

SHELLE ROSE CHARVET

# Oh nein, schon wieder ein Kunde!



Wie Sie Einstellungen ändern, Ergebnisse erzielen und mehr Umsatz erwirtschaften

Erfolgsstrategien für den Umgang mit Kunden

Shelle Rose Charvet

**Oh nein, schon wieder ein Kunde!**

Wie Sie Einstellungen ändern, bessere Ergebnisse erzielen und mehr Umsatz erwirtschaften

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter [www.junfermann.de](http://www.junfermann.de). Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das **JUNFERMANN**-Programm regelmäßig und aktuell erfahren.

Besuchen Sie auch unsere e-Publishing-Plattform [www.active-books.de](http://www.active-books.de).

**Shelle Rose Charvet**

# **Oh nein, schon wieder ein Kunde!**

**Wie Sie Einstellungen ändern, bessere Ergebnisse erzielen  
und mehr Umsatz erwirtschaften**

Aus dem Englischen von Maria Sundermann



Junfermann Verlag • Paderborn  
2010

© der deutschen Übersetzung: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2010  
© der Originalausgabe: 2009 Shelle Rose Charvet  
Originaltitel: The Customer is Bothering Me! How to Change Attitudes, Improve Results and Grow Your Bottom Line  
Übersetzung: Maria Sundermann  
© Coverfoto: Kirill Zdorov – Fotolia.com  
Covergestaltung/Reihenentwurf: Christian Tschopp

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95571-089-7

*Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-756-6).*

## **Shelle Rose Charvets Kernkonzepte:**

### **Words That Change Minds\*: Prinzipien von Ursache und Wirkung**

***Alles, was Sie tun, wirkt sich auf die Gefühlslage Ihres Kunden aus.***  
***Alles, was Sie tun, hat Einfluss darauf, was Ihr Kunde über Ihre Organisation denkt.***

### **Words That Change Minds: Prinzip des Entgegenkommens**

***Wann immer Sie Menschen bewegen wollen, mit Ihnen mitzugehen, müssen Sie sie dort abholen, wo sie stehen, an ihrer Bushaltestelle. Tun Sie nicht so, als wären die Menschen bereits dort, wo Sie sie gern hätten.***  
***Begeben also auch Sie sich an die Bushaltestelle und laden Sie dort die Menschen ein, in den Bus zu steigen, der sie hinbringt, wo Sie sie gerne haben möchten.***



### **Words That Change Minds: Das Problemlösungsprinzip**

***Menschen können nicht in ein und demselben Moment emotional und zugleich rational sein.***  
***Sind Menschen aufgebracht, müssen Sie sich an erster Stelle um die Emotionen und erst dann um das Problem kümmern.***

### **Words that Change Minds: Die Wahrheit über schlechte Erfahrungen**

***Eine schlechte Erfahrung kann sich bei einem Kunden als negativer emotionaler Zustand auf der Körperebene einprägen. Jahre später noch kann er sie im Detail abrufen und erneut durchleben.***

---

\* Anmerkung des Verlages: „Words That Change Minds“ – Worte, die einen Sinneswandel bewirken: So lautet der Originaltitel von Shelle Rose Charvets erstem Buch. Gleichzeitig steht „Words That Change Minds“ für die Kernkonzepte ihrer Arbeit, für ihre Anwendung der LAB-Profile. In der Originalversion des vorliegenden Buches sind die im Folgenden aufgelisteten Prinzipien, Prozesse und Formate deshalb mit dem Zusatz „Words That Change Minds“ versehen, um sie als Shelle Rose Charvets eigene Entwicklungen zu kennzeichnen. In der deutschen Übersetzung verzichten wir auf diesen Zusatz, um den Lesefluss nicht unnötig zu behindern.

# Inhalt

Danksagung .....	8
<b>Teil I: Gehen Ihnen Ihre Kunden manchmal auf die Nerven? .....</b>	<b>9</b>
EINLEITUNG: Wie Worte das Denken von Kunden verändern.....	11
KAPITEL 1: Welche Worte das Denken der Kunden verändern: die LAB-Profile	21
<b>Teil II: Wenn der Kunde seine innere Haltung ändert: Was tun? .....</b>	<b>51</b>
KAPITEL 2: Entdecken Sie, was man in Ihrer Organisation wirklich über Ihre Kunden glaubt .....	53
KAPITEL 3: Finden Sie heraus, was hinter der Wut Ihrer Kunden steckt .....	62
KAPITEL 4: Was Sie belohnen, bekommen Sie auch .....	72
<b>Teil III: Welche Art von Geschäften wünschen sich Ihre Kunden? .....</b>	<b>83</b>
KAPITEL 5: Entwickeln Sie eine Kundenphilosophie für mehr Umsatz .....	85
KAPITEL 6: Der Kundenprozess für normal verlaufende Geschäftsvorgänge .....	97
<b>Teil IV: Der Umgang mit aufgebrachten Kunden und das Erfolgsrezept für Kundenloyalität .....</b>	<b>113</b>
KAPITEL 7: Die hohe Kunst, mit aufgebrachten Kunden zu kommunizieren.....	115
KAPITEL 8: Gefühle haben Vorrang .....	122
KAPITEL 9: Die „Zwei-Lösungen-Strategie“ .....	138
KAPITEL 10: Warum eine Entschuldigung allein nicht ausreicht .....	148
KAPITEL 11: Lassen Sie ein positives Bild im Kopf Ihres Kunden entstehen .....	155
<b>Teil V: Weiterführende Motivationsstrategien zur Veränderung von Sprache und Verhalten .....</b>	<b>161</b>
KAPITEL 12: Massenkommunikation: Die Regeln haben sich geändert.....	163
KAPITEL 13: Gute Mitarbeiter für gute Beziehungen .....	176
KAPITEL 14: Von der Marke zum Verhalten .....	195
KAPITEL 15: Was kommt danach? .....	206

