



So sehen zufriedene Kundinnen aus: Die junge Dame aus der Sinalco-Werbung der 50er-Jahre ist das Idealbild für alle Beschwerdemanager.

Unternehmer als Glücksbringer

Kunden, die sich beschweren, sind immer eine Chance. Denn sie zeigen dem Unternehmen, wie es besser werden kann. VON DR. GABRIELE LÜKE

Volker Hohmann hat seine Lektion gelernt. „Es gab Zeiten“, bekennt er freimütig, „da kam das Wort Beschwerde in meinem Vokabular kaum vor.“ Damals führte er noch ein produzierendes Unternehmen. „Unsere Waren waren perfekt, Reklamationen selten berechtigt, Kunden, die sich beschwerten, meistens schwierig – nach dieser Devise agierten wir.“ Und dann begannen die Kunden abzuspringen, weil die Wettbewerber nachlegten und vergleichbare Produkte anboten. Im Jahr 1993 gründete Hohmann dann den Ikarus Design Handel GmbH im hessischen Gelnhausen. Und nahm sich seine Fehler zu Herzen. „Wie konnten wir gegenüber der Tatsache, dass die Kunden die strategische Größe schlechthin für ein Unternehmen sind, je so ignorant sein?“

Heute kommt im Wortschatz des Ikarus-Versandhandels der Begriff „schwieriger Kunde“ gar nicht erst vor. Hohmann und sein Team definieren Kunden als Menschen mit berechtigten Ansprüchen, die zufrieden sein sollen, etwaige Reklamationen werden konstruktiv behandelt. „Gerade im sehr vom subjektiven Geschmack beeinflussten Designbereich kann es immer zu Unstimmigkeiten kommen. Vielleicht entsprechen die Waren nicht den ursprünglichen Vorstellungen, vielleicht waren sie tatsächlich fehlerhaft oder die Lieferung kam zu spät. Wenn der Kunde uns das mitteilt, ist das für uns doch eine wichtige Information“, sagt Hohmann und vermeidet bewusst das Verb „beschweren“.

Schnelle Lösungen gefragt

Seine 75 Mitarbeiter weisen daher bei einer Reklamation die Schuld gar nicht erst von sich – selbst wenn sie es objektiv vielleicht könnten. Sie wissen: Wenn ein Kunde sich geärgert hat, braucht er Verständnis, eine Entschuldigung, eine kulante, vor allem schnelle Lösung und ein emotionales Trostpflaster. Ist durch einen Herstellerfehler eine Beschwerdewelle abzusehen, reagiert das Ikarus-Team schon, bevor die Welle rollt, warnt, bringt Lösungen auf den Weg. „Auch auf unseren mo-



„Wir diskutieren nicht lange. Fehler werden sofort behoben.“

UWE WALTER, UWE WALTER GMBH, DORTMUND

natlichen Treffen reden wir über das Thema oder befragen in den ruhigeren Zeiten unsere Kunden zu ihrer Zufriedenheit – nicht akademisch, aber so, dass wir unsere Kundenfreundlichkeit, die Prozesse, Produkte und das Beschwerdemanagement kontinuierlich optimieren können.“ So kaufen inzwischen bei Hohmann mehr als 100.000 Kunden regelmäßig.

Alles ist also eine Frage der Einsicht, vor allem aber der Einstellung. Trotz vieler Wettbewerbe und Seminare zum Thema Kundenfreundlichkeit haben viele Kunden in Deutschland jedoch immer noch den Eindruck, ein notwendiges Übel zu sein – erst recht, wenn sie sich beschweren. Mehr noch bei großen, aber auch bei kleineren Unternehmen. Das sieht auch Bernd Stauss so, Professor für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. „Der recht häufig benutzte Begriff vom schwierigen Kunden ist dafür ein guter Indikator: Denn damit wird immer auch unterstellt, dass die Reklamation ungerechtfertigt und lästig ist, vielleicht ▶

