

Reklamations- management

“Eine Reklamation ist ein Geschenk?!“

Weiters im Heft:

- Einladung zum Reklamationsmanagement Workshop
- Kundenzufriedenheit schaffen, aber wie?
- Fit for Management Lehrgang

Fit for Management - Lehrgang

„Wenn du tust, was du immer getan hast, wirst du bekommen, was du immer bekommen hast. Wenn du das, was du möchtest, nicht bekommst, tu einfach etwas anderes!“
(Richard Bandler)

Vertiefen Sie Ihre Management Fähigkeiten innerhalb der 8-tägigen, 4moduligen, kompakten Weiterbildung in systemischem Management und Business NLP

**Nächster
Lehrgang
startet im
Oktober 2015**

trilog G. Riedl KG
Hinterstraße 6/5
1030 Wien
www.trilog.at



Inhalt

1 | 2015

- 4 Der Begriff
- 5 Ziele und Aufgaben
- 9 Fehlermanagement und CRM
- 14 Der unheimliche Multiplikator
- 13 Kundenzufriedenheit schaffen?
 - Aktives Zuhören
 - Fragetechniken
 - 4 Ohren Modell
 - Gewinnersprache
- 24 Customer Centricity
- 26 Die Stufen des Zorns
- 30 Top Do's und die 11 Thesen des Reklamationsmanagements
- 31 Reklamationsworkshop



Der Begriff “Reklamation”

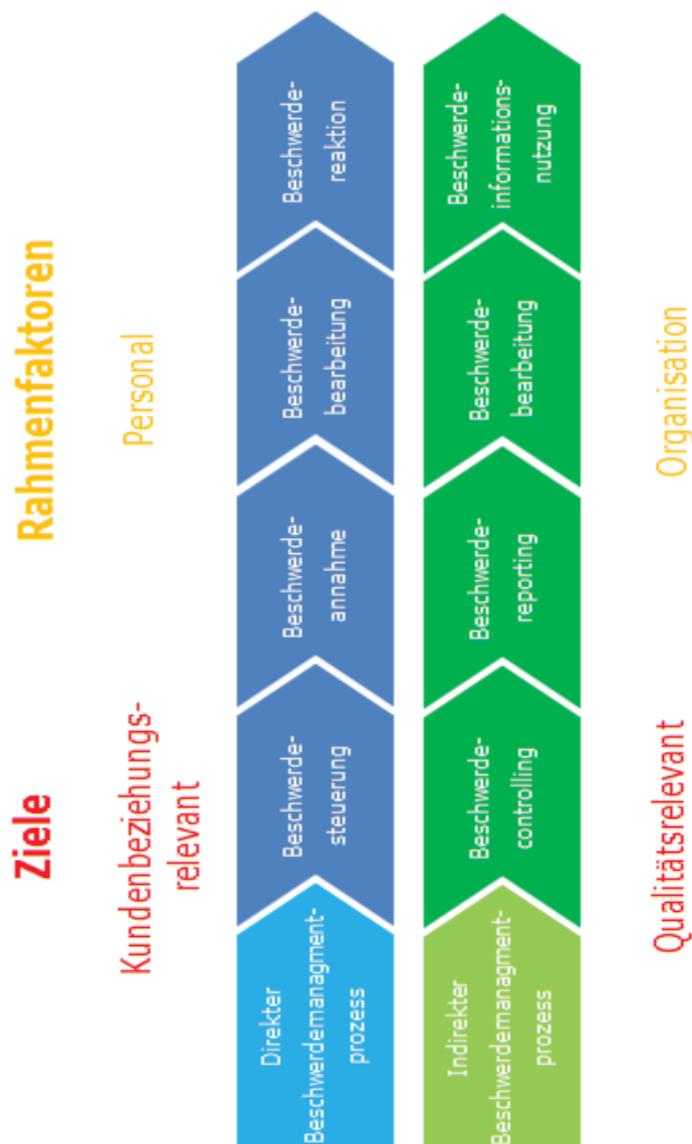
Das Reklamationsmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Überwachung aller Maßnahmen, die ein Unternehmen bezüglich Kundenreklamationen hinsichtlich Warenlieferung und Leistungen ergreift. Beschwerdemanagement betrifft den systematischen, unternehmerischen Umgang mit Kundenbeschwerden. Diese beiden Themen überschneiden sich, wohingegen der Begriff Reklamationsmanagement oftmals als Überbegriff gesehen wird.

„Wer mir schmeichelt ist mein Feind, wer mich tadelt mein Lehrer!“ (chinesisches Sprichwort)

Ziel ist es, gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren, die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen und Qualitätssicherung zu gewährleisten. Lediglich bei der Umsetzung und Erfüllung des direkten und indirekten Reklamationsprozesses ist eine umfangreiche kontinuierliche und nachhaltige Zielerreichung möglich. Konsistent zu sein, ist hier das Um und Auf! Ein absolutes Muss ist eine konsistente aufeinander abgestimmte Gestaltung von personalpolitischen, informationstechnologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Aufgaben und Ziele

