

So gewinnen Sie **JEDEN** Kunden

Das **1x1** der Menschenkenntnis im Verkauf



Frank M. Scheelen

So gewinnen Sie jeden Kunden

Frank M. Scheelen

So gewinnen Sie jeden Kunden

Das 1x1 der Menschenkenntnis im Verkauf

Mit einem Vorwort von Brian Tracy

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

9. Auflage 2017

© 2011 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

INSIGHTS MDI®

INSIGHTS Potential Analyse®

INSIGHTS Methode®

sind eingetragene Warenzeichen des SCHEELER Instituts in Waldshut.

Copyright © des Success-Insights®-Modells TTI: Arizona, USA

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: iStockphoto.com

Satz: HJR, Sandra Wilhelmer, Landsberg am Lech

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-308-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-167-6

ISBN E-Book (EPUB, MOBI) 978-3-86414-591-9

Weitere Informationen zum Verlag finden sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Vorwort von Brian Tracy	15
Exkurs: Die Hintergründe von INSIGHTS MDI®	17
Schritt 1: Erkennen Sie Ihren eigenen Verkaufsstil!.....	27
Woran erkennen Sie, was Sie können?	29
Das INSIGHTS-Rad: Die vier Farb- und die acht Haupttypen	40
Welcher Typ sind Sie?	64
Wie sieht Sie Ihr Kunde?	89
Ihr persönlicher Verkaufsstil	96
Die Verkaufspyramide: Vier Schritte zum Erfolg	110
Wo liegen Ihre Stärken als Verkäufer?	119
Wie werden Sie ein Top-Verkäufer?	122
Schritt 2: Kunden lesen lernen.....	131
Erkennen Sie den Typ Ihres Kunden!	133
Schritt 3: Verkaufen Sie kompetent und überlegen!.....	159
Die optimale Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch	161
Selbstbewusst auftreten – Strategien für den Umgang mit roten Kunden	171
Ideen und Smalltalk – Strategien für den Umgang mit gelben Kunden	188
Vertrauen gewinnen – Strategien für den Umgang mit grünen Kunden	204

Liebe zum Detail – Strategien für den Umgang mit blauen Kunden	220
Wenn Kunden unter Stress stehen: Wie Sie reagieren können ...	235
Typisches Abwehrverhalten und Gegenstrategien	246
Die Beziehung zum Stammkunden verbessern: Werden Sie zum Stammkundenmanager	253
Verkaufsgespräche am Telefon	257
Verkaufsgespräche auf Messen	273
Kundenbeziehung im Zeitalter des Web 2.0	279
Emotionale kundenindividuelle Service-Welten entwerfen	283
Die Welt des Kunden beschreiten: Authentische Fallbeispiele ...	291
Stellen Sie das ideale Verkaufsteam zusammen!	296
 Selbsttest: Verhaltens-Farbanalyse	 309
INSIGHTS-Verhaltens-Farbanalyse.....	310
 Danksagung	 311
 SCHEELLEN® AG –315 Institut für Managementberatung und Diagnostik	 312
 Literaturverzeichnis	 317
 Stichwortverzeichnis	 318

Vorwort

Verkaufen hat sich in den letzten Jahren verändert und erfordert eine vollkommen andere Strategie als bisher. Der heutige Kunde ist in der Regel anspruchsvoller und besser informiert als früher, er hat mehr Auswahl und kann sich seinen Anbieter somit aus einer großen Konkurrenz aussuchen. Die Produkte sind sich einander häufig recht ähnlich und sogar oft austauschbar. Eine sachliche Differenzierung wird für den Kunden also immer schwieriger – stattdessen haben sich Produkte, Preise, Innovationen und Werbung zunehmend einander angeglichen. Die Folge: Kunden entscheiden vor allem nach zwischenmenschlichen Kriterien. Als Verkäufer machen Sie dann das „Rennen“, wenn Sie einen Draht zum Kunden herstellen können, ihm sympathisch sind und seine Wünsche und Bedürfnisse in den Vordergrund stellen. Denn was Sie von Ihren Konkurrenten abhebt, ist Ihre Persönlichkeit. Meine langjährige Erfahrung als Verkaufs- und Managementtrainer hat mir gezeigt, dass Persönlichkeit sehr viel mit Selbsterkenntnis zu tun hat. Wer sich seiner Wirkung auf andere bewusst ist, strahlt mehr Sicherheit, Ruhe und Überzeugungskraft aus. Der Schlüsselfaktor ist also der Freundschaftsfaktor. Um zu den obersten 5 bis 10 Prozent der Top-Verkäufer zu gehören, muss man neben den wichtigen Verkaufstechniken vor allem eines beherrschen: Persönlichkeitstypen erkennen und mit ihnen umgehen. Mit der INSIGHTS Methode® lernen Sie, wie Sie Kunden „lesen“ können. Das macht Sie zum Beziehungsmanager! In nur 30 Sekunden werden Sie in Zukunft erkennen, was für ein Persönlichkeitstyp Ihr Kunde ist und wie Sie ihm am besten begegnen. Sie können Ihre Wirkung auf andere einschätzen und stellen Ihren Verkaufsstil auf die Bedürfnisse Ihres jeweiligen Kunden ein. Um ein Spitzenverkäufer zu werden, müssen Sie natürlich außerdem die Grundlagen und Techniken des Verkaufs draufhaben. Dabei geht es nicht darum, Ihre Kunden mit „Tricks“ zu manipulieren. Ganz im Gegenteil: Der professionelle Verkäufer von heute ist vollkommen kundenorientiert. Er agiert als vertrauensvoller Berater, der dem Kunden als „Business-Partner“ bei

der Kaufentscheidung zur Seite steht. Es ist wichtig, Vertrauen zu Ihrem Gesprächspartner aufzubauen und seine Bedürfnisse zu erkennen. Dazu müssen Sie natürlich routiniert und sicher mit den wichtigen „Skills“ umgehen können.

