

02

Das Ziel vor Augen –
wie kommen wir hin?

06

Wie sage ich's Herrn
Putzer?



trurnit

Zielgerichtete Kommunikation

DAS ZIEL VOR AUGEN – wie kommen wir hin?

Jede geschäftliche Kommunikation hat einen Zweck, ein Ziel. In manchen Briefen und Telefonaten ist das direkt sichtbar: Wir wollen, dass der Kunde etwas tut – er soll sich für ein Produkt entscheiden, den Zählerstand mitteilen oder unsere Forderungen bezahlen. Und auch in den Fällen, in denen der Kunde nichts tun soll, wollen wir mit unserer Kommunikation eine Wirkung erzielen. Wir möchten ihm zeigen: Wir tun etwas für Sie!

Ziele durchsetzen oder Ziele erreichen – der kleine, große Unterschied

Allzu häufig vergessen wir, dass unsere Kunden auf Themen wie „Vertragsabschluss“, „Zählerstand mitteilen“ oder auch „erhöhter Energiever-

„Ziele erreichen, das geht nur miteinander.“

brauch“ aus einem ganz anderen Blickwinkel sehen als wir. Das passiert, weil wir uns als Fachleute schon lange und eingehend mit Themen rund um die Energie beschäftigen. Unsere tagtägliche Herausforderung besteht letztendlich darin, dieses Wissen ein-

zusetzen, ohne es beim Kunden vorzusetzen.

Warum sollten wir das tun? Ganz einfach, weil wir nur so unsere Ziele erreichen werden. Ziele durchsetzen können wir nur gegen jemanden. Beispiel: Wenn Sie weiterhin nicht zahlen, sehen wir uns gezwungen, ein gerichtliches Mahnverfahren gegen Sie einzuleiten. – Ziele erreichen, geht nur miteinander.

Ein Miteinander mit unseren Kunden entsteht, wenn wir uns gegenseitig wertschätzen. Die unbequeme Wahrheit ist: Wir können nicht voraussetzen, dass der Kunde uns schätzt. Seine Akzeptanz müssen wir uns erarbeiten. Umgekehrt gilt jedoch: Wir müssen den Kunden akzeptieren wie er ist.

Den Kunden gewinnen, nicht besiegen – Lenkung und Wertschätzung

Die Sprache des Marketings und der Werbung betont den Aspekt der Wertschätzung. Manchmal wird der Kunde gar zum „König“. Er soll für etwas gewonnen werden. Deshalb wird er umworben oder gar hofiert.

Aber so attraktiv und reizvoll die werbende Sprache auch ist, Wertschätzung macht nur einen Teil der Kundenbeziehung aus. Bei allem Respekt kön-

nen und dürfen wir unsere eigenen Interessen und Ziele nicht aus den Augen verlieren. So entsteht das Kleingedruckte. Und das Misstrauen.

Als Unternehmen, dessen Geschäft auf langfristigen Beziehungen und Vertrauen basiert, stehen wir in einem Zielkonflikt. Wie offen und ehrlich sagen wir dem Kunden, was wir von ihm erwarten? Gute Geschäftskommunikation besteht aus Wertschätzung und Lenkung. Auf die geschickte Kombination kommt es an. Das ist eine komplexe Aufgabe.

„Die Kunst ist es, durch Akzeptanz zu lenken, und nicht durch Druck.“

Denn so positiv die Wertschätzung gesehen wird, so negativ ist die Lenkung besetzt: Wieso dürfen die mir sagen, was ich tun soll? Schnell ist der Assoziationsbogen zu Begriffen wie „autoritär“, „bevormundend“ oder „Unterdrückung“ gespannt.

Die Kunst ist, durch Akzeptanz zu lenken, nicht durch Druck. Wie das geht? Indem wir selbstbewusst auftreten, ohne den anderen kleiner zu machen. Wenn wir dem Kunden sympathisch, offen und ehrlich zeigen, was wir leisten können oder was wir geleistet haben, bauen wir ihm eine Verständnisbrücke. Er kann durch unsere Darstellung verstehen und akzeptieren, dass er uns für unsere Leistungen Gegenleistungen erbringen muss. Nur wenn wir von uns

selbst überzeugt sind, können wir auch unsere Kunden überzeugen.

