

## Die richtige Gesprächsstrategie finden – mit Fingerspitzengefühl

Wenn der Laborleiter mit seinem Kunden, also dem Zahnarzt, ein Beratungsgespräch führt, ist es wichtig, kundenorientiert zu argumentieren und zu kommunizieren. Wer in der Lage ist, den Kunden einem bestimmten Persönlichkeits- und Kommunikationstypus zuzuordnen, kann für verschiedene Gesprächsphasen differenzierte Gesprächsstrategien entwickeln. Unsere Autorin Doris Stempfle, Unternehmenscoach, hilft dabei.

Wer mithilfe einer Kundentypologie in der Lage ist, die Persönlichkeit und die Mentalität eines Kunden einzuschätzen, kann im Beratungsgespräch mit dem Zahnarzt schneller und gezielter zum Abschluss kommen, seine Argumente punktgenauer formulieren und ein Wohlfühlklima aufbauen, in dem der Kunde gerne bereit ist, die Argumente des Laborleiters zu prüfen.

Das sind die großen Vorteile, die durch den Einsatz einer Kundentypologie entstehen. Aber ein wenig Vorsicht ist angebracht: Wer glaubt, er halte mit einer Kundentypologie ein „Wundermittel“ in der Hand, um die Persönlichkeitsstruktur eines jeden Menschen einschätzen zu können, sollte bedenken:

Typologien bergen auch die Gefahr der unzulässigen Verallgemeinerung. Beurteilungen auf der Grundlage einer Typologie können sich zu Etiketten verfestigen; es entstehen „Schubladen“, in die man Menschen einsortiert. Das darf natürlich nicht geschehen. Der Laborleiter sollte darum seine Einschätzung immer noch einmal hinterfragen.

### Jeder Mensch ist ein einzigartiges Individuum

Zu betonen ist also: Bei der Einschätzung anderer Menschen stellt eine Typologie eine sinnvolle Ergänzung zum persönlich gewonnenen Eindruck dar. Hinzu kommt: Ein Laborleiter muss als Führungskraft tagtäglich Entscheidungen fällen, deren wichtigste Grundlage die Wahrnehmung und Beurteilung von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden

ist. Er sollte aber nicht nur die Persönlichkeitsstruktur und Verhaltensweisen dieser Menschen verstehen lernen, sondern sich zudem Gedanken machen über die eigene Persönlichkeitsstruktur: Selbst- und Menschenkenntnis sind die zwei Seiten derselben Medaille.

Dazu ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Laborleiter ist sehr willensstark, dominant und zielstrebig. Eine seiner Stärken in der Gesprächsführung liegt im zielgerichteten Vorgehen. Er kommt schnell auf den Punkt und übernimmt gern die Verantwortung für die Gesprächsführung. Es sind zahlreiche Situationen denkbar, in denen diese Persönlichkeitsstruktur als eine Stärke bezeichnet werden



darf: etwa in der Teamsitzung, für die nur wenig Zeit zur Verfügung steht, oder in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter, der klare Handlungsanweisungen benötigt. Doch was geschieht, wenn dieser zielorientierte Laborleiter auf einen zurückhaltenden Kunden trifft, also einen Zahnarzt, der sich durch die dominante Art des Gesprächspartners verunsichern lässt und sich zurückzieht? Wahrscheinlich wird

es sehr schwierig, ein Vertrauensverhältnis zu diesem Zahnarzt aufzubauen.

Das Beispiel zeigt: Würde der Laborleiter über mehr Selbst- und Menschenkenntnis verfügen und würde er eine Kundentypologie zur Einschätzung seiner eigenen Person und anderer Menschen nutzen, hätte er eine Grundlage, sich selbst etwas zurückzunehmen und auf die Vorstellungswelt des Zahnarztes einzugehen.