Spitzenverkauf mit der INSIGHTS Methode® heißt

1. sich selber erkennen (Stärken-Schwächen-Analyse),
2. den Kunden lesen lernen und mit diesem Wissen um seine Bedürfnisse
3. kompetent und überlegen verkaufen!

Das Buch ist in genau diese drei Teile gegliedert. Ich verspreche Ihnen: Mit der INSIGHTS Methode®, die ich Ihnen vorstelle, wird es Ihnen gelingen, auch Kunden zu „knacken“, an denen Sie sich sonst die Zähne ausgebissen hätten. Die INSIGHTS Methode® ist leicht erlernbar, praxisorientiert und führt in kürzester Zeit zum Erfolg. Ich selbst verwende sie seit Jahren und gebe die Methode an tausende Verkäufer und erfahrene Verkaufstrainer weiter. Sie alle reagieren begeistert – und die Verkaufsergebnisse sprechen für sich!

Wenn Sie übrigens eine individuelle INSIGHTS MDI® Analyse Ihres Verkaufsverhaltens (bis zu 40 Seiten) erstellen lassen möchten, besuchen Sie einfach meine Homepage www.insights.de. Dort finden Sie alle wichtigen Informationen.

Verkauf heute

Worauf kommt es heute im Verkauf an? Die Voraussetzungen für erfolgreiche Verkaufsgespräche haben sich geändert. Verkäufer stehen vor einer neuen Situation:

- *Die Kunden sind informierter:* Der Wissensvorsprung der Verkäufer wird immer kleiner. Kunden verfügen über vielfältige Möglichkeiten, vorab Informationen einzuholen: Über Fachzeitschriften, das Internet und Spezialisten in ihren Firmen sind sie meist schon gut beraten, bevor sie in ein Verkaufsgespräch gehen.

- *„Trainierte“ Einkäufer:* Firmen trainieren ihre Einkäufer inzwischen genauso wie ihre Verkäufer. Mit überholten Verkaufstechniken wirken sie formell und wenig überzeugend. Begeistern werden sie keinen mehr.
- *Misstrauen gegenüber Werbung:* Kunden wollen als Einzelpersonen und nicht als Teil eines Millionenpublikums gesehen werden. Jeder hat inzwischen eine gewisse Resistenz gegen Werbung und ausgeklügelte Verkaufsbotschaften entwickelt. Keiner will manipuliert werden. Kunden wollen heute partnerschaftlich behandelt werden.
- *Unsichtbare Entscheider:* Möglicherweise bekommen Sie die Schlüsselfigur(en) im Entscheidungsprozess nicht zu sehen. Oder Ihr Ansprechpartner ist nur einer von mehreren Entscheidern. Angesichts wachsender undurchschaubarer Firmenimperien ist dies eine realistische Perspektive. Trotzdem müssen Sie diese unsichtbaren Entscheider mit Ihrem Angebot „erreichen“.

Verkaufen wird also immer komplexer. Ihr Kunde erwartet etwas Besonderes von Ihnen, sonst kauft er woanders. Gehören Sie zu den Ersten, die erkennen, worauf es ankommt! *Der einzige Erfolgsweg für Verkäufer besteht in Zukunft darin, eine stabile, langfristige Kundenbindung zu schaffen.*

Ihre Persönlichkeit ist das Einzige, was Sie unverwechselbar macht. Die Qualität Ihrer Produkte muss stimmen, keine Frage. Aber da ist Ihnen die Konkurrenz stets auf den Fersen. Wenn jedoch der Kunde auf Sie als „seinen“ Verkäufer schwört, dann hat Ihr Konkurrent das Nachsehen. Wenn Ihr Kunde Sie akzeptiert, haben Sie eine solide Basis für einen Abschluss. Dann wird er Ihnen vertrauen, wenn Sie ihm eine Lösung empfehlen. Ihre Glaubwürdigkeit steigert Ihre Abschlüsse.

Leichter gesagt, als getan, werden Sie sich denken. Schließlich ist jeder Kunde anders. Oft unterscheidet sich stark, was ein Kunde unter guter Behandlung und angenehmer Atmosphäre versteht.

Der eine findet es nett, wenn Sie erst mal über den letzten Urlaub plaudern. Den anderen interessiert das nicht im Geringsten, er möchte nur kurz und knapp über die Produkte informiert werden.

Meist wissen Sie nicht im Voraus, welcher Typ Ihr Kunde ist und welche Atmosphäre er schätzt. Aber das Risiko, den falschen Ton anzuschlagen und ihn schon in den ersten Minuten zu vergraulen, ist groß. Ebenso falsch wäre es, wenn Sie aus Angst vor Konflikten nur Ja zu allem sagen.

