



Krise als Chance zur Festigung der Partnerschaft

Reklamationen sind Geschenke

*Dr. Angelika Hamann**

Was ist eine Reklamation? Neudeutsch ausgedrückt ist es ein Feedback, eine Rückmeldung. Jedes Feedback ist ein Geschenk. Das klingt etwas provokant, entspricht aber der Wahrheit. Ein Kunde, der reklamiert, gibt uns wichtige Informationen. Er nimmt uns und unsere Leistung ernst, und dafür müssen wir ihm vorab zunächst einmal danken.

Kunden müssen die üblichen „Feedbackregeln“ nicht einhalten, zumal sie ja zum Zeitpunkt der Reklamation meistens sauer, enttäuscht oder sogar auch wütend sind. Außerdem kommen Reklamationen meistens auch zu Zeitpunkten, in denen man sie überhaupt nicht brauchen kann. Beispiele: Der Tag ist genau eingeteilt, Besprechungstermine stehen fest. Man hat sich bestens auf den Tag vorbereitet und alles geplant und dann das noch. Das bringt ja den ganzen Plan durcheinander und . . . – Und das soll man als „Geschenk“ annehmen?

Reklamation = Krise = Chance

Trotzdem bleibt es dabei: Reklamationen sind Feedback, und Feedback ist ein Geschenk. Das bedeutet noch lange nicht, daß jede Reklamation berechtigt ist. Reklamationen können Krisen heraufbeschwören. Mit den Chinesen gesprochen, bedeutet Krise aber auch gleichzeitig Chance. In dieser schwierigen Phase einer Zusammenarbeit,

kann das Unternehmen unter Beweis stellen, ob sich es das Vertrauen des Kunden verdient hat.

In allen Fällen gilt: Sowohl Verkäufer als auch alle anderen Mitarbeiter im Kundenkontakt sind dazu da, dem Kunden Nutzen zu bringen und ihm zu helfen, noch erfolgreicher zu sein. Kundencoaching ist gefragt. Das bedeutet, daß alle im Unternehmen dazu beitragen müssen, daß der Kunde in seinem Bereich noch erfolgreicher wird.

Eine Reklamation, ganz gleich, ob im Büro oder draußen beim Kundendienstmonteur angekommen, ist eine Chance, dazu beizutragen, den Kunden noch erfolgreicher zu machen. Nur dadurch wird der eigene Erfolg generiert. So gesehen ist eine Reklamation ein Baustein zum strategischen Kundencoaching, welches sich auf vier Säulen stützt:

- ❶ Erfolgsfaktoren für Kundennutzen
- ❷ Absolute Kundenorientierung
- ❸ Intensive Kundenkenntnis
- ❹ Objektive Projektbearbeitung

Gerade im Zuge einer Reklamation, wenn der Kunde „Dampf abläßt, wenn er loslegt“, erhält man intensivste Informationen über die Bedarfslage des Kunden und damit Möglichkeiten zu weiteren Aktivitäten, zum Cross-Selling etc. Wenn Kundencoaching den Markt des Kunden in den Vordergrund stellt, so ist eine Reklamation, richtig angenommen und ausgenutzt, eine Hilfe zu einer noch klareren Bedarfsanalyse.

Nur ein Kunde, der bei einer Reklamation Gehör findet, ernst genommen wird und mit der Reklamationsbearbeitung zufrieden, ja sogar begeistert ist, ist bereit ein Vertrauensverhältnis, eine Partnerschaft einzugehen. Das Ziel kann sein, daß die Partnerschaft mit dem Kunden gerade durch die Reklamation wächst. Dazu gehört bei allen Mitarbeitern im Kundenkontakt in erster Linie auch Konfliktfähigkeit. Denn: Ein wirkliches Vertrauensverhältnis kann sich nicht entwickeln, wenn der Verkäufer oder Handwerksunternehmer den Unterwürfigen spielt und bei jeder Gelegenheit dem Kunden recht gibt, auch wenn dieser gar nicht recht hat.

10 Regeln zur Konfliktlösung

➤ Regel 1

Bringen Sie dem Kunden Verständnis entgegen. Geben Sie dem Kunden zunächst einmal Gelegenheit, seinen „Dampf abzulassen“. Er muß erst einmal seinem Ärger Luft machen dürfen. „Ich verstehe, daß Sie verärgert sind“, ist noch lange kein Schuldgeständnis.

* Dr. Angelika Hamann ist geschäftsführende Gesellschafterin der dta Deutschen Trainer- und Führungskräfte-Akademie Unternehmensberatung BDU in Hamburg, Telefon (0 40) 58 03 09, Telefax (0 40) 58 32 28, <http://www.dta-akademie.de>.

☛ Regel 2

Aktiv zuhören – auf keinen Fall den Kunden unterbrechen, ihm dazwischen aber immer wieder durch „mhm“ oder „ja“ oder „ich kann Sie ja verstehen . . .“ Bestätigung geben, ihm signalisieren, daß man ihn hört, ihn wahrnimmt.

☛ Regel 3

Interesse und Betroffenheit zeigen. Den Kunden um alle Informationen bitten, auch wenn sie zunächst nicht angenehm sind und sich möglicherweise gegen das Unternehmen richten. Erst muß ich meinen „Trichter“ füllen, bevor ich die Informationen darin erfolgreich verarbeiten kann.

☛ Regel 4

Anerkennung zeigen. Die Person des Kunden aufwerten „ . . . ich kann verstehen, daß Sie sehr ärgerlich sind . . .“, . . . ausgerechnet bei Ihnen muß so etwas passieren“

☛ Regel 5

Eine tödliche Reaktion wäre zu sagen: „Das gibt es nicht“ oder „Das ist nicht möglich“ (wie es leider öfter passiert). Berechtigt ist es aber, sich zu wundern, erstaunt zu zeigen, daß Reklamationen etwas außergewöhnlich seltenes im eigenen Unternehmen sind.

