



Beschwerdemanagement

Wie Sie erfolgreich mit Reklamationen umgehen

Eine Reklamation ist keine Nörgelei oder Ruhestörung, sondern ein im Nachhinein geäußelter Kundenwunsch – oder das Warnsignal eines absprungbereiten Kunden. Denn bei jeder Unzufriedenheit denkt der Kunde sofort über einen Wechsel nach. Und das wird er in Zukunft auch immer gnadenloser tun. Wer heute versagt, bekommt von anspruchsvollen Kunden keine zweite Chance. Denn die Angebote am Markt sind riesig. Und die Konkurrenz lauert schon. "Wenn Sie die Kultur eines Unternehmens in zehn Sekunden kennen lernen wollen, dann machen Sie das am leichtesten in allen Branchen bei einer Reklamation", sagt der Erfolgshotelier *Klaus Kobjoll* vom *Schindlerhof* in Nürnberg.

„Unsere Kunden müssen ganz zufrieden sein“, meinte kürzlich ein Mittelständler, „wir erhalten nur so um die vier Reklamationen pro Woche.“ Ein fataler Irrtum! Wer keine Beschwerden hat, hat auch bald keine Kunden mehr! Denn neben den vorgetragenen Beschwerden gibt es, so fanden amerikanische Studien heraus, bezogen auf 100 Fälle 96 Personen, die nichts sagen, sondern still und leise abwandern. 96 Prozent! Warum ist diese Zahl so unglaublich hoch? Weil Kunden lieber die Flucht ergreifen statt auf Angriff zu schalten. („Eine Reklamation bringt nichts als Ärger!“). Und weil hinter jeder Reklamation auch emotionale Gründe stecken, die die meisten Menschen lieber verbergen wollen. Warum also wird immer noch so selten reklamiert?

- Es ist eine Frage des Typs.
- Es macht zu viel Arbeit oder ist zu aufwändig.
- Es frustriert und zieht einen selber runter.
- Es erscheint als Lappalie im Vergleich zum möglichen Ausgang.



- Man weiß nicht, wo oder bei wem.
- Man hat schlechte Erfahrungen bei Anderen oder im selben Unternehmen gemacht.
- Man hat Angst, peinlich aufzufallen oder als Trottel dazustehen.
- Man hat Angst vor Unannehmlichkeiten oder Repressalien.
- Man hat Angst vor seelischen Verletzungen.
- Man glaubt nicht an die Bereitschaft zur Wiedergutmachung.

Wenn nun 96 Unzufriedene ihr Ungemach beispielsweise 13 Mal frustriert weitererzählen, ergibt das 1248 negativ Beeinflusste. Passiert das an 52 Wochen 10 Jahre lang, so kommt man auf 648.960 negativ Beeinflusste. Das ist der Schaden nach außen. Und der Schaden nach innen?

Unzufriedene Kunden

- kaufen weniger oder gar nicht mehr
- werden kritischer und suchen verstärkt nach weiteren Fehlern
- sind misstrauisch gegenüber allen neuen Angeboten
- stellen überhöhte Forderungen
- fordern Preisnachlässe
- sorgen für schlechte Stimmung bei den Mitarbeitern
- machen unnötige Arbeit und verursachen zusätzliche Kosten
- bewirken einen schlechten Ruf am Markt
- halten andere Kunden vom Kaufen ab
- und sorgen so für Umsatzverluste.

Noch verheerendere Auswirkungen als die real weitererzählten Unzufriedenheiten haben jedoch die im Internet platzierten Kritiken.

Weltweit am Pranger

Die Gefühlslagen enttäuschter Verbraucher lassen sich in aller Deutlichkeit auf Meinungs- und Boykott-Seiten, auf Bewertungsportalen sowie in Foren und Blogs ablesen. Manche Unternehmen sind dort negativer präsent, als ihnen vielleicht lieb ist. Auf internationaler Bühne wird ihr Pfuscher nach Robin-Hood-Manier an den Pranger gestellt. Solche negativen Berichte, gerne auch als ‚Blogstorms‘ bezeichnet, erreichen oft innerhalb weniger Stunden die breite Öffentlichkeit - und werden von den sensationshungrigen Medien dankbar aufgenommen. Dies kann eine digital



losgetretene Lawine Image schädigender Reaktionen und sogar veritable Unternehmenskrisen auslösen – wenn die Unternehmen die Angriffe der Internetgemeinde überhaupt bemerken. Denn die wenigsten Unternehmen haben bislang die ‚Blogosphäre‘ auf dem Radar. So fanden die Marktforscher von *CHD Expert* Ende 2007 heraus, dass nur dreißig Prozent aller Hoteldirektoren regelmäßig die Bewertungen ihres eigenen Betriebs auf den Hotel-Bewertungsportalen lesen. Über fünfzig Prozent interessierten sich grundsätzlich nicht dafür, den meisten sei das einfach zu viel Arbeit! Demgegenüber informieren sich bereits rund 80 Prozent aller Reiselustigen vor einer Buchung auf Bewertungsportalen im Internet.

Auch bei anderen Dienstleistern orientieren sich Interessenten zunehmend an webbasierten Rankings und Kommentaren. Wer als Anbieter aktives Blog-Monitoring betreibt, kann kostenlos und schnell eine Menge über neue Kundenbedürfnisse, sich abzeichnende Trends, die eigene Position im Markt und das Abschneiden der Mitbewerber erfahren. Selbst, wenn nicht jeder Eintrag glaubwürdig ist: Digitalen Vandalismus und zerstörerische Negativ-Kommentare, die von missgünstigen Konkurrenten über Strohmänner eingestellt wurden, schätzt der Online-Experte *Torsten Schwarz* auf maximal fünf Prozent. Erkennbar sind solche ‚Trolle‘ (wie man sie im Online-Jargon nennt) meist an der schlechten Ausdrucksweise oder an jeglichem Fehlen konstruktiver Hinweise - und im Fall von Eigenpromotion an der zu werblichen Darstellung. Im Übrigen filtern gute Bewertungsportale unakzeptable Kommentare sowie Schmähattacken und Marketingprosa im Vorfeld schon aus.