<b>Anhänge</b> .....	209
ANHANG A: Wie Mitarbeiter mit Kundenkontakt die Kundenphilosophie umsetzen können .....	211
ANHANG B: LAB-Profil-Kundenfragebogen .....	222
ANHANG C: Wirkungsvolle Sprachmuster auf den Punkt gebracht .....	224
ANHANG D: Weitere praktische Anwendungsmöglichkeiten der LAB-Profile ...	227
ANHANG E: Wo finden Sie weitere Informationen über die LAB-Profile? .....	229
ANHANG F: Konferenzen, Keynotes und Trainings .....	235
 Stimmen zu diesem Buch.....	 237



---

## *Danksagung*

**B**ei zwei meiner Kunden, Al Gonta und Brian Acker, möchte ich mich ganz besonders für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Buch und für die wundervolle Zusammenarbeit bedanken. Mein besonderer Dank gilt auch Brendan McCarthy. Er hat hervorragende Arbeit geleistet, indem er eine ganzheitliche Kundenphilosophie einschließlich einer Mitarbeiter- und Managementstrategie umgesetzt hat. Hierbei bedient er sich der LAB-Profile, aber auch sein großer Wissensschatz und seine Klugheit kamen zum Tragen. Die von Brendan eingebrachten Fallbeispiele veranschaulichen sehr deutlich, was ich mit diesem Buch sagen will. Mein Dank gebührt ebenfalls David Klaasen und Dr. Pamela Campanelli. Sie haben sehr aussagekräftige Untersuchungsergebnisse erarbeitet zum Thema, was Menschen daran hindert, an Meinungsumfragen teilzunehmen.

Vielen Dank an Katherine Coy für das Lektorieren der Originalausgabe dieses Buches. Bedanken möchte ich mich außerdem bei Melody Lidstone, die mir meine tägliche Arbeit nicht nur wesentlich leichter macht, sondern auch dazu beiträgt, dass ich mehr Spaß dabei habe. Und danke auch an meine beiden Söhne Jason and Sam Charvet und meinem Partner, Michael Tschichholz. Ihre Unterstützung und Ermutigung waren für mich sehr wichtig. Und danke auch an meine Mutter, Betty Rose, die immer stolz auf mich gewesen ist.

Danken möchte ich auch meiner Übersetzerin Maria Sundermann. Sie gehörte zu dem Team, das so äußerst kompetent mein LAB-Profile-Berater/Trainer-Zertifizierungs-Programm ins Deutsche übertragen hat. Maria konnte mit meinem Tempo mithalten und sorgte dafür, dass das Programm für die Teilnehmer zu einem goßartigen Erlebnis wurde. Nun hat sie dieses Buch ins Deutsche übersetzt.

*Shelle Rose Charvet*

# Teil I

**Gehen Ihnen Ihre Kunden  
manchmal auf die Nerven?**



# EINLEITUNG

## Wie Worte das Denken von Kunden verändern

**I**hre Kunden achten sehr genau darauf, wie Sie versuchen ihr Interesse zu wecken und wie Sie sie behandeln. Wenn Sie nicht wissen, welche Faktoren einen Kunden motivieren, wird dieser sich höchstwahrscheinlich umorientieren und sich einen Anbieter suchen, der es besser versteht, seine Bedürfnisse zu erfüllen. Der Ansatz, „alle gleich zu behandeln“ oder „alle über einen Kamm zu scheren“, kann als Zeichen mangelnder Wertschätzung verstanden werden.

**Wenn Sie für die Entwicklung von Kundenprozessen verantwortlich sind oder Teams leiten, die mit Stammkunden oder potenziellen Neukunden zu tun haben, oder wenn Sie selbst Kundenkontakt haben, dann tragen Sie die Verantwortung dafür, welche Erfahrungen Ihre Kunden machen, und genau für Sie wurde dieses Buch geschrieben.**

In diesem Buch geht es darum, ...

- ❖ wie Sie Ihren Umsatz erhöhen.
- ❖ wie Sie mit grundlegenden Verhaltens- und Einstellungsänderungen auf Kunden-seite umgehen können.
- ❖ welche Ansprache Sie verwenden können, um jeden Kunden zu erreichen.
- ❖ wie Sie es vermeiden, Kunden und Mitarbeiter zu verlieren.
- ❖ welche neuen Regeln für die Massenkommunikation und das Direktmarketing gelten.
- ❖ was wirklich dahinter steckt, wenn Unternehmen oder Institutionen ihre Kunden schlecht behandeln.
- ❖ warum es niemals ausreicht, sich nur zu entschuldigen und ansonsten nichts weiter zu unternehmen.
- ❖ wie Sie erkennen, was Ihr Kunde tatsächlich denkt und wie er Entscheidungen trifft.
- ❖ wie Sie aufgebrachte Kunden auf lange Sicht zu loyalen und treuen Kunden machen.
- ❖ wie Sie eine Kundenphilosophie entwickeln, die nicht nur attraktiv für Neukunden ist, sondern auch die Stammkunden bei der Stange hält.

