



Ganz einfach ... erfolgreich telefonieren
Inhalte, Leseproben



Ganz einfach ... erfolgreich telefonieren


Die aktuelle Veröffentlichung von Peter Gesser führt Sie systematisch durch alle Themen und Aspekte der professionellen Kommunikation am Telefon.


Egal, ob Sie als Mitarbeiter oder Führungskraft das Telefon als Serviceinstrument für Ihre Kunden oder Mitarbeiter nutzen (Inboundtelefonie) oder ob Sie mit dem Telefon eine systematische Akquise Ihres Kundenstammes betreiben (Outboundtelefonie). Für alle Bereiche erhalten Sie nachvollziehbare Strategien, nützliche Checklisten und Tipps, die zu einem professionellen Umgang mit dem Telefon qualifizieren.

- ▶ Erarbeiten Sie über Test- und Analysebögen Status und Qualität Ihrer Telefonkommunikation im In- und Outbound.
- ▶ Verschaffen Sie sich einen Überblick, mit welchen Qualitätsstandards Ihre persönliche Telefonkommunikation optimiert werden kann.
- ▶ Lesen Sie, wie Sie eingehende Telefonate kundenorientiert und Fall abschließend besser abwickeln können.
- ▶ Lernen Sie Ihr eigenes Konfliktverhalten in schwierigen Situationen am Telefon besser kennen.
- ▶ Entwickeln Sie Strategien, wie Sie mit unterschiedlichen Kundentypen in schwierigen Situationen besser klarkommen.
- ▶ Erfahren Sie, mit welchen kleinen Hilfen, Tipps und Kniffen Telefonprofis am Telefon Termine und Produkte verkaufen.
- ▶ Erarbeiten Sie individuelle und selbstständig formulierte Telefonleitfäden mit den Arbeitshilfen und Vordrucken und verbessern Sie Ihre Schlagfertigkeit in klassischen Einwandsituationen durch einfach umsetzbare Grundregeln und Reaktionsmuster.
- ▶ Entwickeln Sie mehr Sensibilität für das Erkennen und die Nutzung von Cross-Selling-Ansätzen in Telefonaten.



Der Autor: Peter Gesser

Der Autor des Buches ist seit 1989 mit dem Thema Telefonkommunikation und Telefonmarketing vertraut. Der Aufbau eines der ersten -Telefonmarketingteams in Westfalen-Lippe und die Ausbildung und Führung von Mitarbeitern als Callcenteragenten in einer Sparkasse sind Basis der praktischen Erfahrungen im Umgang mit diesem Thema. Als Unternehmensberater und Trainer hat er seit 1996 über 70 Institute bei dem Aufbau und der Weiterentwicklung hauseigener Callcenter unterstützt.

Seine Kunden schätzen dabei insbesondere den unkomplizierten und direkten Trainingsstil und den breiten Erfahrungshintergrund bei der praktischen Umsetzung der Konzepte. Der Ausbildungsgang „Vertriebsbegleiter/Trainer im -Callcenter“ wird von ihm in Kooperation mit der Sparkassenakademie Münster im Jahr 2016 bereits zum 19. Mal durchgeführt.



Ganz einfach ... erfolgreich telefonieren

Sichern Sie sich Exemplare für Ihr Team

Bestellen Sie jetzt Ihre Exemplare des Grundlagenwerkes für Sparkassen Callcenter

- ▶ für Ihre Agenten im Team als Nachschlagewerk,
- ▶ für neue Mitarbeiter zur Unterstützung der Einarbeitungsphase oder
- ▶ für Ihre Trainer und Führungskräfte als Orientierungshilfe im Umgang mit den Qualitätsstandards.

Sie sind an einem Vortrag oder an einem Seminar zu den Themen interessiert? Bitte sprechen Sie mich an.

Bitte per Fax oder einfach per E-Mail peter.gesser@gesser.biz senden.

FAX-Antwort

An
Marina Gesser Verlag
Lucas-Cranach-Str. 29
45768 Marl

FAX-Nummer:

02365 518105

Ich bestelle _____ Exemplare des Buches „Ganz einfach ... erfolgreich telefonieren“ zum Einzelpreis von 19,90 €.

Vorname

Name

Institut

Plz

Ort

Strasse

Rufnummer

E-Mail-Adresse

Leseproben

Auf den folgenden Seiten finden Sie Auszüge aus den einzelnen Kapiteln als Leseproben

Inhaltsverzeichnis

1	Telefonieren damals und heute	10
1.1	Das hätte Alexander Graham Bell nie gedacht: das Telefon und seine Erfolgsgeschichte	10
1.2	Was Kunden erwarten - Telefonieren heute	13
2	Besser telefonieren - warum?	13
2.1	Selbsttest Inbound (reaktives Telefonieren)	14
2.2	Selbsttest Outbound (aktives Telefonieren)	19
2.3	Was ist anders am Telefon? Begründungen für Belächeltes!	23
2.4	Was hat „Singen“ eigentlich mit Telefonieren zu tun?!	25
3	Kommunikation am Telefon - Standards für In- und Outbound	26
3.1	Verhaltensstandards	27
3.2	Formelle Standards	29
3.2.1	Meldung	29
3.2.2	Den Gesprächspartner beim Namen nennen	32
3.2.3	Fachbegriffe und Abkürzungen vermeiden	33
3.2.4	Einhaltung der Standards auch hausintern	33
3.3	Rhetorische Standards - sprachliches Verhalten	34
3.3.1	Positiv formulieren	35
3.3.2	Killerphrasen und Papierkorbwörter vermeiden	36
3.3.3	Positiv wirkende Reizwörter verwenden	37
3.3.4	Fragetechniken bewusst einsetzen	37
3.3.5	Aktiv zuhören	40
3.3.6	Fragen begründen	41
3.3.7	Gute Atmosphäre durch Worte persönlicher Anerkennung (WpA)	41
3.3.8	Ausdrucksvermögen entwickeln	42
3.3.9	Bildhafte Sprache unterstützt die Verständlichkeit	43
3.3.10	Fördert das Sprechen in Mundart den Zugang zum Kunden?	44
3.3.11	Umgang mit der Stimme	45
3.3.12	Das Ende gestalten	47
3.4	Entspannter telefonieren mit technischen Hilfen	48
4	Inbound: Gespräche professionell entgegen nehmen	50
4.1	Den Kunden Fall abschließend zufriedenstellen	51
4.1.1	Fragetechniken zur Bedarfsermittlung	52
4.1.2	Vereinbarungen treffen	53
4.1.3	Nachbereitung: Informationen dokumentieren	55
4.2	Den Kunden weiterleiten	56
4.2.1	Rückrufe vereinbaren	57
4.2.2	Weiterverbinden	59
4.2.3	Termine vereinbaren	60
4.3	Umgang mit Beschwerden und Reklamationen	62
4.3.1	Beschwerden - der schmale Grad zwischen Risiko und Chance	65
4.3.2	Meine Konfliktkompetenzen	67
4.3.3	Gedankliche Lösungsansätze für den Umgang mit mir selbst und mit Konflikten	69
4.3.4	Goldene Regeln für die Beschwerdebehandlung	71
4.3.5	Umgang mit exponierten Beschwerdetypen	81
4.3.6	Dem Kunden ein „Nein“ verkaufen	86
4.4	Datenschutz, Beraterhaftung & Co	87
4.4.1	Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)	88
4.4.2	Beraterhaftung	88
4.4.3	Monitoring in Callcentern zur Qualitätssicherung	89