Eines ist sicher: Wer heutzutage konsumieren oder investieren will, glaubt eher den Botschaften seiner Freunde und Arbeitskollegen oder den Beiträgen im Web, als den oft trügerischen Hochglanzbroschüren der Anbieter am Markt. So kommt es dann, dass viele potenzielle Kunden bereits verloren sind, bevor es einen ersten Kontaktversuch gibt. Dabei hat das Internet ein Elefantengedächtnis: Was einmal dort steht, ist so gut wie nie mehr zu löschen. Die Schlussfolgerung: Bringen Sie Unzufriedene zum Reden, bevor sie es woanders tun! Je mehr sich die Leute bei Ihnen beschweren können, desto weniger tun sie es hinten herum.

Durch die Brille des Reklamierenden betrachtet

Versetzen wir uns zunächst in die Lage eines Reklamierenden. Er reagiert spontan, subjektiv, verärgert, impulsiv, manchmal verletzend und verallgemeinernd. Er hat sich auf seinen Beschwerde-Anruf gut vorbereitet. Oder verwendet Stunden seiner wertvollen Zeit, um einen womöglich mehrseitigen Reklamationsbrief zu schreiben. Dabei kommt der ganze Frust noch einmal hoch, so dass er Mühe hat, sachlich zu bleiben. Während er auf Antwort wartet, gehen



seine Gedanken mit ihm durch: Wird es zu einer Auseinandersetzung kommen? Wird man mir betrügerische Absichten unterstellen? Wird man mich beschimpfen? Wird sich der ganze Aufwand überhaupt lohnen? Wird man mir eine Entschädigung zukommen lassen? Im Geiste stellt er sich schon auf das Schlimmste ein. Und nun kommt Ihre Reaktion. Er hofft auf eine faire Behandlung – und Sie übertreffen jede seiner Erwartungen. Er erhält mehr, als er dachte. Dies gibt ihm das erhabene Gefühl, etwas bewegt zu haben. Darüber wird er stolz auf der nächsten Party berichten. Wer hingegen in bürokratischen Strukturen oder einem Hierarchie-Sumpf unterlag, wird sich wie ein kleines Würstchen fühlen – und sich wutentbrannt rächen.

Am eigenen Leib habe ich kürzlich erlebt, was sich emotional abspielt, wenn eine berechtigte Reklamation inkompetent angenommen, über Monate verschleppt, lieblos mit Textbausteinen beantwortet und schließlich abschlägig beschieden wird. Der Vorfall ist bei der *Lufthansa* passiert, die offensichtlich den arroganten Geist der einstigen Monopol-Stellung immer noch nicht ganz hinter sich gelassen hat. Seitdem habe ich jede *Lufthansa*-Tat mit Argus-Augen beobachtet und sehr viel Negatives gesehen. Im Austausch mit anderen Vielfliegern habe ich weitere haarsträubende Geschichten gehört. Vor allem aber habe ich die attraktiven Angebote der Billigflieger entdeckt, für die ich früher blind und taub war. Den läppischen 154 Euro, um die es bei der Reklamation ging, stehen zwischenzeitlich Umsatzeinbußen für die *Lufthansa* im fünfstelligen Bereich gegenüber.

„Weise ist nicht der, der die wenigsten Fehler macht, sondern der, der am meisten aus ihnen lernt“, sagt der Erfolgsautor *Harvey Mackay*. Das klingt jetzt banal? Dann gehen sie mal selbst reklamieren. Über manche Reaktion werden Sie sich sehr wundern! Es soll ja immer noch Firmen geben, die Beschwerdepost nicht mal beantworten! Nach Angaben des Serviceanbieters *Vocatus* wird von den elektronisch eingehenden Kundenanliegen im Schnitt nur ein Drittel beantwortet. Eine *Vocatus*-Studie brachte zutage, dass dreißig Prozent der Kunden, die auf ihr Anliegen eine Antwort erhielten, bei dem Anbieter auch wieder gekauft haben, während es bei denen, die keine Antwort erhalten hatten, nur zehn Prozent waren. Und einer Studie von *Inworks* zufolge haben über fünfzig Prozent der Befragten schon mal das Unternehmen gewechselt, weil sie mit der zeitlichen oder inhaltlichen Reaktion auf eine Reklamation unzufrieden waren. Eine Reklamation kostet? Die penible Neukundengewinnung kostet noch viel mehr!

Hurra, eine Reklamation!

Wer sich beschwert, ist ein guter Kunde. Denn er will bleiben. Eine Reklamation zeigt, dass durchaus noch Interesse an einer Zusammenarbeit besteht. Es liegt nur gerade ein Hindernis im



Weg, das weggeräumt werden will. Je schneller, desto besser. Der Kunde muss wissen, dass, wie und bei wem er sich beschweren kann. Ermuntern Sie Ihre Kunden, über Probleme sofort mit Ihnen zu sprechen. „Sie kommen viel rum und haben einen großen Erfahrungsschatz. Ihre Meinung ist mit deshalb besonders wichtig“, sagte mein Autoverkäufer, weil er schon ahnte, dass ich nach einem misslungenen Werkstattbesuch was auf dem Herzen hatte. Prima gemacht, *Gabriel Reiz!* Untersuchungen zeigen immer wieder, dass nach gut gelösten Reklamationen die Mehr- und Wiederkäufe steigen – und damit der Umsatz wächst. Aus zwei Gründen ist das so:

1. Der Kunde fühlt sich wichtig genommen und anerkannt. Das wird er Ihnen mit Mehrkäufen vergelten.
2. Der Kunde erhält im Gespräch zusätzliche Informationen, die die Ware oder Dienstleistung für ihn besonders attraktiv machen können.

Weil im Moment der Reklamation die Aufmerksamkeit des Kunden besonders hoch ist, kann man in einer solchen Situation alles verspielen - oder sehr viel gewinnen. Mehr noch: Infolge einer unverhofft professionellen Reklamationsbearbeitung kann man sogar vehement gerühmt und empfohlen werden. „Hurra, eine Reklamation!“ sollten Sie also froh und dankbar rufen, wenn ein Kunde eine Beschwerde hat.

Jede ausgedrückte Reklamation, egal ob mündlich oder schriftlich vorgetragen, ist ein Kundengeschenk. Und ein kostbarer Lerngewinn: eine Chance, Schwachstellen aufzudecken, Fehler abzustellen, Verbesserungsprozesse einzuleiten, Innovationen anzustoßen, einen zaudernden Kunden zurückzuholen, negative Mundpropaganda zu vermeiden, Kundenverlusten vorzubeugen und seinen guten Ruf zu retten. Denn was *einen* Kunden ärgert, das stört womöglich viele andere auch. Die unprofessionelle Reklamationsbearbeitung ist ein überaus häufiger Abwanderungsgrund. Wer also Profi in Sachen Beschwerdemanagement ist, kann sich so manche unliebsame Kündigung ersparen.