## **Zu zeigen, dass Sie Ihren Kunden wirklich verstehen, ist hoch profitabel; es nicht zu tun dagegen hoch riskant!**

*Wegen seiner Telefonrechnung rief Drake bei seinem Mobilfunkanbieter an. Er war überzeugt, zu viel zu zahlen, und wollte sich über einen günstigeren Tarif für Ferngespräche informieren. Die Mitarbeiterin im Callcenter gab ihm zu verstehen, dass er für einen solchen Tarif nicht infrage käme, da er bereits den Familientarif nutze. Drake war frustriert und konnte nicht verstehen, warum er nicht von beiden Vergünstigungen gleichzeitig profitieren konnte, da er einerseits viel mit der Familie telefonierte und andererseits arbeitsbedingt viele Ferngespräche führte. Die Angestellte wurde ein wenig lauter und wiederholte, dass es einfach nicht ginge und er nicht beides für sich in Anspruch nehmen könne – das seien nun einmal die Regeln. Leicht aufgebracht verlangte Drake, mit ihrem Vorgesetzten zu sprechen, der ihm jedoch mehr oder minder nur dasselbe herunterleierte, was er bereits zuvor von der Telefonistin gehört hatte. Drake drohte damit, den Anbieter zu wechseln, worauf der Vorgesetzte nur entgegnete, dass ein Wechsel ihn für die vier Handys, die er nutzte, pro Stück \$ 200 Vertragsstrafe kosten würde. Drake konnte nicht glauben, was er da zu hören bekam, und kontaktierte daraufhin drei weitere Mobilfunkanbieter.*

**Zwei kurze Gespräche hatten gereicht, dass die beiden Mitarbeiter des ersten Mobilfunkunternehmens Drake dazu brachten, drei weitere Telefonate zu führen und schließlich den Anbieter zu wechseln.** Wie konnte das passieren, hatten sie doch nur die geltenden Vorschriften befolgt und dem Kunden die Regeln erklärt? Dummerweise interessierte es den Kunden jedoch einen feuchten Kehrriech, welche Vorschriften das Unternehmen hatte. Er hatte ein Problem – und genau das wollte er gelöst sehen. Hätten die beiden Mitarbeiter der Telefongesellschaft die Gespräche auf eine etwas andere Art und Weise geführt, hätten sie vermutlich Drake sowohl als Privat- als auch als Geschäftskunden halten können.

Kommunikationsprobleme zu lösen war und ist schon immer eine große Herausforderung und wird es vermutlich auch lange noch bleiben. Dabei ist es völlig unwichtig, ob diese Probleme privat, im Kontakt mit der Familie oder mit Freunden, im Umgang mit Kunden, am Arbeitsplatz oder in Verhandlungen im internationalen Geschäftsverkehr auftreten. Fachwissen ist zwar notwendig, aber reicht allein nicht aus. Auch wenn Ihr Produkt noch so gut ist: Sobald Ihr Kunde nicht das Gefühl hat, dass Sie oder das Unternehmen, für das Sie tätig sind, sich um ihn und seine Belange kümmern, wird er geneigt sein, Ausschau nach einem anderen Anbieter zu halten. Wenn bedeutende Banken Heerscharen von Kunden dazu ermutigen, entweder nicht bezahlbare Hypotheken aufzunehmen oder Hypothekenverträge einzugehen, die mit versteckten Zinssteigerungen oder anderen unerschwinglichen

Konditionen versehen sind, sodass die Menschen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen können und zu guter Letzt die Hypothek aufkündigen müssen, mangelt es nicht nur an guter Kommunikation, sondern auch an Ethik. Wenn Projekte nicht erfolgreich zu Ende geführt werden und Unternehmen den Bach hinuntergehen oder wenn Partnerschaften oder Beziehungen scheitern, dann ist dies häufig – zumindest zu einem gewissen Teil – auch das Ergebnis einer missglückten Kommunikation.

Eine gute Kommunikation zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass folgende Punkte erfüllt sind:

- ❖ Um eine Botschaft wirkungsvoll übermitteln zu können, müssen Sie verstehen, was Einzelpersonen und Gruppen von Menschen antreibt.
- ❖ Meinungsverschiedenheiten werden zur Zufriedenheit aller Beteiligten auf eine Art und Weise gelöst, bei der alle ein Stück weit als Gewinner dastehen.
- ❖ Sie können Menschen dazu bringen, ihre Meinung zu ändern oder etwas Bestimmtes zu tun.

Und dies sind auch die Themen, um die es im Wesentlichen in diesem Buch geht. **Gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise ist es wichtiger denn je, bei der Lösung von Kommunikationsproblemen besser zu sein als andere, um langfristig tragfähige Geschäftsbeziehungen zu erreichen und Kunden und Mitarbeiter dazu zu bewegen, aktiv zu werden.**

Seit vielen Jahren unterstütze ich meine Kunden dabei, sich so zu positionieren, dass sie die gewünschten Ergebnisse auch erreichen.

Warum habe ich überhaupt *Oh nein, schon wieder ein Kunde!* geschrieben? Mein erstes Buch, *Wort sei Dank. Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster* beschreibt die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der Language and Behavior-Profile (LAB-Profile), um Verhaltensweisen verstehen, vorhersagen und beeinflussen zu können. **Die LAB-Profile<sup>1</sup> sind ein Werkzeug, mit dessen Hilfe Sie erfassen können, wodurch eine Einzelperson oder eine Personengruppe motiviert wird, auch wenn der Person (oder der Gruppe) dies selbst nicht unbedingt bewusst sein muss. Denn gerade die zumeist unbewussten Motive haben einen großen Einfluss auf jeden Denk- und Entscheidungsprozess.**

Seit der Veröffentlichung von *Wort sei Dank* habe ich viele Briefe bekommen, in denen ich um Hilfe gebeten wurde. Unter anderem wurde ich darum gebeten ...

---

1 Die LAB-Profile wurden ursprünglich von Rodger Bailey entwickelt und stammen aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP). Für eine grundlegende Einführung in die LAB-Profile ziehen Sie bitte auch das Buch „Wort sei Dank. Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster“ hinzu.