5	Outbound: Termine und Produkte am Telefon verkaufen	91
5.1	Mit System und Struktur zum Erfolg - Organisation meiner Akquise	94
5.2	Vor dem Reden Hirn einschalten: Skripte als intelligente Unterstützung	97
5.3	Fragetechniken zur Bedarfsermittlung	99
5.4	Argumentationsregeln	100
5.4.1	Bedürfnisse erkennen	101
5.4.2	Bedürfnisse unterbewusst ansprechen: Nutzen Sie „Übersetzungsformeln“	103
5.5	Telefonterminakquise - Ablauf und Beispiele	105
5.6	Telefonverkauf	112
5.7	Schlagfertigkeit: Umgang mit klassischen Einwänden	113
5.8	Umgang mit dem Anrufbeantworter	118
6	Cross-Selling-Ansätze erkennen und nutzen	120
6.1	Bedeutung des Telefonkontakts für die Kundenbindung	122
6.2	Die Sensibilität für den Kundenbedarf erhöhen	123
6.3	Weitere Informationen erfragen - Ansätze konkretisieren	125
7	Nachwort - Blick in die Gegenwart -Entwicklungstrends	126
8	Anhang	129
8.1	Übungen	129
8.1.1	Atemübungen	129
8.1.2	Artikulations-, Sprech- und Sprachübungen	130
8.1.3	Entspannungsübungen und körperliches Wohlbefinden	134
8.2	Checklisten/Hilfen	137
8.2.1	Erreichbarkeit nach Zielgruppen	137
8.2.2	Vorlage zur Erarbeitung eines Telefonskriptes	138
8.2.3	Buchstabiertafel	139
8.3	Weiterführende Informationen	140
8.3.1	Literaturliste	140
8.3.2	Eine weitere Fundstelle: www.ganz-einfach.info	141
8.4	Stichwortverzeichnis	142

3.2 Formelle Standards

Formelle Standards sind die telefonische „Visitenkarte“ des Unternehmens. Sie sind objektiv nachvollziehbar und überprüfbar. Häufig sind es hier Kleinigkeiten, die darüber entscheiden, welchen Eindruck der Kunde von unserem Unternehmen und seinen handelnden Mitarbeitern erhält. Doch immer sind es die ersten Sekunden, die einen persönlichen positiven oder auch negativen Eindruck prägen. Dass sich dieser erste Eindruck gravierend auf den weiteren Verlauf des Gespräches auswirken kann, hat jeder von uns schon einmal sowohl mit positiven als auch negativen Ergebnissen erlebt.

*Es gibt keine zweite
Chance für den ersten
Eindruck!*

3.2.1 Meldung

Die Meldung ist die akustische Visitenkarte des Unternehmens und des Mitarbeiters. Sie prägt entscheidend den ersten Eindruck, den ein Kunde von Ihnen und Ihrem Unternehmen hat. Sie haben es in der Hand, ob er Sie als „gelangweilt und langweilig“ oder als „interessiert und interessant“ empfindet. Viele Unternehmen sind mittlerweile dazu übergegangen, die Meldeformel einheitlich festzulegen. Der Vorteil ist nachvollziehbar: Die einheitliche akustische Visitenkarte sorgt für ein positives Image, wirkt auf den Kunden bei längerer Gewöhnung vertraut und gibt ihm Sicherheit.

Auf der anderen Seite hat eine strikt standardisierte Meldung zahlreiche Nachteile:

- Bei Vieltelefonierern, wie z. B. Mitarbeitern im Callcenter, muss die Meldung zimal am Tag wiederholt werden. Zeitdruck und Hektik führen dann häufig zu einer zu schnellen und hektisch vorgetragenen Meldung.
- Eine standardisierte Meldung wird von vielen Mitarbeitern negativ empfunden, weil die Individualität darunter leidet. Die Folge: Sie stehen nicht hinter der Meldeformel, formulieren die Meldung ohne Engagement und spulen die Begrüßung emotionslos und routiniert herunter.

*Standards gehen auf
den „Keks“!*

Auch viele Kunden entwickeln mittlerweile Vorbehalte gegenüber einer standardisierten Meldung. Der Grund: Sehr häufig versucht das Unternehmen freundliche Meldeformeln mit möglichst vielen Informationen zu verknüpfen, was natürlich zu einer langen Meldung führt. Ein Beispiel: „Einen schönen guten Tag – das Anwaltsbüro und Notariat Heißenberg, Hugendubbel, Heuberg und Partner - Vorzimmer von Rechtsanwalt Dr. Heuberg – mein Name ist Sandra Wangschlängel-Vordermeissen – Was kann ich für Sie tun?“ Die Folge: Kunden fallen dem Mitarbeiter schon zu Beginn ins Wort, warten die Meldung erst gar nicht ab oder reagieren ganz einfach genervt („... schon wieder ein Callcenter!“).

Diese Überlegungen führen zwangsläufig zu einer Meldeformel, die die Interessen des Kunden, des Mitarbeiters und des Unternehmens miteinander verknüpfen:

- Nur so viele Informationen wie eben nötig: kurz und prägnant halten

- So freundlich und frisch wie möglich
- So individuell und persönlich wie erwartet

Meine Empfehlung: Beginnen Sie mit dem Gruß, (einen schönen guten Morgen, guten Abend, guten Tag, ein herzliches grüß Gott ...) und variieren Sie diesen so häufig wie möglich, um immer wieder lebendig zu klingen. Mit dem Gruß sollten Sie beginnen, da am Telefon häufig die ersten Worte nicht richtig verstanden werden. Unser Ohr muss sich erst auf die Hörsituation am Telefon einstellen. Sie erinnern sich darüber hinaus: Das Sprachsignal ist leiser und der eingeschränkte Frequenzumfang reduziert die Verständlichkeit. Dieses Einstellen auf die neue Hörsituation erfolgt wohl in Sekundenbruchteilen. Danach haben wir unsere inneren Lautstärkeregler hochgefahren und uns darauf eingestellt, doch die Verständlichkeit der ersten Worte leidet darunter. Allerdings hilft uns an dieser Stelle unsere Fähigkeit zu interpretieren. Ein Gruß wird, selbst wenn er nur bruchstückhaft verstanden wird, von uns immer noch als Gruß identifiziert.

*Wie ich starte, so liege
ich im Rennen!*

Ob dann als Nächstes die Nennung des Unternehmens oder des Namens erfolgt, sollte der Mitarbeiter entscheiden. Natürlich bleibt das, was als Letztes gesagt wird, in der Regel besser im Kopf des Kunden. Doch ist es wichtiger, dass die Bezeichnung des Unternehmens im Kopf des Kunden bleibt, oder wichtiger, dass der Kunde den Namen des Mitarbeiters behält und so ein persönlicher Kontakt entstehen kann?

