

Doris Stempfle / Lothar Stempfle / Ricarda Zartmann

Reklamationsmanagement als Reklame

Doris Stempfle / Lothar Stempfle /
Ricarda Zartmann

Reklamationsmanagement als Reklame

Beschwerden managen,
Kunden zurückgewinnen,
mehr verkaufen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Möller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1274-9

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Von Mensch zu Mensch _____	13
Erst der Mensch – dann der Käufer _____	13
Der wichtigste Mensch auf der Welt _____	14
Auf „Treu und Glauben“ _____	15
Auf Ihre Glaubwürdigkeit kommt es an _____	16
Der Aufbau des Buches _____	17
Teil 1	
Seien Sie bereit – Reklamationen und Beschwerden lauern immer und überall _____	19
Kapitel 1	
Stand-by-Modus – so sind Sie allzeit bereit _____	19
Erfolg beginnt in Kopf _____	20
Erfolg wird vorgedacht _____	20
Normalität gibt es nur in unserer Vorstellung _____	22
Von Denkblockaden und Negativprogrammen _____	23
Realität und Wahrnehmung – der ganz normale Wahnsinn _____	23
Unsere Programme und was sie bewirken – Abweichungen sind schlecht _____	24
Lassen Sie sich nicht herunterziehen _____	26
Führen Sie eine Erfolgskonferenz mit sich selbst durch _____	27
Überwinden Sie Ihre Angst vor Reklamationen _____	27
Reklamierer sind Menschen – nicht nur Kunden _____	28

Kapitel 2

So bereiten Sie sich organisatorisch vor:

Selbstorganisation und Arbeitsmethodik _____ 31

Definieren Sie Ihre Ziele und legen Sie

Ihre Gesprächsstrategie fest _____ 33

Schritt 1: Visualisieren Sie Ihre Ziele _____ 32

Schritt 2: Geben Sie Ihrem Ziel eine Form _____ 33

Schritt 3: Verwenden Sie positive Zielformulierungen _____ 33

Bereiten Sie sich organisatorisch

auf den Reklamationsfall vor _____ 34

Alles beginnt mit Professionalität _____ 35

Alles endet in den „Fingerspitzen“ _____ 36

Das Prinzip „Schriftlichkeit“ _____ 36

Nutzen Sie Kundentypologien, um die richtige

Gesprächsstrategie auszuwählen _____ 38

Wenn unterschiedliche Verhaltenstypen
aufeinander treffen _____ 38

Sich selbst und andere Menschen einschätzen können _____ 39

Typologien erweitern den Handlungsspielraum _____ 39

Analysieren Sie Ihren Gesprächspartner _____ 41

Interpretieren Sie die Ergebnisse _____ 42

Kommunizieren Sie angemessen _____ 43

Achtung „Schubladendenken“ _____ 44

Vorurteile verschlechtern das Reklamationsmanagement _____ 45

Die Vorurteilsfalle umschiffen _____ 45

Bleiben Sie flexibel _____ 47

Exkurs 1

Der rhetorische Handwerkskasten und

die kommunikative Kompetenz _____ 49

Ihre Stimmung entscheidet _____ 49

Tipps für Stimmungs- und Stimmarbeiter _____	50
Entspannen Sie Ihre Stimmbänder _____	51
Halten Sie Ihre Stimme flexibel _____	52
Schulen Sie Ihr Ausdrucksvermögen _____	52
Trainieren Sie Ihren Atem _____	53
Die Magie Ihrer Sprache _____	53
Wecken Sie positive Assoziationen _____	53
Be- und verzaubern Sie mit Ihrer Sprache _____	55
Fragen Sie, fragen Sie, fragen Sie ... _____	56
Kleiner Leitfaden zur frageorientierten Dialogführung _____	56
Fragen und Zuhören gehören zusammen _____	58
Das „Wie“ ist entscheidend _____	59
Der authentische Mensch in der Reklamation _____	60
Teil 2	
Führen Sie das Gespräch professionell durch: Stellen Sie die (emotionale) Lösung in den Mittelpunkt _____	61
Kapitel 3	
„Danke für Ihre Reklamation, ich möchte Ihr Vertrauen zurückgewinnen“: Der kundenorientierte Einstieg _____	62
Ängste nehmen – Vertrauen restaurieren _____	62
Die zerstörte Basis – Vertrauen _____	63
Werkzeuge, die Beziehung schaffen _____	64
Auf den Körper achten _____	64
Erst Emotio dann Ratio _____	65
Empathie – die Kunst, sich einzufühlen _____	65

