

Vorsicht unzufriedener Kunde: Der Erfolg eines Reklamationsgesprächs hängt zu 80 Prozent von einer positiven Sprache ab.

Foto: obs/pro Dente e.V.



Reklamationen: Ein Glücksfall?

Meckern ist beliebt, das merken viele Druckereien an der Zahl der Kundenbeschwerden. Nicht wenige halten den Umgang mit den unzufriedenen Kunden für unangenehm, zeitraubend und ärgerlich. Doch Achtung: Unzufriedene Kunden entwickeln sich entweder zu wahren Giftmüll-Deponien oder zu positiven Botschaftern des Unternehmens.

Als Beschwerdemanagement bezeichnet man die Gesamtheit aller systematischen Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um die Zufriedenheit des Beschwerdeführers wieder herzustellen und gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren. Der Begriff „Beschwerdemanagement“ ist derzeit allerdings im Rückzug begriffen, weil einige Entscheider meinen, er habe für Kunden mit Verbesserungsvorschlägen eine negative Signalwirkung. Vermehrt gehen Firmen deshalb daher dazu über, dieses heiße Thema etwas zu verniedlichen und als „Feedbackmanagement“ zu bezeichnen.

In der Druck- und Medienindustrie haben in den letzten Jahren zwei gegensätzliche Entwicklungen dem Bereich Beschwerden und Reklamationen ihren Stempel aufgedrückt. Einerseits haben einige höchst erfolgreiche technische Verbesserungen wie der Rückgang offener Satzdateien zugunsten geschlossener PDF-Dateien sowie modernere Farbmanagementmethoden viele Fehlerquellen ausgeschlossen bzw. minimiert. Andererseits werden heute mehr Drucksachen von Laien gestaltet, was der Fehlerleuchte mitunter als Einladung missverstanden wird. Zudem sind die Sitten rauer geworden. So mancher Kunde versucht heute mit noch spitzerer Feder zu rechnen und Preisnachlässe geltend zu machen, die noch vor ein paar Jahren kein Thema gewesen wären. Prinzipiell versucht natürlich jede Druckerei sich die „schwarzen Peter“ vom Leibe

zu halten und alle Aufträge zu einem einvernehmlichen Ende zu bringen. Allerdings ist trotz aller Technik immer noch der Mensch in seiner Unvollkommenheit der wesentliche Faktor beim Drucken und so stehen alle Betriebe gleichermaßen vor der Herausforderung mehr oder weniger oft mit unzufriedenen Kunden umgehen zu müssen. Hier enden allerdings bereits die Gemeinsamkeiten, weil es hierzulande im Printgeschäft so viele Wege gibt mit Beschwerden umzugehen, wie es Druckereien gibt. Dabei zeichnen sich zwei Extrempositionen ab.

Nichts sehen, nichts hören ...

Die Anhänger des „Vogel-Strauss-Verfahrens“ meinen es sei das Beste, das Thema Beschwerden auf der kleinstmöglichen Flamme zu kochen. Übersehen wird hierbei oft, dass eine nur geringe Anzahl konkreter Reklamationen mitnichten bedeutet, dass sich alle Kundenbeziehungen eitlen Sonnenscheins erfreuen. Im Gegenteil, denn hinter jeder vorgetragenen Beschwerde gibt es, so fanden amerikanische Studien heraus, durchschnittlich 24 Kunden, die nichts sagen, sondern still und leise abwandern. Warum ist diese Zahl so unglaublich hoch? Weil hinter jeder Reklamation Emotionen stecken und Auseinandersetzungen drohen, denen die meisten Menschen lieber aus dem Wege gehen, was sie allerdings nicht davon abhält, bei der nächst besten Gelegenheit bei einem Dutzend Bekannten ih-

rem Unmut freien Lauf zu lassen und/oder über die „unfähige Druckerei“ im Internet herzuziehen.

Bitte beschweren Sie sich!

Die Anhänger der Gegenposition verfahren genau anders herum. Sie sagen sich „weise ist nicht der, der die wenigsten Fehler macht, sondern der, der am meisten aus ihnen lernt“ und fordern ihre Kunden geradezu auf sich zu beschweren. In der Tat hat man weniger Probleme, solange sich die Kunden beschweren, weil Reklamation zeigen, dass durchaus noch Interesse an einer Zusammenarbeit besteht. Es liegt nur gerade ein Hindernis im Weg, das weggeräumt werden will. Je schneller, desto besser.