Welcher Typ Sie selbst sind und welcher natürliche Stil Ihnen liegt, spielt für Ihre Kunden keine Rolle. Wenn Sie ins Geschäft kommen wollen, liegt es an Ihnen, sich einzustellen.

Was also können Sie tun? Wie können Sie zum Top-Verkäufer werden, ohne wie ein Chamäleon zu wirken?

Die INSIGHTS Methode® bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Fähigkeiten als Beziehungsmanager zu optimieren. Das einleuchtende Modell und die Übungen verdeutlichen Ihnen, welches Ihr natürlicher Verhaltensstil ist. Sie werden sich außerdem bewusst, welchen Stil Sie anwenden, um beruflich erfolgreich zu sein. Das muss nicht immer der gleiche sein! Sie werden darüber hinaus relativ schnell in der Lage sein, den Verhaltenstyp Ihres Gesprächspartners zu erkennen. Da Sie wissen, wie Sie auf ihn wirken und was bei ihm ankommt, können Sie sich auf ihn einstellen. Die Methode befähigt Sie, die Sprache des anderen zu sprechen. Damit bleiben Sie, wer Sie sind. Aber Sie verstehen den anderen und werden von ihm verstanden.

Ich prophezeie Ihnen so manches „Aha-Erlebnis“ beim Lesen und bei der Umsetzung in die Praxis. Sie werden plötzlich verstehen, warum Sie mit manchen Kunden nicht zurechtkommen. Ihre schwierigen Kunden sind „farblich“ meist Ihr absoluter Gegentyp. Sie werden lernen, Ihr Verhalten so zu adaptieren, dass Sie auch mit diesen Kunden erfolgreiche Verkaufsgespräche führen können.

Die INSIGHTS Methode® beruht auf der Annahme, dass Menschen in bestimmte Persönlichkeitstypen eingeteilt werden können. Es lassen sich Gemeinsamkeiten im Verhalten bestimmter Menschen feststellen, die sich wiederum klar vom Verhalten einer anderen Gruppe abheben. Ohne dabei oberflächlich zu sein, kann man menschliche Verhaltensweisen verallgemeinern und bestimmten Typen zuordnen. Der Sinn dieser Einteilung ist, ein klareres Bild von der Bandbreite menschlichen Verhaltens zu gewinnen. Je mehr Sie über

die Ziele, Motive, Ängste, Kommunikationsstile und Bedenken Ihres Gesprächspartners wissen, desto besser können Sie ihn verstehen und auf ihn eingehen.

Die INSIGHTS Methode® stellt Ihnen vier Typen vor, die sich in ihrem Verhalten, Kommunikations- und Arbeitsstil grundsätzlich voneinander unterscheiden. Sie stützt sich dabei auf die psychologischen Erkenntnisse von C.G. Jung, William Marston, Jolande Jacobi und auf den Myers/Briggs-Typen-Indikator. Daraus wurde ein Modell entwickelt, das sich sowohl im Verkaufs- als auch im Managementtraining und zur optimalen Teambildung einsetzen lässt.

Um sie einprägsam voneinander zu unterscheiden, hat die INSIGHTS Methode® den vier Haupttypen vier verschiedene Farben zugewiesen: Es gibt den roten, den gelben, den grünen und den blauen Persönlichkeitstyp. Ihre Haupteigenschaften sind:

Rot: der Macher
Gelb: der Entertainer
Grün: der Beziehungstyp
Blau: der Analytiker

Diese Unterteilungen sind keine Wertung! Der „Rote“ ist weder besser noch schlechter, weil er wie ein Cheftyp wirkt. Wie und zu welchem Zweck jemand sein Verhalten einsetzt, ist eine andere Sache.

Überlegen Sie gerade, was für ein Typ Sie sind? Die vier reinen Grundtypen kommen in der Realität nur selten vor. Die meisten Menschen sind Mischformen aus mindestens zwei Typen. Jeder hat jedoch eine dominierende Farbe.

Zum Verständnis der Methode ist die Beschränkung auf vier Typen zunächst sinnvoll. Später kommen noch weitere hinzu. So ist jeder Farbtyp aufgrund seiner Eigenschaften für eine oder zwei von acht grundsätzlichen Berufsrollen besonders geeignet: Direktor, Motivator, Inspirator, Berater, Unterstützer, Koordinator, Beobachter und Reformier.

Was bringt Ihnen die INSIGHTS Methode®?

- Mithilfe des Modells finden Sie heraus, welcher Farbtyp Sie sind. Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen. Sie können Ihre Wirkung gezielt einsetzen und Missverständnisse vermeiden. Das stärkt Ihr Selbstvertrauen und erhöht Ihre Ausstrahlung.
- Sie lernen, den Farbtyp Ihres Gesprächspartners einzuschätzen. Sie wissen, was er mag, was er ablehnt, wann er unter Stress gerät und welche Sprache er versteht.
- Mithilfe der beschriebenen Strategien können Sie sich optimal auf Verkaufsgespräche vorbereiten. Sie werden sie entspannt und locker führen und der Erfolg wird sich in Form von erhöhten Umsatzzahlen einstellen.

Darüber hinaus ist die INSIGHTS Methode® ein wertvolles Instrument, um herauszufinden,

- ob die Anforderungen Ihres Jobs Ihren persönlichen Fähigkeiten entsprechen;
- ob Sie in Ihrem Berufsleben Ihren natürlichen Stil leben können oder ob Sie sich ganz anders geben müssen – das würde auf Dauer zu Problemen führen, die Sie so frühzeitig erkennen können;
- welcher Platz in einem Verkaufsteam am besten zu Ihnen passt.