Kapitel 4

„Wie kann ich wiedergutmachen?“:

Das kundenorientierte Kerngespräch _____ 70

Haben Sie Mut zur Langsamkeit _____ 71

Steuern Sie das Gespräch mit Fragen _____ 71

Fragen stellen, aber die richtigen _____ 71

Stellen Sie die Einwilligungsfraage _____ 71

Entdecken Sie die geschlossene Frage _____ 72

Gesprächsführung durch vertiefende Fragen _____ 74

Hören Sie aktiv zu:

So betreten Sie die Welt des Kunden _____ 74

Pseudo-Zuhören _____ 75

Aufnehmendes Zuhören _____ 75

Paraphrasieren _____ 76

Aktives Zuhören _____ 77

Ursachen für schlechtes Zuhören _____ 78

Das Wahrnehmungsrad _____ 80

Der Lösungsvorschlag: Argumentieren Sie –

bieten Sie Wiedergutmachung _____ 81

Fördern Sie die Selbstüberzeugung des Kunden _____ 82

Bieten Sie mehr als das Normale _____ 87

Einwänden richtig begegnen _____ 88

Der Kunde und Sie im Beziehungskonflikt _____ 89

Kundenäußerungen sind Wegweiser zum Erfolg _____ 90

Die verschiedenen Vorbehalte – und wie Sie sie erkennen ____ 92

Schließen Sie das Reklamationsgespräch

mit einer Übereinkunft ab _____ 94

Nehmen Sie den Druck aus dem Gespräch –
so verlangsamen Sie den Prozess _____ 95

Erkennen und nutzen Sie Entscheidungssignale _____ 96

Exkurs 2	
Psychologie im Reklamationsgespräch _____	99
Machtkämpfe _____	99
Den Kunden verstehen – und sich selbst _____	100
Ihre Flexibilität ist gefragt _____	101
Konflikte lösen durch Profilierung _____	103
Kapitel 5	
„Vielen Dank, dass ich Ihnen nutzen durfte – und empfehlen Sie mich weiter“: Der positive Abschluss _____	104
Beenden Sie die Reklamation positiv _____	105
Wirken Sie der kognitiven Dissonanz entgegen _____	105
Sprechen Sie Zusatzverkäufe an _____	107
Vergessen Sie die Weiterempfehlung und Referenz nicht _____	108
Die Bitte um Weiterempfehlung _____	108
Die Bitte um Adressen und Namen _____	110
Wie Sie eine überzeugende und persönliche Referenz bekommen _____	111
Reagieren Sie richtig, wenn es zu keinem positiven Ende der Reklamation kommt _____	113
Kapitel 6	
„Warum darf ich Ihnen nicht nutzen?“ – Vom Umgang mit schwierigen Kunden _____	115
Wann ist ein Mensch ein schwieriger Mensch? _____	115
Strategien zum Umgang mit „schwierigen“ Kunden _____	116
Die Situation akzeptieren _____	117
Die Chance ergreifen _____	117

Steigen Sie auf den Berg _____	118
Lernen Sie, auch schwierige Kunden zu mögen _____	118

Teil 3

Vergessen Sie die professionelle Nachbereitung nicht: Nach der Reklamation ist vor dem Verkauf _____	121
---	-----