### Mut zur menschlichen Kompetenz

Beste Voraussetzung zur Entwicklung von Menschenkenntnis hat derjenige, der den Mut zur menschlichen

Kompetenz aufbringt und bereit ist, sich unbefangen auf den anderen Menschen einzulassen, ihm zuzuhören, das Gespräch mit ihm zu suchen und möglichst viel von ihm zu erfahren, kurz: der neugierig auf sein Gegenüber ist.

Dazu ein Praxistipp: Ein Laborleiter sollte bei der Einschätzung anderer Menschen durchaus seiner Intuition und seinem Bauchgefühl vertrauen – und gleichzeitig Typologien als unterstützende



Analyseinstrumente nutzen.

### Der offenfreundliche Kunde: Persönliche Beziehung aufbauen

Ziel sollte es sein, für verschiedene Kundenpersönlichkeiten eine angemessene Gesprächsstrategie zu entwickeln. Beginnen wir mit dem offenfreundlichen Typ: Er ist auf Sicherheit, Harmonie und Stabilität bedacht. Dieser Kunde möchte eine gute Beziehung zwischen sich und dem Laborleiter aufbauen. Für ihn ist es wichtig, dass es auf der Beziehungsebene keine Störungen gibt. Er kann als geduldiger, umgänglicher und fast schon bescheidener Mensch beschrieben werden.

Die Herausforderung für den Laborleiter besteht darin, sich auf die Wellenlänge des Zahnarztes einzuschwingen und eine persönliche Beziehung zuzulassen. Dies erreicht er, indem er auch Privates und Persönliches von sich preisgibt, freundlich und herzlich reagiert und die Gemeinsamkeiten betont, die zwischen den Gesprächspartnern bestehen. Ein weiteres Merkmal des offenfreundlichen Kunden ist, dass er häufig übervorsichtig agiert. Der Laborleiter sollte dann sein Vorgehen der mentalen Verfasstheit anpassen, in der sich der Kunde befindet. Dies gelingt, indem er Aussagen anderer Kunden

in seine Argumentation integriert, denen der aktuelle Gesprächspartner mit einiger Wahrscheinlichkeit vertraut. Von Vorteil ist es, wenn er den Kontakt zu einem Referenzkunden herstellen könnte, also einen Zahnarzt, der bereit ist, über seine positiven Erfahrungen mit dem Dentallabor zu berichten. So baut der Laborleiter Vertrauen auf und zerstreut die Bedenken des Übervorsichtigen.

### Zielorientierung beim „Schmusekurs“-Kunden

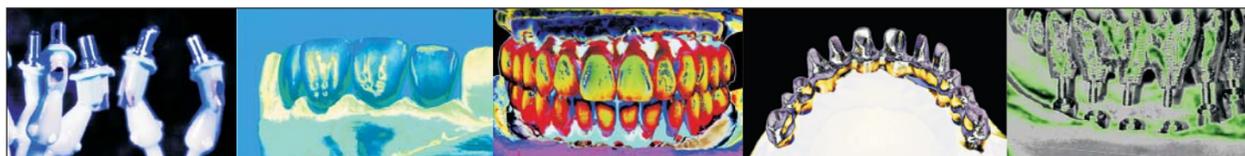
In dem Gespräch mit dem offenfreundlichen Kunden tritt zuweilen das Problem auf, dass es einfach nicht gelingen will, das Gespräch auf das Gleis „Beratung und Verkauf“ zu setzen. Der Kunde

verharrt konsequent auf dem Beziehungs-Bahnhof.

Der Laborleiter sollte versuchen, zum Beispiel über den Qualitätsaspekt den „Schmusekurs“-Kunden dazu zu bewegen, ins eigentliche Beratungsgespräch einzusteigen: „Darf ich Ihre Aufmerksamkeit auf das sehr gute Preis-Nutzen-Verhältnis lenken? Denn Sie haben es hier mit einem qualitativ sehr hochstehenden Produkt zu tun.“ Denn für diesen Kunden sind Werte wie Vertrauen, Tradition, aber auch Qualität und Verlässlichkeit sehr oft von elementarer Bedeutung.

