

Besser verkaufen (13)

Menschen sind individuell – Ihre Kunden auch

In der letzten Folge dieser Artikelserie ging es um Reklamationen: Die Momente, in denen Kunden Ihre Unzufriedenheit über Produkte oder Serviceleistungen äußern, und dabei auch sehr unbequem, manchmal sogar laut werden. Natürlich wird nicht jeder Kunde laut, unverschämt oder gar persönlich, denn jeder Mensch ist anders, individuell und besitzt somit auch seine ganz eigenen Handlungsmuster in den unterschiedlichsten Lebenssituationen.

Stellen Sie sich für den Einstieg in dieses Thema doch einmal Ihren „Doppel-Plus-Kunden“ vor, soll heißen den Kunden, den Sie am liebsten bedienen, dem Sie gern ein wenig Service mehr bieten und mit dem Sie vielleicht auch einmal das ein oder andere persönliche Wort wechseln. Sehen Sie ihn jetzt direkt vor sich?

Was macht diesen Kunden zu Ihrem Lieblingskunden? Weshalb bereitet es Ihnen besondere Freude, mit ihm Zeit zu verbringen? Seminarteilnehmer beantworten diese Fragen zumeist so:

- „Er hört mir zu.“
- „Er vertritt eine ähnliche Meinung wie ich.“
- „Wir verstehen uns gut.“
- „Wir haben einen ähnlichen Geschmack.“
- „Er ist ehrlich.“
- „Er ist offen für neue Produkte und neue Ideen.“
- „Er hält sich an Vereinbarungen.“
- „Er lässt sich nicht fünf Angebote machen.“
- „Er ist treu.“
- „Er bringt mir eine entsprechende Wertschätzung entgegen.“
- „Ich bin für ihn ein wichtiger Ansprechpartner, denn er legt auf meine Meinung, auf mein Urteil besonderen Wert.“

Nun aber stellen Sie sich bitte das genaue Gegenteil dieses „Musterkunden“ vor, Ihren „Doppel-Minus Kunden“: den Kunden, den Sie nur bedienen, wenn es nun gar nicht mehr anders geht, bei dem Sie am liebsten die Flucht in die Werkstatt ergreifen würden. Der Kunde, der es schafft, einen bisher guten Tag zu einem völlig misslungenen zu machen. Das ist sicherlich keine allzu angenehme Vorstellung, aber auch jetzt werden Sie ein entsprechendes Bild vor Ihrem inneren Auge haben.

Und auch hier stellt sich die entscheidende Frage: Weshalb erwacht in Ihnen der „Fluchtinstinkt“, wenn dieser Kunde Ihr Geschäft betritt? Warum finden Sie keine gemeinsame Basis, um das unvermeidliche Gespräch doch noch angenehm für beide Seiten zu gestalten? Antworten von Seminarteilnehmern lauten üblicherweise so:

- „Er hat es immer eilig.“
- „Er ist immer ungeduldig.“
- „Er weiß alles besser.“
- „Er ist unfreundlich.“
- „Er hört nicht auf meinen Rat.“
- „Er wählt Produkte, die überhaupt nicht zu ihm passen.“
- „Er behandelt mich von oben herab.“

- „Er will immer nur über den Preis reden.“
- „Er meint, viel cleverer zu sein als ich.“
- „Er will immer alles schriftlich.“

Kleiner Hinweis: Der Einfachheit halber ist hier nur vom Kunden die Rede, aber natürlich gibt es auch weibliche „Exemplare“ dieser „Gattung“ ...

Die beiden Listen ließen sich beliebig verlängern – es stellt sich für Sie die Frage, ob im Doppel-Plus- oder im Doppel-Minus-Kunden das größere Umsatzpotenzial schlummert.

Die Antwort dürfte klar sein: Das größere Umsatzpotenzial erreichen Sie wohl kaum bei Ihrem Lieblingskunden, denn Sie haben einen so guten Draht zueinander, dass er Sie vermutlich immer gerne aufsucht, wenn es um das Thema gutes Sehen und Aussehen geht. Er ist offen für Ihre Ideen und Ihre Beratung und daher sind Ihre Chancen, Ihre Produkte verkaufen und darüber hinaus Zusatzprodukte zu platzieren, sehr groß.