Wichtig: Bleiben Sie bei der Meldung kurz und prägnant. Ein Kunde, der bei Ihnen anruft, hat eine Nummer gewählt. In der Regel kennt er das Unternehmen, bei dem er anruft. Er braucht also nur die Information „Habe ich tatsächlich die richtige Nummer gewählt?“. Mehr nicht. Alle weiteren Informationen, wie die Bezeichnung der Abteilung, der Name der Geschäftsstelle oder Filialniederlassung sind an dieser Stelle überflüssig und führen nur zu einer Informationsüberflutung. Auch bei Anrufen, die Sie selber aktiv initiieren, ist mehr in der Regel nicht erforderlich.

*Persönlich, freundlich,
kompetent, prägnant*

Der eigene Name wird mit Vor- und Zunamen genannt. Hierfür gibt es zwei Begründungen.

1. Ein Nachname wird besser verstanden und behalten, wenn er mit dem Vornamen zusammen genannt wird. Ein Vorname (soweit es sich um einen gebräuchlichen deutschen Vornamen handelt) wird von unserem Hirn sofort als Vorname identifiziert. Die Erwartung ist, dass folgend ein Nachname genannt wird. Als Ergebnis wird die Aufmerksamkeit für den Nachnamen erhöht und so der Name besser behalten.
2. Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass die Nennung des Vornamens Sympathie und Vertrauen vermittelt. Der andere öffnet sich mir gegenüber, wenn er seinen Vornamen (also etwas Privates) nennt.

*Sympathie vor
Perfektion*

Gerade das letzte Argument wird von vielen Mitarbeitern als eher negativ empfunden. „Möchte ich mich meinem Gesprächspartner gegenüber eigentlich so weit öffnen?“ „Ist das nicht viel zu persönlich, fast schon intim?“ Einige weibliche Mitarbeiter empfinden eine

Meldung mit Vornamen als zu persönlich und haben Vorbehalte. Auf der anderen Seite stellt sich natürlich die Frage, mit welcher Einstellung, welchem ersten Eindruck möchte ich meinem Kunden begegnen: Offen und persönlich oder distanziert und formell?

Je nach Länge der einzelnen Meldungsbestandteile „Name des Unternehmens“ und „Name des Mitarbeiters“ ist es möglich, sprachlich verbindende Elemente in die Meldung zu integrieren. Hierzu gehören Formulierungen, wie „... mein Name ist ...“, „... Sie sprechen mit ...“, oder „... ich bin ...“ sowie die Meldung abschließende Halbsätze wie „... was kann ich für Sie tun?“ bzw. „... wie kann ich Ihnen weiterhelfen?“.

Sie sehen: neben den unabdingbaren Standards

- Start mit der Grußformel
- Meldung mit Vor- und Zunamen und
- Nennung des Unternehmens ohne weitere Zusätze

gibt es viel Raum für Individualität und Abwechslung.

Hier ein paar Beispiele kundenorientierter Meldungen:

- „Einen schönen guten Tag, Sparkasse Gelsenkirchen, Peter Gesser.“
- „Guten Morgen, die Deka-Bank, mein Name ist Peter Gesser.“
- „Schönen guten Abend, Sie sprechen mit Peter Gesser von der Trainingsmanufaktur.“
- „Guten Tag, der Westdeutsche Rundfunk, ich bin Peter Gesser – was kann ich für Sie tun?“

*Verbindung von
Individualität und
standardisierter
Visitenkarte*

3.3.10 Fördert das Sprechen in Mundart den Zugang zum Kunden?

„Beim Dialekt fängt die gesprochene Sprache erst an.“

CHRISTIAN MORGENSTERN (1871-1914), Deutscher Lyriker

Eine Frage, die immer wieder gestellt wird. Der deutschsprachige Raum ist groß und vielfältig – gerade was die Zahl und Art der lokalen Dialekte angeht. Alleine für das Gebiet der Bundesrepublik werden über 50 Dialekte unterschieden. Hinzu kommen weitere mundartliche Färbungen. So wird im oberbayrischen Bergland oder auf der schwäbischen Alp in jedem Tal etwas „anders“ gesprochen.

*Der Spagat zwischen
„Moin, moin“ und
„Servus“.*

Bei der Beantwortung der Frage ist es notwendig, zu differenzieren. Ist das Unternehmen, für das ich telefoniere, bundesweit oder eher regional begrenzt tätig? Noch kritischer ist die Frage bei Callcenteranbietern zu beantworten, die eher „verdeckt“ für regional tätige Unternehmen telefonieren. Das heißt: Der Kunde wählt eine heimische Rufnummer und wird für den Kunden nicht erkennbar in ein zentrales Callcenter weitergeleitet. Wenn in dieser Situation ein Kunde aus Leer in Ostfriesland auf einen Mitarbeiter in Landshut mit einem erkennbaren niederbayrischen Dialekt trifft, sind Irritationen vorprogrammiert. Gerade für Mitarbeiter, die derartige Funktionen wahrnehmen, ist das reine Hochdeutsch ohne mundartliche Färbung Pflicht.

Für Mitarbeiter in regional tätigen Unternehmen mit Kunden aus eben derselben Region gilt: Eine mundartliche Färbung wird akzeptiert und ist sogar förderlich für das Gespräch (der Kunde fühlt sich auch sprachlich zu Hause). Dabei ist es auch möglich, von der mundartlichen Färbung z. B. ins holsteinische Platt oder ins Moselfränkische zu wechseln, wenn der Kunde aus eigenem Antrieb diese Sprachvariante nutzt. Doch tun Sie das bitte nur, wenn Sie selbst den Dialekt auch muttersprachlich beherrschen.

3.3.11 Umgang mit der Stimme

„Die Stimme eines Menschen ist sein zweites Gesicht.“

GÉRARD BAUER

Die Stimme beeinflusst zu einem großen Teil Atmosphäre und Zugang zum Kunden. Bei der Bewertung des Gesprächserfolgs spielt für die meisten Kunden die Fachkompetenz eine eher untergeordnete Rolle. Natürlich darf diese nicht vernachlässigt werden. Fundiertes Fachwissen ist die Basis, das Fundament für kompetente Gespräche. Bei einem solide gebauten Haus sieht man das Fundament nicht – dennoch trägt es das gesamte Bauwerk.

*Sympathie vor
Kompetenz*

Bei der Auswahl von Mitarbeitern für Callcenter spielt vor diesem Hintergrund natürlich die Telefonstimme eine große Rolle. Zu hohe männliche und weibliche Stimmen werden von Kunden häufig als hektisch oder kindlich, eine zu tiefe weibliche Stimme auch als zu „erotisch“ empfunden.

Eine angenehme Telefonstimme zeichnet sich aus durch

- eine eher dunklere Klangfärbung,

- einen großen Resonanzraum,
- eine angemessene Geschwindigkeit,
- eine an die Situation angepasste Lautstärke,
- eine klare und deutliche Artikulation und
- eine abwechslungsreiche und variable Modulation.

Klangfärbung

Auch wenn die Klangfarbe Ihrer Stimme nicht der Ihres Lieblingsradiosprechers oder der von Ihnen favorisierten Moderatorin Ihrer Lieblingsendung entspricht, können Sie durch kleine Veränderungen für sich das Optimale aus Ihrer Stimme herausholen. Dunkle Stimmen können mit einer akzentuierten Artikulation deutlich gewinnen. Zu langsames Sprechen wirkt häufig monoton und eher gelangweilt. Sprechen Sie daher mit einer dunklen Stimmfärbung etwas schneller. Hohe Stimmen (insbesondere weibliche Stimmen) sollten dagegen die Sprechgeschwindigkeit reduzieren und ausreichend lange Sprechpausen einsetzen.

