



Dr. Anke Nienkerke-Springer

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln und München). Sie zählt zu den führenden Experten für Topmanagement-Coaching und die Begleitung von Changeprozessen. Umfassende langjährige Erfahrungen aus leitenden Funktionen im klinischen Bereich und in komplexen Projekten machen sie zur Expertin für Kommunikations- und Führungsanforderungen. Von ihrem profunden Wissen profitieren Vorstandsmitglieder aus DAX-Unternehmen, Führungskräfte aus der Wirtschaft, Politik und Medienbranche in wegweisenden Seminaren, impulsgebenden Vorträgen und im Coaching. Als Senior Coach (DBVC) und Lehrender Coach (SG) verfolgt sie einen analytisch-systemischen Ansatz und setzt die aktuellen Anforderungen der Praxis in ressourcenorientierte passgenaue Lösungen um. Aus der Begleitung von Führungskräften und Managern entwickelten sich im Laufe der Jahre einzigartige Konzepte zu typgerechtem Verkaufen sowie zu erfolgreicher Selbstführung und persönlichem Brand (EPBS).

Als Coach und Changemanagerin ist Anke Nienkerke-Springer darauf spezialisiert, unterschiedliche Firmenkulturen und Führungskräfte schnell und effizient in Aktion zu bringen. Der Fokus liegt darauf, Menschen zu bewegen und Organisationen zu gestalten.

www.nienkerke-springer.de

**Dieser Beitrag ist erschienen im Buch "Präsentieren und Aktivieren,
ISBN 978-3-7664-9939-4, Jünger Medien Verlag, Offenbach.**

Typgerechte Kundenansprache oder: Kunden sind auch Menschen

Aus meiner langjährigen Berufserfahrung formuliere ich die These, dass Kunden in allererster Linie als Menschen wahrgenommen werden wollen. So stellt sich eine erhöhte Kommunikationsbereitschaft erst dann ein, wenn sie sich respektiert und wertgeschätzt fühlen. Es geht also darum, mit Menschen umzugehen und nachhaltige menschliche (Geschäfts-)Beziehungen zu gestalten. Deshalb, nehmen Sie die Menschen wie sie sind, andere gibt's nicht. Um zu einer wertschätzenden Kommunikation, zu einer typgerechten Präsentation und Verkaufskommunikation und damit zu mehr Erfolg zu kommen, ist die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Typen von Menschen ein hilfreicher Wegweiser.

Menschen sind keine Maschinen

Die Typologie eröffnet den Zugang zu den komplexen Zusammenhängen einer Person oder eines Teams. Wer gelernt hat, die Unterschiede zwischen verschiedenen Menschen bewusst wahrzunehmen, wer ein Gespür dafür entwickelt, wie Menschen „ticken“, und diese Unterschiedlichkeit respektiert und in sein persönliches Verhalten mit einbezieht, wird in seiner Umgebung nicht nur besser zurechtkommen, sondern auch zu einer gelingenden Kommunikation beitragen. Letzteres stellt die Basis für erfolgreiche Abschlüsse im Verkauf dar. Verkäufer können dazu beitragen, dass in einem Kundengespräch eine konstruktive und positive Kommunikation auf Augenhöhe entsteht. Dabei kann die Psychologie, die ein tieferes Verständnis von verschiedenen Typen und deren Verhaltensmerkmalen hat, hilfreich sein.

Nun geschieht das Kategorisieren, Identifizieren und Typisieren von Menschen ständig und in so ziemlich allen Alltagssituationen. Der ist sympathisch, der unsympathisch, den mag ich, den nicht, der erinnert mich an etwas, was ich mag, und der an etwas, was ich nicht mag. So verfahren wir ganz unbewusst und automatisch. Unberücksichtigt lassen wir manchmal die Tatsache, dass auch wir einen bestimmten Typus verkörpern, der in seinem Verhalten ganz bestimmte Merkmale trägt. Jeder von uns kann bei sich Verhaltensweisen feststellen, die ihm Sicherheit und Orientierung geben. Der eine mag klare Absprachen und feste Termine, der andere fühlt sich durch vorgegebene Abläufe und Regeln eingeeignet und empfindet Stress, wenn er für sich keine Freiräume hat.