Das große Potenzial liegt in Ihrem „Doppel-Minus-Kunden“, denn sein geringes Vertrauen in Sie und Ihr Unternehmen macht es Ihnen weitaus schwerer, Ihre Produkte an den Mann zu bringen oder gar

zusätzliche Produkte zu verkaufen. Dieser Kunde benötigt Ihre volle Aufmerksamkeit, denn er ist in aller Regel ein Wechselkäufer. Sie haben es noch nicht geschafft, ihn hundertprozentig von sich selbst bzw. Ihrem Unternehmen zu überzeugen. Aber wie schaffen Sie es, diesen schwierigen Kandidaten für sich zu gewinnen?

Das DISG-Modell

Eine kleine Zeitreise zurück in die 1920er Jahre beantwortet diese Frage. Zu dieser Zeit beschäftigten sich die beiden Psychologen C.G. Jung und William Marston mit dem Phänomen, dass sich manche Menschen in bestimmten Situationen immer wieder gleich verhalten. Die beiden Forscher fanden heraus, dass wir auf Grund unserer Erziehung, unserer Erfahrungen, die wir in unserem bisherigen Leben gemacht und unseres sozialen Umfelds gelernt haben, dass sich ein bestimmtes Handlungsmuster in bestimmten Situationen bewährt. Daher verhalten sich viele Menschen in ähnlichen Situationen auch immer wieder gleich. Aus dieser Erkenntnis lässt sich ein Modell erstellen, mit dem es möglich ist, Vorlieben und Abneigungen bestimmter Verhal-

Marketing und Management

tenstypen abzuleiten. Ein solches Modell hat den Vorteil, das eigene Verhalten – aber auch Kommunikationsmittel, Produkte, Warenpräsentation etc. – exakt auf den Gesprächspartner und Kunden abzustellen. Aus diesen Überlegungen heraus entstand das inzwischen sehr renommierte DISG-Modell. Viele internationale Unternehmen wie IBM oder die Daimler Chrysler AG nutzen dieses Modell nicht nur in der Verkaufskommunikation, sondern auch im Personalmanagement, um vakante Positionen mit den richtigen Verhaltenstypen zu besetzen, die das bestehende Team optimal ergänzen.

Es gibt neben dem DISG-Modell eine Reihe weiterer Modelle, die sich mit der gleichen Fragestellung beschäftigen, wie das Insights-Modell oder das MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator)-Modell. Alle Systeme haben Ihre Vor- und Nachteile. Hinsichtlich der Anforderungen im Vertrieb, des einfachen und übersichtlichen Systems und vor allem der schnellen Umsetzbarkeit ist das DISG für das Verkaufsgespräch optimal geeignet. Daher nutze ich dieses Modell seit geraumer Zeit, um die unterschiedlichen Verhaltenstypen sowohl in meinem eigenen Kundenkreis, als auch gemeinsam mit den Seminarteilnehmern deren Kunden zu charakterisieren und entsprechende Handlungsoptionen für den Verkauf zu erarbeiten.

Dass es für jeden Verkäufer diese unterschiedliche Handlungsoptionen geben muss, lässt sich schon daran zeigen, dass Sie sicher Kolleginnen oder Kollegen haben, die Ihr „Problem“ mit einem bestimmten Kunden nicht haben, andererseits überhaupt nicht verstehen können, weshalb Sie mit einem anderen Kunden so „gut können“, den ihre Kollegen und Kolleginnen wiederum ablehnen. Es geht immer um dieselben Menschen – aber Ihre Empfindungen und die Ihrer Kolleginnen und Kollegen sind trotzdem ganz unterschiedlich. Warum ist das so?

