

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Einfach mal zuhören

Oft bemüht, aber kaum
beleuchtet: das Gemeinwohl.
Was hat es damit auf sich?

Ein offenes Ohr haben:
Der steinige Weg zum
gekonnten Zuhören

Mensch sein: mehr
Empathie und Mitgefühl
im Unternehmenskontext

Plaudern planen

Zuhören als bewusste Station der Kundenreise: So erlauschen wir Kundenbedürfnisse und verhelfen zum Kundenerfolg

„Sie hat überhaupt nicht mehr aufgehört. An der Kasse hat sie mir ihre halbe Lebensgeschichte erzählt!“ „Hm“, sagt mein Mann und scrollt weiter auf seinem Handy. – Zuhören kann anstrengend sein. Oder spannend. Manchmal auch unpassend. Der Faktor Zeit spielt eine große Rolle. Oder besser: das perfekte Timing. Empathisches, effektives Zuhören beansprucht unsere volle Aufmerksamkeit. Als Zuhörende nehmen wir uns zurück, bewerten nicht und tauchen ein in die Klangwelt unseres Gegenübers – seine Stimmfarbe, Wortwahl, Ausdrucksweise, Betonung, die Gefühle, die sich zwischen den Zeilen verstecken. So kommen wir schließlich zu den Bedürfnissen hinter den Worten.

Andrea Yildiz

Wer spricht, hat Bedürfnisse. Wer gut zuhört, wird diese nicht nur erkennen, sondern idealerweise auch stillen können. Doch bis dahin ist es oft ein langer und schwieriger Weg. Pannen passieren in persönlichen Beziehungen genauso häufig wie im Kundendialog.

Hier die Story zu dem zuvor wiedergegebenen Dialog: Während ich meine Ware an der Kasse im Supermarkt aufs Band lege, beginnt eine ältere Dame vor mir einen Smalltalk. Ich lasse sie reden, denn ich merke, dass sich die Worte in ihr regelrecht angestaut haben und heraus wollen. Als ich meine Waren eingepackt und bezahlt habe, steht sie immer noch da und ist nun thematisch bei ihren Enkeln angekommen, die für ihren Geschmack viel zu weit weg wohnen. Ich höre weiter zu. Eigentlich muss ich los. Doch ich registriere, wie dankbar sie ist, dass jemand zuhört und sie für einen Moment ihre Einsamkeit vergessen lässt. Für dieses kleine Geschenk nehme ich mir die Zeit. Mir fällt ein, dass es in einigen Staaten ein „Ministry of Loneliness“ gibt. Was für ein trauriges Amt.

Zuhören ist ein Geschenk. Und es kostet uns nur ein wenig Zeit. Es kann aber auch eine lohnende Detektivarbeit sein, um die Bedürfnisse unseres Gegenübers besser zu verstehen und entsprechende Lösungen parat zu haben. Ich würde neben dem *Zuhören* noch für das *Beobachten* plädieren – also dem „Hören und Lesen der Körpersprache“.

Wie gut kennen wir die Bedürfnisse unserer Kunden?

Die meisten Unternehmer denken, sie wüssten dank ihrer Datenbanken und CRM-Systeme extrem viel über ihre Kunden. Schließlich haben sie tagtäglich mit ihnen zu tun – bestenfalls schon über viele Jahre. Bei genauerem Hinschauen zeigen sich jedoch viele blinde Flecken.



Vielleicht kennen Sie das Gedicht von den blinden Männern und dem Elefanten von John Godfrey Saxe (1816–1887)? Sechs blinde Männer sollen ertasten, was vor ihnen steht. Jeder berührt eine andere Stelle des Elefanten und kommt so zu einem anderen Ergebnis (siehe Abb. 1).

