

Autor: [Hans Fischer](#)

Letzte Aktualisierung: 17.04.2009

Kommunikation: Auch unangenehme Wahrheiten müssen gesagt werden

Der Geschäftsalltag besteht aus einem Mosaik von angenehmen Ereignissen, unangenehmen Situationen und bisweilen logisch schwer nachvollziehbaren Begebenheiten. Eine gute Nachricht an einen Kunden kann auch ein muffeliger Mitarbeiter überbringen, denn die Nachricht spricht für sich selbst. Dafür braucht man keinen qualifizierten Mitarbeiter.

Unangenehme Botschaften für die Kunden schreien dagegen förmlich nach Delegation. Sie werden gerne an den Vorgesetzten delegiert. Der Kunde aber bewertet dieses Verhalten als Zeichen von Schwäche und fehlender Kundenorientierung.

Wenn Sie so handeln, weil Sie glauben, das sei der bequemste und für Sie zeitsparendste Weg, entmündigen Sie sich in den Augen Ihres Kunden!

Zeigen Sie stattdessen Stärke:

- Sehen Sie die Dinge pragmatisch und realistisch. Sie sind nun mal passiert
- Negative und positive Ereignisse lösen einander täglich ab und gehören einfach zum Arbeitsalltag
- Ein guter Mitarbeiter profiliert sich bei seinen Kunden, indem er genauso offen, ehrlich und schnell negative oder unangenehme Botschaften kommuniziert.

Das zeigt Kompetenz und bildet Vertrauen. Der Kunde realisiert, dass der Mitarbeiter ein ehrlicher und zuverlässiger Partner ist und nicht nur der ungestüme Werber, wenn es gilt, etwas zu verkaufen. In der Summe bringt dieses Verhalten mehr und vor allem dauerhaft Umsatz.

Beherrzigen Sie diese fünf Regeln für die Überbringung von unangenehmen Botschaften:

Regel 1 - Handeln Sie immer sofort!

Beispiel:

Der Kunde hat für seinen Auftrag die KW 45 von Ihnen bestätigt bekommen. Sie wissen, dass der Kunde den Auftrag beinahe an Ihren Wettbewerber vergeben hat. Die KW 45 hat er nur murrend akzeptiert, da der Auftrag dringend von Kundenseite aus benötigt wird.

Aber wie es der Teufel will, Sie erfahren von Ihrem Kollegen, dass der Termin KW 45 nicht mehr zu halten ist. Natürlich erfahren Sie es erst sehr spät und ärgern sich darüber. Warten Sie nicht damit, dem Kunden diese unangenehme Tatsache mitzuteilen. Nehmen Sie sich allerdings Zeit, diese Botschaft gedanklich zu strukturieren. Recherchieren Sie, wann die Lieferung realistisch erfolgen kann, und sichern Sie diese Information ab. Dann informieren Sie Ihren Kunden.

Vermeiden Sie Schuldzuweisungen an Dritte, wecken Sie keine falschen Erwartungen („vielleicht gelingt es uns ...“). Sprechen Sie mitfühlend, aber pragmatisch und lassen Sie dem Kunden Zeit, diese Kröte erst mal zu verdauen, bevor Sie weiterreden.

Termine und Zugeständnisse, die der Kunde von Ihnen fordert, geben Sie bitte erst dann, wenn diese hundertprozentig abgesichert sind. Bis dahin bitten Sie den Kunden um Zeit. Alles, was Sie in dieser Phase dem Kunden mitteilen und anschließend nicht halten können, merkt sich der Kunde intensiver als alle positiven Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit.

Regel 2 - Favorisieren Sie immer das persönliche Gespräch!

Wenn Menschen miteinander auf dem Schriftwege Differenzen austragen, nehmen sie sich mehr heraus. Papier ist geduldig und schlägt nicht zurück. Wenn Sie die Schriftsätze der Rechtsanwälte lesen, mit denen Sie sich jeden Tag duellieren, kommen Sie zu der Meinung, sie sind Todfeinde. Ganz erstaunt wären Sie, wenn Sie die beiden Streithähne in einer Sitzungspause beobachten könnten und feststellen würden, wie herzlich sie miteinander umgehen.

Überbringen Sie negative Botschaften immer Auge in Auge im persönlichen Gespräch. Das können nicht viele Menschen, also haben Sie hier eine Chance, sich von der Masse abzuheben. Sie beweisen damit Mut und Verantwortung. Der Kunde wird es schätzen, dass Sie stark genug sind, nicht nur die positiven Dinge persönlich zu kommunizieren, statt sich feige hinter einem Brief, Fax oder Mail zu verkriechen. Im persönlichen Gespräch lässt sich eher ein Konsens erzielen. Beide Parteien haben eine natürliche Hemmschwelle, sich gegenseitig Schaden zuzufügen (Ausnahmen bestätigen die Regel), wenn sie sich gegenüber sitzen. Nutzen Sie diese Chance.

Regel 3 - Übernehmen Sie die Verantwortung - delegieren Sie nicht an Dritte

Es gibt Mitarbeiter, die schieben bei Reklamationen gerne den Innendienstkollegen nach vorne oder den Vorgesetzten. Sie entmündigen sich dadurch selbst, ohne es zu merken. Starke Persönlichkeiten tun das nicht. Sie denken und handeln eigenverantwortlich.