Durch Akzeptanz lenken heißt, auf sympathische Art sagen, was wir können, was wir von unserem Kunden erwarten und was er von uns erwarten kann.

Lenken ist oft eine Gratwanderung, bei der man in Extreme abrutscht: entweder übt man Macht aus – man droht zum Beispiel mit dem Gesetz – oder man verlegt sich auf den Kauf von Akzeptanz – man bietet einen Bonus.

Kunden und Gesprächspartner reagieren auf Paragraphen und Rabatte. Kurzfristig ist diese Kommunikationsstrategie also erfolgreich. Doch handeln die Kunden in solchen Fällen nicht aus Akzeptanz oder weil sie uns und unser Anliegen verstanden haben. Sie haben Angst vor Strafe oder nehmen rein opportunistisch mit, was geboten ist. Die gute Beziehung haben wir damit jedoch nicht gefördert.

Ja, es stimmt: Manchmal geht es nicht anders. In manchen besonderen Fällen und Situationen stützen wir uns auf die Gesetze oder unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen, einfach weil wir

Unser Rat:

Stehen Sie zu Ihren Interessen. Geschäftsbeziehungen – auch partnerschaftliche – sind immer interessengeleitet. Das wissen auch unsere Kunden. Und übrigens: Als selbstbewusste Partner verfolgen auch unsere Kunden ihre eigenen Ziele. Gut so!

unsere Position durchsetzen müssen, zum Beispiel aus Sicherheitsgründen oder aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Das ist in einem Rechtsstaat legitim. Vor allem, wenn Kommunikation irgendwann an ihre Grenzen gestoßen ist.

Doch solange es geht – und es geht meistens länger als wir zunächst einmal glauben möchten –, sollten wir um die Akzeptanz des Kunden ringen. Vertreten Sie Ihre Position klar, deutlich

„Der Kunde muss sich vor allem wertgeschätzt fühlen.“

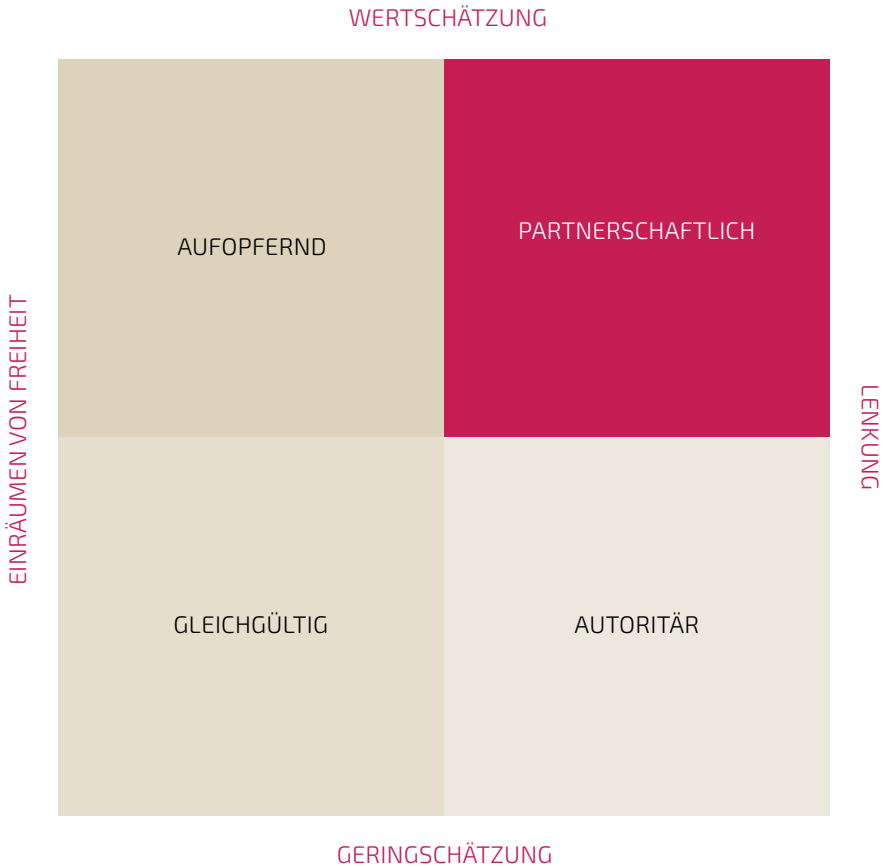
und selbstbewusst, und verzichten Sie dabei auf harte Worte, Drohungen und Paragraphen.