Erweitern Sie Ihren Resonanzraum

Je mehr Resonanz eine Stimme hat, umso angenehmer und weicher wird der Klang. Als Resonanzkörper dienen uns der Brustkorb, der Hals, die Nase und ihre Nebenhöhlen. Je mehr es Ihnen gelingt, diese Resonanzräume zu erweitern, umso angenehmer und runder klingt Ihre Stimme. Im Anhang finden Sie eine Übung, mit der Sie Ihren Resonanzraum erweitern können.

Der Atem als Motor der Stimme

Eine gute Atmung ist verantwortlich für eine angenehme und verständliche Stimme. Greifen Sie nicht zum Hörer oder Headset, wenn Sie gerade zwei Stockwerke schnellen Schrittes hochgelaufen sind. Kontrollieren Sie zunächst Ihre Atmung. Die Atemübung im Anhang des Buches kann Ihnen helfen, Ihren Atem mit der „richtigen Drehzahl“ als Motor für Ihre Stimme einzusetzen.

*Auf ruhige Atmung
achten!*

Lautstärke angenehm „einpegeln“

Die Lautstärke soll dem Inhalt und dem Gesprächspartner angemessen sein. Achten Sie darauf, dass Sie nicht schreien und auch nicht flüstern. Gerade bei schlechten Verbindungen neigen wir dazu, unsere Lautstärke zu heben. Dadurch wird allerdings die Verständigung nicht besser. In der Regel leidet eher die Gesprächsatmosphäre darunter. Darüber hinaus werden sich die Kollegen in Ihrem Büro durch lautstark geführte Telefonate eher gestört fühlen.

Achten Sie auf den richtigen Abstand zum Hörer bzw. zum Mikrofon des Headsets. Circa 2 Zentimeter Abstand sind angemessen. Dabei sollte das Mikrofon nicht zu nahe an die Nase gehalten werden, damit Ausblasgeräusche vermieden werden. Bei guten Headsets kann man die Lautstärke des Mikrofons durch einen Regler individuell beeinflussen. Testen Sie den besten Abstand und die optimale Lautstärke mit einem Kollegen.

Saubere Artikulation sorgt für mehr Verständlichkeit

Voraussetzung für eine gute Verständlichkeit ist eine saubere Artikulation. Endsilben werden nicht verschluckt, sondern mitgesprochen. Doch auch hier ist auf eine natürliche Artikulation zu achten. Die Mund- und Gesichtsmuskulatur sind dabei für eine saubere Artikulation besonders wichtig. In Verbindung mit einem beim Sprechen sich ausreichend öffnenden Mund sorgt die Muskulatur für eine saubere Bildung der Vokale und Konsonanten.

*Zähne auseinander –
natürlich sprechen!*

Nehmen Sie doch einfach einmal mit einem Diktiergerät Ihre Sprache auf und kontrollieren Sie, ob Sie nuscheln oder undeutlich sprechen.

4.1 Den Kunden Fall abschließend zufriedenstellen

Zielsetzung der vielen service- und kundenorientierten Unternehmen ist es, den Kunden möglichst schnell und zielorientiert Fall abschließend zufriedenzustellen.

Die meisten Unternehmen haben erkannt,

- dass ein Kunde nicht mehrfach mit unterschiedlichen Ansprechpartnern verbunden werden möchte,
- dass ein Kunde sein Anliegen nicht mehreren Personen detailliert erläutern möchte und
- dass bereits der erste Ansprechpartner über die für die Lösung des Problems nötige Kompetenz verfügen sollte.

Mit Fall abschließend ist dabei in der Regel nicht die Erwartung verbunden, dass dieser Mitarbeiter auch der Fachspezialist für ausgefallene Problemstellungen sein sollte. Fall abschließend meint vielmehr:

- Das Anliegen des Kunden wurde abschließend geklärt.
- Die Frage des Kunden wurde vollständig beantwortet – der Fall ist erledigt.
- Die weitere Vorgehensweise zur Bearbeitung wurde mit dem Kunden einvernehmlich besprochen – der Kunde ist zunächst „entlastet“.

4.1.1 Fragetechniken zur Bedarfsermittlung

„Die Fragen sind es, aus denen das, was bleibt, entsteht.“

ERICH KÄSTNER (1899–1974)

Für eine Fall abschließende Bearbeitung ist es also notwendig, das Anliegen des Kunden möglichst vollständig zu erfassen. Führen Sie das Gespräch, indem Sie mit gezielten und offenen Fragen das Anliegen des Kunden klären. Hier kann uns das bereits vorgestellte Modell des Fragentrichters (Kapitel 3.3.4) als gedankliche Stütze dienen. Fragen Sie zu Beginn möglichst offen. Setzen Sie W-Fragen ein, die einen Kunden animieren, sein Anliegen möglichst umfassend darzustellen.

Kunden drücken sich nicht immer verständlich aus. Haken Sie daher mit weiteren, in die Tiefe gehenden Fragen nach. Versäumen Sie dabei nicht, um Erlaubnis für Ihre Fragen zu bitten. Die Notwendigkeit mancher Fragen, die zur Klärung des Vorgangs nötig sind, leuchtet einem Kunden nicht sofort ein. Insbesondere in emotionalen Situationen, z. B. bei Reklamationen und Einwänden, muss dem Kunden eine Erklärung gegeben werden, warum die Beantwortung der Frage zur Lösung seines Problems notwendig ist: „Bitte geben Sie mir Ihre Kundennummer. Dann kann ich mir Ihre Bestelldaten auf meinen Bildschirm holen und wir können Ihr Anliegen schnell klären!“

In besonders problematischen, emotionalen Situationen kann es hilfreich sein, den Kunden um Erlaubnis für die kommenden Fragen zu bitten. „Damit ich den Vorgang für Sie vollständig klären kann, ist es notwendig, dass ich Ihnen einige Fragen zum Sachverhalt stelle. Sind Sie damit einverstanden, Herr Gesser?“ Diese kundenorientierte und

*Fall abschließende
Bearbeitung: Der Weg
von der Telefonzentrale
zum Servicecenter*

*Mit intelligenten
Fragetechniken zu
einem Ergebnis
kommen*

sensible Haltung nimmt der Situation die negative emotionale Dynamik und führt in der Regel zu einer kooperativen Gesprächsführung.

Im weiteren Verlauf des Gespräches können Ihre Fragen stärker fokussierend gestellt werden. Entscheidungen, z. B. die Vereinbarung eines Gesprächstermins, führen Sie über eine Alternativfrage herbei. „Wann passt es Ihnen denn besser. Wollen wir uns in der nächsten Woche am Dienstagmorgen gegen 10 Uhr treffen oder ist Ihnen der Donnerstag um 17:00 Uhr lieber?“

Mit geschlossenen Fragen holen Sie sich das „Ja“ des Gesprächspartners ab. Sie haben einen Vorschlag gemacht, Ihr Gesprächspartner soll dem zustimmen:

- „Sind Sie mit meinem Vorschlag einverstanden?“
- „Darf ich Ihnen den Vertragsentwurf zusenden?“

Das „Ja“ des Kunden schließt das Gespräch ab: „Habe ich alle Ihre Fragen beantworten können?“

4.1.2 Vereinbarungen treffen

Nicht immer läuft es natürlich so problemlos ab, wie hier geschildert. Kunden stimmen nicht immer vorbehaltlos Vereinbarungen oder Vorschlägen zu. In einigen Fällen ist eine überzeugende Vorteilsargumentation, siehe auch Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, erforderlich.

