

KLAUS SCHEIN

Sales Performance Consulting

MARKETING
& SALES

Reklamationsmanagement

Reklamationen professionell managen

Aktives Reklamationsmanagement liefert wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus Kundensicht. Da sich erfahrungsgemäß die Mehrzahl unzufriedener Kunden ohne weiteren Kontakt von einem Unternehmen abwendet, sind Beschwerden für Unternehmen eine wichtige zweite Chance, den Kunden zufrieden zu stellen.

Globale Ziele:

- Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
- Erträge erhöhen

Marketingziele:

- Negative Außenwirkung minimieren
- Image verbessern
- Nutzung der Beschwerdeinformationen im Hinblick auf betriebliche Risiken und Chancen im Markt.

Vertriebsziele:

- Stabilisierung von gefährdeten Kundenbeziehungen
- Steigerung der Servicequalität, indem Anliegen des Kunden zügig gelöst werden
- Erhöhung der Kaufintensität und Kauffrequenz
- Zusätzliche Werbeeffekte durch positiver Mundkommunikation

Qualitätsziele

- Schwachstellen im Unternehmen aufzudecken
- Informationen aus dem Reklamationsmanagement auswerten um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu ermöglichen
- Verbesserung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen

Kostenrelevante Ziele

- Vermeidung von Kosten für externe und interne Fehlerkosten
- Vermeidung von Kosten durch Abwanderung von Kundenpotenzialen
- Vermeidung von Kosten durch schneller und effektive interne Bearbeitungsprozesse

Kommunikationsziele

- Kunde soll schnell eine Antwort / Lösung aufgrund seiner Beschwerde / Reklamation erhalten
- Kundenzufriedenheit herstellen und Kundenbindung erhöhen

Seminarinhalte

1. Reklamationen professionell managen
2. Reklamationsberechtigung
3. Reklamationsgründe
4. Reklamationsannahme
5. Umgang mit schwierigen Kunden
6. Vertrauen schaffen – Beziehungen herstellen
7. Konflikt vermeidende Kommunikation
8. Reklamationsbearbeitung im Rahmen eines QM-Systems

Auszug aus der Seminardokumentation

2. Reklamationsberechtigung

Reklamation oder Beschwerde? – Begriffsdefinition

Eine Reklamation nach BGB ist gerechtfertigt, wenn die Ware oder Dienstleistung, die reklamiert wird, fehlerhaft ist. Das heißt, gewisse zugesicherte oder zu erwartende Eigenschaften, die dem Käufer nutzen könnten, sind nicht vorhanden. Beispielsweise liegt ein technischer Defekt vor. Der Käufer reklamiert beim Lieferanten bzw. beim Verkäufer. Dieser hat nun mehrere gesetzlich vorgesehene Möglichkeiten, den Mangel zu beseitigen:

Ersatzlieferung: Der Lieferant erhält die reklamierte Ware zurück und liefert dem Kunden eine Ware aus, die diesen Fehler nicht aufweist.

Reparatur: Der Lieferant behebt den Mangel auf seine eigenen Kosten, so dass der Reklamationsgrund entfällt. Streng genommen ein Sonderfall des Umtauschs, der bei höherwertigen Gütern gebräuchlich ist. Bei Dienstleistungen spricht man hier auch von einer Nachbesserung.

Wandlung: Der Lieferant gibt dem Kunden sein Geld zurück. Er erhält im Gegenzug die fehlerhafte Ware zurück, sofern das mit angemessenem Aufwand möglich ist.

Minderung: Der Lieferant erstattet einen Teilbetrag, der Käufer behält die fehlerhafte Ware. Dies ist die häufigste Lösung bei reklamierten Dienstleistungen.

Es liegt zunächst in der Entscheidung des Lieferanten, welchen Weg er wählt. Allerdings muss die Lösung für den Kunden zumutbar sein. So kann der Lieferant beispielsweise nicht unbegrenzt erfolglose Reparaturversuche vornehmen. Auch die Aushändigung einer ganz anderen Ware oder eines Gutscheins ist nur mit dem Einverständnis des Käufers zulässig.

