

1. Bereiten Sie Ihre Schreiben gründlich vor

Was unterscheidet die schriftliche Korrespondenz vom Kundengespräch? Warum fällt sie uns oft so schwer? Welche typischen Fehler passieren beim Schreiben, und wie können Sie ihnen vorbeugen? Welche gedanklichen Vorarbeiten müssen Sie leisten, bevor Sie loslegen können? Diese Fragen klärt das erste Kapitel.

Kürzlich bekam ich per E-Mail eine Anfrage von einem mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen. Die kaufmännische Leiterin bat mich, ein Anschreiben zu verfassen, das zusammen mit einigen Produktunterlagen an potenzielle Kundenunternehmen versandt werden sollte.

Ich studierte die Mail und die mitgeschickten Unterlagen, denen ich entnahm, bei den fraglichen Produkten handle es sich um „*Schubbodencontainer, die das dosierte Austragen von verschiedenen Stoffen (z. B. für die Beschickung von Heizungen oder Biogasanlagen) rationell, einfach und sicher*“ machen sollten. Weiter hieß es: „*Das eingefüllte Material wird mit einem Schubrecken über die gesamte Containerbreite durch eine Heckklappe herausgeschoben. Von hier aus wird es in der Regel per Schnecke, Kratzförderer oder Ähnlichem weitergefördert.*“

Ich gebe zu, dass mein technisches Verständnis begrenzt ist. Den Nutzen des Schubbodencontainers verstand ich jedenfalls nicht.

Ich rief die Absenderin an und fragte sie, ob sie mir kurz erklären könne, wozu das Produkt denn gut sei: „*Ja*“, sagte sie „*das sind Container, in denen Sie beispielsweise Pellets oder Hackschnitzel für Ihre Heizung lagern können. Durch den Schubboden werden die Brennstoffe der Heizung ganz gleichmäßig zugeführt, so dass Sie sich um nichts weiter zu kümmern brauchen. Der Container meldet sogar selbst, wenn er leer wird und wieder befüllt oder gegen einen vollen ausgetauscht werden muss.*“ Das ist eine äußerst praktische Sache. Das verstand ich sofort.

Diese Erfahrung mache ich auch in meinen Schreib-Seminaren immer wieder: Jeder Teilnehmer kann mir sein Anliegen mündlich in ein paar Sätzen so erklären, dass jeder Zuhörer es auf Anhieb versteht. Sobald es darum geht, denselben Sachverhalt zu Papier bzw. auf den Bildschirm zu bringen, produzieren dieselben Menschen aber häufig Beschreibungen und Erklärungen, die so kompliziert wie unverständlich sind. Sie wollen sich ihren Kunden gegenüber freundlich und entgegenkommend zeigen, schicken ihnen aber oft Texte, die steif, unpersönlich und sogar abweisend wirken.

Warum Texte häufig nicht gelingen

Warum eigentlich ist es so schwierig, das, was man problemlos sagen kann, zu schreiben? Meiner Erfahrung nach haben die „schlechten“ (im Sinne von Empfänger-unfreundlichen) Schreibergebnisse im Wesentlichen drei Ursachen:

Sie wollen „besonders gut“ schreiben

Schreiben ist anders als Sprechen. Sprechen können wir „einfach so“. Beim Schreiben denken wir wegen der zeitlichen Verzögerung zwischen dem Gedanken und seiner Verschriftlichung automatisch mehr nach.

Das ist einerseits gut so, denn anders als im persönlichen Gespräch stehen Ihnen bei der schriftlichen Kommunikation weder Ihre Mimik und Gestik noch das direkte Feedback des Gesprächspartners zur Verständigung zur Verfügung. Sie sehen nicht, wie Ihre Botschaft ankommt und können nicht eingreifen, wenn Sie merken, dass sie anders als gewünscht aufgenommen wird. Im persönlichen Gespräch wirken Ihre Stimme, Ihr Aussehen, Ihr Lächeln oft sogar mehr als das, was Sie sagen. Das geschriebene Wort steht dagegen für sich. Es wirkt so stark, dass die Empfänger aus dem, was und wie Sie schreiben, darauf schließen, wer und wie Sie sind. Sie haben also völlig Recht damit, sich beim schriftlichen Formulieren anzustrengen.

