

# **Kunden-Orientierung**

## **Von Traum- und Alptraum-Kunden**

**Ralf R. Strupat**

STRUPAT.KundenBegeisterung!

Halle/Westfalen

**Kunden-Orientierung lautet ein Schlüsselwort auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmen. Schließlich ist es der Kunde, der zur Geschäfts-Idee passen muss, damit diese überhaupt funktioniert. Erst der Kunde bringt den Umsatz und letztendlich den Gewinn. So dreht sich nicht von ungefähr mehr oder weniger alles um den Kunden. Der Kunde ist König – und er weiß das auch. Doch leider gibt es immer wieder Zeitgenossen, denen dieser Status noch nicht genügt, die sich gerne selbst noch eine Stufe höher stellen und für Unternehmen so zum Alptraum-Kunden werden können. Mit Kunden dieser Art umzugehen, ist eine Herausforderung für Chef und Mitarbeiter. Jedes Unternehmen muss sich darauf einstellen, damit Kundenorientierung nicht zur willenslosen Unterwerfung ausartet. Das ist nämlich weder für den Anbieter noch für den Kunden auf Dauer eine gute Lösung!**

Kundenorientierung, also sich auf den Kunden zu konzentrieren, heißt, sein Unternehmen am Nutzen des Kunden auszurichten. Kundenerwartungen zu erfüllen und somit einen Wettbewerbsvorteil zu erringen. Mit der Umsetzung befassen sich unzählige Managementlehren und Marketingtheorien. Doch sind die betriebswirtschaftlichen Instrumente nur ein Teil dieses Prozesses. Eine ebenso wichtige, wenn nicht sogar eine wichtiger, Rolle spielt die Beziehung von Mensch zu Mensch, vom Unternehmer/Mitarbeiter zum Kunden.

Kundenorientierung bedeutet nicht nur, sich auf die bestmögliche Erfüllung der Kundenwünsche, also die Kaufkraft, einzustellen. Kundenorientierung bedeutet auch, sich auf den Kunden als Mensch einzustellen. Ganz grob lassen sich drei Kunden-Kategorien bilden.

- pflegeleichte Kunden
- anspruchsvolle Kunden
- unzufriedene Kunden

Während die „Pflegeleichten“, aber auch die „Anspruchsvollen“ gemäß ihren Anforderungen eher „einfach“ zu begeistern und als Stammkunden zu halten sind, stellen die „Unzufriedenen“ keine homogene Gruppe dar. Unzufriedenheit entsteht immer dann, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, es also z. B. zu einer Reklamation kommt. Sowohl pflegeleichte als auch anspruchsvolle Kunden können so auch einmal ins Lager der unzufriedenen Kunden wechseln. Damit sie dort nicht zu Dauergästen werden, braucht ein Unternehmen ein gutes Beschwerdemanagement.

### **Beschwerden gibt's bei uns nicht!**

Selbst ein Unternehmen, das all seine Aktivitäten auf Kundenbegeisterung ausgerichtet hat, sollte sich hüten, diesen Satz auszusprechen.

Bekommt der Kunde mehr als er erwartet hat, ist er begeistert, erhält er weniger, ist er unzufrieden und wird (hoffentlich) reklamieren. Denn: Kunden müssen sich beschweren können. Mit einem kleinem Hinweis, dass jede Reklamation bearbeitet wird, gibt ein Unternehmen dem Kunden zu verstehen, dass es seine Wünsche ernst nimmt. Hat ein Kunde erst das Gefühl, mit seiner Unzufriedenheit allein dazustehen, ist es nur ein kleiner Schritt, zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Ein Kunde, der reklamiert, hofft aber noch auf Besserung, er möchte Kunde bleiben.

### **Reklamation als Chance**

Reklamationen sollten immer ernst genommen werden, denn sie bieten die Chance, Kunden von der eigenen Leistungsfähigkeit zu überzeugen und so zu behalten. Reklamationen geben aber auch Hinweise darauf, was im Unternehmen möglicherweise verbessert werden kann. Und sie stellen eine Art

Frühwarnsystem dar. Fehler können abgestellt werden, bevor sie größeren Schaden anrichten.