sogar eine böswillige Absicht birgt.“ Die meisten Kunden, die landläufig als schwierig bezeichnet werden, beschwerten sich aber einfach nur, drückten vor objektivem Hintergrund ihre Unzufriedenheit aus, und das sei ihr gutes Recht. „Man sollte also sachlicher von sich beschwerenden Kunden sprechen.“ Ganz davon abgesehen, dass der Wissenschaftler und Buchautor die stigmatisierende Betitelung „schwierig“ auch ein bisschen ignorant findet und von den Unternehmern im Beschwerdefall etwas mehr Selbstkritik und Einfühlungsvermögen erwartet, versteht er vor allem aus einem anderen Grund nicht, warum viele Betriebe sich immer noch so vehement gegen Reklamationen wehren und unendlich viel mehr Energie in Schuldzurückweisung und Verärgerung über den Kunden als in Wiedergutmachung stecken: „Beschwerden sind doch die Chance schlechthin – sogar noch, wenn sie aus Sicht des Unternehmens ungerechtfertigt sind. Ich werde auf Fehler, auf Probleme aufmerksam gemacht, kann mein Produkt, meine Qualität, meinen Service optimieren und bin so meinen Wettbewerbern wieder ein Stück voraus.“ Es gehe sogar darum, Beschwerden zu stimulieren. Das sei eine gute Investition: ein einfaches, niedrigschwelliges Angebot wie eine kostenlose Hotline, die die Beschwerdebürde nimmt. „Der unzufriedene Kunde ist der strategisch entscheidende.“

Es gibt auch Querulanten

Soweit die Bresche für die Kunden. Und die Unternehmer? Haben sie nicht doch ein Recht auf Unmut? Sind die Kunden heutzutage nicht wirklich schwieriger? Ist es nicht auch Mode geworden, dass sich Kunden über den Tisch gezogen fühlen, dass sie meinen, sich beschweren, sich ihr Recht erkämpfen zu müssen, weil sie ihrerseits den Unternehmen unlautere Absichten unterstellen? Was ist mit den ewigen Nörglern und Querulanten, die wegen winziger Unzufriedenheiten lange Briefe schreiben oder täglich anrufen und jede Lösung ausschlagen? Mit denen, die quasi mit dem Vorsatz zur Beschwerde den Laden betreten? Die immer nur um noch günstigere Preise feilschen? Die Schäden erfinden? Die alles besser wissen? Die ungeduldig sind oder durch ihre Geschwätzigkeit nerven? Die ausfällig werden, die Mitarbeiter beleidigen, bedrohen oder sogar zu körperlicher Gewalt neigen? Dürfen sich die Unternehmer da nicht als Opfer teils überzogener teils unverschämter Kundenansprüche fühlen? Und müssen sie wirklich, nur um das Dogma der Kundenfreundlichkeit zu erfüllen, jedem Kunden hinterherlaufen?

„Diese Kundentypen und Situationen gibt es, und die Fragen sind berechtigt“, meint Matthias Neu, Professor für Marke- ➤

Wie der Kunde seine Unzufriedenheit artikuliert

Sich beschwerende Kunden verhalten sich oft ähnlich. Mit diesen Verhaltensweisen müssen Sie und Ihre Mitarbeiter rechnen:

