



## RUBRIK

Jörg Mühling, Potsdam; Olaf Heger, Essen

## Wenn König Kunde nicht Recht hat

Optimierte Kundenorientierung im Kunden-Center der ViP Potsdam

Kundenorientierung im Kunden-Center? Man könnte denken, ein alter Hut. Doch manchmal ist es nur ein Lippenbekenntnis. Es gibt aber auch Unternehmen, die das Thema nicht nur ernst nehmen, sondern auch aktiv angehen. An einem aktuellen Beispiel aus den Kunden-Centern der VIP Verkehrsbetrieb Potsdam GmbH (ViP) in einem Kooperationsprojekt mit der Havelbus Gesellschaft wird gezeigt, dass Kundenorientierung nicht nur ein Begriff aus der Managementliteratur ist, sondern praktisch mit Leben gefüllt und in die Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann. Bei dem hier vorgestellten Praxisprojekt des VIP Potsdam und der Havelbus Gesellschaft mit hs:results werden verschiedene Stellhebel gleichzeitig genutzt, um alle Kräfte abgestimmt auf den Erfolg auszurichten. Ein.

### Mitarbeiter im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Kundenwünschen

*An manchen Tagen habe ich das Gefühl, dass die Kunden alle auf Krawall gebürstet sind,* so beschreibt eine Mitarbeiterin die Arbeit im Kunden-Center des VIP. Das Spannungsfeld ist klar beschrieben: Die Erwartungen der Kunden an Mitarbeiter im Kunden-Center steigen. Sie sollen alles wissen und am besten sofort. Ob es um Fahrplanauskünfte geht oder aktuelle Tarifinformation. Konflikte sollen so gelöst werden, dass sie jedem Kunden gerecht werden. Hinzu kommt, dass nicht alle Kunden eine angemessene Form der Ansprache finden.

Gleichzeitig wünscht sich aber die Unternehmensleitung, dass die Mitarbeiter ein Höchstmaß an Kundenorientierung an den Tag legen. Der Kunde soll zufrieden gestellt werden, gleichzeitig aber auch die Unternehmensinteressen vertreten werden. Ein Spagat, der nicht an jedem Tag gelingt. Die Situation ist in vielen Verkehrsunternehmen vergleichbar.

### Kundenorientierung war auch in der Vergangenheit wichtig

Kundenorientierung wurde auch in der Vergangenheit beim VIP und beim Havelbus groß geschrieben. Durch eine gezielte Perso-

Autorenfoto  
fehlt noch!  
Bitte liefern Sie  
farbige Autoren-  
fotos in 300 dpi bei  
einer Mindestbreite  
von 30 mm



Mühling

Heger

### DIE AUTOREN

Jörg Mühling (40) leitet seit dem 1. Dezember 2007 den Vertrieb des Verkehrsbetriebes Potsdam. Seit 1995 ist er im ÖPNV tätig. Nach vier Jahren bei einem privaten Busunternehmen wechselte er 1999 zum Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg in die Abteilung Tarif und Vertrieb. Neben mehreren Vertriebsprojekten, der vertrieblischen Integration der Verkehrsunternehmen aus Südbrandenburg in den VBB oder der Vorbereitung für die Umsetzung elektronischer Bezahlförmeln war er maßgeblich an der Einführung des verbundweiten Semestertickets beteiligt. Bei der ViP ist er neben den Kundenzentren und dem gesamten Erlösmanagement z. B. für die Einführung neuer mobiler Fahrausweisautomaten oder die Umsetzung des Projektes Touch&Travel verantwortlich.

Olaf Heger (45) ist Mitinhaber von hs:results. Er berät Unternehmen bei Veränderungsprozessen an den Schnittstellen zum Kunden und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Als Spezialist für Vertriebs- und Führungsthemen begleitet er die Arbeit in Unternehmen seit 1994. Neben großen Telekommunikations- und Logistikunternehmen berät und trainiert er auch kleinere Einheiten von Call-Centern in Versorgungs-, Verkehrs-, und kommunalen Unternehmen.

nalauswahl und vielfältige Weiterbildungen wurde kontinuierlich den steigenden Anforderungen Rechnung getragen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter im direkten Kontakt steigen allerdings. Dazu gehört nicht nur die Beherrschung der Kassen- und Informationssysteme und der komplexer werdenden Tarifstruktur. Auch die häufig sehr fordernd auftretenden Kunden kosten eine Menge Energie.

