

Management

Urs Rellstab Der neue CEO von Burson-Marsteller kann auf eine rege journalistische Tätigkeit zurückblicken. **Seite 13**

«Für Anstand drücken Sie Taste 1»

KUNDENBINDUNG Das Telefon ist nach wie vor eines der wichtigsten Kommunikationsmittel im Geschäftsleben. Und per Telefon wird meist bedeutend mehr übermittelt, als einem bewusst ist. Richtig damit umgehen können aber längst nicht alle.

VERA SOHMER

Wie man sich am Telefon benimmt, hat sich noch nicht in jeder Firma herumgesprochen. Wie sonst ist zu erklären, dass Anrufer mit schepferndem Gute-Laune-Sound und viersprachigen «Bleiben-Sie-am-Apparat»-Durchhalteparolen empfangen werden? Und geht endlich mal einer ran, hagelt es Vorwürfe: «Da sind Sie aber falsch hier, Sie müssen beim Hauptsitz anrufen!» Oder die kurzatmige Person in der Telefonzentrale entledigt sich des Störenfrieds, ohne ihm zu sagen, warum und mit wem sie ihn verbindet. Und manchmal nimmt einfach keiner ab. «Da hat jemand eine Reklamation und es kommt nichts, nicht einmal eine Stimme auf Tonband: Das ist ein Unding», sagt Verkaufs- und Management-

Nach 3 Sekunden hat man sich ein abschliessendes Bild vom Partner gemacht.

trainer René Surber von Consensus Beratung & Training (siehe «Nachgefragt»).

Fatale Fehler, denn im Geschäftsleben werden bis zu 70% aller Kontakte telefonisch geknüpft, sagt Personalentwickler Beat Märchy. «Kunden oder Geschäftspartner bekommen den ersten Eindruck von Ihrer Firma am Telefon.» Richtiges Telefonieren sei demnach ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn bei Produkten, Dienstleistungen oder der Fachkompetenz unterscheiden sich die Anbieter oft nur minim. Ob ein Kunde kauft oder nicht, dafür sei oft ein freundlicher und zuvorkommender Umgangston ausschlaggebend.

Gegenüber ernst nehmen

Auch René Surber hält die zwischenmenschliche Komponente für wesentlich. Keine Firma könne es sich leisten, Anrufer abzukanzeln oder despektierlich zu behandeln. Denn der Mensch am anderen Ende der Leitung hat ein Bedürfnis und will ernst genommen werden. «Ein Grundsatz, der für alle Hierarchiestufen gilt, von der Sekretärin über den Operateur im Callcenter bis hin zum CEO», sagt Surber.

Was aber ist so schwierig am Telefonieren? Es hat schon seine Tücken, sagt Beat Märchy. Manche Leute tun es nicht gern, fürchten sich gar davor. Andere tun es mal eben nebenbei und werden schnell

Ein Lächeln, das man durchs Telefon hört: Wir nehmen Mimik und Gestik des Gesprächspartners wahr, obwohl beides nicht zu sehen ist.

ungeduldig. Oft prallen völlig unterschiedliche Interessen aufeinander: Beim Anrufer brennt etwas unter den Nägeln. Während derjenige, der angerufen wird, vielleicht gerade mit etwas ganz anderem beschäftigt ist. Erschwerend kommt hinzu, dass der Gesprächspartner nicht zu sehen ist. Es fehlen die optischen Signale. Gleich-

1 X 1 DES TELEFONIERENS

Die wichtigsten Regeln beim Telefonieren

Wenn Sie einen Anruf entgegennehmen

- Klar anmelden: Vor- und Nachnamen sowie die Firma nennen. Das Gesagte nicht hinschludern, sondern deutlich und langsam sprechen.
- Den Kunden ausreden lassen.
- Geduldig bleiben.
- Unklarheiten ansprechen und beseitigen.
- Das Anliegen des Kunden sauber und effizient abklären.
- Überflüssig ist die oft gebräuchte Redewendung: «Sind Sie noch da?» In der Regel wird der Gesprächspartner nicht ein-

fach auflegen. Vorausgesetzt, er bleibt nicht ewig in der Warteschleife hängen. Eleganter: «Danke für Ihre Geduld, Herr Müller, ich habe die Unterlagen herausgesucht.» Oder: «Danke fürs Warten, Herr Müller. Ich verbinde Sie mit Frau Becker, sie kann Ihnen weiterhelfen.»