In der Psychologie des Alltags genügt oft schon eine Eigenschaft, um einen Menschen als „typisch“ einzustufen und in eine Schublade zu stecken. Die Palette der häufigsten Kundentypen findet man in fast jedem Buch von Verkaufsexperten. Versprochen werden Strategien über den gezielten Umgang mit Kunden, um mit Sicherheit zum Verkaufsabschluss zu kommen. Auffallend dabei ist, dass wir es dabei mit einer unüberschaubaren Anzahl von Merkmalsbeschreibungen zu tun haben. Vom Cheftyp, vom Analytiker, vom Kontaktfreudigen bis zum Vermeider. Gedankenlos spricht man von dem typischen Feilscher, dem Besserwisser, dem Nörgler. Suggestiert wird, dass es für alle eine Schublade gibt, die ich nur aufziehen muss, dann erkenne, wer sich dort drin verbirgt, und schon habe ich das Rezept für den passenden Umgang mit meinem Gegenüber. Nur: So einfach ist es in der Realität zum Glück nicht.

Menschen passen nicht in Schubladen

In diesem Artikel sprechen wir von Typen, nur anders. Typisieren hat in diesem Fall nichts mit Stereotypen oder Schubladendenken zu tun, sondern damit, anhand der Typologie, die auf C.G. Jung zurückgeht, die Dynamik einer Person zu verstehen. Im Fokus steht, wie wir unser kommunikatives Vorgehen beim Präsentieren und/oder Verkaufen variieren können.

C.G. Jung wollte eine wissenschaftlich-empirische Grundlage schaffen, um den Menschen in seiner Individualität zu verstehen. Seine Grundhaltung war, dass jeder Mensch einzigartig ist und sich von anderen unterscheidet. Dennoch gibt es gewisse Merkmale bzw. Präferenzen im menschlichen Verhalten, die gleich sind und aufgrund derer man Hypothesen ableiten kann, wie sich eine Person tendenziell verhalten wird. Der Myers-Briggs-Typindikator® ist eine Weiterentwicklung der Lehre von C.G. Jung. Seitdem entwickelten sich aus diesen Ansätzen anerkannte wissenschaftlich standardisierte Instrumentarien, die sich auf die Typologie beziehen und weltweit zu den verbreitetsten Persönlichkeitsinstrumentarien gehören. Sie finden ihren Einsatz in der Organisationsentwicklung, in Teamentwicklungsprozessen, in der Karriereplanung, in Konfliktsituationen und in Trainingsmaßnahmen für Verkauf und Vertrieb.

Ausgehend von 16 Persönlichkeitstypen hat jeder Typus spezifische Grundmuster des menschlichen Verhaltens. Diese Muster basieren auf unseren individuellen Präferenzen hinsichtlich Wahrnehmung und Beurteilung. Wir wollen uns an dieser Stelle nicht mit den Einzelheiten der

Typologie beschäftigen. Worauf es ankommt, ist das Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit von Menschen, gerade für Personen, die andere Menschen erreichen wollen, präsentieren und überzeugen wollen. Verantwortliche, die im Vertrieb tätig sind, benötigen per se entsprechende Vertriebskompetenzen, die vor allen Dingen bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen von Bedeutung sind. Neben den fachlichen Kompetenzen und dem allgemeinen Verkaufs-Know-how stellen insbesondere emotional-kommunikative Kompetenzen die Weichen für den Erfolg, so z.B. für eine gute tragfähige Kundenbeziehung. Der Aufbau emotional-kommunikativer Kompetenzen beinhaltet die „Fähigkeit, Bindungen herzustellen, tragfähige Beziehungen aufzubauen, Zuhören können sowie ein selbstreflektierendes und selbststeuerndes Verhalten“, vgl. Nienkerke-Springer, A. Neuhaus, A. 2015.

