

PETER FLUME

KundenProfiling®

KundenProfiling ist eine völlig neue Art, sich dem Kunden zu nähern, den ersten Kundenkontakt vorzubereiten und später auch das Gespräch mit dem Kunden zu führen.



Also ich verstehe unter KundenProfiling das, was wir sowieso schon machen: Wir tragen die Daten von einem Kunden zusammen, z. B. darüber, was er produziert und welchen Umsatz er im vergangenen Jahr gemacht hat. Ähnlich wird es wohl auch beim KundenProfiling sein.“ „Ich fand den Namen interessant, schließlich hört man in letzter Zeit häufiger von Profilern, also diesen Polizisten, im Fernsehen.“

So ähnlich klangen die geäußerten Vorstellungen über KundenProfiling von Teilnehmern während der von mir begleiteten Seminare im vergangenen Jahr. Die Bandbreite reichte stets von „das machen wir doch schon“ bis hin zu „spannend, mal als Kriminalist an die Sache ranzugehen“. Den Teilnehmern war zu Anfang nicht bewusst, dass KundenProfiling eine völlig neue Art ist, sich dem Kunden zu nähern, den ersten Kundenkontakt vorzubereiten und später auch das Gespräch mit dem Kunden zu führen. Aus diesem Grund legten wir in den Seminaren zunächst auch viel

Wert darauf, den Ist-Zustand festzuhalten. „Was weiß ich derzeit über einen potenziellen Kunden, wenn ich mit der Kontaktaufnahme beginne?“, lautete die Fragestellung, die deutlich machte, dass, wenn überhaupt, lediglich Wissen über die offiziell bekannten Fakten bei den Teilnehmern vorhanden war. Mit dem Versprechen, am Ende der zwei oder drei Trainingstage darüber hinaus zu erfahren, wer die konkreten Ansprechpartner, wie die Entscheidungsstrukturen im „Zielunternehmen“ sein würden, sowie welcher Bedarf und persönliche Motivation zu einer positiven Kaufentscheidung führen können, starteten wir in den Profiling-Prozess.

Das Profilersteam

Erfolgreiches Profilen bedeutet, dass die Situation des Kunden und seine Motivation aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet wird. Es ist auf der einen Seite notwendig, die vorhandenen und im Vorfeld recherchierten

Fakten peinlich genau auszuwerten und logische Zusammenhänge herzustellen. Auf der anderen Seite braucht es die Fähigkeit, Vermutungen anzustellen, in denen der Bauch und das Erfahrungswissen helfen, Lücken in der Faktenlage zu schließen und so ein vollständiges Bild des Kunden zu gewinnen.

■ **Der Auftakt in das KundenProfiling ist für die Teilnehmer deswegen so schwer, weil von ihnen ein vollständiger Rollenwechsel erwartet wird.**

Daher besteht ein erfolgreiches Profilersteam aus unterschiedlichen Persönlichkeiten. Es lässt sich am Besten anhand einer Typologie (analog zu verschiedenen Typologie-Modellen auf der Basis der Arbeit von C. G. Jung) zusammenstellen und besteht aus jeweils einem Macher, einem Kreativ-Visionären, einem zwischenmenschlich Orientierten und einem Genauen.

Im Training stellten wir anhand dieser Kriterien die Teams zusammen und alle waren sich bewusst, dass aufgrund der Unterschiedlichkeiten einiges an „Sprengstoff“ in die späteren Diskussionen getragen werden würde. Doch genau dies war ja erwünscht. In einigen Fällen gelang es allerdings nicht, die Teilnehmer in der beschriebenen Form zu mischen, da diese einseitig in Richtung einer oder zwei Typen tendierten. Die Folge war am Ende des Profiling deutlich zu sehen: Die typologisch gleichartigen Teams kamen zu Ergebnissen, die nur einen Blickwinkel auf den Kunden zeigten und daher im anschließenden Realitäts-Check wenig Bestand hatten. Die gemischten Teams hingegen lieferten äußerst zuverlässige Voraussagen über den Kunden, seine geplanten Strategien und Handlungsmotive.

