

Reklamationswesen – Beschwerden als Chance. Beschwerden, Beanstandung oder Reklamationen stehen synonym für negative Äusserung von Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern in Bezug auf Marktleistungen (Produkte oder Dienstleistungen) oder das Verhalten von Mitarbeitenden. Sie können mündlich oder auf dem schriftlichen Weg per Brief oder E-Mail erfolgen.

VON CHRISTOPH PORTMANN*

Das Reklamationswesen (auch Beschwerdemanagement genannt) ist die Gesamtheit aller systematischen Massnahmen, die ein Unternehmen bei betonter Unzufriedenheit der Kunden hat, um die Zufriedenheit des Reklamierenden wiederherzustellen und gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren. Es ist Bestandteil der CRM-Strategie (Customer-Relationship-Management) eines Unternehmens. Ziel dieser unternehmerischen Grundhaltung ist es, dem Kunden langfristig eine kontinuierliche Wertschöpfung aus der Geschäftsbeziehung zu bieten, und das über den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung hinweg.

REKLAMATIONSMANAGEMENT-CHECKLISTE

Reklamationen lösen bei den meisten Mitarbeitern keine Begeisterungstürme aus. Ist sich ein Unternehmen jedoch über das Potenzial reklamierender Kunden bewusst, kann sich auch die Einstellung gegenüber einer Reklamation ändern. Bringt das Unternehmen dem Kunden im Reklamationsprozess Anerkennung und Wertschätzung entgegen und signalisiert eine positive Einstellung ihm und seinem Anliegen gegenüber, ist der erste Schritt zu Wiedergutmachung bereits erfolgt. «Vorbeugen ist besser als abwarten und heilen.» Aus diesem Grund ist es für Unternehmen von Vorteil, wenn sie sich diese Fragen stellen:

- > Gibt es im Unternehmen einen Verantwortlichen für Reklamationen?
- > Gibt es einen festgelegten Ablauf zur Bearbeitung bei Reklamationen?
- > Sind Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung klar geregelt?
- > Sind die häufigsten Beschwerdegründe der Kunden bekannt?
- > Erfolgt die Bearbeitung einer Reklamation schnell, kulant und termingerecht?
- > Wird überprüft, ob die Kunden nach Bearbeitung der Reklamation zufrieden sind?
- > Gibt es eine Reklamationsstatistik?
- > Wird die Reklamationsstatistik regelmässig ausgewertet?
- > Kennt die Geschäftsleitung die Gründe für Reklamationen?
- > Sind Jahresziele zur Senkung der Reklamationsraten gesetzt?
- > Gibt es ein System zur Prävention von Reklamationen?
- > Ist im Unternehmen ein betriebliches Vorschlagswesen (Ideenmanagement) implementiert?
- > Gibt es einen definierten Innovationsprozess, um aus Reklamationen oder auch aus Vorschlägen von Mitarbeitenden und Kunden zu lernen und Produkte und Arbeitsprozesse zu optimieren?
- > Sind sich alle Mitarbeitenden der Bedeutung von Beschwerden bewusst?
- > Nimmt die Geschäftsleitung ihre Verantwortung wahr?

Es kann immer wieder vorkommen, dass ein Kunde mit der erbrachten Marktleistung nicht zufrieden ist. Entscheidend ist, wie Unternehmen und Mitarbeitende in dieser Situation reagieren.

Aktives Reklamationsmanagement liefert wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus Kundensicht insbesondere auf Produktions-, Produkt- oder Dienstleistungsmängel. Da sich erfahrungsgemäss die Mehrzahl unzufriedener Kunden ohne weiteren Kontakt von einem Unternehmen abwendet, sind Beschwerden für Unternehmen eine wichtige zweite Chance, den Kunden zufriedenzustellen. Mit Implementierung eines Beschwerdemanagements wird das Feedback der Kunden erfassbar und kann für den Lernprozess des Unternehmens nutzbar gemacht werden.

Reklamationen als Chance. Nach einer Studie der University of California beschwerten sich 95% aller unzufriedenen Kunden gar nicht erst, sondern wechseln direkt zum Mitbewerber. Nur 5% reklamieren und räumen damit die Möglichkeit ein, sie wieder zu einem zufriedenen Kunden zu machen. Es gilt also, die Schwelle für Kundenreaktionen (ob kritisch oder lobend) möglichst tief zu halten. Denn jede Reklamation ist eine Chance, Schwachstellen aufzudecken, Verbesserungsprozesse einzuleiten und kundenorientierte Innovationen anzustossen.

Falsches Verhalten bei einer Reklamation ist für den Kunden meist ärgerlicher als der ursprüngliche Grund einer Reklamation. Ein unzufriedener Kunde erzählt sein negatives Erlebnis 10-mal in seinem Umkreis weiter, während er positive Erfahrungen nur 3-mal teilt. Dies gilt im Zeitalter von Facebook, Instagram, Twitter und Co. sogar verstärkt.

