



Foto: Archiv/Springer/GUP

## KUNDENGESPRÄCH

# Vom Beschwerdedrama zum Kassenschlager

Selbstverständlich ist es keine angenehme Situation, wenn sich Kunden in der Apotheke beschweren. Mit einer angemessenen Verhaltensweise kann es Apothekenmitarbeitern aber gelingen, ein Streitgespräch in ein positives Instrument der Kundenkommunikation überzuführen.

→ Das Verhalten von Kunden bei Beschwerden ist heute vielfältig. Einschüchterungsmanöver, Machtspiele, Unwahrheiten und Schmeicheleien können bewusste Taktiken sein, die das Gespräch kurzfristig bestimmen. Strategien sind demgegenüber längerfristig und betreffen die grundsätzliche Beziehung zwischen Apothekenmitarbeitern und ihren Kunden. Die Strategien „Druck ausüben“, „Ausweichen“, „Nachgeben“, „Partnerschaft“ und „Kompromiss“ haben ihre Wurzeln in unseren Grundeinstellungen gegenüber uns selbst und „der Welt“, d.h. dem Bild, das wir von anderen haben. Es gibt vier Grundeinstel-

lungen, die jede für sich maßgeblichen Einfluss auf den Ablauf von Beschwerdegesprächen haben.

## Die vier Grundschemas der Kommunikation

### Schema 1: OK/OK

Apothekenmitarbeiter können von sich selbst wie auch von den Kunden ein positives und realistisches Bild haben. Dies würde einer OK/OK-Grundeinstellung entsprechen (Partnerschaft).

## → Test: Kommunikationsschemata erkennen

Welche Grundeinstellung haben die folgenden Kunden gegenüber sich selbst und gegenüber dem Apothekenmitarbeiter?

### Selbstaussagen Kunde 1:

- Wenn der Mitarbeiter in der Apotheke ein Produkt verkaufen möchte, wird er es verkaufen, wenn nicht, kann man nicht viel machen. Ich liefere ihm einige Informationen, und dann ist er an der Reihe.
- Was soll ich dem Mitarbeiter in der Apotheke über meine Wünsche und Bedürfnisse erzählen, wenn er selbst nicht einmal genau weiß, was das Produkt leisten kann?
- Die Feilscherei um den Preis macht mich gereizt. Aber was will man machen, meine Gesprächspartner stehen genauso unter Druck wie ich.
- Heutzutage kann man hinschauen, wo man will, überall wird mit denselben faulen Tricks gearbeitet.

### Selbstaussagen Kunde 2:

- Mit welchen Amateuren man es manchmal bei Mitarbeitern in der Apotheke zu tun hat, ist kaum zu glauben.
- Die meisten Garantien und Beschwerdemöglichkeiten sind doch nur fauler Zauber, um Kunden zu fangen.
- Wenn der Mitarbeiter in der Apotheke alles für bare Münze nimmt, was ich sage, dann ist das seine Schuld. Schließlich sind wir hier nicht in der Märchenstunde, sondern ich will Geschäfte machen.

### Selbstaussagen Kunde 3:

- Wenn der Mitarbeiter in der Apotheke meine Einwände entkräftet – was soll ich ihm dazu sagen. Er hat ja recht.
- Wie man von Mitarbeitern in der Apotheke manchmal behandelt wird... aber vielleicht habe ich auch manchmal ein zu unsicheres Auftreten und fordere das geradezu heraus.

### Selbstaussagen Kunde 4:

- Im Endeffekt kann ich auch in Fällen, bei denen etwas daneben gegangen ist, mit jedem Mitarbeiter in der Apotheke reden. Ich habe noch keinen getroffen, mit dem das nicht möglich gewesen wäre.
- Natürlich versuchen die Mitarbeiter in der Apotheke, ein Geschäft zu machen, aber ich bin ja ein mündiger Kunde.
- Für mich ist ein guter Kontakt zu den Mitarbeitern in der Apotheke wichtig. Wenn ich mir die Mitarbeiter in der Apotheke ansehe, mit denen ich es zu tun habe, bin ich zufrieden und glaube, sie sind es auch mit mir.

### Auflösung:

Kunde 1: Nicht OK-Nicht OK (Verliererposition), Kunde 2: OK-Nicht OK (Überlegenheitsposition), Kunde 3: Nicht OK-OK (Unterlegenheitsposition), Kunde 4: OK-OK (Partnerschaftliche Grundeinstellung).