Kapitel 7

Machen Sie sich unentbehrlich beim Kunden: „Es kann nur einen geben!“ – das Highlander-Prinzip _	121
---	-----

Reklamationen nachfassen – die Überraschung beim Kunden _____	122
--	-----

Der Beziehungsaspekt _____	122
----------------------------	-----

Kundenlob schlägt Zweifel tot _____	123
-------------------------------------	-----

Zukünftige Reklamationen leichter behandeln _____	123
---	-----

Auf den Kunden einwirken _____	124
--------------------------------	-----

Von der Reklamation zum Kauf _____	125
------------------------------------	-----

Was kann einen davon abhalten? _____	127
--------------------------------------	-----

Der Blick in den Spiegel: Nachbereitung und aktives Selbsttraining _____	127
---	-----

Lernen als kontinuierlicher Verbesserungsprozess _____	128
--	-----

Machen Sie aus Reklamationskunden VIP-Kunden _____	132
---	-----

Das Reklamationsgespräch – in Ihrer Vertriebsabteilung _____	132
--	-----

Schere zwischen Theorie und Umsetzung _____	133
---	-----

Exkurs 3

Die fünf wichtigsten Prinzipien erfolgreicher Reklamationsbehebung _____	137
---	-----

Erfolgsprinzip 1: Ihre Einstellung ist entscheidend _____	138
---	-----

Erfolgsprinzip 2: Sie vertrauen und achten _____	138
--	-----

Erfolgsprinzip 3: Sie verkaufen von Mensch zu Mensch _____	139
--	-----

Erfolgsprinzip 4: Sie sind glaubwürdig und authentisch _____	140
Erfolgsprinzip 5: Sie sind bereit zum lebenslangen Lernen und Kompetenzerwerb _____	142

Teil 4
**Die wichtigsten Gesprächssituationen
im Reklamationsgespräch _____** 145

Kapitel 8
**Spezifische Herausforderungen
in Reklamationssituationen _____** 145

Der Umgang mit Drohungen _____ 146

Dann ist unsere Zusammenarbeit hiermit beendet _____ 147

Dann gehe ich zur Konkurrenz _____ 149

Dann übergebe ich die Sache meinem Anwalt _____ 150

Dann informiere ich Zeitung, Fernsehen oder andere Medien 151

Dann mindere ich die Rechnung oder verweigere
die Zahlungen _____ 152

Behandeln Sie unberechtigte Reklamationen richtig __ 153

Wie kommt es zu unberechtigten Reklamationen? _____ 154

Die Welt des Kunden _____ 154

Unschuldsbewusstsein des Kunden _____ 155

Unberechtigte Reklamation – die Schuld liegt beim Kunden _ 156

Unberechtigte Reklamation – die offene Schuldfrage _____ 159

Nachlass- und Kulanzforderungen _____ 160

Verschaffen Sie sich Klarheit _____ 161

Ziehen Sie die richtigen Register _____ 161

Beachten Sie die drei Beschwerdeebenen _____ 163

So gewinnen Sie unzufriedene Kunden zurück _____ 164

Das Ende als Tipp	_____	167
Literaturverzeichnis	_____	169
Die Autoren	_____	170

Einleitung: Von Mensch zu Mensch

Was macht Sie in der Arbeit mit reklamierenden Kunden zufrieden, und wie gelingt es Ihnen, Kunden wieder zufrieden zu machen? Wir sind der festen Überzeugung: Erst kommt der Mensch, dann die Sache. Wer die Reklamation nur abarbeiten will – ohne die Person zu betrachten, ohne eine Beziehung zu haben und den Willen, den anderen Menschen in seinem momentanen So-Sein zu akzeptieren, wird nur kurzfristig erfolgreich sein.

