

Dem Kunden auf der Spur

KundenProfiling. → Denken wie der Kunde ist das Ziel von KundenProfiling. Wie echte Profiler beim FBI, nähern sich die Verkäufer durch intensiven Gedankenaustausch so lange dem Kundenprofil, bis dessen Wünsche offen liegen. Die Peugeot Bank hat dieses neue Konzept getestet.

Von Gerd Kalkbrenner

- KundenProfiling
 - Analyse
 - Praxisbeispiel
 - Peugeot Bank
 - Trefferquote
- »Wieder so ein neues englisches Wort...« Die 13 Peugeot-Autoverkäufer, die sich auf Einladung der Peugeot Bank im Nürnberger Hilton eingefunden haben, sind skeptisch. »KundenProfiling« sollen sie in den nächsten zwei Tagen kennen lernen. Ein Begriff, der nicht wenige an amerikanische Fernsehserien erinnert. Ansonsten ein großes Fragezeichen in den Augen der Verkäufer, das noch größer wird, als

sich Andreas Wenzlau, Unternehmensberater und geistiger Vater der Methode, ausdrücklich auf die Profiler im Dienste der Kriminalistik beruft. »Wir setzen Teile davon für unsere Ziele ein, ergänzt um Erkenntnisse der Psychologie«, so Wenzlau.

Der Verkäufer als Ermittler

Der Kunde als Täter also...? Nein. Eher schon der Verkäufer als Ermittler, der sich intensiv und systematisch mit der Lebenswelt und den Bedürfnissen seiner Zielperson auseinandersetzt. Und zwar so lange, bis er ihre Wünsche kennt und sich in sie hinein versetzen, und formulieren kann. »KundenProfiling beginnt dort, wo die klassische Bedarfsanalyse aufhört«, verdeutlicht der Trainer sein Konzept. »Und das, ohne unseren Kunden zunächst gesehen oder gesprochen zu haben.«

Schon länger hatte die Peugeot Bank nach Möglichkeiten gesucht, Autover-

käufern das Vermitteln ihrer auto- und mobilitätsbezogenen Finanzprodukte zu erleichtern. »Wir wollen die Verkäufer über die Bedarfsanalyse hinausführen«, begründet Horst Kussin, Leiter Training und Kommunikation bei der Peugeot Bank, das Interesse seines Hauses. Finanzierungen, Versicherungen, Serviceverträge und Absicherungen im Schadensfall seien abstrakte, wenig emotionale Produkte: »Da kommt es darauf an, individuelle Angebote zu formulieren und den Nutzen in die jeweils richtigen Bilder

zu kleiden.« Vor kurzem begann das Unternehmen deshalb als eines der Ersten, überdurchschnittlich erfolgreiche Händler und Verkäufer verschiedener Autohäuser in die Methode des KundenProfiling einzuführen.

Das Wissen bündeln

Im Seminarraum beginnt nach einigen Vorübungen der Arbeitsprozess: Mehr Autos samt der Mobilitätsprodukte der Peugeot Bank verkaufen, lautet zunächst

Beim KundenProfiling wird der Kunde so lange analysiert, bis sich der Verkäufer in ihn hineinversetzen kann



Die Welt des Kunden gedanklich leben

KundenProfiling ist eine Methode, die tatsächlichen Handlungsmotive von Zielgruppen und Zielpersonen präzise zu analysieren und zu strukturieren. Sie beruht auf Erkenntnissen der Pädagogik, der Psychologie und der Systemtheorie. Der KundenProfiler versetzt sich in die Welt seiner Zielpersonen und lebt gedanklich ausschließlich in deren Wirklichkeit.

Der Profiling-Prozess läuft in fünf Phasen ab:

1. Zielklarheit

Sammeln von Informationen über Unternehmen, Branchen oder Zielpersonen. Analyse und Bewertung der Informationen nach systemischen Fragestellungen.

2. Starthypothesen

Aus den bewerteten Informationen werden Vermutungen abgeleitet und Argumente zu deren Stützung recherchiert und argumentiert.

3. Bestandshypothesen

Starthypothesen, die den Test durch das Profiling-Team bestanden haben, werden zu Bestandshypothesen.

4. Kernhypothesen

Nachdem die Bestandshypothesen erneut

systemisch und kritisch geprüft wurden, kristallisieren sich verlässliche Kernhypothesen heraus.