Phase 1 – Zielklarheit

Bereits der nächste Schritt, der Einstieg in die Phase Zielklarheit, stellte eine hohe Anforderung an die Teilnehmer. Denn das Ziel, den Kunden zu gewinnen, kam allen schnell über die Lippen, doch bereits dann fingen die ersten Schwierigkeiten an: „Was wollen wir über den Kunden herausfinden, um anschließend eine Strategie zu ent-

Aus der Kriminalistik in die Immobilienbranche

In den 70er Jahren begann die systematische Täterprofilforschung durch die amerikanische Bundespolizei (FBI). Basis waren strukturierte Interviews mit 36 verurteilten Gewaltverbrechern, aus denen typische Merkmale von Gewaltverbrechern definiert wurden.

In Deutschland begann Anfang der 80er Jahre die Profilingarbeit, damals noch mit Hilfe des FBI. Erst 1998 wurde dann in Deutschland die operative Fallanalyse – die deutsche Variante des Profiling – durch das Bundeskriminalamt (BKA) eingeführt.

Profiling geht von einigen Grundannahmen aus: Ein Täter muss bestimmte Entscheidungen treffen. Jede einzelne Entscheidung wird dabei zum Ausdruck des Verhaltens. Dieses Verhalten ist wiederum Ausdruck der Bedürfnisse des Täters. Über diese veränderte Sichtweise lässt sich die Beschreibung einer unbekannt Person erstellen. Bekannt wurde diese Technik in Deutschland durch den Film „Das Schweigen der Lämmer“.

Was in der Kriminalistik erfolgreich funktioniert, lässt sich in der Immobilienbranche einsetzen, um die Charakterprofile zukünftiger Kunden zu erforschen.

wickeln?“ Diese Frage beschäftigte die Gemüter. Während einige angehende Profiler den Schwerpunkt auf die Fakten legten, wollten andere wissen, ob der Entscheider Golf oder Tennis spiele und ob er im Gespräch eher auf einen weiblichen oder einen männlichen Gesprächspartner positiv reagiere.

Nach einigem hin und her wurden schließlich die verschiedenen Profiling-Ziele am Flip-Chart festgehalten. Dabei, so stellten die Gruppen im Nachhinein fest, wurden bereits die Weichen für das erfolgreiche Profiling gestellt. Je detaillierter die Angaben darüber waren, was notwendig zu wissen wäre, um ein Verständnis für den Kunden aufzubauen, desto präziser fielen am Ende die Antworten aus. Und es wurde zum ersten Mal deutlich, dass Profiling die Bereitschaft zur Auseinandersetzung erfordert. Während in einigen Gruppen um die Formulierung der einzelnen Ziele gestritten wurde, einigten sich andere Gruppen sehr schnell auf oberflächliche Stichworte, die dann jeder der Teilnehmer für sich interpretieren konnte, die aber alles andere als Zielklarheit lieferten.

In dieser Phase kamen dann auch erste Zweifel auf. Wie sollten nur die folgenden Ziele zuverlässig erreicht werden? „Wir wollen herausfinden, welche strategischen Ziele das Unternehmen in den drei kommenden Jahren auf dem Markt verfolgt“ oder „welche Seilschaften gibt es zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen im Unternehmen, die bei einem Angebot zu berücksichtigen

sind.“ Es wurde den Teilnehmern langsam deutlich, dass KundenProfiling tatsächlich mehr ist, als nur die Fakten zusammenzutragen und „Beweise“ zu sichern.

Phase 2 – mehrdimensionales Kundenzenario

Nach dieser gemeinsamen Festlegung auf die Ziele zogen sich dann die Profiler in die „Einsiedlerklause“ zurück. Jeder hatte nun die Aufgabe, für sich, ohne Kontakt zu den anderen, Antworten auf die aus den Zielen resultierenden Fragestellungen zu finden. Je nach Typ begannen die einen nun damit, das vorhandene Material zu checken, im Internet nach neuen Information zu suchen oder Vergleiche mit anderen ihnen bekannten Unternehmen und Kunden herzustellen, auch wenn es für die Richtigkeit dieser Annahmen keine konkreten Beweise gab. Kurzum, es wurden serienweise Starthypothesen darüber aufgestellt, wie die Welt des Kunden wohl sein könnte.

