



Unternehmensführung und Management

▷ Soziale Kompetenz

Michael Brückner

Problem-Korrespondenz souverän und wirkungsvoll meistern

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Michael Brückner

Problem-Korrespondenz souverän und wirkungsvoll meistern



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: August 2018

Copyright © 2018 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Problem-Korrespondenz: Den richtigen Ton treffen	1
2	E-Mail, Brief oder Anruf – wie Sie kommunizieren sollten, wenn es schwierig wird	3
2.1	Vermeiden Sie Medienbrüche	3
2.2	Keine Regel ohne Ausnahme	5
2.3	Synchron oder asynchron kommunizieren?	5
3	Wie Sie schnell und gezielt auf den Punkt kommen	7
3.1	Nicht in Details verlieren	7
3.2	Die fehlende Empathie	8
3.3	KISS: Keep it short and simple	9
3.4	Tabu-Liste: Das sollten Sie vermeiden	11
4	Die „Neun Gebote“ der erfolgreichen Problem-Korrespondenz	13
4.1	Nicht hinter umständlichen Formulierungen verstecken	13
4.2	Packen Sie den Stier bei den Hörnern	15
4.3	Phrasen und stereotype Redewendungen vermeiden	17
4.4	Kurze Wörter bevorzugen und schnell auf den Punkt kommen	17
4.5	Vermeiden Sie „Bürokratendeutsch“	19
4.6	Klare Informationen und Handlungsanweisungen in freundlichem Ton vermitteln	20
4.7	Deeskalierende Wörter und Formulierungen wählen	20
4.8	Persönliche Ansprache bevorzugen	21
4.9	Vermeiden Sie grundsätzlich (nicht nur in der Problem-Korrespondenz) überflüssige Abkürzungen und entbehrliche Fremdwörter	21
5	Beschwerden: Wie Sie Ihre Kunden versöhnen	22
5.1	Auf „böse“ Briefe oder E-Mails souverän reagieren	22
5.2	Schritt für Schritt-Anleitung	23
5.3	Praxisbeispiele – Vorher/Nachher	26
5.4	Praxiserprobte Textbausteine	29
5.5	Zwischenbescheid geben	33
5.6	Praxisbeispiele für Beschwerde-Antworten	34

5.7	Praxisbeispiele aus dem Online-Handel.	39
6	Mahnungen: Wirkungsvoll, ohne zu verärgern	45
6.1	Praxisbeispiel: Die unfreundliche Mahnung	45
6.2	Auf „Eskalationsstufen“ achten	47
6.3	Textbausteine: Die höfliche Mahnung	50
6.3.1	Mögliche Einleitungen	51
6.3.2	Mögliche Mittelteile.	51
6.3.3	Mögliche Schlussformeln.	52
7	Per Brief oder E-Mail freundlich „Nein“ sagen	54
7.1	In sechs Schritten zur freundlichen Absage.	56
8	Bewerbern absagen, ohne zu verbittern	62
8.1	Beispiele aus der Praxis.	64
8.2	„Eisschreiben“ – Bewerber/innen auf Wiedervorlage	65
9	Entschuldigungen: Stil zeigen und Gesicht wahren	70
9.1	Beispiele aus der Praxis.	72
10	Genesungswünsche – Mut machen und motivieren	77
10.1	Beispiele aus der Praxis.	78
11	Kondolenzbriefe: Worte auf der Goldwaage	82
11.1	Beispiele aus der Praxis.	83
11.2	Kondolenzkarten: Einfühlungsvermögen gefordert	86
11.3	Trost spenden mit Zitaten.	87
12	Drei Empfehlungen zum Schluss	90