Beides ist nötig: Lenken und Nachgeben. Wann wir lenken müssen und wann wir nachgeben können, hängt von verschiedenen Faktoren ab: strategischen und wirtschaftlichen, kurzfristigen und langfristigen und vielen weiteren. In der Regel gibt es dafür Unternehmensvorgaben, zum Beispiel Kulanzregeln.

Doch denken Sie immer daran: Sachliche Zugeständnisse allein reichen nicht aus, um eine gute Beziehung zum Kunden aufzubauen. Der Kunde muss sich vor allem wertgeschätzt fühlen. Es gilt: Wenn ein Kunde erhält, was er will, muss er sich noch lange nicht wohl fühlen.

Umgekehrt können wir manchmal sachliche Zugeständnisse gering halten oder sogar völlig unterlassen, wenn wir dem Kunden gezielt unsere Wertschätzung und unser Einfühlungsvermögen demonstrieren. In dem Fall gilt: Wenn der Kunde nicht erhält, was er will, muss er sich noch lange nicht unwohl fühlen.

Ob sich ein Kunde gut oder schlecht behandelt fühlt, hängt weniger davon ab, was wir ihm geben oder nicht, sondern vielmehr davon, ob wir ihn wertschätzen oder geringschätzen. Wenn wir jemanden führen und dabei trotzdem respektieren, sprechen wir von wertschätzender Lenkung.



„Unsere Haltung gegenüber dem Kunden bestimmt die Kommunikation – bewusst oder unbewusst.“

WIE SAGE ICH'S Herrn Putzer?

Oder: Wie sich die Haltungen Wertschätzung, Geringschätzung, Freiraum und Lenkung in Sprache niederschlagen können.



1 Der klassische Fall von „Gut gemeint ist oft das Gegenteil von gut.“

Der Brief beginnt mit leider – einem Ausdruck des Bedauerns. Nur, mit Bedauern kommt man in diesem Fall nicht zum gewünschten Ziel. Und das vor allem dann nicht, wenn man schwammig von wichtigen Unterlagen schreibt und den Leser so im Unklaren lässt, welches Dokument eigentlich genau fehlt. Genauso nebulös und ergebnisoffen ist die Frage Ist es Ihnen möglich...? Denn was ist, wenn der Leser sie mit Nein beantwortet?

Der letzte Satz schließlich ist zwar höflich, doch hoffen ist im Geschäftsleben zu wenig. „Service“ und „Kundenorientierung“ bedeuten nicht, dass wir den Kunden nicht in dem einen oder anderen Fall zur Mithilfe und Unterstützung auffordern dürfen.

Generell gilt für Beispiel Nummer 1: falsch verstandene, übertriebene Wertschätzung, die ohne Wirkung bleibt, weil sie dem Kunden zu viel Freiraum lässt. Der Kunde ist hier König – das Unternehmen geht leer aus.

2 Zu viel Freiraum mündet in Gleichgültigkeit.

Der Kunde wird in diesem Brief mehr oder weniger sich selbst überlassen. Er erhält nicht einmal die Aufforderung, die Unterlagen zu schicken. Die Selbstsicht dominiert die zwei Zeilen mit wir können nicht und uns fehlen. Welche Dokumente der Kunde noch liefern muss, bleibt im Anschreiben offen. Um diese Information muss er sich selbst kümmern, indem er das Beiblatt studiert.

In Beispiel Nummer 2 wird folgende Haltung und Aussage in Sprache verpackt: Was der Kunde will und tut, ist eigentlich egal. Denn was zählt, sind allein die Unternehmensprozesse.