Übertragen auf ein Unternehmen kann das folgendermaßen aussehen: Die Mitarbeiter im Rechnungswesen wissen, dass Kundin X immer sehr zuverlässig zahlt, das Verkaufsteam weiß, dass sie sich bei der Produktauswahl meist für ein und dasselbe Produkt entscheidet, und die Kollegen im Service wiederum berichten, dass sie wegen ihrer drei Kinder meist in Zeitnot ist und eine Terminabsprache sich kompliziert gestaltet. Jeder hat von ein und derselben Person ein eigenes Bild im Kopf. Jeder hat auf seine Weise Recht. Und doch kennt jeder nur einzelne Facetten dieser Kundin. Das Problem: Jeder bezieht die daraus abgeleiteten Kundenbedürfnisse auf seine eigene Abteilung und deren unternehmerische Teilziele innerhalb der betrieblichen Silostruktur. Besonders bei großen Unternehmen ist dies der Fall.

Das Kundenziel wird leider zu oft aus den Augen verloren. Es ist aber genau dieses Kundenziel, welches uns das Bedürfnis dahinter spiegelt. Erfolgreiche Unternehmen wissen:

- Was will mein Kunde gerade jetzt und hier?
- Welches Ziel möchte er am Ende erreichen?
- Welche Bedürfnisse stecken dahinter?
- Und das Wichtigste: *Wie können wir helfen, ihn schnellstmöglich zu diesem Ziel zu bringen und seine Bedürfnisse zu stillen?*

Möchte jemand zunächst nur Produktinformationen einholen? Oder schnell einen Preis zum Vergleich erfahren? Möchte er etwas umtauschen? Auf welcher Station seiner Kundenreise befindet er sich im Moment? Unternehmen sollten sich davon lösen, den Fokus zu sehr auf ihre eigenen Ziele zu richten. Wer versteht und verinnerlicht, dass Unternehmenserfolg über die Zwischenstation *Kundenerfolg* verlaufen muss, wird automatisch erfolgreicher (siehe Abb. 2).

Je genauer ein Unternehmen seinen Kunden zuhört und erforscht, was sie von ihm erwarten, wie ihre Ausgangssituation ist, wo sie kurz- und langfristig hinwollen, welche Hindernisse ihnen im Weg stehen und wie das Unternehmen ihr Leben vereinfachen kann, desto mehr Ansatzpunkte für eine verbesserte Kundenbeziehung lassen sich finden und umso erfolgreicher kann ein Unternehmen sein.

Was Frauen wollen

Vielleicht kennen Sie diesen Film mit Mel Gibson? Er spielt einen Werbefachmann, der plötzlich die geheimsten Gedanken von Frauen hören kann. Dies eröffnet ihm ungeahnte Chancen, sowohl privat als auch im Job. Eine solche Fähigkeit wäre natürlich ideal, um hinter die wahren Bedürfnisse unserer Kundschaft zu kommen. Was Menschen fühlen, denken, und was sie sagen, ist meist nicht identisch. Genauso problematisch gestaltet sich die Unterscheidung zwischen „*Was willst du?*“ und „*Was brauchst du?*“

Werfen wir also zunächst einen tieferen Blick auf mögliche Bedürfnisse (Sheldon et al. 2001) anhand des Beispiels in einem Bekleidungsgeschäft:

Autonomie und Unabhängigkeit: Die Selbermacher

Für diese Menschen ist es wichtig, dass sie möglichst viel eigenständig erledigen können. Die Abhängigkeit von ande-

ren und das Warten auf Hilfe ist nicht ihr Ding. Sie lieben Self-Checkout-Kassen, Informationsterminals und Beschilderungen und befragen Servicepersonal nur im absoluten Notfall. Sie packen Geschenke auch selbst zu Hause ein, statt unseren Gratisverpackungsservice zu nutzen. Bei Online-Käufen mögen sie es, wenn sie die Möglichkeit haben, Bestelldetails über ihren Account selbstständig zu managen (z. B. Änderung der Lieferadresse).