Reklamation ist dabei nicht gleich Reklamation. Sie können sowohl begründet, als auch unbegründet sein. Die Gründe zur Beschwerde sind vielfältig:

### **Sachreklamation**

Defekte Ware, unvollständige Auslieferung, falsche Ausführung, mangelnde Qualität, u. v. m. können die Ursache dafür sein. Reklamationen dieser Art lassen sich in der Regel durch Nachbesserung, Reparatur oder Austausch beseitigen.

Schwieriger wird es bei folgendem Sachverhalt:

### **Kaufreue**

Oft wird ein getätigter Kauf im Nachhinein bereut. Eine Reklamation wird als Vorwand genommen, um die Entscheidung rückgängig zu machen. Uneingeschränktes Rückgaberecht wird heute von Versendern und Discountern als Kaufargument stark propagiert. Verbraucher nutzen diese Tendenz und versuchen zunehmend, auch im Einzelhandel erworbene Ware einfach wieder zurückzugeben.

### **Testkauf**

Schon als Unsitte eingebürgert hat sich diese Variante: Der Kauf zum Test, ohne dass ein solcher vereinbart wurde. Durch die meist problemlose Rückgabemöglichkeit werden immer häufiger Produkte ausprobiert und dann dreist reklamiert ...

Es bedarf schon einiger Erfahrung und Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Kunden, solche Scheinreklamationen zu erkennen und auch entsprechend zu behandeln.

## Der richtige Umgang mit Reklamationen

Schlimmer als der Fehler, der zur Reklamation geführt hat, kann sich eine unprofessionelle Abwicklung auswirken. Deshalb sollten Reklamationen nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Neben fachlicher Kompetenz ist es der geschickte Umgang mit dem reklamierenden Kunden, der eine Lösung herbei führt

Niemals sollte eine Reklamation persönlich genommen werden. Im Gegenteil, auch wenn ein Kunde aggressiv und emotional auftritt, gilt es, Sachlichkeit an den Tag zu legen. Beleidigt sein ist unangebracht. Wichtiger ist es, die Fakten zu klären, denn oft klafft eine Lücke in der Wahrnehmung, wenn Erwartungen (scheinbar) nicht erfüllt wurden:

- War das Angebot nicht eindeutig formuliert?
- Hat der Kunde das Angebot nicht aufmerksam gelesen?
- Wurde dem Kunden zu viel versprochen?

## Aus dem Saulus wird ein Paulus

Ein Reklamationsempfänger sollte Verantwortung übernehmen, auch wenn er nicht der Verursacher war. Er repräsentiert dem Beschwerdeführer gegenüber das Unternehmen und sollte sich deshalb auch sofort um die Erledigung kümmern. Hilfreich ist ein Roter Faden, den jedes Unternehmen speziell nach seinen Belangen für Reklationsgespräche erarbeiten kann. Hilfreich ist dafür folgende Checkliste:

- Reklamationen ernst nehmen
- Verständnis und Bedauern signalisieren
- Sich in den Kunden hineinversetzen
- Ruhig und freundlich bleiben
- Problemursachen analysieren und beseitigen
- Keinen „Schuldigen“ suchen

- Reklamationsgründe erkennen: So wie man zwischen den Zeilen lesen kann, kann man auch hören, was gar nicht ausgesprochen wird
- Sachverhalt zusammenfassen, um Missverständnisse zu vermeiden
- Negativformulierungen vermeiden
- Überzogene Forderungen herunter schrauben
- Festgefahrene Situationen entkrampfen
- Den Kunden in die Problemlösung einbinden
- Lösungsmöglichkeit anbieten

Wenn es gelingt, Reklamationen schnell und zur Zufriedenheit des Kunden zu lösen, kann ein reklamierender Kunde zu einem Referenzkunden werden, der diese positive Erfahrung weiter erzählen wird. Aus dem Saulus wird ein Paulus!

### **Reklamationen sind Chefsache**

Auch wenn Mitarbeiter selbständig Reklamationen bearbeiten und durch Entscheidungen lösen können, muss der Vorgesetzte mit im Boot sitzen. Chefs stärken so ihren Mitarbeitern den Rücken, wenn sie es vielleicht wieder einmal mit einem Dauernörgler zu tun haben. Andererseits können Frontleute nur dann Unterstützung von oben erwarten, wenn Vorgesetzte auch mit dem Reklamationsgeschehen vertraut sind.