Als es anschließend in die Vorstellung der Ergebnisse in der Gruppe ging, war dann die Überraschung stets groß. Sehr unterschiedlich fielen die Beschreibungen des Kunden aus. Während der eine beispielsweise eine Expansion nach Osteuropa erwartete, stellte der andere eine Phase der Konsolidierung in Aussicht. Da in dieser Phase die Einzelergebnisse nur angehört und nicht diskutiert wurden, hatte jeder der Teilnehmer seinen Raum, um seine

Immobilienmakler-Index

VERZEICHNIS DEUTSCHER IMMOBILIENMAKLER

Mehr Kunden
Mehr Umsatz

Mehr als 1.000 Suchanfragen täglich (Juli)

3 Monate kostenlos testen - ohne automatische Verlängerung

www.Immobiliemakler-Index.de

Telefon: (08731) 32 93 71
Telefax: (08731) 32 93 69

Persönlichkeit in den Diskurs einzubringen. Diese Phase garantierte dafür, dass die Vielschichtigkeit nicht durch besonders dominante Teilnehmer im Keim erstickt wurde.

Allerdings wurde bei der Vorstellung häufig auch deutlich, dass die eine oder andere Hypothese besser gleich fallengelassen werden sollte, da wesentliche Rahmenbedingungen übersehen worden waren. Am Ende der zweiten Phase blieben den Gruppen dann erste Bestandshypothesen.

Die Rolle der Trainer

Der Auftakt in das KundenProfiling ist für die Teilnehmer deswegen so schwer, weil von ihnen ein vollständiger Rollenwechsel erwartet wird.

des Profilings die Frage: „Wer spricht jetzt aus Ihnen, der Kunde oder Sie selber?“

Außerdem ist es die Aufgabe der Trainer in einer solchen Situation, wenn die Teilnehmer aus der Realität des Kunden in die eigene Realität zurückgekehrt sind, provokativ neue Ansätze in den Gedankenprozess einzuwerfen, um die Teilnehmer erneut zum Perspektivenwechsel und zur Erweiterung des eigenen Horizonts einzuladen.

Allerdings dürfen die Trainer nicht zu dominierend werden, sondern müssen ihre Impulse gezielt und sparsam einsetzen. Hilfreich ist es, wenn auch das Trainer-Gespann aus zwei unterschiedlichen Charakteren besteht, die die Meinungsvielfalt im Raum offen halten.

diese Hypothesen dann mittels Abstimmung und einfacher Mehrheit fallen gelassen werden müssen. Die Arbeit von Stunden ist innerhalb von Minuten dahin.

■ **Erfolgreiches Profilen setzt voraus, dass die Situation des Kunden und seine Motivation aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet wird.**

Das ist die eine Seite dieser Phase, die andere Seite ist die, dass mit jeder Hypothese, die eine strenge Prüfung der Vierergruppe übersteht, ein Puzzlestein



Seminarteilnehmer bei einer Diskussion ...



... mit Peter Flume

Üblicherweise überlegt ein Verkäufer, welche Angebote er hat und wie sich diese am Besten beim Kunden platzieren lassen. Beim KundenProfiling versetzt sich der Profiler vollständig in die Lage des Kunden. Er versucht das Geschäft des Kunden oder dessen Bedürfnisse aus dem Kopf des Kunden heraus zu verstehen, mit dem Risiko, dass ein ehrlicher Blick mit den Augen des Kunden deutlich macht, dass der Verkäufer keine Angebote hat, die er dem Kunden machen könnte.

Diese Erkenntnis ist natürlich schmerzlich. Daher wechseln die Teilnehmer gerne in ihre ursprüngliche Verkäuferrolle zurück und reden sich die Welt des Kunden schön.

An dieser Stelle sind die Trainer gefordert. Immer wieder stellen sie im Laufe

Phase 3 – Mehrdimensionales Kundenszenario

Für mich ist die Phase drei eine der spannendsten Phasen des KundenProfilings. Denn in dieser Phase geht es darum, durch präzise Argumentation und gezielte Fragestellung die vorhandenen Bestandshypothesen auf ihre Stichhaltigkeit hin zu überprüfen.

