

Wie entsteht zwischen Menschen Vertrauen? Das Institut für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) stellt in einer Untersuchung 2010 fest, dass eine flexible Beratung, bei der auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird, eine große Rolle für den Vertrauensaufbau spielt. Das ist nicht überraschend. Die spannende Frage ist vielmehr, wie es einem Berater gelingt, diese Bedürfnisse zu erkennen und seine Argumentation darauf abzustimmen. Wer es schafft, sich in die Vorstellungswelt des Kunden zu begeben und mit ihm auf einer Wellenlänge einzuschwingen, baut Vertrauen auf, das die Grundlage für ein erfolgreiches Beratungsgespräch ist. Er tut dies etwa, indem er Gemeinsamkeiten schafft und sich für die Wünsche und Erwartungen, aber auch die Hobbys und Vorlieben seines Gegenübers interessiert. Das sind klassische Strategien des Beziehungsmanagements, mit dem ein Berater ein Band der Sympathie zu seinen Kunden knüpft.

Die Hirnforschung hat gezeigt, dass es mehrere Persönlichkeitstypen gibt, die jeweils über ein spezifisches Emotionssystem verfügen. Wichtig ist daher, dass der Berater zum einen genau weiß, welches Emotionssystem ihn selbst dominiert und welches sein Kunde bevorzugt. Kann er dies nicht leisten, bekommt er Probleme. Ein Controller-Kunde, der Zahlen, Daten und Fakten benötigt, um eine Kaufentscheidung zu treffen, wird von einem enthusiastischen Berater schnell mit Bildern gequält, die ihn nicht interessieren, ihm aber zeigen sollen, wie er sich mithilfe einer Finanzanlage einen Lebensraum erfüllen und seine Visionen verwirklichen kann. Im umgekehrten Fall schwelgt der Berater in Produktdetails, betont den Sicherheitsaspekt und argumentiert punktgenau am emotionalen Kunden vorbei, der nun einmal zu jenen Menschen gehört, die davon träumen, unter Einsatz eines gewissen Risikos eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. Wie lassen sich diese Szenarien vermeiden?

Menschliches Verhalten wie auch unsere Persönlichkeit basieren nach den Erkenntnissen der Hirnforschung auf mehreren Urprogrammen, den limbischen Instruktionen, die auf vier Persönlichkeitstypen hinauslaufen, denen ein Berater seine

Vertrauen zum Kunden aufbauen

Kunden zuordnen sollte. Menschen mit bevorzugtem

- › Stimulanz-System geht es um Freude, Spaß, Abwechslung und Abgrenzung. Sie lieben das Neue, Unbekannte, Innovative und wollen anders sein als die anderen.
- › Dominanz-System sind Ergebnisse und Macht wichtig. Sie wünschen sich als aktive und handlungsfähige Menschen anerkannt zu werden und wollen besser sein als andere.
- › Balance-Unterstützer-System geht es um Beziehungen, Geborgenheit und menschliche Wärme. Sie wollen als vertrauensvoll und wertvoll angesehen werden und freuen sich, wenn sie anderen helfen können.
- › Balance-Bewahrer-System schätzen Daten und belegbare Fakten. Sie möchten als vernünftige, objektiv urteilende Menschen gelten und scheuen jede Veränderung. Sie sind daran interessiert, ihren Status quo zu erhalten, und daher sicherheitsorientiert.

Eine weitere elementare Frage bei der praktischen Umsetzung der Erkenntnisse der Hirnforschung lautet, wie der Berater zuverlässig erkennen kann, mit welchem Kundentyp er es zu tun hat. Je länger er einen Kunden kennt, desto präziser dürfte seine Einschätzung ausfallen. Wie aber schaut es mit unbekanntem und wenig bekannten Kunden aus? Um ihre Denk- und Verhaltenspräferenzen oder Persönlichkeitsprofile einschätzen zu können, bedarf es der Übung. Wer seine Wahrnehmungsfähigkeit schult, kann an Indikatoren wie der Körpersprache eine erste Einschätzung wagen, um sie im Gespräch zu vertiefen. Aber auch die Stimme, also Lautstärke, Modulation, Tempo, und die Wortwahl, die verwendeten Formulierungen und die Werte, die einem Menschen wichtig sind, müssen beachtet werden, wenn es darum geht, sein Emotionssystem zu erkennen. Wie ist der Kunde gekleidet? Wie tritt er auf? Geht er forschend und gesprächig vor, wenn er zum Beispiel eine Frage stellt? Ist er dabei ernst oder heiter? All diese Beobachtungen helfen einem Berater, seine Einschätzung zu verbessern. Im Idealfall

kann ein Berater daraufhin eine profunde Einschätzung des eigenen Emotionssystems und das seines Kunden vornehmen. Damit wäre er in der Lage, sein Verhalten auf das Emotionssystem des Kunden abzustimmen, um etwa ein aneinander Vorbeireden zu verhindern. So ist es durchaus möglich, dass beispielsweise der enthusiastisch-innovative Berater sich im Kundengespräch mit dem Balance-Bewahrer-Kunde etwas zurücknimmt und in seiner Argumentation weniger von Visionen schwärmt, sondern mit dem Zahlen-Daten-Fakten-Chart Überzeugungsarbeit leistet. Wenn ihm dies schwerfällt, sollte er gemeinsam mit der Führungskraft überlegen, ob ihm eine individuelle Fördermaßnahme weiterhilft, bei der er lernt, sich in die Welt des Kunden einzufühlen. Gleichklang und Übereinstimmung stellt der Berater überdies her, indem er die Werte anspricht, die dem einzelnen Kunden wichtig sind. Beim Dominanz-Kunden sind dies etwa Freiheit, Stolz, Expansion, Mut und Siegeswillen. Nachdem ein Berater Übung darin hat, das Persönlichkeitsprofil des Kunden einzuordnen, kann er sich für jeden Kundentyp eine spezielle Strategie überlegen. Dem Stimulanz-Kunde präsentiert der Berater locker und entspannt mithilfe der neuesten Medien, erzählt Erfolgsgeschichten, gibt lebendige und ausgefallene Beispiele. Dominanz-Kunden genügen dagegen wenige, aber klar strukturierte Argumente. Eine grafische Darstellung ist dabei hilfreich. Er kann ruhig Fachbegriffe verwenden, sollte aber so schnell wie möglich auf den Punkt kommen. Dem Balance-Bewahrer-Kunden zeigt der Berater Tabellen, Testergebnisse oder wissenschaftliche Untersuchungen, um seine Aussagen zu belegen. Er gibt ihm Garantien, nimmt sich Zeit für die Beratung und geht ins Detail. Balance-Unterstützer-Kunden wollen demgegenüber „Full-Services“, „Rundum-Sorglos-Pakete“ und „Alles aus einer Hand“-Angebote. Er stärkt die persönliche Beziehung, zeigt Empathie und achtet die ethischen und ökonomischen Werte des Kunden.

Helmut Seßler

ist erfolgreicher Verkaufstrainer und geschäftsführender Gesellschafter der INtem Gruppe in Mannheim sowie Autor des Buchs „Limbic® Sales – Spitzenverkäufe durch Emotionen“.