

SICHERER UMGANG MIT SCHWIERIGEN KUNDEN

Nörgler elegant ausbremsen



Die Arbeit mit direktem Kundenkontakt ist eine spannende Sache. Sie kann aber auch Nerven kosten. Nämlich dann, wenn man auf einen Miesmacher trifft. Dem möchte man liebend gern einmal die Meinung geigen. Aber genau das wäre grundverkehrt. Nur mit cleverem Vorgehen kann man solche Leute bedienen.

Kennen Sie den Spruch vom schlechten Wetter? Es gibt kein schlechtes Wetter, sondern nur die falsche Kleidung. Ebenso verhält es sich mit den schwierigen Kunden. Eigentlich gibt es sie gar nicht, sondern nur Menschen, die uns in bestimmten Situationen Schwierigkeiten bereiten.

mitteilen. Frei nach dem Motto: Schlechte Nachrichten verbreiten sich schnell. Also ist es am besten, wenn es schlechte Nachrichten gar nicht gibt. Die Frage muss also lauten, wie es überhaupt zu einer Kundenbeschwerde kommt. Wenn es dazu kommt, dass der Kunde was zu meckern hat, ist er ent-

Im harten Wettbewerb spielen Kunden ihre Trümpfe voll aus. Sie werden anspruchsvoller, so dass es für uns schwieriger wird, ihnen in der richtigen Art und Weise zu begegnen. Unsere eigene Einstellung entscheidet, ob ein Kunde als schwierig gilt oder nicht.

GRÜNDE UM SAUER ZU SEIN

Es passiert nämlich, dass unsere alltägliche Kommunikationsstrategie bei diesen Menschen nicht funktioniert. Die Beschäftigung mit diesem Thema ist sehr wichtig, da der Kunde sein Empfinden der Situation auch an Andere weitergibt. Wir bekommen aber als Feedback nur die Spitze des Eisberges mit. So wird ein zufriedener Kunde nur ein bis drei Personen seine Meinung kundtun, ein unzufriedener Kunde aber seinen Unmut zehn bis 16 Personen

täuscht. Seine Erwartungen wurden nicht erfüllt. Das kann eine Macke an der Badewanne sein oder eine unsachgemäße Ausführung, bei der sein Eigentum Schaden genommen hat. Auch wenn schlecht beraten wurde und die erhaltenen Informationen nicht zutreffen, reagieren Abnehmer sehr verärgert und gereizt. Manch einer steigert sich eventuell bis zum Zorn rein und schreit mit hochrotem Kopf: „Sie haben gesagt, dass...“ Nicht eingehaltene Termine oder Verspätungen sind aus Sicht des Kunden ebenfalls Gründe zum Ärger. Das gilt beispielsweise auch für den Ölbrenner, der immer wieder streikt und an dem der Fachmann trotz mehrfachem Einsatz den Fehler einfach nicht findet. Haarig ist es auch, wenn die Wohnung des Kunden verschmutzt wird. Das kann schneller passieren als man glaubt; etwa dann, wenn man etwas im Neubau erledigt hat und danach mit den Unfallverhütungsschuhen über den guten Berberteppich des Kunden wandelt.

BLEIB COOL, MANN!

Mal ehrlich: Wer sich für die beschriebenen Taten einen Rüffel vom Kunden abholen muss, dem geschieht das zu Recht – und zwar auch, wenn man eigentlich selber gar nichts dafür kann. Da wird der neue Waschtisch, auf den der Kunde seit Wochen wartet, endlich angeliefert... und hat Poren in der Glasur. Der Kunde ist sauer. Treffen tut es dabei den Monteur, der vor Ort ist. Und zwar ohne Rücksichten auf die Tatsache, dass er den Waschtisch ja gar nicht selber angefertigt hat. Denn der Kunde sieht nur, dass etwas nicht klappt und damit das, was die Firma machen sollte, nicht erreicht wird. Hierbei hilft es, Ruhe zu bewahren, sich zu entschuldigen und wie selbstverständlich die Fehler zu beseitigen. Man darf sich jetzt nicht von den Emotionen des Kunden anstecken lassen. Wird der

Kunde laut und man passt sich seinem Niveau an, hat man die Schlacht sofort verloren. Niemand hat bisher einen Streit mit einem Kunden gewonnen. Bei einem Konflikt sind neben sachlichen Argumenten auch Emotionen wie Wut und Aggression im Spiel. Hier muss der Monteur seine Gefühle im Griff haben. Denn wer hier ebenfalls emotional reagiert, die Kontrolle über sein eigenes Verhalten verliert und es dem Kunden mal so richtig ansagt, schadet sich selbst und seinem Unternehmen. Freundliche und kompetente Mitarbeiter hingegen schaffen eine hohe Kundenzufriedenheit und eine langfristige Kundenbindung. Das sichert schließlich auch den eigenen Arbeitsplatz. Außerdem fördert solches Verhalten ein entspanntes Betriebsklima. Wenn man sich im Unternehmen wohl fühlt, merkt das auch der Kunde. Wie viel kostet es eigentlich, einen Kunden gut zu behandeln? Ein Lächeln!