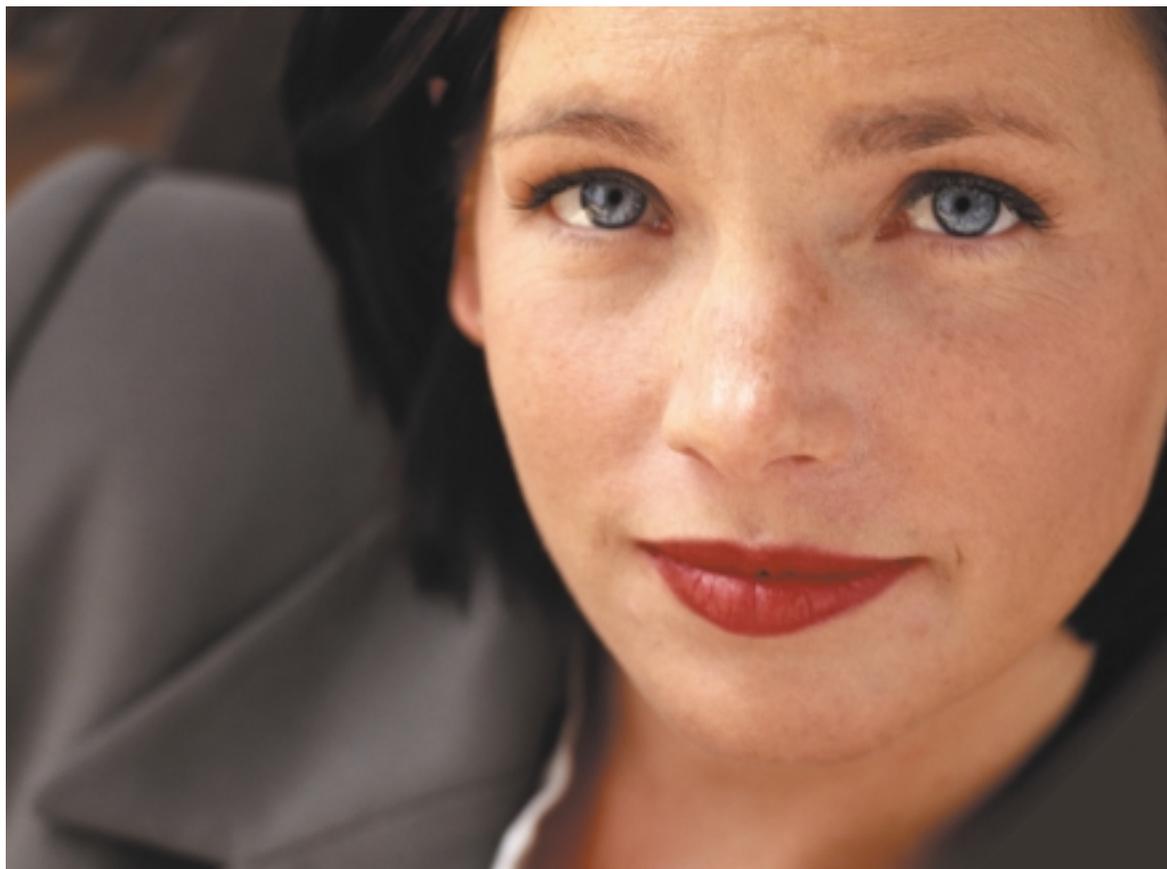
Eine optimale Phase drei erinnert mich stark an die sokratischen Dialoge. Fragen provozieren zur ausführlichen Argumentation und machen schnell Schwächen deutlich. Für die Teilnehmer ist diese Phase ein schmerzlicher Prozess, da häufig scheinbar plausible Antworten auf die Ziel-Fragestellungen innerhalb von zwei Minuten als nachweisbar falsch entlarvt werden und

zum Gesamtbild des Kunden und dessen Welt hinzugefügt wird. Es bleiben in dieser Phase die Kernhypothesen übrig, die dann die Basis für die Vorbereitung des Kundenkontakts darstellen.

In den durchgeführten Trainings im vergangenen Jahr stellte sich heraus, dass die Teilnehmer in der Regel darin geschult sind, dem Beweisbaren zu vertrauen, und den Vermutungen, seien sie noch so begründet, ein hohes Misstrauen entgegenzubringen.