Gezielt Vereinbarungen herbeiführen

Möglichkeitsform vermeiden

In vielen Situationen ist es auch schon ausreichend, möglichst klar und sicher zu formulieren. Vermeiden Sie in diesen Situationen die Möglichkeitsform. „Möglicherweise könnte Ihnen diese Lösung gefallen. Dürfte ich sie Ihnen kurz erläutern?“ Auf den ersten Blick hört sich diese Formulierung sehr kundenorientiert und höflich an. Vergleichen Sie das doch bitte mit folgender Aussage: „Ich schlage Ihnen eine Lösung vor, die Sie bestimmt freuen wird. Ich erläutere sie Ihnen kurz. Ist das in Ordnung für Sie?“ In vielen Situationen kann ein „hätte“, „könnte“, „wollte“, „eventuell“ und „vielleicht“ durch einen „Vorschlag“, den Sie dem Kunden machen, ersetzt werden.

Quittungsfragen dosiert einsetzen

In solchen Situationen kann auch die sogenannte „Wackel-Dackel-Frage“ eingesetzt werden. Ihrem Charakter nach handelt es sich hierbei um eine Suggestivfrage. Beispiele:

- „... und eine derartige Lösung ist doch mit Sicherheit auch in Ihrem Sinne! Oder?“
- „Mit Sicherheit wollen Sie doch diesen Vorteil für sich nutzen, nicht wahr?“
- „... und den attraktiven Zinssatz möchten Sie sich doch sicherlich langfristig sichern, richtig?“
- „Dann lege ich schon einmal die erforderlichen Unterlagen für Sie bereit, Herr Gesser! Ja?“
- „Dann bereite ich schon einmal alles entsprechend vor! Einverstanden?“

Diese Quittungs- oder auch Wackeldackel-Fragen funktionieren, dosiert eingesetzt, in vielen Situationen. Ich versuche, mir die weitere Vorgehensweise durch den Kunden quittieren zu lassen. Er soll mir das Okay geben, er soll signalisieren, dass es wie vorgeschlagen weitergeht. Sie machen eine Aussage und fragen dann nach einer Bestätigung des Kunden, indem Sie ein kurzes Fragewort an das Ende Ihres Satzes stellen. Der Effekt ist wie bei einem Wackeldackel, den man früher auf der Hutablage seines Autos spazieren fuhr: Stößt man ihm von hinten an den Kopf, so beginnt er zu nicken.

Zusammenfassen

Gerade längere Telefonate mit vielen Details, Ergebnissen und noch offenen Fragen müssen gezielt zum Abschluss gebracht werden. Hier ist es notwendig, dass Sie als Profi die Steuerung übernehmen und gezielt, aber trotzdem freundlich und kundenorientiert, das Ende herbeiführen. Neben einem positiven Einstieg, der die weitere Gesprächsatmosphäre bestimmt, ist auch ein kundenorientierter Abschluss, der dem Kunden positiv in Erinnerung bleibt, wichtig.

Sie können das Ende des Gesprächs über eine Zusammenfassung steuernd beenden. Einleitende Formulierungen hierzu sind:

- „... zu Ihrer Sicherheit wiederhole ich noch einmal ...“
- „... ich fasse das Ganze einmal kurz zusammen ...“
- „... ich wiederhole noch einmal, was wir beide gerade vereinbart haben ...“

*Mit einer
Zusammenfassung das
Gespräch beenden*

4.2 Den Kunden weiterleiten

Natürlich ist die Fall abschließende Bearbeitung des Kundenanliegens die erste Option im telefonischen Kundenkontakt. Dennoch kann in vielen Fällen nicht immer eine sofortige Klärung des Kundenwunsches am Telefon erreicht werden. Je nach Sachverhalt ist es daher sinnvoll, eine der folgenden Maßnahmen zu ergreifen:

- Einen eigenen Rückruf oder den eines Kollegen mit dem Kunden zu vereinbaren
- Den Kunden zu einem anderen Ansprechpartner durchstellen
- Direkt einen Termin für ein Beratungsgespräch zwischen dem Kunden und einem Kollegen vereinbaren

Dabei ist es wichtig, dem Kunden nicht den Eindruck zu vermitteln, sein unmittelbarer Gesprächspartner wäre inkompetent. Vermeiden Sie daher Formulierungen wie:

- „Ich kann Ihnen da nicht weiterhelfen!“
- „Ich habe dazu leider nicht die Kompetenzen!“
- „Ich weiß das leider nicht!“
- „Ich bin da nicht der richtige Ansprechpartner!“

Bleiben Sie vielmehr positiv im Sinne von „... das Glas ist nicht halb leer, sondern halb voll!“ und leiten Sie die Weiterleitung über positiv wirkende Formulierungen ein:

- „Herr Gesser ist für diese Fragen der Fachspezialist. Er kann Ihnen hierzu noch detaillierter Auskunft geben!“
- „Mein Kollege, Herr Gesser, hat zu dieser Frage alle Informationen vorliegen. Er wird Sie zu diesem Thema zurückrufen!“
- „Das ist eine sehr spezielle Frage, die Ihnen unser Spezialist, Herr Gesser, kompetent beantworten kann. Er kann auch alle weiteren Details direkt mit Ihnen abklären ...“

4.2.1 Rückrufe vereinbaren

Die ideale Lösung ist natürlich die Vereinbarung eines Rückrufes für den Mitarbeiter, der das Anliegen des Kunden Fall abschließend bearbeiten kann. Sie vermeiden dadurch einen weiteren Zeitaufwand, da Sie eine Vermittlung des Gespräches vermeiden. Gerade Fachspezialisten und Kundenberater haben einen engen, mit Kundenterminen gespickten Terminkalender, sodass die Chance einer direkten Vermittlung ohnehin eher gering ist. Die Folge: Sie müssen das Gespräch wieder zurücknehmen und dann doch einen Rückrufterminvereinbaren.

Darüber hinaus ist es für die meisten Kollegen eher vorteilhafter und angenehmer, den Rückruf zu einer Zeit zu initiieren, der gut in die eigene Zeitplanung passt. Hinzu kommt, dass sich der zurückrufende Mitarbeiter besser auf den Kunden und sein Anliegen vorbereiten kann. Der Rückruf wird also effizienter und effektiver.