- ...❖ Werbematerialien zu überarbeiten oder neu zu gestalten und Verkaufsprozesse zu überprüfen, um die Motivationsmuster von Neu- oder Stammkunden besser anzusprechen.
- ...❖ Trainingsprogramme für Marketing- oder Verkaufsmitarbeiter zu entwickeln und individuelle Schulungen für Vertragspartner aus den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen zu konzipieren.
- ...❖ In Abgrenzung zu sehr großen Wettbewerbern bestimmte Produkte und Dienstleistungen richtig am Markt zu positionieren.
- ...❖ Unternehmen bei der Rekrutierung von hochrangigen Führungskräften zu unterstützen.
- ...❖ Führungskräfte, Teamleiter und Callcenter-Mitarbeiter darin zu trainieren, mit verärgerten Kunden so umzugehen, dass diese zu treuen, loyalen Kunden werden.
- ...❖ Mitarbeiter in öffentlichen Einrichtungen und Behörden dabei zu unterstützen, wütende oder sogar latent gewaltbereite Kunden zu betreuen.

Viele weitere Unternehmen haben mich im Laufe der Jahre gebucht, mit der Bitte, ihnen bei der Lösung schwerwiegender Kommunikationsprobleme zu helfen. Unter anderem habe ich einem Automobilzulieferer dazu verholfen, einen mehrere Millionen Dollar schweren Deal mit einem Automobilhersteller auszuhandeln. Oder ich habe Führungskräfte unterstützt, ihre Mitarbeiter in Krisenzeiten zu motivieren, als es infolge des Absatzrückganges in der Automobilbranche zu mehreren Entlassungswellen gekommen war und viele Autohersteller auf massive finanzielle Unterstützung vom Staat angewiesen waren. Und ich habe mit Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten gearbeitet. Einmal ist es sogar gelungen, erstmalig in einem Unternehmen einen Tarifvertrag mit einer Laufzeit von fünf Jahren auszuhandeln und somit einen drohenden Streik erfolgreich abzuwenden.

Viele Unternehmen und Institutionen haben inzwischen mithilfe der LAB-Profilen Untersuchungen über die unbewusste Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt ihrer Kunden angestellt und daraufhin ihre Marketing-, Verkaufs- oder Service-Strategie überarbeitet. Dank der gewonnenen Erkenntnisse waren sie in der Lage, auch auf die verborgensten und häufig nicht verbal geäußerten Bedürfnisse ihrer Kunden noch besser eingehen zu können. Die LAB-Profilen sind ebenfalls wunderbar dazu geeignet, jegliche Art von Konflikt zu lösen oder ein komplexes Problem in den Griff zu bekommen.<sup>2</sup>

---

2 Für das Lösen komplexer Probleme hören Sie bitte auch die von Shelle Rose Charvet produzierte einstündige CD/MP3-Datei „Solving Communication Problems with the LAB Profile“, die Sie unter [www.WordsThatChangeMinds.com](http://www.WordsThatChangeMinds.com) erhalten können.

Seit 1998 führe ich jedes Jahr ein „LAB-Profil-Consultant/Trainer“-Zertifizierungsprogramm für Berater und Trainer durch. Hier vermittele ich erfahrenen Fachkräften aus Industrie und Wirtschaft, Beratern, Trainern, Coaches sowie Marketing- und Personalverantwortlichen die erforderlichen Fähigkeiten, um die LAB-Profile in unterschiedlichen Kontexten selbst anzuwenden und weitervermitteln zu können.

**Für alle diejenigen, die noch nicht an diesem Trainingsprogramm teilgenommen haben, sei Folgendes gesagt:** In meinem ersten Buch über die LAB-Profile habe ich die motivationalen und informationsverarbeitenden Muster einzeln vorgestellt und Beispiele aus den Bereichen Mitarbeiterführung, Personalwesen, Marketing und Verkauf aufgeführt, um zu zeigen, wo die LAB-Profile Anwendung finden. Es ist jedoch so, dass in den meisten Kommunikationssituationen, egal ob mit Einzelnen, in einer Gruppe oder mit einer größeren Menschenmenge, nicht nur ein einzelnes Muster beobachtet werden kann. **Sehr oft nämlich handelt es sich um eine komplexe Abfolge oder Kombination von verschiedenen Mustern.** Und es bedarf einer gewissen Übung, diese zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten. **Dieses Buch behandelt die bei Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden im Wesentlichen auftretenden komplexen Musterkombinationen und sorgt auf diesem Gebiet für Klarheit.** Mein Ziel ist es, Führungskräften und Unternehmen eine Orientierungshilfe sowie unterschiedliche Strategien an die Hand zu geben, wie sie noch attraktiver für ihre Kunden werden und noch besser auf diese eingehen können. Ebenfalls soll es darum gehen, wie sie Probleme im Verkaufsprozess lösen und ihre Kunden dauerhaft zufriedenstellen können.

Der Buchtitel – *Oh nein, schon wieder ein Kunde!* – nimmt Bezug darauf, wie sich viele Kunden häufig von ihrem Gegenüber behandelt fühlen. In Kanada trifft man diese kundenfeindliche Einstellung zunehmend an und auch in Deutschland ist der Begriff „Servicewüste“ in aller Munde.

In diesem Buch geht es um die Anwendung der LAB-Profile in der Interaktion zwischen Kunden und Lieferanten mit dem Ziel, dass Sie Ihren Kunden mehr positive Erlebnisse bescheren, Ihren Umsatz deutlich steigern und Ihr Unternehmenswachstum beschleunigen.