Bedanken Sie sich aufrichtig bei jedem Kunden, der reklamiert! Das könnte sich etwa so anhören: „Danke, Herr Mayer, dass Sie diesen Punkt so offen ansprechen.“ Oder: „Wie gut, Frau Schüller, dass Sie auf dieses Thema so ehrlich zu sprechen kommen.“ Und dann hören Sie genau hin. Und zwar mit spürbarer Anteilnahme und einer echten Mimik der Betroffenheit. Jetzt süßlich zu lächeln wäre falsch, denn der Kunde könnte sich auf den Arm genommen fühlen und dann erst recht explodieren. Zeigen Sie sich partnerschaftlich und kooperationsbereit. Aber gehen Sie nicht in die kleinmütige Opferhaltung. Opfer ziehen Täter an.



Beschwerden ernst und wichtig nehmen

Beschwerden sind nicht immer eindeutig als solche zu erkennen, sondern werden oft mit einem ‚Anliegen‘ getarnt. Auch hinter einem Rechnungsabzug kann eine Beschwerde stecken. Und selbst hinter rein rational vorgetragenen faktischen Reklamationsgründen finden sich oft ganz andere, die emotional wahren Gründe. Viele Menschen verstecken diese hinter einem Vorwand, der im wahrsten Sinne des Wortes eine Vorwand ist.

Für jeden Kunden ist es ein Leichtes, Verkäufer mit vorgeschobenen Argumenten wie "Zu teuer! ... zu schlechte Qualität! ... zu lange Lieferfristen!" auszustechen. Mein Tipp: Werfen Sie 'Steinchen', um zu sehen, was sich hinter der Vorwand verbirgt. Solches Vortasten können Sie einleiten mit Fragen wie: "Wenn wir das Thema Preise nun schon erörtert haben, gibt es eigentlich weitere Gründe, die" Oder: "Ich habe irgendwie das Gefühl, neben ..., gibt es weitere Gründe, die Sie im Moment noch zögern lassen" Oder: "Wenn ich das Folge-Geschäft schon nicht mehr bekomme, Sie helfen mir sehr, wenn Sie mir sagen, welche Gründe, neben den Lieferproblemen, womöglich noch eine Rolle spielten."

Unzufriedene Kunden sind entweder Giftmüll-Deponien – oder positive Botschafter Ihres Unternehmens. Sie haben die Wahl. Tun Sie alles, damit missgestimmte Käufer sich äußern können. ‚Sagen Sie’s Frau Lutter‘ hieß etwa das Motto einer Sparkasse zur Verbesserung des Beschwerdemanagements. Ersuchen Sie die Kunden, Ihnen Bescheid zu sagen, falls mal was nicht passt. Locken Sie Reklamationen geradezu an. Dies ist das beste Präventiv-Programm zum Schutz vor Kundenabwanderungen. „Wer seine Kunden mag, dem muss es doch leid tun, wenn sie sauer sind“, meint *Karl Born*, ehemaliges Vorstandsmitglied der *TUI*.

Nehmen Sie jede Reklamation ernst und wichtig. Denn für den Kunden ist sie wichtig. Wer reklamiert fühlt sich vom eigenen Standpunkt aus betrachtet im Recht. Denn die Menschen sehen nicht das, was sie sehen sollen, sondern das, was sie sehen *wollen*. Jeder schafft sich so seine eigene subjektive Wahrheit. Ihr Gesprächspartner glaubt genauso fest an seine Auslegung als die einzig richtige, wie Sie das auch tun. Wir alle neigen ja gerne dazu, zu glauben, andere sähen die Welt ein wenig wie wir. Und sind immer wieder ganz und gar erstaunt, wie jemand eine so völlig andere Sicht der Dinge haben kann. Bei Reklamationen ist dies besonders deutlich zu sehen. Was dem verursachenden Unternehmen als Bagatelle erscheint („Wegen so einer Lappalie machen Sie ein solches Trara?!“), ist für den Betroffenen wie ein kleiner Weltuntergang.

Es gibt (von wenigen Ausnahmen abgesehen) keine gerechtfertigten oder ungerechtfertigten Beschwerden. Aus seiner subjektiven Sicht betrachtet fühlt sich der Kunde immer im Recht, wenn



er reklamiert. Zweifeln Sie also Reklamationen nicht an und verharmlosen Sie nicht („Das ist doch nun wirklich kein Grund, sich so aufzuregen!“). Zeigen Sie vielmehr aufrichtiges Verständnis („Ich verstehe Ihren Ärger, Herr Mayer.“). Verständnis ist noch kein Eingeständnis.

Finden Sie die möglichen Fehler bei sich und nicht beim Kunden. Aber halten Sie sich nicht mit Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen oder der Suche nach internen Prügelknaben auf („Dafür kann ich nichts, das hat die Buchhaltung verbockt.“). Betreiben Sie Ursachenforschung und schaffen Sie Problemlösungen. Wer was warum verbochen hat, interessiert den Kunden nicht. Er möchte, dass seine Reklamation fair, verständnisvoll und unkompliziert behoben wird. Er will eine Lösung – und zwar bitte möglichst sofort. Selbst, wenn eine bestimmte Art von Reklamationen bei Ihnen immer wieder vorkommt, für den Kunden ist es vielleicht das erste Mal, dass er sich beschwert. Sprüche wie: „Das Problem ist bekannt, jeden Tag kriegen wir dazu Beschwerden“, sind völlig indiskutabel. Hier wird nicht nur der Kunde missachtet, man zeigt auch, dass das Unternehmen aus Beschwerden nichts lernt.

Verzeihen Sie dem Kunden, wenn er im Ton danebengreift. Sein Hirn schüttet Stresshormone aus, und dies bewirkt oft Überreaktionen. Wer erregt ist, schaltet auf Tunnelblick und ist für sachliche Argumente wenig zugänglich. Vielleicht möchte der Reklamierende auch Druck machen, weil er befürchtet, sonst nicht zu seinem Recht zu kommen. Selbst wenn Sie einmal einem Reklamations-Nutznießer aufsitzen, was immer am meisten befürchtet wird, in Wirklichkeit aber selten vorkommt: Bleiben Sie gelassen. Denken Sie an die 98 Prozent ehrlichen Kunden, die Sie begeistern können. Machen Sie sich Ihre Kunden zu Freunden, denn: Seine Freunde bestellt man nicht.