(Quelle: modifiziert nach Rüttinger/Kruppa)

Sofern dieses Schema auch für den Kunden gilt, verläuft das Beschwerdegespräch meist respektvoll und konstruktiv und ist frei von Taktiken und destruktiven Rollenzuweisungen. Das bedeutet, dass der Kunde nicht als „Verfolger“ auftritt und vom Apothekenpersonal die bedingungslose Unterordnung frei nach dem Motto „Der Kunde ist König“ verlangt. Der Kunde wiederum tritt nicht als ein hilfloses Opfer auf, das von Apothekenmitarbeitern Errettung erwartet.

Das heißt aber nicht, dass es in den Gesprächen keine Emotionen gibt. Vielmehr gelingt es den Gesprächspartnern, auf verschiedenen Ebenen miteinander zu kommunizieren. Sie haben beispielsweise Verständnis für einander, können Themen sachlich behandeln, können sogar Spaß haben, aber auch ärgerlich sein. Die Gesprächspartner gehen aber nie so weit, dass sie eine Beziehung grundsätzlich gefährden (z. B. durch persönliche Beleidigungen).

### Schema 2: Nicht-OK/OK

Bei einer Nicht-OK/OK-Grundeinstellung (Unterordnung) werten die Kunden sich selbst unverhältnismäßig ab, den Gesprächspartner aber auf. In Beschwerdegesprächen würden sie sich daher eher unterordnen, sich unter Umständen rebellisch und trotzig verhalten. Sie spielen gerne Opferspiele. Apotheken-

mitarbeiter sollten sich also davor hüten, die Einladung des Kunden anzunehmen, ihn als Opfer zu behandeln – und sich selbst zum Retter stilisieren zu lassen.

### Schema 3: OK/Nicht-OK

Kunden mit einer OK/Nicht-OK-Grundeinstellung werten sich selbst über Gebühr auf und andere ab. Diese Selbstaufwertung zeigt sich meist sehr deutlich in Gesprächen, denn diese Kunden spielen gerne Verfolgerspiele: Sie möchten, dass ihr Gegenüber das tut, was sie ihnen sagen. Mitarbeiter, die sich nach dem OK/Nicht-OK-Schema verhalten, belehren dagegen Kunden ständig dahingehend, was sie tun sollen.

### Schema 4: Nicht-OK/Nicht-OK

Kunden mit einer Nicht-OK/Nicht-OK-Grundeinstellung werten sich selbst ab, aber auch andere. Diese Selbst- und Fremdadwertung wird in der Extremform sogar als Verliererposition bezeichnet. In Gesprächen spielen diese Kunden Opfer- oder Verfolgerspiele. Typisch wäre ein überkritisches Verhalten, das aber bei einem stärkeren Gesprächspartner schnell in Überanpassung und bedingungslose Unterordnung umschlagen kann. Auch trotzig-rebellisches Verhalten ist denkbar, das sich durch eine zum Teil nicht notwendige Unterordnung bei gleichzeitiger innerer Rebellion dieser überkritischen Kunden zeigt.



Foto: Archiv Springer GUP

**Selbst ein Beschwerdegespräch mit einem Kunden kann ein geschickter Apothekenmitarbeiter als Chance nutzen: Indem er seinem Gesprächspartner beweist, wie wichtig er für ihn ist.**

### Beschwerden als Chance nutzen

Der richtige Umgang mit Kundenbeschwerden ist nicht ganz einfach. Es gilt, nicht nur den Kunden in seinem Verhalten und seiner Motivation zu verstehen, sondern auch die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Denn: Negative Gesprächsverläufe sind meist vielmehr Ergebnis von Aktion und Reaktion als Ergebnis des Aufeinandertreffens zweier „böser“ Menschen.

Grundeinstellungen steuern unser Verhalten. Das Aufeinandertreffen zweier Menschen bedeutet letztlich auch das Aufeinandertreffen zweier Grundeinstellungen. Studien haben ergeben, dass bestimmte Kombinationen von Grundeinstellungen sich ergänzen (z. B. zwei partnerschaftliche Grundeinstellungen, Überlegenheit/Unterlegenheit bzw. Unterlegenheit/Überlegenheit). Partnerschaftliche Beziehungen haben sich dabei ebenso wie Beziehungen, in denen sich Mitarbeiter den Kunden dosiert unterordnen, als besonders erfolgreich erwiesen.

