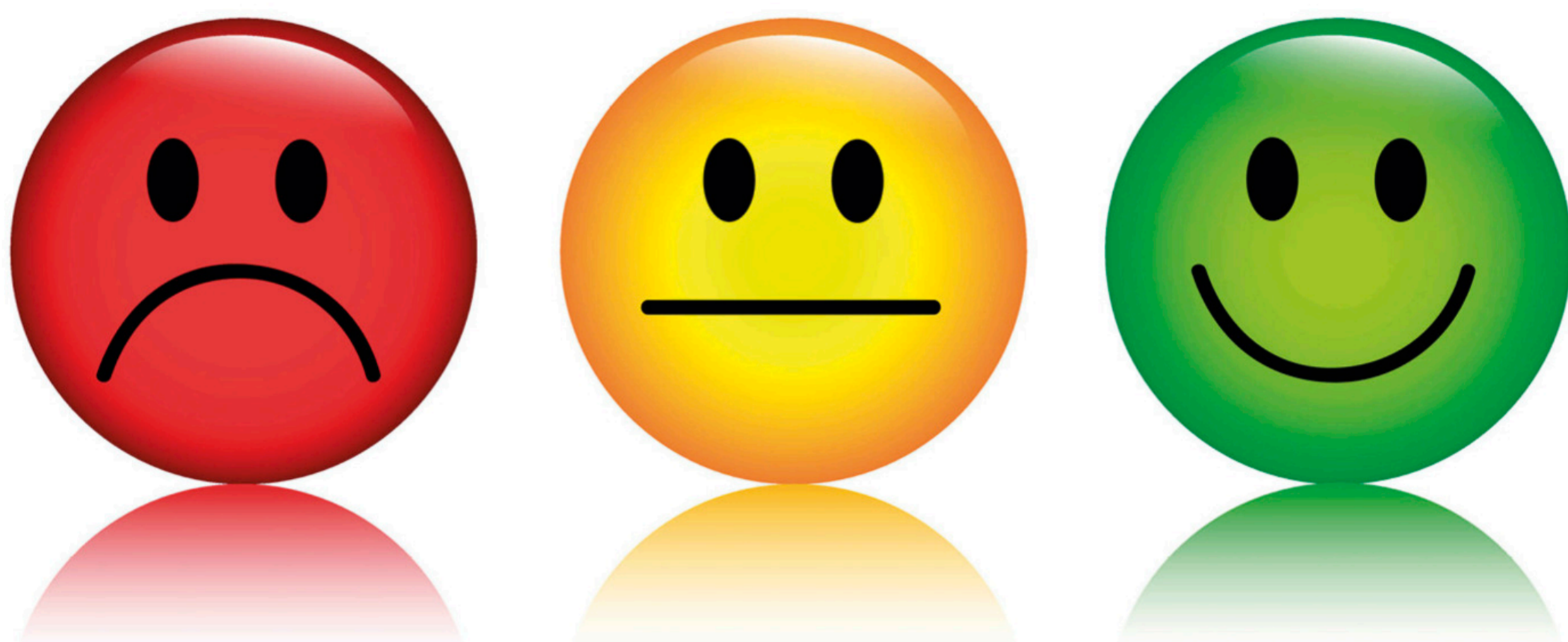


MONICA SCHORI

TRAININGSBUCH



KUNDEN KONTAKT

Der Weg zum souveränen Umgang
mit allen Kunden

Monica Schori

Trainingsbuch Kundenkontakt

Der Weg zum souveränen Umgang
mit allen Kunden

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:

info@redline-verlag.de

3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2020

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

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.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München
Umschlagabbildung: iStockphoto.com
Illustrationen: Corinne Bromundt, St. Gallen (CH)
Satz: Grafikstudio Foerster, Belgern
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-791-1
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-207-2
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-208-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Inhalt

Vorwort	8
1. Ein Job im Kundenkontakt? – Haben Sie sich das gut überlegt?	13
Besonderheiten von Dienstleistungsberufen	13
Herausforderungen an die Mitarbeiter	23
2. Dienstleister sein – das kann nicht jeder.	35
Charaktereigenschaften erfolgreicher Dienstleister	37
Einstellung zum Job und zu den Kunden	42
Für diese Personen wird es etwas schwieriger	47
3. Professionelles Verhalten.	49
Ärger programmiert – so lieber nicht!	49
Lieber so! Verhaltensrezepte für den Dienstleisteralltag	51
Sicheres Auftreten und passende Umgangsformen	58
Professionelle Umgangsformen im Kundenkontakt	59
4. Der Ton macht die Musik – geschickt mit Kunden reden	65
Das kleine Einmaleins der Kundensprache	65
Spontan gedacht – klüger formuliert	70
So machen Sie sich keine Freunde	73
Wer fragt, führt ... Kunden die richtigen Fragen stellen	78
Ja, aber – auf Kundeneinwände reagieren	81
Zaubersätze, um schwierigere Situationen zum Guten zu wenden	84
Kann man Kunden erziehen?	87
Small Talk – die Kunst der leichten Unterhaltung	90
5. In typischen Alltagssituationen souverän reagieren.	93
1. Der Kunde hat keine Zeit	94
2. Der Kunde will einen früheren Liefertermin als vorgeschlagen	95
3. Eigene Lieferanten haben nicht rechtzeitig geliefert.	96