Das generelle Ziel des Reklamationsmanagements liegt darin, Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dadurch zu erhöhen und einen dauerhaften Markterfolg sicher zu stellen, dass Kundenabwanderungen unzufriedener Kunden vermieden und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und Marktchancen genutzt werden. Zwar ist es erheblich aufwendiger, einen Neukunden zu gewinnen, als Bestandskunden zu pflegen, andererseits verursachen verärgerte Kunden durch negative Außenwerbung einen schwellenden Imageschaden, der die Neukundenakquise weiter vereitelt. Es lassen sich kundenbeziehungsrelevante und qualitätsrelevante Teilziele unterscheiden. Zu den wichtigsten kundenbeziehungsrelevanten Teilzielen gehört die Stabilisierung der Kundenbeziehung, Förderung eines kundennorientierten Unternehmens- oder Produktimages und Schaffung werblicher Effekte durch positive Beeinflussung der Mundkommunikation. Die Nutzung von Beschwerdeinformationen zur Verbesserung der Qualität und der Vermeidung von Kosten jeglicher Art ist das wesentlichste qualitätsrelevante Teilziel. Das Beschwerdemanagement umfasst acht Aufgabenbereiche. Vier davon beeinflussen das Beschwerdeerleben des Kunden und gehören daher zum direkten Beschwerdemanagementprozess, der für das Kundenbeziehungsmanagement besonders bedeutsam ist. Alle Auf-

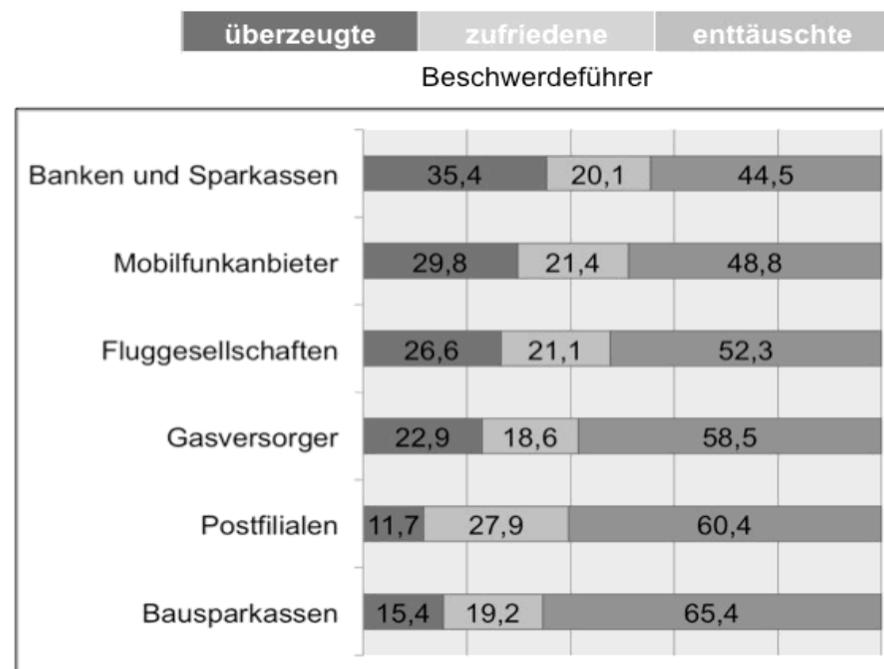


gaben des indirekten Beschwerdemanagementprozesses werden ohne den Kunden bzw. den Kundenkontakt abgewickelt und sind besonders für das langfristige Qualitätsmanagement entscheidend. Da sich nur ein Bruchteil enttäuschter Kunden beschwert, gilt es, im Rahmen der Beschwerdestimulierung unzufriedene Kunden dazu zu bewegen, ihre Probleme und Anregungen gegenüber dem Unternehmen zu artikulieren. Hier kommt es maßgeblich darauf an, dass Mitarbeiter über die Bearbeitungsstandards informiert sind und über sozialpsychologische Kenntnisse zur Beruhigung der Situation beitragen. Das Unternehmen muss hierfür leicht nutzbare Beschwerdekanäle einrichten und diese über verschiedene Medien bekannt machen. So kann man das Verbreiten ungefilterter, zielgruppenunspezifischer negativer Mundpropaganda unterbinden, welche durch die vermehrte Internetnutzung von Kunden in den letzten 5 Jahren stark zugenommen hat. Der Dialog zwischen Kunden und Unternehmen, one to one, wurde unter immer stärkerer Nutzung der „Neuen Medien“ (Foren, Blogs,...) um eine weitere Kommunikationsdimension, die jederzeit und weltweit geschehen kann, one to many, zwischen einem Kunden und anderen Kunden bzw. potenziellen Kunden erweitert. Die Anliegen der Kunden müssen darüber hinaus vollständig, schnell und strukturiert erfasst werden, um Verantwortlichkeiten, Termine und verschiedene Maßnahmen festzulegen. Dieser Prozessschritt nennt sich Beschwerdebearbeitung. Im Bereich der Beschwerdereaktion

werden Verhaltensregeln und Leitlinien entwickelt und es gilt zu entscheiden, welche Lösungen dem Kunden auf Grund seiner Beschwerde angeboten werden. Hier unterscheidet man zwischen finanziellen (Preisnachlass), materiellen (Umtausch) und immateriellen Angeboten (Entschuldigung).