Das Buch basiert auf zwei grundlegenden Leitgedanken:



## Prinzipien von Ursache und Wirkung

**Alles, was Sie tun, wirkt sich auf  
die Gefühlslage Ihres Kunden aus.**

**Alles, was Sie tun, hat Einfluss darauf,  
was Ihr Kunde über Ihre Organisation denkt.**

**Wir werden uns damit beschäftigen, mit welcher Sprache und welchen Verhaltensweisen Sie positive Gefühlszustände in Ihren Kunden hervorrufen können und wie es Ihnen gelingen kann, aus verärgerten Kunden loyale Kunden zu machen.**

Beispiel:

*Ich musste mir einmal meinen Ring vom Finger entfernen lassen und überlegte, wer dafür infrage kommen könnte. Mein erster Gedanke war, einen Computerladen aufzusuchen. Dann stellte ich mir vor, wie ein Hüne von Mann vor mir stehen und mit einer Elektrosäge an meinem Finger herumhantierten würde, sodass ich diese Option sofort wieder verwarf. Angsterfüllt fragte ich eine Kollegin um Rat. Sie riet mir, einen bestimmten Juwelier anzurufen. Er meldete sich sofort und sagte: „Kommen Sie vorbei, wann immer Sie möchten. Wir haben eine spezielle Maschine für so etwas. Es dauert nur eine Minute.“*

*Können Sie sich vorstellen, wie erleichtert ich war, als ich auflegte? Der Juwelier hatte mich beruhigt und mein Problem würde schon sehr bald behoben sein, kurz und schmerzlos.*

Volle Punktzahl für erstklassige Kundenorientierung.

Hier nun ein anderes Beispiel:

*Einen Tag, bevor ich eine Dienstreise antreten musste, rief ich einen IT-Dienstleister an, um zu erfahren, ob ich den Computer für meine Kinder abholen konnte (denn bisher hatte ich noch nichts von der Firma gehört). Daraufhin entgegnete die Servicemitarbeiterin: „Nun, wann haben Sie ihn denn hier abgegeben?“ Ich antwortete, dass ich ihn in der vergangenen Woche vorbeigebracht hatte. „Ach wissen Sie, es gab da doch diesen schlimmen Schneesturm“, fuhr sie fort. In dem Bemühen, ruhig zu bleiben, fragte ich erneut, ob denn der Computer wenigstens jetzt fertig sei. „Ich weiß es nicht. Ich muss mal nachfragen.“ Ein paar Minuten später ließ sie mich wissen, dass der Computer noch nicht repariert und der entsprechende Techniker auch nicht*

*mehr erreichbar sei und sie daher nicht sagen könne, wann ich den Computer würde abholen können.*

Zwei Punkte von zehn möglichen Punkten für Kundenorientierung. (Obwohl die Mitarbeiterin sogar aktiv geworden war und von sich aus nachgesehen hatte, allerdings nur um festzustellen, dass der Techniker nicht mehr im Hause war!) Können Sie erahnen, wie ich innerlich vor Wut schäumte? Nach diesem Telefonat war ich davon überzeugt, dass ...

- ❖ es in diesem Unternehmen keinen klaren Prozess gab, um den Stand von Reparaturarbeiten zu überprüfen,
- ❖ die Servicemitarbeiterin keinen Finger krumm machen würde, um mir bei der Lösung meines Problems zu helfen,
- ❖ ich mir das nächste Mal doch besser vorher den Wetterbericht ansehen sollte, falls ich wieder auf die Idee käme, einen Computer in Reparatur zu geben.

Aber halt, da fehlt noch etwas: Wenn ich der Überzeugung bin, dass ich darum kämpfen muss, meinen Computer unversehrt und vollständig repariert zurückzubekommen, werde ich als *wütende* Kundin mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erst recht Probleme machen.

## **Das Prinzip des Entgegenkommens**

Ergänzend zu dem oben genannten Prinzip möchte ich noch Folgendes hinzufügen:

***Wann immer Sie Menschen bewegen wollen, mit Ihnen mitzugehen, müssen Sie sie dort abholen, wo sie stehen, an ihrer Bushaltestelle. Tun Sie nicht so, als wären die Menschen bereits dort, wo Sie sie gern hätten.***

***Begeben also auch Sie sich an die Bushaltestelle und laden Sie dort die Menschen ein, in den Bus zu steigen, der sie hinbringt, wo Sie sie gerne haben möchten.***



Mithilfe dieses Buches können Sie herausfinden, an welcher emotionalen und mentalen „Bushaltestelle“ sich Ihr Kunde gerade befindet. Sie werden etwas darüber erfahren, mit welcher Sprache und welchen Verhaltensweisen Sie Ihre Kunden bewegen können, in Ihren Bus einzusteigen und gerne mit Ihnen mitzufahren.

Das o. g. Prinzip an sich ist leicht zu verstehen, es anzuwenden ist schon schwieriger. Wenn Sie meine Empfehlungen für den Umgang mit aufgebracht Kunden lesen,

mag vieles davon selbstverständlich erscheinen. Die Kunst besteht nun darin, sich in der jeweiligen Situation auch passend zu verhalten. Dieses Buch hilft Ihnen, die Verhaltensweisen Ihrer Kunden besser zu verstehen, vorauszusagen und zu beeinflussen. Und um das zu erreichen, müssen Sie sich jederzeit in die Lage Ihrer Kunden hineinversetzen können und die Welt mit ihren Augen sehen. Bei meiner Arbeit mit Verkaufs- und Service-Mitarbeitern habe ich die Erfahrung gemacht, dass es den meisten sehr wohl bewusst ist, was es heißt, Kunde zu sein. Allerdings setzen nur wenige dieses gefühlte Wissen in ihrer täglichen Arbeit in Marketing, Verkauf oder Kundenservice um. Daher ist das Prinzip leicht und schwer zugleich.