Es wird allerdings immer ein paar wenige geben, denen können Sie einfach nichts recht machen, die brüllen immer rum. Zuerst muss man sich natürlich fragen, ob man die nicht so erzogen hat, weil leise Töne nie geholfen haben bzw. weil eine Reaktion immer erst nach einem bühnenreifen Auftritt oder bei Drohung mit der Presse erfolgt. Wenn aber wirklich Schikane im Spiel ist: so schnell wie möglich loswerden, diese Herrschaften sollen sich woanders austoben. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken. Nur: Wählen Sie einen eleganten Ausstieg, damit der Negativeffekt nicht zu groß wird.

Einige Firmen sind - wie etwa der Versandhändler *Lands' End* - inzwischen dazu übergegangen, fast jede vorgetragene Reklamation grundsätzlich anzuerkennen. Sie sparen sich hierdurch einen Haufen Negativ-Energie, jede Menge Administration und fördern die Entbürokratisierung ihres Unternehmens. Sie machen komplexe Dinge einfach – und damit sich selbst und auch dem Kunden das Leben angenehmer. Und der Imagegewinn ist beträchtlich.



Das Kundenfeedback-Management

Das Ziel einer jeden Beschwerde-Bearbeitung: Aus einem unzufriedenen Kunden einen begeisterten Kunden zu machen, der gerne wieder kauft und Positives weitererzählt. Die Devise:

So viele Reklamationen wie möglich – aber jede nur einmal.

Im Rahmen eines kundenorientierten Beschwerdemanagements ist insbesondere auf Folgendes zu achten:

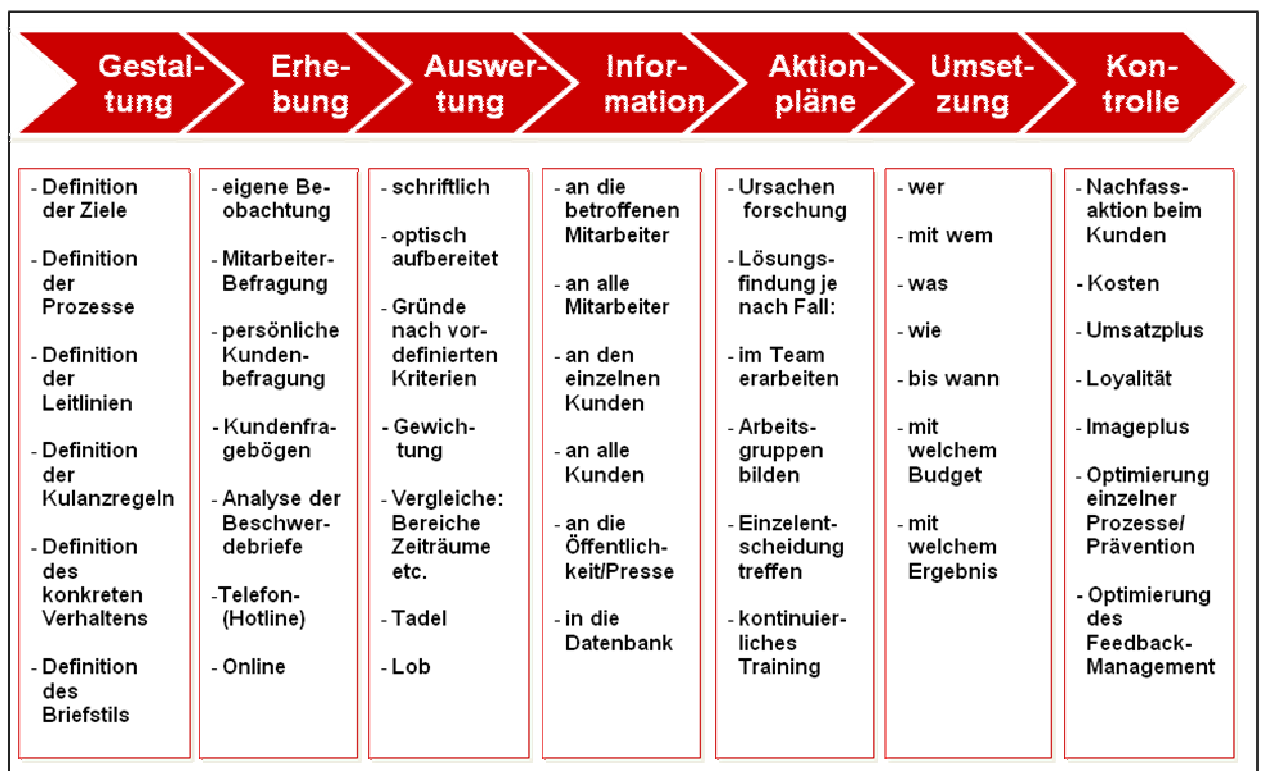
- Die Beschwerde-Policy muss schriftlich definiert und allen zugänglich sein. Sie formuliert die Ziele und Verfahrensregeln. Sie sagt ausdrücklich, dass Kundenreklamationen erwünscht sind, um Beschwerdegründe zu minimieren, kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen und Kundenverluste zu vermeiden. Sie informiert über die Bedeutung des konstruktiven Umgangs mit Reklamationen. Sie definiert Verantwortlichkeiten und soll ein Höchstmaß an Flexibilität in Punkto Ermessens- und Handlungsspielraum zulassen.
- Es muss für Kunden leicht sein, sich sowohl persönlich als auch telefonisch bzw. schriftlich zu beschweren. Definieren Sie feste Anlaufstellen. Richten Sie eine kostenfreie Hotline ein, bieten Sie einen telefonischen Rückruf an, legen Sie Ihren Produkten (voradressierte und frankierte) Meinungskarten bei, öffnen Sie einen Raum auf Ihrer Webseite mit einer Beschwerde-Eingabemaske oder einer speziellen eMail-Adresse. Kommunizieren Sie die Beschwerdemöglichkeiten gut sichtbar. Und stellen Sie ausreichend Kapazitäten bereit, damit zum eigentlichen Problem nicht auch noch der Ärger über lange Wartezeiten kommt.
- Alle Mitarbeiter im Kundenkontakt benötigen ein regelmäßiges Training, wie man mit Unmutsäußerungen und Beschwerden typgerecht umgeht. Die Einstellung zu Fehlern muss konstruktiv sein. Ursachenforschung und Problembewältigung und *nicht* Rechtfertigung oder Schuldzuweisungen stehen im Vordergrund. Wer die Beschwerde erhält, sollte verantwortlich für die Lösung sein und diese ohne Zuständigkeitsgerangel unbürokratisch herbeiführen können. Er braucht also Rückendeckung durch die Kollegen – und einen Kompetenzrahmen für Kulanzfälle. Dies kann Sachleistungen und/oder Geldleistungen einschließen.
- Entdecken und fördern Sie Mitarbeiter, die für den Umgang mit ‚schwierigen‘ Kunden ein spezielles Talent haben. Gerade Mitarbeiter in Beschwerde-Callcentern brauchen eine



besondere fachliche und soziale Kompetenz. Sie sind übrigens geradezu prädestiniert für kundenorientierte Projekte, da sie am ehesten die Schwachstellen einer Organisation kennen. Ebenso lassen sie sich gut im Rahmen von Kundenrückgewinnungsaktionen einsetzen.