### Zwischen Person und Verhalten unterscheiden

Bei Beschwerdegesprächen ist es wichtig, zwischen Person (Grundeinstellung) und Situation (Verhalten) zu unterscheiden. Beschwerdet sich ein Kunde, muss er deshalb nicht notwendigerweise den Apothekenmitarbeiter abwerten. Es gab lediglich einen situativen Anlass für die Störung der Beziehung. Häufig hat der Kunde darüber hinaus auch ein anderes Bild der Situation und reimt sich zwangsweise einiges zusammen. Dies sollten sich Apothekenmitarbeiter bewusst machen und im Beschwerdegespräch entsprechend nachfragen bzw. aufklären.

Vorsicht vor der Reiz-Reaktionsfalle: Verfolger-, Opfer- und Retterspiele kommen meist sehr schnell in Gang. Ehe man sich versieht, ist man mitten im Beschwerdedrama. Um nicht zu einem instinktgesteuerten Reaktionsautomaten zu werden, ist es wichtig, gerade diese reflexartige schnelle Reaktion zu stoppen. Spätestens wenn auf Seiten des Apothekenmitarbeiters bei einem Gespräch der Gedanke „Nicht schon wieder...“ aufkommt, sollte dieser eine Gesprächspause machen und die Körperhaltung verändern. Dazu ist es auch wichtig, die eigenen Schwächen besser zu kennen und sich etwa zu fragen, in welchen Situationen man sehr schnell „auf 100“ ist.

### Kundenwut dämpfen

Mit gezielten Fragen können Apothekenmitarbeiter bei Kunden die Reaktionsmaschinerie stoppen und dafür sorgen, dass auch

auf Kundenseite Nachdenkprozesse angekurbelt werden. Denn: Wer nachdenkt, kann nicht instinktiv reagieren. Der altbekannte Spruch „Wer fragt, der führt“ hat auch hier seine Gültigkeit: In der Regel sind W-Fragen (z. B. wieso, weshalb, wo, wann) hilfreich. Allerdings sollte man vorsichtig mit der Warum-Frage umgehen, sie könnte vom Kunden als Einladung zu einem Verfolgerspiel verstanden werden. Ein weiterer Trick, um der Reiz-Reaktionsfalle zu entgehen: Man bringt den Kunden dazu, das Ergebnis des Gesprächs vorwegzunehmen und möchte von ihm wissen: „Angenommen, wir machen so weiter, was bringt uns das Ihrer Meinung nach?“. Apothekenmitarbeiter sollten sich aber davor hüten, dem Kunden zu sagen, was aus ihrer Sicht passiert, sondern ihn dezidiert nach seiner Meinung fragen.

Bei besonders aufgeregten Kunden empfiehlt es sich, zuerst Verständnis für die Erregung zu zeigen, nicht jedoch für die Sache selbst. Im nächsten Schritt ist es aber wichtig, das Gespräch so schnell wie möglich wieder auf die sachliche Ebene zu bringen (z. B. durch W-Fragen, durch „Angenommen...“).

### Die Vorteile des emotionalen Gesprächs

Gespräche auf der rein sachlichen Ebene haben neben vielen Vorteilen zumindest einen gravierenden Nachteil. In vielen Fällen sind sie leicht austauschbar und werden schneller vergessen. Dagegen können emotionale Gespräche viele Vorteile haben: Informationen werden bei einem nicht überhitzten und dennoch emotional geführten Gespräch intensiver verarbeitet, sie sind damit besser verankert und länger gespeichert. Nicht zuletzt deswegen sind gute Kundenbeziehungen in der Regel zuzätzlich zur sachlichen Ebene durch eine emotionale Beziehungsebene geprägt.

Auch vermeintlich negative Erlebnisse in Form von Beschwerdegesprächen können sich folglich positiv auswirken: Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass Kunden, bei denen ein Problem erfolgreich gelöst wurde, im Durchschnitt wesentlich zufriedener und loyaler sind als Kunden, bei denen es nie ein Problem gab. Daneben bieten die Informationen aus Beschwerdegesprächen einen reichen Fundus, Verbesserungspotenziale zu erkennen und neue, innovative Angebote für Kunden zu entwickeln. +

**Dr. Thomas Angerer** | Der Autor ist Geschäftsführer des IRM – Institut für Relationship Marketing, Forschungs- und Beratungs GmbH, Dozent, Referent und gerichtlicher Sachverständiger | Kontakt: [angerer@das-irm.at](mailto:angerer@das-irm.at)