1 Problem-Korrespondenz: Den richtigen Ton treffen

Die Korrespondenz mit Kund/innen, Geschäftspartner/innen oder Behörden ist nicht immer angenehm – weder für den Empfänger noch für den Absender. Antworten auf Beschwerden, Mahnungen, Absagen, Entschuldigungen – das sind Herausforderungen an das Kommunikationsvermögen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vielfach werden solche Briefe und E-Mails noch immer als eher lästige Pflichtübungen angesehen. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen oder eine Organisation in kritischen Situationen reagiert, kann die Beziehung zu Kund/innen oder Geschäftspartner/innen (oder auch zu potenziellen Partner/innen) nachhaltig stören – vielleicht sogar zerstören –, sie kann aber auch neues Vertrauen schaffen. Im letztgenannten Fall gerät die Problem-Korrespondenz gleichsam zum Imageträger. Denn wer den richtigen Ton in einer schwierigen Lage trifft, wirbt für sich und sein Unternehmen.

Doch leider wird diese Chance selten genutzt. Teils wegen mangelnder Sensibilität, teils aus Gleichgültigkeit oder Unsicherheit. Vielfach werden für alle denkbaren Fälle einfach Textbausteine hinterlegt, welche der oder die Sachbearbeiter/in dann abrufen kann. Diese Textbausteine stammen häufig aus unterschiedlichen Abteilungen (Vertrieb, Buchhaltung, Personalabteilung, Kundendienst), sind veraltet und passen nicht zueinander. Einen solchen Mangel an Individualität spürt der Empfänger sofort, zumal die Textbausteine oft nicht zueinander passen und somit mehr Verwirrung stiften als für Aufklärung sorgen. Mein Tipp ist daher: Bringen Sie die Musterschreiben oder Ihre Textbausteine hin und wieder auf den neuesten Stand. Entsprechen sie noch der aktuellen Rechtslage, sind sie wirklich kundenfreundlich formuliert, wirken sie im Fall von Kundenbeschwerden deeskalierend oder steigern sie sogar noch den Verdross?

Als Texter und Kommunikationsberater habe ich in den vergangenen Jahren immer wieder die Korrespondenz von Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen auf einen zeitgemäßen Stand gebracht. Darunter waren Kleinunternehmen („Einzelkämpfer“) ebenso wie Großbanken, Verlage, Versicherungen, Handwerksbetriebe und Non-Profit-Organisationen.

Die dabei gesammelten Praxiserfahrungen sind in dieses Buch eingeflossen. Viele Beispiele haben einen authentischen Hintergrund, sind jedoch so stark verfremdet, dass die Fälle nicht mehr bestimmten Auftraggebern zugeordnet werden können.

Auf den nachfolgenden Seiten erhalten Sie daher nützliche Tipps und zahlreiche praxiserprobte Musterschreiben, die Sie in die Lage versetzen sollen, die Kommunikation mit Externen auch in heiklen Situationen souverän zu meistern.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und eine auch in Problemfällen erfolgreiche Kommunikation mit Ihren Kund/innen und Geschäftspartner/innen.

Ihr

Michael Brückner

2 E-Mail, Brief oder Anruf – wie Sie kommunizieren sollten, wenn es schwierig wird

Hand auf's Herz – wann haben Sie zum letzten Mal ein Fax verschickt? Das dürfte schon eine ganze Weile her sein, nicht wahr? In vielen Haushalten und manchen Büros sind seit dem Siegeszug der E-Mail gar keine Fax-Geräte mehr vorhanden. Ein Fax zu verschicken, erscheint fast schon als Anachronismus. In manchen Branchen allerdings wird nach wie vor fleißig gefaxt. So zum Beispiel in Arztpraxen. Fast 80 Prozent der niedergelassenen Mediziner/innen versenden Arztbriefe via Fax an ihre Kolleg/innen, berichtete die „Ärzte Zeitung“ in 2017. Etwas mehr als 62 Prozent setzen zusätzlich noch auf den analogen Weg via Briefpost.

