

Mit Empathie und Humor – Kunden emotional binden

Vertriebsorientierung im Innendienst zu gewährleisten und zu halten ist eine Herausforderung. Sind die Innendienst Mitarbeiter doch im Alltag anders gefordert als der Außendienst, der per se den Kunden immer im Visier hat. Die Tücken des Alltags, die hohe Belastung der Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Tätigkeiten, immer neue Prioritäten, Projekte, und nicht zuletzt der viel zitierte innere Schweinehund lassen den Kunden-Fokus – trotz in der Regel vieler Kundenkontakte am Tag – schnell aus dem Sichtfeld geraten. Die „Sachbearbeiter Mentalität“ setzt sich leicht immer wieder durch.

Messbar zufriedenere Kunden und Mitarbeiter – „Über die 8 springen“

Der Innendienst Mitarbeiter sieht sich eher als Problemlöser, denn als aktiver Kundengewinner. Sie erkennen nicht ihre Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und damit für den nächsten Kauf. Das hat zwei wesentliche Konsequenzen: erstens wird der Bedarf des Kunden in vielen Gesprächen nicht erkannt, bzw. auch nicht aufgegriffen und angesprochen. Zweitens hängen viele Innendienst Mitarbeiter deshalb an den letzten, entscheidenden 20 Prozent: Sie klemmen am NPS-Wert 8. Das heißt, sie führen gute, aber keine besonders auffallenden Gespräche.

Der **Kundenzufriedenheitsindex NSP** ([Net Promoter Score](#)) ist der Bewertungsindex für den Grad der emotionalen Kundenbindung und damit auch der Empfehlungsbereitschaft. Nur wenn der Kunde auf einer Skala von 1 bis 10 einen Wert über der 8 votet, gilt dies als hohe Kundenzufriedenheit. Nur Wertungen über 8 gehen deshalb in die Gesamtwertung ein: Das sind die Kunden, die emotional gebunden sind, die Fans, die das Unternehmen weiterempfehlen.

Der Sprung vom guten Gespräch (Bewertung zwischen 5 und 8) auf eines mit Top-Niveau ist nicht einfach. Noch freundlicher sein, noch mehr Verständnis zeigen, reicht nicht aus. Die Hürde lässt sich oft nur mit einem neuen, überraschend anderem Verhalten überwinden. Der Sprung in Richtung 10 und in die vertriebliche Richtung „Bedarfe erkennen und ansprechen“ gelingt mit „**Emotional Power**“, mit einem neuen Konzept, das die Freude am Gespräch und den empathischen Kundendialog zum Ziel hat.



Emotional berühren

Ein Gespräch bleibt dann in Erinnerung, wenn es emotional berührt. Dann wird ein Gespräch zur „Geschichte“, die auch weitererzählt wird, was das Unternehmen dann weiterempfiehlt und so hilft, weitere Kunden zu gewinnen. Was Kunden berührt, sind Gesprächserlebnisse, die auf ihre Situation eingehen, ihre Lage emotional spiegeln und am besten humorvoll aufgreifen. Dadurch steigt außerdem schon im Gespräch das Vertrauen und die Bereitschaft, sich neue Vorschläge anzuhören.

Kunden zum Lächeln bringen

Ein innovatives Kommunikationskonzept muss genau hier ansetzen. Ziel ist es, Kunden mit „**Emotional Power**“ emotional zu berühren, zum Lächeln, am besten zum Lachen zu bringen. Die Kommunikation soll sich persönlich, nah und leicht wie ein Alltagsgespräch anfühlen. Gelingt das, macht die Kommunikation den nächsten Qualitätssprung: Kunden und Mitarbeiter haben Spaß und werden zufriedener. Die 10 wird real.

Wach und aufmerksam kommunizieren

Das Prinzip ist so individuell wie Mitarbeiter und Kunden. Deshalb geht es nicht um Floskeln, sondern um Aufmerksamkeit und Wachheit im Gespräch. Wer achtsam kommuniziert, erlebt sich als souverän, hat Freude am Gespräch, ist stolz auf seine Leistung und findet vor allem ganz leicht gute Anknüpfungspunkte für vertriebliche Formulierungen. Hilfreich für diese wache Kommunikation ist auch, den Pfad der Routine immer wieder zu verlassen. Mal ein anderer Gesprächseinstieg, eine neue Verabschiedung, das hält wach und aufmerksam. Oder eine positive Nachricht als solche auch zu verkaufen: „Frau Müller, ich habe heute eine sehr gute Nachricht für

Sie, wir erstatten Ihnen, auch wenn die Garantiezeit schon um ist, den vollen Kaufbetrag zurück!“

Empathie und Humor brauchen Mut – bei Führung und Mitarbeitern

Eine humorvolle Bemerkung ist immer ein Überraschungsmoment, der Kunden emotional stark berührt. Mit Humor lacht sich der Mitarbeiter ins Herz des Kunden. Solch außergewöhnliche Dialoge brauchen Mut, wie alle Situationen, in denen Empathie gefragt ist. Mut braucht auch die Führungsebene. Deshalb setzt der Wandel zunächst dort an.

Die Führungsebene muss zulassen und fördern, dass Innendienstmitarbeiter Spaß in den Gesprächen, im Team und am Vertrieb haben. Wer locker mit Kunden plaudert, ähnlich wie ein guter Barkeeper im Hotel, muss selbst gut drauf sein. Dies erfordert eine neue Kultur, die sich nicht auf die wenigen negativen Gespräche („Da hatte ich eben mal wieder einen Kunden, der gar nix verstanden hat...“), sondern auf die vielen „normalen“ und positiven Gespräche konzentriert. („Da war eben wieder ein Kunde, der sich richtig über mein Angebot gefreut hat!“) Empathischer Vertrieb ist eine Haltung. Der Fokus liegt auf den Stärken. Ziel ist die vielen guten Gespräche noch besser zu machen und damit die Hürde zur 10 zu nehmen.