In erster Linie richte ich mich mit diesem Buch an Verkäufer, Verkaufsmanager, Trainer und Berater. Aber das Verhalten der Farbtypen, das hier beschrieben wird, ist natürlich nicht branchenspezifisch. Jeder, der daran interessiert ist, sich selbst und andere besser kennen zu lernen, wird hier Anregungen und Tipps finden, die seinen Umgang mit anderen entscheidend verbessern.

- Wer seine Fähigkeiten kennt, kann sie gezielt einsetzen.
- Der Glaube an die eigenen Stärken ist die Basis des Erfolgs.
- Wer Konflikte voraussieht, kann sie vermeiden.

Die goldene Regel der Kommunikation lautete bisher: „Behandle andere so, wie du gerne behandelt werden möchtest.“ Auf den Verkauf bezogen, hieß das: „Verkaufe an andere so, wie du gerne kaufen möchtest.“ Aber diese Regel ist heute überholt. Die Platin-Regel des Verkaufs lautet:

„Verkaufe an andere so, wie sie gerne kaufen wollen!“

Und nun: Viel Spaß und vor allem viel Erfolg!

Ihr *Frank M. Scheelen*

Vorwort von Brian Tracy

Beziehungen sind alles! Das ist die zentrale Aussage dieses Buches und es ist zugleich die wichtigste Lehre, die Sie ziehen können, um in Ihrem Beruf und Ihrem Privatleben Glück und Erfolg zu haben!

In den letzten 20 Jahren habe ich mehr als zwei Millionen Menschen in 14 Ländern auf der ganzen Welt unterrichtet und trainiert. In Deutschland habe ich in so ziemlich jeder Großstadt gearbeitet und gesprochen. Ich habe tausende Männer und Frauen aus allen Lebensbereichen getroffen. Ich habe dabei immer und immer wieder erfahren, dass die Qualität unserer Beziehungen die Qualität unseres Lebens ausmacht.

In diesem hervorragend geschriebenen, praktischen und hilfreichen Buch erklärt Frank Scheelen, wie unterschiedlich Menschen denken, fühlen und reagieren. Er zeigt Ihnen, wie Sie als Verkäufer, Verkaufsmanager, Verkaufstrainer und auch als Privatmensch effektiver und erfolgreicher sein können.

Ich arbeite mit Frank Scheelen seit vielen Jahren eng zusammen. Er ist eine internationale Autorität auf dem Gebiet des Beziehungsmanagements und der persönlichen Spitzenleistung. Er hat viele Jahre lang individuelle Verhaltensmuster identifiziert und analysiert. Darüber, wie Sie mit anderen Menschen besser umgehen können, weiß er mehr als jeder andere, den ich kenne.

In unserer heutigen Zeit, in der alles immer schneller geht und alles immer stärker an der Technik orientiert ist, wenden sich die erfolgreichsten Menschen immer mehr ihren Beziehungen zu. Wir alle ziehen es vor, geschäftlich mit Menschen zu tun zu haben, die wir mögen und denen wir vertrauen. Am erfolgreichsten sind die Menschen, die sich erst auf die Beziehung konzentrieren, ehe sie sich auf das Geschäftliche konzentrieren.

Die Deutschen haben viele fantastische Eigenschaften, die sie auszeichnen. Eine dieser Qualitäten ist ihr Sinn für das Pragmatische. Sie sind offen gegenüber neuen Ideen und Ansätzen, egal, woher sie kommen. Sie wollen nur das eine wissen: „Funktioniert es?“

Nun, die Methoden und Techniken, die Frank Scheelen in diesem Buch erklärt, funktionieren. Millionen Menschen haben sie ausprobiert und die Wirkung bewiesen. Wenn Sie sie anwenden, werden Sie bessere Ergebnisse erzielen.

Das Beste daran ist, dass Sie sich in Ihren Beziehungen glücklicher und entspannter fühlen werden, wenn Sie diese Ideen in die Praxis umsetzen. Anstatt zu versuchen, jemand zu sein, der Sie gar nicht sind, lernen Sie, sich zu entspannen und mit anderen völlig natürlich umzugehen. Gleichzeitig ermöglichen Sie auch den anderen, sich entspannt und natürlich zu geben.

Sie begeben sich jetzt auf eine einzigartige Entdeckungsreise. Sie werden mehr über sich selbst und mehr über andere lernen als jemals zuvor. Wenn Sie die Ideen, die Sie aus diesem Buch erfahren, ausprobieren, wird sich Ihre gesamte Lebensqualität umgehend verbessern. Viel Glück!

Brian Tracy

Exkurs: Die Hintergründe von INSIGHTS MDI®

Wenn Sie sich für theoretische Zusammenhänge nicht sonderlich interessieren, dann können Sie dieses Kapitel überschlagen und beim nächsten weiterlesen. Sie werden ohne Schwierigkeiten herausfinden, was für ein Verkaufstyp Sie sind und welche Strategien für Sie günstig sind, ohne zu wissen, wer das Modell begründet hat und worauf es basiert. Notfalls schlagen Sie eben später hier noch einmal nach. Wenn Sie allerdings mehr über die Hintergründe des Modells wissen wollen, dann sind Sie hier richtig.

