

Tipp für Vertriebsleiter: Führen Sie ein Reklamations-Meeting durch Kunden, die sich beschweren, wie VIPs behandeln

Von Ricarda Zartmann

Wie ein professionelles Beschwerdemanagement aufgebaut wird, weiß jeder Vertriebsleiter. Und jeder Verkäufer kennt die Vorgehensweise, wie er Reklamationen entgegennehmen und behandeln sollte. Leider gibt es ein Umsetzungsproblem.



Aus welchen Gründen verliert ein Unternehmen seine Kunden? Nach dem Marketingexperten Jerry Wilson laufen 14 Prozent zur Konkurrenz über, weil sie sich ergebnislos beschwert haben, 68 Prozent wechseln, weil sie sich missachtet fühlen. Beide Ursachen haben dieselbe Wurzel – dazu Jerry Wilson: „Der Untergang von Unternehmen wird nicht durch eine blutige und gewaltige Palastrevolution heraufbeschworen, sondern durch einen langsamen und vorsätzlichen Selbstmord durch die Einstellung und ihr Verhalten gegenüber den Kunden.“

Das Reklamationsgespräch – in Ihrer Vertriebsabteilung

Die Palastrevolution muss woanders stattfinden – in Ihrer Vertriebsabteilung. Das Ziel: die Arbeit an der Einstellung Ihrer Mitarbeiter: Bevor diese weitere Beschwerdegespräche mit den Kunden führen, sollten Sie als Vertriebsleiter und Führungskraft ein Reklamationsgespräch *in Ihrer Abteilung* ansetzen, in dem Sie einen Weg festlegen, wie Ihre Mitarbeiter zukünftig mit unzufriedenen Kunden verfahren.

Einstellungsarbeit? Ist dies überhaupt notwendig? Die Fakten sind doch bekannt. Einer von 26 Kunden, die eine Beschwerde haben, trägt sie auch vor – gerade einmal vier Prozent. Die große Masse wechselt sang- und klanglos zur Konkurrenz. Unzufriedene Kunden hingegen verziehen sich nicht in den Schmollwinkel, sondern erzählen anderen Menschen lauthals von ihrem Frusterlebnis, und zwar gleich neun bis 15 Menschen. Das heißt: Ein Kunde, den Sie – oder Ihre Verkäufer – bei seiner Beschwerde nicht ernst genommen haben, kostet Sie neun bis 15 potenzielle Kunden.

Und noch zwei Zahlen: Es ist bis zu 600 Prozent teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen vorhandenen zu halten. Und 95 Prozent der verärgerten Kunden bleiben ihrem Unternehmen treu, wenn ihr Problem schnell und unbürokratisch gelöst wird.

Schere zwischen Theorie und Umsetzung

Genug der Zahlenspielerei. Gewiss kennen Sie die Problematik aus eigener Anschau-

ung. Und ebenso gewiss versuchen Ihre Verkäufer, aufgewählte Kunden, die sich lauthals beschweren, durch Fragetechnik auf die sachliche Ebene zu bringen. Und ihre eigenen negativen Gefühle in den Griff zu bekommen, die nicht ausbleiben, wenn sie vom aggressiven Kunden für etwas beschimpft werden, für das sie nichts können. Der psychologische und kommunikative Handwerkskasten mit all den notwendigen Instrumentarien zur Beschwerdebehandlung ist gut gefüllt. Die genannten Zahlen – und unser aller Alltagserfahrung, schließlich sind wir alle Kunden – jedoch belegen: Im konkreten Reklamationsgespräch mit dem Kunden läuft einiges gewaltig schief. Die Schere zwischen theoretischem Wissen und praktischer Umsetzung klafft weit auseinander. Sie lässt sich schließen, indem Sie ein Reklamations-Meeting durchführen, in dessen Mittelpunkt die Einstellungsarbeit steht. Das heißt: Ihre Mitarbeiter kennen die Beschwerdeinstrumente und müssen sich „nur noch“ die entsprechende Einstellung erarbeiten. Der

Weg dorthin führt über Information und Emotionalisierung.

Schritt 1: An die eigene Nase packen

„Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken“ – und zu gesunden. Hinterfragen Sie Ihre persönliche Einstellung zu reklamierenden Kunden. Sind sie in Ihrer Wahrnehmung Ruhestörer oder bieten ihre Beschwerden Chancen, sich zu verbessern?

Haben Sie sich für Letzteres entschieden? Lassen Sie noch einmal Zahlen sprechen: Rechnen Sie aus, wie viel Geld Sie in der Vertriebsabteilung investieren, um einen neuen Kunden zu akquirieren. Wie viel Zeit wendet ein Verkäufer durchschnittlich im Monat für die Akquisition auf? Welche Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema „Akquisition“ besuchen Ihre Mitarbeiter – wie oft, was kostet es Sie, wie ist der Return of Investment?