Andererseits führt gerade diese Anstrengung oft zur Verkrampfung. Wenn Sie einen guten Eindruck machen wollen, ist die Versuchung besonders groß, tief in die Floskelkiste zu greifen und sehr förmlich, vielleicht sogar ein bisschen hochgestochen zu schreiben. Hinter den scheinbar angemessenen Floskeln können Sie sich auch so schön verstecken, wenn Sie Unangenehmes mitzuteilen haben: *„Zu meinem Bedauern muss ich Ihnen mitteilen, dass die zugesagte Leistung aufgrund unvorhersehbarer Lieferengpässe nicht termingerecht erbracht werden kann“* ist einfacher zu schreiben als: *„Ich schaffe es leider nicht, den vereinbarten Termin einzuhalten.“*

Entscheiden Sie selbst: Welcher der beiden Sätze wirkt ehrlicher und sympathischer? Fatalerweise ist die Wirkung der floskelhaften Schriftsprache nämlich ganz anders als beabsichtigt: Floskeln verschleiern den wahren Sachverhalt und machen dem Leser mehr Mühe, Sie zu verstehen. Sie wirken unpersönlich und schaffen Distanz zwischen Ihnen und Ihrem Kunden. Manchmal lassen sie Sie sogar unfreundlich oder arrogant wirken.

Die Kunst liegt also darin, zwar formal und sprachlich korrekt, aber dennoch persönlich, individuell und wertschätzend zu schreiben.

Sie sind zu tief in Ihrem Fachthema

„In der Anlage überreichen wir Ihnen ein Merkblatt über Änderungen der Beihilfeverordnung zum 01.04.200X sowie eine Erklärung nach § 6a Abs. 2

BVO zum Beihilfeanspruch auf Wahlleistungen. Wir bitten, die Erklärung bis spätestens 30.04.200X ausgefüllt und unterschrieben an uns zurückzusenden; das gilt auch dann, wenn Sie von der Wahlleistungsoption keinen Gebrauch machen.“

Das schrieb ein kommunaler Versorgungsverband an die Angestellten und Pensionäre seiner Mitgliedskommunen. Der absendende Sachbearbeiter kannte die Beihilfeverordnung nebst ihren Änderungen natürlich bis ins Detail. Für ihn war völlig klar, worum es ging. Für die Empfänger des Schreibens aber nicht. Sie wussten nicht, was sich in der Beihilfeverordnung geändert hatte, was davon für sie relevant war, welche Folgen es haben würde und was sie nach § 6a Abs. 2 erklären sollten und warum. Für jemanden, der kein Experte in Sachen Beihilfeverordnung war, blieb das Schreiben weitgehend unverständlich.

Dieses Phänomen betrifft keineswegs nur juristische Themen, sondern auch medizinische, technische oder betriebswirtschaftliche. Es tritt häufig dann zutage, wenn Sie als Verfasser sich in der fraglichen Materie wesentlich besser auskennen als der Empfänger Ihres Schreibens. Was für Sie ganz normal formuliert ist, ist für Ihren Empfänger meist Fachchinesisch. Nur wenn Sie als Fachexperte an einen anderen Fachexperten schreiben, können Sie Paragraphen, Fachbegriffe, typische Abkürzungen und sonstige expertensprachliche Besonderheiten nach Herzenslust einsetzen. Das stört diesen Empfänger nicht, sondern macht ihm vielleicht sogar Freude.

Sobald Sie davon ausgehen müssen, dass Ihr Kunde kein Experte ist, ist die Expertensprache aber fehl am Platz. Dann sollten Sie die Mühe auf sich nehmen, Ihr Anliegen so zu „übersetzen“, dass der Empfänger es versteht.

Sie orientieren sich am Status quo

Der dritte Grund, warum in der Praxis so viele Schreiben am Empfänger und seinen Bedürfnissen vorbei formuliert werden, ist banal: In vielen Unternehmen gibt es vorgegebene Formbriefe und Textbausteine. Sei es, weil sie irgendwann von irgendwem erarbeitet und als Standard vorgegeben wurden oder weil sie schlicht im Warenwirtschaftssystem enthalten sind – sie werden jedenfalls nicht infrage gestellt. Sie werden von den Absendern nicht einmal im Detail wahrgenommen.

Niemand liest bewusst zum tausendsten Mal die drei Standardfloskeln auf den Auftragsbestätigungen oder den Rechnungsformularen. Also fällt

auch niemandem auf, wie unverständlich, unmodern und kundenunfreundlich sie wirken. Wenn es doch jemandem auffällt, zuckt er die Achseln und denkt: „*Das schreiben wir doch immer schon so*“. Und so bleibt es dann auch. Aber welchen Eindruck macht das wohl auf Ihre Kunden? Werden neue Kunden leicht eine persönliche Beziehung zu Ihnen aufbauen, wenn sie mit lieblosen Standardformulierungen abgefertigt werden? Werden Ihre Stammkunden sich mit den immer gleichen Floskeln individuell wertgeschätzt fühlen?

Gut gemeinte Texte können also völlig unbeabsichtigte, gar unerwünschte Wirkungen beim Leser erzielen. Ohne dass Sie es wollen, können Sie Ihre Kunden verwirren oder verärgern, sie auf Distanz halten, langweilen oder überfordern. Das hat weitere unerwünschte Folgen: Verwirrte, verärgerte, distanzierte, gelangweilte oder überforderte Kunden sind nicht diejenigen, die sich bei Ihnen am besten aufgehoben fühlen und Sie gerne wieder beauftragen bzw. bei Ihnen kaufen.