Ein gut geführtes Beschwerdemanagement ist nicht nur ein großes, offenes „Ohr am Markt“, sondern auch ein hervorragendes Vertriebsinstrument. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass nach gut gelösten Reklamationen Wiederkäufe und Empfehlungsraten steigen, weil im Moment der Beschwerde die Aufmerksamkeit des Kunden besonders hoch ist. Trotz des eher ärgerlichen Anlasses hat eine Druckerei in so einer heiklen Situation also sehr viel zu gewinnen. Weil die Reklamationsbearbeitung eben nicht überall gleich professionell betrieben wird, hat man sogar die reelle Chance durch eine effiziente Abwicklung angenehm aufzufallen und gerühmt und empfohlen zu werden. Beschwerdeführer,

deren Anliegen zur Zufriedenheit gelöst wurden, sind auf Dauer oft loyalere Kunden als solche, die nie Anlass zu einer Beschwerde hatten. Es ist also richtig, seine Kunden zu ermutigen, sich zu beschweren, damit sie es nicht woanders tun.

So sollte es sein

Das Beschwerdemanagement sollte ein integraler Bestandteil des CRM (Customer Relationship Management)-Konzeptes sein und ansetzen bevor ein Kunde seine Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde überhaupt äußert. Dazu sollten wahrnehmbare Kontaktpunkte aufgebaut werden. Dies ist von besonderer Relevanz, da oftmals Kunden nicht wissen, wo sie sich beschweren können. Eine Hotline-Nummer auf jedem Produkt – und sei es noch so „alltäglich“ – ist z. B. eine solche Lösung.

Um bereits im Erstkontakt angemessen zu reagieren, muss das Unternehmen den Beschwerdeeingang effizient organisieren, klare Verantwortlichkeiten festlegen und unternehmensweit einheitliche Servicestandards verankern. Die Dokumente zur Beschwerdeerfassung sollten einheitlich gestaltet sein. Das dient der einfachen Auswertung und erhöht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Genauso wichtig ist es, die Mitarbeiter und Führungskräfte für Beschwerden zu sensibilisieren und fit zu machen für eine kommunikativ gute Beschwerdebearbeitung. Auch wenn es schwer fällt, sollten sie lernen jedes Problem ernst zu nehmen, sich für die Rückmeldung zu bedanken und die Kritik nicht persönlich zu nehmen.

Ein Satz wie „Gut, dass Sie uns das mitteilen, das hilft uns, unseren Service zu verbessern“, hat schon so manchem Kunden den Wind aus den Segeln genommen. Einige Firmen der IT-Branche sind übrigens inzwischen dazu übergegangen, fast jede vorgetragene Reklamation grundsätzlich anzuerkennen. Sie ersparen sich dadurch viel Ärger, jede Menge Verwaltungsaufwand und fördern die Entbürokratisierung ihres Unternehmens. Sie machen komplexe Dinge einfach – und damit sich selbst sowie dem Kunden das Leben angenehmer. Der Imagegewinn ist beträchtlich – und die so wertvollen Empfehlungen nehmen kräftig zu. ■

Kerstin und Jörg Allner

INTERVIEW mit Frauke K. Ion, Geschäftsführerin des Kölner Beratungs- und Trainingsunternehmens „ion international“ (www.ion-international.de).

Nach einer langjährigen Berufserfahrung in Führungspositionen in internationalen Konzernen hat Frauke K. Ion verschiedene Management-Trainerausbildungen in den USA und Deutschland durchlaufen. Sie ist zertifiziert und akkreditiert für zahlreiche Kommunikations- und Management-Trainingsprogramme, darunter FranklinCovey und Dale Carnegie. Sie ist Business-Coach, Reiss-Profil-Master sowie DISG und Insights-Trainerin.

Print: Frau Ion, Unternehmen machen Fehler. Aber nicht alle Unternehmen reagieren angemessen auf Beschwerden. Sie sind Managementtrainerin, was raten Sie mittelständischen Unternehmen, wie sie mit Reklamationen umgehen sollen?

Frauke Ion: Zunächst gilt es einzusehen, dass eine Beschwerde die preiswerteste, ehrlichste und qualitativ hochwertigste Unternehmensberatung ist, die es gibt. Entscheidend in erster Linie ist deshalb das wirkliche Interesse an einer Beschwerde und der kompetenten Lösungsfindung dazu. Das setzt allerdings voraus, dass man ein aktives Beschwerdemanagement aufgebaut hat, welches es ermöglicht mit der Beschwerde individuell und ganzheitlich umzugehen.

Print: Was bedeutet „aktives Beschwerdemanagement“?