Das Erbe des Hippokrates

Sie kennen Hippokrates? Der griechische Arzt lebte im vierten Jahrhundert vor Christus und gilt als der Begründer der wissenschaftlichen Medizin. Er hatte die Gabe, genau zu beobachten, und die Gewohnheit, seine Erkenntnisse schriftlich festzuhalten – wahrscheinlich war er ein blauer Typ –, zum Wohl der Nachwelt, die sich auf seine Befunde beziehen und sie weiterentwickeln konnte. So hat auch die INSIGHTS Methode® in ihm ihren frühesten Urahn, wie alle modernen Persönlichkeitstheorien, die mit Typologien arbeiten. Hippokrates teilte seine Patienten in vier Temperamente ein, abhängig davon, welche Körperflüssigkeit sie am stärksten beeinflusst:

- *Choleriker*: Bei ihnen ist die Galle maßgebend: Sie bewirkt deren Dominanz und Autorität. Choleriker beanspruchen die Führung, sonst werden sie ärgerlich – und das ziemlich schnell.
- *Sanguiniker*: Sie „bestehen aus Blut“. Damit umschrieb Hippokrates alle lauten, optimistischen, fröhlichen Menschen mit viel Energie und Ausstrahlung.
- *Phlegmatiker*: Körperschleim ist hier der Einflussfaktor auf das Gemüt. Er wirkt besänftigend, denn Phlegmatiker sind friedfertige, beständige Menschen mit einer Tendenz zur Passivität. Am

lieben halten sich aus allem raus und passen sich den Wünschen anderer an.

- *Melancholiker*: Der schwarzen Galle maß Hippokrates den Einfluss auf die intellektuelle Tiefe des Menschen zu. Melancholiker haben eine Neigung zu Depressionen und brauchen ein gutes Ordnungssystem in ihrem Leben. Weil das nicht immer klappt, unterliegt ihre Stimmung großen Schwankungen.

Den Körperflüssigkeiten wird heute nicht mehr dieser bestimmende Einfluss zugeschrieben. Aber Hippokrates' Beobachtungen des Verhaltens sind heute noch gültig. In der Unterscheidung der vier Typen und ihrer grundsätzlichen Charakterneigung tritt INSIGHTS das Erbe des Hippokrates an: Auf ihnen basiert die Methode.

C. G. Jung: Vater der modernen Typenlehre

Der Schweizer Tiefenpsychologe Dr. Carl Gustav Jung war ein kongenialer Erbe des Hippokrates. Im Bestreben, den Menschen besser zu verstehen, versuchte er, die verschiedenen Typen der Persönlichkeit zu strukturieren und auf einige wesentliche zu reduzieren. 1929 veröffentlichte er sein Werk „Psychologische Typen“. Darin nennt er zwei Schlüsselfaktoren, mit denen er die Persönlichkeit betrachtete: „Einstellungen“ und „Funktionen“.

Einstellungen ...

Einstellungen sind die offensichtlichen Vorlieben (Präferenzen) eines Menschen für die „innere“ oder „äußere“ Welt. Mit äußerer Welt ist dabei die gegenständliche, objektive Welt gemeint, mit innerer Welt die Gefühle, Werte, Ideen eines Menschen. Ist jemand „introvertiert“, so ist er auf sein Innenleben bezogen und beschäftigt sich lieber mit seinen Gefühlen, Werten und Ideen. Das bedeutet aber nicht, dass er menschenfeindlich oder egoistisch wäre. Ist er „extravertiert“, wendet er sich lieber der Außenwelt zu. Die Begriffe „Introversion“ und „Extraversion“ drücken also aus, in welche Richtung jemand hauptsächlich seine Energie leitet: nach innen oder nach außen.

... kombiniert mit Funktionen

Jung unterschied außerdem vier Grundfunktionen: Denken, Fühlen, Empfinden, Intuition. Diese Funktionen sind immer in Verbindung mit den Einstellungen zu sehen: Jeder der vier Funktionstypen kann extravertiert oder introvertiert sein. Daraus ergeben sich die acht Persönlichkeitstypen, die Jung grundlegend unterschied:

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Introvertiertes Empfinden | 5. Extravertiertes Empfinden |
| 2. Introvertierte Intuition | 6. Extravertierte Intuition |
| 3. Introvertiertes Denken | 7. Extravertiertes Denken |
| 4. Introvertiertes Fühlen | 8. Extravertiertes Fühlen |

Nach Jungs Auffassung liegen diese Typen allen bekannten Typen zugrunde. Viele Typologie-Modelle nach ihm bezogen sich auf seine acht Persönlichkeitstypen. Bei wenigen ist das so deutlich abzulesen wie bei der INSIGHTS Methode®, die sich auf W.M. Marston und C.G. Jung beruft.

Marstons vier Buchstaben

Ein Zeitgenosse Jungs, wenn auch weniger bekannt, war der amerikanische Psychologe Dr. William M. Marston. 1929 veröffentlichte er sein Buch „Emotions of Normal People“. Er entwickelte darin das so genannte Vier-Quadranten-Modell, das heute auch „DISG“-Modell genannt wird. Marston beobachtete das Verhalten der Menschen und fasste es zu vier verschiedenen Verhaltensmustern zusammen: Dominant – Initiativ – Stetig – Gewissenhaft. Wichtig ist, dass dies Verhaltensmuster sind, also nicht *per definitionem* bestimmt wurden. Diese Typen gibt es so oder so ähnlich in der „wirklichen“ Welt.