Erst, als wir die Verkäufer nach ihrem Erfolg befragten und sie selber auf ihr Gespür für die Situation, den Gesprächspartner und das jeweils passende Angebot als Erfolgsfaktoren hinwiesen, stieg die Bereitschaft, auch Erfahrungswissen aus anderen, teilweise vergleichbaren Situationen als ausreichende ▶

„Verkaufen ist nicht alles – aber ohne Umsatz ist alles nichts.“



IMMOBILIENPROFI

Fachmagazin für Immobilien-Umsatz

Jetzt testen!

in·media

Abonnenten-Service
Jesuitengasse 80 · 50735 Köln
Tel. 0221 / 95228-62
Fax: 0221 / 95228-63

Ihr Willkommenspräsent

111 Motivationsstipps für persönliche Höchstleistungen erhalten Sie als neuer Abonnent



www.immobilieng-profi.de

Abonnieren Sie Immobilien-Umsatz!

Sie erhalten 6 Ausgaben Immobilien-Profi ab Heft 31 und Zugang zu exklusiven Informationen unter www.abo.immobilieng-profi.de für nur € 98,-

oder

Testen Sie 3 Ausgaben* des „Profis“ für nur € 19,80 (ohne Zugang zum Exklusiv-Bereich).

*Wenn Sie nach Erhalt der dritten Ausgabe den IMMOBILIEN-PROFI im Jahresabonnement für nur € 98,- beziehen wollen, brauchen Sie gar nichts zu tun. Wenn nicht, reicht eine kurze Mitteilung an den Verlag.

Firma/Stempel _____

Tel.: _____

Fax: _____

Name des Bestellers: _____

Begründung zuzulassen. Die Notwendigkeit, der Intuition neben den Fakten einen gleichberechtigten Wert innerhalb eines absolut strukturierten Vorgehens beizumessen, ist tatsächlich die größte Hürde im KundenProfiling, gleichzeitig aber auch dessen Erfolgsfaktor.

Phase 4 – Kundenfrequenz einstellen

Eine große Begeisterung folgte in den durchgeführten Prozessen bei den Teilnehmern während der vierten Phase. Jetzt durften sie wieder in ihre eigene Realität zurückwechseln und anhand der Kernhypothesen aus Phase drei den Kundenkontakt vorbereiten. Dabei merkte man den Teilnehmern an, dass der ausführliche Prozess zuvor die Gewissheit gestärkt hatte, nun auch das richtige Vorgehen und das richtige Angebot auszuwählen.

Abgestimmt auf die Bedürfnisse des Kundenunternehmens plant die Teilnehmer nun den auf den als Zielperson profilierten Ansprechpartner zugeschnittenen Kontakt. Interessanterweise wurden die in allen Unternehmen vorhandenen PowerPoint-Unternehmenspräsentationen jetzt als völlig ungeeignet empfunden, um den Kunden zu gewinnen. Anstelle der Standards traten nun individualisierte Ansprachen und individualisierte Präsentationen, zugeschnitten auf die „vermutete“ Realität und auf die „vermuteten“ Bedürfnisse des Gesprächspartners.

Außerdem merkten die Teilnehmer in dieser Phase häufig, dass sie ihre Gesprächspartner als Person noch nicht klar genug profiliert hatten und führten ein erneutes Mini-Profiling der Phasen zwei und drei durch, in dem es nun ausschließlich um den Ansprechpartner ging. Am Ende dieser Phase brannte in den meisten Teilnehmern eine große Neugier darauf, herauszufinden, ob die Realität denn den eigenen Vorstellungen entsprechen würde.

Phase 5 – Kontaktprofiling

Doch noch waren die Teilnehmer nicht bereit für die Realität, sondern es war notwendig, in einem letzten Check die Realität einmal zu simulieren, um die Ergebnisse des Profiling auch wirkungsvoll einsetzen zu können.

Dazu tauchte in den Seminaren der Kunde in Gestalt eines für das KundenProfiling ausgebildeten Schauspielers

von vitaminT (Theater und Training für Veränderung) auf.