- > Der Kunde fühlt sich schlecht bedient oder ungerecht behandelt, das drückt sich in vielen Fällen natürlich auch in seinem emotionalen Ton, in seiner unsachlichen Wortwahl aus.
- > Er übertreibt in seiner Darstellung eventuell den Grund für seine Verärgerung.
- > Er verlangt, mit einem kompetenten Sachbearbeiter mit Entscheidungsbefugnis zu sprechen oder gleich mit dem Vorgesetzten.
- > Er erwartet eine Erklärung für die Ursachen.
- > Er führt die Konkurrenz an, bei der so etwas nicht passiert, droht mit Abwanderung.
- > Er möchte, dass Sie Anteilnahme zeigen, ihn verstehen, sich entschuldigen und damit seine emotionale Verletzung ausgleichen.
- > Er vergleicht seine Verärgerung mit anderen negativen Erlebnissen, die er mit Ihrem Unternehmen hatte, findet eventuell andere Fehler, verallgemeinert.
- > Er will eine perfekte und in der Regel sofortige Lösung.
- > Er mahnt eine Kulanzregelung an.
- > Er gibt Ihnen zu verstehen, dass ein solcher Vorfall sich nicht wiederholen darf.

Was die Mitarbeiter auf jeden Fall vermeiden müssen

Es ist nicht leicht, mit unzufriedenen Kunden zu kommunizieren. Schnell fühlt sich derjenige, der die Beschwerde annimmt, persönlich angegriffen – und die Situation eskaliert. Deshalb sollten Ihre Mitarbeiter sich diese Verhaltensweisen zu Herzen nehmen:

- > Selbst wenn der Einstieg in die Kommunikation von Kundenseite unfreundlich oder gar aggressiv ist, verdrängen Sie aus Ihren Gedanken sofort negative Begriffe wie Nörgler, Beschwerdezecke, Nervkunde oder Ähnliches.
- > Unterbrechen Sie den Kunden in seiner Beschwerdeführung nicht. Fallen Sie ihm nicht ins Wort, lassen Sie ihn ausreden.
- > Weisen Sie die Anschuldigung zunächst nicht zurück, spielen Sie den Beschwerdegrund auch nicht herunter. Klären Sie nur den Sachverhalt.
- > Schieben Sie die Verantwortung ebenso nicht auf konkrete Personen, eine andere Abteilung oder die Zulieferer. Sprechen Sie diesen nicht die Kompetenz, die Zuständigkeit oder Qualität ab.
- > Reagieren Sie nicht empfindlich, wenn der Kunde einen Ihrer Kollegen beschuldigt. Klären Sie auch hier nur den Sachverhalt.
- > Geben Sie nicht dem Kunden die Schuld zurück oder erklären Sie ihn für unfähig, weil er vielleicht einen Bedienungsfehler gemacht hat.
- > Schießen Sie nicht zurück, selbst wenn der Kunde sich im Ton vergreift. Werden Sie nicht emotional.



Fewa-Werbung aus dem Jahr 1939. Schon damals herrschte eitel Freude über strahlend saubere Wäsche.

Wenn der Chef sich persönlich einschalten muss

Je nach Beschwerdegrund, muss sich auch der Chef einbringen, zumal das die Kunden beruhigt, es ihnen mehr Verbindlichkeit signalisiert. Darauf sollten Sie als Chef achten – aber auch Ihre Mitarbeiter können von diesen Strategien lernen:

- > Erklären Sie sich nicht für „nicht zuständig“. Haben Sie Zeit. Schieben Sie keine Termine vor, um die Beschwerde nicht annehmen zu müssen.
- > Lassen Sie sich von Ihrem Mitarbeiter den genauen Sachverhalt erklären, holen Sie eventuell Zusatzinformationen ein. Das heißt nicht, dass Sie an der Darstellung des Kunden oder des Mitarbeiters zweifeln sollen, aber die Klärung trägt auch zur Versachlichung des Problems bei.
- > Informieren Sie sich über den Kunden: Welche Bedeutung hat er für Ihr Unternehmen? Ist er A-, B- oder C-Kunde? Ist er Neukunde oder langjähriger Kunde? Ist er ein Kunde, der Sie schon weiterempfohlen hat? Gab es bereits berechtigte Beschwerdefälle?
- > Äußern Sie – egal ob mündlich oder schriftlich – Verständnis und eine grundsätzliche Entschuldigung, geben Sie eine Erklärung. Verschanzen Sie sich dabei nicht hinter Paragraphen, Instanzen, Vorschriften und traditionellen Vorgehensweisen.
- > Sorgen Sie für eine Lösung und betonen Sie, dass Sie ihn trotz der Beschwerde auf jeden Fall als Kunden behalten möchten.
- > Stellen Sie sich vor Ihre Mitarbeiter – auch gegenüber dem Kunden –, demotivieren Sie diese nicht, indem Sie ihnen die ganze Schuld geben. Jeder darf Fehler machen.