Können „normale“ Reklamationen unter dem Gesichtspunkt Kundenorientierung meist positiv beendet werden, nagen „Spezialfälle“ an den Nerven vieler Mitarbeiter, die sich zwischen Kunde und Unternehmen aufreiben. Nicht immer gelingt der Spagat zwischen kundenfreundlicher Kulanz und Budgetvorgaben. Kommen dann noch Rabattjäger und Querulanten, die vehement auf überzogenen Forderungen bestehen, kann es durchaus angebracht sein, sich zugunsten motivierter Mitarbeiter auch einmal von einem Kunden weg zu orientieren.

Ein Beispiel aus meiner Trainingsarbeit vor Ort verdeutlicht, mit welcher Konsequenz eine solch schwierige Situation gelöst werden kann:

*Die Kundin einer Fleischerei reklamiert regelmäßig den teuren Rinderbraten, am liebsten vor Publikum wenn viele Kunden im Laden sind. Die Mitarbeiterinnen sind mittlerweile richtig frustriert und haben es satt, gemäß der hausinternen Reklamationsregel immer wieder der Kundin nach- und somit Recht zu geben. In einem offenen Gespräch mit der Chefin stellt sich heraus, dass diese genauso fühlt, aber auch keine Lösung weiß. Schließlich ist die Kundin auch im Ort bekannt.*

Dieser Fall wurde vom Team in unser Training eingebracht. In einer gemeinsamen Diskussion, unter Abwägung verschiedener Möglichkeiten und unter Berücksichtigung der Persönlichkeit der Kundin, kam folgendes Ergebnis zustande:

*Die Chefin entscheidet: Es ist Schluss. Sie will sich und das Team schützen. Auf diese Kundin möchte man in Zukunft verzichten! Aber wie vorgehen? Wichtig: Generell ist so eine tief greifende Entscheidung IMMER eine Chef-Entscheidung.*

Zusammen wurde eine Strategie erarbeitet und trainiert. *Als die Kundin das nächste Mal fordert, wird die Chefin geholt. Sie hört sich die Beschwerde an. Obwohl wieder mit einem vorgeschobenen Grund reklamiert wurde, bekommt die Kundin ein Ersatzstück. Nachdem das eingepackt ist, überrascht die Chefin: „Frau Bruns, ich bringe Ihnen die Ware heute einmal persönlich.“ Sie begleitet die Kundin aus dem Geschäft zum Auto. Kurz vor dem Wagen erklärt sie der Kundin: „Frau Bruns, wir haben gemerkt, dass wir Ihnen nicht DIE Ware geben können, die SIE brauchen. Das ist für Sie ärgerlich und für uns. Da wir nicht zusammenpassen, haben wir uns überlegt, dass Sie heute das letzte Mal bei uns eingekauft haben. Unser Kollege Wühlscheid ist vielleicht in diesem Punkt besser. Deswegen meine deutliche Bitte an Sie: „Kaufen Sie nicht mehr bei uns ein.“ Sie übergibt*

*die Einkaufstasche mit einem „DANKE für Ihr Verständnis“ und geht zurück.*

„Nass geschwitzt – aber unheimlich STOLZ!“, wie sie später berichtet.

### **Die Judo-Strategie**

„Wo der Andere drückt, da ziehe ihn. Wo der Andere zieht, da drücke ihn.“ lautet die Devise dieser Verteidigungsstrategie – ein „Verbal-Judo“ das ich mit Kunden für solche Fälle trainiere. Wie im Judo muss man die Technik beherrschen und mit viel Spaß und Begeisterung üben. Je nach Schwierigkeitsgrad gibt es einen farbigen „Gürtel“. Wer den schwarzen Gurt bekommt, ist Meister! Übrigens hilft diese Technik genauso gut im privaten Bereich mit Partnern und Kindern! Jeder kann diese Techniken erlernen. Neugierig geworden? Oder haben Sie auch einen Alptraum-Kunden? Dann rufen Sie mich doch einfach an und ich gebe Ihnen gerne einen Tipp für Ihren ganz persönlichen Fall.

**Ralf R. Strupat**

**STRUPAT.KundenBegeisterung!**

**Letlow-Vorbeck-Str. 4**

**33790 Halle/Westfalen**

**fon (05201) 97170-0**

**fax (05201) 97170-19**

**[www.begeisterung.de](http://www.begeisterung.de)**