Die Mitarbeiter leisten hervorragende Arbeit in den Kunden-Centern. Und es gibt Situationen mit Kunden, für die sie Unterstützung brauchen, um mit den verschiedenen Anforderungen und dem Spagat zwischen Kunden- und Unternehmensbedürfnissen gut umgehen können.

## Der Kunde – ist er König oder Partner auf Augenhöhe?

Gibt es das? Die *richtige Einstellung* zum Kunden? Ist der Kunde König? Hat der Kunde immer Recht? Im Projekt beim VIP Potsdam ging es auch um diese Fragestellungen. Einige Mitarbeiter war es eine wichtige Lernerfahrung, sich ihrer eigenen Verantwortung und ihrem Einfluss bei der Gestaltung von Kundenbeziehungen bewusst zu werden. Was schnell klar war: Training musste an einer Stelle ansetzen, die den Mitarbeitern dabei nutzt, den Umgang gerade mit herausfordernden Kunden einfacher zu machen. Eine echte Erleichterung mit dem Ziel, gelassener mit angespannten Situationen umzugehen. Die richtige Einstellung bedeutet dabei, immer Profi zu bleiben, egal womit der Kunde hereinkommt. Und wenn er ärgerlich ist und sich vielleicht auch nicht angemessen ausdrücken kann, soll er dabei unterstützt werden, eine Lösung zu finden. Ziel war es, aus Eskalationsschleifen herauszufinden. Denn wenn der Mitarbeiter in eine Eskalation einsteigt, wird er sich länger mit dem anstrengenden Kunden herumschlagen müssen, als wenn er wie ein Partner auf Augenhöhe behandelt wird. Den Mitarbeitern war schnell klar, dass sie dadurch mehr Energie verbrauchen, die sie vielleicht an anderen Stellen sinnvoller nutzen können. *Ich war an vielen Tagen richtig ausgelaugt und konnte abends gar nicht richtig abschalten*, erklärte eine Mitarbeiterin. *Als wir nach dem Training die verschiedenen Instrumente konsequent angewandt haben, merkten wir schnell, dass die Arbeit gar nicht mehr so anstrengend war und ich abends viel entspannter nach Hause komme.*

## Der Kunden hat nicht immer Recht ist hier aber an der richtigen Stelle

Als Gesicht des VIP Potsdam und als zentrale Anlaufstelle kann es sein, dass Kunden mit Anliegen kommen, für die die Mitarbeiter nicht die richtigen Ansprechpartner sind. Gerade in Streitfällen geht es häufig um die Fragestellung: *Wer hat Recht?* der reklamierende Kunde oder der Mitarbeiter im Fahr- oder Kontrolldienst. Häufig kann der Mitarbeiter im Kunden-Center in dieser Situation gar nicht herausfinden, wer Recht hat. Was er aber jeder Zeit tun kann, ist dem Kunden zu vermitteln, dass sein Anliegen wichtig ist und dass es in angemessener Art und Weise gewürdigt wird.

Ein typischer Fall: Die Kundin stürmt herein und ist außer sich, weil 1. Der Fahrer zu früh gefahren ist und ihr dann noch 2. „höhnisch“ zu gewunken hat. *Er hat mich doch heranlaufen sehen, wie kann der denn so einfach losfahren? Das ist eine Unverschämtheit.* Im Takt Ihrer Beschwerde klopft die ältere Dame

dazu mit dem nassen Regenschirm auf den Tresen.