Viele Gesprächsleitfäden für Reklamationen definieren das Reklamationsgespräch als relativ statisches Gebilde, bei dem derjenige, der die Reklamation entgegennimmt, einem bestimmten Schema folgen soll. In diesem Buch verfolgen wir einen flexibleren Ansatz: Wir verstehen jedes Reklamationsgespräch als *einmalige Interaktion zwischen zwei Menschen*, von denen der eine etwas will, was er noch nicht bekommen hat, aber nicht (immer) weiß, ob der Gesprächspartner dies auch so erfüllen kann. Und der andere Mensch soll etwas korrigieren, ohne dass er dies im Moment des Anrufs schon weiß. Aus dieser grundlegenden Konstellation heraus ergibt sich die Einmaligkeit einer jeden Reklamation und die notwendige Einstellung des Reklamationsempfängers, den Gesprächspartner zuallererst als Menschen wahrzunehmen – und dann als potenziellen Käufer weiterer Produkte und Dienstleistungen.

Erst der Mensch – dann der Käufer

Damit wir uns nicht missverstehen: Sie müssen die Sache nicht korrigieren, Sie möchten sie korrigieren. Das schaffen Sie am besten, wenn Sie zum reklamierenden Kunden von Anfang an eine menschliche Beziehung aufzubauen versuchen.

Eine Geschichte verdeutlicht dies – sie stammt von einem unserer Kunden, dem Leiter einer Reklamationsabteilung. Dieser hatte seine Mitarbeiter angehalten, jedes Gespräch, in dem eine Reklamation erledigt werden konnte, mit dem Satz zu beenden: *„Danke, dass Sie Ihre Beschwerde an uns gerichtet haben. Ich wünsche Ihnen noch*

einen erfolgreichen Tag!“ Im Rahmen einer Kampagne hatte er angekündigt, jedem Kunden ein Präsent zuzusenden, wenn ein Mitarbeiter ein Gespräch *nicht* mit diesem Satz beenden würde.

In einem Seminar erzählte uns der Geschäftsführer dann von einem Mitarbeiter, der einen Tag nach der Werbeaktion diesen Satz aus seinem Gesprächsleitfaden entfernt habe: „Warum soll ich mich jetzt noch so verabschieden, ich sage einfach ‚Auf Wiederhören‘, und fertig. Was soll das Brimborium!“

Kunden, die nicht wussten, dass jene Aktion zeitlich befristet war, und dem Mitarbeiter mitteilten, dass sie sich schon auf das Geschenk freuten – er hatte ja jenen Abschlusssatz nicht gesagt – entgegnete er: „Tut mir leid, diese Aktion ist längst abgelaufen.“ Nun konnte er sich wieder seinem eigentlichen Geschäft widmen, dem Abarbeiten von Reklamationen.

Die Geschichte zeigt: Wenn Kundenfreundlichkeit und Kundenorientierung nicht durch die innere Einstellung fundiert und legitimiert sind, sind sie so gut wie wertlos. Der Mitarbeiter in der Geschichte sah seine Kunden nur als Mittel zum Zweck: zum Verdienen des Gehaltes. Doch es muss genau anders herum ablaufen: Sie müssen sich die innere Einstellung erarbeiten, dass Sie es am anderen Ende der Leitung mit einem Menschen zu tun haben. So gewinnen Sie den Menschen zurück – und *dann* den Kunden, der weiter kauft.

Der wichtigste Mensch auf der Welt

Es ist wie beim Schließen von Freundschaften: Der beste Freund ist nicht der beste Freund, weil man sich vor dem ersten Aufeinandertreffen vorgenommen hat, diesen Menschen jetzt zum besten Freund zu gewinnen. Und die gute Geschäftsbeziehung ist nicht unter dem Motto entstanden: „Den mache ich mir jetzt zum Geschäftsfreund!“ Vielmehr führen das unvoreingenommene Kennenlernen in schwierigem Umfeld und das ehrliche Gespräch zu dem, was man „tiefe Bindung“ nennt.