Sie verstehen sich als Manager im Gebiet und nicht als Erfüllungsgehilfen. Sie achten immer darauf, dass der Kunde in allen Angelegenheiten Sie als den verantwortlichen, wichtigsten Partner anerkennt. Der Kunde merkt sich sehr schnell, ob Sie zu den Typen gehören, die voller Engagement sprühen, wenn es um neue Aufträge geht oder um das Verkünden von positiven Neuigkeiten.

Die jedoch nicht zu erreichen sind, wenn es um die Bearbeitung unangenehmer Sachverhalte geht. Das sind Eigenschaften von Durchschnittsmitarbeitern. Diese sind austauschbar. Das Produkt ist austauschbar, der gute Mitarbeiter nie.

Regel 4 - Formulieren Sie offen, mutig und eindeutig!

Sagen Sie dem Kunden sofort, worum es geht. Reden Sie nicht um den heißen Brei herum: „Sie wissen ja, Herr Kunde, wie zuverlässig wir in all den Jahren immer geliefert haben. Manchmal kann es jedoch passieren, dass ... laber, laber ...“

Seien Sie stark genug, es offen und pragmatisch zu formulieren: „Herr Kunde, vor einer Stunde habe ich die Mitteilung bekommen, dass der zugesagte Auftrag nicht in der KW 45 fertig wird.“ Punkt und Pause.

Jetzt muss sich die Nachricht erst einmal setzen. Danach erst erläutern Sie dem Kunden die Gründe. Jetzt ist das Schlimmste raus, kann es nur noch besser werden. Wenn der Kunde sich aufregt, lassen Sie ihm Zeit, seinen Ärger zu artikulieren und bei Ihnen abzuladen. Je mehr er schimpft, umso mehr entsorgt er seinen Wut-Mülleimer. Solange er am Entsorgen ist, unterbrechen Sie ihn nicht und verteidigen Sie sich nicht („... ich kann auch nichts dafür, unsere Produktion ...“).

Ist der Mülleimer leer, dann erst lässt sich wieder auf der Sachebene nach Lösungen suchen. Das gehört ebenfalls zu den Aufgaben guter Mitarbeiter. Wo soll in dieser Situation der Kunde seinen Müll abladen? Oder, noch schlimmer, aufstauen? Das wird dann für die Geschäftsverbindung wirklich gefährlich. Also nehmen Sie es mit Gelassenheit. Der Kunde meint nicht wirklich Sie, sondern Sie stehen stellvertretend für die Verursacher, die nicht da sind. Wenn Sie das nicht können, wechseln Sie den Beruf.

Regel 5 - Zeigen Sie Verständnis für die Situation des Kunden

Der wegen eines Fehlers verärgerte Kunde braucht zunächst nur eines: Verständnis für seine Situation. Danach erst einen Lösungsvorschlag. Was er nicht braucht, sind Verniedlichungen („... bisher hat es doch immer geklappt ...“, „so schlimm ist es doch gar nicht ...“) und Rechtfertigungen („... ich kann auch nichts dafür ...“).

Hat der Kunde das Gefühl, Ihnen ist seine Verärgerung egal, dann besteht die Gefahr, dass er sich noch weiter in seine Verärgerung hineinsteigert und nach Argumenten sucht, die Sie in die Ecke treiben können. Und die findet er! Sie laufen Gefahr, auf diese Argumente zu reagieren. Genau dann sind Sie auf der Verliererstraße.

Denn diese Argumente sind im Zustand der Verärgerung, Wut oder Enttäuschung formuliert. Sie entstehen im emotionalen Nebel und sind auf der rationalen Ebene nicht diskutierbar. Gute Mitarbeiter bekunden ihr Verständnis mit der Methode der Bedingten Zustimmung. Bedingte Zustimmung bedeutet, Sie zeigen Verständnis für die emotionale Situation Ihres verärgerten Kunden und kommentieren zunächst weniger die Sachlage: „Ich verstehe Ihre Verärgerung ...“ Damit vermeiden Sie die Diskussion der Schuldfrage. Denn nicht immer ist das Recht auf der Seite des Kunden. Aber um einen Konfliktpunkt sauber zu klären, müssen beide Konfliktparteien aus ihrem emotionalen Nebel raus. Das gelingt am besten, wenn beide Partner das Gefühl haben, verstanden und anerkannt zu werden.



Experte: Herr Hans Fischer

Hans Fischer hat sowohl eine technische wie auch eine kaufmännische Ausbildung. Er war zehn Jahre Verkäufer im Außendienst bei multinationalen Unternehmen und weitere zehn Jahre Vertriebsleiter in internationalen Unternehmen. Seit 1991 ist er Trainer und Berater von namhaften Unternehmen in Deutschland, Österreich und Schweiz. Sein Spezialgebiet ist die Schulung für den Verkauf beratungsintensiver Produkte und Dienstleistungen. www.puls-blog.de www.fischerseminare.de

E-Mail: hans.fischer@fischerseminare.de

Internet: <http://www.fischerseminare.de>



Dokument downloaden

- » [Beitrag](#) (PDF 247 kB)

[als E-Mail anfordern](#)