Auch im Zeitalter von E-Mails und anderen elektronischen Kommunikationsmitteln sind also Briefe und Faxe nicht ganz ausgestorben. Im Gegenteil: Der klassische Brief erfährt bereits wieder eine kleine Renaissance. Und zwar ausgerechnet der Werbebrief. Das hat einen einfachen Grund: Wir alle werden von E-Mails geradezu überschwemmt; vielfach fehlt die Zeit, um die elektronische Post aufmerksam zu lesen. Briefe hingegen bekommt man vor allem von Behörden – etwa den Steuerbescheid vom Finanzamt. Liegt ein Brief im Postkasten, schauen wir daher genauer hin – weil er fast schon zur Rarität geworden ist. Ein Brief erregt also in der Regel mehr Aufmerksamkeit als eine E-Mail oder andere Formen der elektronischen Kommunikation.

2.1 Vermeiden Sie Medienbrüche

Kehren wir nach diesem kurzen Exkurs zurück zum Thema des vorliegenden Buches – der Problem-Korrespondenz. Viele fragen sich, wie sie zum Beispiel einem verärgerten Geschäftspartner oder einer verärgerten Geschäftspartnerin antworten sollen. Empfiehlt es sich, rasch zum Telefonhörer zu greifen, um die Angelegenheit möglichst schnell aus der Welt zu schaffen? Oder ist es nicht doch besser, ihm eine E-Mail zu senden, was immerhin den Vorteil hat, dass man auf kritische Nachfragen nicht sofort reagieren muss? Oder ist ein Brief nicht doch am persönlichsten und drückt ein besonderes Maß an Wertschätzung aus?

Bei jeder Form der Kommunikation – also auch bei der Problem-Korrespondenz – gilt die Empfehlung, sogenannte Medienbrüche zu vermeiden. Diese entstehen, wenn Sie zum Beispiel auf die E-Mail eines verärgerten Kunden telefonisch reagieren. Mitunter kommt es in der Kommunikation sogar zu mehrfachen Medienbrüchen, was bisweilen groteske Züge annehmen kann. Hier ein besonders krasses Beispiel: Ein Kunde erhielt von seiner Online-Bank eine Fehlermeldung, die er nicht verstand. Dementsprechend konnte er das Problem nicht beheben. Schon dieses Verfahren hat mit Kundenorientierung nichts zu tun. Der Bankkunde schrieb daraufhin eine E-Mail an sein Geldinstitut. Wenige Tage später erhielt er eine telefonische Nachricht auf seine Mailbox (1. Medienbruch) mit der Bitte um Rückruf. Als er nach mehreren Versuchen die zuständige Mitarbeiterin erreicht hatte, teilte diese ihm eine URL mit, unter der er im Internet ein Formular herunterladen konnte (2. Medienbruch). Dieses Formular sollte der Kunde dann ausgefüllt per Fax oder Brief an seine Bank schicken (3. Medienbruch). Ein besonders krasses Beispiel, aber kein Einzelfall.

Praxistipp

- Vermeiden Sie grundsätzlich Medienbrüche. Schreibt Ihnen der Kunde oder die Kundin einen Brief (er wird seine Gründe dafür haben), dann antworten Sie ihm oder ihr auch per Post, selbst wenn Ihnen dies etwas altmodisch vorkommen mag. Schreibt Ihnen der Kunde oder die Kundin eine E-Mail, dann antworten Sie ihm bzw. ihr auch auf diesem Weg. Leider ist es heute vielfach üblich geworden, auf E-Mails per Telefon zu antworten (was in vielen Fällen schlicht damit zusammenhängt, dass manche Zeitgenossen eben ungern schreiben).
- In Ausnahmefällen sind Medienbrüche allerdings nicht nur erlaubt, sondern auch sinnvoll. Dazu gleich mehr.
- Bei bestimmten Anlässen ist die elektronische Post absolut tabu (zum Beispiel, um Beileidsbekundungen zu verschicken).