Die fantastischen Viereier

Drucken, kopieren, scannen und mit einigen Modellen auch faxen – die neue Generation der Canon i-SENSYS Multifunktionssysteme zeigt auf der Büro-Bühne in allen Disziplinen starke Leistungen.



i-SENSYS MF4350d: das 4-in-1 Allroundtalent

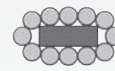
- ADF für bis zu 35 Seiten
- automatisch beidseitiger Druck/Kopie (Duplex)
- bis zu 22 Seiten/Min.
- max. 1.200 x 600 dpi Druckauflösung mit A.I.R.
- keine Aufwärmzeit im Standby-Modus
- nur 3 Watt Stromverbrauch im Sleep-Modus
- Scan-to-PDF-Funktion
- bis zu 250 Blatt Papiervorrat



Die neue i-SENSYS 4300-Serie bietet fünf weitere Modellvarianten für jeden Anspruch: vom 3-in-1 ohne ADF bis hin zum 4-in-1 mit serienmäßigem Netzwerkanschluss und Duplex ADF.



Quick First-Print



AIRSHELL



Auto Duplex Print

Mit ihrem geringen Stromverbrauch, reduziertem Verpackungsaufwand, dem Tonerkartuschen-Recycling und papiersparendem Duplexdruck schonen die Multitalente bei jedem Auftritt natürliche Ressourcen – und das Budget des Veranstalters.



Canon
Recycling used cartridges

Alle Infos unter:
www.canon.de/isensys

you can
Canon

Volker Hohmann, Chef der Ikarus Design Handel GmbH, hat gelernt, dass sich Kulanz gegenüber Kunden auszahlt. Sie honorieren schnelle und konstruktive Lösungen ihrer Probleme mit Treue.



ting an der Hochschule Darmstadt. Er beschäftigt sich wissenschaftlich unter anderem mit dem Verhalten von aggressiven Kunden. „Gerade auch die Zahl gewalttätig endender Beschwerdegespräche scheint aufgrund der zunehmenden Frustration einzelner Kunden derzeit zu wachsen. Hier helfen geeignete Kommunikationstechniken und notfalls nur Polizei und Hausverbot“, erklärt er. Nichtsdestoweniger seien diese Kunden, ebenso wie die Nörgler, Querulanten oder Feilscher, nach wie vor eine zu vernachlässigende Größe. Von ihnen könne man sich trennen, mit ihnen sollte man aber nicht ein negatives Kundenbild rechtfertigen.

Bernd Stauss sieht noch weiteren Relativierungsbedarf: „Sicher sind die Kunden heute anspruchsvoller. Sie haben durch den größeren Wettbewerb und die Medien mehr Vergleichsmöglichkeiten, sind gut informiert und sich ihrer Marktmacht bewusster als früher.“ Trotz allem sei der artikuliert Beschwerdeakt aber paradoxerweise die Ausnahme, die nur gemacht wird, wenn dem Kunden an dem Produkt persönlich viel liegt und dann das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht stimmt, die Ware nicht funktioniert oder zu spät geliefert wird – also vor allem bei objektiv kritisier- und behebbaren Mängeln. Die meisten unzufriedenen Kunden wandern einfach ab. Stauss spricht vom Unzufriedenheits-Eisberg: „Wenig Beschwerden sind also keineswegs ein Zeichen für hohe Kundenzufriedenheit, sondern fast schon eine Warnung. Und wenn sich jemand beschwert, dann muss die Beschwerde professionell bearbeitet werden, sonst ist der Kunde endgültig verloren.“

