten. Er erzählt und erzählt, bis Peter A. das Gespräch abbricht und den Laden verlässt.

Behandle den Kunden so, wie er gern behandelt werden möchte.

trolle haben will, muss also – soll das Gespräch nicht ein unerwünscht frühzeitiges Ende finden – durch eine selbstsichere Präsentation und, ohne sich auf einen «Zweikampf» einzulassen, versuchen, die Anerkennung seines Gesprächspartners zu gewinnen. Ein begeisterungsfähiger «Gelber» oder ein bodenständiger «Grüner» hingegen lassen sich auf völlig andere Art und Weise überzeugen und unterscheiden sich wiederum vom zuverlässigen «Blauen», der in erster Linie an Fakten und Daten interessiert ist.

Nutzen in der Praxis

Zwei Beispiele aus der Praxis sollen die Bedeutung von «Beziehungszintelligenz» verdeutlichen.

1 Welche negativen Auswirkungen es haben kann, wenn Mitarbeitende einen Kundentyp falsch oder gar nicht einschätzen, zeigt nachfolgender Versuch eines

Der «Beziehungsmanager» in der zweiten Auto-Markenvertretung, der in «Beziehungszintelligenz» geschult ist und über die Fähigkeit der typgerechten Kundenansprache verfügt, wird mit unserem Kunden Peter A. ins Geschäft kommen. Er kann sich unter Berücksichtigung des eigenen Verhaltens individuell auf sein Gegenüber einstellen, seine persönliche Strategie entwickeln und so eine erfolgreiche Beziehung aufbauen.

2 Ein anderes Beispiel: Der neue Mitarbeitende eines Software-Teams, ein sehr kreativer, marktorientierter Kopf, der vor wenigen Monaten seine neue Aufgabe übernommen hat, stellt seinen Kollegen immer wieder neue Ideen und Möglichkeiten vor, wie man Probleme schnell und kundenfreundlich lösen könnte. Langsam geht er allen auf die Nerven. Er versucht, seine Ideen

Vier Persönlichkeits-/Farb-Typen



Grafik: www.hemmg.com

So sprechen wir die einzelnen Farb-Typen an:

Blau

- Wenn möglich, vorher Unterlagen zur Durchsicht senden.
- Viele Informationen und Daten zu unserem Produkt präsent haben.
- Mit langen Denkpausen und unterkühlter Sachlichkeit rechnen.
- Von einem Blauen können wir ein bedingtes Ja oder ein logisches Nein erwarten.

Rot

- Einen geschäftsmässigen Tonfall anschlagen, Smalltalk vermeiden.
- Die Vorzüge unseres Produkts, die auf das Selbstwertgefühl und die Unabhängigkeit des Roten abzielen, betonen.
- Mit offener Ablehnung und mit Unterbrechungen rechnen.
- Von einem Roten können wir ein klares Ja oder Nein erwarten.

Grün

- Unser Tonfall sollte warmherzig und entspannt sein, ohne dabei zu «gelb» zu klingen.
- Die Vorzüge unseres Produkts sollten dem Grünen Sicherheit gewährleisten.
- Mit Stille und Gleichgültigkeit am anderen Ende der Leitung rechnen; dem Grünen Zeit lassen zum Nachdenken.
- Ein Grüner wird uns ein eingeschränktes Ja zu einem Termin geben (oder zumindest zögern – ein eindeutiges Nein ist eher unwahrscheinlich).

Gelb

- Freundlich und offen sein, aber nicht übertreiben.
- Die Vorzüge unseres Produkts auf die sozialen Bedürfnisse des Gelben richten.
- Mit schneller Zustimmung rechnen. Achtung: Der Gelbe fühlt sich aber dadurch in keinster Weise verpflichtet.
- Wir übernehmen das Gespräch.
- Von einem Gelben bekommen wir relativ schnell einen Termin; wir dürfen aber nicht erwarten, dass er es ernst meint.

Was nützt bessere Menschenkenntnis?

Bessere Menschenkenntnis hat für unsere Mitarbeitenden mit Kundenkontakt zahlreiche Vorteile:

- **Effektiver kommunizieren:** Sie können in kürzester Zeit mit Menschen ins Gespräch kommen und eine gemeinsame Sprache sprechen. Viele Missverständnisse und Blockaden während Gesprächen können so vermieden werden.
- **Selbsterkenntnis:** Sie lernen sich selbst kennen und ihre Wirkung auf andere. Dies hilft Ihnen, leichter Reaktionen von anderen auf Ihr eigenes Verhalten zu verstehen.
- **Stärken erkennen:** Sie lernen, Ihre eigenen Stärken, aber auch jene Ihrer Mitmenschen klarer zu erkennen. Sie können Tätigkeiten übernehmen, die zu Ihren Stärken passen, und andere ebenfalls stark machen.
- **Sicherer Umgang mit «schwierigen» Menschen:** Immer wieder kommen unsere Mitarbeitenden in Kontakt mit Menschen, mit denen ihnen der Umgang schwerfällt. Jedoch möchten oder müssen sie mit ihnen auskommen. Wenn Sie die Typologie Ihres Gesprächspartners verstehen, werden Sie gekonnter mit ihm umgehen können.
- **Energie sparen:** Sie werden weniger Energie aufbringen müssen, um mit Leuten klarzukommen, mit denen Sie bisher Schwierigkeiten hatten. Sie sparen viel Zeit, weil Sie nach einem Gespräch nicht darüber sinnieren, warum es mit dieser oder jener Person immer wieder schiefläuft.
- **Effektive Teams:** Sie können Teams zusammenstellen, in denen die Mitarbeitenden zusammenpassen und sich in ihren Fähigkeiten und Verhaltensweisen ergänzen sowie gegenseitig unterstützen.
- **Besserer Teamplayer:** Sie können Ihre Fertigkeit und Ihr Geschick als Teamplayer entscheidend verbessern. Man wird Sie nicht nur als guten Teamplayer empfinden, sondern als angenehme Person.
- **Schneller Zugang zu Kunden und deren Vertrauen gewinnen:** Sie können Ihr Wissen so anwenden, dass Sie jeden Persönlichkeitstypus, mit dem Sie zu tun haben, ansprechen. Mit der Erkenntnis, welcher Persönlichkeitstyp Ihnen gegenübersteht, wissen Sie, wie Sie sein Vertrauen gewinnen können.