Die Zeiten, in denen der Kunde König, Luft oder Störfaktor war, sind lange vorbei. Der Kunde ist jetzt Partner.

3 Die „Prozess-Daumenschrauben“ bekommt hier auch der Kunde zu spüren.

Dieser Brief wird konkret: Was genau fehlt, erfährt der Leser hier klipp und klar. Allerdings beherrscht die Selbstsicht den Brief. Das zeigt der Einstieg mit wir und der abschließende Hinweis wir haben geschlossen. Welche Konsequenzen die Sommerpause für den Kunden hat, das weiß er nach der Brieflektüre nicht.

Der Kunde ist hier ein Störfaktor – das zeigt die ungehaltene Formulierung bereits am 4. Mai. Wer nicht adäquat und rechtzeitig reagiert und die Prozesse „füttert“, wird hier zum Problemfall.

Dieses Unternehmen – so der hier vermittelte Eindruck – ist eine große Fabrik, in der jeder „als Rädchen“ zu funktionieren hat, auch der Kunde. Das wird deutlich in dem Nebensatz mit gleich zwei unpersönlichen Formulierungen: dass eine Bearbeitung von Anträgen so lange nicht erfolgt, bis eine Kopie des Personalausweises vorliegt. Hier denken und entscheiden keine Menschen, hier takten Prozesse klar vorbestimmte Abläufe.

Die Quintessenz: Lenkung pur – die Daumenschrauben der Prozesse werden auch dem Kunden angelegt. Wer sich nicht fügt, wird zum Problem und als solches mit aller Strenge sprachlich behandelt oder vielmehr „bekämpft“.

4 Die richtige Mischung aus Wertschätzung und Lenkung.

Zunächst einmal, weil die Leistung des Kunden – die bereits eingereichten Unterlagen – honoriert wird, und zwar mit einem vielen Dank. Damit bringen wir dem Kunden Wertschätzung entgegen. Natürlich, inzwischen wird der Einstieg mit einem Dank fast inflationär eingesetzt und immer seltener wird dadurch eine persönliche oder individuelle Note erzeugt. Hier allerdings passt das Danke am Anfang einmal richtig gut. Denn es ist direkt, freundlich und positiv und öffnet den Leser für das folgende Anliegen.

Welches Dokument fehlt, wird genau benannt und im Brief selbst aufgeführt. Die Erinnerung ist geschickt mit einem konkreten Vorteil für den Kunden verknüpft: Schneller Versand bedeutet Bearbeitung vor der Sommerpause. Das motiviert, der Aufforderung nachzukommen.

So ist auch die Fristsetzung keine Gängelung, sondern wichtiger Kundenhinweis und Serviceinformation.

Wertschätzung und Lenkung stehen hier also in einem ausgewogenen Verhältnis. Wirkung erzielt der Brief, weil sich der Autor in die Situation des Kunden hineinversetzt und Unternehmensinteressen mit einem Kundenvorteil verbindet.

Unternehmensinteressen mit Kundenvorteilen verknüpfen – so motiviert man Kunden zu kooperieren.

+ trurnit Beratung

Theresia Wermelskirchen

Senior Beraterin

T. +49 89 629893-15

wermelskirchen@eckart-partner.de

© Eckart & Partner GmbH

Ein Unternehmen der Trurnit Gruppe

Putzbrunner Straße 38

85521 Ottobrunn

Über die Trurnit Gruppe

Die Trurnit Gruppe ist das Kommunikationshaus für vielschichtige und vernetzte Kommunikationslösungen in Deutschland und in der Schweiz. Jeder Trurnit Standort repräsentiert die ganze Bandbreite der Kommunikation – vernetzt und maßgeschneidert auf die Ansprüche unserer Kunden – flankiert durch unsere Kompetenzzentren der Trurnit Medien, Trurnit Agentur und Trurnit Beratung. Unsere Experten für Corporate Publishing, Pressearbeit, Kalender oder Geschäftsberichte, für Kommunikationsberatung oder Marketing formieren sich nach Bedarf, um an jedem Standort das gesamte Leistungsspektrum der Unternehmens- und Marketingkommunikation anzubieten.

Mehr über die Trurnit Gruppe: www.trurnit.de