Die Antwort ist einfach: Wir fühlen uns immer mit den Menschen

am wohlsten, die uns sehr ähnlich sind – die unsere Auffassung teilen, die ähnlich leben, die sich ähnlich artikulieren etc. Treffen wir einen solchen Menschen, so fällt es uns besonders leicht, mit ihm ins Gespräch zu kommen. Deshalb sprechen wir in so einer Situation davon, dass „die Chemie einfach stimmt“. Ist unser Gegenüber jedoch anders als wir, kleidet er sich anders, spricht er anders, teilt er nicht unsere Einstellung, so ist es um sehr viel schwerer, mit ihm ins Gespräch zu kommen und eine Basis für ein gutes Verkaufsgespräch zu schaffen. Und weil jeder von uns nun mal von Haus aus anders „gestrickt“ ist, gibt es diese unterschiedlichen Empfindungen gegenüber demselben Menschen. Im Verkauf ist es jedoch Ihre Aufgabe, sich auf Ihren Kunden einzustellen – und nicht umgekehrt. Wenn Sie es also in Zukunft schaffen, die Vorlieben und Abneigungen Ihres Gegenübers einzuschätzen, können Sie sich anders als üblich verhalten. Mit Hilfe des DISG-Modells stellen Sie sich schnell und konsequent auf Ihren Kunden ein und schaffen so eine angenehme Atmosphäre für beide Seiten.

Der Aufbau des DISG-Modells

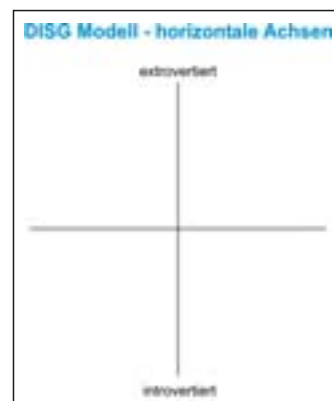
Den vier Bereichen des DISG-Modells sind vier Grundcharaktere zugeordnet, die sich aus der jeweiligen Kombination der horizontalen und der vertikalen Achse ergeben.

Die beiden horizontalen Achsen des Quadrats unterscheiden dabei extrovertierte und introvertierte Menschen. Mit extrovertierten Menschen (obere horizontale Achse siehe auch Grafik 1) sind diejenigen gemeint, die gern im Mittelpunkt stehen, die in Gruppen präsent sind, mit Ihren Ansichten nicht hinter dem Berg halten und häufig auch Meinungsführer sind. Sie sind kommunikativ und können auch offen auf fremde Menschen zugehen. Der Gegenpol liegt daher entsprechend auf der gegenüberliegenden Seite, der unteren

horizontalen Achse (siehe auch Grafik 1). Der introvertierte Menschentyp ist eher etwas zurückhaltender und reagiert meist verhaltener, oft aber auch überlegter. Er nimmt sich in Gruppen eher zurück und ist meist nicht derjenige, der auf Unbekannte zugeht.

Die linke vertikale Achse steht für Aufgaben- und Zielorientierung. Dieser Verhaltenstyp ist sehr zielstrebig und ehrgeizig, für ihn steht das Erreichen eines Ziels bzw. das Erledigen einer Aufgabe im Vordergrund, weniger wie oder mit wem sie das erreichen. Ihnen ist das eigene Vorkommen wichtiger als die zwischenmenschliche Ebene (siehe Grafik 2). Die Menschen, die eher der rechten vertikalen Achse (siehe Grafik 2) zuzuordnen sind, sind stärker personen- und beziehungsorientiert. Ihnen ist es wichtig, dass sie sich in der Gegenwart von anderen wohl fühlen, dass sie gute Gespräche führen können, sich verstanden fühlen, Wertschätzung erfahren und auch wertschätzend mit den anderen umgehen können. Dabei rückt die eigentliche Aufgabe oder das Ziel eher in den Hintergrund.

Keine Sorge, hier geht es nicht um Schubladendenken, denn die skizzierten Charaktertypen existieren kaum „in Reinkultur“. Jeder von uns trägt Teile aller vier Grundaussprägungen in sich. In der Regel lebt jeder Mensch vor allem zwei Verhaltensstile: einen erster Priorität und einen zweiter Priorität. Hinzu kommt, dass unser Verhalten auch vom jeweiligen Rahmen abhängig ist, also, ob wir von einer Person in unserem beruflich-geschäftlichen oder privaten Umfeld sprechen. Natürlich gibt es zwischen diesen Bereichen kleine Unterschiede hinsichtlich unseres Verhaltens. Muss sich jemand jedoch in seinem Job (oder auch in seinem Privatleben) regelrecht verstellen, weil andere Verhaltensweisen notwendig sind als die, die seinem Naturell – seinem Charakter- und Verhaltensprofil – entsprechen, ist das sehr anstrengend. Dieses „Rollenpiel“ tut



Grafik 1



Grafik 2



Grafik 3

dem Betroffenen selbst, aber auch seinem Umfeld, auf Dauer nicht gut. Deshalb sollte bei der Wahl des Berufes, und dann auch bei der des Unternehmens und der Position der eigene Verhaltensstil eine tragende Rolle spielen.

