



OLIVER SCHUMACHER

# WER SCHLECHT KOMMUNIZIERT, VERLIERT KUNDEN UND MITARBEITER

## DER AUTOR



**Oliver Schumacher** zeigt Mitarbeitern, wie sie ohne Verkaufsfloskeln Kunden von sich und ihrem Angebot überzeugen – und so mehr Aufträge zu guten Preisen vereinbaren.

Mit Kunden und Mitarbeitern können Sie vieles machen – zumindest so lange, wie Sie ehrlich und schnell kommunizieren. Aber gerade daran hapert es bei vielen: Schnell ist eine E-Mail mit dem Versprechen, einen Bug bis zum Abend zu beseitigen, geschrieben. Aber so manch ein Kunde wundert sich am Folgetag, dass dieser immer noch nicht behoben ist. Ruft dann der Kunde entnervt an, ist oft die Antwort lapidar: „Wir konnten das Problem noch nicht lösen!“ So weit, so gut. Aber hätte man denn da den Kunden nicht schon am Vortag von sich aus informieren können? Gerade dann, wenn schlechte Kommunikatoren ihre Kunden und Mitarbeiter durch falsche Versprechen ins offene Messer laufen lassen, fragen sich so manche: Muss ich mir das noch antun?

Alle Illus.: Oliver Schumacher



Unternehmen der Digitalwirtschaft sollten sich immer wieder darüber Gedanken machen, ob sie den Kommunikationsprozess mit ihren Kunden beherrschen. Schließlich arbeiten viele Kunden mit externen Agenturen zusammen, weil sie hoffen, dass diese für sie eine funktionierende Webseite oder eine umsatzbringende Online-Kampagne realisieren. Ist aber die Kommunikation schlecht, besteht das Risiko, dass Kunden kritisch werden und anfangen zu zweifeln. So drängen sich bei vielen Kunden negative Gedanken auf wie: „Wenn die mir nicht mal sagen können, dass es länger dauert/sie noch Informationen von mir brauchen/sie Personalprobleme haben, wie schlecht programmieren die dann eigentlich?“

Menschen neigen dazu, zu verallgemeinern. Wenn Kunden etwas programmieren lassen, wovon sie selbst von der Umsetzung her wenig Ahnung haben, ist der Schluss oder aber zumindest die Sorge „Die kommunizieren schlecht, dann setzen die das Projekt auch schlecht um!“ sehr naheliegend. Denn prüfen können Kunden den Code meist nicht – sie müssen dem Anbieter vertrauen. Aber wenn es nicht mal mit Grundlagen der Kommunikation klappt, warum sollte denn dann die Umsetzung des Auftrags selbst besser sein?

### Von Worthülsen wie „Agilität“ und „Transparenz“

Es ist ganz egal, was Sie Ihren Kunden versprechen, entscheidend ist, wie Sie die Umsetzung bzw. die Geschäftsbeziehung mit Leben füllen. Fehlen Kunden wichtige Informationen, fühlen sie sich oft zurückgesetzt – und fangen zunehmend an, die Geschäftsbeziehung infrage zu stellen. Dazu drei Beispiele:

- » Auf einer Rechnung steht unter anderem, dass für den Austausch einer JPG-Datei auf einer von der Agentur selbst programmierten Webseite 30 Minuten veranschlagt wurden. Auf

Rückfrage des Kunden, weshalb für ein paar Klicks so viel Zeit benötigt wurde, bekommt dieser keine wirkliche Antwort. Vielmehr versucht sich der Anbieter mit Worten wie „Wir sind transparent“ und „Das gesamte Projekt haben wir Ihnen ja auch mit 29 Stunden angeboten – und mehr haben wir auch nicht berechnet!“ aus dem Dialog bzw. der Verantwortung zu stehlen.

- » Einem Kunden wird gar nicht von sich aus angeboten, die programmierte Webseite regelmäßig zu aktualisieren. Erst nach zehn Monaten erfährt der Kunde von einer anderen Agentur, welche ihn als Kunden gewinnen wollte, dass seine Webseite erste Sicherheitslücken mangels Updates hat.
- » Für seine Webseite lässt sich ein Kunde Texte schreiben und Logos entwickeln. Alles läuft zu seiner Zufriedenheit ab. Erst nach ein paar

„Informationen vor Vertragsabschluss empfinden Kunden als Beratung, danach als Belehrung.“