Idealtypische Formulierungen wie die folgende helfen, den zögerlichen Kunden doch noch ins Beratungsgespräch hineinzuziehen: „Lieber Herr Kunde, diese Information zeigt Ihnen die Seriosität unseres Dentallabors. Ich bin

ANZEIGE



## CompetenzCenter für CAD-CAM Frästechnik

### Wir bieten Ihnen:

1. individuell konstruierte Zirkonoxidgerüste in ZENO<sup>Bridge + Crown</sup>
2. gefräste Langzeitprovisorien aus ZENO Pro<sup>Fix</sup>
3. vollanatomisch individuell eingefärbte ZENOSTAR-Kronen

- kurze Fertigungszeiten
- direkte Kommunikation zwischen Ihnen und dem CAD-CAM Designer
- jeder Auftrag wird kundenorientiert hergestellt
- wir verwenden ausschließlich original ZENO<sup>System</sup> - Material der Wieland Dental+ Technik
- alle Bestellungen werden in unserem Leipziger Labor gefertigt

AVANTGARDE Dentaltechnik GmbH • Stöhrerstraße 3b • 04347 Leipzig  
 ☎ 0341 - 69 64 00 📠 0341 - 69 64 010 📧 info@avantgarde-dental.de

www.avantgarde-dental.de • www.fraeszentrum-leipzig.de

### ZT Information

#### Die Kundentypen und Strategien im Überblick

† **Offen-freundlicher Kunde:** Beziehung aufbauen, Gemeinsamkeiten suchen und schaffen. Bei Übervorsichtigkeit Vertrauen aufbauen und Referenzen nennen. Beim „Schmusekurs“-Kunden zielorientiert Einstieg ins Beratungsgespräch anstreben.

† **Dominanter Kunde:** direkte Gesprächslenkung vermeiden, Nutzen kommunizieren, nicht unterwürdig vorgehen.

† **Hinterfragender Kunde:** Informationsbedürfnis sachlich stillen.

### ZT Information

#### Praxistipp: Entwickeln Sie im Team differenzierte Vorgehensstrategien

† Diskutieren Sie in einem Meeting mit Ihren Zahn Technikern die typischen Eigenschaften der Kundentypen: An welchen Fragen, Aussagen und Einstellungen sind die einzelnen Typen gut zu erkennen?

† Betonen Sie: Die Mitarbeiter sollten sich nicht auf ein einziges Merkmal verlassen, sondern anhand weiterer Äußerungen prüfen, ob es sich wirklich um diesen Kundentypus handelt.

† Entwickeln Sie mit Ihren Zahn Technikern idealtypische Gesprächsleitfäden für jeden Kundentypus. Legen Sie für jede Phase (Begrüßung – Neugier und Interesse wecken – Bedarf ermitteln – Nutzenargumentation – Einwandbehandlung – Abschluss) Strategien und Methoden fest, die auf die Mentalität des einzelnen Kunden abgestimmt sind.

ANZEIGE

**Auropent® MagiCCeram® System**



**MagiCCeram®**  
Aufbrennkeramik vom Feinsten

Auropent®  
Legierungen ohne Kompromisse

www.auropent.com Auropent® Fantasy GmbH • Tel.: +49 (0)221/9535620

stolz darauf, für dieses verlässliche Labor arbeiten zu dürfen. Ich bin der Meinung, dass diese neuartige Modellgusslegierung Ihnen hilft, Ihre Patienten zu überzeugen. Ich möchte Ihnen den Nutzen dieser Legierung für Ihren Kunden darstellen ...“ Das Beispiel zeigt noch einmal, wie wichtig es ist, dass sich der Laborleiter auch selbst einschätzen kann. Denn wenn er im Gespräch mit dem Schmusekurs-Kunden dominant vorgeht, droht das rasche Ende des Beratungsgesprächs. Wenn ein Laborleiter – oder auch seine Mitarbeiter, die Zahntechniker – nicht in der Vorstellungswelt des Kunden argumentie-

ren können, liegt dies häufig daran, dass er der Gefangene seines Wahrnehmungsrautes ist: Es fällt ihm darum oft sehr schwer, die Sprache und das Verhalten eines anderen Typen gelten zu lassen. Und darum gelingt es ihm nicht, einen Kundentypus zu erkennen, der außerhalb seiner eigenen Vorstellungswelt liegt.