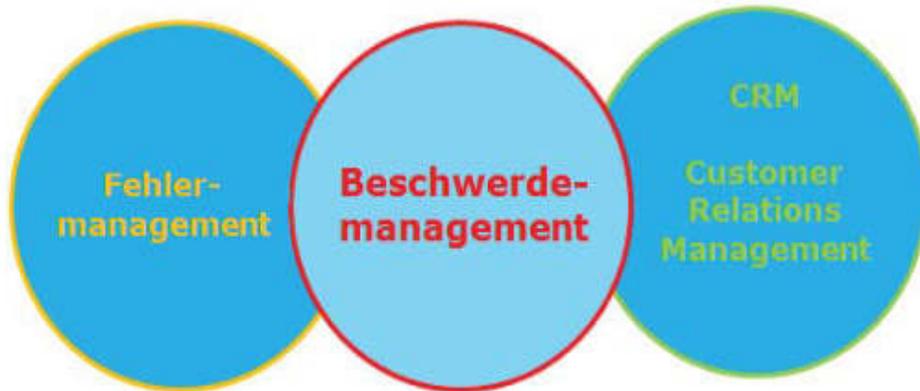
Beschwerden enthalten Hinweise auf Produkt-, Dienstleistungs-, und Planungsmängel sowie Marktrisiken und -chancen. Daher ist es besonders wichtig, Beschwerden zu analysieren. Hier wird der Umfang des Beschwerdeaufkommens und die Priorisierung der von den Kunden wahrgenommenen Probleme genauer unter die Lupe genommen. Diese quantitativen Ergebnisse werden mit einer qualitativen Beschwerdeauswertung, wie einer systematischen Ursachenanalyse innerhalb des Unternehmens, ergänzt. Den Tätigkeitsbereich Beschwerdemanagement-Controlling unterteilt man in drei Bereiche:

- **Evidenz Controlling:** Dient zur Ermittlung, inwieweit das Beschwerdemanagement das Ausmaß Der Kundenunzufriedenheit korrekt aufdeckt
- **Aufgaben- Controlling:** Überwacht die Einhaltung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards für die Aufgabenerfüllung
- **Kosten-Nutzen-Controlling:** hat die Funktion die Kosten und Nutzeneffekte eines Beschwerdemanagementsystems abzuschätzen und die Wirtschaftlichkeit zu berechnen.



Beschwerde(un)zufriedenheit in Deutschland 2012

Diese Ergebnisse werden im Rahmen des Beschwerdereportings den Entscheidungsträgern unterbreitet. Hier gilt es festzulegen, für welche Zielgruppe (Qualitätssicherung, Geschäftsführung, ...), welche Auswertung (qualitativ oder quantitativ) in welchen Zeitintervallen (täglich, wöchentlich, monatlich, ...) weitergeleitet werden. Danach muss sichergestellt werden, dass die Beschwerdeinformationen auch tatsächlich für Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden.



Fehlermanagement und CRM

Die beiden Begriffe werden synonym verwendet und bezeichnen den planvollen Umgang eines Unternehmens mit Reklamationen. Da die Begrifflichkeiten gegenüber dem Kunden einen negativen Klang haben können, werden zunehmend euphemistischere Wortkreationen wie „Dialog-Management“ oder „Feedbackmanagement“ verwendet.

Beschwerde- bzw. Reklamationsmanagement ist Teil des Customer-Relations-Management und ebenso des Fehlermanagements. Das Fehlermanagement und CRM wird oftmals in der Praxis in vielen Unternehmen jedoch folgendermaßen unterschieden:

- Fehlermanagement: Fehlererfassung, Fehlerstrukturierung, Kennzahlenauswertung, Teil des Qualitätsmanagements und KVPs, Etablierung neuer Standards zur Fehlervermeidung, etc.
- CRM: Erfassung von Kundendaten. Wartung von Kundendaten; Chronologische Erfassung des Einkaufsverhalten und der Beziehung des Kunden zum Unternehmen, Kennzahlenetablierung, Grundlage für Mailings, etc.

Da wir gerade bei Kennzahlen Etablierung und Auswertung sind. Es gibt sogar eine Norm, die DIN EN IO 9000, welche explizit die Messung der Kundenzufriedenheit fordert. Ein Baustein dieser Kennzahl kann etwa die Entwicklung der Reklamationsquote sein. Umso mehr ein Grund, Beschwerden systematisch zu erfassen.

Null-Fehler Philosophie

Ein tragisches Beispiel für falsch verstandene Null-Fehler-Politik und worum es wirklich geht. 2005 kamen viele Menschen bei einem Zugunglück auf der Strecke Tokyo — Osaka ums Leben, weil der Lokführer mit zu hoher Geschwindigkeit in eine Kurve eingefahren war. Er wollte das Null-Fehlerziel Pünktlichkeit seiner Eisenbahngesellschaft einlösen, indem er eine entstandene Verspätung wieder aufzuholen versuchte. Der Versuch, Fehler in einem komplexen soziotechnischen System auszuschließen, schlug auf fatale

Weise fehl. Professionelles Fehlermanagement zollt der Tatsache Tribut, dass Fehler in komplexen, dynamischen und innovativen Mensch-Technik-Systemen prinzipiell nicht vermieden werden können. Die Null-Fehler-Philosophie führt in solchem Kontext in die Sackgasse, ist hier unangemessen.