Ion: Man unterscheidet zwischen reaktivem und aktivem Beschwerdemanagement. Reaktive Konzepte dienen keinem übergeordneten Ziel und werden anhand einer konkreten Beschwerde immer wieder neu gebildet. Aktives Beschwerdemanagement bedeutet, dass die unzufriedenen Kunden dazu ermutigt werden, sich zu beschweren, um so im persönlichen Dialog Unzufriedenheit abzubauen. Gleichzeitig bekommen die Unternehmen durch die Analysen der Beschwerden die Chance gemachte Fehler künftig zu vermeiden, sowie die gewonnenen Informationen in den innerbetrieblichen Leistungs- und Qualitätsverbesserungsprozess einzubinden. Dazu müssen die Probleme, die gemeldet werden, sowie die Lösungen in eine Datenbank einfließen. Besonders interessant sind dann die Auswertungen der Beschwerdegründe und die Beschwerdehäufigkeit.

Print: Welchen Stellenwert sollte das Beschwerdemanagement haben?

Ion: Einen sehr hohen, denn ein unzufriedener Kunde wird das Unternehmen und die Dienstleistung nie weiterempfehlen, schlimmer noch, er wird eher davon berichten, wie unzufrieden er ist. Eine alte Faustregel besagt: Es ist leichter einen unzu-

friedenen Kunden wieder zufrieden zu stellen, als einen neuen zu gewinnen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, auch wenn man dabei manchmal bis an die Schmerzgrenze gehen muss. Gutes Beschwerdemanagement amortisiert sich immer. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass nach gut gelösten Reklamationen Wiederkäufe und Empfehlungsraten steigen – und damit der Umsatz wächst.

Print: Wer sollte im Unternehmen für die Reklationsbehandlung zuständig sein?

Ion: Für ein gutes Beschwerdemanagement gibt es keine „Zuständigkeit“ – es sei denn, man verfügt über einen professionellen Kundendienst oder eine eigene Abteilung für solche Fälle. Im Prinzip sind alle, zumindest alle kundennahen Mitarbeiter zuständig. Ein definierter Ablaufplan, der die Vorgehensweise bei einer Beschwerde unterstützt, ist hilfreich. Aber Achtung, die Automatisierung darf auch nicht zu weit gehen, denn nichts ist schlimmer, als wenn der Kunde ein vorgefertigtes Schreiben bekommt, in dem auf sein Anliegen nicht konkret eingegangen wird.

Print: Laut einer aktuellen Studie der Universität Dortmund hat nur ein Viertel der Unternehmen das Beschwerde-Management komplett in ihre CRM-Strategie integriert. Warum verzichten so viele Unternehmen darauf?

Ion: Dafür gibt es sicherlich unterschiedliche Gründe. Ich glaube, dass viele Unternehmen von sich und Ihrem Angebot oft so überzeugt sind, dass sie einfach nicht wahr haben wollen, dass es Anlässe zu Beschwerden überhaupt gibt. Diese meinen dann oft, dass es zuviel Geld und Energie kostet, der verhältnismäßig kleinen Gruppe von Kunden, die unzufrieden sind, ein eigenes System zu widmen. Ein fataler Irrtum, denn bei jeder Unzufriedenheit denkt der Kunde meist sofort über einen Wechsel nach und die Konkurrenz lauert schon.

Print: Kann man aus Nörglern wirklich zufriedene Kunden machen?

Ion: Ich denke ja, denn die meisten Menschen – sofern sie sich nicht als lästig oder als Nummer behandelt fühlen – erlauben einem Dienstleister eine zweite Chance. Diese gilt es dann allerdings zu nutzen.

Print: Gibt es Branchen, von denen die Druckindustrie in Punkto Beschwerdemanagement lernen kann?



Ion: Im zwischenmenschlichen Bereich sind die klassischen Dienstleister wie z. B. die Hotelbranche oder die Gastronomie führend. Die Mitarbeiter sind dort im Allgemeinen sehr sensibilisiert und geschult für den Umgang mit unzufriedenen Kunden. Technisch vorbildlich sind die Lösungen der Automobilindustrie. Wird hier eine Beschwerde erfasst, wird ein strukturierter Prozess in Gang gesetzt. Die Beschwerde wird an die zuständigen Stellen im Unternehmen übermittelt und ein Termin festgelegt, an dem die Beschwerde bearbeitet sein muss. Nach erfolgter Bearbeitung wird der Kunde kontaktiert und nach seiner Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung und dem Ergebnis befragt. Ist er mit der Bearbeitung oder dem Ergebnis nicht zufrieden, wird die Beschwerde automatisch an die nächsthöhere Beschwerdeinstanz im Unternehmen übertragen. Das Paradebeispiel für sehr weit reichende Eskalationsinstanzen kommt sogar aus der Druckindustrie. Bei Xerox erreicht eine Beschwerde spätestens nach 72 Stunden den Vorstand, wenn sie nicht vorher für den Kunden zufriedenstellend gelöst werden konnte.

Print: Frau Ion, wir danken Ihnen für das Gespräch.