

## Kevin Daly

### Wie kann ein junger Berater beim Kunden hohe Akzeptanz erzeugen?

«Es ist von grossem Vorteil, die Fehler, aus denen man lernen kann, recht früh zu machen.»  
(Sir Winston Churchill)

Junge Berater werden aufgrund ihrer fehlenden Praxiserfahrung selten vollkommen alleine eingesetzt. Sowohl fachlich als auch im Umgang mit anderen Menschen werden sie vom Kunden oft noch nicht als vollwertige, ebenbürtige Arbeitspartner akzeptiert. Mit Akzeptanz ist eine bejahende Einstellung des Kunden gegenüber einem Berater gemeint. Hohe Akzeptanz erzeugt man durch überzeugende Leistung, das heisst durch eine Leistung, die dem Kunden einen grösseren Nutzen bringt als er erwartet hat. Folgend soll der Frage nachgegangen werden, was junge Berater selber zu diesem Nutzen beitragen können und wie Beratungsunternehmen junge Mitarbeitende fördern sollten, um die Basis für eine erfolgreiche Kunden-Berater-Beziehung zu legen.

Die junge Beraterin und der junge Berater können mit ihrer Grundausbildung mit einem jungen Baum verglichen werden, der in der Obhut des Gärtners (des leitenden Beraters) gedeiht, und so im Laufe der Zeit grösser und stabiler wird, bis er irgendwann einmal selbständig stehen kann. Der Samen des Baumes trägt das Grundlegende in sich, doch um wirklich gedeihen zu können braucht er Erde, Wasser und Licht. Der junge Berater mit seiner erworbenen Wissensgrundlage benötigt sinngemäss Information, Rückhalt und Aufmerksamkeit. Wie der Baum bedarf er auch des Freiraums, um sich entfalten zu können.

Der junge Berater kann sich nicht unter beliebigen Umständen entwickeln, er braucht vielmehr eine Umgebung, die spezifisch auf seine Anforderungen, Stärken und Schwächen zugeschnitten ist.

Der junge Baum wird manchem Sturm ausgesetzt sein, und wenn dieser zu stark ist wird der Gärtner helfend eingreifen und den Baum stützen oder wieder aufrichten. Oft sind es jedoch gerade die sturmerprobten Bäume, die dann stabiler und im übertragenen Sinne für den Kunden verlässlicher und wertvoller sind.

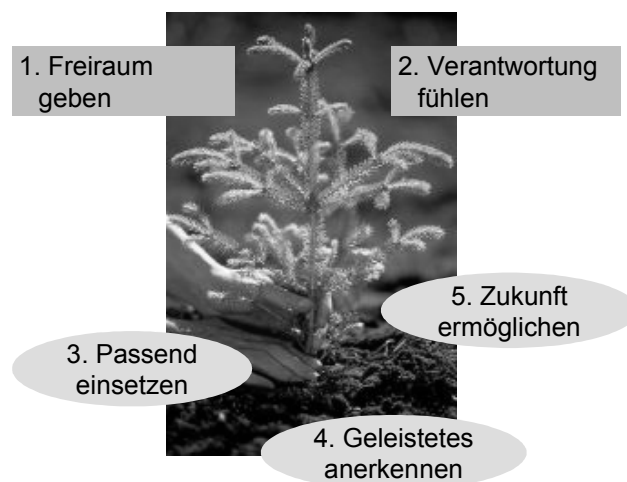


Abbildung 1 Leitgedanken

Wie die wachsende Pflanze vom limitierenden Topf, der anfangs Halt und Stabilität gegeben hat, befreit werden muss, muss sich auch der erfahrene Berater mehr und mehr zurückziehen, um dem sich entwickelnden Jungberater genügend Freiraum zu geben.

Daraus lassen sich fünf Leitgedanken ableiten, die beim Aufbau einer erfolgreichen Kunden-Jungberater-Beziehung essentiell sind und nachfolgend vertieft betrachtet werden. Die ersten beiden gelten generell, die letzten drei sind sequentiell.