Wenn Sie jemanden anrufen

- Sich vor dem Anruf konzentrieren, Unterlagen und/oder Checklisten bereit halten, eventuell Computerprogramme öffnen.
- Sich vor dem Anruf fragen: Warum rufe ich an? Was will ich erreichen? Mit wem will ich sprechen? Worüber will ich sprechen?

sich schnell sagen, ob jemand allein im Büro sitzt und telefoniert. Oder ob ein Kollege oder die Chefin anwesend ist – man merke es an der Sprache und an der Lautstärke.

Wir sehen auch mit den Ohren

Zudem: Wir nehmen Mimik und Gestik des Gesprächspartners wahr, obwohl beides nicht zu se-

hen ist. Und das kann höchst aufschlussreich sein. Fühlt sich jemand genervt und rollt dabei die Augen, drückt sich dies in der Stimme aus. Auch die Körperhaltung spielt eine Rolle: Hockt man geknickt am Schreibtisch, wirkt die Stimme deprimiert, sagt Beat Märchy. Sitzt man hingegen aufrecht oder steht man auf, kann der Atem freier fließen. Die Stimme klingt voller und etwas tiefer, was als sympathisch und vertrauensvoll empfunden wird.

Hörbar ist auch ein Lächeln. Telefontrainer empfehlen, einen Spiegel aufzustellen und seine Mimik zu überprüfen. Doch Vorsicht: «Man muss es auch so meinen. Ein falsches Lächeln ist ebenso hörbar wie sehbar», warnt Mariella de Matteis von mdm-Training.

Zudem: Wer den Namen des Anrufers am Anfang nicht verstanden hat, sollte höflich nachfragen. Es zeigt Interesse an der Person, und der Name kann im Gespräch immer wieder genannt werden. Und bei der Verabschiedung hinterlässt es sowieso einen guten Eindruck, wenn man sich noch an den Namen des Gesprächspartners erinnert.

Tipps: Beat Märchy, Mariella de Matteis, René Surber.

NACHGEFRAGT | RENÉ SURBER, Consensus Beratung & Training, Zürich

«Ein reklamierender Kunde ist eine riesige Chance»

Was sind die schlimmsten Fehler beim geschäftlichen Telefonieren?

René Surber: Wenn ich in einem Callcenter anrufe und die Hintergrundgeräusche nicht herausgefiltert sind. Als Kunde bekomme ich sofort das Gefühl, das ist Massenabfertigung, hier bin ich nur eine Nummer. Unerträglich ist auch, wenn man zermalmt umgeleitet wird. Also wenn derjenige, der den Anruf entgegengenommen hat, nicht sauber abklärt, wer zuständig ist. Das wirkt inkompetent. Oft sind es auch nur Kleinigkeiten in der Wortwahl: Man signalisiert, was unmöglich ist, statt zu sagen, was geht.

Zum Beispiel?



RENÉ SURBER

Surber: Wenn jemand sagt: Nein, Frau Müller ist nicht da! Statt: Frau Müller ist bis zirka 10 Uhr besetzt. Können wir Sie zurückrufen? Oder möchten Sie es später noch einmal probieren?

Auch Sie empfehlen, am Telefon zu lächeln. Was tun, wenn einem nicht nach lächeln zumute ist? Surber: Es hilft, sich vor dem Telefonat in eine positive Grund-

stimmung zu versetzen. Sich zu sammeln und zu sagen: Ich lasse mich auf mein Gegenüber ein, und dafür wähle ich einen freundlichen Umgangston. Damit macht man sich bewusst, dass es um diesen Menschen und um sein Anliegen geht. Und dass es meine Aufgabe ist, ihm behilflich zu sein und eine Lösung zu finden, mit der er zufrieden ist. Diese Einstellung kann ich mir antrainieren, sie geradezu verinnerlichen.