Untersuchungen haben wiederholt gezeigt, dass es hoch profitabel sein kann, Kundenprobleme zu lösen, insbesondere dann, wenn man sofort handelt und der Kunde zufrieden ist. Denn wenn Sie sich sofort um die Belange eines Kunden kümmern, ersparen Sie dem Unternehmen unnötige Folgekosten. Wie? Indem Sie die zu erwartenden Eskalationen und negative Mund-zu-Mund-Propaganda vermeiden, zwei Phänomene, die sehr schnell auftreten, wenn ein Kunde erst einmal unzufrieden ist. In meinen zahlreichen Präsentationen und Vorträgen beschreibe ich häufig mein Verhältnis zu meinem Mobilfunkanbieter mit den Worten, dass ich mich fühle wie eine „Gefangene“ des Unternehmens. „Hallo, mein Name ist Shelle Rose Charvet, und ich bin Gefangene von ...“

**Viele Unternehmen, die ihre Kunden besser verstehen wollen, greifen immer noch auf demografische Studien zurück.** Derartige Untersuchungen mögen vielleicht nützlich sein, wenn es um das Verständnis übergreifender Trends geht, wie beispielsweise um die Frage, welche Vorlieben die Baby-Boomer haben oder welche Werte in der Generation X oder Y vertreten sind. Ich glaube jedoch nicht, dass dies ausreicht, um tiefer gehende, unterhalb der Bewusstseinsschwelle liegende Motivationsauslöser einer Gruppe zu erfassen, auf die ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung abzielt. Hierfür sind zahlreiche psychometrische Verfahren entwickelt worden, denn die Marketing-Experten haben zunehmend erkannt, dass demografische Analysen oder Studien, die untersuchen, was Menschen in der Vergangenheit getan haben, allein nicht ausreichen, um eine Zielgruppe wirklich zu verstehen.

Der Druck ist groß. **Wenn Ihr Unternehmen nicht in der Lage ist, die verborgenen Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen – Ihr Wettbewerber wird es können. Vielleicht noch nicht gleich, sicherlich aber bald.** Mithilfe der LAB-Profile können Sie leichter erkennen, was Ihre Kunden wirklich brauchen und wie Sie auf sie eingehen können. Aber Vorsicht, die LAB-Profile sind kein grob vereinfachendes Werkzeug! Sie dienen nicht dazu, große Gruppen von Menschen in wenige Kategorien einzuordnen oder in Schubladen zu stecken. Denn in der Arbeit mit den LAB-Profilen ist durchaus zu berücksichtigen, dass die Massenkommunikation andere Besonderheiten mit sich bringt als beispiels-

weise eine komplexe Entscheidungsfindung in einem mehrstufigen Einkaufs- oder Service-Prozess, wie er heutzutage in Großunternehmen gang und gäbe ist.

Wir werden bei all diesen Themen unsere Aufmerksamkeit vor allem auf die unbewussten Motivationsfaktoren richten, die einen Einfluss darauf haben, was ein Kunde glaubt und wie er sich verhält, ob im Verkauf, im Service, im B2C-Kontext oder im B2B-Umfeld. Mein besonderes Augenmerk gilt dem Umgang mit aufgebracht oder verärgerten Kunden. Denn es ist offensichtlich, dass Vorsorge besser ist als Therapie; und da niemand ständig nur perfekte Produkte und Dienstleistungen anbietet, ist es unerlässlich, Mittel und Wege zu kennen, etwas wieder gutzumachen, wenn einmal etwas schief gelaufen ist. Ich werde in diesem Buch auch zeigen, wie mithilfe der LAB-Profile aufgebracht Kunden wieder beruhigt und die Weichen für die Zukunft neu gestellt werden können.

Zuerst widmen wir uns der **Kundenphilosophie** und schauen uns an, **welchen Einfluss sie auf die Wahrnehmung des Kunden hat**. Als Zweites werden wir uns mit der Frage beschäftigen, was eigentlich ein „verärgerter Kunde“ ist, und **die den explosiven Gefühlsausbrüchen zugrunde liegenden Gefühle näher untersuchen, um zu verstehen, wie man mit ihnen umgehen kann**. Dann werden wir uns näher ansehen, **wie Unternehmen und Institutionen ihre Probleme mit Kunden selbst erzeugen**. Und danach werden wir auf den Kundenprozess für normal und auf den für problematisch verlaufende Geschäftsvorgänge eingehen. Die Kenntnis dieser Prozesse kann einem Unternehmen oder einem Mitarbeiter völlig neue Perspektiven für den Umgang mit Kunden eröffnen.

Eine Mitarbeiterin einer Versicherungsgesellschaft schilderte mir einmal, wie sie von einem Kunden, der sich falsch beraten fühlte, angeschrien worden war. Sie stand förmlich mit dem Rücken zur Wand und hatte bereits ganz unterschiedliche Strategien ausprobiert, um den Kunden zu beruhigen. Nun entschloss sie sich, den Prozess für aufgebracht Kunden anzuwenden. Darüber erzählte Sie Folgendes:

*Mit etwas lauterer Stimme sagte ich: „So, dies ist also die falsche Police für Sie!? Und man hat Ihnen erzählt, dass es sich für Sie rentieren würde, und das war überhaupt nicht der Fall!? Ich selbst werde mich jetzt darum kümmern und herausfinden, was da passiert ist!“ Am anderen Ende der Leitung gab es zunächst ein betretenes Schweigen. Dann sagte der Kunde in deutlich ruhigerem Ton: „Ja, das muss sich wirklich mal jemand ansehen, und ich danke Ihnen für Ihr Verständnis.“*

Sie ging der Sache auf den Grund, fand eine bessere Alternative für den Kunden und kam damit wieder auf ihn zu. Doch dann erst kam die richtige Überraschung: Bei dem Herrn am Telefon handelte es sich nämlich um den Präsidenten einer Schwes-tergesellschaft innerhalb derselben Finanzgruppe. Er stellte sich vor, bedankte sich freundlich für die zuvorkommende Behandlung und schickte ein Empfehlungsschreiben an ihren Vorgesetzten.