## **1 Generelle Aspekte beim Aufbau einer Kunden-Jungberater-Beziehung**

### **1.1 Freiraum geben**

*«Ich versuche, den Menschen das Gefühl zu geben, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen, dass es sogar wichtig ist, Fehler zu machen.» (Andreas Aebi, Gründer APP)*

Anstatt wie Bahnschienen millimetergenau die Spurbreite vorzugeben, sollte man jungen Beratern lediglich Leitplanken zur Orientierung und Abgrenzung setzen. Wo sie sich innerhalb der Leitplanken genau bewegen, sollte man den Jungen selbst überlassen, um damit ihre Eigenständigkeit und Kreativität zu fördern.

Um Eigenständigkeit zu verstärken braucht es nicht nur Mut zu Neuem sondern gelegentlich auch Mut zur Lücke: Vielmehr muss eine Unternehmenskultur gelebt werden, die Fehler als Teil des Geschäfts akzeptiert. Ansonsten bleiben Aufforderungen zur Eigenständigkeit, zu kreativem Handeln und zu unkonventionellen Lösungen bloss Lippenbekenntnisse. Aktives Coaching durch erfahrene Berater dient dabei zum Schutz des Mandanten und zur Stärkung des Jungberaters.

Die Bereitschaft Fehler zu akzeptieren und eine offene Gesprächskultur sind entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von jungen Mitarbeitenden. Das Vier-Augen-Prinzip mit eingespielten Prüfverfahren hilft dabei, die Fehler frühzeitig zu erkennen. Der Kunde erhält nur die verbesserten Arbeitsergebnisse und erlebt den jungen Berater als kompetenten Partner.

Als Beispiel für Freiraum wird hier nur ein Faktor erwähnt, der sich aber sehr bewährt hat: Jungen Beratern sollten keine quantitativen Vorgaben gemacht werden, weder zu Umsatz- noch zur Akquisitionszahlen. Erfolge werden aber zur qualitativen Bewertung des jungen Mitarbeiters herangezogen. Dieser Grundsatz bewahrt vor forschem und kontraproduktivem Verkaufsverhalten und ermöglicht den langfristigen Aufbau eines Kontaktnetzwerks, das Ausdruck einer wachsenden Akzeptanz bei Kunden darstellt. Dies geschieht im Interesse des Aufbaus nachhaltiger Kundenbeziehungen und aus Verantwortung dem Jungberater gegenüber, denn die Gefahr, Kunden zu verärgern oder den jungen Berater zu überfordern und seiner persönlichen Entwicklung zu schaden, ist gross.

### **1.2 Verantwortung abgeben**

*«Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.» (Hans-Olaf Henkel, ehemaliger Europachef von IBM)*

Um Wachstum zu ermöglichen, sollte der erfahrene Berater gezielt Verantwortung aus der Hand geben. Der junge Berater muss lernen Verantwortung zu spüren. Dieses Zutrauen erfordert Mut, sowohl von den leitenden Beratern als auch den Kunden. Um den Jungen nicht zu überfordern sollte ihm auch kommuniziert werden, wenn er ins kalte Wasser springen muss. Es muss dem jungen Berater klar sein, dass ihn diese neue Aufgabe an seine Grenzen bringen kann. Sonst meint er am Ende, er hätte eine einfache Aufgabe nicht bewältigen können.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass nur die Verantwortung für die Tätigkeit abgegeben werden kann, nicht aber die Verantwortung für den Delegationsentscheid. Der Jungberater ist für die Aufgabe verantwortlich, und nicht dafür, dass sie ihm übertragen wurde. Selbstverständlich ist eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche unumgänglich.

Was jungen Beratern fehlt, ist die Lebenserfahrung, um Verantwortung gegenüber dem Kunden auch in schwierigen Situationen tragen und ertragen zu können. Lebenserfahrung lässt sich nicht im Frontalunterricht verabreichen. Sehr wichtig ist offenes Feedback. Auch ehrliche Geschichten von den leitenden Beratern zu Krisen und Problemsituationen und wie diese gemeistert wurden, sind besonders lehrreich. Sie sind für den jungen Berater leichter anzunehmen als oberlehrerhafte Ermahnungen oder ein «Wir-haben-das-alles-mühsam-aufgebaut»-Denken der Vorgesetzten. Der erfahrene Berater tut gut daran, die eine



oder andere Anekdote zum Besten zu geben, auch solche, die ihn nicht nur als Helden darstellen. So kann der junge Berater rascher seinen Erfahrungsschatz erweitern, selbständiger agieren und letztlich die Akzeptanz bei seinen Mandanten erhöhen.