Es geht vielmehr darum, Fehler als impliziten Bestandteil der spezifischen Systemwelt zu akzeptieren und die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zu minimieren. Dies erfordert intensive Arbeit am Gesamtsystem eines Unternehmens. Fehlerkultur und Fehlertoleranz sind dabei ebenso wichtig wie ein systematisch gestalteter Prozess aus Identifikation, Kontrolle und Eindämmung von fehlerhaften Ereignissen.

Fehlerkultur Top -Down

Eine Fehlerkultur benötigt nicht nur ein klares Commitment der Führung, sondern meist auch eine tatsächliche und stabile Verhaltensänderung. **Vorbilder gesucht!** Besonders wichtig ist dabei die Vorbildfunktion: nur, wenn die Führung den richtigen Umgang mit Fehlern vorlebt, wird dieser auch Bestandteil der Unternehmenskultur. Folgende 10 Maßnahmen und Verhaltensweisen erfordert dieser Top-down-Ansatz:

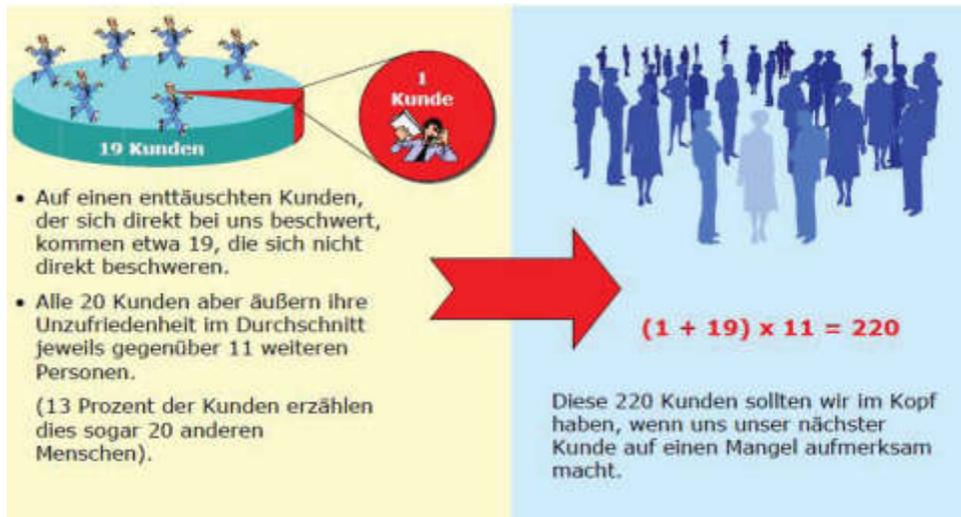
- 1) genau zuhören und beobachten
- 2) schnelles Reagieren

- 3) Einheitliches Reagieren aller Führungskräfte
- 4) Transparente Kommunikation
- 5) Aufstellen und Einhalten klarer Spielregeln
- 6) Unnachgiebigkeit bei Fehlvertuschung und Nichteinhaltung der Spielregeln
- 7) Den Mitarbeitern Rückendeckung geben
- 8) Klima des Vertrauens schaffen
- 9) Hilfe zur Selbsthilfe
- 10) Querdenken im Team fördern

Der unheimliche Multiplikator

Ein ehrliches Lob hilft, die Motivation zu steigern. Auch Kritik, Einwände und Reklamationen sollten als Chance zur Weiterentwicklung betrachtet werden. Haben Sie im Unternehmen lediglich Fluchtstrategien entwickelt, um einer Beschwerde entgegenzutreten? Sehen Sie kritisierende Mitarbeiter und reklamierende Kunden als ein rotes Tuch?

Achtung, Achtung! Warum Sie gerade dies nicht tun dürfen und keine Reklamation unter den Tisch fallen lassen dürfen, verdeutlicht die nachstehende Grafik.



Kundenzufriedenheit schaffen, aber wie?

100% Kundenzufriedenheit ist wohl kaum zu erreichen. Zudem ist dies laut einer Studie ineffizient, denn betrachtet man den exponentiellen Verlauf einer Zufriedenheitsfunktion, zeigt sich, dass der Zugewinn bei bereits sehr hoher Zufriedenheit in einem krasen Missverhältnis zum notwendigen Aufwand steht. (Fokus 2012). Trotzdem ist es eine Notwendigkeit, Methoden, Maßnahmen und Modelle im Unternehmen zu etablieren, welche optimales Beschwerdemanagement unterstützen und somit Kundenzufriedenheit erzeugen. In diesem Kapitel wollen wir Ihnen **einige Modelle**

vorstellen, welche maßgeblich positive Auswirkungen auf Reklamationsmanagement haben.

Reklamation als Chance

Eine Reklamation ist eine Chance für einen Dialog mit dem Kunden/Mitarbeiter, wird dieser Dialog vernünftig geführt, kann dadurch:

- Die Kundenbeziehung erhalten oder sogar vertieft werden
- Schwachstellen innerhalb des Unternehmens aufgedeckt
- und Qualitätsverbesserungen erreicht werden.