Pflichten des Kunden: Er muss sofort bei der Übernahme in seinen Verantwortungsbereich, spätestens vor der Benutzung, prüfen, ob die Ware fehlerfrei ist, sonst gilt sie als fehlerfrei (Handelsrecht). Der Verbraucherschutz bietet dem Nicht-Kaufmann dagegen eine Frist von zwei Jahren Gewährleistung, innerhalb derer Fehler reklamiert werden können. Auch solche, die erst im Laufe der Zeit erkannt wurden, vorausgesetzt, sie waren schon zum Zeitpunkt des Kaufes vorhanden. Beispielsweise kann eine schlechte Materialqualität erst nach einiger Zeit offenkundig werden.

Garantieerklärung: Hier garantiert der Hersteller der Ware für einen bestimmten Zeitraum das ordnungsgemäße Funktionieren einer Ware, und versichert beispielsweise, anfallende Reparaturen in dieser Zeit kostenlos durchzuführen. Üblicherweise sind an solche Garantien bestimmte Bedingungen geknüpft (sachgemäßer Gebrauch usw.). Es handelt sich um freiwillige Vereinbarungen, kein Hersteller muss von Rechts wegen eine Garantie zusagen.

Wenn eine Ware nicht gefällt, sie bei „Inaugenscheinnahme“ nicht mehr zusagt oder das System nicht passt, dann ist das kein Reklamationsgrund im Sinne des Schuldrechts, denn die Ware an sich hat keinen Fehler. Der Käufer ist auf die Kulanz des Verkäufers angewiesen, wenn er in diesem Fall einen Umtausch oder eine Wandlung erreichen will.

Kulanz ist allgemein ein Entgegenkommen zwischen Vertragspartnern nach Abschluss einer Vereinbarung. Speziell beinhaltet sie die Gewährung von Reparatur- und Serviceleistungen

bei Handelsgütern auf freiwilliger Basis nach Ablauf der gesetzlichen oder individualvertraglichen Gewährleistungsverpflichtungen.

Sie stellt in der Wirtschaft eine Maßnahme der Kundenbindung dar: auch ohne eine Verpflichtung sieht es der Kulanz-Gewährer als sinnvoll an, seinen Kunden in einem Problemfall zufrieden zu stellen, um ihn als Kunden zu behalten und auch künftig weitere Geschäfte mit ihm tätigen zu können.

Zusammenfassung: Wenn Ihre Leistung eindeutig eine Fehlleistung ist, handelt es sich um eine Reklamation.

Was eine Beschwerde ist, ist keineswegs eindeutig. Definition nach Stauss/Seidel sind: "Beschwerden Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber dem Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenen Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigung zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken." Fasst man den Begriff enger, fallen darunter nur große Abweichungen zwischen den Erwartungen des Kunden und der erbrachten Leistung. Fasst man den Begriff weiter, fallen bereits kleine Abweichungen darunter. Das Reklamations- bzw. Beschwerdemanagement eines Unternehmens reagiert dann sensibler auch auf kleinere Störungen, b e v o r diese eskalieren und zu einem großen Problem werden können.

Im Gegensatz zu Reklamationen können Beschwerden nicht juristisch eingefordert werden.

Nur wenn Sie berechtigte und unberechtigte, Erst- und Folgebeschwerden, Reklamationen und Beschwerden anderer Art klar unterscheiden, können Sie gezielt mit den unterschiedlichen Formen von Ärgernissen Ihrer Kunden umgehen. Eine solche erste Klassifikation ist die Basis dafür, dass Beschwerden differenziert wahrgenommen werden.

4. Reklamationsannahme

Oft entscheiden die ersten Sekunden darüber, ob eine sachlich vorgetragene Reklamation zu einer emotionsgeladenen Beschwerde eskaliert. Muss der Kunde zu lange warten, erreicht er erst beim 3. Durchstellen des Telefonats den zuständigen Sachbearbeiter oder hört er Floskeln wie: „Das hören wir aber zum ersten Mal“ ist der zusätzliche Ärger meist vorprogrammiert.