Die vier Grundcharaktertypen des DISG-Modells

Dort, wo sich die beiden Achsen des DISG-Modells schneiden, ergibt sich ein bestimmter Charaktertyp. Dabei stehen die vier Anfangsbuchstaben jeweils als Abkürzung für einen Verhaltensstil. In der linken oberen Ecke schneiden sich die Achsen „extrovertiert“ und „aufgaben- und zielorientiert“. Dieser Verhaltensstil wird als dominant bezeichnet, daher das D als Abkürzung. Diesem Verhaltenstyp ist die Farbe Rot zugeordnet (siehe Grafik 3). Kreuzt sich die „extrovertierte“ horizontale Achse mit der vertikalen Achse „personen- und beziehungsorientiert“, ergibt sich der initiative Charaktertyp. Für ihn steht das I und die Farbe Gelb (siehe Grafik 3).

An der Stelle, an der sich nun die vertikale Achse „personen- und beziehungsorientiert“ mit der horizontalen Achse „introvertiert“ schneidet, spricht vom stetigen Charaktertyp. Hier steht der Anfangsbuchstabe S als Kürzel und die Farbe Grün signalisiert diesen Typ (siehe Grafik 3). Die letzte Kreuzung ergibt sich aus der Achse „Aufgaben- und Zielorientiert“ mit der Achse „introvertiert“. Dieses letzte Feld wird dem gewissenhaften Verhaltensstil zugeordnet. G wie gewissenhaft und die Farbe Blau gelten als sein Erkennungszeichen (siehe Grafik 3).

Setzt man nun die vier Abkürzungen zusammen, so ergibt sich der Name des DISG-Modells:

D = dominant

I = initiativ

S = stetig

G = gewissenhaft

Stellen Sie sich folgende Situation vor, um diese unterschiedlichen Charaktertypen genauer „unter die Lupe zu nehmen“: Ein Familienvater möchte am Wochenende sein Wohnzimmer renovieren. Anhand einer scheinbar ganz einfachen Situation lässt sich also darstellen, wie unterschiedlich die vier Charaktertypen diese Aufgabe angehen.

Der dominante Familienvater

wird den großen Sohn beauftragen, die Möbel aus dem Zimmer zu räumen, die kleine Tochter soll die Tapeten von der Wand reißen, und seine Frau wird er mit der Aufgabe betrauen, die nötigen Materialien im Baumarkt zu besorgen. Nach Abschluss der Vorbereitungsarbeiten wird gemeinsam zum vereinbarten Zeitpunkt begonnen. Selbstverständlich arbeitet er motiviert und zügig mit. Er delegiert die anfallenden Aufgaben an alle Familienmitglieder und behält selbst immer die Kontrolle. Für den Fall, dass er sich bei dem Bedarf an Tapeten verschätzt hat und zu wenig gekauft wurde, bleibt die Tapete hinter dem Schrank eben wie sie ist. Denn schließlich schaut dort niemand hin, denn für ihn geht es allein darum, das „Projekt“ in der geplanten Zeit abzuschließen.

Diese Einstellung macht sich auch in der Genauigkeit bemerkbar, denn er wird die Tapeten nicht wie ein Profi an die Wand kleben. Lugt der eine oder andere Spalt zwischen den einzelnen Bahnen hervor, so ist das für ihn völlig in Ordnung, denn das Gesamtergebnis zählt – und das Ziel heißt für ihn, das Wohnzimmer an diesem einen Wochenende komplett zu tapezieren.