Gesprächsablauf – „Aktives Zuhören“

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick)

Sei es über das Telefon, face2face oder per mail oder Post. Wir kommunizieren miteinander und wir teilen uns einander mit. Durch Sprach- und Fragetechniken sowie dem Einsatz von Blickkontakt, Mimik und Gestik erreicht man, dass das Gegenüber zuhört und oder uns ausübt.

Auch ein „OHR KANN SEHEN“ denn Haltung und Körpersprache sind eng miteinander verbunden. So ist auch ein lautloses Lachen hörbar. Bei Menschen entstehen Bilder im Kopf. Alle Eindrücke zusammen erzielen eine bestimmte Vorstellung und haben somit auch eine Wirkung. Ein Tipp hierzu: Betreiben Sie AKTIVES ZUHÖREN während eines Gesprächsverlaufs!

60 % eines Arbeitstages werden mit Zuhören verbracht! Richtiges Zuhören ist daher ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in jedem Unternehmen, aber auch im privaten Bereich von besonderer Bedeutung.

„Ihr Zuhören steigert das Selbstwertempfinden Ihres Gesprächspartners!“

Die Zeit des Zuhörens ist keine Zeit zum „Nachlassen.“ Der Zuhörer soll sowohl das „WAS“ als auch das „WIE“ aufnehmen. Auch der Gefühlsinhalt des „Absenders“ soll erkannt werden. „Ich höre und verstehe Dich. Ich kann mich in das, was Du sagst, hineinversetzen.“ Widerstehen Sie Ablenkungen: Demonstration der Aufmerksamkeit durch Haltung, Gestik, Mimik, Blickkontakt. Benutzen Sie die Denkgeschwindigkeit. Der Mensch kann mindestens zweimal so schnell denken, wie er hören kann. Auch die „freie Kapazität“ soll dem Absender gewidmet sein. Prüfen Sie die Intention des Absenders. Erstellen Sie Zusammenfassungen etc. Trennen Sie die Beurteilung von Form und Inhalt. Inhalt, Art der Darstellung und Person des Vortragenden können nur schwer deutlich voneinander getrennt werden. Diese Trennung wird (häufig) durch Sympathie oder Ablehnung erschwert. Reagieren Sie auf emotionale Werte. Vermeiden Sie „Reizworte“! Bilden Sie kein vorschnelles Urteil!

1. Zuhören ist eine Technik

Das in zahlreichen Seminaren gelehrt „aktive Zuhören“ in Form eines spiegelnden Verfahrens („Das habe ich gehört, so habe ich Dich verstanden“) unterstützt die Beziehung zwischen Gesprächspartnern.

2. Zuhören ist eine Art des Da-Seins und heißt:

eine Zeitlang für den anderen da sein, Schweigen können, sich auf den anderen einstellen, aufmerksam sein, sich in die Welt des anderen einfühlen, mit dem befasst sein, was einem entgegenkommt, Ungewohntes und Fremdes akzeptieren, den anderen so annehmen wie er ist, nicht ändern wollen, bei sich selber bleiben. die Probleme des anderen nicht übernehmen (selber lösen wollen).

3. Zuhören ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden:

Zuhören braucht Zeit. Es ist ungünstig, wenn wir stark mit anderem beschäftigt sind. Der Wille zum Zuhören muss vorhanden sein.

4. Zuhören ist lernbar, obwohl es viel mehr mit der Entwicklung der Persönlichkeit zu tun hat als mit dem Erwerb einer Technik.

5. Zuhören hat spezifische Wirkungen (befreiende Wirkung), welche zu einer Vertiefung der Beziehung führt

Arten von Fragen:				
öffnend			alternativ	schließend
einleitend	qualifizierend	ergründend	A oder B?	JA oder NEIN?
Was?	Wie viel?	Warum?		
Wie?	Wie oft?	Wieso?		
Welche?	Wie groß?	Weshalb?		
Wer?	Wie klein?	Wohin?		
Wo?	Wann?	Woher?		

Fragetechniken

Setzen Sie Fragetechniken ein, um ihr Gespräch positiv zu beeinflussen. Beispiel verschiedener Arten von Fragen zur Abhandlung eines Reklamationsgesprächs am Beispiel eines Autohändlers:

- Offene Frage: „Wie kam es zu dieser Situation?“
- Gezielte Frage: „Wie viele Kilometer sind Sie bisher gefahren?“
- Geschlossene Frage: „Haben Sie den Ölstand geprüft?“
- Suggestive Frage: „Sie sind doch auch der Meinung, dass...?“
- Alternative Frage: „Möchten Sie lieber Variante A oder B?“
- Rhetorische Frage: „Da stellt sich die Frage, wie lange der Motor halten soll?“

Generell merken Sie sich bitte, umso mehr offene Fragen Sie stellen, desto mehr fühlt sich ihr gegenüber verstanden und wahrgenommen. Geschlossen Fragen dienen im Reklamationsgespräch eher dazu, um Unklarheit zu verifizieren und Dinge auf den Punkt

zu bringen. Versuchen Sie 90% Offene Fragen zu stellen und lediglich 10% andere Fragen.