- *Typische Kundenaussage:* „Ich möchte mich gerne erstmal in Ruhe umschaun.“
- *Gewünschter Kundenerfolg:* Orientierung auf eigene Faust. Kaufabschluss offen.
- *Bedürfnis dahinter:* Bitte kein „Verkäufer Schatten“, der mich verfolgt und mir ungefragt Produktfeatures liefert. Ich habe bereits eine Idee und benötige jetzt Zeit für meine Entscheidung. Ich wünsche respektvollen Abstand und melde mich selbst, wenn ich etwas brauche.
- *Mögliche Reaktion unsererseits:* „Sehr gerne. Unsere Aktionsware finden Sie neben der Kasse. Orientieren Sie sich gerne am Kundenterminal oder scannen Sie die QR-Codes

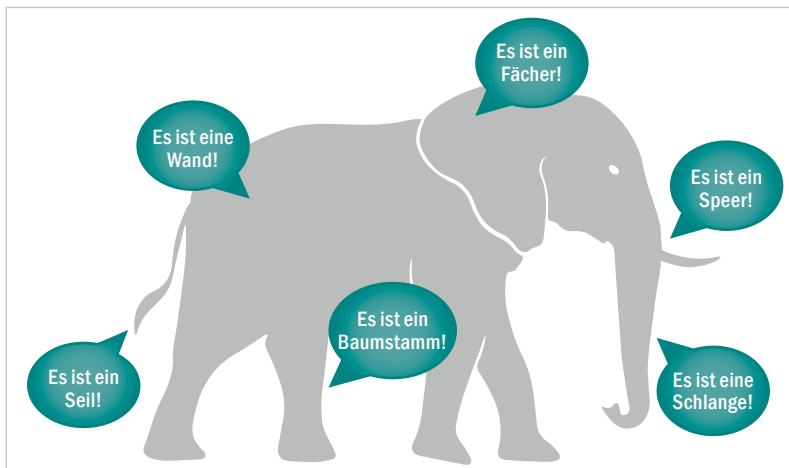


Abb. 1: Visualisierung des Gedichts *The Blind Men and The Elephant* (Quelle: Yildiz 2024).

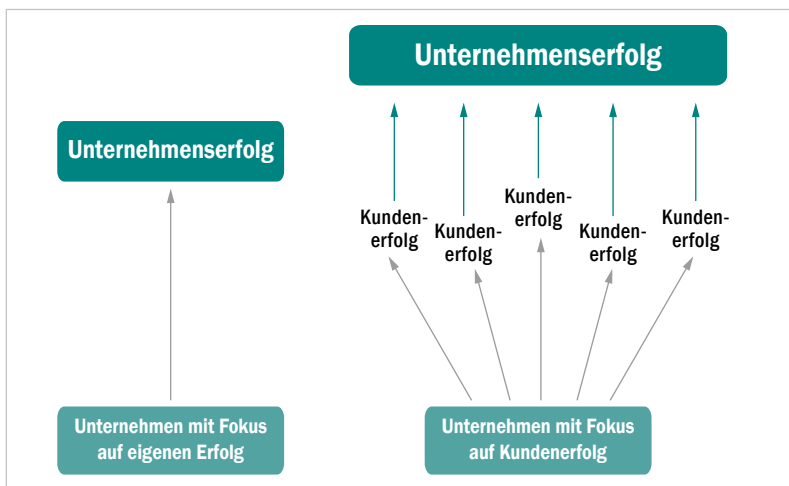


Abb. 2: Die Zwischenstation über Kundenerfolge lohnt sich! (Quelle: Yildiz 2024).

auf den Etiketten, um mehr Informationen zu erhalten. Wir haben auch frei zugängliches WLAN, falls Sie im Netz nach Vergleichsangeboten suchen möchten.“

- **Nutzen:** Der Kunde fühlt sich verstanden und erhält nützliche Informationen, um weiterhin autonom zu bleiben.

Kompetenz und Effektivität: Die Perfektionisten

Diese Menschen lieben direkte und unkomplizierte Prozesse. Für sie gilt: Zeit ist Geld und Nerven wollen geschont werden für wirklich Wichtiges. Sie legen wenig Wert auf zweite Meinungen und viele Vergleichsmöglichkeiten; stattdessen vermeiden sie Umwege, wo immer möglich. Ihr Fokus liegt darauf, gleich beim ersten Mal alles möglichst richtig und effizient zu machen. Diese Kunden kommen meist sehr gut vorbereitet mit uns in Kontakt; sie haben vorab recherchiert und bringen bereits ein Vorwissen mit ins Verkaufsgespräch, damit sie Beratungszeit vor Ort minimieren.