Der initiative Familienvater wird schon Wochen vorher Freunde und Bekannte, Nachbarn und Arbeitskollegen um Unterstützung bitten. Diese sagen gerne zu, denn alle wissen, dass sie nicht wirklich viel arbeiten müssen. Es ist eher ein nettes Zusammensein. Am besagten Samstag wird dann genügend kaltes Bier zur Verfügung gestellt, die Frau macht Schnittchen und bei schönem Wetter wird nachmittags auf der Terrasse gegrillt. Und am späten Nachmittag wird die Arbeit für die Sportschau unterbrochen, um die Zusammenfassung der Fußball-Bundesligaspiele zu sehen. Alles gleicht einer großen Party, jeder macht das, wozu er am meisten Lust hat, und wenn das „Projekt“ nicht an diesem Tag beendet ist, so ist das aus Sicht des initiativen Vaters auch nicht weiter schlimm. Denn auf

jeden Samstag folgt ein Sonntag und ein nächstes Wochenende. Aus seiner Sicht ist eher der „Event-Charakter“ beim Tapezieren ausschlaggebend, und weniger, wann die neue Tapete die Wohnzimmerwand ziert. Denn schließlich wollen alle eine gute Zeit und miteinander Spaß haben. Das Tapezieren ist eher eine gute Gelegenheit, um mal wieder gemeinsam etwas zu tun. Der stetige Vater wird losgehen und wird genau die gleiche Tapete kaufen, die er schon vor zehn Jahren verwendet hat. Er wird diese auch im gleichen Geschäft kaufen, in dem er sie schon vor zehn Jahren erstanden hat. Und er wird eher verwundert darüber sein, dass der Verkäufer, der ihm vor zehn Jahren diese Tapete verkauft hat, heute nicht mehr dort arbeitet. Tritt der sehr wahrscheinliche Fall ein, dass die gleiche Tapete nicht mehr erhältlich ist, so wird der stetige Verhaltenstyp die neue Tapete zumindest so auswählen, dass sie der alten Tapete sehr ähnlich ist. Er wird alles komplett neu renovieren, doch für Außenstehende wird im ersten Moment kaum ein Unterschied erkennbar sein. Auch die Möbel werden ihren angestammten Platz, den sie schon immer hatten, weiterhin behalten. Unter dem Strich lässt sich also sagen: alles neu, aber nichts verändert.

Da auch der steige Verhaltenstyp sehr personen- und beziehungsorientiert ist, wird er auch gerne Unterstützung von Menschen aus seinem Umfeld annehmen und diese in die Renovierungsarbeiten einbeziehen, allerdings eher, um gute Gespräche zu führen und sich in aller Seelenruhe austauschen zu können – ganz im Gegensatz zum Partyfeeling, das der initiative Vater anstrebt. Für den gewissenhaften Vater beginnt das Projekt „neues Wohnzimmer“ schon Wochen vorher, denn schließlich gilt es, alle gängigen Baumarktprospekte miteinander zu vergleichen. Er wird sich genau informieren, wo er welches der benötigten Produkte am günstigsten erhält. Auch die unterschiedlichen Qua-

litäten wird er genau unter die Lupe nehmen. Am Tag X wird sich der gewissenhafte Familienvater für das Tapezieren entsprechendes Profi-Werkzeug im Baumarkt leihen. Darüber hinaus wird er dank eines Ratgebers die professionelle Vorgehensweise bei der bekannten Aufgabenstellung noch einmal genau erlernen. Um den genauen Zeitplan einhalten zu können, wird der Kleister – wie auf der Gebrauchsanleitung zu lesen ist – genau 90 Minuten vor dem offiziellen Startschuss angerührt. Das detaillierte Timing sieht von 12.15 Uhr – 12.45 Uhr eine Mittagspause vor, und um Punkt 16.45 Uhr wird er wie geplant das Tapezieren beenden.

Sein Anspruch an Qualität ist so hoch, dass jeder Laie bei Betrachtung des Ergebnisses glauben soll, hier sei ein Maler oder Raumausstatter am Werk gewesen – überflüssig zu erwähnen, dass die gekaufte Tapete exakt ausreicht und kaum Verschnitt anfällt. Denn natürlich hat der gewissenhafte Verhaltenstyp bereits im Vorfeld genau ausgerechnet, wie vielen Bahnen eine Rolle Tapete entspricht und wo er den Verschnitt wirtschaftlich verarbeiten kann.