Sie hatte nicht wissen können, wie wichtig ihr Kunde wirklich war. Sie war sich zunächst nicht sicher gewesen, ob sie tatsächlich die Strategie anwenden sollte, die ich vorgeschlagen hatte. Aber als die Standardlösungen sie in diesem Fall nicht weiterbrachten, hatte sie das Gefühl, keine Alternative zu haben. Und so war sie gleichermaßen positiv überrascht und hochzufrieden mit dem Ergebnis. Es hätte keinen besseren Kunden für sie geben können, um die Sache auszuprobieren!

In Kapitel 7 werden Sie mehr über den vierstufigen Prozess für aufgebrauchte Kunden erfahren, auf den die Mitarbeiterin hier zurückgegriffen hat, und Sie werden erfahren, wie dieser im direkten Kundenkontakt angewandt wird.

Zum Schluss werden wir uns noch damit beschäftigen, wie Massenkommunikation aussehen kann und was zu beachten ist, um Kunden positive Erlebnisse zu beschreiben. Wir werden auch der Frage nachgehen, wie auf allen Stufen einer Organisation, angefangen von der Einzelperson über ein Team bis hin zum gesamten Unternehmen, ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung eingeführt und gelebt werden kann. Dieses Thema wird in Teil V behandelt. Und wir werden uns mit speziellen Anwendungsfällen der LAB-Profile beschäftigen, insbesondere bei ...

- ...❖ der Lösung von Problemen zwischen Kunden und Anbietern,
- ...❖ der Personalauswahl und -einstellung,
- ...❖ Auswirkungen auf das System, z. B. wenn es darum geht, Anstöße für Veränderungsprozesse zu geben.

In Anhang A finden Sie die wesentlichen Konzepte auf den Punkt gebracht und einige Übungen für Führungskräfte und Teams mit Kundenkontakt. Die anderen Anhänge enthalten weiterführende Beispiele und Ressourcen, die Sie in mehrerlei Hinsicht darin unterstützen, die LAB-Profile erfolgreich anzuwenden.

Ich hoffe, dass Sie nützliche Anregungen finden, egal, ob Sie nun attraktive Prozesse für Ihre Kunden entwickeln wollen, ob Sie Führungsverantwortung für ein Team mit Kundenkontakt haben, oder ob Sie selbst jeden Tag mit Kunden zu tun haben. Bei manchen Punkten haben Sie vielleicht den Eindruck, dass das doch der gesunde Menschenverstand gebieten mag. Doch es geht gerade nicht um einen rationalen Zugang – denn wir entschlüsseln Motivationsauslöser, die sich dadurch auszeichnen, dass sie einem in der Regel eben nicht bewusst sind!

Der einzige Weg herauszufinden, ob irgendetwas von all dem funktioniert, besteht darin, dass Sie es einfach ausprobieren. Lassen Sie mich bitte wissen, was Sie darüber denken.

**Shelle Rose Charvet**  
**shelle@WordsThatChangeMinds.com**

# KAPITEL 1

## Welche Worte das Denken der Kunden verändern: die LAB-Profile

In Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, Verbraucher zufriedenzustellen, wird es für Dienstleister, aber auch für alle anderen Anbieter immer wichtiger, einen schnelleren und besseren Zugang zu ihren Kunden zu finden. Es wird also ein Modell benötigt, das uns verstehen hilft, was Kunden tatsächlich motiviert. Außerdem gilt es zu klären, warum sich die Motivation abhängig von Zeit und Ort ändern kann. Die LAB-Profile sind ein subtiles psycho-linguistisches Werkzeug, das mit der gebräuchlichen Alltagssprache arbeitet. Mit diesem Modell lassen sich Sprach- und Denkmuster erkennen und nutzen, egal ob wir es mit einer an viele Menschen gerichteten Werbebotschaft zu tun haben oder mit einem Gespräch zwischen zwei Einzelpersonen. **Durch vergleichsweise geringe Änderungen in der Art und Weise, wie man kommuniziert, kann man schwerwiegende Kommunikationsprobleme vermeiden und leicht Zugang zu scheinbar verschlossenen Menschen finden.**

### Falbeispiel: Automobilclub

Für einen meiner Kunden, den Kanadischen Automobilclub CAA, untersuchte ich gemeinsam mit der Marketingabteilung, was die Menschen zu einer Mitgliedschaft beim CAA motivierte und was man daraus für die Vermarktung und den Verkauf der Dienstleistungen folgern konnte. Der CAA hatte nämlich das Problem, dass Neumitglieder nur selten bereit waren, ihre Mitgliedschaft über ein Jahr hinaus zu verlängern. Die Marktforscher hatten herausgefunden, dass Neumitglieder, die innerhalb des ersten Jahres nicht wenigstens einen der zusätzlichen Vorteile des Clubs nutzten, höchstwahrscheinlich ihre Mitgliedschaft nicht verlängern würden.

Die Marktforscher waren zudem zu der Erkenntnis gelangt, dass der primäre Beweggrund für einen Beitritt vor allem der war, bei einer Autofahrt eventuell auftretende Probleme zu vermeiden; die anderen Vorteile waren zu Beginn einer Mitgliedschaft nicht ganz so ausschlaggebend. Deshalb empfahl es sich, im Marketing mit den Mitgliedern in einer, wie wir es nennen „Von-etwas-fort“-Sprache zu kommunizie-

ren, also in einer Sprache, die Probleme beschreibt, die durch eine Mitgliedschaft verhindert oder gelöst werden können, und nicht in einer „Auf-etwas-zu“-Sprache, mit der die Vorzüge einer Mitgliedschaft unterstrichen würden.