Beschwerde ist Wertschätzung

Und da liegt neben den positiven Folgen fürs Qualitätsmanagement das zweite entscheidende, das ökonomische Argument für eine positive Einstellung zum unzufriedenen Kunden, der sich beschwert. Denn es ist immer noch deutlich kostengünstiger, diesen zurückzuerobern, als einen neuen Kunden gewinnen zu müssen. Schon in diesem Sinne seien unzufriedene Kunden eine profitable Zielgruppe, meint Bernd Stauss. Die Unternehmensberaterin und Buchautorin Anne M. Schüller aus München dreht das Szenario noch weiter: „Die Beschwerde signalisiert doch im Grunde Wertschätzung und den Wunsch, dass der Kunde weiterhin mit dem Unternehmen zusammenarbeiten will.“ Damit wohne dem Ärger des Kunden immer auch das Angebot zur weiteren Zusammenarbeit inne. Wer eine Beschwerde also aus der Welt schaffe, das Vertrauen wieder herstelle, sichere sich einen zufriedenen und treuen Kunden. Ein solcher Kunde bringt nicht nur selbst neuen Umsatz, sondern empfiehlt das Unternehmen auch weiter, was wiederum dem Umsatz guttut. Die Expertin für Loyaltätsmarketing betont: „Wir leben in Zeiten des Web 2.0. Wer zufrieden ist, erzählt das potenziell auch in den Internet-Portalen – das ist ein beachtlicher Multiplikator. Allerdings auch im umgekehrten Sinne.“

Dieter Elsner, Annahmелеiter beim Autohaus Kühlborn Fahrzeuge im hessischen Guxhagen, nimmt das Stichwort Multipli-

Wie die Praxis besser funktioniert

Beschwerdemanagement ist immer auch eine Frage der Prozesse. Eine noch so gute Absicht, die Beschwerden zügig und kulant zu bearbeiten, kann scheitern, wenn es keine Regeln gibt. Mit diesen Praxistipps, wird Ihr Beschwerdemanagement systematischer:

- > Der Empfang hat die Anweisung, den sich beschwerenden Kunden sofort an den zuständigen Mitarbeiter durchzustellen. Ist der nicht da, muss er bei der nächsten Gelegenheit zurückrufen.
- > Der zuständige Mitarbeiter hat die grundsätzliche Rückendeckung der Chefetage, die Beschwerde selbstständig abzuwickeln.
- > Dafür sind die Bedingungen schriftlich und verbindlich niederzulegen. Dazu gehört etwa, bis zu welchem Auftragswert und in welchem finanziellen Kulanzspielraum der Mitarbeiter frei agieren darf und ab wann er sich rückversichern muss.
- > Der Mitarbeiter nimmt die Beschwerde an und reagiert, wenn es nicht sofort geht, innerhalb von 24 Stunden – nach Klärung der Lage – mit einem Lösungsangebot.
- > Die Umsetzung der vorgeschlagenen Lösung hat höchste Priorität und muss verbindlich vollzogen werden. Dabei spielt Termintreue eine äußerst wichtige Rolle. Das heißt auch, dass die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen funktionieren oder eben verbessert werden muss. Die Beschwerde darf auf keinen Fall verschleppt oder immer weitergegeben werden.
- > Nach Umsetzung der Lösung wird der Kunde angerufen und nach seiner Zufriedenheit befragt.
- > Die Beschwerden werden dokumentiert und regelmäßig statistisch ausgewertet. Dabei gelten folgende Faustregeln: Höchstens fünf Prozent aller Aufträge dürfen überhaupt zu Beschwerden führen, 30 Prozent der Beschwerden sollten im Erstkontakt abgeschlossen werden, nicht mehr als 20 Prozent der Reklamationen sollten zurückgewiesen werden, nicht mehr als 30 Prozent über Preisnachlässe geregelt werden, die Verlässlichkeit der Zusagen sollte bei 90 Prozent liegen, die Eskalationsquote bei nicht mehr als 15 Prozent.
- > Die dokumentierten Beschwerden werden regelmäßig qualitativ ausgewertet, damit Verbesserungspotenzial ausgeschöpft werden kann bezüglich des Produkts, der Zulieferer, des Services etc.