4. Der Kunde verlangt nach einem ausverkauften oder nicht mehr angebotenen Produkt	97
5. Der Kunde äußert sich zu Dingen, die gar nichts mit dem Betrieb zu tun haben	98
6. Der Kunde äußert sich über betriebliche Aspekte, die Sie nicht ändern können	98
7. Der Kunde fragt Sie nach Ihrer persönlichen Meinung..	99
8. Der Kunde fragt Sie etwas, was Sie nicht wissen.....	99
9. Der Kunde möchte Informationen, die Sie nicht geben dürfen.....	100
10. Sie müssen NEIN sagen.....	101
11. Der Kunde ist von einer Regelung nicht überzeugt, die Sie auch nicht befürworten	101
12. Der Kunde will Kollegen gegeneinander ausspielen	102
13. Der Kunde vergleicht mit früher	102
14. Der Kunde vergleicht mit anderen Filialen der Unternehmung	103
15. Der Kunde vergleicht mit Mitbewerbern	103
16. Der Kunde äußert sich über Kollegen, Vorgesetzte oder andere Kunden.....	103
17. Der Kunde spricht Sie auf Ihren Namen oder Ihr Aussehen an	104
18. Ich kenne Ihren Chef persönlich!	105
19. Es ist ein Fehler passiert.....	105
20. Der eine Kunde mag etwas – der andere will genau das Gegenteil.....	106
21. Der Kunde hält sich nicht an Regeln	107
22. Der Kunde hat Kinder, die sich nicht korrekt verhalten .	107
23. Dem Kunden gefällt das bestellte Produkt nicht – er will nicht bezahlen	108
24. Der Kunde behauptet etwas anderes, als mit ihm besprochen wurde.....	108
25. Der Kunde will kein Nein akzeptieren.....	109
26. Der Kunde will eine Bühne.....	109
27. Der Kunde zweifelt Ihre Ehrlichkeit an	110
28. Sie zweifeln an der Ehrlichkeit des Kunden	110
29. Sie können nichts tun und möchten das Gespräch beenden	111
30. Der Kunde findet das Angebot zu teuer	111

6. Spannende Begegnungen mit verschiedensten Kunden.	113
1. Zeit ist Geld – der immer Ungeduldige	114
2. Geiz ist geil – der Schnäppchenjäger	115
3. »Endlich mal einer, der mir zuhört« – der Vielreder und Sorgenerzähler	116
4. Nett, aber mühsam – der Umständliche und Unentschlossene	117
5. Die immerselbe Leier – der Hartnäckige	119
6. »Erzählen Sie mir nichts« – der Besserwisser.....	120
7. »Mein Fachgebiet« – der echte Spezialist	121
8. Heute so, morgen so – der Unberechenbare	121
9. »Ich bin nicht ganz bei mir« – der Kunde unter Alkohol- oder Drogeneinfluss	122
10. »Ich muss mal ... « – der Kunde, der kein Kunde ist ...	123
11. Gerade noch geschafft – der »Fünf-Minuten vor Feierabend«-Kunde	124
12. ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) – der Nur-Rationale	125
13. »Tun Sie was!« – der Polizist.....	126
14. »Haben Sie keinen Humor?« – der Sprücheklopfer ...	128
15. »Die Welt ist schlecht« – die misstrauische Auster	130
16. Das steht mir zu – der einfordernde Stammkunde.....	131
17. Elefant im Porzellanladen – der Taktlose	132
18. Haar in der Suppe – der nörgelnde Perfektionist	133
19. »Ich explodiere« – der Kunde »Dampfkochtopf«	134
20. »Ich bin der Größte« – der dominante Kunde.....	135
21. »Ich bin schlauer als ihr« – der unehrliche Kunde	137
22. »Alles wunderbar« – der heimliche Rächer	140
23. »Wie wär's mit uns beiden?« – der aufdringliche Kunde	141
7. Der Telefonservice – Ihre Visitenkarte	143
Hurra – es klingelt!	143
Tricks und Tipps	146
Kundensprache am Telefon	153
Typische Telefonsituationen souverän meistern	152
Hilfe – ich muss anrufen!	156
Liebe Chefs – Ihr Beitrag zu einem verbesserten Telefonservice	158

8. Konfliktsituationen erfolgreich meistern und positiv nutzen	167
Umgang mit Reklamationen	167
Der Mitarbeiter muss NEIN sagen – die Führungsperson sagt JA.....	172
Umgang mit Aggressivität und Provokationen	173
9. Analog und digital – Kundenkommunikation heute	179
Kundinnen und Kunden wenden sich an ein Unternehmen – auf verschiedenen Kanälen	179
Schriftliche Kommunikation mit Kunden	190
Der Onlinekunde – das unbekannte Wesen	197
Was ist bei der digitalen Kommunikation besonders zu beachten?.....	199
10. Professioneller Umgang mit Online Bewertungen	209
Die eigene Einstellung überprüfen	209
Aktiv werden	214
11. Stress, lass nach ... – entspannt und gelassen, was immer passiert	235
Wie Stressgefühle entstehen	235
Stressauslöser im Kundenkontakt	237
Gelassene Reaktion auf plötzliche Überlastung	243
Stressmomenten vorbeugen und sie längerfristig reduzieren	248
12. Nichts erschüttert mich – keiner schüchtert mich ein! ..	255
Warum ein gesundes Selbstvertrauen im Kundenkontakt wichtig ist.....	255
Auf dem Weg zu mehr Selbstsicherheit im Umgang mit Kunden.....	258
Schlusswort	263
Über die Autorin	265
Stichwortverzeichnis	266