5. Kundenkontaktmanagement

Mit Hilfe der Kernhypothesen entwickeln die KundenProfiler weitere Strategien, so genannte Storyboards, mit denen sie die Erwartungen ihrer Zielpersonen präzise vorwegnehmen und bedienen werden.

Der Schöpfer der KundenProfiling®-Methode, Andreas Wenzlau (Foto), stellt diese im 1. Quartal 2003 bundesweit vor. Pilotierungen fanden in mehreren Konzernen und mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen statt.

info: www.kundenprofiling.de



das Ziel der Verkaufsprofis. Zu Beginn geht es deshalb darum, das ganze Wissen über mögliche Kunden und Zielgruppen auszuschöpfen. Schrittweises, systematisches und unvoreingenommenes Herangehen stehen dabei im Vordergrund.

Wie tatsächliche Profiler teilen sich die Verkäufer nach kurzer Selbsteinschätzung in zwei Profiler-Teams auf. Psychologische Grundtypen, wie etwa der Perfektionist, der Unternehmer, der Macher, der Kommunikator und der Visionär, sollen sich in beiden Gruppen wiederfinden. »Denn je mehr verschiedene Sichtweisen der Wirklichkeit im Team vertreten sind, desto besser«, begründet Wenzlau diesen Schritt.

Dann beginnt das professionelle Nachdenken und Formulieren – kurz: das Profilen. Die erste Frage »Wer sind unsere Kunden und was tun wir für sie?« klingt für erfahrene Vertriebsleute erst einmal banal. Dennoch diskutieren sie konzentriert und heftig – mit zunächst noch sehr allgemeinen Ergebnissen.

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, das Ziel des Profiling genauer zu formulieren und auf den Punkt zu bringen. Statt »Ich will mehr Umsatz« heißt es schließlich: »Ich will im zweiten Halbjahr mit dem Modell 206 CC inklusive Bank-Mobilitätspaket ein Drittel mehr Umsatz machen als im Vorjahr.«

Auf dem Prüfstand

Dann die zweite Profiling-Runde. Wieder durchforschen die Teams ihr Wissen über Kunden. Zunächst einzeln, dann im Plenum. Jetzt geht es um Kaufmotive, Lebensgefühle, Gründe für Markentreue und Gesprächsthemen. Mit welchen Erwartungen betritt ein Kunde das Autohaus? Was werden seine ersten Worte sein? Was wird er als Erstes wahrnehmen, auf was achtet er beim Wunschauto? Die Diskussion folgt strengen Regeln. Zu jeder Frage trägt jeder Profiler seine Vermutung dem Team vor. Seine Kollegen hinterfragen die Position anschließend →



Einzelne Profiler-Teams nähern sich Schritt für Schritt den Kundenwünschen

kritisch. Wichtig ist dabei das »systemische Fragen«, eine von Psychologen entwickelte Technik, bei der sich der Frager nicht direkt, sondern über Hilfskonstrukte an den Befragten wendet. Der einzelne Profiler argumentiert auf die Nachfragen, bevor ohne Diskussion abgestimmt wird. Ist die Vermutung angenommen, steigt sie von der so genannten Starthypothese zur Bestandshypothese auf. Hypothesen, denen kaum jemand zustimmt, fliegen raus. »Sinn dieser Phase ist es, die einzelnen Vermutungen auf einen unabhängigen Prüfstand zu stellen«, erläutert Wenzlau diesen Schritt.

Und schon geht der Profiling-Prozess in die nächste Runde. Wieder selektieren die Teams die wahrscheinlicheren Antworten aus den wahrscheinlichen, suchen Argumente und entscheiden. Spielt Design für den 206 CC-Käufer eine große Rolle? Oder nur der Preis? Oder ist allein die Verkaufsmethode der ausschlaggebende Faktor? Überraschend viel und immer neues Erfahrungswissen kommt zum Vorschein, immer neue Kombinationsmöglichkeiten tun sich auf. Die Diskussion wird hitziger, entschieden kommen die Fragen, knapp die Argumente. Ungläubig sieht manch alter Verkaufshase zu, wie seine geliebte Meinung durch systemisches Fragen abgewertet wird.

Immer dichter werden im Laufe des zweiten Tages die Informationen, immer feiner spinnen die Profiler das Netz ihrer Hypothesen. Die Folge: Das anfangs ver-

schwommene Bild der Handlungsmotive bekommt überraschend klare Konturen: Der typische Peugeot-Kunde, so das vorläufige Ergebnis, denkt und handelt emotional. Er liebt gutes Design, will ein französisches Lebensgefühl im Auto wiederfinden, seine Individualität leben und sich ernst genommen wissen.