- **Typische Kundenaussage:** „Das hier habe ich letzte Woche gekauft und es ist schon kaputt! Ich hätte gerne mein Geld zurück.“
- **Gewünschter Kundenerfolg:** Schnelle, unkomplizierte Rückgabe. Kein Umtausch!
- **Bedürfnis dahinter:** Bitte keine Erklärungen, warum das Produkt wohl kaputt gegangen ist oder dass dies das erste Mal sei, dass es ein Kunde moniert. Interessiert mich alles nicht. Ich bin enttäuscht vom Produkt und werde dieses nicht noch einmal kaufen.
- **Mögliche Reaktion unsererseits:** „Wie ärgerlich, das tut uns sehr leid. Selbstverständlich bekommen Sie Ihr Geld sofort zurück. Bitte folgen Sie mir zur Kasse.“
- **Nutzen:** Der Kunde kommt einfach und schnell an sein Ziel. Niemand versucht, ihm eine Alternative zu verkaufen. Denn hätte er dies gewollt, hätte er von einem Umtausch gesprochen und nicht von einer Rückgabe.

Sicherheit und Kontrolle: Die Unsicheren

Herr der Lage zu sein, immer und überall – das ist das Wichtigste für diese Menschen. Das Schlimmste für sie sind Unsicherheit, fehlende Klarheit und Ungereimtheiten in Bezug auf ihre Kundenreise. Sie brauchen zum Beispiel Produktmuster, nutzen Probezeiten und Rückgabegarantien. Sie sind sich wohlbewusst, dass sie als Kunden einen Vertrauensvorschuss leisten, und erwarten dafür von uns Sicherheiten.

- **Typische Kundenaussage:** „Ich suche ein Geschenk für meinen Mann. Er interessiert sich für ... und ich habe auch schon gegoogelt. Aber die Auswahl ist riesig und die Preise gehen sehr weit auseinander.“
- **Gewünschter Kundenerfolg:** Das perfekte Geschenk für den Liebsten finden.

- **Bedürfnis dahinter:** Ich verstehe bei diesem Produkt nur Bahnhof und brauche fachliche Hilfe, um die bestmögliche Entscheidung zu treffen.
- **Mögliche Reaktion unsererseits:** „Gar kein Problem, ich kenne mich da bestens aus (oder sogar: Ich habe selbst eines). Wofür genau braucht Ihr Mann denn ... (Hier müssen wir die Bedürfnisse des Beschenkten herausfinden).“ Nun folgt ein intensives Beratungsgespräch, das aber bitte nicht auf Upselling abzielt, sondern auf die Bedürfnisse des Beschenkten und der Kundin: „Hiermit hat ihr Mann die Möglichkeit ..., während dieses hier optisch mehr her macht. Und falls es nicht das Richtige sein sollte, können Sie es ja umtauschen oder zurückgeben.“
- **Nutzen:** Die Kundin fühlt sich bestens abgeholt und in sicheren Händen. Sie geht gefühlt kein Risiko ein, weil sie das Produkt auch zurückgeben darf.

Beziehung und Zugehörigkeit: Die Sozialen

Dieses Bedürfnis stellt quasi das Gegenteil zur Autonomie dar: Diese Menschen brauchen den Austausch mit anderen wie die Luft zum Atmen. Sie suchen gezielt nach Servicepersonal und fangen schnell Gespräche an. Sie lesen sich sehr ungern eigenständig durch Informationsmaterial und lassen sich Sachverhalte lieber zeigen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erfüllt sie, sodass diese Menschen oft Vereinsmitglieder sind, in sozialen Berufen arbeiten oder Teil einer Organisation sind. Sie kaufen oft spontan.

- **Typische Kundenaussage:** Zum Verkaufspersonal: „Ihre Bluse ist ja hübsch! Gibt es die hier zu kaufen?“
- **Gewünschter Kundenerfolg:** Genauso schick sein wie die nette Verkäuferin.
- **Bedürfnis dahinter:** Ich habe keine Lust, selbst zu suchen. Mal sehen, warum die Fachfrau sich genau für diese Bluse entschieden hat und welche Werte ihr wichtig sind. Vielleicht teile ich diese Werte ja?