Wandel top-down

Wichtig ist eine Team-Kultur des positiven Bestärkens und Unterstützens. Ungewöhnliche Teamaktivitäten helfen, die Stimmung aufzulockern, die Routine zu unterbrechen, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das Positive zu lenken und Stress abzubauen. Von Nicht-Meckertagen, über Maskottchen, Doofe-Ausreden-Bingos und Impuls-Cafés entwickeln die Teams ihre eigenen Rituale, die die gute Stimmung im Alltag in den Innendienststeinheiten zu erhalten und eine Atmosphäre zu schaffen, die es allen leichter macht, wach und aufmerksam zu bleiben.

Das Management muss die neue Servicehaltung authentisch vorleben. Wenn Chefs und Chefinnen fragen: „Wie vielen Kunden hast du denn heute zum Lächeln/Lachen gebracht?“, hat das Auswirkungen auf den Mindset der Organisation. Der empathische Wandel passiert von oben nach unten. Traut sich die Führungskraft, (ver)trauen sich auch die Mitarbeiter.

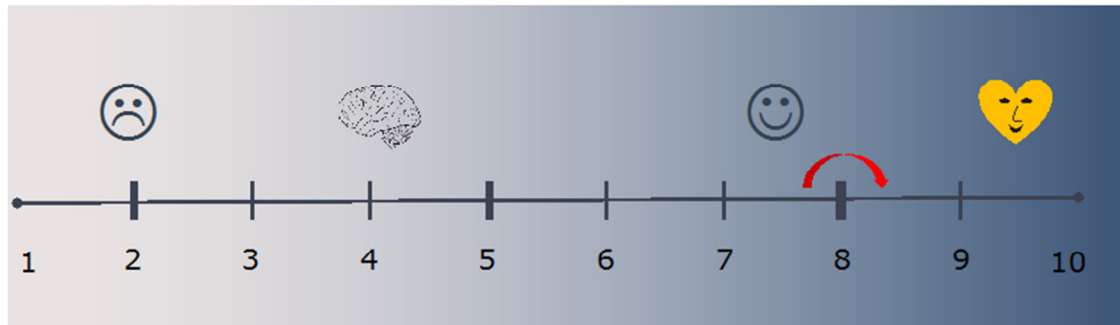
Energie des Teams nutzen

Guten Innendienstmitarbeitern gelingt der feine, empathische Dialog und das Heraushören von Bedarfen oft von selbst. Sie sind für den Wandel wichtige Treiber. Sie leben die neue Haltung vor, treiben das Thema in die Organisation und sorgen für einen nachhaltigen Stimmungsumschwung. Selbst wenn der ein oder andere sachorientierte Experte aus der Fachabteilung oder dem Second Level zunächst nur kritisch zuschaut. Auch auf sie färbt die neue, frische Art mit Kunden zu kommunizieren ab.

Das stumpfe Abarbeiten von Checklisten, um die Gesprächsqualität zu beurteilen, ist ebenfalls vom Tisch. Wer einen empathischen Dialog mit Kunden möchte, muss fragen, wie Mitarbeiter ein Gespräch empfunden haben und wie sie die Gesprächsqualität einschätzen. Die positiven Beispiele stehen bei Emotional Power immer im Vordergrund.

Programme mit „Emotional Power“ befähigen die Mitarbeiter...

- Den Kundenbedarf in Gesprächen wahrzunehmen und locker anzusprechen
- Die Gelegenheit zu besonderen Vertriebs- und Überraschungsmomenten zu erkennen und mutig zu nutzen.
- Aktiv das Telefon mit Freude in die Hand zu nehmen und den Kunden kreativ anzusprechen (ohne Skript)
- Sprachliche Bälle aufzunehmen und humorvoll zurückzuspielen (Empathie-Ping-Pong).
- Sich auf die guten Gespräche zu konzentrieren und diese noch besser zu machen,
- Auch schwierigen Gespräche, die jeder Alltag mit sich bringt, leichter zu machen
- Emotionen im Gespräch zu erkennen und gezielt anzusprechen.
- Für sich selbst die richtige Balance aus Nähe und Distanz zum Kunden zu finden.
- Im Team ein Umfeld zu schaffen, das alle motiviert, die hohen Anforderungen täglich umzusetzen.



Die wenigsten Gespräche sind vollkommen negativ (bis zur 2). Die meisten Gespräche sind sachlich (bis zur 5) und freundlich, sie erreichen die 8 auf der Zufriedenheitsskala. Die emotional gebundenen Kunden gewinnt man nur, wenn man den Sprung über die 8 schafft. Um 9er/10er Wirkungen zu erreichen, braucht es ein **emotionales Erlebnis des Kunden**, durch etwas Überraschendes, durch empathische Formulierungen und am besten durch humorvolle Bemerkungen.

Über die Autoren:



Ralph Lange hat gemeinsam mit der Gründerin Helga Schuler und dem [TOP PERFORM](#)-Team maßgeblich das Erfolgsprogramm „Emotional Power“ für Vertriebs- und Serviceorganisationen entwickelt. Seit 2019 hat er die Leitung des Berater- und Trainer-Netzwerks inne.