Wenn Sie einen Rückruf vereinbaren, erfragen Sie die Informationen, die die Telefonnotiz (Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) vorsieht. Besondere Bedeutung hat dabei die Erfragung der Rückrufzeit: „Unter welcher Rufnummer und innerhalb

*Der zweitbeste Weg:
Den Kunden kompetent
weiterleiten*

*Vorfahrtsregel:
Vereinbarung eines
Rückrufs vor direkter
Vermittlung*

*Fragen Sie den Kunden,
wann er erreichbar ist!*

welcher Zeiten sind Sie heute oder morgen am besten erreichbar?“ Viele Kunden haben verständlicherweise den Wunsch und auch die Erwartung, dass ein Rückruf möglichst zeitnah, also innerhalb der nächsten Minuten erfolgt. Dies ist den meisten Mitarbeitern und insbesondere den Kollegen, die im Kundenkontakt stehen, häufig nicht möglich, da die Termindichte zu hoch ist. So haben viele Kundenberater in Banken und Sparkassen am Nachmittag häufig drei oder mehr Kundentermine in direkter Folge, die einen unmittelbaren Rückruf nicht zulassen. Alleine die Frage nach seiner Erreichbarkeit signalisiert dem Kunden unterbewusst, dass ein Rückruf innerhalb von Minuten wahrscheinlich nicht möglich sein wird. Folglich entsteht keine Erwartungshaltung, die enttäuscht werden können.

Erwartungshaltung des Kunden berücksichtigen

Wenn Sie den Zugriff haben, dann sollten Sie vor der Rückrufvereinbarung den elektronischen Terminkalender des Beraters oder Spezialisten aufrufen, um einschätzen zu können, ob der Rückrufwunsch des Kunden realisierbar ist. Viele Berater und Fachspezialisten haben Ihren elektronischen Terminkalender bereits für diese Situation aufbereitet und Zeitfenster für telefonische Rückrufe im Kalender blockiert, damit die Mitarbeiter im Callcenter dem Kunden eine verlässliche Auskunft geben können.

In allen anderen Fällen sind Sie dem Kunden gegenüber eher vorsichtig bei der Nennung einer konkreten Uhrzeit für den Rückruf. Vermeiden Sie dabei Informationen wie:

- „Herr Gesser ist bis voraussichtlich 15:15 Uhr im Beratungsgespräch und wird Sie danach zurückrufen“ oder
- „Herr Gesser ist ab ca. 16:15 Uhr wieder im Hause und danach verfügbar.“

Die genaue Nennung einer Uhrzeit führt dazu, dass bei dem Kunden die Erwartungshaltung geweckt wird, dass der Rückruf dann auch genau zu dieser Uhrzeit erfolgt. Ihre einschränkende Formulierung mit „voraussichtlich“ und „ca.“ wird vom Kunden ignoriert. Alleine die Nennung der Uhrzeit signalisiert eine Genauigkeit, die in den meisten Fällen einfach nicht eingehalten werden kann. So wird nicht berücksichtigt, dass das Kundengespräch unvorhergesehen etwas länger dauern kann oder der Mitarbeiter auf der Rückfahrt zum Unternehmen vielleicht in einem Verkehrsstau Zeit verloren hat. Nicht alle Alltagseventualitäten sind vorhersehbar.

Darüber hinaus bleiben Sie natürlich diskret und vermeiden es, dem Kunden Informationen aus dem Kalender, die einen eher persönlichen Charakter haben, wie z. B. Arztbesuche, Freizeitausgleich und Gleitzeiten oder private Termine zu benennen. Bleiben Sie neutral und verwenden Sie Begriffe wie „Kundengespräch“, „Beratungsgespräch“, „Besprechung“ oder „außer Haus“.

Weitere Informationen erfragen

Erleichtern Sie dem Kollegen den qualifizierten und Fall abschließenden Rückruf, indem Sie weitere Informationen zum Anliegen des Kunden gezielt erfragen. Kunden, die bei Ihnen anrufen

*Mehr Informationen für
Fall abschließende
Rückrufe*

und eigentlich direkt mit dem Berater verbunden werden wollten, sind allerdings häufig nicht bereit, Ihnen den Anrufgrund zu nennen. So reagieren diese Anrufer auf die Frage „... um was geht es denn genau?“ häufig mit Abwehr und Ablehnung. Es kommt zu Einwänden wie: „Herr Gesser weiß schon Bescheid!“ oder „Das möchte ich direkt mit Herrn Gesser besprechen!“ Diese Abwehrhaltung können Sie überwinden, indem Sie

- Ihren Wunsch als Bitte formulieren,
- die Bitte dem Kunden gegenüber begründen und
- die emotionale Hürde, Ihnen weitere Informationen zu geben, möglichst niedrig halten.

In der Praxis haben sich Formulierungen bewährt:

- „Bitte geben Sie mir ein Stichwort, dann weiß Herr Gesser sofort, worum es geht!“
- „Sind Sie so nett und nennen mir bitte noch ein Stichwort, dann kann das direkt an Herrn Gesser weitergegeben werden!“

Die Formulierung „Stichwort“ signalisiert: „Das ist mit einem Wort getan“ oder „Der Aufwand für dich als Kunde ist nur gering“. Die „Bitte“ verpackt das Ganze mit einer hübschen kundenorientierten Schleife. Die Begründung signalisiert dem Kunden „ich bin nicht neugierig, sondern es hat auch einen Sinn, dass ich dich das frage.“ Natürlich belassen es die meisten Kunden nicht bei dem Stichwort. Ist diese erste Hürde erst einmal überwunden, geben sie meist bereitwillig und ausführlich Informationen zu ihrem Anliegen. Fazit: Ziel erreicht.

4.3 Umgang mit Beschwerden und Reklamationen

Der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen ist eines der schwierigsten Themen für Mitarbeiter im Service. Warum das so ist, erschließt sich, wenn wir uns die mögliche emotionale Situation der beiden beteiligten Parteien (Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegennimmt und Kunde, der die Beschwerde äußert) einmal näher ansehen.

*Beschwerden: Kunde
und Mitarbeiter sitzen
in einem Boot*

Situation des Mitarbeiters	Situation des Kunden
Fühlt sich hilflos	Fühlt sich hilflos
Angst vor Täuschung durch den Kunden	Angst vor Ablehnung durch den Berater
Muss Interessen des Unternehmens vertreten	Will Anerkennung und Zustimmung
Frustriert	Enttäuscht
Ärger	Wut
Fühlt sich nicht zuständig	Will ernst genommen werden
Fühlt sich unter Druck gesetzt	Hat Druck
Hat keine Entscheidungskompetenz	Will eine Entscheidung
Ist überrascht	Ist ratlos
Fühlt sich überfordert	Fühlt sich machtlos
Empfindet Stress	Empfindet Stress

Diese kleine Gegenüberstellung macht deutlich, warum Beschwerden sowohl beim Kunden als auch beim Servicemitarbeiter unbeliebt sind. Schon diese Erkenntnis, dass der sich beschwerende Kunde in einer ähnlichen Situation ist wie Sie, macht es Ihnen leichter, mit der Situation umzugehen.

Servicequalität hat natürlich viel mit der eigenen Einstellung und Motivation zu tun. Stellen Sie sich einmal vor, Sie haben eine Beschwerde und an der Schranktür hinter ihrem Ansprechpartner klebt einer der folgenden Sprüche:

- Der Kunde ist König, aber die Monarchie wurde bekanntlich abgeschafft!
- Alle Kunden sind gleich – mir jedenfalls!
- Bei uns wird Kundenfreundlichkeit groß geschrieben. Wir schätzen es nämlich, wenn unsere Kunden freundlich sind!
- Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt – und damit allen im Weg!

Sagt Ihnen das nicht schon alles? Sie meinen, das ist leicht übertrieben? Achten Sie doch selbst einmal auf Türen, Schränke oder schwarze

*Was innen nicht strahlt,
kann außen nicht
funkeln!*

Bretter in den internen Bereichen von Unternehmen. Sie werden sich wundern.

