

Methodisches Training für den Kundendienst:

Umsetzbares Knowhow sichert die Kunden-Kompetenz

Es ist einfach risikoreich, Serviceeinsätze unzureichend vorbereiteten Kundendienstmitarbeitern anzuvertrauen. Im Umkehrschluss haben es sensibel agierende Kundendiensttechniker in der Hand, den Erfolg ihres Unternehmens signifikant zu beeinflussen. Ein Kundendiensttraining schärft die servicespezifische Grundeinstellung und vermittelt die erforderlichen Fähigkeiten im Umgang mit den diversen Ansprechpartnern des Kunden. Wir fragen Martin Wiesend nach einigen Aspekten, die hierbei relevant sind. Martin Wiesend ist Geschäftsführer der **“Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH”** in Bayreuth.

Herr Wiesend, Sie haben sich dem Training von Kundendienstmitarbeitern verschrieben. Was begeistert Sie daran?

Der technische Service ist meine Welt, ist für mich sozusagen „das wahre Leben“, in dem ich schon seit 15 Jahren tätig bin. Mir gefällt besonders, dass es im Service direkt und ungeschminkt zugeht – dass man flexibel und unkompliziert sein muss, um den Job gut zu machen. Im Vertrieb haben sie oft viel mehr Ränkespiele und Eitelkeiten – was in der Arbeit mit einer Gruppe erst mal Energie frisst, ohne schon konkrete Ergebnisse zu bringen. Service-Leute sind „hands-on“, da wird nicht viel theoretisiert, denn am Ende muss die Maschine laufen – das ist ein greifbares Ergebnis.

Warum ist Kundendiensttraining wichtig?

Das lässt sich aus drei Perspektiven heraus begründen: aus Kundensicht, aus Technikersicht und aus Unternehmenssicht. Aus Kundensicht ist es für den Techniker beispielsweise wichtig, Transparenz über den verkauften Service zu schaffen. Mancher Kunde hat mit einem transparent agierenden Techniker plötzlich ein Aha-Erlebnis: Jetzt versteht er auf einmal die „Zusammenhänge von Störung und zu spätem Teiletausch“. Außerdem erwartet jeder Kunde, dass ein Techniker mit einem Konflikt oder einer stressigen Situation angemessen umgehen kann – also Kompetenz im Dialog aktiv vermittelt und auf die Betroffenen zugeht, anstatt nur „mit der Maschine zu reden“. Das nennen wir Kunden-Kompetenz, die sowohl für den Service im Außendienst als auch im Innendienst gilt.

Was ist nun trainingsrelevant aus der Sicht des Technikers?

Jeder Kundendienstler kennt Situationen, für die er den Kopf hinhalten muss – wenn die Dinge nicht so laufen wie der Kunde sich das vorstellt. Hierbei kann man auch darüber streiten, ob ein selbst verursachter Fehler schlimmer ist als einer, den beispielsweise der Innendienst verursacht hat. Das erfordert einerseits mehr Methodik in der Fehlersuche. Andererseits gilt es, Techniker mit

entsprechenden Strategien und Methoden auf den angemessenen Umgang mit “schlechten Nachrichten” vertraut zu machen – auch um diese Techniker zu schützen. Denn nicht jede Forderung und jeder Vorwurf des Kunden ist berechtigt, und ein Techniker sollte sich nicht zum Prügelknaben machen lassen. Mit den richtigen Methoden hat er das in fast allen Fällen im Griff.

Und welche Bedeutung hat Kundendiensttraining aus Unternehmenssicht?

Je besser ein Techniker es versteht, bei Konflikten die Bälle flach zu halten, umso weniger fallen dem Serviceleiter solche Fälle auf die Füße. Das soll nicht heißen, dass der “Mann vor Ort” seine Kompetenzen überschreiten soll – aber er kann viel tun, um auf der menschlichen Seite zu de-eskalieren. Wenn dann tatsächlich ein Fehler des Unternehmens vorliegt, reduziert ein solches Verhalten signifikant die Neigung des Kunden, aufs Ganze zu gehen und etwa Schadenersatz einzufordern. Da kann sich ein zweitägiges Training schon bei einem einzigen Einsatz rechnen.