Sender - Empfänger Modell bzw. die 4 Ohren

Die Kommunikation ist ein Wechselspiel zwischen dem Senden und Empfangen von Botschaften. Gerade hier liegt die Gefahr von Missverständnissen. Oft werden Aussagen nicht klar formuliert und daher falsch verstanden oder fehlinterpretiert. Das 4 Ohren Modell von Schulz von Thun gibt eine Unterstützung, um sich selbst besser zu reflektieren. Der deutsche Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat die These aufgestellt, dass jede Nachricht auf 4 Ebenen beleuchtet werden kann.

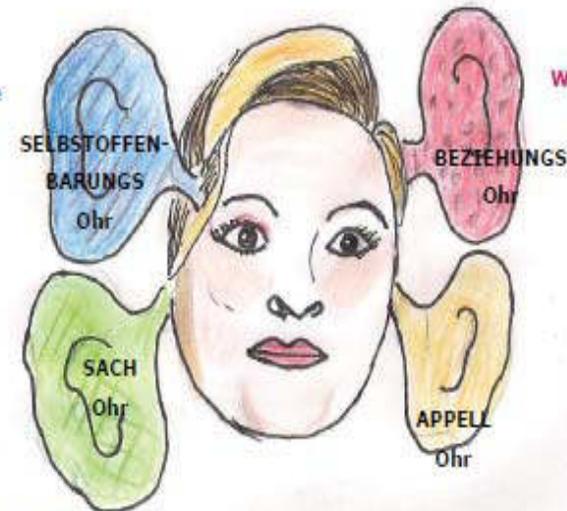
Diese Ebenen sind:

- die Sachebene (eine Sachinformation, worüber ich informiere)
- die Beziehungsebene (was ich von dir halte, wie ich zu dir stehe)
- die Selbstoffenbarungsebene (was ich von mir zu erkennen gebe)
- die Appellebene (was ich bei dir erreichen möchte)

Ein typisches Beispiel in der Kommunikation, welches das 4 Ohren Modell verdeutlicht ist der Satz: „Die Ampel ist Grün“. In der Geschichte sitzt eine Frau am Steuer des Autos und ihr Mann auf dem Beifahrersitz. Der Mann möchte seine Frau darauf aufmerksam machen, dass die Ampel grün ist.

Was ist der für einer?
Wie ist er gestimmt?
Was denkt er?

Was ich von mir zu erkennen gebe



Eine Sachinformation, worüber ich informiere

Wahrheit (Ist die Aussage wahr oder unwahr?),
Relevanz (Sind die Sachverhalte wichtig oder unwichtig?),
Hinlänglichkeit (Sind die Sachhinweise für das Thema ausreichend oder nicht?)

Tonfall
Art der Formulierung
Körperhaltung
Mimik und Gestik

Was ich von dir halte, wie ich zu dir stehe

Was ich bei dir erreichen möchte

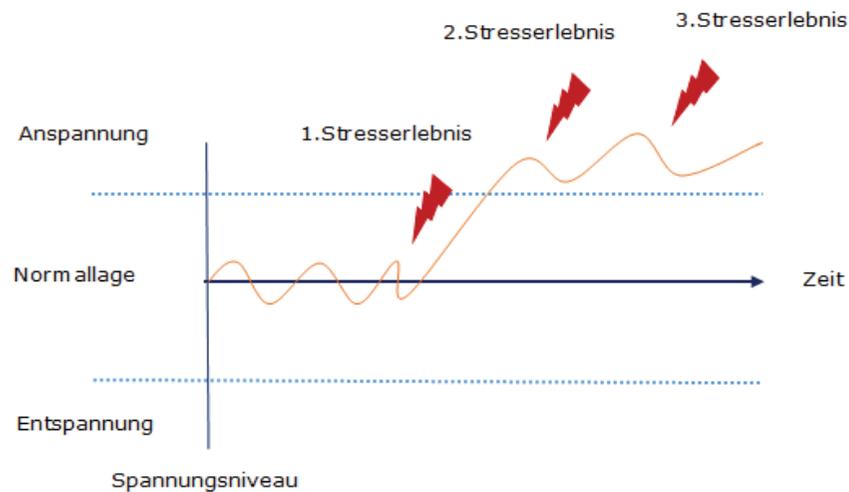
Wünsche
Appelle
Ratschläge
Handlungsanweisungen

Gewinnersprache

Worte sind wie Pfeile: Erst einmal abgeschossen, kann man sie nicht mehr zurückrufen. Sie sollen das Ziel treffen, manchmal verfehlen sie dieses aber weit. Während der äußerst sensiblen Bearbeitung einer Reklamation gilt es, mit Sprache achtsam umzuge-

hen. Auf einen Kunden der sich zu einer Reklamation durchringt, kommen 19 die das nicht tun. Ein Umstand verbindet beide Gruppen. Sie sind negativem Stress ausgesetzt. Wie sich der Stress bei den Kunden im Laufe einer Reklamation durch Verlierersprache aufgeschaukeln kann, veranschaulicht die folgende Grafik.