Während der Schauspieler in die Rolle des Kunden schlüpfte – zu seiner eigenen Vorbereitung hatten wir Trainer mit dem Spieler bereits im Vorfeld ein KundenProfiling durchgeführt – schlüpfen die Teilnehmer in ihre eigene Alltagsrolle und simulierten das Gespräch mit dem Kunden. Dabei wurde deutlich, dass ein KundenProfiling nur gepaart mit einem veränderten Verkaufsverhalten seine volle Wirkung entfalten kann.

Der Verkäufer muss die Erkenntnisse aus dem KundenProfiling aktiv in den Verkaufsprozess einbringen. Er muss im Gespräch die Hypothesen gegenüber dem Kunden ansprechen und als gesicherte Erkenntnis in den Raum stellen. Geschieht dies, so ist beim Kunden schnell das Gefühl vorhanden, mit einem absolut kompetenten Ansprechpartner zu tun zu haben, mit dem man gleich über die wesentlichen Dinge sprechen kann. Der Verkaufsprozess erfährt also eine dramatische Beschleunigung. Geschieht dies nicht, sondern verfährt der Verkäufer nach den gewohnten Mustern, die durch Fragetechnik dominiert sind, dann erfährt er zwar, dass seine Hypothesen richtig waren, allerdings unterscheiden sich das Gespräch und das Gesprächsergebnis kaum von konventionellen Verkaufsgesprächen. Natürlich muss der Verkäufer seine Antennen auf Empfang schalten, wenn er die Hypothesen in das Gespräch einbringt. Er muss sensibel auf die Reaktionen des Gegenübers achten, um herauszufinden, ob die Hypothese wirklich zutreffend war oder nicht. Er darf aber auf keinen Fall Angst davor haben, die Hypothesen gezielt einzubringen.

Diese letzte Phase des Kontaktprofiling brachte den Teilnehmern nochmals einen Aha-Effekt. So gelang es, sie für diese neue Art des Verkaufens zu sensibilisieren, es gelang aber auch, über das Spiel blinde Flecken während des Profiling zu entlarven. Hatten die Teilnehmer während der Hypothesenbildung nur die eigene Brille auf, so wurde dies jetzt sichtbar und konnte im Nachgang nochmals korrigiert werden.

„Ich wusste vor einem Termin noch nie so viel über meinen Kunden wie jetzt. Allein dafür hat sich das Training gelohnt“, lautete eine typische Aussage nach einem Profiling. Der Unterschied zu den bisherigen Vorgehensweisen war deutlich geworden.

Die Ergebnisse

Ob ein KundenProfiling zutreffend war oder nicht, lässt sich nur anhand der Realität überprüfen. In den von mir begleitenden Prozessen stellte sich ein überzeugendes Maß an Übereinstimmung heraus.

So wurde mir von Kundenkontakten berichtet, die exakt dem Gesprächsverlauf des Kontaktprofiling folgten, mit den gleichen Inhalten, aber auch mit den zutreffenden Rahmenbedingungen. Andere Rückmeldungen waren die Übereinstimmung mit den Ergebnissen des Profiling und die beschämte Erkenntnis, dass sich die Verkäufer im Gespräch dann doch nicht getraut hatten, die Hypothesen aktiv einzubringen, sondern deren Richtigkeit nur über Fragestellungen überprüft hatten.

Und nicht zuletzt gab es einen Fall, in dem der Kunde aktiv auf das Unternehmen zuing, welches das KundenProfiling durchgeführt hatte, und exakt den Bedürfnissen Ausdruck verlieh, die vorher im Profiling ermittelt wurden. Hier kam der Kunde der geplanten Akquise zuvor.

Mein Fazit aus den bisher durchgeführten Veranstaltungen fällt auf Grund dieser Ergebnisse sehr positiv aus. Ich bin der Meinung, dass KundenProfiling eine effektive Art ist, den Kunden besser kennenzulernen und ihm die richtigen Angebote zu unterbreiten. ◀



Peter Flume

Peter Flume ist seit 1989 als freiberuflicher Trainer für Rhetorik, Präsentation, Kommunikation und Verkauf unter dem Namen Rhetoflu (www.rhetoflu.com) von Nürtingen aus tätig. 2002 gewann er zusammen mit dem Unternehmenstheater vitaminT-Theater und Training für Veränderung dem Gesamtsieg beim Internationalen Deutschen Trainingspreis 2002 und errang Gold in der Kategorie Vertrieb.