Somit ist bereits jeder Mitarbeiter, der das Reklamationsgespräch annimmt, zwar nicht für jede Beschwerde zuständig, aber verantwortlich dafür, dass der Kunde so schnell wie möglich den richtigen Ansprechpartner und eine Antwort erhält.

Die Mitarbeiter müssen Strategien beherrschen, Emotionen am Telefon abzufangen. Durch die Distanz des Telefons neigen Kunden eher zu emotionsgeladenen Gesprächen als im persönlichen Gespräch mit einem ihnen bekannten Verkäufer. Somit gehört die Beherrschung einer konfliktvermeidenden Kommunikation zur Basis-Kompetenz aller Mitarbeiter, die Reklamationen und Beschwerden annehmen und bearbeiten.

Wir unterscheiden 5 Kommunikationsvarianten bei Reklamationsgesprächen:

- Die sachliche Kommunikation
- Die vorwiegend sachliche Kommunikation
- Die emotionale und sachliche Kommunikation
- Die vorwiegend emotionale Kommunikation
- Die emotionale Kommunikation

Zu 1. Die sachliche Kommunikation

Diese finden wir fast ausschließlich bei berechtigten Reklamationen, bei dem der **sachlich orientierte Kunde** einen Mangel festgestellt hat und nun einen Ersatz, eine Reparatur, eine Wandlung oder eine Minderung fordert und seinen Wünschen entsprochen wird. In diesem Falle hat dieser Vorgang für ihn keine weiteren Konsequenzen, so dass er auch keinen Grund für zusätzliche Emotionen.

Der Mitarbeiter sollte sich hierbei auch auf die Fakten konzentrieren und auf eine schnelle Behebung der Reklamation konzentrieren. Meist reicht eine kurze - aber ehrliche gemeinte - Entschuldigung über den Vorgang und der Kunde ist bereits wieder voll zufrieden. Zumindest dann, wenn die zugesagten Vereinbarungen erfüllt und alle Maßnahmen getroffen werden.

Im Falle einer Beschwerde ist diese Kommunikationsvariante eher selten anzutreffen, da wohl kaum ein Kunde ausschließlich in sachlicher Form sich über lange Wartezeiten oder unverständliche Handbücher oder Unfreundlichkeit „beschweren“ wird.

Zu 2. Die vorwiegend sachliche Kommunikation

Diese finden wir bei berechtigten Reklamationen, bei dem der Kunde einen Mangel festgestellt hat, diese Ware aber unmittelbar benötigt und somit Wartezeiten und/oder Folgekosten verursacht, wird der emotionale Anteil der Kommunikation (Ärger über den derzeitigen Zustand) zunehmen. Es ist die Aufgabe des Sachbearbeiters diesen emotionalen

Anteil der Kommunikation zu erkennen und darauf einzugehen. Es ist zweckmäßig erst dann die Fakten zu betrachten, nachdem die Emotionen sich beruhigt haben.

Zu 3. Die emotionale und sachliche Kommunikation

Diese ist dann anzutreffen, wenn sich die derzeitige Situation durch fehlerhafte Ware bei einem **sachlich orientierten Kunde** eskaliert, er also dringend eine Ersatzlieferung benötigt. Er wird aus seiner Sachorientierung ausbrechen, und bereit sein, Emotionen zu zeigen. Bei einem **emotional orientierten Kunde** kann bereits ein kleiner Mangel bei einem nicht benötigten Artikel für helle Aufregung sorgen, so dass er viel „Dampf“ ablassen muss, bevor er bereit ist, zum sachlichen Teil der Reklamation Stellung zu nehmen.