Bildquelle: stock.adobe.com/Kalim

- *Mögliche Reaktion unsererseits:* „Danke schön, wie lieb. Genau diese gibt es leider nicht mehr, aber wir haben eine sehr ähnliche. Besonders gut gefällt mir das atmungsaktive Material, weil ...“ Hier darf ein intensives und persönliches Gespräch unter Gleichgesinnten entstehen. Diese Menschen erzählen uns gern viel über ihre Motivationen, Bedürfnisse und Lebensumstände und bieten uns so einen tiefen Einblick in ihr Kundenprofil. Hier sollten wir unbedingt bis zum Ende zuhören und neue Einsichten mit dem Marketing bzw. Management teilen.
- *Nutzen:* Kundin fühlt sich emotional verbunden mit der Marke und darf hier so sein wie sie ist. Dafür lässt sie uns tief in ihre Gefühlswelt blicken. Durch aufmerksames Zuhören könnten sich Möglichkeiten für Upselling ergeben oder Ansatzpunkte für Zusatzinformationen, die man dieser Kundin mitgeben sollte, um sie für uns zu begeistern.

Selbstwert und Selbstrespekt: Die Selbstbewussten

Hierbei spielen Respekt und Umgang auf Augenhöhe die entscheidende Rolle. Minutenlang im Verkaufsraum ignoriert zu werden oder eine Herabsetzung vor anderen verletzt diese Menschen zutiefst. Sie erwarten „Kundenliebe“ und bringen im Gegenzug eine große Treue zur Marke mit. Diese Menschen können wahre Markenbotschafter werden, wenn sie entsprechend behandelt werden. Sie lieben Komplimente!

- *Typische Kundenaussage:* „Ich warte jetzt schon 20 Minuten. Das kann doch wirklich nicht sein!“
- *Gewünschter Kundenerfolg:* Gesehen, beachtet und bedient werden.
- *Bedürfnis dahinter:* Ich bezahle ja gutes Geld, dafür möchte ich auch respektiert werden. Wenn das Geschäft hält, was es verspricht, werde ich ein treuer Kunde.
- *Mögliche Reaktion unsererseits:* „Bitte entschuldigen Sie! Gut, dass Sie sich melden. Jetzt bin ich ganz bei Ihnen. Womit kann ich Ihnen helfen?“
- *Nutzen:* Kunde fühlt sich gesehen und verstanden. Das Gleichgewicht ist wiederhergestellt und die Beziehung kann sich auf Augenhöhe weiterentwickeln.

Sinnerfüllung: Die Weltverbesserer

Diese Menschen sind auf der Welt, um sie besser zu hinterlassen, als sie sie vorgefunden haben. Sie legen großen Wert auf Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Recycling, Langlebigkeit von Produkten und nehmen dafür Einbußen bei Praktikabilität, Zeitgewinnung oder Ästhetik gern in Kauf. Sie stehen dabei oft auf der Gegenseite der Luxusliebhaber und Genussmenschen. Sie honorieren weggelassene Verpackungen, regionale Produkte mit kurzen Lieferwegen und geben für ihr besseres Gewissen im Gegenzug auch mehr Geld aus.

SMF

Bundesverband
Steinbeis-Mediationsforum

✓
**Aktuelle
Informationen & Fachvorträge
zur Mediation**

✓
**Vernetzung
mit Mediatoren & Unternehmen**

✓
**Abonnement „Die Mediation“
(im Mitgliedsbeitrag enthalten)**

✓
**Mitarbeit in diversen
Fach- & Regionalgruppen**

www.steinbeis-mediationsforum.de



- *Typische Kundenaussage:* „Gibt es das auch aus nachhaltigen Materialien?“
- *Gewünschter Kundenerfolg:* Bewusstmachung ihrer Haltung, Aufklärung und Aktionen zum Wandel anstoßen.
- *Bedürfnis dahinter:* Jeder muss bei sich selbst anfangen. Unternehmen sollten nicht nur mitziehen, sondern idealerweise Vorreiter sein. Wer mir keine Alternative bietet, bei dem kaufe ich nicht mehr.
- *Mögliche Reaktion unsererseits:* „Noch nicht, aber in drei Monaten erwarten wir hier eine nachhaltige Alternative. Haben Sie bereits etwas Ähnliches im Markt gefunden? Das würde mich sehr interessieren.“ Der Kunde hat eine Mission, und wir wollen im Gespräch seine Prioritäten für die zukünftige Produktwahl erforschen. Solche Kunden sind oft ihrer Zeit voraus und Trendsetter, die ihre Erkenntnisse gerne kommunizieren.
- *Nutzen:* Der Kunde fühlt sich verstanden und ist dankbar, seine Werte vermitteln zu können. Es erfüllt ihn mit Stolz, bei der Weiterentwicklung zu helfen und somit für eine bessere (Um-)Welt zu sorgen.