Eine abwehrende, auf Verteidigung ausgerichtete Einstellung mindert automatisch Ihre Chancen, eine für beide Seiten tragbare Lösung zu erreichen. Als Positivbeispiel gebe ich eine Situation wieder, die mir einer meiner Kollegen vor einiger Zeit schilderte:

Ich kann es einfach nicht verstehen, nein, ich gehe sogar noch einen Schritt weiter: Ich kann es nicht leiden: diese Frage nach dem Bon. Kaum habe ich gesagt, dass ich ein Hemd umtauschen möchte, werde ich als Erstes gefragt, ob ich den Kassenbon dabei habe. Warum nur?? Das Hemd ist noch original verpackt, die Marke wird in diesem Geschäft geführt. Ein guter Verkäufer könnte sofort sehen, dass wahrscheinlich alles in Ordnung ist. Nicht, dass wir uns falsch verstehen, ich finde es ist okay, mich nach dem Bon zu fragen. Aber bitte, nicht am Anfang des Gespräches.

Doch hier ein Positivbeispiel, das ich selbst erlebt habe: Ich reklamierte ein Hemd, das an der Manschette eingerissen war. Direkt an der Naht. Der Verkäufer sah sich das Hemd an, stellte fest, dass es noch recht neu war und die Marke in seinem Geschäft geführt wird. Er fragte mich nicht nach dem Bon. Er entschuldigte sich bei mir für die Unannehmlichkeiten, die mir der Umtausch verursacht, und sagte nach nur Sekunden dauernder Prüfung, dass das Hemd mangelhaft verarbeitet wäre. Er fragte mich, ob er mir ein neues Hemd mitgeben dürfe. Ich war erfreut. Kein Ärger, flotte Bedienung – klasse. Dann fragte ich ihn, ob er nicht den Bon brauchen würde? Er sagte nur: wozu? Ich sehe, dass das Hemd neu ist, wir führen diese Marke und ich meine mich zu erinnern, Ihnen dieses Hemd sogar verkauft zu haben.

Service ohne „Wenn und Aber“

Ich glaube heute noch, dass er sich nicht an mich erinnerte. Aber ich war mir auch nicht sicher, ob er es nicht doch war, der mir das Hemd verkauft hat. Zumindest fand ich diese Aussage außergewöhnlich positiv. Na ja, die Folge ist, dass ich diese Geschichte schon oft erzählt habe und natürlich meine Hemden immer noch dort kaufe (übrigens auch meine Jeans, Krawatten etc.).

Und dann gibt es im Verkauf noch den Preis als Entscheidungskriterium. Glauben Sie mir, in diesem Geschäft spielt er für mich keine so große Rolle wie in anderen.

Der Verkäufer in dem Beispiel hatte eins verstanden. Das Recht ist bei Beschwerden immer aufseiten des Kunden. Aber – und das ist extrem wichtig – der Kunde hat nicht automatisch immer recht mit seiner Beschwerde, vielmehr hat er immer das Recht auf seine Beschwerde. Und die gilt es, professionell zu behandeln.“

Mit diesem Beispiel möchte ich nicht dem alten, aus meiner Sicht häufig falsch verstandenen, Dogma „der Kunde ist König“ folgen. Nein! Wenn es einen König gibt, gibt es auch Untertanen. Und wer ist schon gerne einem anderen untertan. Sehr viel zielführender ist eine partnerschaftliche Einstellung, die auf Achtung der Bedürfnisse des jeweils anderen ausgerichtet ist.

Auch hierzu noch ein Beispiel:

Ein Kunde kommt in eine Sparkassenfiliale und fragt etwas erregt, ob es denn wohl sein könne, dass ihn die Sparkasse am Vortag abends um 19:25 Uhr angerufen habe. Noch dazu eine ihm nicht bekannte Angestellte, wo er doch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Filiale kenne. In der Regel erlebe ich diese Reaktion: „Oh, das tut mir leid, wenn wir Sie gestört haben sollten. Wir versuchen nur, unsere Kunden über gewisse Neuigkeiten zu informieren.“ Diese Aussage kombiniert mit einem leicht unterwürfigen Blick und hängenden Schultern ist natürlich eine glänzende Einladung für eine Beschwerde. Das Gefühl des Kunden „einfach nur Fragen zu wollen“, wird in ein Gefühl „des-sich-berechtigt-gestört-Fühlens“ gewandelt.

Partnerschaftlich und selbstbewusst agieren

Hier die zweite Variante: „Ja, es ist richtig, dass wir Sie angerufen haben. Wir rufen ausgesuchte Kunden unseres Hauses an, um sie über wichtige Veränderungen oder interessante Angebote zu informieren. Wir wählen den Zeitraum zwischen 17:00 und 19:30 Uhr, weil dann die meisten Kunden erreichbar sind. Wir haben dafür extra ein zentrales Telefonteam gebildet. Das erklärt auch, warum Sie die Kollegin nicht kannten. Worum ging es denn in diesem Telefonat?“ Wenn Sie jetzt auch noch sprachlich und körpersprachlich „überzeugt“ wirken, wird der Kunde nur noch in den seltensten Fällen an eine Beschwerde denken.

4.3.3 Gedankliche Lösungsansätze für den Umgang mit mir selbst und mit Konflikten

Aus dem Test kann ich natürlich erste Lösungsansätze für den Umgang mit Konflikten und Beschwerdesituationen ableiten.

Als Tatsache anerkennen:

- Konflikte sind unvermeidbar und
- haben oft positive Funktionen

Einsicht haben:

- Konflikte sind leichter lösbar, wenn einer bereit ist, sich zu bewegen.
- Widerstände werden geringer bei Verständnis und signalisierter Veränderungsbereitschaft der eigenen Person.
- Viele Konflikte entstehen nicht durch unüberbrückbare Interessenunterschiede, sondern durch gelerntes Denken.

Gelerntes Denken kritisch reflektieren:

Es gibt nur

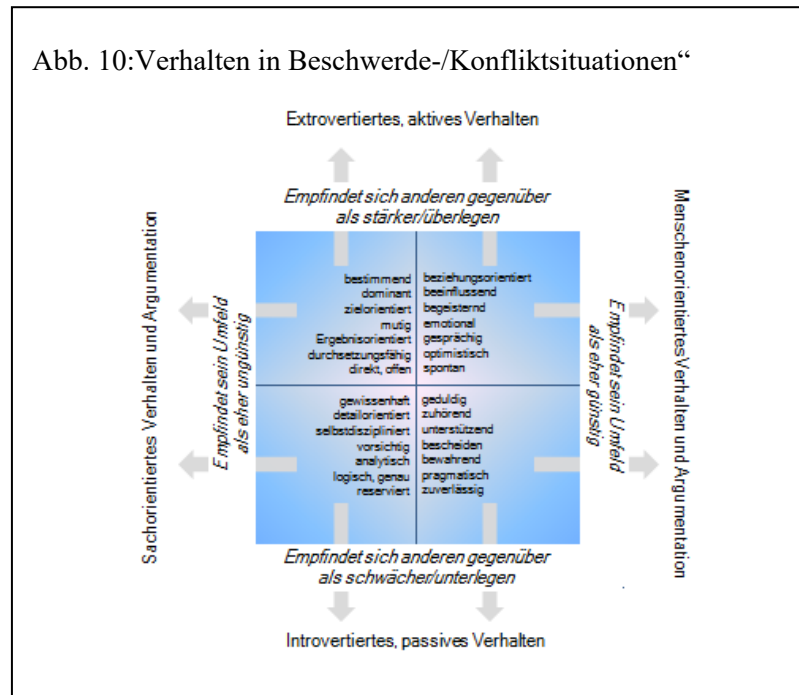
- eine Wahrheit
- einen Schuldigen
- einen Sieger

„Wer seine Gedanken nicht aufs Eis zu legen versteht, soll sich nicht in die Hitze des Streits begeben.“

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844–1900), Deutscher Philosoph

Wenn zwei das Gleiche tun, ist es noch lange nicht dasselbe.