Aufschaukeln des Stresserlebens durch Anhäufung von Stresserlebnissen durch Verlierersprache



Wählen Sie Ihre Worte mit größter Sorgfalt aus. Negative Worte verstärken das Spannungsniveau dort, wo positive Worte deeskalierend wirken. Auch wenn Sie selbst nicht der Verursacher der zugrunde liegenden Panne waren: Übernehmen Sie Verantwortung! Sprechen Sie Ihr Bedauern persönlich aus, zum Beispiel: „Es tut mir leid“ und nicht: „Es ist bedauerlich“. Bringen Sie sich als Eigner des Vorgangs ein und begleiten Sie diesen bis zum (hoffentlich)

positiven Abschluss. In der folgenden Übersicht finden Sie Formulierungen aus dem Verlierer- und Gewinner-Vokabular:

Verlierersprache	Gewinnersprache
<ul style="list-style-type: none"> • Das ist ein Riesenproblem! • Regen Sie sich bloß nicht so auf! • So schlimm ist das auch wieder nicht! • Sie haben mich falsch verstanden! • Dafür bin ich nicht zuständig! • Das geht nicht! Völlig ausgeschlossen! • Sie müssen ... Sie dürfen auch nicht ... • Sie irren sich! Das ist komplett falsch! • Ich versuche, Ihnen gerade zu erklären ... • Wie ich Ihnen schon einmal sagte ... • Das kann ja mal vorkommen! • Wir haben schon Schlimmeres überstanden! • Da kann ich Ihnen auch nicht helfen! • Da hat mein Kollege was Falsches gesagt. • Das passiert bei uns ständig! • Sie sind der Einzige/Erste, der das sagt! • Die XX-Abteilung kriegt nie was auf die Reihe! 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ eine Frage, eine Aufgabe, ein Anliegen ✓ Ich kann verstehen, Ihnen nachfühlen, dass ... ✓ Ich kann mir vorstellen, dass Sie das ärgert. ✓ Da habe ich mich unklar ausgedrückt. ✓ Ich kümmere mich sofort darum. ✓ Ich werde mein Möglichstes tun. ✓ Ist es Ihnen recht ...? Kann ich vorschlagen ...? ✓ Da ist wohl leider ein Missverständnis passiert. ✓ Mit anderen Worten ... ✓ Wie gut, dass Sie noch einmal danach fragen. ✓ Das tut mir leid. Bitte entschuldigen Sie. ✓ Bitte, ich brauche da Ihre Hilfe ... ✓ Das ist wichtig! Ich rufe sofort unseren Herrn ... ✓ Ich hole Ihnen sofort die richtigen Informationen. ✓ Weil ..., ist das leider passiert. ✓ Ich informiere mich sofort und rufe

Nicht nur Kundenzufriedenheit reicht - Customer Centricity

„Kunden wollen genau das, was sie wollen. Wann, wo und wie sie es wollen.“ - B. Joseph Pine II

Wie aber erfährt man, was Kunden wann, wo und vor allem wie genau wollen? Der Schlüssel dazu liegt im konsequenten Umgang mit Kundenerfahrungen. Welches Potential steckt in den Kundenerfahrungen? Ein kundenorientierter Ansatz kann den Wert eines Unternehmens steigern, indem es sich dadurch von Wettbewerbern abhebt, die diese positiven Erfahrungen nicht bieten. Sie ermöglichen nicht nur zum Zeitpunkt des Verkaufs sondern auch nach dem Verkauf positive Käufererfahrungen, wenn der einzelne Kunde das tragenden Steuerungssystem des Unternehmens und zu einer Bereichsaufgabe wird. Auf diese Weise wirken Sie gezielt wechselnden Kundenentscheidungen entgegen, die den unternehmerischen Entscheidungsspielraum auf dynamisch-hybriden Märkten einschränken. Um nun außergewöhnlichen Service über alle Kanäle hinweg zu liefern, ist es wichtig, dass das Customer Experience Management zu einem standardisierten Geschäftsprozess wird. Folgende Schritte sind dabei zu beachten:

- Verwenden Sie große Datenmengen und umfangreiche Analysen, um effektive sowie maßgeschneiderte Dienstleistungen und

Lösungen für alle Kundensegmente zu schaffen.

- Entwicklung eines Organisationsmodells, das digitale als auch eher traditionelle Kanäle beinhaltet und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist.
- Verbessern sie die operative Exzellenz, indem Sie Prozesse vereinfachen und automatisieren.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, wie mit steigender Einbindung der Kunden und Bedachtnahme auf ihre Bedürfnisse deren Profitabilität für das Unternehmen steigt.



Die 3 Stufen des Zorns: Enttäuschung -> Verärgerung -> Zerstörung

Reklamationen werden sehr oft nicht als solche erkannt, was meistens daran liegt, dass der Kunde lediglich seiner Enttäuschung Ausdruck verleiht.

Der Satz: "Eigentlich hatte ich ja damit gerechnet, dass die Lieferung zwei Tage vorher eintrifft", beinhaltet weder eine Beschwerde noch eine Reklamation – wohl aber Enttäuschung. Der Kunde war sich lediglich über den Liefertermin enttäuscht. Weniger kundensorientierte und sensible Firmen setzen sich mit solchen verbalen Feinheiten nicht auseinander. Die Ware wurde ja letztendlich geliefert, demzufolge ist alles in Ordnung. Ein verheerender Fehler, wie sich bald zeigen wird. Die erste Stufe der Eskalationsleiter wurde bereits betreten.