kator auf: Wenn sein Unternehmen Beschwerdegründe liefert, dann spricht sich das in den Fernfahrer-Raststätten sofort herum. Und die Lkw-Fahrer sind für den direkt an der Autobahn gelegenen Betrieb die wichtigste Klientel. „Wir können es uns schon deshalb gar nicht leisten, eine Beschwerde zu ignorieren.“ Doch steckt hinter der pragmatischen Schlussfolgerung auch eine grundsätzliche Haltung. Freundlichkeit, Service, möglichst jeden Kundenwunsch schnell zu erfüllen, zuzuhören gehören in dem 32-Mitarbeiter-Betrieb zur Unterneh-



Goldpuder-Werbung, 1952

mensphilosophie. „So vermeiden wir natürlich auch Beschwerden.“ Wenn es doch dazu kommt, wird nicht viel geredet, sondern gehandelt: „Wir wissen, dass wir immer unser Bestes geben. Wenn dann doch mal etwas schiefgeht, versuchen wir, den Schaden diskussionslos und schnell zu beheben. Selbst wenn es nicht an uns, sondern am Hersteller liegt.“ Elsner ergänzt: „Wir kennen viele unserer Kunden persönlich. Das erleichtert den Dialog. Und wenn eine Situation wirklich einmal aus dem Ruder läuft: eine Nacht darüber schlafen und am nächsten Tag noch einmal in Ruhe reden.“ Im Grunde zeige sich doch erst im Reklamationsfall, wie kundenfreundlich ein Unternehmen wirklich ist. „Wir machen mit unserem unpräntösen Umgang mit

Beschwerden gute Erfahrungen. Die Kunden kommen dann erst recht zu uns.“

Elsners Beispiel zeigt auch den strategischen Vorteil kleiner und mittlerer Unternehmen: „Die müssten Beschwerden eigentlich am wenigsten fürchten“, meint Rolf Karges, Personaltrainer und Geschäftsführer der Top-Trainings-, Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft mbH in Saarbrücken. Sie sind viel näher am Kunden, kennen die Abnehmer zumeist persönlich und jahrelang. Das menschliche Gespür fürs Gegenüber ist gut. So müssten Reklamationen gar nicht erst zu Problemen werden, weil sie antizipiert und abgefangen werden könnten. Dennoch sollte auch in kleineren Unternehmen das Kundenbeziehungs- und Beschwerdemanagement zur strategischen Aufgabe erklärt werden. „Auch bei gutem Bauchgefühl: Es ist mehr Systematik nötig. Dabei geht es nicht nur darum, Kundenprofile anzulegen oder klare Prozesse für den Beschwerdefall zu definieren, sondern vor allem auch darum, die Erfahrungen beim Beschwerdemanagement gründlich auszuwerten und konsequent zur Optimierung zu nutzen.“ Vor allem Letzteres sei die Herausforderung. „Meiner Meinung nach könnte der Mittelstand seine hohe Leistungs- und Servicefähigkeit noch viel mehr zu seinem Vorteil ausspielen – Beschwerdemanagement ist doch ein guter Anlass, dieses Thema endlich anzugehen.“