**Der willensstarke Kunde: Dominanzstreben akzeptieren**

Es ist vor allem der dominante Kunde, mit dem viele Laborleiter ihre lieben Probleme haben. Denn dieser zeichnet sich durch einen ausgeprägten Machtwillen aus – eine Verhandlung ist für ihn zuweilen eine verbale Auseinandersetzung mit „scharfen Waffen“. Einwände etwa nutzt er als Mittel, sich gegen den Laborleiter zu behaupten und um ihm zu verdeutlichen, er, der Kunde, sitze am längeren Hebel. Bei dem Einwand geht es ihm oft nicht um den inhaltlichen Aspekt, sondern darum, mit seiner Hilfe die Gesprächsführung an sich zu reißen. Aus diesem Grund lehnt er den Small Talk ab, wenn er nicht im Mittelpunkt dieses Gespräches steht, und vermutet, der Laborleiter wolle das Gespräch dominieren, indem er die Gesprächsthemen festlegt und vorgibt. Dieser Kundentyp weiß sehr genau, was er will – und was nicht. Er unterbricht den Laborleiter gerne und möchte das Gespräch dominieren, kurz: Er will dem Laborleiter beweisen, dass er sich nicht unterordnen wird. Und natürlich „fliegen in diesem Gespräch die Fetzen“, wenn auch der Laborleiter aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur dazu tendiert, den Gesprächsverlauf zu bestimmen.

**Nutzenorientiert vorgehen**

Der Laborleiter wird mit dem dominanten Zahnarzt am besten zurecht kommen, wenn er kurz und bündig zum Thema kommt und zielstrebig den Nutzen anspricht, den zum Beispiel ein neuartiges Produkt für ihn hat. Unklug ist es, das Dominanzstreben des Kunden brechen zu wollen – dieser wird dann sehr direkt reagieren, der Zugang zu ihm ist verschlossen. Besser ist es, dem Zahnarzt zunächst einmal zuzustimmen und ihm dann die eigenen Argumente als wohl begründete Alternative darzustellen. Ein Beispiel: Der dominante Kunde lehnt das vom Laborleiter empfohlene Material für den Zahnersatz ab. Der Laborleiter sagt: „Sie haben recht, denn dieses Material hat durchaus auch Nachteile.“ Dann aber fährt er fort: „Auf der anderen Seite be-

richten mir Kunden immer wieder, dass dieses Material eine gute Lösung ist, weil ...“ Wichtig ist, dass der Laborleiter die endgültige Entscheidung dem Kunden überlässt, um so dessen Dominanzstreben entgegenzukommen. Zudem gilt: Der Laborleiter soll und darf im Umgang mit dem dominanten Kunden keinesfalls unterwürdig oder demütig erscheinen – häufig verachten Menschen mit Dominanzstruktur diese Haltung. Er kann dem Kunden aber vorsichtig die Gesprächsführung überlassen und sollte ihm das Gefühl geben, dass er – der Zahnarzt – die Kommunikation dominiert.