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den letzten Jahren sind viele spannende Bücher zum Thema Serviceorientierung erschienen. Und alle stellen die Zufriedenheit der Kunden in den Mittelpunkt. Diese sollen immer besser bedient, ja verblüfft werden und sich zu einem treuen Stammpublikum entwickeln. Mit leistungsstarken Computerprogrammen kann der Dienstleistungsprozess auch technisch optimal unterstützt werden. Wozu also noch ein weiteres Buch zum Thema Kundenkontakt?

Die Antwort ist einfach: In diesem Trainingsbuch geht es nicht um die Kunden, sondern NUR UM SIE, die Person, die diesen Topservice täglich bieten soll:

- Wie erzielen Sie überall und immer Erfolg, erhalten Bestätigung und Befriedigung in Ihrem Dienstleistungsjob?
- Welches Grundwissen brauchen Sie dazu?
- Welche Einstellung und welches Verhalten helfen Ihnen dabei?
- Wie drücken Sie sich höflich und doch bestimmt aus?
- Wie können Sie dafür sorgen, dass möglichst viele Ihrer Begegnungen mit Kunden angenehm verlaufen?
- Mit welchen Verhaltensweisen können Sie auch schwierigere Kontakte erfolgreich bewältigen?

Auf all diese Fragen soll dieses praxisorientierte Nachschlagewerk Antworten liefern.

»Für angenehme Erinnerungen muss man im Voraus sorgen.«

Paul Hörbiger, österreichischer Schauspieler

Wir alle sind an den verschiedensten Orten Kunden und haben darum auch oft Gelegenheit, die unterschiedlichsten Personen bei der Ausübung ihres Berufes zu beobachten. Es sind drei ganz typische Kategorien von Dienstleistern, mit denen wir es immer wieder zu tun haben:

Die fröhlichen, zufriedenen und ausgeglichenen Servicekräfte

Das sind Menschen, die generell wenig Probleme mit Kunden, Gästen, Klienten, Bewohnern oder Schülern haben. Sie wirken souverän und machen ihren Beruf mit Lust und Freude. Wenn andere sich über schwierige Kundensituationen beklagen, wundern sie sich gelegentlich, warum sie selbst so wenig problematische oder ärgerliche Erlebnisse aus ihrem Berufsalltag beisteuern können. Diesen Dienstleistern schauen wir über die Schultern und finden heraus, was wir von ihnen lernen können. Sollten *Sie* zu dieser Kategorie gehören und in den Besitz dieses Buches gelangt sein, schenken Sie es doch bitte jemandem, der es *wirklich* brauchen kann.

Die etwas Unsicheren und gelegentlich Leidenden

Ein Großteil von Dienstleistenden fühlt sich immer mal wieder unsicher. Sie geben sich große Mühe, sind hilfsbereit und engagiert. Und doch fühlen sie sich gelegentlich ungerecht behandelt und leiden mehr als nötig. Manchmal haben sie für ihre Kunden nur ein verständnisloses Kopfschütteln übrig und sehnen sich nach der berühmten einsamen Insel oder einer Arbeitsstelle fernab von jedem Kundenkontakt.

Diesen Dienstleistenden wird das Trainingsbuch eine Hilfe für ihren Alltag sein.

Und dann gibt es noch eine dritte Gruppe:

Die Mitarbeiter, die Schwierigkeiten mit Kunden förmlich anzuziehen scheinen

Häufig erwarten diese Personen bereits das Unerfreuliche. Dann reagieren sie mit Ärger oder fühlen sich als Opfer ihrer Geschäftskontakte. Jede unangenehme Begegnung bestätigt sie wiederum in ihrer Überzeugung, es mit ganz besonders blöden oder bösen Menschen zu tun zu haben. Für Mitarbeiter dieser Gruppe lohnt es sich, sich etwas tiefer mit der eigenen Berufsrolle und Einstellung zu befassen.

- Was heißt eigentlich Dienstleistung genau?
- Wie macht man das? Was gehört dazu?
- Will ich das überhaupt und was sollte ich noch lernen?

Diese Fragen sind entscheidend, wenn man sich in einem Beruf mit Kunden wohlfühlen will. Nur was wir gerne tun, tun wir auch gut. Und Dienstleister sein ist nun einfach nicht etwas, was jedem liegt.

Das Trainingsbuch hilft den Vertretern dieser dritten Gruppe, notwendige Veränderungen anzupacken oder sich bewusst gegen einen Beruf im Kundenkontakt zu entscheiden.