Kundenorientiertes Schreiben ist kein Selbstzweck. Es geht nicht darum, gute Texte zu schreiben, damit Sie sich damit besser fühlen (obwohl Sie einen gelungenen Brief sicher mit einiger Zufriedenheit betrachten werden). Sondern jedes Schreiben an einen Kunden hat neben seinem konkreten sachlichen Inhalt einen tieferen Auftrag: Es soll eine positive Beziehung zu Ihrem Kunden aufbauen und festigen helfen. Es soll dazu beitragen, dass ein Interessent zum Kunden wird bzw. ein Kunde ein Kunde bleibt. Es soll ein sympathisches Bild von Ihnen vermitteln und dem Kunden bestätigen, dass er mit Ihnen die richtige Wahl getroffen hat. Kurz: Jedes Schreiben, das Ihr Haus verlässt, soll im Grunde für Sie werben und Ihnen dabei helfen, neuen Umsatz zu erzeugen.

Wie machen Sie das? Wie schreiben Sie so, dass Ihre Kunden Sie verstehen und sich von Ihnen verstanden fühlen? Wie sollten Texte aussehen, die Sie kompetent, modern und sympathisch wirken lassen?

Der erste Schritt: Erarbeiten Sie den Inhalt

Eine Teilnehmerin zeigte mir in einem Werbebrief-Workshop ein Schreiben, mit dem sie Interessenten und Kunden ihres Unternehmens zu einer Veranstaltung einladen wollte. Sinngemäß stand darin, dass eine Hausmesse veranstaltet werde, an der auch Lieferanten und Kooperationspartner beteiligt seien, und dass der Empfänger des Schreibens diese Messe doch be-

suchen solle. „Was will Ihr Unternehmen mit dieser Hausmesse denn erreichen?“ fragte ich. „Na, dass die Leute kommen“, lautete die Antwort.

„Aber zu welchem Zweck sollen sie kommen? Was sollen sie da tun? Sich den Nachmittag vertreiben? Informationsmaterial sammeln? Sich beraten lassen? Beratungstermine vereinbaren? Neue Produkte selbst ausprobieren? Etwas kaufen?“ Das wusste sie nicht. Sie war als Vertriebsfachbearbeiterin nicht für die Konzeption der Messe zuständig, sondern nur für die Einladungen.

Mit diesem Wissensstand war es für sie aber gar nicht möglich, eine kundenorientierte und dadurch wirksame Einladung zu formulieren. Um kundenorientiert zu schreiben, genügt es nicht, freundlich und flott zu formulieren. Vielmehr müssen Sie zuerst wissen, was Sie wollen und was Ihre Kunden brauchen. Bevor Sie anfangen zu schreiben, müssen Sie einiges an gedanklicher Vorarbeit leisten und die konkreten Inhalte Ihres Schreibens anhand folgender drei Fragen festlegen:

Was wollen Sie mit Ihrem Schreiben mitteilen?

Die Einladung zur Hausmesse ist ein typisches Beispiel. Sehr viele Briefe und Mails werden geschrieben, ohne dass der Absender genau weiß, was er damit eigentlich erreichen will. Wie sollte es dann dem Empfänger deutlich werden? Wenn Sie nicht wissen und daher auch nicht schreiben, was Sie wollen, können Sie schlichtweg nicht erwarten, dass Ihre Kunden nach Erhalt Ihres Schreibens tun, was Sie wollen.

Nun werden Sie vielleicht sagen: „Aber bei den meisten Schreiben ist das doch klar. Wenn ich ein Angebot schreibe, will ich einen Auftrag haben, und wenn ich eine Rechnung tippe, will ich natürlich mein Geld.“ Ja, das stimmt schon.

Aber was schwingt beispielsweise bei Ihren Angeboten nicht alles unausgesprochen mit: Ein paar Leistungen bieten Sie nur an, weil der Kunde sie unbedingt will; eigentlich sind Sie aber gar nicht so wild darauf, weil es Leistungen sind, die Sie nicht gerne erbringen, nicht so gut können oder an denen Sie nichts verdienen. Manches bieten Sie billiger an als Sie eigentlich wollen, weil Sie wissen, dass Sie sonst über den Preisen der Konkurrenz liegen. Sie tun es aber, weil Sie hoffen, den Kunden zu gewinnen und später lukrativere Aufträge an Land ziehen zu können. Bei manchen Kunden sind Sie grundsätzlich bereit, alles Menschenmögliche zu tun, für andere arbeiten Sie gar nicht gerne.