Jahren erfährt er bei der Überprüfung seiner Unterlagen durch die Rentenversicherungsanstalt, dass diese Rechnungen der Künstlersozialkasse zu unterwerfen sind – und er rund 4 Prozent darauf nachzahlen muss. Auf dem Angebot des Dienstleiters fehlte der Hinweis, dass Kunden diese bitte von sich aus abzuführen haben. Auf einen verärgerten Anruf des Kunden: „Wieso hast du mir das nicht gesagt?“, kam die lapidare Antwort: „Ich muss dich vom Gesetz her auf diesen Sachverhalt nicht hinweisen. Und wenn du diese nicht abführst,

### Hintergrundinformationen zu Fragen

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, weshalb Antworten auf Fragen unterschiedlich ausfallen können:

- » Die Frage selbst ist uneindeutig, vielleicht, weil sie zu kompliziert formuliert wurde oder mehrdeutig interpretierbar ist.
- » Die Frage wurde falsch verstanden.
- » Aufgrund zu vieler Fragen treten Ermüdungseffekte auf (Sequenzeffekte).
- » Es besteht kein Interesse zur Selbstoffenbarung.
- » Der Wunsch nach Selbstdarstellung und der sozialen Erwünschtheit.
- » Angst vor negativen Konsequenzen.
- » Die aktuelle Stimmung/Laune (Kontext-Effekte).
- » Anwesenheitseffekte, um beispielsweise anwesende Freunde zu beeindrucken.

Damit es aufgrund von Fragen zu Antworten kommen kann, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen:

- » Die Frage muss als solche verstanden werden – und nicht als Aufforderung. So könnte die Frage: „Möchten Sie auch etwas trinken?“, als Appell verstanden werden, etwas zu holen.
- » Der Inhalt der Frage muss für den Empfänger verständlich sein.
- » Der Empfänger der Frage muss auch Antworten geben können.
- » Der Empfänger der Frage muss auf die Frage antworten wollen.

dann ist das nicht mein Problem.“

Beispiele wie diese zeigen, dass es aus Kundensicht viele Fallstricke gibt, die Anbieter mit einer offenen und fairen Kommunikation vermeiden können.

### Spielen Sie nicht die beleidigte Leberwurst

Oft sehen Agenturen bei der Umsetzung ihre eigenen Probleme: „Mist, wir haben jetzt Aufwände, die wir dem Kunden nicht in Rechnung stellen können!“ „Oh, da haben wir jetzt ja mehr Aufträge als gedacht, wie kriegen wir den denn jetzt noch unter?“ Oder: „Der Kunde zahlt die Rechnung nicht, was fällt dem denn ein?“ Probleme, die Kunden aufgrund einer schlechten Zusammenarbeit mit Agenturen haben, scheinen hier oft zweitrangig: Ist eine Agentur bei einem Kundenprojekt in Verzug, kommt schließlich auch der Kunde selbst seinen Kunden und Kollegen gegenüber

„Hören Sie auf, sich hinter E-Mails zu verstecken!“

in Verzug – und hat vermutlich auch Einnahmeausnahmefälle. Darum sollten Agenturen nicht zu selbstherrlich auftreten, wenn sie ihren Kunden sagen: „Ja, wir haben das Projekt zwei Monate zu spät realisiert, aber unsere Mehrkosten berechnen wir Ihnen natürlich nicht.“ Denn Kunden könnten genauso gut sagen: „Ihr seid zwei Monate zu spät – dadurch sind uns jetzt folgende Einnahmeausfälle entstanden ...“

Es ist zwar nicht schön, wenn es in der Geschäftsbeziehung „rappelt“, aber leider manchmal nicht vermeidbar. So manche Kunden bemängeln, dass ihre Ansprechpartner bei den Agenturen oft sehr zart besaitet sind, wenn es mal Gegenwind gibt. So sah sich ein Kunde,

nachdem er bei einem größeren Projekt den gefühlten fünfzigsten Fehler fand und sich nun fragte, ob denn die Agentur noch merkt, was sie überhaupt tut, seitens des Agenturhabers großen Vorwürfen à la „Ich lass mir nicht von dir mein Team kaputt machen!“ ausgesetzt. Was war geschehen? Der Kunde hat einen Fehler, den einer seiner Kunden auf seiner Webseite ihm per Mail schilderte, mit dem Kommentar „Ich könnte kotzen“ an die Agentur weitergeleitet. Doch war dieses Kundenverhalten nicht absehbar, wenn dieser zunehmend das Gefühl hat, dass man ihn und sein Geschäft nicht (mehr) ernst nimmt?