»Auch eine Enttäuschung, wenn sie nur gründlich und endgültig ist, bedeutet einen Schritt vorwärts.«

Max Frisch

Dumme Fehler – böse Kunden

Manche Mitarbeiter realisieren nicht, dass sie möglicherweise selbst immer wieder einen Beitrag leisten, dass schwierige Situationen überhaupt entstehen:

- Die Servicekraft auf der überfüllten Sommerterrasse, die konsequent nicht in die Richtung der neuen Gäste schaut (vermutlich in der Hoffnung, diese würden sich dann in Luft auflösen) ...
- Die Dame am Schalter, die nicht lächelt oder noch schnell einen Brief zu Ende schreibt, bevor sie aufsteht ...
- Der Mechaniker, der mit seinem Kollegen in seiner – dem Kunden fremden – Muttersprache spricht ...
- Der Zugbegleiter, der während der Fahrkartenkontrolle Kaugummi kaut ...

... sie alle machen das nicht aus böser Absicht, sondern weil es ihnen an der Wahrnehmung für das, was sie tun, mangelt. Sie realisieren nicht, was sie mit diesem Verhalten auslösen können. Auf Kunden-seite entsteht möglicherweise blitzschnell ein Unbehagen, das den weiteren Verlauf der Begegnung prägt. Man schaukelt sich gegenseitig hoch, beide Seiten fühlen sich unverstanden und es entwickelt sich ein unangenehmer Kontakt. Und häufig ist später ganz schwierig zu sagen, was zuerst war – »das Huhn oder das Ei«! Ganz klar ist: Professionelles und wertschätzendes Verhalten im Kundenkontakt zahlt sich für alle und immer aus. Doch respektvolle Behandlung haben nicht nur die Kunden, sondern auch die eigene Person verdient. Denn:

**Nur wer gut mit sich selbst umgeht,
kann längerfristig auch andere zufriedenstellen.**

Vielleicht sind die Kunden heute wirklich schwieriger und fordernder geworden. Doch sie sind, wie sie sind, und ihr Verhalten kann nur bedingt beeinflusst werden. Darum ist eine gesunde Souveränität ein wichtiger Beitrag, um allzu viele Reibungsflächen zu vermeiden. Nur wer der eigenen Aufgabe gewachsen ist, kann diese locker, gelassen und mit Freude bewältigen.

Viel Spaß beim Lesen und bei der Umsetzung!

1. Ein Job im Kundenkontakt? – Haben Sie sich das gut überlegt?

Besonderheiten von Dienstleistungsberufen

Sie haben sich dazu entschlossen, Ihr Geld in einem Beruf mit direktem oder telefonischem Kundenkontakt zu verdienen. Herzlichen Glückwunsch! Sie werden vielfältige Begegnungen erleben, einen abwechslungsreichen Alltag haben und immer wieder neue Menschen kennenlernen.

Wenn Sie Ihren Job gut machen, erhalten Sie oft und schnell Bestätigung und Anerkennung. Viele Kunden zeigen Ihnen ihre Dankbarkeit.

Zudem verbringen Sie Ihr Arbeitsleben mit etwas Sinnvollem: Ein Kunde hat einen Wunsch, ein Klient ein Problem, ein Kranker braucht Pflege – als Dienstleister sind *Sie* die Person, die da helfen kann.

Nach ein paar Jahren haben Sie eine gute Menschenkenntnis erworben und sind in Kommunikation besser trainiert als die meisten anderen.

Die Arbeit im Kundenkontakt kann glücklich machen. Sie haben die Chance, sich einen ausgezeichneten Ruf zu erarbeiten, und zwar unabhängig von Ihrer Herkunft, Ihrem Geschlecht oder Ihrem Alter.

Es gibt aber ein paar typische **Rahmenbedingungen** von Dienstleistungsberufen, über die Sie sich vielleicht gelegentlich ärgern oder

unter denen Sie möglicherweise leiden. Rechtzeitig erkannt und akzeptiert, werden diese weniger zur Last.

Dienstleistung ist vergänglich und muss immer wieder neu erschaffen werden

Millionen von Menschen verdienen heute ihr Geld damit, einen »Dienst« für andere zu leisten. Dieser Service kann, wie bei allen Verkaufsberufen, mit einem Produkt verbunden sein. Oder die Dienstleistung steht unabhängig von einem Produkt für sich allein, wie Beratung, Reiseleitung, Aus- und Weiterbildung oder Pflege.

Dienstleister können sich nie auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern müssen täglich von Neuem beweisen, dass sie ihren guten Ruf verdient haben.

Diese Tatsache fällt übrigens ganz besonders bei erfolgreichen Musikstars oder Bühnenschauspielern auf: Auch beim 100. Auftritt gelingt es ihnen, dem Publikum den Eindruck eines einmaligen Erlebnisses zu vermitteln.

Doch so geht es allen Dienstleistern: Auch wenn Sie gestern noch so freundlich und kompetent waren: Heute ist ein neuer Tag! Und bereits beim nächsten Kunden sollte die Leistung aufs Neue in gleicher Qualität aufgebracht werden können.