Um sie besser voneinander zu unterscheiden, wies man später den vier Verhaltensmustern vier verschiedene Farben zu:

Rot – Dominant
Gelb – Initiativ
Grün – Stetig
Blau – Gewissenhaft

Damit haben Sie einen weiteren Baustein in der Hand, aus dem die INSIGHTS Methode® besteht.

Jolande Jacobi: Die Erfindung des Rades

Dr. Jolande Jacobi, eine Schülerin Jungs, führte Jungs Typologie-Modell und Marstons Verhaltenstypen zusammen und entwickelte daraus 1942 ein eigenes Modell: das Jung/Jacobi-Rad. Diese Erfindung war genial, weil sie damit Jungs Typen visualisierte, ihnen also quasi Gestalt gab. Außerdem zeigt das Modell, wie nah einzelne Verhaltensmuster beieinander liegen und dass Überschneidungen möglich sind.

Myers und Briggs – die Erfindung der Untertypen

Zu den geistigen Müttern der INSIGHTS Methode® gehören schließlich noch die beiden amerikanischen Psychologinnen Katherine Briggs und Isabel Myers. Auch sie knüpften an die acht Jung'schen Typen an und unterteilten sie jeweils in zwei Untertypen.

Jeder der acht Typen besitzt auch Eigenschaften seines gegensätzlichen Typs. Entscheidend für die individuelle Persönlichkeit ist die Mischung, also in welcher Stärke die einzelnen Merkmale ausgeprägt sind. Der auf diesen Typen basierende MBTI-Test (Myers/Briggs-Typen-Indikator) wird Ihnen vielleicht ein Begriff sein. Nach ihm testen heute viele Unternehmen die Eignung ihrer Bewerber für einen bestimmten Arbeitsplatz.

Die INSIGHTS Methode®

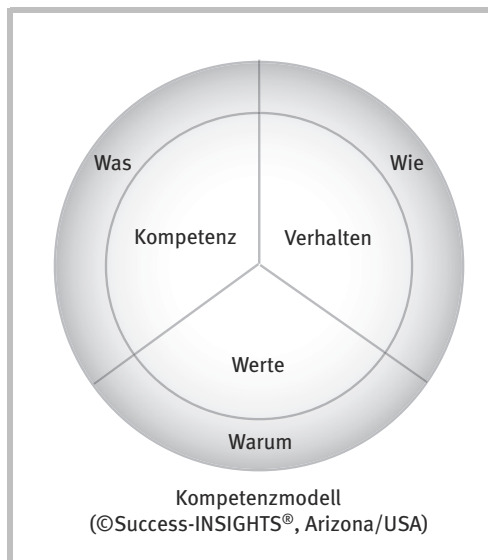
Jetzt kennen Sie den Stammbaum der INSIGHTS Methode®. Es wird Zeit, dass Sie die Methode selbst kennen lernen. In der Familienge-

schichte fehlt allerdings noch ein Mitglied, das einen wesentlichen Beitrag leistet: der Computer. Der Amerikaner Bill J. Bonnstetter entwickelte das erste umfassende Softwareprogramm, das, basierend auf Jung, Marston und Jacobi, Ausprägungen von Verhalten schnell erfassen und sicher zuordnen konnte.

Bonnstetter und sein Team von Success Insights in Arizona, USA, erweiterten die vorhandenen Systeme auf bis zu 60 mögliche Typen und stützten die Erkenntnisse durch ständige Tests und Forschungen. Die speziell entwickelte Computersoftware erstellt individuell mit einer Trefferquote von 90 Prozent eine Potenzial-Analyse (24-40 Seiten inklusive präziser Farbanalyse). Jeder Mensch kann sein Verhalten objektiv analysieren lassen und speziell ein auf seine Person zugeschnittenes Weiterbildungsprogramm erhalten.

Was besagt die INSIGHTS Methode®?

INSIGHTS MDI® (Management Development Instruments) – so ist die Bezeichnung für das ganzheitliche System – beleuchtet alle Bereiche des menschlichen Potenzials und dies ist die Stärke des INSIGHTS MDI® Verfahrens gegenüber anderen. Verschiedene Tools stehen zur Verfügung, um die individuellen Möglichkeiten eines Menschen zu optimieren: Arbeitsstellen-Analyse, Karriere- und Leadership-Check, Verkaufsstrategien-Indikator etc. INSIGHTS MDI® umfasst dabei sowohl das beobachtbare Verhalten als auch Werte, Motive und Einstellungen sowie Fertigkeiten und Kompetenzen.



Das Kompetenzmodell ist also ein System, mit dem Sie überprüfen können,

- WIE Sie sich von Natur aus verhalten und wie Sie Ihr Verhalten anpassen,
- WARUM Sie sich so verhalten und was Sie antreibt,
- WAS Sie an Know-how, Fertigkeiten und Kompetenzen mitbringen.