**Der hinterfragende Kunde: Sachlich informieren**

Der hinterfragende Kundentyp kommuniziert stets sach-

lich, oft auch kühl und distanziert, er stellt sehr viele Fragen. Dieser Kunde hat ein außerordentlich hoch entwickeltes Informationsbedürfnis. Oft verbirgt sich dahinter ein tiefgehendes Misstrauen, dem der Laborleiter begegnen



solte, indem er die belegbaren Fakten betont und auf Einwände des Kunden sachlich reagiert. Da dieser Kunde keinen großen Wert darauf legt, auf der Beziehungsebene zu kommunizie-

ren, konzentriert sich der Laborleiter am besten auf die Inhalts- oder Sachebene und eine logisch einwandfreie Argumentation: „Vielleicht helfen Ihnen die folgenden Zahlen, Daten und Fakten weiter, eine Entscheidung zu treffen ...“

Stellt der Laborleiter fest, dass er es mit einem hinterfragenden Typ zu tun hat, liefert er im Gespräch so viele nachprüfbarbare Informationen wie möglich. Mit Präzisionsfragen – „Was genau meinen Sie?“ – und zusammenfassenden Einschüben – „Wenn ich Sie richtig verstehe, sind Sie also der Meinung, dass ...“ – verdeutlicht er, dass er bemüht ist, mit dem hinterfragenden Kunden eine Einigung zu erzielen.

**Mischtypen beachten**

Natürlich gibt es weitere Gesprächsstrategien, weil

zahlreiche Mischtypen existieren. Die vorgestellten Persönlichkeitstypen in Reinkultur gibt es nicht, die Übergänge zwischen den Typen sind fließend. Wenn der Laborleiter seine Selbst- und Menschenkenntnis mit einer genauen Beobachtungsgabe und den Erkenntnissen, die er mithilfe der Kundentypologie gewonnen hat, kombiniert, kann er Persönlichkeit und Charakter des Kunden gut einschätzen. Und dann sind auch zielorientierte Gespräche möglich, die zum Abschluss oder zu einem guten Beratungsergebnis führen. **ZT**

**ZT Adresse**

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training  
Herdweg 13  
74235 Erlenbach  
Tel.: 0 71 32/3 41 50-11  
E-Mail: dstempfle@stempfle-training.de  
www.stempfle-training.de

**ZT Literatur**

Stempfle, Doris: Alle doof, außer mich! Über die Lust (Last), andere Menschen besser zu verstehen. Illustriert von Timo Wuerz. Breuer & Wardin Verlagskontor, Bergisch Gladbach 2009. In dem Buch zeigt die Autorin auf humorvolle Weise, wie es uns gelingt, andere Menschen als Zugehörige eines bestimmten Persönlichkeitstypus zu erkennen, sie aber dennoch in ihrer einzigartigen Individualität zu respektieren.

**ZT Hinweis**

Die Autorin hält am 5. September 2010 auf dem FDI Kongress in Bahia (Brasilien) einen Vortrag zum Thema „Frauen in der Führung“.

**ZT Kurzvita**



**Doris Stempfle** ist Unternehmenscoach und Experte für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf. Die Betriebswirtin (VWA), die seit 1996 als Trainerin arbeitet, ist Mitglied im Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Trainer und -berater e.V. und der GSA, der German Speakers Association. Mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ ist Doris Stempfle mehrfach ausgezeichnet worden. 1997 erhielt „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird. 2007 hat das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

ANZEIGE

*Materialien, Zähne, Laborausstattung.*

# Der Versand.

Preiswert, praktisch, prima: Alles, was das Labor täglich braucht.

- 1 finden**  
Sie finden in unserem umfassenden Sortiment an Labormaterialien alles, was Sie brauchen.
- 2 bestellen**  
Sie faxen Ihre Bestellung kostenlos: 0800-4973279 oder rufen zum Ortstarif an: 0180-4973279.
- 3 haben**  
Wir liefern bundesweit, in der Regel am 1. Werktag nach Ihrer Bestellung.

**NEU**

Lohrmann Dental  
Jetzt bundesweiter Versand!

**LOHRMANN dental**

So einfach ist das.

Lohrmann Dental GmbH, Brückenstr. 33, D-71554 Weissach  
Tel. +49 (0) 7191-4953930, Fax +49 (0) 7191-4953959  
info@lohrmann-dental.de, www.lohrmann-dental.de