Mir selbst wurde dies einmal recht deutlich vor Augen geführt:

Während meiner Ausbildung arbeitete ich auch in der Küche eines Restaurants. Im Mittagsservice war ich für das Anrichten des Tagesgerichtes zuständig. Auf seinem Kontrollgang fragte mich der Küchenchef: »Der wievielte Teller ist es, den Sie hier schöpfen?« Ich antwortete: »Ungefähr der 50.« Darauf sagte

er: »Ja, man sieht's!« Dann erklärte er mir: »Wissen Sie, für Sie ist das heute einer unter vielleicht 100 Tellern, den Sie anrichten. Für den Gast ist es SEIN einziges Essen, das er heute vor sich hat.«

Der Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter ist ein Rollenspiel

Die Beziehung zwischen Kunden und Dienstleistenden ist eine ganz besondere. Beide Seiten spielen eine Rolle, aus der heraus sie handeln und sprechen. Ob Verkäufer, Ärztin, Skilehrer oder Servicemitarbeiter – der eine erhält Geld dafür, dass er für den anderen etwas tut und diesem den Eindruck vermittelt, besonders wichtig zu sein. Der andere bezahlt dafür, dass für ihn etwas geleistet wird. So verhalten sich beide Seiten meist unbewusst nicht ohne Weiteres »natürlich« zueinander. Die Person in der Dienstleisterrolle wird sich möglicherweise weniger erlauben dürfen, während die Person in der Kundenrolle sich wichtiger und bedeutender fühlen kann.

Dieses Rollenverhalten ist in unserem Alltag so selbstverständlich, dass es uns irritiert, wenn die eine oder die andere Seite aus dieser Rolle fällt oder aussteigt.

So war ich beispielsweise angenehm überrascht, als wir bei unserem Dorffest im Zelt des Männerturnvereins von unserem Hausarzt bedient wurden.

Eine andere Beobachtung machte ich bei der Volksabstimmung über die Einführung eines generellen Rauchverbots in öffentlichen Lokalen. Da erstaunte mich das Argument vieler Gegner, die äußerten, es könne ja wirklich nicht sein, dass in Restaurants DIE GÄSTE auf die Gesundheit DER MITARBEITER Rücksicht nehmen müssten! Da wurde wohl die Bedeutung der beruflichen Rolle überbewertet.

Gelegentlich kann es aber auch sein, dass Mitarbeiter zu starr in ihrer Berufsrolle verharren und nicht merken, wann es an der Zeit ist, einfach wieder als normaler Mensch zu reagieren. Dann wirken diese Rollen sogar hinderlich.

Dazu ein trauriges Beispiel:

In einem Freizeitpark gilt die »eiserne Regel«, dass ein Außenstehender nie eine der lebendigen Comicfiguren ohne Maske sehen darf, damit die Illusion ständig erhalten bleibt.

Vor einigen Jahren soll einmal ein Mitarbeiter in einem solchen Kostüm einen Schwächeanfall erlitten haben. Kostbare Momente verstrichen, in denen seine Kollegen ihn wie gelähmt umringten. Keiner hatte den Mut, ihn aus dem Kopf der Comicfigur zu befreien. Alle hatten die Unternehmensregel so stark verinnerlicht, dass sie unfähig waren, spontan zu handeln. Als es schließlich einer wagte, war der Kollege bereits verstorben.

Manchmal sind die Erwartungen an dieses Rollenverhalten auch unterschiedlich oder unklar:

Muss die Mitarbeiterin, die im Zug nach Hause fährt, dem Stammkunden ihres Arbeitgebers Platz machen, wenn er keinen Sitzplatz ergattern konnte?

Dürfen sich Mitarbeiter in der Freizeit von Kunden einladen lassen?

In Kundenbeziehungen herrscht ein Ungleichgewicht

In dem erwähnten Rollenspiel ist die eine Position meist machtvoller als die andere.

Wer sich »oben« und wer sich »unten« fühlt, hängt davon ab, wer mehr vom andern will oder wer mehr auf den andern angewiesen ist. Diese Verhaltensweisen trifft man auf Kunden- sowie auf Mitarbeiterseite an. Die Mitarbeiterin auf einem Amt oder der Türsteher im angesagtesten Klub der Stadt können genauso auf diese Strategie zurückgreifen wie der dominante Kunde, der weiß, dass ein Verkäufer unbedingt ein Geschäft abschließen will.

Es braucht aber immer zwei, damit sich ein Ungleichgewicht einstellt.

Gewisse Personen lassen es ihre Gesprächspartner sehr deutlich spüren, wenn sie in der überlegenen Position sind. Eine längerfristige Kundenbeziehung ist aber nur dann angenehm, wenn dieses Ungleichgewicht nicht allzu spürbar wird oder wenn die Positionen auch wechseln können. So sind sich viele Mitarbeitenden der Wichtigkeit der Kunden bewusst, andererseits sind aber auch die Kunden immer mal wieder auf außergewöhnliche Hilfe und Flexibilität der Mitarbeitenden angewiesen. Darum lohnt es sich auch für Kunden, ein ausgewogenes Verhältnis zu den Dienstleistern zu pflegen, um bei Bedarf auf sie zählen zu können.

Kunden haben häufig unausgesprochene und unrealistische Erwartungen

Wohl alle Unternehmen müssen und wollen immer besser werden und alle Kundenwünsche ernst nehmen. Gleichzeitig ist es aber auch eine Tatsache und man sollte damit leben können, dass es ein Ding der Unmöglichkeit ist, ALLE Kunden IMMER zufriedenstellen zu können.

Unterschiedliche Menschen haben ganz verschiedene Erwartungen. Diese Erwartungen sind meistens nicht klar formuliert. Man-

che Kundenwünsche sind zudem nicht realistisch und es gibt keinen Betrieb, der alle Kundenwünsche IMMER erfüllen kann.