Die Art und Weise, wie ich mit Konflikten umgehe, ist natürlich von meinem ureigenen, persönlichen Verhalten abhängig. Davon, wie ich mich im Kontakt mit anderen wahrnehme und mit welcher Haltung ich „in der Welt“ stehe.



Das Schema stellt die Komplexität menschlichen Verhaltens natürlich stark vereinfachend dar, gibt uns aber eine Orientierung, in welche Richtung das eigene Verhalten in Konfliktsituationen angepasst werden sollte.

Ein Beispiel: Nehmen wir einmal an, ich empfinde eine Beschwerdesituation als eher günstig, als eine mich fordernde Situation (Beschwerden sind Chancen). Ich gehe auch davon aus, dass der Kunde mir persönlich nichts Böses will, sondern dass er nur sein Problem gelöst haben möchte. Gleichzeitig bin ich jemand, der sich selbst als kompetent und stark genug empfindet, solche Situationen problemlos zu managen. Wenn ich mit einer derartigen Einstellung an die Beschwerdesituation herangehe, dann werden die meisten Kunden mein Verhalten als extrovertiert und aktiv empfinden. Meine Argumentation und Lösungsvorschläge werden eher menschenorientiert und weniger sachlich begründet sein. Ich werde über persönliche Zusicherungen und menschliche Kompetenz versuchen, das Problem zu lösen. So weit, so gut. Eine natürliche Begrenzung werde ich allerdings haben, weil ich versuchen werde, meinen Kunden zu überreden und zu vertrösten. Außerdem gehe ich nicht intensiv ins Detail und lege nur wenig Genauigkeit an den Tag. Aufgrund meiner eigenen Impulsivität nehme ich die eine oder andere kritische Reaktion meines Kunden nicht wahr.

Tipp: Versuchen Sie Ihr Konflikt-/Beschwerdeverhalten in das Schaubild einzuordnen. Ziehen Sie hierzu auch Ihre Antworten aus der Tabelle „Konfliktkompetenzen“ zurate. Analysieren Sie Ihr eigenes

Verhalten vor dem Hintergrund der folgenden zwei Fragestellungen und machen Sie sich Notizen in dieses Arbeitsbuch:

Welche meiner Verhaltensmerkmale sind in Beschwerdesituationen für die meisten Kunden angenehm und hilfreich?

Blick in den Spiegel

Welche meiner Verhaltensmerkmale können bei Kunden in Beschwerdesituationen eher störend wirken und eine Lösung behindern?

4.3.5 Umgang mit exponierten Beschwerdetypen

Die dargestellten Regeln können natürlich nicht auf jede Situation und auf jeden Kunden in gleicher Intensität angewendet werden. Beim Umgang mit sich beschwerenden Kunden sind das Bauchgefühl und die sensible Einschätzung des Kundentyps gefragt. Denn genauso individuell, wie ich die Situation empfinde und darauf reagiere, genauso differenziert reagieren auch Kunden in derartigen Reaktionen (Kapitel 0.3 „Gedankliche Lösungsansätze für den Umgang mit mir selbst und mit Konflikten“).

Jeder Kunde ist anders


„Unterschiedliche Wesen gleich zu behandeln, ist nicht Gerechtigkeit sondern Gleichmacherei.“

KENNETH BLANCHARD (*1939), Amerikanischer Autor

Natürlich ist es in einem Telefonat schwieriger, einen Verhaltenstyp klar zu erkennen. Im persönlichen Gespräch hilft mir die Beobachtung von Mimik, Gestik, Körperhaltung und –bewegung, eine Einschätzung vorzunehmen. Am Telefon bin ich allein auf Sprache, Modulation und Formulierungen angewiesen.

Die Tabelle enthält für Sie Hinweise, an welchen Merkmalen und Beobachtungen Sie einen bestimmten Typen erkennen und wie Sie am besten auf ihn reagieren.

		WAHRNEHMUNG DES UMFELDS	
		ANSTRENGEND/ STRESSIG	ANGENEHM/ NICHT STRESSIG
REAKTION AUF DAS UMFELD	BESTIMMT	<p>Dominanz (direktiv)</p> 	<p>Initiative (interaktiv)</p> 
	ZURÜCKHALTEND	<p>Gewissenhaftigkeit (korrigierend)</p> 	<p>Stetigkeit (unterstützend)</p> 

<p>Typ</p> 	<p>Dominant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empfindet sich anderen gegenüber als stärker und überlegen • Extrovertiertes Verhalten • Empfindet die Situation als eher stressig und anstrengend • Sachorientiertes Verhalten und sachorientierte Argumentation
<p>Merkmale am Telefon</p>	<p>Energisch, kraftvoll, laut, bestimmend, selbstüberzeugt, dirigierend, ungeduldig, kurz angebunden, kommt schnell zum Punkt, führt und bestimmt das Gespräch, scheint ruhelos, unterbricht, gibt wenig Details preis, will seinen Nutzen wissen, distanziert, sachlich</p>
<p>Ziele</p>	<p>Schnelle Ergebnisse erzielen, die Kontrolle behalten</p>
<p>Ängste, Vermeidungen</p>	<p>Verlust der Kontrolle, Angst vor Übervorteilung und Ausnutzung</p>
<p>Reaktionen</p>	<p>Direkte und klare Ansprache, aggressives Verhalten</p>
<p>Strategien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meiden Sie „Schwarz-Weiß“-Gespräche, indem Sie lösungsorientiert vorgehen • Zeigen Sie Entschlossenheit durch klare Aussagen (keine Möglichkeitsformen und Weichmacher) • Sagen Sie „was“ Sie tun, nicht „warum“ • Vermeiden Sie es, drauflos zu reden • Versuchen Sie, mithilfe von offenen Fragen (wie, was, wo, wann) auf das Wesentliche zu kommen • Fragen Sie den Kunden, was nötig ist, damit er zufriedengestellt ist • Betonon Sie die Logik Ihrer Ideen und Vorgehensweisen • Fassen Sie das Gespräch kurz zusammen, indem Sie feststellen, was Sie miteinander vereinbart haben, um den Konflikt zu lösen • Falls möglich: Bieten Sie dem Kunden Alternativen zur Entscheidung an

Dominante wollen selbst entscheiden

Lesen Sie mehr zu den anderen 3 exponierten Beschwerdetypen in dem Buch „Ganz einfach ... erfolgreich telefonieren“ von Peter Gesser.