## **2 Sequenzielle Aspekte beim Aufbau einer Kunden-Jungberaterbeziehung**

### **2.1 Jungberater passend einsetzen**

Wenn die Akzeptanz schnell erreicht werden soll, muss der Neuling dort eingesetzt werden, wo er sein frisch erworbenes Fachwissen nutzen kann. Dies motiviert und gibt Sicherheit, auch für den Mandanten.

Zum passenden Einsatz gehört auch das passende Gegenüber, dem der junge Berater etwa auf Augenhöhe begegnen kann. Ähnliche Altersklasse und hierarchische Position erleichtern das Wachstum der gegenseitigen Akzeptanz. Welcher 60-jährige CEO lässt sich von einem 25-jährigen etwas in Sachen Unternehmensführung erklären, selbst wenn der junge Berater die aktuellsten Entwicklungen und Methoden kennt?

Ein Beispiel dazu: Im Zuge eines Auftrags stellte ein junger Berater beim ebenfalls jungen Mitarbeiter des Kunden fachliche Defizite fest, welche den Erfolg des Auftrags schmälern würden. Der Jungberater konnte sich in den etwa gleich alten Mitarbeiter des Kunden gut hineinversetzen und wusste, wie er diesen so mit Informationen versorgen konnte, dass dieser beim gemeinsamen Projektabschluss seinen eigenen Chef mit Kompetenz und Sattelfestigkeit zu überzeugen wusste. Das positive Feedback für beide wurde zum hervorragenden Beschleuniger für die Akzeptanz des jungen Beraters beim Mandanten.

Der leitende Berater sollte bei der Einsatzplanung auf ein einigermaßen ausgewogenes Verhältnis von Vertrautem und Neuem achten. Die richtige Mischung ist ein guter Nährboden für einen nachhaltigen Erfolg. Mit jedem Einsatz wird der lernwillige junge Berater schneller und besser. Wenn der Kunde dies merkt, wird auch die Akzeptanz schnell steigen.

### **2.2 Geleistetes anerkennen**

*«Wer mit Anerkennung knausert, spart am falschen Ort.» (Dale Carnegie, Motivationstrainer)*

Eine Leistung führt nur dann zu erhöhter Akzeptanz des jungen Beraters, wenn sein Leistungsanteil beim Kunden und in der Beratungsfirma anerkannt wird. Anerkennung direkt nach einem anstrengenden und vor allem erfolgreichen Arbeitstag lässt die Müdigkeit vergessen und gibt Freude an der Arbeit. Bei positiven Rückmeldungen sollte die Person des jungen Beraters und nicht allein die Arbeitsleistung in den Vordergrund gestellt werden. Als Mensch und nicht als Produktionsfaktor wahrgenommen zu werden, verstärkt die Wirkung von Lob und erhöht die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen sowie mit dem Erfolg des Kunden.

Ehrliches Feedback zu geben ist eine ganz entscheidende und unerlässliche Aufgabe des leitenden Beraters. Er soll auch die Kunden zur Leistung des Jungen regelmässig befragen, da Kunden häufig mit Kritik zuwarten. Ein kritisches Feedback wertet regelmässige Anerkennung auf. Dadurch sieht der Beraternachwuchs, dass nicht nur gelobt wird, sondern auch Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Wie beim positiven Feedback ist auch bei einer kritischen Rückmeldung die Unmittelbarkeit der Reaktion wichtig. Damit sollen einmal gemachte Fehler in Zukunft nicht wiederholt werden. Kritik vor dem Kunden ist zu unterlassen und wenn sich der junge Berater des Fehlers bereits bewusst ist, bedarf es keiner weiteren Worte.

### **2.3 Zukunft ermöglichen**

*«Das höchste Gut, das ein Chef seinem Angestellten bieten kann, ist Arbeitsmarktfähigkeit» (Carsten Schloter, CEO Swisscom)*

Der junge Berater muss Karriereperspektiven erkennen und sich professionell weiter entwickeln können. Zu bemerken, dass man sich kontinuierlich verbessert und



weiterentwickelt, trägt bei jedem zu einem Wohlfühlen im Beruf bei – besonders bei Jungen, die in einer sich sehr stark verändernden Arbeitswelt noch einen weiten Weg vor sich haben.