In einem bekannten Stadthotel wollte ein arabischer Gast abends um 23.00 Uhr JETZT SOFORT beim Nachtportier zehn deutsche Kühe kaufen! Er hatte tagsüber einen Ausflug aufs Land gemacht und war völlig begeistert von den schön gefleckten Tieren. Der Nachtportier erwiderte freundlich, es sei AM NÄCHSTEN MORGEN sicher möglich und sein Kollege werde dem Gast beim Kauf bestimmt behilflich sein. Das war für diesen absolut unverständlich und er reagierte sehr heftig. Doch der Mitarbeiter blieb standhaft, weil er auch gar nicht gewusst hätte, wie und wo er zu dieser späten Uhrzeit hätte zu Kühen kommen können. Der Gast hat seine Kühe bekommen. Für den Transport wurde für jedes Tier eine spezielle Holzkiste gebaut und die ganze Kaufabwicklung dauerte eine Woche. Ich hoffe, die Tiere sind in den fernen Landen glücklich geworden!

Viele Kunden bewegen sich überall unbewusst mit den gleichen Ansprüchen.

Kunden gehen mit der gleichen Erwartungshaltung an ganz unterschiedliche Betriebe heran – ohne ihre Haltung zu realisieren. So vergleichen sie die Preise eines Stadtlokals mit denjenigen eines vom Arbeitgeber subventionierten Mitarbeiterrestaurants oder sie erwarten auf dem Campingplatz oder in einer Klinik die gleiche Serviceleistung wie im ausländischen Luxushotel.

Die Qualität der Dienstleistung ist nur schwer objektiv messbar

Es kommt immer wieder vor, dass Kunden das gleiche Erlebnis vollkommen unterschiedlich bewerten, der eine ist vielleicht begeistert,

die andere sehr enttäuscht. Da geht es darum, als Dienstleister kritisch zu hinterfragen, was man bieten will und kann und was man aus den einzelnen Rückmeldungen lernen will. Doch Dienstleistende sind subjektiven Kundenmeinungen extrem ausgesetzt.

- »Die Mitarbeiterin war unfreundlich.«
- »Das Essen war schlecht gewürzt.«
- »Ihr Vorgänger war bedeutend besser.«

Solche Äußerungen, vor allem wenn sie nachträglich und vielleicht sogar anonym in einem Internetportal geäußert werden, erschweren es zu reagieren oder daraus zu lernen. Für den Kunden jedoch sind seine subjektiven Wahrnehmungen Tatsachen.

Auf der anderen Seite ist es gerade bei vage gehaltenen Bemerkungen schwierig, etwas zu verbessern, da man nicht genau wissen kann, was genau gemeint ist. So gibt es auch Kunden, die noch lange den »guten« alten Zeiten nachtrauern, obwohl diese objektiv betrachtet gar nicht wirklich so gut waren.

Ich kenne ein heute wunderschönes Hotel in bester Lage und unter sehr guter Führung, das in früheren Jahren extrem heruntergekommen war. Das Restaurant war eine verrauchte Kneipe und ein Großteil der Bevölkerung ging schon lange nicht mehr hin. Doch noch heute, Jahre später, hören die Mitarbeitenden, die alle nicht aus der Gegend stammen, immer wieder die vorwurfsvolle Aussage, das Haus sei halt schon nicht mehr wie früher!

Der persönliche Kontakt ist entscheidend

Beim persönlichen oder telefonischen Kundenkontakt geht es nicht allein um Produkte oder Projekte. Mindestens so wichtig ist der persönliche Kontakt an sich. Produkte sind häufig austauschbar. Der

Kunde¹ kann also auswählen, wo er kauft. Und das macht er eindeutig am liebsten bei freundlichen und kompetenten Menschen.

Sogar beim Kauf von Produktionsmaschinen wird eine Kaufentscheidung nicht, wie vielfach angenommen, völlig rational gesteuert. Auch da haben emotionale Bedingungen eine große Bedeutung.

Bei sehr kurzen Kundenkontakten sind Blickkontakt und Lächeln absolut entscheidend. Bei längeren, vielleicht sogar jahrelangen Geschäftsbeziehungen hat die Hilfsbereitschaft und das Verständnis für die Kundenprobleme eine zentrale Bedeutung. Wer beispielsweise einmal einem Kunden in einer Notlage geholfen hat, wird meistens mit jahrelanger Dankbarkeit belohnt.

Wenn die Autowerkstatt die Marke wechselt oder der IT-Betreuer auf Mac umstellt, werden viele Kunden den Wechsel mitmachen und den Personen treu bleiben. Arbeiten Friseure bei einem anderen Arbeitgeber oder ziehen Ärzte in eine andere Stadt, werden ihnen viele Kunden oder Patienten trotzdem erhalten bleiben.

Es gibt »vor« und »hinter« der Bühne

Der Aspekt des Rollenspiels wird zudem betont durch die Tatsache, dass in vielen Dienstleistungsberufen klar unterschieden wird, was vor und was hinter den Kulissen stattfindet und was erlaubt ist. Unerfahrenen Personen müssen diese Regeln aber zuerst mitgeteilt werden, weil sie vielen gar nicht so bewusst sind.