Weitere Bedürfnisse, auf die ich hier nicht detailliert eingehen möchte, sind: **Vergnügen, Fitness, Popularität** und **Luxus**.

Andrea Yildiz

Dipl.-Betriebswirtin, CX Professional (CXAD) und Brand Strategist aus Worms. Seit über 25 Jahren arbeitet sie im Kommunikationsmarketing, seit 2012 selbstständig in ihrer eigenen Werbeagentur. Seit 2017 arbeitet sie ausschließlich alleine und widmet sich nur noch Soloselbstständigen und Kleinunternehmen. Sie generiert knapp 70 Prozent ihrer Nettoerlöse durch CX und Weiterempfehlungen ihrer Bestandskunden. Ihr Motto: Jedes Unternehmen, egal wie jung oder klein, verdient professionelles und bezahlbares Marketing.



Worauf es für den Kundenerfolg stets ankommt

Wir alle haben vielfältige Bedürfnisse. Wäre es nicht herrlich einfach für Unternehmen, ihre Kundengruppen genau nach diesen Bedürfnissen auszurichten? So einfach gestaltet es sich aber leider nicht. Fakt ist, wir alle tragen all diese Bedürfnisse in jeweils unterschiedlicher Ausprägung in uns. Je nach Ausgangssituation, Motivation, ja sogar Tagesform kommen wir mit einem wahren *Bedürfniscocktail* in die jeweilige Kundensituation.

Kunden wollen im Grunde nur eines: sich verstanden fühlen. Also müssen wir zuhören. Erst dann sind wir als Unternehmen auf alle Bedürfnisse und Kundenziel-Varianten vorbereitet. Es gibt so viele klassische Situationen für den Austausch mit unseren Kunden, zum Beispiel die Begrüßung, das Beratungsgespräch mit dem Verkaufs- und Servicepersonal, die Leistungsübergabe, die Bezahlung, die Reklamation, die Vertragserneuerung/-verlängerung, die Verabschiedung oder Vertragskündigung.

Ein schönes Beispiel, wie den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen bei der Station Bezahlung begegnet wird, zeigen zwei Supermarktketten: In den *Jumbo Supermärkten* (Niederlande) und bei der *Migros Gruppe* (Schweiz) gibt es „Plauderkassen“. Hier geht es gesprächig zu: Langsamkeit ist gewünscht, gemächliches Scannen, Zeit für einen Plausch mit dem Kassenspersonal und keine drängelnden Folgekunden, die einem den Einkaufswagen ungeduldig in die Fersen rammen. Die Folgen sind glücklichere Kunden wie auch eine gesündere Gemeinschaft durch den sozialen Austausch. Ein wunderbares Konzept, welches der älteren Dame, die ich eingangs erwähnte, sicher gut gefallen würde.

Zuhören rettet Unternehmen. Und letztendlich Menschen. Lassen Sie uns also alle zuhören und mithelfen, damit es bei uns kein „Ministry of Loneliness“ geben muss.

Literatur

Sheldon, Kennon M. (2001): What is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (2), S. 325–339.

Buchtipps

Andrea Yildiz

Customer Experience leicht gemacht.

So wird die Kundenreise zum Erfolgserlebnis

Das Praxisbuch für Soloselbstständige und KMU.

Mit einem Geleitwort von Peter Pirmer

GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2024.

1. Auflage, 172 Seiten.

ISBN: 978-3-96739-182-4



Bildquelle: stock.adobe.com/Robert Kneschke
Bildquelle Cover: GABAL Verlag GmbH
Bildquelle Porträt: Maite Kahn