Kontakt vorbereiten

»Ehrlich, so habe ich potenzielle Käufer nie eingeordnet«, gesteht ein Verkäufer. Andere nicken nachdenklich, die Methode beginnt auf sie zurückzuwirken. »Wir versuchen, beim Verkaufen natürlich offen zu sein«, beschreibt ein bayerischer Händler seine Erfahrung, »aber dann bleiben wir doch in unserer Welt.« »Wir erzählen unseren Kunden zu oft zu ausführliche Geschichten über unser Wissen«, ergänzt Wenzlau, »was er wirklich hören will, ahnen wir erst jetzt.«

Mit den zwei Mal verfeinerten, ergänzten und verdichteten Vermutungen sind die Kunden-Profiler jetzt bei den so genannten Kernhypothesen angelangt. Diese Aussagen sind bereits so nahe an den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden, dass sie als Grundlage künftiger Kundenkontakt-Strategien taugen. Kontakt-Profiling heißt deshalb die letzte Stufe des Prozesses.

»Ich als Kunde ...«, beginnen die Hypothesen, die in den einzelnen Gruppen jetzt formuliert werden, »... erwarte französisches Flair«, »... will über Design schwärmen«, »... will kein namenloser Käufer sein«, schälen sich unter anderen als wahrscheinlichste Ergänzungen heraus. Keine Rede mehr von Verkäufers Lieblingsargumenten wie Drehzahl, Verbrauchswerten und Lackierungsvarianten.

Ins Handeln integrieren

»Sie sind kurz vor dem Ziel«, ermuntert Wenzlau die Profiler. Nachdem sie einhalb Tage lang Hypothesen ent- und verworfen, verfeinert und verdichtet haben, gilt es jetzt, die präzise formulierten Erwartungen der Kunden in Kontakt-szenarien umzusetzen. Wie kann, wie sollte der ideale Kundenkontakt aussehen? »Lassen Sie im Kopf einen Film ablaufen«, lautet der Auftrag. »In welche positive Geschichte können Sie Ihren Kunden mit hineinnehmen?«. Die Antworten hierauf

fallen naturgemäß individueller aus als die Handlungsmotive. Viele wagen jetzt, den Kunden auf Vorzüge jenseits von Leistung und Ausstattung hinzuweisen. »Ich werde das französische Lebensgefühl mit passenden Möbeln und Musik in unserer Besprechungsecke verstärken«, war sich ein Verkäufer sicher. Ein anderer hatte bereits Gesprächseinstiege formuliert, die auf die Vorliebe für pfiffiges Design abzielen. »Ich bin jetzt so nah an meinem Kunden dran, dass ich keine Befürchtung habe, das könnte unprofessionell wirken. Im Gegenteil.«

Maximale Nähe zum Kunden

Diese Nähe zu den Handlungsmotiven des Kunden lässt sich nach dem Kundenkontakt durch Vergleich der Kernhypothesen mit den beim und am Kunden beobachteten Tatsachen ermitteln. Bei Peugeot und anderen Unternehmen, bei denen die neue Methode pilotiert wurde, betrug die Trefferquote nach Angaben von Andreas Wenzlau im Durchschnitt 98,5 Prozent. Das entspricht in etwa der Genauigkeit, mit der die von Kriminalprofiliern konstruierten Phantomtäter den tatsächlichen entsprechen. Die Verkäufer müssen sich an die überraschende Nähe gewöhnen und den Mut entwickeln, konsequent und gründlich zu profilieren.

Horst Kussin von der Peugeot Bank ist vom Effekt überzeugt. »Ich spreche mit allen Verkäufern, vier bis fünf Wochen nachdem sie KundenProfiling kennen gelernt haben. Fast alle nennen mir dann spontan Fälle, in denen sie die Methode bereits erfolgreich nutzten.« Dass auch der Kunde das tiefe Eintauchen in seine Realität honoriert, daran zweifelt Kussin nicht. Die Peugeot Bank könne den Erfolg dieses neuen Verkaufens unmittelbar an häufigeren und höheren Abschlüssen ablesen. **ac**



Dr. Gerd Kalkbrenner ist Freier Journalist und Medientoach und Schwerpunkt Wissenschaft, Forschung und Kommunikation.

Info: post@kalkbrenner-kommunikation.de