Präsentiert der Macher vor dem Visionär genauso wie vor dem Problemlöser oder Organisator, stellt das selten die Basis für eine tragfähige Kundenbeziehung dar, und Abschlüsse kommen kaum zustande. Findet eine spontane Übereinstimmung statt und entsteht das Gefühl, dass „die Chemie“ stimmt, dann ticken wahrscheinlich zwei Menschen auf der gleichen Wellenlänge, funken auf einer ähnlichen Frequenz. Ein Zustandekommen von Übereinstimmung, die Bereitschaft, zuzuhören und sich überzeugen zu lassen, wächst und bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Gespräch und eine erfolgreiche Präsentation.

Wie leicht Missverständnisse entstehen können, kennen wir alle. Aber wissen Sie auch, wie wir Missverständnissen und Ablehnung vorbeugen bzw. wie wir sie verhindern können? Wie Sie es schaffen, auf einer Wellenlänge zu funken? Wie schaffen Sie es, dass bei Ihrer Präsentation die Information tatsächlich in den Kopf des Zuhörers kommt? Erkennen Sie, ob Sie sich auf „etwas zu“ oder „von etwas weg“ bewegen? Wenn wir das Gefühl haben, wir erreichen unseren Gesprächspartner nicht, dann entsteht fatalerweise oft der Eindruck davon, dass derjenige nicht zuhört oder kein Interesse hat bzw. auf Durchzug schaltet usw. Das Gespräch ist an dieser Stelle bereits beendet. Im schlimmsten Fall haben wir unseren Gesprächspartner zum Gegner gemacht. Wenn es nun aber darum geht, dem anderen das zu geben, was er empfangen muss, um zuhören zu können, dann geht es darum, bildhaft gesprochen, die Sprache des anderen sprechen zu können. Sprechen ist hier als dialogischer Prozess zu verstehen, der berücksichtigt, dass Menschen unterschiedliche Muster der Wahrnehmung und Entscheidung haben.

Menschen ticken unterschiedlich

Lenken wir unseren Blick auf die vier Skalen, aus denen sich 16 Persönlichkeitstypen ergeben. Diese sollen ein Verständnis dafür wecken, dass Menschen unterschiedlich ticken und uns sozusagen als Code dienen, uns zukünftig mit unserem Gesprächspartner auf „etwas zu“ zu bewegen.

E = Extraversion	vs.	I = Introversion
(Außenorientierung)		(Innenorientierung)
S = Sinneswahrnehmung	vs.	N = Intuitive Wahrnehmung
(Sensing)		(Intuition)
T = Analytische Entscheidung	vs.	F = Gefühlsmäßige Entscheidung
(Thinking)		(Feeling)
J = Strukturorientierung	vs.	P = Wahrnehmungsorientierung
(Judging)		(Perceiving)

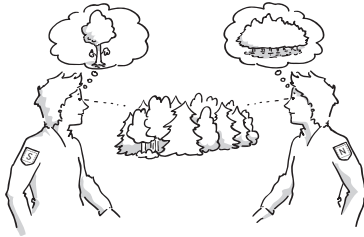
Die Fragen, die sich daraus ergeben sind:

- Bezieht die Person ihre Energie über die Außenwelt, also über die Extraversion, oder über die Innenwelt, die Introversion?
- Wie nimmt die Person Informationen aus der Umwelt auf, über die fünf Sinne oder eher intuitiv? Bevorzugt sie konkrete Fakten, Zahlen, Daten und Details oder legt sie Wert auf Ideen, Konzepte und Theorien?
- Wie trifft die Person Entscheidungen, auf einer eher analytischen „Kopf“ – oder eher gefühlsmäßigen „Herz“-Grundlage?
- Wie verhält sich die Person in der Außenwelt, eher strukturiert und ergebnisorientiert oder eher flexibel und prozessorientiert?

Jeder Mensch hat eine bevorzugte und bestimmte Art und Weise, wie er Informationen aufnimmt und Entscheidungen trifft. Man kann entweder über die fünf Sinne (S – Sinneswahrnehmung) oder intuitiv (N – intuitive Wahrnehmung) wahrnehmen. Man trifft Entscheidungen entweder auf der Grundlage von analytischem Entscheiden (T – Thinking) oder gefühlsmäßig (F – Feeling). Die zwei Funktionen Wahrnehmen und Entscheiden mit ihren jeweils zwei Aspekten führen zu den erwähnten Grundmustern.