Im vorliegenden Buch möchte ich mich darauf beschränken, Ihnen das WIE näher zu bringen. Die INSIGHTS Methode®, mit der wir uns im Buch beschäftigen werden, analysiert das beobachtbare Verhalten von vier Farbtypen und acht Haupttypen. Sie geht davon aus, dass die Einzigartigkeit eines Individuums auf einer Vielzahl identifizierbarer und messbarer Charakterzüge beruht. Diese Kombinationen von Vorlieben, Überzeugungen, Motivationen, Ängsten und Handlungsweisen beziehungsweise deren Vorhandensein oder Abwesenheit definieren im Wesentlichen die Persönlichkeit eines Individuums. Die INSIGHTS Methode® bietet also ein pragmatisches Rahmenwerk, das es jedermann ermöglicht, sein eigenes Verhalten und das anderer zu erkennen. Es führt dazu, sich selbst und andere besser zu verstehen und letztendlich besser und erfolgreicher miteinander zu kommunizieren.

Vielleicht wehren Sie sich innerlich dagegen, einem bestimmten Farbtypus zugeordnet zu werden. Sie denken möglicherweise, dass er der Vielfalt Ihrer Persönlichkeit niemals gerecht werden kann. Sie haben Recht. Das kann er auch nicht. Trotzdem haben Sie Vorteile, wenn Sie sich in einem der Typen zumindest annähernd wiedererkennen können:

- Sie lernen sich selbst, Ihre Stärken, Fähigkeiten und Motivationen, aber auch Ihre Schwächen und Fehlerquellen kennen.
- Sie lernen, Ihre Stärken *bewusst* einzusetzen und Ihre Schwächen *bewusst* zu vermeiden.
- Sie lernen, Verhalten zu beobachten und andere Menschen einem bestimmten Typus zuzuordnen. Dadurch können Sie Voraussagen treffen, wie sich dieser Mensch höchstwahrscheinlich in einer Vielzahl von Situationen verhalten wird. Und da Sie Ihren eigenen

Typ kennen, wissen Sie, wie sich dieser Mensch höchstwahrscheinlich Ihnen gegenüber verhalten wird.

- Sie können von vornherein mit anderen Menschen so umgehen, wie es ihrem Typ entspricht. Das heißt, Sie sprechen ihre Sprache und können sich leichter mit ihnen verständigen.

Worauf basieren die vier Farbtypen?

Die INSIGHTS Methode® benutzt die Präferenz als grundlegendes Unterscheidungsmerkmal von Verhalten. (Siehe auch *The Universal Language* von Bill Bonnstetter.)

Extravertiert und introvertiert

Ein „extravertierter“ Mensch ist im Zweifel ein Partylöwe. Die Welt der äußeren Dinge fasziniert ihn weit mehr als die Innenschau. Allerdings muss er deshalb nicht zwangsläufig gesellig sein, auch wenn das meistens so ist. Er ist eher ein materiell eingestellter Mensch, der durch äußere Dinge beeinflusst wird. Er übernimmt gerne neue Projekte, steht bevorzugt im Rampenlicht und ist mehr am äußeren Rahmen einer Aufgabe interessiert als am Inhalt. Verkäufer sind tendenziell eher extravertierte Typen.

Ein introvertierter Typ ist nach dieser Definition kein scheuer oder zurückhaltender Mensch, sondern jemand, der sich vorzugsweise mit seiner inneren Welt, das heißt seinen Ideen, Werten und Gefühlen, auseinander setzt, was nicht ausschließt, dass er die Gesellschaft anderer Menschen schätzt. Dennoch können Menschen, die introvertiert sind, Ablenkungen von außen relativ leicht ignorieren und sich über einen längeren Zeitraum hinweg alleine und intensiv mit einer Sache beschäftigen. Sie interessiert weit mehr der Inhalt als die äußerlichen Aspekte einer Arbeit. Verkäufer sind selten introvertiert.

Rot-Gelb-Grün-Blau

Jeder der vier Farbtypen verfügt über die ganze „Verhaltenspalette“: Jeder wird wütend, jeder kann sich in andere einfühlen, jeder kann überaus korrekt sein, jeder ist kreativ und spontan. Aber nicht jeder ist es in gleichem Maße. Die vier Farbtypen unterscheiden sich in dem

Ausmaß, in dem sie zu unterschiedlichem Verhalten neigen – und genau daran können Sie sie voneinander unterscheiden. Beobachten Sie die dominierenden Gefühlsäußerungen Ihrer Mitmenschen und Sie werden in kurzer Zeit die vier Typen voneinander unterscheiden können:

- *Der Rote:* Seine beherrschende Emotion ist der Ärger. Klappt etwas nicht so, wie er sich das vorstellt, braust er schnell auf und lässt andere seinen Unmut spüren. Je größer der Rot-Anteil einer Person, desto schneller gerät sie außer Fassung. Daran können Sie den Rot-Anteil Ihres Gegenübers relativ leicht bemessen: Wird er ärgerlich wegen einer Nichtigkeit? Dann ist er „hochrot“ und Sie wissen, wie Sie ihn zu behandeln haben. Umgekehrt hat ein Mensch, der sich durch nichts aus der Fassung bringen lässt und immer „cool“ reagiert, einen geringen Rot-Anteil.