### Angriff ist die beste Verteidigung

Wenn Sie eine Zusage nicht einhalten können, sollten Sie von sich aus sofort zum Telefon greifen und Ihren Kunden informieren. Denn mit Kunden kann man vieles machen, so lange diese das Gefühl haben, dass Sie als Agenturbetreiber bzw. Mitarbeiter der Agentur das gesamte Projekt (noch) im Griff haben.

Außerdem erfahren Sie so durch das Telefonat sofort, wie Ihr Kunde Ihre Botschaft annimmt – vielleicht ja sogar gar nicht so böse, wie Sie fürchten. Schicken Sie aber nur eine Mail – und selbst, wenn Sie die Bestätigung des Kunden per Mail mit einem „okay“ bekommen – wissen Sie nicht, wie dessen Gefühlslage ist. An sich ganz einfach, oder?

Doch wie können Sie beispielsweise eine Verschiebung des Fertigstellungstermins mitteilen? Vielleicht so:

- » „Wir haben dir ja gesagt, dass Ende der nächsten Woche das Projekt fertig ist. Es ist nur leider so, dass wir den Termin nicht einhalten können – und darum rufe ich an, damit wir da eine Lösung finden. Können wir jetzt darüber reden?“
- » „Ich gebe zu, mir ist es nicht ganz leichtgefallen, nun zum Hörer zu greifen. Es ist nämlich so ...“

### Neun Tipps für das erfolgreiche Zuhören

1. Konzentrieren Sie sich voll auf das Gespräch. Lassen Sie sich also von nichts anderem ablenken (E-Mail kommt gerade rein, Kollegen reden, ...).
2. Schauen Sie aus der Perspektive des Gesprächspartners. Aus seiner Sicht ist sehr wahrscheinlich vieles anders. Erst recht, weil er andere Informationen als Sie hat.
3. Fragen Sie sofort nach, wenn Sie etwas nicht eindeutig verstanden haben. Dies beugt Missverständnissen vor. Oder wie fühlen Sie sich, wenn Sie mit jemandem telefoniert haben und Sie dann nach 20 Minuten die Frage „Wie war noch einmal Ihr Name?“ hören müssen?
4. Signalisieren Sie Ihr Interesse durch mitschreiben.
5. Stellen Sie die Kommunikation sicher, indem Sie Schwieriges noch einmal in Ihren Worten wiederholen.
6. Lassen Sie den anderen aussprechen. Sowohl seine ganze Frage als auch seine gesamte Meinung. Oder wie kommt es bei Ihnen an, wenn man Sie nicht ausreden lässt? Sollten Sie aus irgendwelchen Gründen unterbrechen müssen, dann unterbrechen Sie, indem Sie ihn zuerst mit seinem Namen ansprechen.
7. Rücken Sie die eigenen Gefühle vorerst in den Hintergrund. Denn wenn Sie zu schnell emotional werden, dann blockiert dies die Aufnahme des Gehörten bei Ihnen.
8. Reden Sie nicht des Redens willen. Vermeiden Sie somit Verlegenheitsmonologe.
9. Nehmen Sie den anderen wahr – achten Sie auf sein Feedback.

„Wer bei der Mitarbeiterentwicklung Geld sparen will, spart am falschen Ende.“

» „Wir haben dir damals gesagt, dass wir eine offene und faire Geschäftsbeziehung mit dir führen wollen. Darum will ich nicht lange um den heißen Brei reden: Wir kriegen das mit der Fertigstellung zum xx nicht hin.“

Natürlich wird kein Kunde vor Begeisterung in die Hände klatschen. Aber er wird so mit Ihnen leichter eine Lösung finden – oder sich Ihrem neuen Fertigstellungstermin fügen, wenn Sie mit ihm sprechen.

### Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen!

Jeder Mensch lebt in seiner Welt und hat über die Jahre hinweg gewisse Wahrnehmungsfilter etabliert. Man könnte auch sagen: Jeder sieht das, was er will. Darüber hinaus wird aber die Kommunikation auch dadurch erschwert, dass viele Menschen gar

nicht richtig zuhören können – oder wollen. Im schlimmsten Fall überlegt ein Zuhörer, während der andere spricht, was er nun erwidern soll(te). Doch zuhören, um zu verstehen, und darüber hinaus auch nachdenken, wie nun gesprächsförderlich geantwortet werden kann, geht leider nicht.