- Führungskräfte haben Vorbildfunktion in punkto Einstellung und Verhalten bei reklamierenden Kunden. Achten Sie insbesondere auf eine angemessene Wortwahl - vor *und* hinter den Kulissen! Es gibt keine Horrorkunden, keine Reklamationszicken und keine Nullchecker – sondern immer wieder neue Herausforderungen. Jeder reklamierende Kunde ist ein Ideengeber und kostenloser Unternehmensberater – und deshalb äußerst wertvoll. Top-Kunden, Multiplikatoren und Meinungsführer sowie Stammkunden und Empfehler sollten eine besonders umfassende Reaktion erhalten, am besten unter Einbindung der Geschäftsleitung.

Im Überblick stellen sich die Prozess-Schritte des Kundenfeedback-Managements wie folgt dar:





Lob ist das beste Kunden-Feedback

Integrieren Sie unbedingt auch die positiven Kunden-Kommentare in Ihr Feedback-Management. Antworten Sie den Kunden, die sich die Zeit für ein Lob nehmen, besonders herzlich. Veröffentlichen Sie lobende Kommentare in internen Medien. Halten Sie alle Mitarbeiter an, das Lob, das sie über einen Kollegen hören, unverzüglich an ihn persönlich weiterzugeben. Jeder im Unternehmen kann so zu einem positiven Betriebsklima beitragen, wie beispielsweise die Buchhalterin, die einen lobenden Hinweis auf dem Überweisungsträger entdeckt.

Bei der Hotelkette *Ibis* lagen auf den Zimmern eine Zeit lang Karten, deren Zweck es war, sowohl positives als auch negatives Kunden-Feedback einzufangen. Sie zeigten nicht die üblichen Kästchen zum Ankreuzen, sondern die Zeichnung eines Menschen mit einem Engelchen und einem Teufelchen auf den Schultern. Darunter stand: Nehmen Sie einmal an, Sie wären unser Gewissen. Was würden Sie uns sagen? Und dann kam viel Platz zum Schreiben. So erhielt *Ibis* jede Menge ganz konkreter und konstruktiver Kommentare, die sofortige Korrekturen ermöglichten. Zum Wohle der folgenden Gäste. Oft gab es Lob für einen namentlich genannten Mitarbeiter. Das erste, was die Zimmermädchen am Ende ihrer Arbeit abliefern, waren die Gewissenskarten. Die Mitarbeiter waren ganz heiß darauf.

Mitarbeiter aktiv einbinden und trainieren

Versetzen wir uns nun in die Lage eines Mitarbeiters, der mit einer Beschwerde konfrontiert wird. Eine schwierige Situation. Ist er gut trainiert und loyal, wird er angemessen reagieren und so Schaden von seiner Firma abwenden. Ist er übermotiviert, wird er entrüstet jede Reklamation von sich weisen. Ist er dagegen frustriert, wird er Beschwerden als Bestätigung seiner Sicht empfinden, sich auf die Seite des Unzufriedenen schlagen ("Sie sind nicht der Einzige, der hier Probleme hat!") und womöglich Firmen-Interna ausplaudern ("Wir sind hier völlig überlastet, und die Serviceabteilung kriegt nie was auf die Reihe."). Das darf nicht sein!

Bereiten Sie also alle Mitarbeiter, die mit Beschwerden zu tun bekommen könnten, umfassend auf die richtige Einstellung und das richtige Verhalten bei deren Bearbeitung vor. Dabei geht es nicht nur um Wissen, sondern vor allem auch um das erforderliche Können. Gerade, weil eine Beschwerde oft so emotional vorgetragen wird, braucht es Training, Training, Training, um hierauf gekonnt zu reagieren. Wer bringt schon von Haus aus die Fähigkeit mit, Kritik gut zu ertragen?



Zunächst benötigen Sie eine Beschwerde-Policy mit Kulanzregeln sowie Leitlinien und konkrete Verhaltensweisen im Umgang mit Reklamationen. Meine Empfehlung: Entwickeln Sie diese, gegebenenfalls durch einen externen Profi unterstützt, mit den Mitarbeitern gemeinsam. So erreichen Sie eine größere Akzeptanz, eine bessere Umsetzung und vor allem bessere Ergebnisse.

Das *Hotel Bergström* in *Lüneburg* hat beispielsweise seine Beschwerde-Leitlinien im Rahmen eines Workshops von den MitarbeiterInnen erarbeiten lassen. Sie lauten wie folgt:

- Wir alle fühlen uns für jede Reklamation verantwortlich.
- Der Mitarbeiter, der die Reklamation erhält, ist für den weiteren Verlauf verantwortlich.
- Wir freuen uns über jede Reklamation und sehen sie als Lernchance.
- Wir gehen aktiv mit Reklamationen um.
- Wir reagieren direkt, zeitnah und angemessen auf jede Reklamation.
- Jeder Gast ist für uns ein kostenloser Berater.
- Wir entschuldigen uns immer als Erstes.
- Wir bedanken uns beim Gast für jede Reklamation.
- Wir erkennen Reklamationsansprüche, bevor sie entstehen.
- Wir erforschen Ursachen und bieten Lösungen an.
- Wir sorgen für Informationsfluss.
- Wir machen es dem Gast leicht, sich zu beschweren.

Auf Basis dieser Leitlinien geht es nun um die passende Reaktion auf eine Reklamation.

So reagieren Sie bei einem reklamierenden Kunden

Ruhe bewahren! Reklamierende Kunden sind oft aufgeregt und sehr empfindlich. Denn ihnen ist – rein subjektiv betrachtet - großes Unrecht widerfahren. Agieren Sie geduldig und höflich. Wer verärgert und wütend ist, braucht Zeit, um sich wieder zu fangen. Suchen Sie einen ruhigen Ort auf. Vermeiden Sie Zuschauer! Sprechen Sie langsam und mit tiefer, beruhigender Stimme. Gehen, sitzen, etwas zu essen und zu trinken hilft, die Lage zu entspannen.