den anderen schmackhaft zu machen, jedoch ohne jeden Erfolg. Schnell wird er als Störenfried oder vermeintlicher Wichtigtuer identifiziert. Eine konstruktive, vertrauensvolle Zusammenarbeit ist kaum mehr möglich. Wo liegen die Gründe für dieses Fiasko? Warum klappt die Zusammenarbeit im Team nicht, obwohl alle, auch der Neue, bestes Fachwissen und hervorragende Zeugnisse und Referenzen vorweisen können?

Offenbar wurde hier versäumt, das Verhalten zu analysieren und die Motive der Teammitglieder zu untersuchen. Wie ergänzt man dieses Team, das aus sicherheitsbedürftigen, beständigen und detailorientierten Grundtypen besteht? Braucht dieses Team genau den oben beschriebenen Typen, um neuen Input zu bekommen, und wie kann ein derart kundenorientierter, optimistischer und begeisterungsfähiger Typ in dieses Team integriert werden. Kann andererseits die Leistungsfähigkeit der Mannschaft nur erhalten bleiben, wenn ein «passender» Ergänzungsspieler dazukommt?

Eine umfassende Teamanalyse, die mit Hilfe von leistungsfähigen Tools ebenso punktgenau und kostengünstig erstellt werden kann wie Einzelreports, hätte Klarheit darüber geschaffen, wie die vorhandenen Teammitglie-

der «ticken» und wie die Verhaltenspräferenzen des passenden Neulings aussehen müssen.

Der finanzielle Schaden, den personelle Fehlbesetzungen in den Unternehmen verursachen, ist immens, wird jedoch fatalerweise in den meisten Fällen gar nicht erkannt.

Fazit

An diesen Beispielen wird klar, welchen Einfluss Verhaltenspräferenzen auf den Erfolg oder Misserfolg haben.

AUTOREN

Heinz E. Mühlethaler ist Inhaber des Unternehmens Hemorg GmbH / Sàrl, 6300 Zug. Er ist tätig als Coach sowie Personalentwickler und ist Partner von Insights MDI®. Hemorg GmbH bietet unternehmensspezifische Kurse zum Thema «Beziehungszintelligenz» an.

Tel. 041 750 84 24
Fax 041 711 15 49
info@hemorg.com

Werner Isele ist Direktor Sales Schweiz von Insights International® Deutschland GmbH.

ONLINE

www.hemorg.com
www.insights.de

MARKT

Ordnung unterwegs. «Backflip», «Vista»/«Twin Pocket» sowie «Pearl» sind drei Neuheiten, die Biella-Neher AG, Brügg/Biel, speziell für das «mobile Büro» entwickelt hat. Mit dem Klemmhefter «Backflip», einer patentierten Weltneuheit und ausgezeichnet mit dem begehrten «iF product design award 2006», können lose Blätter ohne Lochen, mit einem einfachen Klick, geordnet, präsentiert, bearbeitet und schnell wieder abgelegt werden. Mit einer neuartigen Version des bewährten Klarsichtmappchens löst Biella mit zwei neuen Produkten («Vista», «Twin Pocket») die Probleme der ordentlichen temporären Dokumentenablage: keine Löcher, keine Register, kein umständliches Beschriften von Etiketten. Für einen erfolgreichen mobilen Auftritt sorgt die Mappe «Pearl», die eine professionelle, übersichtliche Präsentation von Dokumenten wie Projektunterlagen, Präsentationen oder Offerten ermöglicht. Biella wird noch in diesem Jahr die Produktpalette von «designed for the mobile office» durch weitere innovative, mobile Lösungen für mobile Leute ergänzen. www.biella.ch

Software weiterentwickelt. Sage Schweiz AG, Baar, ein führender Anbieter von betriebswirtschaftlichen Gesamtlösungen für Schweizer KMU, lancierte die neue Version 8 seiner breit etablierten Kontakt- und Kundenmanagementlösung «Sage ACT!». Die Software-Produkte in den Ausführungen Start Up, Basic und Professional sind seit 1. Juni 2006 über die von Sage Schweiz AG autorisierten und zertifizierten Vertriebspartner erhältlich. Unabhängig von der gewählten Ausführung erweisen sich die neuen Versionen 8 von «Sage ACT!» als ideale, zentrale Steuerungs-, Planungs- und Verwaltungstools für KMU. Dafür sorgen unzählige Funktionen und Automatismen. So zum Beispiel die individuellen Feldtypen, die Abbildung der Firmenbeziehungen als Baumstruktur, der neu integrierte Berichtsdesigner, die frei konfigurierbare Wochenansicht mit Mini-Monatskalender, die Übersicht über Opportunities und Umsatzprognosen, die stark erweiterten Import- und Exportmöglichkeiten oder die Zugriffsteuerung für Kontakte auf Team- und Anwenderebene. www.sageschweiz.ch