Vergessen Sie darüber hinaus niemals, dass Ihr Kunde in der Regel kein Fachmann ist. Sollten Sie nun meinen, dass Ihr Ansprechpartner selbst ja in der IT- oder Social-Media-Abteilung sitzt und Sie daher versteht, dann können Sie durchaus richtig liegen. Spätestens aber dann, wenn in der Runde auch



## WEBSITE BOOSTING #070 erscheint am 12.10.2021

## IMPRESSUM

### Herausgeber & Chefredakteur (verantwortlich):

Mario Fischer

E-Mail: [redaktion@websiteboosting.com](mailto:redaktion@websiteboosting.com)

### Autoren dieser Ausgabe:

Dr. Tobias Aubele, Dr. Martin Bahr,  
Alexander Beck, Britta Behrens, Stephan Czysch,  
Darius Erdt, Benjamin Furi, Christian Hansch,  
Patrick Lürwer, Jan-Peter Ruhso,  
Dr. Martin Schirmbacher, Oliver Schumacher,  
Mario Strack

### Anzeigenleitung:

Markus Lutz

E-Mail: [anzeigenleitung@websiteboosting.com](mailto:anzeigenleitung@websiteboosting.com)

### Art Direction, Layout/Produktion:

Kai Neugebauer

### Lektorat:

Ursula Wenke, [www.lektorat-wenke.de](http://www.lektorat-wenke.de)

### Fotos & Illustrationen:

Website Boosting / GettyImages

### Druck:

Vogel Druck und Medienservice GmbH  
Leibnizstr. 5, 97204 Höchberg

### Vertrieb:

PressUp GmbH  
Postfach 70 13 11  
22013 Hamburg  
E-Mail: [websiteboosting@pressup.de](mailto:websiteboosting@pressup.de)

### Abonnement:

Website Boosting Aboservice  
PressUp GmbH  
Postfach 70 13 11  
22013 Hamburg  
Tel. 040 / 38 6666 – 342  
Fax: 040 / 38 6666 - 299  
E-Mail: [websiteboosting@pressup.de](mailto:websiteboosting@pressup.de)

Erscheinungsweise: 6 x jährlich  
Bezugspreis: Einzelheft: 11,80€  
Bezugspreis Inland jährlich 62,00€ inkl. Versand  
Bezugspreis Ausland jährlich 70,80€  
inkl. Versand

Studenten im Inland erhalten gegen Vorlage einer  
Immatrikulationsbescheinigung einen  
Preisvorteil – Details finden Sie auf der Website.

### Verlagsleitung:

Michael Müßig

Tel: +49 931 / 26 038 04,  
[verlag@websiteboosting.com](mailto:verlag@websiteboosting.com)

### Anschrift des Verlages

Hotspot Verlag GmbH  
Obere Landwehr 4a, 97204 Höchberg  
Tel: + 49 931 / 26 038 04  
Fax: +49 931 / 26 038 05  
E-Mail: [verlag@hotspotverlag.de](mailto:verlag@hotspotverlag.de)  
[www.hotspotverlag.de](http://www.hotspotverlag.de)

### Geschäftsführung:

Kai Neugebauer

Die Inhaber- und Beteiligungsverhältnisse  
lauten wie folgt: Gesellschafter zu 100%  
ist die Webvalue Holding GmbH

ISSN: 2191-6241

Für unverlangt eingereichte Texte und Daten kann keine Haftung übernommen werden. Sämtliche Veröffentlichungen in Website Boosting erfolgen ohne Berücksichtigung eines eventuellen Patentschutzes. Markennamen werden ohne Gewährleistung einer freien Verwendung benutzt. Trotz sorgfältiger Recherche kann für die Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernommen werden. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

### Viele Menschen fühlen sich wohl, wenn ...

- a. sie so angenommen werden, wie sie sind,
- b. sie ernst genommen werden,
- c. kein Druck auf sie ausgeübt wird,
- d. sie wissen, woran sie mit ihrem Gesprächspartner sind,
- e. man sie reden lässt, ohne jede Aussage auf die Goldwaage mit Bewertungen und Kommentaren zu legen,
- f. sie nicht zugetextet werden,
- g. es ehrlich und angemessen zugeht,
- h. ein wertschätzendes und harmonisches Klima besteht,
- i. sie ohne große Anstrengung dem Gesprächspartner folgen können,
- j. sie vertrauen können,
- k. sie spüren, dass ihr Gesprächspartner „echt“ und engagiert ist,
- l. sie merken, dass der Gesprächspartner weiß, wovon er spricht,
- m. sie wissen, dass der Gesprächspartner das sagt oder macht, weil er selbst davon überzeugt ist und Spaß daran hat.

noch der Geschäftsführer des Kundenunternehmens sitzt, sollten Sie sich fragen, ob dieser Ihrem Gespräch wirklich folgen kann – denn diese haben meist deutlich weniger Expertenwissen. Hören Sie öfters Sätze wie: „Wir müssen uns das Ganze noch mal überlegen!“, oder: „Ja, wir haben uns noch nicht entschieden, wir wollen noch mal ein paar andere Angebote einholen“, dann können Sie davon ausgehen, dass Sie keinen überzeugenden Auftritt hatten, Sie also mit Ihrer Kommunikation gescheitert sind.