Viermal die gleiche Aufgabe, viermal eine unterschiedliche Herangehensweise. Vermutlich schmunzelt jetzt der eine oder andere Leser, weil er sich selbst oder Menschen aus seinem Umfeld schon anhand dieser kleinen Geschichte erkennt und rasch einer Gruppe zuordnen kann. An dieser Stelle ist es daher wichtig hervorzuheben, dass keiner der vier dargestellten Typen besser oder schlechter ist, nein, sie sind einfach nur unterschiedlich. Was jedoch deutlich wird, ist die Tatsache, dass wir auf Grund unserer Charakterzüge für gewisse Tätigkeiten oder Aufgabenfelder besonders gut geeignet sind und darin leicht Erfolge erzielen können, es aber andererseits Dinge gibt, die uns viel Anstrengung oder Überwindung kosten. Stellen Sie sich nur einmal vor, ein eher stetiger Mensch müsste permanent durch die Welt reisen

Marketing und Management

Typ	Erkennungsmerkmale	Vorlieben	Abneigungen	Schlüsselwörter
dominant	<ul style="list-style-type: none"> • ist sehr präsent • hat eine aufrechte Körperhaltung • hat eine laute Stimme • hat bestimmenden Tonfall • ist selbstsicher • schätzt klare Worte • behält gerne die Kontrolle • ist ungeduldig 	<ul style="list-style-type: none"> • entscheidet gerne • schätzt Menschen auf gleicher Augenhöhe • möchte Ergebnisse sehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevormundung • Ziellosigkeit • belangloses Gequatsche • mag es nicht, wenn Erfolge ausbleiben • mag es nicht, ausgenutzt zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> • schnell • umgehend • konsequent • sofort • direkt • fordern • ausgefallen • besonders • auffällig • speziell • klar • deutlich
initiativ	<ul style="list-style-type: none"> • ist sehr kommunikativ • ist offen für neue Ideen • steht gerne im Mittelpunkt • macht Gedankensprünge • legt auf Image viel Wert • sein Zeitmanagement ist eher schwierig • beginnt viele Dinge • lässt sich gerne inspirieren 	<ul style="list-style-type: none"> • mag es, bewundert zu werden • schätzt Gespräche mit anderen • mag es, freie Entscheidungen zu treffen • probiert gern neue Dinge aus • ist für jeden Spaß zu haben • mag Dinge, die sein Image verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • kalte Atmosphäre • eingeschränkte Entscheidungsfreiheit • zu sachliche Kommunikation • Zeitdruck • komplexe Einzelheiten • Ablehnung 	<ul style="list-style-type: none"> • auffällig • spontan • kreativ • innovativ • modern • ungezwungen • leicht • hip • neu • außergewöhnlich • intuitiv • emotional
stetig	<ul style="list-style-type: none"> • ist eher in sich gekehrt • ist oft sehr unauffällig gekleidet • hat eher sanfte oder leise Stimme • tut sich schwer, mit Fremden ins Gespräch zu kommen • bewegt sich mit Bedacht im neuen Umfeld • ist unsicher und hat ein starkes Sicherheitsbedürfnis 	<ul style="list-style-type: none"> • mag es, geführt zu werden • greift gerne auf bewährte Dinge zurück • schätzt ein sicheres und bekanntes Umfeld • schätzt Aufrichtigkeit • plant gerne voraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinge, die sich (schnell) ändern • neue Umgebung/Rahmenbedingungen • Konflikte • nicht planbare Dinge • fehlende Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • bewährt • menschlich • sozial • ungezwungen • beliebt • kollegial • Team • gemeinsam • nach und nach • gewohnt • ruhig • bedacht • vorsichtig • zurückhaltend
gewissenhaft	<ul style="list-style-type: none"> • ist introvertiert • ist genau • ist sehr auf Qualität bedacht • mag Zahlen/Daten/Fakten • geht logisch vor • ist sehr ordentlich • kleidet sich eher unauffällig • führt Gespräche sehr zielorientiert und ohne Geplänkel 	<ul style="list-style-type: none"> • mag logische Nachvollziehbarkeit • schätzt detaillierte Beschreibungen • ist Detailverliebt • mag den Nachweis von Qualität • schätzt offene und zielorientierte Kommunikation • mag Planungssicherheit • schätzt Pünktlichkeit und Verlässlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • chaotische Zustände • unübersichtliche Beschreibungen • Erklärungen ohne Hintergrund • Unzuverlässigkeit • Überreden und Beschwätzen • menschliches Geplänkel und Schmeichelein 	<ul style="list-style-type: none"> • genau • qualitativ • präzise • detailliert • nachweisbar • belegbar • nachvollziehbar • gerade • fachlich • sachlich