Und wie schafft man es, bei erbosten Reklamationen freundlich zu bleiben? Surber: Indem ich mir zum einen klar mache, dass es die Situation

nur verschlimmert, wenn ich ebenfalls ungehalten reagiere. Und damit nichts gewonnen ist, weder für den Anrufer noch für das Unternehmen noch für mich selbst. Zum anderen ist folgende Erkenntnis wichtig: Nur jeder zehnte unzufriedene Kunde reklamiert. Die anderen gehen zur Konkurrenz. Ein reklamierender Kunde ist für die Firma eine riesige Chance: Hilft man ihm schnell und kompetent, ist ein guter und treuer Kunde gewonnen.

Geschulte Vieltelefonierer klingen oft wie Roboter: Was können sie tun, damit sie natürlich wirken?

Surber: Wer professionell telefoniert, muss Abläufe ein Stück weit standardisieren. Doch es ist klar: Der Anrufer will nicht mit einer Maschine, sondern mit einer kompetenten Person sprechen. Standardfloskeln oder heruntergeratete Textbausteine helfen da nicht weiter. Individuelle Beratung bietet nur, wer sehr gut zuhört und mit gezielten Fragen herausfindet, was das Anliegen des Kunden ist. Und dabei sollte auch der Vieltelefonierer sich selbst bleiben, seine persönliche Note ins Spiel bringen. Nur so entsteht ein Kontakt von Mensch zu Mensch.

INTERVIEW: VERA SOHMER

CHEFSACHE

Mit Verdrängen ist niemandem geholfen



GEROLD BÜHLER

Präsident Economiesuisse

Nicht nur im Mittelalter, nein auch heutzutage wird den Überbringern schlechter Nachrichten alles andere als der Hof gemacht. Der Konfrontation mit dem Unangenehmen weicht man lieber aus. Und wenn doch die nach Massnahmen rufenden Fakten auf den Tisch kommen, dann wird nur allzu gerne entgegengedehnt, es sei jetzt nicht der richtige Zeitpunkt.

Ein besonders krasser Fall trat in jüngster Vergangenheit auf, als der Chef der Deutschen Bank, Joseph Ackermann, im Nachgang zu den Beschlüssen der EU vom 9./10. Mai zu Recht die Nachhaltigkeit des Rettungspaketes für Griechenland in Zweifel zog. Ganz nach dem Muster, was nicht sein darf, kann nicht sein, wurde von Bundeskanzlerin Angela Merkel die Macht des Faktischen schlicht verdrängt. Was die Finanzmärkte mit ihren Abschlüssen auf den Griechenland-Anleihen bereits vorweggenommen hatten, interessierte offenbar überhaupt nicht. Mehr noch, ein weiteres unheilvolles Phänomen der Geschichte hat sich dazu eingestellt: Das Schiessen auf Sündenböcke. Mit unnützen Leerverkaufsverbo-

«Die Kumulation von Fehlentwicklungen in den letzten Jahren ist dermassen gravierend, dass die Zeit drängt.»

ten wird zwar nichts erreicht, aber die Politik wollte ja primär einfach einmal Flagge zeigen.

Verdrängen, Schönreden und das Ablenken auf Sündenböcke sind Taktiken, mit denen Westeuropa der schleichenden wirtschaftlichen Erosion nicht zu entgehen vermag. Es ist zu hoffen, dass nicht nur die Märkte, sondern auch die Wählerinnen und Wähler solche Züge durchschauen.

Westeuropa und auch die Schweiz werden trotz der gegenwärtigen konjunkturellen Erholung gefordert bleiben, und zwar wirtschaftspolitisch und unternehmerisch. Der Standortwettbewerb wird angesichts der globalen Vernetzung und der jüngsten Euro-Schwäche keineswegs nachlassen. Wer den in den meisten Verfassungen verankerten Anspruch zugunsten der Förderung der Wohlfahrt ernst nimmt, muss mit der Problemverdrängung Tabula rasa machen. Nur so besteht die Chance, in den westlichen Demokratien Mehrheiten für das Angehen statt Überdecken von latenten Problemen zu finden.

Die Kumulation von Fehlentwicklungen in den letzten Jahren ist dermassen gravierend, dass die Zeit drängt. Statt schön klingender Deklarationen braucht es jetzt vielmehr eine Wurzelbehandlung. Nur wenn die vier Herausforderungen Demografie, unflexible Arbeitsmärkte, Verschuldungsspirale und abschreckend hohe Besteuerung angegangen werden, ist eine nachhaltige Besserung zu erwarten. Mit Verdrängen ist dagegen niemandem geholfen.