¹ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird meist nur die männliche Form verwendet, zum Beispiel »der Kunde« beziehungsweise »der Mitarbeiter«. Wir bitten alle Leserinnen dafür um Verständnis.

Auch wenn keine Kunden im Geschäft sind, werden sich die Mitarbeitenden nicht auf die Verkaufstresen setzen, Bier trinken und plaudern.

Auch wenn Gäste wissen, dass der Orangensaft aus Tetrapackungen kommt, wird er in einem Restaurant hinter den Kulissen in Karaffen umgefüllt.

Eine Tasse wird auf einem Unterteller serviert, auch wenn viele Gäste ihn heute zu Hause weglassen.

Der Zeitbedarf für die Kundenberatung kann unterschiedlich sein

In vielen Branchen ist der Beratungs- und dadurch Zeitbedarf der einzelnen Kunden unterschiedlich groß. So will vielleicht jemand beim Juwelier nur eine Uhrenbatterie wechseln, während sich ein anderer zwei Stunden lang Schmuck zeigen lässt. Beim Optiker will die eine Kundin eine neue Brille aussuchen, eine andere einen Sehtest machen und die dritte nur Kontaktlinsenflüssigkeit kaufen.

Wenn die Kunden ohne Termin einfach spontan vorbeikommen können, stellt das die Mitarbeitenden vor große Herausforderungen.

Guter Service wird mit der Zeit als selbstverständlich betrachtet

Eine Kundin ist beim ersten Besuch eines Geschäfts völlig begeistert von der Aufmerksamkeit, der Kompetenz und der Freundlichkeit aller Mitarbeiter. Dies erzählt sie überall weiter und wird zur Stammkundin. Was Kunden selbst aber meistens nicht realisieren, ist die Tatsache, dass sie ganz automatisch das außergewöhnlich tolle Verhalten als **NORMAL** betrachten und bei jedem Besuch die Messlatte entsprechend hoch ansetzen. Die gute Leistung wird jedes Mal als

absolut selbstverständlich erwartet – und muss sogar noch übertroffen werden.

Kunden wollen immer das Gleiche – aber auch durch Neues überrascht werden

Für viele Kunden sollte eine gute erlebte Dienstleistung oder ein tolles Produkt permanent, immer und auf Ewigkeit erhältlich sein. Gleichzeitig wird aber, manchmal sogar von den gleichen Personen, darüber hinaus erwartet, dass das Angebot ständig weiterentwickelt und optimiert wird. Diese Haltung kann einen Betrieb an die Grenzen der Möglichkeiten oder Lagerräumlichkeiten führen. So müssen gewisse Kunden wohl oder übel enttäuscht werden.

Frauen kennen das gut. Da ist man lange auf der Suche nach DEM Parfum, DEM Lippenstift oder DER Nagellackfarbe. Hat man diese endlich gefunden, muss man sich aber ein paar Monate später schon wieder damit abfinden, dass das Produkt nicht mehr im Sortiment ist, weil es Neuentwicklungen weichen musste!

Herausforderungen an die Mitarbeiter

Kunden sprechen mit einem Betrieb – und treffen auf einen Menschen

Dienstleister stehen häufig als Stellvertreter für die Firma oder andere Abteilungen im Kundenkontakt. Sie bekommen manchmal – oder sogar immer – »ihr Fett ab« für Dinge, die sie überhaupt nicht selbst verursacht haben. Der Kunde ist sich aber nicht immer

bewusst, dass er nicht mit einem Betrieb, sondern mit einem Menschen aus Fleisch und Blut und mit Gefühlen spricht. Er will einfach eine Sorge oder ein Problem loswerden.

Ganz deutlich wird es heute bei jeder Art von telefonischer Auskunft bei einem Großunternehmen, weil der erste Teil des Gesprächs jeweils voll automatisiert ist:

»Für Deutsch wählen Sie bitte die Taste 1.«

»Für technische Fragen wählen Sie bitte die Taste 2.«

»Das Gespräch kann zu Schulungszwecken aufgezeichnet werden.«

»Im Moment sind alle unsere Mitarbeiter im Gespräch.«

»Ihre aktuelle Wartezeit beträgt ...«

Wenn der Kunde dann ENDLICH einen echten Menschen am Draht hat, wird dieser möglicherweise zuerst mit Ärger und Ungeduld konfrontiert.

Kundenkontakt ist nicht immer fair

Mitarbeiter im Kundenkontakt erhalten manchmal nicht die Resonanz für ihr Verhalten, die sie eigentlich verdient hätten:

Die Mitarbeiterin hat sich bei ihrer Vorgesetzten sehr dafür eingesetzt, dass ein Kunde einen Artikel auch über die Garantiezeit hinaus kostenlos eintauschen könnte. Leider hat sie aber eine abschlägige Antwort erhalten. Der Kunde rastet ihr gegenüber aus.

Ein Mitarbeiter ist verpflichtet, eine betriebliche Regelung durchzusetzen. Die Kundin verlangt nach dem Chef und erhält von diesem, was sie möchte. Sie kommentiert das Ganze noch hämisch mit: »Sehen Sie ... geht doch!« Der Mitarbeiter ist frustriert.

