

Monica Schori

Trainingsbuch Kundenkontakt

Der Weg zum souveränen Umgang
mit allen Kunden

REDLINE | VERLAG

© 2019 des Titels »Trainingsbuch Kundenkontakt« von Monica Schori (ISBN 978-3-86881-791-1) by riva Verlag,
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.m-yg.de

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.