Daher ist bei der Weiterbildung auf die individuellen Eigenschaften, Anforderungen und Defizite Rücksicht zu nehmen, auch wenn Kollektivschulungen billiger sind. Die Weiterbildung muss neben fachlichen auch zwischenmenschliche Aspekte berücksichtigen, weil Defizite bei der sozialen Kompetenz eine längerfristige Zusammenarbeit oft verunmöglichen. Der rücksichtsvolle Umgang miteinander und die Fähigkeit, sich in den Kunden hineinzusetzen, sind entscheidend für eine erfolgreiche Beratungstätigkeit.

### **3 Auswirkungen auf die Akzeptanz**

Freiraum und Verantwortung motivieren die jungen Berater zu kreativer Produktivität. Nicht wenige junge Berater können so im Dialog mit ihren Kunden Ideen zu neuen Produkten, zum Aufbau weiterer Kompetenzen oder zur Expansion in neue Märkte einbringen. Zu sehen, wie diese Ideen ernst genommen werden und wie der Kunde entsprechende Ressourcen für die Umsetzung bereitstellt, ist der schönste Beweis für die Akzeptanz, motiviert die jungen Berater und fördert ihre Aufmerksamkeit für neue Ideen und Geschäftsfelder.

Wenn der junge Berater spürt, dass er sich beim Mandanten profilieren kann und nicht nur der etablierte Partner die Lorbeeren erntet, bringt er sich mehr ein und wird dadurch schneller akzeptiert. Das setzt voraus, dass die ältere Berater-Generation schrittweise der jüngeren Platz macht und Verantwortung übergibt. Wenn eine Kultur der ständigen Erneuerung und Verjüngung in einer Beratungsfirma etabliert und Beratern in frühen Jahren bereits Führungsverantwortung anvertraut wird, können die jüngsten Berater ihre Entwicklungschancen erkennen. Die gleichmässige Verjüngung gewährleistet auch für die Mandanten eine Dienstleistungsqualität ohne abrupte Übergänge, womit die nachfolgenden Berater leichter akzeptiert werden.

Wie folgendes Beispiel zeigt, wird in der Praxis der Nutzen dieser Leitgedanken bestätigt. Ein Kunde sagte zum Einsatz und zur Akzeptanz eines Nachwuchsberaters Folgendes; «*Der Einsatz des Jungberaters X. hat sich im Lauf der Zeit erheblich verändert, seit er vor drei Jahren in ein laufendes Projekt bei PostLogistics eingestiegen ist. Zur Entlastung eines erfahrenen Beraters wurde er zuerst als Assistenzberater zur Mitarbeit an einem Anforderungsdokument eingesetzt. Bereits nach kurzer Zeit hatte er sich bewährt und übernahm selbständig die weitere Detaillierung der Anforderungen und die Begleitung der Realisierung. Gerne haben wir ihn nach erfolgreichem Abschluss in anderen Projekten weiter eingesetzt – unter anderem bereits als Qualitätsverantwortlichen oder als Projektleiter.*»<sup>1</sup>

In der ASCO-Marktstudie 2006/2007<sup>i</sup> wurde deutlich, dass für Kunden die Erfahrung und die Persönlichkeit der Beraters, neben der Fachkompetenz, zu den wichtigsten Auswahlkriterien gehören. Um beim jungen Berater eine möglichst hohe Akzeptanz aufzubauen, braucht es ähnlich wie beim jungen Baum Freiraum und Leitplanken; Verantwortung und Support; passende und herausfordernde Aufgaben; Anerkennung und Kritik; Perspektiven und Qualifizierung. Werden diese Leitgedanken adäquat umgesetzt, können sie einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung einer Beraterpersönlichkeit beitragen.

Diese jungen APP-Berater haben wesentlich zu diesem Text beigetragen:  
Yann Cuccarède, Christoph Häusler, Christian Humphreys, Martial Jacoma, Manfred Loidold, Lars Spielhofer.

---

### **Literatur**

<sup>i</sup> André Wohlgenuth, Roberto Busin, ASCO-Marktstudie 2006/2007, ASCO, Zürich 2007.

<sup>1</sup> Thierry Gafner, Teamleiter bei PostLogistics