☛ Regel 6

Aktiv zuhören, d. h. nochmals nachfragen, ob man den Kunden richtig verstanden hat und auch am Telefon signalisieren, daß man sich Notizen macht. Im Livegespräch natürlich die Notizen direkt machen. Der Kunde muß zu jeder Sekunde das Vertrauen haben, daß Sie ihn ernst nehmen. Durch die Eingrenzung der Fragen und durch die Bereitschaft, alles genau festzuhalten, zwingt sich auch der Kunde zu mehr Sachlichkeit. Übertreibungen werden dann meistens heruntergespielt.

☛ Regel 7

Wenn Sie einen Fehler Ihres Unternehmens entdecken, entschuldigen Sie sich auf alle Fälle. Nichts wirkt versöhnlicher als das Wort „Entschuldigung“. Aber auch wenn Sie sich über eine Schuld nicht sicher sind, ist es hilfreich zu sagen, „es tut mir leid“, damit geben Sie noch nichts zu.

» Mißerfolg ist eine Chance, es beim nächsten Mal noch besser zu machen «

☛ Regel 8

Absolute Loyalität zum Unternehmen ist Gebot. Hier ist auch absolutes Teamwork zwischen Innen- und Kundendienst gefragt. Es geht nicht an, daß der Innendienst bei Reklamationen über den Kundendienst loszieht, in dem Sinn, „ . . . ach, die sind ja schlampig, die haben das einfach nicht richtig weitergegeben“ oder aber daß der Verkäufer dem Kunden gegenüber äußert, daß das Back Office so seine Probleme habe. Eine erfolgreich bearbeitete Reklamation sichert die Arbeitsplätze.

☛ Regel 9

Probleme sind nur falsch definierte Ziele. Anstelle des Problemdenkens, der zuerst einmal die Stirn in Falten zieht und überlegt, woher das alles kommen und wer schuld sein kann, ist der Chancendenker gefragt, einer, der in Lösungen denkt und nicht in Schuldzuweisungen. Auch wenn der Kunde eine gewisse Mitschuld tragen sollte, Vorwürfe sind fehl am Platz. Versuchen Sie, mit dem Kunden herauszuarbeiten, wie es positiv und lösungsorientiert weitergehen kann.

☛ Regel 10

Jedes Reklamationsgespräch muß positiv enden. Das Ziel einer jeden Reklamationsbearbeitung muß sein, daß die Partnerschaft mit dem Kunden auch einmal ein nicht lösbares Problem überdauert. Das setzt voraus, daß man ehrlich bleibt, wenn das Problem nicht oder nicht sofort gelöst werden kann. Natürlich ist es unangenehm, wenn die Erledigung einer Reklamation enorm viel Zeit in Anspruch nimmt oder das Problem am Ende etwa gar nicht lösbar ist. Dann muß offen miteinander gesprochen werden. Manchmal läßt sich eine unangenehme Situation auch durch Entgegenkommen bei einer anderen Angelegenheit kompensieren. Allerdings sind Preisnachlässe dabei eine schlechte Lösung, weil manche Kunden auch eine ganz spezielle Strategie entwickeln können, wenn sie merken, daß die Verkäufer schnell „weichzumachen“ sind und Preisnachlässe geben. Besser ist es bei einer berechtigten Reklamation, die ich nicht mehr aus der Welt schaffen kann, den Fehler offen zuzugeben.

Immer im Interesse des Kunden

Vorsicht. Konflikte mit Kunden bei der Reklamationsbearbeitung führen den Verkäufer als Kundencoach oft in eine Zwickmühle. Diese ist dann gegeben, wenn eine Lösung im Sinne des Kunden die Interessen des eigenen Unternehmens negativ berührt. Im Sinne der Kundenbindung muß auch dann das Interesse des Kunden an die erste Stelle gestellt werden. Es ist ein tief-sitzender antiquierter Irrtum, daß der Verkäufer „natürlich das Interesse des eigenen Unternehmens“ in solchen Fällen voranstellen soll. Das würde ja in den meisten Fällen den Abbruch der Kundenbeziehung bedeuten und diese sollte ja grundsätzlich längerfristig bestehen. Nur wegen eines kurzen Vorteils eine längerfristige, erfolgreiche und für das Unternehmen des Verkäufers profitable Beziehung zu gefährden, macht nicht viel Sinn. Hier muß langfristiges strategisches Denken dem kurzfristigen Profitdenken weichen.

Reklamationsbearbeitungen und die Lösung bestimmter Probleme zugunsten eines Kunden erfordern manchmal Aufwendungen, deren Wirtschaftlichkeit praktisch nicht sofort nachweisbar sind. Hier muß strategisch und gesamtheitlich gedacht werden. Wenn sich Produkte und Dienstleistungen als Ergebnis gelöster Reklamationen beim Kunden verbessern, profitiert auch der Mitarbeiter im Kundenkontakt, der Verkäufer und das gesamte Unternehmen längerfristig mit Sicherheit.

Last, but not least: viele Reklamationen ließen sich schon dadurch vermeiden, wenn es gelänge, Schlüsselkunden, aber auch Verkäufer an der Konzeption und Planung neuer Produkte oder Dienstleistungen teilhaben zu lassen. Solche Partnerschaften sind bereits im Markt vorhanden. Je mehr sie ausgebaut werden, desto stärker entwickelt sich eine Vertrauensbasis, kombiniert mit hohem Kundennutzen. Reklamationen werden dann noch seltener werden, und die Kunden werden nicht nur zufrieden sein, sondern sich verstanden fühlen und hoffentlich sogar begeistert sein. □