Bei der Behandlung von Reklamationen, wie wir sie verstehen, geht es also nicht um den funktionalen Beziehungsaufbau, bei dem Kontakt zu einem Menschen aufgenommen wird, weil man sich von den Rollen und Funktionen, die dieser innehat, einen Vorteil erhofft – hier

von seiner Rolle als „reklamierender Kunde“. Vielmehr geht es um die persönliche Beziehungsgestaltung. Und dazu müssen Sie den Kunden für die Zeit bis zur zufriedenstellenden Behandlung zu Ihrem wichtigsten Gesprächspartner machen: Hier und heute, jetzt im Reklamationsgespräch, ist er für Sie der wichtigste Mensch der Welt. Und den wichtigsten Menschen auf der Welt behandelt man ehrlich, man will glaubwürdig und authentisch wirken, man lässt sich auf ihn ein, will ihm helfen, ihm einen Nutzen bieten und sein Problem lösen.

Praxis-Tipp: Sprechen Sie von Mensch zu Mensch

Telefonate von Mensch zu Mensch sind möglich, wenn es für die Zeit des Telefonats nicht um Ihre Welt, um Ihre Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen geht, sondern um die Welt des Gesprächspartners, um seine Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen. Sein Leben steht im Mittelpunkt, nicht das Ihre.

Auf „Treu und Glauben“

Es ist bei der Reklamationsbearbeitung vorrangig, Vertrauen und Verlässlichkeit wieder herzustellen, sofern die langfristige und dauerhafte Kundenverbindung das Ziel sein soll.

Dabei kommt das Vertrauen nicht von allein zurück – es will vielmehr wieder erarbeitet sein. Die Basis ist eine gute Beziehung, die auf gegenseitiger Sympathie fußt. Dies ist vor allem deshalb notwendig, weil in Reklamationssituationen häufig erklärungsbedürftige Zusammenhänge besprochen werden – und eben Zusagen gemacht und damit Hoffnungen belebt werden. Hoffnungen, die zunächst am Boden zerstört liegen: Hoffnung auf Lieferfähigkeit, auf Qualität, auf Genauigkeit, auf Servicefähigkeit. All dies war vorhanden und ist nun verschüttet. Sie haben es in der Hand, ob diese Hoffnungen wieder belebt werden.

Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden, nehmen Sie seine Perspektive ein, hören Sie in ihn hinein, um ihn und seine Gedankenwelt zu verstehen. So sollten Sie sich bereits in der Phase des ersten Kontakts verhalten. Dabei hilft jene Einstellung, die Kundenwelt zum Mittelpunkt auch Ihrer Welt zu machen. Dann ist es möglich,

dass der Kunde und Sie eine Plattform des gemeinsamen Verständnisses finden, füreinander Vertrauen empfinden. Die Schnittmenge zwischen seiner Welt und Ihrer Welt wird größer. Der Gesprächspartner spürt Ihr innerliches Beteiligtsein an seiner Situation. Schließlich akzeptiert er Sie – als Mensch und als seinen Ansprechpartner. Und erst dann können Sie im verstehenden Gespräch die Motive des Kunden erfassen und daraus Lösungen entwickeln.

Sicherlich wächst das Vertrauen mit der Länge der Gespräche, die Grundlage aber schaffen Sie im ersten Kontakt. Und darum ist die Vorbereitungsphase – wir beschäftigen uns damit im ersten Teil dieses Buches – so ungeheuer wichtig.

Auf Ihre Glaubwürdigkeit kommt es an

In den höchst vergleichbaren Märkten, in denen sich die meisten Firmen bewegen und behaupten müssen, entscheidet über Erfolg und Misserfolg die Persönlichkeit desjenigen, der am glaubwürdigsten ist. Ihre Kunden wollen sicher sein, dass das, was Sie sagen, mitteilen und versprechen, auch stimmt und von Ihnen eingehalten wird. Enttäuscht sind sie schon. Wenn sich Ihr Kunde übergangen, nicht ernst genommen fühlt, haben Sie ihn schon verloren. Er verweigert die Übereinkunft oder bestraft Sie mit harten Einwänden und gar mit Drohungen, wie den Wechsel zur Konkurrenz. Mit diesen Verhaltensweisen spiegeln Kunden das Druckverhalten des unsensiblen Gesprächspartners, sie reagieren auf empfundenen Druck mit Gegenruck.