Sätze wie: *Jetzt beruhigen Sie sich doch erst mal*, sind in dieser Situation fehl am Platz, gehören aber zum Standardrepertoire im Kunden-Dialog vieler Unternehmen. Wichtig ist es, dem Kunden zu vermitteln, dass er nicht unbedingt Recht hat, aber dass er mit seinem Anliegen an der richtigen Stelle ist. Er sollte sich ernst genommen fühlen mit seiner Beschwerde. Kunden, die in dieser Form sich angenommen fühlen, steigen viel schneller aus der Eskalation aus, als wenn der Mitarbeiter mit Druck dagegenhält. Nachdem die ältere Dame zuerst einen Dank für Ihre Mühe bekam und ihr dann in ruhigem Ton erklärt wurde, dass der Fahrer nicht zu früh, sondern zu spät gefahren ist und er sich mit seiner Handbewegung dafür nur entschuldigen wollte, konnte sie sich schnell beruhigen. Sie verstand anschließend, dass an vielen Haltestellen jemand gerade noch versucht, den Bus zu bekommen und der Fahrer, wenn er auf jeden warten würde, nie abfahren und den Fahrplan einhalten könnte.

*Aber wenn der Kunde unverschämt wird, dann fällt es mir manchmal schwer, ruhig zu bleiben. – Häufig ärgere ich mich hinterher darüber, aber dann ist es zu spät –* Ein Mitarbeiter brachte seine Situation gut auf den Punkt. Aber ist das wirklich so? Kann man einfach nicht anders, als sich aufregen? Ein wichtiger Erkenntnissschritt war für die Mitarbeiter, dass sie es selbst in der Hand haben, ob sie sich über einen Kunden aufregen oder ob sie es lieber bleiben lassen. *Ich entscheide immer noch selbst, über wen ich mich aufrege* ist als Leitsatz für viele Mitarbeiter sehr hilfreich geworden.

Auch präventiv haben die Mitarbeiter es in der Hand, Eskalationen abzumildern. *Seitdem wir konsequent jeden Kunden schon beim Betreten des Kunden-Centers mit einem Nicken oder Lächeln begrüßen, haben sich die schwierigen Gespräche deutlich verringert*, bestätigt eine Mitarbeiterin, die seit zwölf Jahren in einem Kunden-Center im VIP aktiv ist.

Weitere Trainingsthemen, die in Potsdam wichtig waren:

- Richtige Fragetechnik zur Deeskalation nutzen,
- den Kundennutzen aktiv in der Deeskalation einsetzen,
- Einwände als Chance nutzen,
- den Verkaufsabschluss als aktive Chance im Konfliktfall nutzen,
- lösungsorientierte Beratung im Konfliktfall,
- erfolgreicher Umgang mit Beschwerden,
- Chancen zur aktiven Begeisterung der Kunden,
- die Bearbeitung der Praxisfall der Mitarbeiter.



## RUBRIK

### Training allein reicht nicht – Umsetzung entscheidet

Die Durchführung der Trainings haben wichtige Anregungen geliefert, um die Veränderung einzuleiten. Entscheidend für den langfristigen Erfolg war allerdings die konsequente und nachhaltige Umsetzung in die Praxis. Ein Impuls wurde durch eine Begleitung der Mitarbeiter in ihrer realen Arbeitswelt gesetzt. Der Trainer von hs:results hat nach den Trainings zusätzlich jeden Mitarbeiter zwischen einer und zwei Stunden im realen Kundenkontakt unterstützt. Hiermit wurde auch den unterschiedlichen Lernzielen der Mitarbeiter Rechnung getragen. In intensiver Arbeit mit den Einzelnen konnten ganz praxisnahe Lösungen für die individuellen Fragen gefunden werden.

Wichtig war zudem, dass nach den Trainings und Coachings die Führungskräfte dem Veränderungsprozess weitere Impulse gaben. Durch verschiedene Initiativen konnte die Veränderungsgeschwindigkeit kontinuierlich hoch gehalten werden. Neben Veränderungen der Regelkommunikation, wurde das Engagement der Mitarbeiter durch die Schaffung von Multiplikatoren in den verschiedenen Kunden-Centern sichergestellt. Pro Kunden-Center ist jetzt ein Mitarbeiter beauftragt, neben Information und Kommunikation auch die Themen Lernen und Veränderung zu begleiten. Durch diese Maßnahmen ist es gelungen, dass die Trainings in der Erinnerung hoch gehalten werden und sich die Lerninhalte langfristig verfestigen.

Abbildung ist in Word eingebettet – wir benötigen jedoch die jeweiligen Quelldateien der Grafiken. Jpgs in 300 dpi und mindestens 13 cm breit.