Verständnis zeigen! Aus Sicht des Kunden ist (fast) jede Reklamation sachlich und emotional begründet. Er fühlt sich also im Recht. Sagen (und meinen = signalisieren) Sie: "Ich kann Ihre Verärgerung gut nachvollziehen. Sie haben alles vorbereitet und dann ist ... passiert. Herr Mayer,



sagen Sie mir doch bitte ganz offen, wie es *genau* dazu kam." Um bedeutende Reklamationen bzw. Kunden sollte sich der Chef persönlich kümmern. Das signalisiert: Wichtig!

Gut hinhören! Wer reklamiert, muss Dampf ablassen. Lassen Sie den Kunden unbedingt ausreden und hören Sie aktiv hin (kurze, zustimmende Worte und Gesten). Zeigen Sie Anteilnahme, drücken Sie Mitgefühl aus – aber ohne jede Übertreibung. Nicht mitjammern, nicht widersprechen, nicht bagatellisieren, nicht anzweifeln. Geben Sie auch keine oberlehrerhaften Ratschläge. Machen Sie keine Gegenvorwürfe. Und suchen Sie nie die Schuld beim Kunden, sonst entsteht Überdruck: Er explodiert und Sie haben ihn wahrscheinlich für immer verloren.

Nicht persönlich nehmen! Die Wut des Kunden betrifft eigentlich die Sache, auch wenn er persönlich wird und in seiner Wortwahl daneben greift. Mit Wut im Bauch zwingt uns unser evolutionäres Programm, zu verletzen. Dies tun wir heutzutage mit Worten. Reagieren Sie dennoch nicht beleidigt, überhören sie persönliche Angriffe. Schieben Sie alles Emotionale unkommentiert beiseite, um sich auf den Kern der Sache konzentrieren zu können.

Entschuldigen Sie sich! Unbedingt, in jedem Fall und ehrlich gemeint ("Es tut mir leid, dass Sie durch uns solche Unannehmlichkeiten hatten."). Gestehen Sie Fehler ohne Rechtfertigung ein, zeigen Sie sich kritikfähig. Und bitte: Keine Schuldzuweisungen an Kollegen oder andere Abteilungen, keine Tricksereien, keine Lügen!

Wiederholen Sie! Wiederholen Sie die wichtigsten Punkte in eigenen Worten: "Habe ich Sie so richtig verstanden, dass ...". Dabei können Sie bereits ‚entgiften‘, das heißt: Sie wählen ein wenig sachlichere Worte. Dies beruhigt, neutralisiert und schafft Übereinstimmung. Ein positives Gesprächsklima ist der erste Schritt zu einer konstruktiven Lösung.

Mängel aufschreiben! Insbesondere bei gravierenden Beschwerden: Notieren Sie handschriftlich, was der Kunde bemängelt und erfragen Sie gezielt die Fakten. Durch Mitschreiben wird die Situation sofort sachlicher und konkreter. Erfolgt die Beschwerde telefonisch, dann signalisieren Sie, dass Sie mitschreiben. Sie können nun bei der Erledigung auf diese Informationen zurückgreifen. Und: Der Kunde merkt, dass Sie ihn ernst und sein Anliegen wichtig nehmen.

Bedanken Sie sich! Und zwar in jedem Fall, denn eine Reklamation ist ein Geschenk. Der Kunde gibt mit seiner Reklamation Hinweise auf Schwachstellen im Unternehmen und zeigt Verbesserungsmöglichkeiten auf. Außerdem signalisiert er, dass er an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert ist, sonst würde er sich nicht die Mühe machen, zu reklamieren.



Schnell und effizient reagieren! Schnelligkeit geht vor Ausführlichkeit. Reagieren Sie daher so schnell wie möglich: Bei Online-Beschwerden sofort, bei telefonischen am gleichen oder folgenden Tag, bei schriftlichen innerhalb einer Woche. Versenden Sie notfalls einen Zwischenbescheid. Oder noch besser: Rufen Sie an! Das kommt eher selten vor und überrascht. Im Rahmen eines Gesprächs vor Ort kann man bereits beim Kunden per Handy erste Instruktionen an den Innendienst geben. Betrachten Sie sich als 'Eigentümer' der Reklamation, kümmern Sie sich persönlich um die Erledigung. Im Rahmen eines Eskalationssystems können Beschwerden, die nicht rechtzeitig abgearbeitet werden, an den nächsten Vorgesetzten gehen.

Fragen statt sagen: Erarbeiten Sie die Lösung am Besten mit dem Kunden gemeinsam. Auf die einlenkende Frage: "Was haben Sie sich, Herr Kunde, denn vorgestellt?" schrauben die meisten Beschwerdeführer ihre Maximalforderung sofort zurück. Macht man sich als Unternehmen verletzlich, setzt beim Kunden eine Art ‚Beißhemmung‘ ein. Vergewissern Sie sich, dass der Kunde von Ihrer Reaktion angetan ist. („Sind Sie mit der Regulierung auch wirklich zufrieden? Was hätten wir noch besser machen können?“) Herrscht Unsicherheit, was der Kunde nun eigentlich will, dann fragen Sie: "Was können wir tun, um dies wieder gut zu machen?"

Kulant sein: Zeigen Sie sich großzügig, vor allem bei der Erledigung von Kleinigkeiten. Neben dem tatsächlichen Schaden hat der Kunde auch einen emotionalen Schaden erlitten. Er hat sich aufgeregt, war enttäuscht oder verärgert. Somit sind Stresshormone durch seinen Körper gerauscht und die haben ja in der Tat einen Schaden verursacht. Auch dies muss behoben werden. Das nennen wir Kulanz, und die tut ganz besonders gut. Überraschen Sie den Kunden also mit einer Kleinigkeit 'on top', mit der er gar nicht gerechnet hat. Betrachten Sie dies als Investition in die Treue des Kunden bzw. als Beraterhonorar, denn Reklamationen sind externe Qualitätskontrolle. Kleinkariertheit und Knauserigkeit sind daher völlig fehl am Platz. Definieren Sie die wenigen Fälle, in denen Sie eine Forderung zurückweisen müssen.