Die CAA-Vertriebsmitarbeiter erfuhren, wie sie den Mitgliedern auch die anderen Vorteile durch eine Von-etwas-fort-Sprache schmackhaft machen konnten. Anstatt die kostenfreien TripTiks nur als Routenplaner zu präsentieren, hieß es nun, dass dieses Produkt die Kunden „davor bewahrte, die Orientierung zu verlieren“. Man würde auch die Hotelbuchung übernehmen, sodass der Kunde sich „keine Sorgen mehr zu machen brauchte, nachts unterwegs noch irgendwo ein Zimmer zu finden“. Die Veränderung in der Kundenansprache bewirkte, dass mehr Angebote genutzt und mehr Mitgliedschaften verlängert wurden.

### **Ein anderes Beispiel:**

Eine meiner Freundinnen wollte ihren Bruder dazu bewegen, mit ihr in den Urlaub zu fahren. Als sie realisierte, dass ihr Bruder viel reaktiver war als sie, verwendete sie keine proaktive Sprache mehr mit Ausdrücken wie: „Lass uns losfahren! Lass uns einfach losfahren, na komm schon, lass es uns einfach tun!“ Solche Wendungen fordern eine Person auf, sofort in Aktion zu treten. Stattdessen fand sie Formulierungen, die passender waren, um ihren Bruder zu etwas zu bewegen, nämlich: „Ich bitte dich, einmal darüber nachzudenken, ob du Lust hättest, mit mir zusammen an diesem oder jenem Ort Urlaub zu machen, denn ich könnte mir vorstellen, dass das etwas wäre, das dir gefallen könnte. Wenn du darüber nachgedacht hast, sag mir Bescheid, zu welchem Entschluss du gekommen bist.“ Durch diese reaktive Sprache lud sie ihren Bruder ein, genau das zu tun, was er ohnehin gerne tat, nämlich über einen Vorschlag nachzudenken und ihn für sich abzuwägen. Dieses Mal musste er nicht lange überlegen und nahm ihr Angebot sogar sofort an.

Wenn Sie etwas über die LAB-Profile einer anderen Person wissen, hilft Ihnen dieses Wissen, Kommunikationsprobleme zu vermeiden und zu lösen.<sup>3</sup> Indem Sie aufmerksam zuhören, während jemand mit einem Verkäufer oder Servicemitarbeiter spricht, können Sie die Motivationsfaktoren dieser Person entschlüsseln. Diese Motivationsfaktoren sind allerdings kontextbezogen und ändern sich, wenn sich für den Kunden der Kontext ändert. Für eine Organisation bedeutet dies, dass ein solcher Musterwechsel voraussehbar sein muss, damit in der jeweiligen Situation angemessen darauf reagiert und den sich verändernden Bedürfnissen der Kunden Rechnung getragen werden kann. In den folgenden Abschnitten werde ich Ihnen zeigen, wie Sie genau das tun können.

---

3 Den vollständigen LAB-Profil-Fragebogen finden Sie im Anhang B.

## Der Unterschied zwischen dem „Normalfall“ und einem „Problemvorgang“

In diesem Buch beschreibe ich mögliche Strategien zum Umgang mit den sich ständig wandelnden Motivationsmustern von Kunden, denn genau damit plagen sich viele Unternehmen und Institutionen herum. Uns allen sollte bewusst sein, dass sich das Verhalten und die Motivation eines Kunden während eines „normal“ verlaufenden Geschäftsvorganges deutlich unterscheiden von seinem Verhalten und seiner Motivation während eines Geschäftsvorganges, in dem plötzlich ein Problem auftritt. Dennoch tun sich viele Organisationen schwer damit, eine solche Veränderung zu erkennen und damit richtig umzugehen. Normal ablaufende Geschäftsvorgänge nennen wir in der LAB-Profil-Sprache *prozedural*. Dabei konzentriert sich der Kunde auf eine Aufgabe oder eine Sache, die er zu erledigen hat oder zu erreichen wünscht (in der LAB-Profil-Sprache nennt man dieses Muster *objektbezogen*).

**Sobald ein Kunde jedoch mit einem Problem konfrontiert wird, ist er nicht mehr willens, dem vom Anbieter vorgesehenen normalen Ablauf zu folgen.** Um sein Problem zu lösen, ist er jetzt *auf der Suche nach einem Weg, der an diesem Standardprozess vorbeiführt*. Und wenn es der Problemlösung dient, ist er gern bereit, sich über bestehende Regeln hinwegzusetzen. Dies ist einer der Gründe, warum der Umgang mit aufgebracht Kunden sich so schwierig gestaltet: Sie wollen einfach nicht das tun, was man ihnen sagt. Wenn Sie mithilfe der LAB-Profile die hinter dieser Verhaltensänderung liegenden Motivationsmuster des Kunden verstehen, können Sie auf seine wahren Bedürfnisse eingehen.

Es gibt zwei Arten von LAB-Profil-Mustern:

1. **Motivationale Muster:** Diese beschreiben, wie Menschen motiviert werden und *warum* sie sich für etwas interessieren.
2. **Informationsverarbeitende Muster:** Diese beschreiben die innerlich ablaufenden mentalen Prozesse und die Art und Weise, wie jemand Überzeugungen entwickelt.

Und so funktioniert es: Sie erhalten Hinweise auf das, was eine Person oder eine Gruppe motiviert, indem Sie die von diesen Menschen benutzten Sprachstrukturen analysieren. Dazu stellen Sie einer repräsentativen Gruppe von Interessenten oder Stammkunden bestimmte Fragen. Aber auch wenn Sie das Verhalten von Menschen beobachten, können Sie herausfinden, welche Muster gerade eine wichtige Rolle spielen. Das alles ist einfacher, als es auf den ersten Blick zu sein scheint, und dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie vorgehen können. In diesem Kapitel werden die Muster einzeln vorgestellt und Sie erfahren, woran Sie sie erkennen können.