2.2 Keine Regel ohne Ausnahme

„Wir müssen miteinander reden“, heißt es oft, wenn ein Konflikt entstanden ist und die Dinge zu eskalieren drohen. Auch im geschäftlichen Alltag bringt ein klärendes Telefonat oder ein persönliches Gespräch häufig mehr als nur der Austausch von E-Mails. Bei der schriftlichen Kommunikation passiert es nämlich häufig, dass aufgrund einer Kette von Missverständnissen der Ton immer schärfer und am Ende Porzellan zerschlagen wird. In vielen Fällen wäre dies vermeidbar gewesen, wenn man rechtzeitig ein persönliches Gespräch (direkt oder telefonisch) geführt und Missverständnisse ausgeräumt hätte. In solchen Fällen kann ein Medienbruch also Sinn machen. Das heißt, Sie reagieren auf aggressive E-Mails oder Briefe nicht ebenfalls mit unterkühlten E-Mails oder Briefen, sondern bitten um ein klärendes Telefonat. Dadurch kann ein Medienbruch die Eskalationsspirale stoppen und die Suche nach einer für beide Seiten akzeptablen Lösung vereinfachen. Eine solche Vorgehensweise können Sie vorab dem bzw. der Kommunikationspartner/in per E-Mail vorschlagen und um einen Termin für ein Telefonat bitten. Auf diese Weise erfolgt der Medienbruch im beiderseitigen Einverständnis.

2.3 Synchron oder asynchron kommunizieren?

Bei einem persönlichen Gespräch oder einem Telefonat kommunizieren Sie synchron. Das heißt, Sie reagieren unmittelbar auf die Ausführungen Ihres Kommunikationspartners bzw. Ihrer Kommunikationspartnerin. Der Vorteil ist: Fragen werden sofort geklärt und Missverständnisse aus dem Weg geräumt. Der Nachteil ist: Sie müssen gut vorbereitet sein und auch auf unangenehme Fragen überzeugend antworten können. Zudem werden Sie von der synchronen Kommunikation oftmals „kalt erwischt“. Vielleicht sind Sie gerade mit einer anderen wichtigen Arbeit beschäftigt, wenn sich jemand mit einem unangenehmen Anruf meldet. Im Gegensatz zum Anrufer oder zur Anruferin sind Sie vermutlich nicht vorbereitet und müssen improvisieren.

Wer Briefe verschickt oder E-Mails sendet, kommuniziert hingegen asynchron. Das heißt, dem Empfänger bzw. der Empfängerin bleibt Zeit, sich mit der Nachricht seines oder ihres Kommunikationspartners zu befassen und sich gegebenenfalls Gegenargumente zu überlegen. Generell gilt aber: Ein Brief sollte innerhalb von einer Woche beantwortet werden, eine E-Mail noch am gleichen, spätestens am nächsten Tag. Ist das nicht zu schaffen, sollte man mit einem Zwischenbescheid reagieren. Geht eine E-Mail außerhalb der Geschäftszeiten ein, darf der Absender bzw. die Absenderin am nächsten Arbeitstag mit einer Reaktion, zumindest aber mit einem Zwischenbescheid rechnen.

Der Autor



MICHAEL BRÜCKNER gründete 1995 sein eigenes Redaktions- und Textbüro mit Sitz in Ingelheim bei Mainz und Lindau am Bodensee. Er arbeitet als Kommunikationsberater und unterstützt Unternehmen und Verbände bei der Korrespondenz-Optimierung. Zu Brückners Kunden zählen Banken und Versicherungen ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen sowie Non Profit-Organisationen. Vor Beginn seiner Selbstständigkeit arbeitete Brückner zunächst als Tageszeitungsredakteur, danach als Chefredakteur eines Wirtschaftsmagazins und anschließend als Cheftexter einer großen Stiftung.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbüchern in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoefer.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: info@dashoefer.de

Internet: www.dashoefer.de

14,80 €
zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-175-6



9783892361756