HAU DRAUF WIE EIN SAURIER?

Der Preis einer Rechnung bleibt beim Kunden nur kurzzeitig hängen. Das ehrlich gemeinte Lächeln vergisst er nicht so schnell. Überhaupt – mit guter Laune geht alles besser. Wer sich aber in die Enge getrieben fühlt, macht zu und wird sel-



[1] Ein zufriedener Kunde gibt seine positiven Erfahrungen in der Regel an drei Personen weiter ...

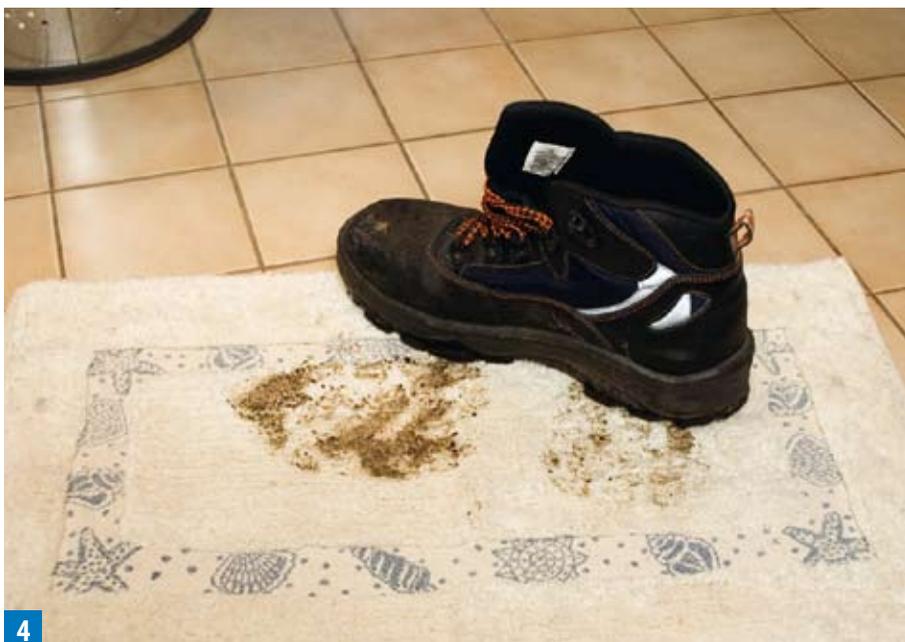
[2] ... ein unzufriedener Kunde macht ein Unternehmen bei bis zu 16 weiteren Personen schlecht



3

[3] Mit der Zange abgerutscht – Macke im Putz: Ein berechtigter Reklamationsgrund

[4] Und auch die dreckigen Baustellentreter, die den Fußboden im Kundenhaus verschmutzen, sind nicht Hausfraus Liebling



4

KUNDEN BERUHIGEN IST EINFACH

Wenn ein Kunde reklamiert, ist das tatsächlich gar kein Angriff – es ist mehr ein Hilferuf. Denn er möchte ja etwas bekommen, was ihm bis dato noch fehlt. Der Hund mag zwar laut bellen – aber er will gar nicht beißen. Fragt man Kunden, was sie im Reklamationsfall am meisten auf die Palme bringt, hört man drei Sachen:

- ▶ Niemand hört richtig zu!
- ▶ Niemand nimmt sich Zeit!
- ▶ Niemand ist verantwortlich!

Wer diese drei Aussagen aktiv widerlegt, nimmt den Stress aus dem Kundengespräch.

REGEL NUMMER EINS: AKTIV ZUHÖREN

Man signalisiert durch Kopfnicken und eine offenen Körperhaltung – also keine verschränkte Arme – dass man dem Kunden seine volle

ber aggressiv. Das liegt daran, dass in „gefährlichen“ Situationen unser Hirnstamm die Steuerung unseres Verhaltens übernimmt. Man nennt diesen Teil unseres Gehirns auch „Reptiliengehirn“, da es der älteste Teil ist und wir ihn sozusagen von den Dinosauriern geerbt haben. Ein Reptiliengehirn lernt nicht und verhält sich in bestimmten Situationen immer gleich. So schnappt ein Krokodil bei Hunger blitzschnell nach jeder Bewegung in seinem Aktionsradius; ist es satt, lässt es sich sogar auf der Nase rum tanzen. Für uns ist es auch gut, reagieren zu können ohne nachzudenken, wenn es z. B. beim Skaten zu einer brenzigen Situation kommt. Leider unterscheidet das Reptiliengehirn nicht zwischen diesen und eher harmlosen, wohl aber unangenehmen Situationen bei einem Kunden.