Haben wir ein Gespür für unterschiedliche Verhaltensmerkmale von Menschen entwickelt und können diese in Zusammenhang mit der Typologie sehen, so bekommen wir wertvolle Hinweise, um Präsentationssituation und Gesprächssituation darauf anzupassen.

Die Grafiken zeigen beispielhaft die jeweils unterschiedlichen Funktionen von Wahrnehmern und Entscheiden mit ihren jeweils zwei Aspekten



[S] sieht die Bäume – [N] sieht den Wald.

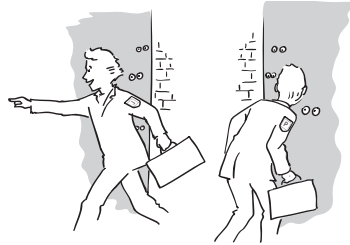


[T] kann gut analysieren - [F] kann gut Menschen verstehen

Unterschiede im Verhalten erkennen wir auch, in dem wir wahrnehmen, ob ein Mensch eher eine Außen- oder Innenorientierung hat. Hier unterscheiden wir zwischen extrovertierten Typen (E) und introvertierten Typen (I).



[E] bezieht seine Energie von anderen –
[I] bezieht seine Energie aus inneren Ressourcen



[J] ist entschlossen – [P] ist offen für Überraschungen.

Ebenso hat jede Person eine bestimmte Präferenz zur Außenwelt. Strukturorientierte Typen (J) bevorzugen eine Planung im Voraus und haben gerne die Kontrolle. Sie lieben keine Überraschungen. Sie drängen zu einem Schluss und empfinden Sicherheit, wenn alles geregelt ist. Wahrnehmungstypen (P) planen nicht gerne und möchten lieber sehen, wie sich etwas entwickelt. Sie reagieren gerne auf neue Ideen und sind flexibel im Umgang mit Veränderungen.

Sind Sie sensibilisiert für solche Gesprächssituationen, so stellen Sie z.B. fest, dass Ihr Kunde nun schon länger über Strategien und konzeptionelle Überlegungen spricht. Er zeigt sich mit einer exzellenten Vorstellungskraft und stellt Verbindungen zwischen Dingen und Ideen her. Wenn es zu detailliert wird, reagiert er etwas unruhig und ungeduldig und fragt

weiter nach kreativen Lösungen und Möglichkeiten, will logische Zusammenhänge erfassen. Sie hingegen reagieren innerlich leicht genervt und würgen das Gespräch ab, um auf Ihre Präsentation zurückzukommen, die Sie ja sehr genau, präzise und logisch aufbereitet haben. Diese wollen Sie nun auch in dem Gespräch loswerden. Was beobachten Sie? Der Kunde als N und Sie als S „ticken“ insofern unterschiedlich, als dass Sie unterschiedliche Wahrnehmungsmuster haben. Sie als S sind so auf Ihr Ziel fokussiert, nämlich die Präsentation mit den Zahlen, Daten und Fakten loszuwerden und an den „Mann“ zu bringen, dass Sie nicht in der Lage sind zu erkennen, dass Ihr Gesprächspartner Wert legt auf neue Ideen und Konzepte und gelangweilt ist bei zu viel Detail. Übersehen haben Sie vielleicht auch, dass Ihr Gesprächspartner eher zurückhalten reagiert, seine Worte gut überlegt, bevor er spricht und nachdenkt. Bei Ihrem forschen und schnellen Gesprächsstil reagiert er eher verschreckt, insbesondere als Sie ihm anbieten, am besten heute schon eine Entscheidung zu treffen. Hier trifft ein introvertierter Kunde auf eine extrovertierte Person. Sie sollten ihm Zeit geben für Entscheidungen, den Vorschlag machen, ruhig zwei Tage verstreichen zu lassen, die Frage anfügen, ob Sie sich danach wieder melden können, auch wenn Sie am liebsten schon jetzt eine Entscheidung hätten. Der Unterschied von einem J, der eher Dinge planvoll und zielorientiert angehen möchte trifft hier auf einen Kunden der eher prozessorientiert angehen will und Zeit braucht.