Manchmal muss der Chef ran

Der Dreh- und Angelpunkt des operativen Beschwerdemanagements sind dabei die Mitarbeiter, die die Reklamation annehmen. „Sie fühlen sich oft abgeschoben zu den negativen Emotionen, nehmen die Beschwerden zu persönlich, fühlen sich unter Druck und Stress gesetzt“, beobachtet der Darmstädter Wissenschaftler Matthias Neu. „Es ist daher wichtig, ihnen zu vermitteln, dass ihre Aufgabe eine wesentliche

strategische Bedeutung hat und dem Unternehmen Vorteile bringt.“ Unter dieser Prämisse sei Beschwerdemanagement gar nicht mehr so anstrengend. Neu nennt die Regeln: „Auf Beschwerden freundlich, empathisch, schnell, besser mündlich als schriftlich reagieren. Am vorteilhaftesten ist, wenn der erste Kontakt bei der Beschwerde schon die Lösung bringt.“ Mindestens ebenso wichtig aber sind Entscheidungs- und Kulanzspielräume. Die Mitarbeiter sollten nicht wegen jeden Cents Erstattung den Chef fragen müssen. Zudem müssen sie die Emotionalität der Situation im Blick haben. Der Kunde ist aufgeregt, verärgert. Er braucht auch eine emotionale Wiedergutmachung. Da helfen oft kleine Gesten wie eine Tasse Kaffee oder ein nettes Geschenk. Und je nach Schwere der Beschwerde muss auch der Chef selbst ran. „Wenn sich die übergeordnete Stelle einschaltet, scheint das manchem Kunden eine größere Wertschätzung und Verbindlichkeit zu signalisieren. Sie beruhigen sich sofort.“

Uwe Walter sieht das genauso. Der Malermeister aus Dortmund hat in der Uwe Walter GmbH zwei Angebote vereinigt. Zum einen führt er normale Malerarbeiten aus und bietet Problemlösungen für die Bausubstanz innen wie außen, zum anderen kümmert er sich um die Schönheit und Baubiologie von Privatwohnungen zumeist wohlhabenderer Kunden. Als Chef übernimmt er immer das Erstgespräch. Er ist ein trainierter Zuhörer, hat ein gutes Gespür für Menschen, ihren Charakter, ihre Art, ihre Wünsche. So hat er schnell einen meistens richtigen Eindruck vom Kunden und sucht in seinem 20-köpfigen Team den Mitarbeiter aus, „der mit dem Kunden am besten kann“, seine Sprache spricht, dessen Charakter und Benehmen passen. Er coacht den Mitarbeiter, dann schickt er ihn los. Das System hat sich bewährt. Ist die Arbeit erledigt, machen sich der Chef und seine Mitarbeiter ein paar Notizen, legen ein Kundenprofil an: Das erleichtert neue Angebote oder die Auswahl des ausführenden Mitarbeiters bei einem weiteren Auftrag. Läuft dennoch etwas falsch, gilt für Walter das Prinzip der schnellen, kulanten Lösung. „Da diskutieren wir gar nicht. Selbst wenn wir nicht wirklich Schuld haben. Der Fehler wird sofort behoben. Und wenn wir durch den Fehler auf grundsätzlichen Veränderungsbedarf hingewiesen werden, gehen wir ihn an. Denn er soll sich beim nächsten Kunden ja nicht wiederholen.“ So macht Walter die Erfahrung: „Es ist doch eigentlich sehr einfach, Beschwerden gar nicht erst entstehen zu lassen beziehungsweise sie aus der Welt zu schaffen. Und dann gibt es nur noch zufriedene, treue Kunden.“



ProFirma PROFESSIONAL

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie auf unserem **Arbeits- und Weiterbildungscockpit**. Zugang über www.profirma.de

Beschwerdemanagement. Der Fachbeitrag informiert ausführlich und mit Checklisten über den richtigen Umgang mit Reklamationen.