Praxis-Tipp: Bieten Sie den Menschen eine Problemlösung an

Sie bauen Glaubwürdigkeit auf, wenn es Ihnen gelingt, vom Kunden nicht primär als jemand wahrgenommen zu werden, der einfach die Sache abarbeiten will, sondern als Mensch, der ihm in der Eigenschaft als Repräsentant einer Firma eine Problemlösung anbietet.

Der Aufbau des Buches

Wenn Sie jetzt den Eindruck haben, Sie bräuchten „nur“ die richtige Einstellung, um gut in der Reklamationsbearbeitung zu sein, müssen wir Sie enttäuschen. Denn natürlich sind die richtige Einstellung, das Vertrauen und Ihre Glaubwürdigkeit das Fundament – darauf aber müssen die Strategien, Techniken und Methoden aufsetzen. Nur dass es jetzt eben die Strategien, Techniken und Methoden des glaubwürdigen und empathischen Gesprächspartners sind.

Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen ergeben sich der Aufbau und die Gliederung unseres Buches:

- ▶ Im *ersten* Teil dreht sich alles um die Gesprächsvorbereitung, die Einstellung zum Thema Reklamation, zur spezifischen Situation und zum Gesprächspartner. Ihr Selbstmanagement, Ihre Selbstmotivation und Selbstorganisation stehen im Vordergrund. Unser Ziel: Die ersten zwei Kapitel bewegen Sie dazu, sich ab jetzt so zu verhalten, als sei die nächste Reklamation die allerwichtigste Ihres Lebens. Und auf solch eine Situation bereitet man sich entsprechend vor.
- ▶ Im *zweiten* Teil steht das Reklamationsgespräch im Mittelpunkt. Der Aufbau folgt dem klassischen Gesprächsverlauf: Gesprächseröffnung/-einstieg – Kerngespräch – Gesprächsabschluss. Unsere Tipps sind flexibel einsetzbar und nicht starr. Zwar beachten Top-Leute bei den Reklamationen eine Gesprächsstruktur. Die strategischen und operativen Tipps bilden allerdings eher Hilfestellungen, die der Einzelne je nach Bedarf einsetzt – nicht automatisch, sondern flexibel und nach Notwendigkeit. Der Bedarf richtet sich nach dem individuellen Verlauf der Reklamation.
- ▶ Der *dritte* Teil beschäftigt sich mit der Nachbereitungsphase. In ihr entscheidet sich, ob es Ihnen gelingt, sich für den anderen Menschen, den Kunden unentbehrlich zu machen.
- ▶ Im *vierten* Teil werden verschiedene Einsatzbereiche vorgestellt und einige exemplarische Formulierungsvorschläge an die Hand gegeben.

In eingestreuten Exkursen vertiefen wir wichtige Einzelaspekte. Unsere Praxis-Tipps bieten sofort umsetzbares Wissen auf einen Blick. Beziehen Sie die Ausführungen immer wieder auf Ihre persönliche Situation.

Bevor es nun so richtig losgeht, noch folgende Anmerkung: Wir, Autorinnen und Autor, haben lange überlegt, wie wir Sie, unsere Leserinnen und Leser, ansprechen sollen. Damit unser Text besser lesbar ist – und die doppelgeschlechtliche Ansprache behindert den Lese-
fluss unserer Meinung nach –, haben wir uns für eine Anrede entschieden, nämlich die männliche. Wir bitten Sie dafür um Verständnis und versichern Ihnen, dass mit „Kunden“ auch „Kundinnen“ und so weiter gemeint sind.

Doris Stempfle, Lothar Stempfle und Ricarda Zartmann