Was zeichnet einen erfolgreichen Kundendiensttrainer aus?

Aus den dargelegten Punkten ergeben sich hohe Anforderungen, was ein echter Kundendienst-Trainer wirklich draufhaben muss. Dass ein solcher Trainer viel vom technischen Service und dessen Kultur im vorgenannten Sinne versteht, ist eine Grundvoraussetzung – die aber bei weitem nicht ausreicht. Sinnvolle “Regeln im Kundenumgang” wird jeder Techniker wohlwollend abnicken. Um Servicetechniker mit Softskill-Themen auf der Verhaltensebene zu erreichen, ist jedoch darüber hinaus eine spezifische Methodik erfolgsentscheidend, die das Handeln aktiviert. Ein Kundendiensttrainer muss vor allem auch einen Ansatz haben, um das Verhalten im Service nachhaltig weiterzuentwickeln. Mancher Ex-Serviceleiter, der sich als Trainer selbständig machen möchte, unterschätzt diesen methodischen Teil. Ebenso kann ich Unternehmensberatern nur davon abraten, auf der Techniker-Ebene genauso zu arbeiten wie im Management – mit klugen Inhalten auf vielen Powerpoint-Folien.

Wo sehen Sie derzeit den größten Trainingsbedarf im branchenübergreifenden Kundendienst?

Die wichtigste Baustelle ist wohl der Nachwuchs. Bei zunehmenden Fachkräftemangel müssen Unternehmen unbedingt in die Mitarbeiter investieren, die sie haben beziehungsweise einstellen. Ein guter Nachwuchskandidat wird nur zu entwickeln und zu halten sein, wenn dessen Fähigkeiten gefördert und unterstützt werden. Da hilft auf der technischen Seite einerseits unser “Train-the-Technical-Trainer-Konzept” für die Multiplikatoren. Andererseits müssen Training und Coaching im Softskillbereich kompetent durchgeführt werden – mit einer Reihe von Impulsen als Begleitung im Alltag.

Welchen Trainingsbedarf sehen Sie außerdem?

Eine weitere Baustelle konzentriert sich darauf, wie der Techniker mit wachsender Vernetzung umgeht. Während früher ein Servicetechniker – beispielsweise in der Medizintechnik – für die Patien-

tenüberwachung nur den verantwortlichen Pfleger im Fokus hatte, muss er heute eventuell auch gegenüber dem IT-Leiter einer Klinik als kompetenter Dialogpartner bestehen können. Wie mit immer höheren Erwartungen der Kunden umzugehen ist, eröffnet eine andere Baustelle. Kaum ein Praktiker erlebt, dass Kunden heute noch ausreichend Zeit für die erforderlichen Arbeiten gewähren und das Ende eines Einsatzes gelassen abwarten. Mit diesem Druck muss man umgehen und dem Kunden vermitteln können, warum sich der zeitliche Mehraufwand für ihn lohnt. Um es anschaulich zu machen: Warten ist für den Kunden eine Vorleistung aus Zeit und Geduld, die quasi in einer Waagschale liegen. Ein Techniker muss nun "Kundenerlebnisse schaffen" und auf diese Weise die andere Waagschale so lange mit Nutzen füllen, bis die Bilanz zumindest ausgeglichen ist.

Wie sehen Sie die Kooperation von Service und Vertrieb?

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, Vertrieb und Service in Outdoor-Teamtrainings zusammenzubringen. Wenn dieser Dialog kontinuierlich und systematisch gepflegt wird, hat man Chancen, dass es klappt. Das Zauberwort ist hier aber „auf Augenhöhe“. Wenn Unternehmen ihre Vertriebstagungen schon mal grundsätzlich in einer anderen Hotelkategorie durchführen als die Technikertagungen, dann können Sie's gleich vergessen – leider.

Der Verkauf von Serviceleistungen ist meines Erachtens immer noch gut für einen Konflikt zwischen Service und Vertrieb ...