Alles wieder OK? Halten Sie Ihre Versprechen in jedem Fall voll und ganz ein. Rückrufe, die Sie zusagen, müssen erfolgen. Lösungen, die Sie ankündigen, muss der Kunde auch vorfinden. Vergewissern Sie sich, dass der Kunde mit Ihrer Reklamationsbearbeitung zufrieden gestellt wurde und dass alles nach Plan gelaufen ist. Signalisieren Sie, dass Sie ihn als Kunden behalten wollen ("Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie auch beim nächsten Mal wieder bei uns kaufen.").

In die Datenbank: Nehmen Sie *jede* Reklamation in die Kundenhistorie auf, so dass für alle Mitarbeiter auf den ersten Blick erkennbar ist, wer sich bereits wie oft und warum beschwert hat. Insbesondere der zuständige Verkäufer bzw. Betreuer muss über den Vorgang Bescheid wissen, damit er sich beim nächsten Kontakt kein ‚blaues Auge‘ holt. Reklamierende Kunden sind



sensibilisiert. Behandeln Sie sie daher in Zukunft mit besonderer Sorgfalt. Informieren Sie den Kunden über Verbesserungen und Neuerungen, deren Ideengeber er war. Bedanken Sie sich mit einer Aufmerksamkeit.

Der nächste Kauf: Bieten Sie dem Kunden baldmöglichst etwas zum Kauf an. Wie im wahren Leben reagieren wir nach einer angenommenen Entschuldigung meist wohlwollend und großzügig. Und schließlich: Vergewissern Sie sich im Rahmen einer Nachfass-Aktion, dass der Reklamierende tatsächlich Ihr Kunde geblieben ist.

Die schriftliche Beschwerde: Reagieren Sie zügig. Verfassen Sie eine individualisierte und sensibel auf das Problem eingehende Antwort - mit plausiblen Erklärungen. Textbausteine werden von aufgeklärten Kunden schon längst erkannt und als entwürdigend erlebt. Sollte der Klärungsprozess länger dauern, bestätigen Sie den Eingang des Briefs und schreiben Sie, wie lange die Beantwortung in etwa braucht. Vergeben Sie eine Identifikationsnummer, damit der Bearbeitungsstatus jederzeit abgerufen werden kann. Lassen Sie jemanden aus dem Top-Management den Antwortbrief mitunterschreiben. Das schmeichelt. Schriftliche Reklamationen sind übrigens besonders gefährlich. Der Kunde denkt sicher bereits über einen Wechsel nach.

Eskalation vermeiden: Tun Sie alles, um eine gütliche Einigung zu erreichen. Involvieren Sie rechtzeitig die notwendigen Stellen. Für den Fall einer möglichen juristischen Auseinandersetzung ist eine schriftliche und lückenlose Dokumentation unumgänglich.

Gewinnersprache bei Reklamationen

Worte sind wie Pfeile: Erst einmal abgeschossen, kann man sie nicht mehr zurückholen. Sie treffen voll ins Schwarze, manchmal aber auch grob daneben. Gerade während der hochsensiblen Bearbeitung einer Reklamation gilt es, mit Sprache achtsam umzugehen. Wählen Sie Ihre Worte also mit Bedacht. Negative Worte führen zu negativer Denke, positive Worte zu positivem Verhalten. Auch wenn Sie selbst nicht der Verursacher der zugrunde liegenden Panne waren: Übernehmen Sie Verantwortung! Sprechen Sie Ihr Bedauern persönlich aus, also: „Es tut mir leid“ und nicht: „Es ist bedauerlich“. Betrachten Sie sich als Eigner des Vorgangs und begleiten Sie diesen bis zum (hoffentlich) positiven Abschluss.

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



Verlierersprache

- 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!
- Sie sind nicht der Einzige, der hier Schwierigkeiten hat...

Gewinnersprache

- 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 bis ... zurück.
- Ich kümmere mich persönlich darum.
- Es tut mir leid, dass ausgerechnet Ihnen das passiert ist.

Und wenn es mal so richtig schwierig wird in der Kommunikation? Dann sagen Sie einfach, wie es Ihnen gerade geht. Das nennt man eine ‚Ich-Botschaft‘ (Herr Mayer, ich möchte Sie wirklich gerne als Kunden behalten. Bitte sagen Sie mir doch ganz offen, was wir noch tun können.“). Gefühle und damit die eigene potenzielle Verletzbarkeit zu zeigen, bedeutet: Abschied zu nehmen vom Supermann-Image des Starverkäufers – und Mut. Und genau damit öffnen sich womöglich Tür und Tor für eine fruchtbare Lösung.



Die Olé-Technik bei Beschwerden

Jede Reklamation, wie auch immer verpackt, ist ein Angriff. Man hat dem Kunden Böses angetan und das schreit nach Wiedergutmachung. Weil er sich verletzt fühlt, wird er verletzen wollen. Das ist nur allzu menschlich, denn: Voll gepumpt mit Stresshormonen, ist unser Körper bereit, die Keule zu schwingen. Da wir nun nicht mehr im Urwald leben, packen wir zivilisierten Kopfarbeiter des 21. Jahrhunderts diese gern in verbaler Form aus – je nach Situation und Adrenalin-Dosis auf mehr oder weniger subtile Art und Weise. Die zugefügten Verletzungen sind emotionaler Natur und heilen meist besonders schwer. Denn oft nehmen Mitarbeiter massive Kunden-Beschwerden allzu persönlich.

Die Olé-Technik wurde speziell für solche Fälle entwickelt. Hat ein verbaler Angreifer nicht ein wenig die Eigenschaft eines Stieres, der in der Stierkampf-Arena wutschnaubend auf den Torero zustürmt, um ihn auf die Hörner zu nehmen? Unser Held hat nur zwei Möglichkeiten, diesem Angriff heil zu entkommen und seine Weichteile zu retten: Haltung annehmen, ganz präsent sein und dann: Ein Schritt nach rechts oder ein Schritt nach links und olé geht der Stier an ihm vorbei.

Die Olé-Technik ermöglicht, Verbal-Attacken wirkungslos an sich abprallen zu lassen und böse sprachliche Entgleisungen des Kunden ab in den Äther zu schicken. Richten Sie sich dabei auf und atmen Sie langsam in den Bauch, ein Torero macht es genauso. Antworten Sie mit ruhiger tiefer gelegter Stimme, sprechen Sie langsam. Und nun ‚entgiften‘ Sie die Aussagen des Kunden.