- *Der Gelbe:* Am Lachen können Sie den Gelben erkennen, denn seine dominante Gefühlslage ist die Freude. Seine „Das wäre doch gelacht“-Einstellung ist mitreißend und kann anderen das gleiche optimistische Grundgefühl vermitteln, von dem der Gelbe beseelt ist. Auch wenn es nicht immer von den Fakten gestützt wird. Ist Ihr Gesprächspartner bester Dinge und voller Enthusiasmus, auch wenn die Tatsachen dazu gar nicht unbedingt Anlass geben? Dann hat er einen hohen Gelb-Anteil. Und umgekehrt: Ist jemand grundsätzlich ein Zweifler und Skeptiker, also eher eine trübsinnige Natur, dann ist sein Gelb-Anteil ziemlich gering. Achten Sie also darauf, wie offen Ihnen jemand seine



Gefühle zeigt: Je mehr er „rauslässt“, vor allem an Begeisterung, desto höher ist sein Gelb-Anteil und Sie können ihn entsprechend behandeln.

- *Der Grüne:* Er erscheint völlig ungerührt und unemotional. Selbst wenn seine Umgebung im Freudentaumel versinkt, lächelt er allenfalls freundlich und mitfühlend, aber er lässt sich sicherlich nicht mitreißen. Umgekehrt können seine Mitmenschen niedergeschlagen und frustriert sein, er steht ungerührt wie der Fels in der Brandung. Dabei ist ein Grüner durchaus sehr emotional, aber er verbirgt das vor den anderen und zeigt seine echten Gefühle nur im engsten Freundes- und Familienkreis. Wenn also Ihr Gesprächspartner ungewohnt stoisch und gefasst wirkt, obwohl das nicht so recht zur Situation passt, können Sie ziemlich sicher sein, dass er einen hohen Grün-Anteil hat, und ihn entsprechend behandeln.



- *Der Blaue:* Seine dominierende Emotion ist die Angst. Das sagt er natürlich nicht offen. Aber es ist deutlich zu bemerken an seiner Weigerung, irgendwelche Risiken einzugehen oder neue Dinge spontan auszuprobieren. Ein Blauer muss sich darüber im Klaren sein, was die Konsequenz seines Verhaltens ist, sonst befürchtet er das Schlimmste. Menschen mit hohem Blau-Anteil erkennen Sie daran, dass sie sehr lange abwägen und sich so gut wie möglich informieren und absichern, bevor sie sich zu etwas entschließen. Umgekehrt haben Menschen einen sehr geringen Blau-Anteil, wenn sie sich bedenkenlos



auf neue Unternehmungen einlassen, ohne sich vorher zu erkundigen, was passieren könnte.

Die dominierenden Gefühle zweier Typen schließen sich also nahezu aus: ein Roter mit hohem Grün-Anteil und ein Gelber mit hohem Blau-Anteil. „Aufbrausendes Pokerface“ ist so widersprüchlich wie „risikoloser Enthusiasmus“. Natürlich gibt es nichts, was es nicht gibt, und deshalb vereinen durchaus manche Menschen diese widersprüchlichen Gefühlslagen in sich. Aber tatsächlich werden Sie solchen Menschen ziemlich selten begegnen.

Schritt 1:

***Erkennen Sie Ihren eigenen
Verkaufsstil!***

Woran erkennen Sie, was Sie können?

Stellen Sie sich einmal die folgende Situation vor. Ein Kollege von Ihnen, der einen anderen Bereich übernommen hat, hat Ihnen einen wichtigen Kunden „vererbt“. Sie freuen sich auf Ihren Antrittsbesuch bei diesem Kunden, denn Ihr Kollege hat geradezu geschwärmt von der guten und partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Und dann das Unerwartete: Sie begegnen diesem Menschen zum ersten Mal und verstehen sich überhaupt nicht mit ihm. Er kommt direkt zur Sache, schüchtert Sie mit seinem autoritären Verhalten ein und knallt Ihnen seine Fragen um die Ohren, kaum dass Sie ein paar nette Worte wechseln konnten. Sie erfahren nicht einmal, ob er Familie hat oder welche Hobbys er gern betreibt. Stattdessen ist das Gespräch nach einer halben Stunde beendet und Sie sitzen ratlos in Ihrem Auto. Mit dem soll man partnerschaftlich zusammenarbeiten können?

Während Sie dieses Beispiel lesen, ist Ihnen dieser Kunde eigentlich gar nicht unsympathisch? Sie haben vielmehr das Gefühl, dass Sie mit ihm prima zurechtkämen? Dann stellen Sie sich das andere Extrem vor. Sie besuchen diesen Kunden das erste Mal und er kommt einfach nicht zur Sache. Stattdessen fragt er Sie sogar nach Ihrer Familie! Sie glauben, nicht richtig zu hören. Immerhin geht es hier ums Business, nicht um Ihr Privatleben. Endlich können Sie über das Geschäft reden – doch Ihr Kunde scheint sich gar nicht recht für Ihr Produkt zu interessieren. Er fragt ja nicht einmal nach dem Preis oder etwaigen Rabatten oder zusätzlichen Leistungen.

Kennen Sie solche Situationen? Sie kommen mit einem Kunden überhaupt nicht klar, während ein anderer Kollege einen richtig guten Draht zu ihm hat. Umgekehrt gibt es Menschen, mit denen Sie sofort auf einer Wellenlänge liegen. Woran liegt es, dass zwischen manchen Leuten die Chemie stimmt und zwischen anderen nicht? Oft entscheidet sich schon in den ersten drei Minuten einer Begegnung, ob wir mit einem anderen Menschen zurechtkommen oder nicht.