Zu 4. Die vorwiegend emotionale Kommunikation

Diese sind zum Glück nicht in der Mehrzahl, jedoch immer dann anzutreffen, wenn sich die derzeitige Situation bei einem **sachlich orientierten Kunde** derart eskaliert, dass dies persönliche Auswirkung auf ihn hat (z.B. wird er für die Situation in seiner Firma verantwortliche gemacht – er hat die Ware bestellt oder sich dafür entschieden). Ein **emotional orientierter Kunde**, der beim Sachbearbeiter nicht auf Verständnis für seine Situation stößt, sondern sich ausschließlich auf der Sachebene abgefertigt fühlt, wird sich immer mehr aufregen. So kann bereits eine falsche „Behandlung“ der Reklamation bei ihm mehr Ärger verursachen als die Reklamation selbst.

Zu 5. Die emotionale Kommunikation

Diese „rein“ emotionale Kommunikation ist ausschließlich bei Beschwerden anzutreffen, bei dem der Kunde seinen Ärger über eine Situation kundtun möchte, und nicht die Absicht hat über konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu diskutieren oder die Hoffnung aufgegeben hat, diese anzustoßen. Er will einfach nur „Dampf ablassen“ und ist anschließend mehr oder weniger zufrieden.

Der emotionale Anteil einer Kommunikation ist proportional von:

- Wichtigkeit der Ware
- Dringlichkeit der Ware
- Preis der Ware
- Folgekosten durch Ausfall der Ware
- Zeitinvestition des Kunden zur Regelung
- Kundentyp (sachlich-emotional)
- Gesprächsatmosphäre bei der Reklamationsannahme
- Dauer der Maßnahmen bis zur Behebung

Diese Liste zeigt, dass es nur zwei Faktoren gibt, auf die der Sachbearbeiter und das Kundenteam Einfluss haben, um die Emotionen der Kunden unter „Kontrolle“ zu bringen und einen momentan unzufriedenen Kunden wieder zu einem zufriedenen Kunden zu machen:

1. Das Reklamationsgespräch selbst
2. Die Dauer der Maßnahmen

Aufgrund der nicht beeinflussbaren Faktoren wie beispielsweise die Folgekosten (außer durch schnelle Bearbeitung) und dem Kundentyp, wird es nicht die einzig wahre Methode geben, Reklamations- und Beschwerdegespräche zu führen. Gleichwohl gibt es Best-Practice-Strategien, die sich in der Praxis bewährt haben. Hierzu gehören folgende Regeln:

1. Zunächst auf die Emotionen des Kunden eingehen, bevor die Fakten besprochen werden.
2. Möglichst stets auf der Erwachsenen-Ebene sprechen (siehe Transaktionsanalyse)
3. Sich von den Emotionen des Kunden nicht zu eigenen Emotionen verleiten lassen
4. Keine Zugeständnisse machen, **b e v o r** der Sachverhalt zu 100% geklärt ist !!!
5. Nur Vereinbarungen treffen, die man selbst (oder das Team) absolut erfüllen können. (Das gilt während der Reklamationsbearbeitung im besonderen Maße)
6. Ein Skript zur Gesprächsführung bei der Reklamationsbearbeitung verwenden – nur als **roten Faden** und nicht zum Ablesen.
7. Die eigenen Kompetenzen der Konflikt vermeidenden Kommunikation stetig verbessern

Für weitere Informationen sowie für die Beantwortung Ihrer Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

KLAUS SCHEIN

Sales Performance Consulting

www.klausschein.de

Klaus Schein ist Unternehmensberater, Trainer und Coach im Bereich Marketing und Vertrieb mit den Schwerpunkten: Strategische Vertriebssteuerung, Entwicklung von Verkaufsstrategien, Key Account Management und strategisches Verkaufen auf der Management-Ebene. Er hat Best-Practice-Verkaufsstrategien in seiner 12-jährigen Marketing- und Vertriebs Erfahrung bei internationalen Unternehmen wie HP, GE, Westinghouse und Rockwell-Automation kennen gelernt und entwickelt seit 14 Jahren passgenaue Strategien für den Mittelstand und für Konzerne mit dem Ziel, die Vertriebsperformance des gesamten Teams kontinuierlich zu verbessern.