Der Schritt auf die nächste Sprosse ist schon nahezu vorprogrammiert. Es ist ein kurzer Weg, von der Enttäuschung zur Verärgerung. Nun reicht der sprichwörtliche Tropfen, um das Fass zum Überlaufen zu bringen und dadurch die letzte Stufe zu erreichen: die Zerstörung. Der Vertrag wird beendet, zerstört, meist verbunden mit zusätzlichen Kosten durch externe Vermittler oder durch

Rechtsanwälte. Ein Beispiel soll diesen Verlauf skizzieren: Sie bestellen im Onlinehandel einen neuen Geschirrspüler. Als Sie das gelieferte Produkt inspizieren, fällt ihnen auf, dass der Farbton des gelieferten Produkts nicht exakt dem der Abbildung entspricht. Enttäuscht rufen Sie bei dem Unternehmen an. Dort erhalten Sie die Antwort: "Die sind jetzt alle so." Nach der Inbetriebnahme stellen Sie zusätzlich noch fest, dass das Betriebsgeräusch lauter als erwartet ist (der Geschirrspüler ihrer Nachbarin ist um einiges leiser). Mittlerweile schon verärgert rufen Sie wieder an und erhalten zur Antwort: "die Lautstärke entspricht dem angegebenen



Wert.“ Nach einer Woche lässt sich die Klappe des Geschirrspülers nur mehr unter einem lauten Quietschen öffnen und schließen. Nun reicht es ihnen endgültig, sie rufen abermals an und verlangen, dass das Gerät abgeholt wird, weil Sie es nicht mehr wollen. Sie sind in der Zerstörungsphase angelangt. Es ist zu viel passiert, angefangen vom falschen Farbton über das Geräusch bis hin zum tatsächlichen Defekt. Hätte man ihre Enttäuschung am Anfang professionell abgefangen, wäre die Geschichte anders verlaufen. Wäre ihnen beim ersten Anruf beispielsweise mitgeteilt worden, dass Sie bereits einen der ersten Geschirrspüler der neuen Farbkollektion besitzen, hätten Sie der geringen farblichen Abweichung weniger Beachtung geschenkt und sich über den neuen Look möglicherweise sogar gefreut.

Wenn man Ihnen beim zweiten Anruferklärt hätte, dass sich die Geschirrspüler zwar etwas lauter anhören, aber dafür um 30% weniger Energie verbrauchen und die Lebensdauer um 3 Jahre über dem durchschnittlichen Wert liegt, wären Sie höchstwahrscheinlich freiwillig von der Eskalationsleiter gestiegen. Durch den ungünstigen Verlauf sind aber aus „Kleinigkeiten“ Probleme geworden, die schließlich nicht mehr reparabel waren. Sowohl Ihre Familie als auch Ihr Bekanntenkreis kennen die Horrorgeschichte über diese „unmögliche“ Firma. Möglicherweise erzählen diese Personen Ihre Leidensgeschichte dramaturgisch angereichert weiter.

Reklamationen - Workshop

„Wer mir schmeichelt ist mein Feind,
wer mich tadelt mein Lehrer!“
(chinesisches Sprichwort)

Vertiefen Sie ihre Fähigkeiten innerhalb eines **2 tägigen Fachworkshops**. Lernen Sie die Tricks und Methoden zur langfristigen Kundenbindung und Unternehmenserfolg kennen.

Wann?
8.-9. Oktober
2015

Kostenbeitrag?
485 Euro

Wo?
Hotel Rainers
Wien

Leistung?
Workshop, Essen,
Unterlagen



Top Do's zur Behandlung einer Beschwerde

Dies sind im Überblick nochmals die Do's bei einer Reklamation:

- + Beachten Sie die Regeln der Gesprächsführung
- + Verwenden Sie keine Killerphrasen
- + Zeigen Sie Verständnis
- + Sie lassen sich die Einwände und Bedenken erklären
- + Unterbrechen Sie das Gegenüber nicht
- + Bearbeiten Sie die Reklamation zeitnah
- + Nicht in Gegenwart anderer Personen darüber sprechen
- + Gewinnen Sie Zeit zum Antworten
- + Nachfragen sie nach, was der Anlass des Einwands ist
- + Führen Sie kein Kampfgespräch
- + Stellen Sie die Loyalität zum Unternehmen dar
- + Sie erarbeiten gemeinsam eine Lösung

Thesen des Reklamationsmanagements

- 1) Jede Reklamation ist berechtigt
- 2) Jede Reklamation ist neu und einzigartig
- 3) Es ist völlig unwichtig, wer an einer Reklamation schuld ist.
- 4) Es gibt keine sachlichen Reklamationen
- 5) Reklamationen potenzieren sich, wenn die Kommunikation im Unternehmen nicht klappt
- 6) Der Kunde braucht mehr als nur schöne Worte
- 7) Eine Reklamation entsteht nicht erst dann, wenn der Kunde den Fehler bemerkt
- 8) Ein guter Arbeitsablauf vermeidet Reklamationswiederholungen
- 9) Schwarze Schafe filtern
- 10) Mit Reklamationen kann man nicht nur bestehende Kunden behalten sondern auch neue Kunden gewinnen
- 11) Reklamationen stören den Arbeitsprozess