Schauen wir mal auf B2B: Wenn man den Vertrieb von Serviceleistungen in die Hand des Produktvertriebs legt, muss man sehr aufpassen, dass das Thema dort wirklich verankert ist. Das ist im Vertrieb natürlich immer eine Provisionsfrage, aber nicht nur. Und in manchen Servicebereichen gibt es einen großen Irrtum, der immer noch herumgeistert: „Wir haben bisher nie in Softskills investiert, aber ab jetzt sollen die Leute im Kundendienst mal richtig verkaufen – dazu brauchen wir einen tollen Verkaufs- und Motivationstrainer und dann läuft das.“

Und da liegt man falsch?

Hier liegen gleich mehrere Denkfehler drin: Wer nicht regelmäßig zum Joggen geht, braucht erst gar nicht bei einem 10-km-Lauf anzutreten – will heißen, ich muss die Fähigkeiten der Mitarbeiter stufenweise und systematisch aufbauen.

Wenn Techniker auch Verkäufer sein sollen, darf eines nicht zu Bruch gehen: Das Vertrauensverhältnis zum Kunden. Dieser Aspekt wird oft völlig ausgeblendet, weil er sich nicht gleich in Zahlen niederschlägt – ist aber extrem wichtig.

Ein Verkaufstrainer kommt in der Regel aus der extrovertierten Verkäuferwelt – mit den Worten mancher Servicetechniker also aus einer „Schwätzer-Welt“; dessen Vorgehensweisen eignen sich nie und nimmer für den Kundendienst. Wie man es besser macht und damit erfolgreich ist – nämlich stufenweise, technikergerecht und vertrauens- bzw. imagegerecht – zeigt der renommierteste deutsche Hausgerätehersteller, für den wir seit Jahren zu diesem Thema arbeiten.

Grundsätzlich empfehle ich dem Service, im Bereich Verkauf von Serviceleistungen eher die

Funktion des Beratungstechnikers zu integrieren, auf die wir uns auch stärker fokussieren werden.

Wenn Kundendienstmitarbeiter in ihrer Qualifikation einzustufen sind: Welche Level würden Sie definieren?

Wenn ich mich hier auf die nichttechnischen Aspekte beschränke, kann ich eine Parallele zum jeweiligen Servicebereich insgesamt ziehen. Eher holzschnittartig gesagt heißen die Stufen: Service als notwendiges Übel – reaktiver Service – pro-aktiver Service. Diese Levels finden Sie dann auch bei dem jeweiligen Techniker:

- sieht Kunde als notwendiges Übel,
- versteht Service, aber leistet nur das was abgefordert wird,
- will Service leben und geht deshalb bewusst und kompetent auf Kunden zu.

Für Mitarbeiter im Innen- und Außendienst des Service arbeiten wir an Qualifizierungen, die Levels beschreiben und das Verhalten überprüfen, um in Stufen darauf aufzubauen – zertifiziert durch einen neutralen, externen Partner.

Gibt es ein übergreifendes Kundendiensttraining für den globalen Service?

Hierbei muss man immer von zwei gegenläufigen Strömungen ausgehen. Das Management möchte eine globale Standardisierung und die "Lokals" sagen: "Bei uns ist alles anders, das kann man so nicht machen". Dem muss ein Trainingskonzept gerecht werden, das insbesondere die kulturelle Anpassung von Standards auf die Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt. Ich bin froh, in meinem Team eine interkulturell sehr erfahrene Spezialistin zu haben, mit deren Know-how wir das vom Grundsatz her leisten können. Einen anderen Aspekt hab ich erlebt, als ich im südlichen Afrika für einen internationalen Laborgerätehersteller Techniker trainiert habe. Nach einigen Diskussionen kamen diese zu dem Ergebnis: „Unsere Kunden haben sich für einen internationalen Hersteller entschieden und wir repräsentieren ihn durch unseren Service. Das wiegt wesentlich schwerer als die Frage, ob wir als Servicetechniker und Ingenieure die gleiche Nationalität wie unsere Kunden besitzen sollten.“ Ein interessantes Ergebnis, wie ich finde.

Herr Wiesend, herzlichen Dank für die informativen Einblicke in Ihr Kundendiensttraining.

(Lutz Breunig, Juni 2013, <http://servicereport.eu/training-kundendienst-knowhow/>)