Es gilt also, Reklamationen als Chance zu nutzen. Dies sind die Vorgehensschritte bei der Bearbeitung von Reklamationen:

1. **Ruhe bewahren – Aufmerksamkeit schenken:** Reklamierende Kunden sind aufgeregt, sind verärgert und können laut werden. Denn nach ihrer Sicht ist ihnen ein Unrecht erfahren. Sie haben einen schlechten Service erhalten, ein fehlerhaftes Produkt erworben oder sind sonst wie enttäuscht worden. In solchen Situationen gilt es, Ruhe zu bewahren. Nach einer freundlichen Begrüssung wird dem Kunden die volle Aufmerksamkeit geschenkt. Er soll die Möglichkeit haben, sich gründlich auszusprechen. Gegenwürfe, belehrende Ratschläge und Bagatellisierungen sind kontraproduktiv und damit fehl am Platz.
2. **Blitzableiter spielen – Verständnis und Empathie zeigen:** Verständnis zeigen, zuhören, ausreden lassen, zustimmende Worte und Gesten und das Gesagte nicht persön-



Reklamationen sind keine angenehme Sache, sie können aber genutzt werden, um Verbesserungsprozesse einzuleiten. Funktioniert dies, werden reklamierende Kunden im besten Fall treue und loyale Kunden.

lich nehmen. Der enttäuschte Kunde soll in dieser Phase Dampf ablassen und seinem Ärger freien Lauf lassen können. Es gilt, geduldig und höflich zu bleiben sowie die Ruhe zu bewahren, auch wenn der Kunde emotional agiert. Ein paar freundlich zustimmende Worte in einem ruhigen Umfeld ohne Zuschauer, dazu vielleicht ein Getränk, bringen den Kunden «von der Palme runter» und er kann sich langsam entspannen.

- 3. Bedauern ausdrücken – Angaben protokollieren:** Sobald sich die ersten Emotionen gelegt haben gilt es, dem Kunden zu verstehen zu geben, dass man das Problem ernst nimmt und das Vorkommnis bedauert. Gerade in dieser Phase ist ein positives Gesprächsklima wichtig zum Finden einer konstruktiven Lösung. Dazu werden die konkreten Fakten nochmals erfragt und protokolliert. Anschliessend werden seine Angaben mit neutralen Worten wiederholt. Es darf ruhig Verständnis und Bedauern für den Ärger gezeigt werden, allenfalls ist sogar eine Entschuldigung angebracht. Dies bringt die anfänglich emotional geprägte Situation auf eine sachliche und konstruktive Ebene.
- 4. Dank für Feedback – gemeinsam Lösung entwickeln:** Jede Reklamation ist konstruktive Kritik und damit eine Chance. Aus diesem Grund soll dem Kunden für sein wertvolles Feedback angebracht gedankt werden. Um den

Kunden ernst zu nehmen, wird er bei der anschliessenden Lösungsfindung miteinbezogen, indem man ihn beispielsweise fragt, wie er sich eine Lösung vorstellt. Danach kann eine kundenorientierte Lösung mit konkretem Termin vorgeschlagen werden. Grosszügigkeit und Kulanz sind dabei angebracht – Kleinkariertheit und Knausrigkeit dagegen fehl am Platz.

- 5. Schnelle Abwicklung – Überprüfung der Kundenzufriedenheit:** Die Abwicklung der Lösung muss danach speditiv und termingerecht erfolgen. Der Kunde darf auf keinen Fall nochmals enttäuscht, sondern soll von der Bearbeitung positiv überrascht werden. Eine unerwartete Kleinigkeit «on top» wird ihn zudem überraschen, erfreuen und dazu bringen, seine positive Erfahrung weiterzuerzählen.

Zirka zwei Wochen nach Erledigung soll mit einem persönlichen Nachfasstelefon überprüft werden, ob die Reklamation zur Zufriedenheit des Kunden erledigt werden konnte.

Aus Fehlern lernen. Um aus Reklamationen seine Lehren ziehen zu können, müssen alle eingehenden Beschwerden erfasst und die Gründe analysiert werden. Im CRM-System werden die Reklamationen erfasst und die gefundenen Lösungen dokumentiert.

Regelmässig werden mit Hilfe dieser Datenbank von einer verantwortlichen Person Statistiken zu den häufigsten Beschwerdegründen, periodische Vergleiche und aufbereitete Reklamationsberichte erarbeitet und der Geschäfts- oder Abteilungsleitung präsentiert.

Anschliessend wird mit den betroffenen Stellen und Mitarbeitenden konkrete Handlungsempfehlungen und Prozessoptimierungen erarbeitet und deren Umsetzung im Arbeitsalltag sichergestellt. Entsprechende Jahresziele und allenfalls sinnvolle Erfolgsprämien für die Erfüllung der Zielvorgaben können die Umsetzung begünstigen. Wichtig ist:

- > Reklamationen sind Chefsache.
- > Das dank den Reklamationen erworbene Wissen soll zur Prävention genutzt werden, so dass Beschwerden erst gar nicht mehr vorkommen.

Allgemein ist bekannt: Die Kosten zur Rückgewinnung eines unzufriedenen Kunden sind nur etwa halb so hoch wie die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden. Ein innovatives und kundenorientiertes Reklamationsmanagement macht sich demnach rasch bezahlt.

Wenn das Beschwerdemanagement greift und Reklamationen zur vollsten Zufriedenheit der Kunden erledigt werden, werden aus reklamierenden Kunden im besten Fall treue und loyale Kunden.

CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT

CRM (englisch für Kundenbeziehungsmanagement) oder Kundenpflege bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und deren Bedürfnisse sowie die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. CRM-Systeme wiederum sind Datenbanken und unterstützen das Management von Kundendaten.



CHRISTOPH PORTMANN

ist Inhaber von Score Marketing in Stäfa. Die Firma hat sich auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen im Bereich von Marketing, Werbung, Verkauf und Internet spezialisiert. Der Autor bietet Beratung, Seminare und Referate an. www.ScoreMarketing.ch