Nun können wir solche Wahrnehmungen natürlich auch ausblenden und die Haltung vertreten: „Ich bin eben so wie ich bin, der andere hat sich nach mir zu richten.“ Ziel ist es sicher nicht, ein anderer Mensch zu werden. Ziel ist es, zu erkennen, dass wir uns viel vergeben, wenn wir nicht in der Lage sind, uns auf den Gesprächspartner oder unser Publikum einzustellen.

Ticken wir auf gleicher Frequenz?

Wenn zwei Ebenen zusammenkommen und der eine sich ganz rechts und der andere ganz links befindet, dann sind wir nicht nur weit voneinander entfernt, sondern müssen berücksichtigen, dass wir anders ticken. Ist das Ziel, dass der andere nach Hause geht und verstanden hat, was ich präsentiere, verkaufe, womit ich überzeugen will, dann sollten wir uns mit der Typologie auskennen, denn präsentieren, um Menschen zu erreichen, ist weit mehr, als farbige Flipcharts zu malen. Wir müssen nicht

nur unsere Programme und Produkte kennen, wir müssen auch uns selbst kennen, um im Kontakt mit Menschen unsere Gesprächsformen variieren zu können.

An dieser Stelle ein paar hilfreiche Fragen:

- Welche Verhaltensmuster meines Gegenübers weisen auf seine Präferenz hin?
- Wie kann ich den Kunden besser verstehen?
- Wofür interessiert sich der Kunde dieses Typs?
- Wie sollte meine Präsentation für diesen Kunden aussehen?
- Wie stelle ich meine Produkte und deren Nutzen dar?
- Wo befinden sich welche Fettnäpfchen?

Wer bin Ich und wer sind die anderen?

Eine uralte Weisheit liegt in dem sokratischen Spruch „Erkenne Dich selbst“. Im Zusammenhang damit, dass wir den anderen verstehen und nicht zuletzt überzeugen oder für eine Sache gewinnen wollen, gilt diese Maxime nicht pauschal für jede Situation. Der Philosoph Martin Buber hat es treffend formuliert: „Im Anfang ist die Beziehung“ und „der Mensch wird am Du zum Ich“. Das macht deutlich, dass wir uns nur in unserer Beziehung zum anderen hin selbst erkennen und finden können, also nicht isoliert vom anderen. In der afrikanischen Sprache gibt es das Wort „Ubuntu“, welches bedeutet „Menschlichkeit gegenüber anderen“. „Ein Mensch mit Ubuntu ist für andere offen und zugänglich. Er bestätigt andere und fühlt sich nicht bedroht, wenn jemand gut und fähig ist, denn er oder sie hat ein stabiles Selbstwertgefühl, das in der Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen verankert ist.“ (Erzbischof Desmond Tutu in „No Future Without Forgiveness“). Der Satz „Erkenne Dich selbst“ entfaltet somit erst in der Ergänzung „Erkenne die anderen“ seine Bedeutung für die Kommunikation. Erst die Auseinandersetzung mit der eigenen Person wird den Gesprächspartner dahin führen, ein Verständnis und eine Einschätzung für den anderen entwickeln zu können. Um eine Antwort für einen besseren, geschickten und überzeugenden Umgang mit anderen zu bekommen, stehen zunächst einmal die Fragen „Wer bin ich?“, „Was sind meine persönlichen Stärken und Schwächen“ und „Wie kann ich andere besser verstehen“ im Fokus.

Mit dem besseren Gespür für die eigenen persönlichen Stärken und Schwächen kann sich beispielsweise ein Verkäufer erfolgreicher behaupten, präsentieren und positionieren. Ausgehend von dieser Erkenntnis weiß er, warum er mit manchen Menschen besser auskommt und warum er mit anderen eher Schwierigkeiten hat und sich unwohl fühlt. Um brauchbare Strategien zum Präsentieren, Verhandeln und Überzeugen zu entwickeln, muss ich mich in die Welt der anderen hineinversetzen können. Folgen wir der Grundkenntnis der Psychologie, dass psychische Gesundheit eng mit einer guten Selbsteinschätzung und Selbstakzeptanz verbunden ist, so fördern wir auch unsere Resilienzstärkenden Kräfte. Sich selbst kennen gehört somit zur Gesundheit eines Menschen.