Trauen Sie sich daher, nicht nur nachzufragen, um besser zu verstehen, sondern gehen Sie im Zweifelsfall auch davon aus, dass manche in der Gesprächsrunde sich nicht trauen, gewisse Fragen zu stellen. So kann es sein, dass der Geschäftsführer Ihr Angebot nicht versteht, zu sich selbst aber sagt, dass er das ja nicht muss, weil ja schließlich sein hauseigener IT-Profi mit in der Gesprächsrunde sitzt. Dieser aber traut sich nicht, gewisse Fragen zu stellen, weil er fürchtet, dass sein Chef, der Geschäftsführer, negativ von ihm denkt, wenn er womöglich banale Rückfragen stellt. Natürlich kann es auch genau andersherum verlaufen: Der Chef sitzt nun dabei – und der IT-

Profi will sich wichtig tun, damit sein Chef merkt, was er doch für ein toller Hecht ist. Aber auch hier besteht die Möglichkeit, dass der IT-Profi vielleicht sogar gewisse Dinge zu früh abnickt oder nicht richtig thematisiert – und Sie daher von falschen Voraussetzungen ausgehen.

### Sicherheit und Sympathie binden Kunden

Sie werden leichter Aufträge gewinnen und auch besser Konflikte während der Geschäftsbeziehung bewältigen, wenn es Ihnen gelingt, dass Ihr Gegenüber Sie mag und respektiert. Ihr Gegenüber wird Sie aber zunehmend weniger mögen, umso mehr dieser das Gefühl hat, dass Sie ihn nicht ernst nehmen – beispielsweise, weil Sie ihm nicht rechtzeitig sagen, dass ein Termin nicht eingehalten werden kann. Oder wenn Sie sagen, dass seine Webseite fertig ist, er aber dann noch Fehler findet – obwohl Sie ihm womöglich auch noch gesagt haben: „Wir sind ein wenig teurer, weil wir ja das Ganze auch noch prüfen, bevor wir die Seite online stellen!“

Kommen Sie nun aber nicht auf den Gedanken, Ihren Kunden nach dem Mund reden zu müssen. Kunden

brauchen in der heutigen Zeit Sparringspartner auf Augenhöhe, die in der Lage sind, die Gedanken des Kunden zu sortieren und zu filtern. Deswegen sind Wünsche des Kunden, die aus Ihrer Sicht nicht zielführend sind, offen anzusprechen – und ggf. auszureden. Denn im Zweifelsfall wird der Kunde immer sagen: „Ja, aber die Agentur hat das doch so umgesetzt. Die sind Profis – die hätten mir ja sagen können, dass das keine gute Idee ist.“

### Mitarbeiter brauchen regelmäßige Schulung

So wie Mitarbeiter oft ihren Arbeitgeber verlassen, weil sie mit ihrer direkten Führungskraft nicht klarkommen, so verlassen Kunden auch oft ihre Agentur, weil sie mit ihrem Ansprechpartner nicht zurechtkommen. Darum ist es elementar, dass Ihre Mitarbeiter, die Kundenkontakt haben, gute Kommunikatoren sind. Setzen Sie sich doch einfach mal mit Ihrem Team zusammen und proben den Ernstfall. Gehen Sie doch mal verschiedene Szenarien durch:

- » Ein Kunde ruft an und meckert, weil ein zugesicherter Termin nicht eingehalten wurde.
- » Sie erhalten eine negative Bewertung.
- » Ohne Grund kürzt eine Kunde eine Rechnung.
- » Der Kunde sagt, dass Sie eine Leistung zugesagt haben. Sie aber wissen nichts davon.
- » Zum dritten Male reklamiert ein Kunde einen Bug.

Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Sie hier professionell vorgehen. Und am besten auch bei der Gelegenheit, wie Sie typische Fehlerquellen oder Missverständnisse gleich von Beginn an besser vermeiden. Sollten Sie merken, dass Ihnen an gewissen Stellen die notwendige Professionalität fehlt, dann holen Sie sich externe Hilfe. ¶