Aufmerksamkeit widmet und ihn versteht. Dies wird bekräftigt, indem man seine Aussagen wiederholt oder sogar fragt: „Habe ich Sie richtig verstanden, Sie wünschen ...“ Hilfreich sind hierbei auch Notizen. So können sich beide Seiten zu einem späteren Zeitpunkt auf solch ein Protokoll berufen. Auf jeden Fall sollte man zeigen, dass man für den Kunden und sein Verhalten Verständnis hat – und zwar auch dann, wenn der tatsächliche Inhalt der Beschwerde gegenstandslos ist. Dabei muss man diplomatisch formulieren. Reklamiert der Kunde zu unrecht, darf man sein (echtes oder gespieltes) Verständnis natürlich nicht dadurch zum Ausdruck bringen in dem man sagt: „Sie haben ja Recht!“ Denn das „Recht“ ist nicht mehr steigerungsfähig und lässt jedes nachgeschobene „aber ...“ verblassen. Diplomatischer ist:

„Ich verstehe, dass Sie verärgert sind.“ Schon Henry Ford sagte: „Ein Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen.“

REGEL NUMMER ZWEI: ZEIT NEHMEN

Sind die Emotionen schon hochgekocht, muss man „den Druck vom Kessel erst einmal ablassen, bevor man ihn öffnet“. Und Dampf ablassen will der Kunde von ganz alleine. Dabei darf man ihm nicht ins Wort fallen – egal was man in dieser Phase des Gespräches sagt – es ist sowieso falsch. Ein „aber nun regen Sie sich doch nicht auf...“ führt dazu, dass der Kunde erst recht unter der Zimmerdecke kreist: „Ich mich nicht aufregen? Ihr Saftladen hat doch...“ Also: Reden lassen, bis er sein Pulver verschossen hat. Dann folgen kurze und präzise Ausführungen vom Fachmann. Dabei muss man den Blickkontakt mit seinem Gegenüber halten. Wer mit dem Kugelschreiber spielt oder immer wieder auf die Uhr schaut, vermittelt den Eindruck, er nähme das Anliegen seines Klienten gar nicht ernst.

REGEL NUMMER DREI: VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Man muss dem Kunden zeigen, dass man sich persönlich um die Lösung seines Problems bemühen wird. Das bedeutet natürlich nicht, dass man ihm konkrete Zusagen machen soll. Das kann man ja vor Ort meistens auch gar nicht. Und falsche oder unerfüllbare Zusagen führen dazu, dass sich die Situation später noch mehr zuspitzt - wenn rauskommt, dass zwar viel versprochen, aber nichts davon gehalten wurde. Zur Entschärfung der Situation genügt es meistens, persönliche Aktion anzukündigen, z. B.: „Ich habe das Problem verstanden. Nun werde ich zur Firma fahren und mit dem Meister besprechen, wie wir vorgehen werden. Ich melde mich dann noch heute bei Ihnen.“ Dabei geht es nicht darum, wer für bestimmte Aufgaben zuständig ist, sondern wer diese am besten erledigen kann.

VIER KOLLEGEN, DIE ES IN JEDEM BETRIEB GIBT

Bei der Zuständigkeit im Betrieb gilt: Jeder Mitarbeiter ist für alles verantwortlich. Kennen Sie die Geschichte von den vier Mitarbeitern namens Jemand, Jeder, Irgendjemand und Niemand?

Es ging darum, sich dringend eines wichtigen Kunden und seines Problems anzunehmen und Jeder war sicher, dass sich Jemand darum kümmert. Irgendjemand hätte es tun können, aber Niemand tat es. Jemand wurde wütend, weil es Jedermann's Aufgabe war. Jeder dachte, Irgendjemand könnte es machen, aber Niemand, dass Jemand es nicht tun würde.

**Wer ist Monteur und wer Kunde?
Wenn man auf die emotionale
Ebene rutscht, denkt man mit
dem Reptiliengehirn**



Schließlich beschuldigte Jeder Jemand, weil Niemand tat, was Irgendjemand hätte tun können.

Das sind die vier Mitarbeiter, die auch gerne folgende Redewendung verwenden: Man müsste..., man sollte..., man könnte..., hätte man...! Wem kommen diese nicht bekannt vor? Die Worte „Ich“ und „Wir“ wirken im Gespräch aktiv. „Man“ und „Die“ sind dagegen Dritte, die zurzeit nicht am Gespräch teilnehmen und die der Kunde eventuell gar nicht kennt.

Den Großhandel, den PC oder das Faxgerät als Schuldigen auszumachen, befriedigt den Kunden nicht wirklich. Sieht er aber die echte Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen um sein Problem zu lösen, fühlt er sich verstanden und letztlich auch wieder gut betreut.



AUTOR

Unser Autor Fritz Paßmann ist hauptberuflicher Dozent an der Handwerkskammer Dortmund. Er blickt auf 27 Jahre Berufserfahrung zurück und übt seit 17 Jahren seine Lehrtätigkeit aus.



Nach der Neustrukturierung der Meisterprüfungsordnungen liegen seine Schwerpunkte neben dem fachtheoretischen Unterricht in den Handlungsfeldern Auftragsabwicklung und Betriebsführung. Im Bereich Marketing liegt ihm das Personalmanagement besonders am Herzen.