Präsentieren heißt, die Bedürfnisse des anderen erkennen

Ein guter Gesprächspartner bzw. Verkäufer hat nicht nur ein Gespür für die Unterschiedlichkeit von Menschen entwickelt, sondern auch eine Wahrnehmung für die eigenen typischen Verhaltensweisen und Präferenzen und eine ebensolche Wahrnehmung für das unverwechselbare eigene „Typische“ und das in anderen Menschen. Verkaufen ist ein logischer und psychologischer Prozess. Die rhetorischen Tricks und Verkaufstechniken von früher funktionieren (zum Glück) heute nicht mehr. Aus dem einfachen Grund, weil der Kunde kritischer geworden ist, besser informiert und über eine Vielzahl von Alternativen verfügt. Damit rückt die Frage in den Fokus, wie wir eine Beziehung auf Augenhöhe herstellen können, die Wünsche und Werte des Gegenübers wahrnehmen und ernst nehmen, und welche Strategie wir für ein Gespräch haben.

In unseren Seminaren, beispielsweise vom „Verkäufer zum Beziehungsmanager“, zeigt sich, wie schwer es Personen im Verkauf oder Vertrieb, aber auch Führungskräften fällt, sich auf individuelle (Kunden-)Typen einzustellen. Eins wird sehr schnell klar, dass keine noch so ultimative Gesprächs- oder Verkaufstechnik von sich aus zum Erfolg führt. Die wichtigste Frage ist also nicht nur, wie verbunden ich mit dem Produkt bin und welches Methodenrepertoire ich beherrsche, sondern auch die Frage nach „Wer bin ich, wie gut kenne ich mich selbst“ und „Wie ticken die anderen“. Interessanterweise tauchen in Studien zu den relevanten Punkten im Verkauf Methoden wie Argumentationstechniken, Fragetechniken und Einwandbehandlungen erst ganz am Ende auf.

Fazit

Unterschiedliche Zielgruppen haben immer auch unterschiedliche Ansprüche und erfordern deshalb auch eine typgerechte Kundenansprache. Diese geht über ein Präsentieren weit hinaus. Im Fokus steht das Erkennen von Bedürfnissen und nicht das reine Präsentieren und Verkaufen. Den Aufmerksamkeitsfokus zu halten, zu erkennen, wie mein Gesprächs- und Verhandlungspartner wahrnimmt, sich organisiert und Energie bezieht sind Schlüsselkompetenzen und führen zum Erfolg. Der Artikel zeigt auf, wie uns die Typologie ein hilfreicher und zielgerichteter Wegweiser im Dschungel unzähliger Präsentationsmethoden und Verkaufstechniken sein kann.

Was dabei leicht klingt, wird auch leicht, wenn wir die Bereitschaft zur Selbsterkenntnis und zur Auseinandersetzung mit dem anderen mitbringen. Wir haben dadurch die Chance, uns mehr aufeinanderzu- als voneinanderwegzubewegen. Ein kleiner Tipp: Trainieren Sie Ihre Beobachtungsgabe und erlangen Sie dadurch mehr Awareness für Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Wechseln Sie zur wertschätzenden Seite der Kommunikation, und Ihrem Erfolg steht nichts im Weg.

Literatur:

Bents, R., Blank, R.: Typisch Mensch. Einführung in die Typologie. Beltz Test 2005
Bents, R., Blank, R.: M.B.T.I. Die dynamische Persönlichkeitstypologie. Claudius Verlag München 2001
Nienkerke-Springer, A., Neuhaus, A.: Von Menschen und Marken – Executive Personal Brand Strategy (EPBS): Eitelkeit oder zwingende Notwendigkeit. In: Impulse für Verkaufserfolge und Marketing. Hrsg. GABAL e.V. Jünger Medien Verlag, Offenbach 2015
Grafiken von Dorothee Wolters, Copyright bei Nienkerke-Springer Consulting
Keywords: Präsentieren, Typologie, Kundenansprache, Verkaufen