Ein Gast verspielt im Kasino viel Geld. Statt sich aber selbst an der Nase zu nehmen, beschimpft er die Mitarbeiter als Betrüger.

In solchen Momenten ist es verständlich, dass gelegentlich Ärger entsteht. Mitarbeiter fühlen sich dann ungerecht behandelt, wenn sie sich nicht rechtzeitig in Erinnerung rufen, dass solche Momente ab und zu zum Alltag gehören.

Konzentriert oder unfreundlich?

Mitarbeitende, die noch unsicher sind, müssen sich häufig sehr konzentrieren. So können sie eventuell schnell als unfreundlich empfunden werden. Dabei ist die Ursache des ernsten Gesichts ganz einfach mangelnde Routine.

Eine Eiskunstläuferin trainiert den Doppelaxel nicht jedes Mal mit einem strahlenden Lächeln. Darauf kann sie sich erst konzentrieren, wenn sie ihre Kür sehr gut beherrscht!

Mitarbeiter müssen betriebliche Regeln durchsetzen

Überall müssen Regeln und Vorschriften eingehalten werden, was das Leben der Dienstleister nicht angenehmer macht. Sie sind es nämlich, die den Kunden immer wieder NEIN sagen müssen, was häufig zu unerwünschten Reaktionen führt.

Erwachsene Menschen gehen mit Absagen häufig nicht besser um als Kinder, die im Supermarkt das gewünschte Eis nicht erhalten. Sie trotzen, toben und schimpfen und die Dienstleister müssen mit diesen Reaktionen umgehen können.

Kunden sind keine Freunde, sondern Geschäftspartner

In manchen Branchen ist die Trennlinie zwischen Kunde, Gast, Klient, Patient und dem Dienstleistenden ganz klar. In anderen Bereichen, zum Beispiel im Sport, verwischen die Grenzen zwischen Kunde und Freund. Da ist es für die Mitarbeiter manchmal gar nicht so einfach zu erkennen, was das jeweils passende Verhalten ist. Das richtige Verhalten hängt aber nicht nur von der aktuellen Situation und der Branche ab, sondern auch vom individuellen Wunsch des Kunden. Doch dem kann nicht immer nachgekommen werden.

Es gibt Branchen und Bereiche, in denen ausdrücklich von der Unternehmung gewünscht wird, dass sich die Mitarbeitenden mit den Kunden nicht duzen. Bietet ein Kunden den Angestellten das DU an, sind diese verpflichtet, das Angebot mit einer plausiblen Erklärung abzulehnen.

In bestimmten Berufen müssen Dienstleister mit einer gewissen Autorität auftreten. Im Mannschaftssport wird vom Trainer erwartet, dass er das Team, auch entgegen einer momentanen Motivationslage, zu den einmal festgelegten Zielen führt.

Im individuellen Verhältnis einer Personal-Trainerin oder eines Musiklehrers sieht das anders aus. Da ist die Frage, wie viel Verständnis und wie viel Autorität im aktuellen Moment passend ist: Soll man heute dem aktuellen Bedürfnis des Kunden nachgeben und eher eine Stunde mit ihm plaudern, oder soll man ihn oder sie an die gemeinsame Aufgabe erinnern?

Ein bisschen Klagen gehört dazu

Manchmal beklagen sich die Kunden über die strenge Trainerin oder den Lehrer ... doch eigentlich wollen sie gar nicht, dass er oder sie das Verhalten ändert. In diesen Bereichen gehört ein bisschen Stren-

ge zur Berufsrolle. Auch dass sich die Kunden etwas darüber beklagen, gehört dazu und ist häufig nicht wirklich ernst gemeint.

Dienstleister haben planbare und nicht planbare Aufgaben

Es gibt nur wenige Jobs die ausschließlich aus Verfügbarkeit für die Kunden bestehen, beispielsweise eine Hotline oder der Informationsschalter in einem Einkaufszentrum. Die meisten anderen Positionen enthalten neben dem reinen Kundendienst auch noch andere Aufgaben wie Administration, Reinigung oder Lagerbewirtschaftung.

Daraus ergibt sich eine Reihe von Fallstricken

➤ Frustration, wenn die geplanten Aufgaben nicht alle erledigt werden können

Manchmal nimmt man sich für einen Tag ganz bestimmte Aufgaben vor. Dann geht man abends nach Hause und sagt sich vielleicht: Heute bin ich wieder ZU NICHTS gekommen, ich wurde permanent von Kunden GESTÖRT! Wenn im Kundenkontakt ein Umsatz generiert wurde, ist dies vermutlich leichter vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen. Ist dies jedoch nicht der Fall, geht es darum, sich selbst in Erinnerung zu rufen, dass genau diese Störung ein zentraler Aspekt des eigenen Jobs ist.

➤ Mangelnde Produktivität durch die ständigen Unterbrechungen

Wer bei einer Arbeit immer wieder unterbrochen wird, braucht für diese Aufgabe ein Vielfaches der Zeit, als wenn er diese in einem Stück bearbeiten könnte. *Eine Stunde am Stück wird zu einem Mehrfachen, wenn man immer wieder von Neuem anfangen muss.* Durch die permanenten Unterbrechungen muss man sich immer wieder einarbeiten und ist dadurch bedeutend weniger produktiv.