Mithilfe der Übersicht können Sie die unterschiedlichen DISG-Charaktertypen erkennen, was diese besonders gern mögen und was sie nicht leiden können. Neben den kurz skizzierten Verhaltensweisen finden Sie auch die so genannten Schlüsselwörter, also solche Begriffe, die die einzelnen Charaktertypen besonders häufig und gern nutzen. Dadurch können Sie sich gut auf den entsprechenden Typ einstellen, indem Sie genau diese Worte selbst auch im Verkaufsgespräch nutzen. Die Übersicht gibt Ihnen die Möglichkeit, sich in die Denk- und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Typen hinzusetzen. Es ist durchaus ebenso spannend, zu sehen, wo man sich selbst wieder findet, oder Menschen aus dem unmittelbaren beruflichen und privaten Umfeld. Sie werden sehen: Da erklärt sich das eine oder andere Missverständnis von selbst, wenn Sie erkennen, dass Ihr Gegenüber einfach anders „tickt“.

und vor großen Menschenmengen Vorträge halten – vermutlich wäre das für ihn eine äußerst anstrengende Aufgabe. Ebenso würde es einen dominanten Menschen in den Wahnsinn treiben, täglich von morgens bis abends alleine in seinem Kämmerlein Akten zu sortieren – er würde schnell seinen Job wechseln, bevor er das weiter ertragen müsste.

Daher finden wir in bestimmten Berufsgruppen eine Häufung entsprechender Verhaltensstile, so zum Beispiel unter Beamten besonders viele stetige Menschen, denn für diese spielen Sicherheit und festgelegte (Dienst-) Wege eine große Rolle. In kreativen Bereichen wie Werbeagenturen etc. herrscht eine hohe Anzahl an initiativ handelnden Mitarbeitern vor, denn neue Ideen, Spontaneität und Zeitgeist sind Dinge, die sie lieben. Dominante Charaktere finden wir häufig in Führungspositionen und auch in der Politik (zumindest die, die im Vordergrund stehen), denn eine klare Ziel- und Aufgabenorientierung ist hier ein wichtiges Charaktermerkmal. In Wissenschaft hingegen sind in der Regel gewissenhafte Charaktertypen gefragt, die mit viel Geduld, Liebe zum Detail und Genauigkeit in ihren Forschungsfeldern arbeiten.

Das DISG-Modell im Teambuilding

Chefs und Führungskräfte sind unter anderem dafür verantwortlich, leistungsfähige Teams zusammenzustellen. Wie bereits

erwähnt, greifen große Unternehmen auf dieses Modell zurück, um bei der Nachbesetzung von Positionen oder bei der Schaffung neuer Teams die richtigen Mitarbeiter zu finden. Denn ein weiterer wichtiger Gedanke des Modells ist es, dass sich die vier Charaktertypen ergänzen: Setzt jeder seine spezifischen Stärken ein, entsteht ein sehr gut funktionierendes Team. Überwiegt aber ein Verhaltensmuster, so bekommt das ganze Team „Schlagseite“, was sich zwar unterschiedlich, letztlich jedoch immer kontraproduktiv auswirkt.

Ein kurzes – wenn auch pointiertes – Beispiel zeigt die Problematik sehr deutlich: Stellen Sie sich vor, es ist Montag und Sie geben einem Team die Aufgabe, gemeinsam eine Strategie zu entwickeln, wie Sie den Abverkauf von Kontaktlinsen fördern können. Dafür hat das Team eine Woche Zeit.