Haufe-Index: 1815795

INTERVIEW

Wappnen fürs Web

Anne M. Schüller, als Unternehmensberaterin auf Loyalitätsmarketing spezialisiert, kann es kaum fassen: Das Web 2.0 hat das Kundenverhalten dramatisch verändert, aber die Unternehmer ignorieren das einfach.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE DR. GABRIELE LÜKE

Frau Schüller, Sie erheben warnend Ihren Zeigefinger und sagen, dass die meisten Unternehmer im Hinblick auf ihre Kundenbeziehungen das Web 2.0 noch völlig unterschätzen.

Schüller: Das kann ich nicht oft genug wiederholen. In den Internet-Portalen tauschen sich die Kunden aus, geben Empfehlungen, lancieren Verrisse. Die Bewertungen werden selten infrage gestellt – die Nutzer vertrauen sich, so wie gute Freunde und Bekannte sich vertrauen. Wer als Unternehmer hier eine positive Bewertung erhält, gewinnt Kunden, aber wehe dem, der zwischen die Mühlsteine gerät.

Der kann sein Unternehmen gleich schließen?

Schüller: Im schlimmsten Fall ja. Zumal die Portale ja nur der Anfang sind. Bald kann der Verbraucher über sein webfähiges Handy automatisch alle verfügbaren Bewertungen über einen Laden bekommen, vor dem er gerade steht. Wenn die Informationen überwiegend schlecht sind, wird er den Laden nie betreten.

Aber kann es nicht auch sein, dass gerade in den Portalen die Nörgler, die immer einen Grund zur Beschwerde finden, dominieren und so das Bild verzerren?

Schüller: Kann sein, aber es wäre dennoch ein Risiko, es zu ignorieren. Denn im Internet sind Informationen sehr langlebig. Und wer wirklich gut ist, über den steht auch viel Gutes drin.

Wie können Unternehmer sich wappnen?

Schüller: Indem sie eine Bestandsaufnahme ihrer Bewertung im Web ma-

chen, damit zurück auf Start gehen und ihr Kundenbild infrage stellen. Denn da liegt zumeist schon der Hund begraben. Kunden gelten oft als lästig, nervig, schwierig, stören das Tagesgeschäft. Wie soll mit solchen Vorstellungen im Kopf ein gutes Verkaufsgespräch, Kundenbindung, Beschwerdemanagement oder eine gute Benotung gelingen?

Was würden Sie empfehlen?

Schüller: Das Bild zu ändern: Der Kunde ist mein Boss, aber auch mein Partner, mein wertvollster Unternehmensberater. Damit gehe ich schon ganz anders auf den Kunden zu. Und beim Boss muss ich mich eben auch regelmäßig erkundigen, ob er zufrieden ist.

So lassen sich Beschwerden vermeiden?

Schüller: Wenn die Beschwerde erfolgt, ist es ohnehin schon fünf vor zwölf. Der Unternehmer kann von Glück reden, dass der Kunde sich tatsächlich noch beschwert, nicht einfach abgesprungen ist und der ganzen Welt erzählt, warum. Aber zur Praxis: Jeder Mitarbeiter, der Kundenkontakt hat, kann aktiv nachfragen und sich Feedback holen. Das ist unkompliziert und effizient.

Aber auch sehr subjektiv?

Schüller: Das kommt darauf an, wie gefragt wird. Gut auszuwerten sind sogenannte fokussierende Fragen. Die stellen einen einzelnen As-

pekt in den Mittelpunkt: Was hat Sie in unserer Zusammenarbeit in letzter Zeit am meisten gestört? Durch diese Zentrierung im Superlativ bekommen Sie ein konkretes Ereignis genannt – es sind keine Ausflüchte möglich. Daraus gilt es, Schlussfolgerungen zu ziehen und zu handeln.

Und so bekommt man auch das Web 2.0 in den Griff?

Schüller: Vor allem behält man Kunden, steigert ihre Zufriedenheit, verbessert seine Qualität, wird dann weiterempfohlen – auch im Web – und macht mehr Umsatz. <