Und jetzt rechnen Sie dasselbe für Ihre Reklamationen aus. Wie viele entsprechende Seminare besuchen Ihre Mitarbeiter? Wie viel Geld und Zeit investieren Sie pro Beschwerdeführer?

Wie war das noch: Es ist einfacher und billiger, einen reklamierenden Kunden weiter zu behalten, als einen Neukunden zu akquirieren. Prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, Investitionsvolumen von der Akquisition in das Reklamationsmanagement zu verschieben. Vor allem: Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung zu Ihren Beschwerdeführern, zu Ihren Kunden.

Schritt 2: Analyse im Mitarbeiter-Meeting

Wenn Sie das Reklamationsmanagement Ihrer Mitarbeiter verbessern möchten, benötigen Sie ein Grundlage: Wie läuft ein typisches Beschwerdegespräch bei Ihnen ab? Entscheidend ist allerdings nicht die Theorie: „Wie Sie mit unzufriedenen Kunden umgehen – Ordner 2 des QM-Handbuchs“ – sondern die Praxisumsetzung. Fordern Sie deshalb alle Mitarbeiter auf, anhand von einigen Fallbeispielen zu veranschaulichen, wie ihre Reklamationsgespräche in der Regel aufgebaut sind. Das gilt für die Innendienstler, die am Telefon mit Beschwerden zu tun haben, und die Außendienstmitarbeiter, die vor Ort im Kundengespräch damit konfrontiert werden. Stellen Sie dazu Leitfragen zusammen:

- Was ist der Beschwerdeanlass?
- Wie gehen Sie bei der Beschwerde vor?
- Wird eine Lösung gefunden? Welche?
- Welche Kundenreaktionen sind typisch?
- Wie fühlen Sie sich dabei?

Ihre Mitarbeiter sollten ab sofort in zukünftigen Beschwerdegesprächen auf diese Punkte achten. Ziel ist es, zu einer möglichst breiten „Datenbasis“ zu gelangen, die eine Einschätzung erlaubt, wie in Ihrer Abteilung insgesamt und bezogen *auf jeden einzelnen Mitarbeiter* das Reklamationsverhalten ausgebildet ist. Diese Datenbasis erlaubt es, gezielte Verbes-

serungen vorzunehmen und die „Kittel-Brenn“-Faktoren direkt anzugehen.

Schritt 3: Freiwillige Verhaltensänderungen herbeiführen

Allein durch die Analyse und die Fallbeispiele wird es zu einer Sensibilisierung Ihrer Mitarbeiter im Bereich der Beschwerden kommen. Diese Diskussion darf nicht zu einem Anklagetribunal mutieren, nach dem Motto: „Wer hat sich am besten im Umgang mit reklamierenden Kunden blamiert?“

Verhaltensveränderungen sind immer dann möglich, wenn Menschen sie aus eigener Einsicht und eigenem Antrieb initiieren. „Sie müssen unbedingt Ihren Umgang mit Beschwerden verbessern, Herr Müller, und zwar sofort“ – dies wirkt kontraproduktiv. Folge ist: Ihr Verkäufer beherrscht vielleicht das Instrumentarium, aber die notwendige Einstellung, die notwendig ist, um sich beschwerende Kunden zu begeisternden Kunden zu entwickeln, lässt sich so nicht aufbauen.

Und darum überlegen Sie sich Strategien, die die Eigeninitiative Ihrer Mitarbeiter zur Professionalisierung des Reklamationsmanagements stärken.

Schritt 4: Sensibilisierung durch die Macht des Faktischen

„Reklamationen lohnen sich – und zwar für Sie!“ So könnte Ihre Motivationsrede beginnen, mit der Sie Ihre Mitarbeiter dazu bewegen, Ihre Beschwerdeverhalten zu reflektieren. Denn eine angemessen be-

handelte Reklamation bietet die beste Chance, einen Kunden auf Dauer an das Unternehmen zu binden.

Natürlich gibt es viele weitere Argumente, warum sich Ihre Mitarbeiter über Reklamationen geradezu freuen sollten. Und diese Argumente werden ihnen zum größten Teil geläufig sein. Ihrer Tragweite werden sie sich bewusst, wenn Sie personenspezifische Argumentationsstrategien anwenden. Ihre ZDF-Mitarbeiter, die auf Zahlen, Daten und Fakten fokussiert sind, fangen Sie ein, wenn Sie Ihnen schwarz auf weiß belegen, welche unheilvollen Konsequenzen es für das Unternehmen – und damit für jeden einzelnen Arbeitsplatz und Mitarbeiter! – hat, wenn unzufriedene Kunden zur Konkurrenz überlaufen.