Besteht das Team allein aus dominanten Typen, wird es sich mit der Aufgabe erst einmal zurückziehen. Offiziell wird zwar an der Aufgabe gearbeitet, doch „hinter den Kulissen“ findet ein Machtgerangel statt, und die Klärung der Frage, wer in dieser Gruppe die Wortführer sind, wer die Häuptlinge und wer die Indianer, nimmt nicht wenig Zeit in Anspruch. Da fallen klare Worte, da wird sehr direkt kommuniziert – nichts also für sensible Gemüter! Ist die Hackordnung aber schließlich geklärt und stehen die heimlichen Führer der Gruppe fest, so wird diese sehr zielorien-

tiert an der eigentlichen Aufgabenstellung arbeiten. Das Ergebnis sind dann Lösungsansätze, die das Team schon vor Ablauf des vorgegeben Zeitrahmens präsentiert.

Nun betrauen Sie ein Team initiativer Charaktertypen mit derselben Aufgabe. Diese werden zum vereinbarten Präsentationszeitpunkt alle gut gelaunt erscheinen. Sie haben eine Menge Blätter mit Notizen mit, die etwas chaotisch aussehen. Sie berichten davon, dass alles gut gelaufen ist, dass sie sich gut verstanden haben und dass sie sogar abends bei einem Gläschen Wein noch fleißig darüber gequatscht haben. Es gibt auch schon einige Ansätze und Ideen zum Thema Steigerung des Umsatzes bei Kontaktlinsen, aber die sind noch nicht ganz ausgereift. Die Gruppe würde noch ein bisschen Zeit benötigen, um dem Ganzen den notwendigen Schliff zu geben.

Ein Team aus stetigen Mitarbeitern empfiehlt Ihnen, erst einmal alles so zu lassen wie es ist, denn die Auswirkungen von Veränderungen gegenüber der bisherigen Verkaufspraxis bei Kontaktlinsen könnten nur schwer abgeschätzt werden. Man solle lieber noch ein wenig abwarten, wie sich das Ganze so entwickelt, bevor man hier zur Tat schreite – nur nichts überstürzen! Vielleicht müsste man ja gar nichts verändern.

Das Team der gewissenhaften Kollegen erscheint mit einer perfekt aufbereiteten Power-Point-Präsentation. Ausführlich stellen sie anhand einer Menge Zahlen dar, warum sich in diesem Sorti-

mentsbereich ein größeres Engagement lohnen würde. Das Team belegt mit aussagekräftigem Datenmaterial, dass die Zahl der Kontaktlinsenträger stetig steigt, aber die Zahl der Kontaktlinsenträger in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern noch vergleichsweise niedrig ist. Letztendlich kommen die gewissenhaften Kollegen jedoch zu dem Schluss, dass sie für einen fundierten Vorschlag noch mehr Daten auswerten müssten, um die Erfolgchancen einer solchen Verkaufskampagne genauer planen zu können.

Dieses Beispiel macht folgendes deutlich: Wenn ein Verhaltensstil in einem Team dominiert, wird das gewünschte Ergebnis seiner Aufgabe oft nicht oder nur schwer erreicht. Daher müssen Führungskräfte darauf achten, dass Teams nicht nur hinsichtlich Qualifikationen und Fähigkeiten ausgewogen zusammengestellt werden, sondern auch hinsichtlich der unterschiedlichen Charaktertypen, denn jede Verhaltensweise hat eine wichtige Funktion im Zusammenspiel der Gruppe. Mehr Informationen zum Thema Teambuilding mit dem DISG-Modell finden Sie auf www.disg.de und in der Fachliteratur.

Welche Konsequenzen die unterschiedlichen Verhaltensstile für die einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs haben, erfahren Sie in der nächsten Folge unserer Artikelserie.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei Ihrer Analyse!

Daniela Scherber

STYLESELECTOR®
EIN UNTERNEHMEN DER ZILLGEN GRUPPE

Brillen online
anprobieren.

www.styleselector.de

Optiker-Marketing in einer neuen Dimension

- Neukundengewinnung
- Höherer Umsatz
- Langfristige Kundenbindung

my life. my style. my perfect style.