Entgiften heißt, diese zu versachlichen, den sprachlichen Müll zu entsorgen - und so die Schärfe des Angriffs zu mildern („Mit anderen Worten ...“). Benutzen Sie dabei auch Aussagen des Kunden, ohne jedoch papageienhaft alles nachzuplappern. Fragen Sie danach unbedingt, ob Ihre Umformulierung so richtig war. Sie können dabei neben dem sachlichen Teil auch einen emotionalen Aspekt würdigen. „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, Herr Müller, dann ... Und das hat Sie enttäuscht, nicht wahr?“ Das nennt man emotionales Paraphrasieren. Die Olé-Technik hilft Ihnen, dabei einen klaren Kopf zu behalten, gelassen zu bleiben und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Aus Fehlern lernen

Analysieren Sie systematisch die eingehenden Beschwerden auf Verbesserungspotenzial. Implementieren Sie eine zentrale Datenbank mit allen aufgetretenen Problemen sowie den



gefundenen Lösungen. Erstellen Sie Statistiken mit den häufigsten Beschwerdegründen sowie periodische Vergleiche. Ermitteln Sie Kennzahlen, auch auf der Basis verschiedener Kundentypen. Bereiten Sie Reklamationsberichte grafisch auf und geben Sie diese an das Top-Management weiter. Bilden Sie Schwerpunkte und machen Sie sich dann an die Behebung der Schwachstellen. Im Einzelnen geht es um:

- Maßnahmen zur zukünftigen Fehler-Vermeidung
- Verbesserungsprogramme (Produkte und Services)
- die Verfügbarkeit des Wissens (Informationssystem)
- das Erkennen gefährdeter Kunden (Frühwarnsystem)

Erarbeiten Sie mit den betroffenen Mitarbeitern gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen und sichern Sie deren Umsetzung. Nutzen Sie das erworbene Wissen zur Prävention, so dass mögliche zukünftige Beschwerden bereits vorweggenommen werden können. Sorgen Sie für breite Akzeptanz. Definieren Sie in Abstimmung mit den entsprechenden Abteilungen Vorgaben und Jahresziele. Knüpfen Sie gegebenenfalls daran sinnvolle Prämien.

Ein effizientes EDV-gestütztes Beschwerdemanagement mit Informationen, die von allen Abteilungen im Unternehmen sinnvoll genutzt werden, gilt als eine der wirkungsvollsten Stellschrauben zur Steigerung der Kundentreue und zum Vorbeugen von Kundenschwund. Leider ist der Umgang mit Beschwerden auch heute noch in vielen Unternehmen eine große Baustelle. So wird etwa vielfach der Vertrieb nicht automatisch informiert, wenn eine Reklamation eingeht. Oder Kunden mit einem eskalierten Beschwerdestatus werden munter weiter mit Mailings beschickt. Umso positiver fallen all diejenigen auf, die in Hinblick auf eine professionelle Reklamationsbearbeitung wahre Meister sind.

Prävention ist besser als Reklamation

Damit es erst gar nicht bis zur Reklamation kommt, heißt es, vorausschauend tätig zu werden. Dies geschieht am besten mithilfe fokussierender Fragen. Sie eignen sich vor allem immer dann, wenn wenig Zeit für ein ausführliches Gespräch ist – und wer hat heute noch Zeit? Sie machen schnell und flexibel. Sie helfen, geradewegs den Kern der Sache zu treffen, um danach prompt reagieren zu können. Mithilfe fokussierender Fragen werden Ihnen die erfolgskritischen Kundenwünsche auf dem Silbertablett serviert. Sie sparen eine Menge Kosten für klassische Marktforschung und vermeiden Fehlentscheidungen am grünen Tisch.



Was Sie brauchen: die richtige Fragetechnik – und ein wenig Mut. Gegen Ende eines Betreuungsgesprächs kann, sofern der Kunde keinen Zeitdruck signalisiert – beispielsweise immer *eine* der folgenden Fragen gestellt werden. Sie wird am besten eingeleitet mit: Ach übrigens ...

- Was ist für Sie eigentlich der *wichtigste* Grund, bei uns zu kaufen?
- Was wäre für Sie das *vorrangigste*, das wir schnellstmöglich ändern oder verbessern sollten?
- Auf was könnten Sie bei uns am *wenigsten* verzichten?
- Wenn es eine Sache gibt, die Sie bei uns in der Vergangenheit ganz besonders gestört hat, was war da das *Störendste* für Sie?
- Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen können, was wäre da das *empfehlenswerteste* für Sie?

Nach solchen Fragen machen Sie unbedingt eine Pause. Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit, in seinem Kopf Klarheit zu schaffen und seine Antwort zu formulieren. Beantworten Sie Ihre Frage auch dann nicht selbst, wenn das etwas dauert. Hören Sie wohlwollend hin und wertschätzen Sie die Offenheit Ihrer Kunden. Und verändern Sie was. Wer nicht täglich neu in Erfahrung bringt, was die Kunden wirklich wollen, agiert rasch am Markt vorbei. Denn die Vorstellungen der Nachfrager ändern sich laufend. Und: Kunden warten heute nicht mehr geduldig, bis Anbieter umständlich in die Gänge kommen. Sie ziehen dann einfach weiter. Wer sich hingegen daran gewöhnt, fokussierende Fragen zu stellen, macht seine Kunden zu Innovationstreibern des Unternehmens.

Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft. **Kontakt:** www.anneschueller.de



Literaturhinweise

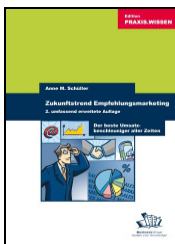


Anne M. Schüller
Kundennähe in der Chefetage
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com



Anne M. Schüller, Gerhard Fuchs:
Total Loyalty Marketing
Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg
4. aktualisierte Auflage, Gabler 2007, 301 Seiten, 39,90 Euro / 68.00 CHF
ISBN: 978-3-8349-0598-7



Anne M. Schüller
Zukunftstrend Empfehlungsmarketing
Der beste Umsatzbeschleuniger aller Zeiten
BusinessVillage, 2. erw. und aktual. Aufl. 2008, 138 Seiten
ISBN 3-934424-65-1, 21,80 Euro / 39.50 CHF, eBook: PB-587
Weitere Infos: www.empfehlungsmarketing.cc



Anne M. Schüller
Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen
Orell Füssli, Zürich 2007, 26,50 Euro / 44,00 CHF
226 Seiten, ISBN 978-3-280-05242-6

Weitere Infos: www.kundenrueckgewinnung.com