Schritt 5: Sensibilisierung durch Emotionalisierung

In jedem Beschwerdegespräch sind Gefühle Tatsachen: Ob nun auf Seiten des Verkäufers ein Panikgefühl aufkommt, das ihn veranlasst, sich mit dem Kunden anzulegen oder gar mit ihm zu streiten, oder ob der Kunde im psychologischen Nebel steht: Oft setzt sich eine unheilvolle Negativspirale diffuser Gefühle in Gang, die die Situation bis zur Eskalation treiben kann.

Gerade diesen Umstand machen Sie sich jetzt im Reklamations-Meeting zunutze: Jeder Ihrer Mitarbeiter und Sie selbst standen schon einmal – so vermute ich – „auf der anderen Seite“, haben die Rolle des

wütenden Kunden übernehmen müssen und ein Beschwerdegespräch geführt, in dem der Teufelskreislauf „(persönlicher) Angriff-Reaktion-(persönlicher) Angriff-Reaktion“ sein verhängnisvolles Spiel getrieben hat. Dies sind die schwierigsten Situationen, in denen Tipps wie „Bleiben Sie sachlich“, „Hören Sie aufmerksam zu“, „Setzen Sie einen Stoßdämpfer“ und „Kehren Sie zum konstruktiven Dialog zurück“ kaum zu realisieren sind.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter von diesen Situationen erzählen und berichten, lassen Sie sie diese Situationen nachspielen, so anschaulich, authentisch, hautnah und realistisch wie nur möglich. Ziel ist, dass Ihre Mitarbeiter – und Sie – den Gefühlswirrwarr noch einmal nachempfinden, den sie als Kunden durchlebt haben, als sie sich wütend, verzweifelt, umsonst und bitter enttäuscht beschwert haben.

Indem die Betroffenen die Perspektive des Beschwerdeführers einnehmen und das Gefühlschaos durchleben, das ihr Kunde ebenfalls durchmacht, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass alle nicht nur das Beschwerdeinstrumentarium beherrschen, sondern die Einstellung gewinnen: „Eine Beschwerde – und damit der reklamierende Kunde – ist willkommen, weil sie uns hilfreiche Hinweise gibt, wo wir uns verbessern können und wo ich mich verbessern kann“.

Schritt 6: Verbessern Sie Ihr Beschwerdemanagement

Ist es Ihnen gelungen, für die angemessene Einstellung zu sorgen, können Sie daran gehen, ein professionelles Reklamationsmanagement aufzubauen, das als Bestandteil eines Qualitätsmanagements zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung führt. Oder Sie verbessern das vorhandene System.

Unterscheiden Sie zwischen passivem und pro-aktivem Beschwerdemanagement. Während Sie sich bei Ersterem darauf vorbereiten, wie Sie mit eingehenden Beschwerden umgehen, fordert Sie beim pro-aktiven Reklamationsmanagement die Kunden auf, sich zu beschweren. Ein geeignetes Instrument ist die regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen.

Dazu können Sie Bewertungskarten und Feedback-Formulare, Telefon-Hotlines, Service-Fax und spezielle Beschwerde-E-Mail-Adressen einsetzen. Und im Internet stellen Sie Formulare zum Ausdruck bereit, um es dem Kunden so leicht wie möglich zu machen, sich zu beschweren. Zudem sollten Sie Ihre Kunden belohnen, wenn Sie reklamieren: Kunden, die einen Beschwerdefragebogen ausfüllen, nehmen automatisch an einer Verlosung teil, bei der ein Preis ausgelobt wird.

Ihr Ziel haben Sie erreicht, wenn Sie Ihre unzufriedenen Kunden wie VIPs behandeln und diese sagen: „Noch nie war es so leicht, sich zu beschweren wie hier.“ – Und für Sie, sich zu verbessern.

Phasen der Reklamationsbehandlung

- Zuhören/Schweigen: Der Kunde darf ausreden und wird nicht unterbrochen.
- Stoßdämpfer/Mitgefühl: Der Verkäufer äußert sein ehrliches Bedauern.
- Das Problem mit konkreten Fragen eingekreisen: So lässt sich herausfinden, wie das Problem entstanden ist beziehungsweise worum es genau geht.
- Kurzzusammenfassung (kontrollierter Dialog): Hier kann der Verkäufer eventuell schon einen ersten Lösungsvorschlag des Kunden erfragen.
- Bedanken und schnelle Erledigung versprechen: Je zügiger die Reklamation behandelt wird, um so besser fühlt sich der Kunde behandelt.
- Überprüfung, um zugesagten Termin einzuhalten: Nun wird im Unternehmen geklärt, wie es zum Vorfall kam. Es wird eine Lösung oder Wiedergutmachung für den Kunden erarbeitet.