Das Unausgesprochene, nicht einmal klar Gedachte beeinflusst Ihr Schreiben erstaunlich stark: Angebote, die Sie nur schicken, weil Sie das diffuse Gefühl haben, Sie dürften doch nicht mutwillig auf möglichen Umsatz verzichten, schreiben Sie ganz anders als Angebote für Aufträge, die Sie unbedingt haben wollen. Das merken Sie vielleicht nicht beim Schreiben, aber Sie merken es an der Wirkung. Ihre Kunden spüren, wie engagiert, fokussiert und überlegt Sie bei der Sache waren.

Selbst bei einem vermeintlich glasklaren Anliegen wie einer Rechnung sollten Sie überlegen, was Sie neben dem Geld sonst noch wollen: Wollen Sie mit der Rechnung beispielsweise einen Dank verbinden? Eventuell einen Anreiz für einen Folgeauftrag?

Bevor Sie überlegen, *wie* Sie schreiben, müssen Sie also für sich klären, *was* Sie schreiben und welche Botschaften Sie im Einzelnen vermitteln wollen.

Die zweite Frage, die Sie sich stellen sollten, bevor Sie Ihre Finger auf die Tastatur legen, lautet:

Was soll der Kunde tun, nachdem er Ihr Schreiben gelesen hat?

Mit einem Angebot beispielsweise sagen Sie, was Sie für Ihren Kunden zu welchen Konditionen tun können und wollen. Das sollten Sie so gezielt und stimmig tun, dass Ihr Kunde Ihr Angebot auf Anhieb versteht und als für ihn passend und interessant befindet. Wenn Sie das schaffen, ist das prima. Es reicht aber noch nicht. Sie verfolgen mit dem Angebot schließlich einen Zweck: Der Kunde soll Ihnen den Auftrag erteilen. Was erwarten Sie also von ihm? Dass er Sie mit noch zu klärenden Fragen anruft? Einen Termin mit Ihnen vereinbart? Ihr Angebot unterschreibt und zurückfaxt? Ihnen eine Bestellung per Mail schickt?

Auch wenn Sie eine Rechnung stellen, haben Sie eine Vorstellung davon, was Ihr Kunde nach Erhalt tun soll, nämlich möglichst bald zahlen. Dann schreiben Sie doch, bis wann er zahlen soll und auf welchem Weg (z. B. per Lastschriftverfahren oder Überweisung). Je klarer Sie schreiben, welche Reaktion Sie sich wünschen und je einfacher und bequemer Sie diese Reaktion für Ihren Kunden machen, desto eher wird er tatsächlich wie gewünscht reagieren. Vorausgesetzt natürlich, Sie haben den Informationsstand Ihrer Kunden entsprechend berücksichtigt. Das führt uns zu Frage drei:

Was wissen Ihre Kunden bereits - welche Informationen benötigen sie noch?

Sie wissen jetzt, was Sie wollen und was Ihr Kunde nach dem Lesen idealerweise tun soll. Aber ist er schon über alles informiert, was er dazu wissen muss? Greifen wir das Einladungsbeispiel auf. Die Fragen, die sich die Vertriebsfachbearbeiterin zur Klärung notierte, lauteten:

- *Wer sind die Kunden bzw. Interessenten?*
- *Welche Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen haben sie?*
- *Was wird ihnen auf der Hausmesse geboten?*
- *Inwiefern und warum ist das interessant und attraktiv für sie?*
- *Was ist das Hauptargument, das sie dazu bewegen dürfte, die Messe zu besuchen?*
- *Wann, wo und wie lange wird die Hausmesse stattfinden?*
- *Was müssen sie tun, um die Hausmesse besuchen zu können (ist z. B. eine Anmeldung erforderlich, sollen sie das Einladungsschreiben am Einlass vorzeigen?)*
- *Welche Kosten sind für sie mit dem Besuch der Messe verbunden?*

Das sind die Fragen, die sich die Leser des Einladungsschreibens stellen würden, bevor sie sich für oder gegen den Messebesuch entscheiden. Also sind das die Fragen, die im Schreiben beantwortet sein müssen. Denn: Ein Brief oder eine Mail zählen zwar grundsätzlich zur Einweg-Kommunikation, bei der nur einer der Partner eine Botschaft sendet und der Empfänger nicht direkt eingreifen kann. Dennoch spielt sich im Kopf des Empfängers ein stummer Dialog ab:

- *Wer schreibt mir denn da?*
- *Worum geht es?*
- *Was soll ich tun?*
- *Ist das interessant für mich? Was habe ich davon?*
- *Soll ich ...?*

Diese Fragen und die Antworten darauf müssen Sie vorwegnehmen und die entsprechenden Informationen in Ihrem Text unterbringen, wenn Sie möchten, dass das Ergebnis des stummen Dialogs so ausfällt, wie Sie es sich wünschen.