

Entscheiden zwischen Logik und Psycho-Logik

Reklamationen und Beschwerden sind Prüfsteine der Kundenbindung: Viele Buchhändler haben den Eindruck, sie müssten „überzogenen Forderungen“ der Kunden einen Riegel vorschieben. In Wirklichkeit ist

der Verlust schon programmiert, wenn man mit dem Kunden das Diskutieren anfängt. Buchhandelsberater Arnd Roszinsky-Terjung gibt Tips zum kunden-orientierten Umgang mit unbequemen Kunden.

Reklamations-Management

Hand aufs Herz, wer hat nicht schon einmal Genugtuung empfunden, einen Kunden bei einem Umtausch oder einer Reklamation abblitzen zu lassen - sozusagen als späte Rache für früheres Verhalten dieses Kunden? Auf den ersten Blick bieten Beschwerden, Umtausch oder Reklamationen eine gute Gelegenheit, sich dem Kunden spröde zu zeigen. Kehren sich doch in solchen Fällen die Abhängigkeitsverhältnisse um: Aus König Kunde ist ein Bittsteller geworden. Nur Übermenschen können der Versuchung widerstehen, mit dem langen Hebel zu spielen.

Doch was Balsam für die Buchhändler-Seele bietet, ist schlecht fürs Geschäft. Wir wissen aus Kundenbefragungen, daß gerade Kulanz-Situationen vom Kunden als Nagelprobe der Kundenorientierung betrachtet werden. Und auch wenn es so scheint: Der Kunde ist nicht wirklich der schwächere Partner, wenn er um ein Entgegenkommen bittet. Es bleibt seine Entscheidung, ob er das Geschäft in der Zukunft weiter frequentiert - oder nicht. Eine Behandlung, die der Kunde als unangemessen empfindet, wird radikal beantwortet: Etwa jeder vierte Kunde betritt den Laden dann nie wieder. Wohlgemerkt: Es reicht, daß der Kunde die Behandlung als ungerecht *empfindet*. Sie selber können den Vorgang als sachlich korrekt und die Behandlung als fair erleben. Helfen wird nur, wenn der Kunde die gleiche Einschätzung mit nach Hause nimmt.

Es ist also durchaus zu fragen, was eigentlich Ihr Ziel ist, wenn Sie einem aufgebrachtem Kunden begegnen, der einen alles andere als neuwertigen Reiseführer zurückbringt. Möchten Sie einen finanziellen Verlust vermeiden - oder einen Kunden erhalten? Tagein, tagaus wird in Buchhandlungen über dieses Thema dogmatisiert, und es gibt gewiß viele gute Gründe, eine harte Linie zu vertreten:

- Wenn man einem Kunden zu weit entgegenkommt, bekommen das andere mit - und werden beim nächsten Mal genauso kess auftreten.
- Buchhandlungen leben vom Verkauf der Bücher, nicht vom Zurücknehmen.
- Großzügige Rücknahmen können bei preisgebundenen Artikeln nicht über die Kalkulation ausgeglichen werden.
- Wo kommen wir denn hin, wenn das jeder macht?

Ja, wo kämen wir wohl hin? Schnustracks zum Konkursgericht? Wohl kaum. Denn wie oft passiert es denn wirklich, daß ein Buch unberechtigt umgetauscht wird? Wie hoch ist der echte Verlust, der dann beim Buchhändler hängenbleibt? Bei einem Umsatz von einer Million DM verkaufen Sie im Jahr etwa 40.000 Bücher. Wieviel davon kommen zurück und schmerzen wirklich? Wären es pro Woche 8, dann läge die Quote bei einem Prozent. In den meisten Buchhandlungen kommen die Extremfälle aber eher auf 8 pro Jahr als 8 pro Woche. Nur die Aufregung, die sie erzeugen, und der üble

Nachgeschmack, den sie hinterlassen, sorgen für eine übersensible Wahrnehmung.

Auseinandersetzungen mit Kunden - ob es nun um einen skurrilen Umtauschwunsch geht oder um eine Beschwerde - bergen immer ein spezifisches Konfliktpotential in sich. Jeder der Beteiligten kann das Thema von der sachlich-materiellen Seite angehen - oder von der emotional-psychischen. Wer als Buchhändler ein ramponiertes Buch nicht zurücknehmen will, denkt zunächst einmal materiell: Er möchte kein unverkäufliches Buch zurücknehmen. Der Kunde sieht im gleichen Moment aber einen ganz anderen Zusammenhang: Er geht wahrscheinlich davon aus, daß er nach vielen unproblematischen Käufen bei Ihnen jetzt durchaus auf Entgegenkommen, Großzügigkeit oder Toleranz rechnen darf. Er sieht also durch die emotionale Brille, während der Händler vordergründig die rationale Brille nutzt. Er beruft sich auf sachliche Erwägungen. Aber durch die Hintertür verhält er sich ebenfalls höchst emotional.

Denn bei der Behandlung von Beschwerden und Reklamationen ist es wie bei allen Auseinandersetzungen mit anderen Menschen: Unsere **Vorstellungen** über die Absichten des anderen bestimmen unser Verhalten. Ganz augenscheinlich prägen die unerquicklichen Erfahrungen mit einigen wenigen Kunden die Einstellung gegenüber allen, die mit einem nicht ganz alltäglichen Umtauschwunsch auftreten. Damit kommt ein Teufelskreis in Gang, der nicht logisch, sondern psycho-logisch zu entschlüsseln ist:

- Wenn Sie als Buchhändler den Verdacht haben, von einem Kunden über den Tisch gezogen zu werden, dann werden Sie Ihr Mißfallen auf körpersprachliche Weise mitteilen. Der Gesprächspartner wird diese Signale höchstwahrscheinlich auffangen - und als Ablehnung deuten.
- Da schon die Situation als Bittsteller für den Kunden unangenehm ist, wird es aufgrund solcher Signale doppelt unangenehm für ihn. Die eine Hälfte der Menschen wird sich

diesem Streß nicht weiter aussetzen und den Rückzug antreten. Fälschlicherweise schließen wir dann auf Einsicht und Übereinstimmung, während der Kunde unzufrieden aus dem Laden stapft. Die andere Hälfte der Menschen reagiert auf Druck mit Gegenruck: Die Aggression steigt, die Diskussion wird hitzig.

An diesem Punkt gibt es für Sie nur noch wenig zu gewinnen. Im Gegenteil: Der Verlust ist schon programmiert. Denn der unzufriedene Kunde, der klein beigt, wird womöglich nie wiederkommen. Oder x-fach von Ihnen als einem arroganten und unkulanten Menschen berichten. Und der Kunde, der zu lautstarkem Protest neigt, läßt sich auch nicht mehr „kostenneutral“ beruhigen. Ehe er den Laden verläßt, hat er viel Zeitaufwand erfordert, unter Umständen ist viel Porzellan zerschlagen worden - und am Ende der Kunde immer noch verärgert.

Das Hotel Ritz in Paris hat einmal den Versuch unternommen, die Kosten einer Kundenbeschwerde penibel genau zu erfassen. Im Mittel löst eine Beschwerde Kosten in Höhe von 180 DM aus. Dabei berücksichtigten die Hotelmanager sowohl die in jedem Fall auftretenden direkten Kosten - irgend jemand muß die Beschwerde des Gastes in Empfang nehmen und weiterleiten - wie die eher seltenen, indirekten Kosten - zum Beispiel dadurch, daß ein verärgerter Gast das Hotel eine Zeitlang oder für immer meidet. Für das Ritz entstand aus dieser Analyse eine klare Konsequenz: Was immer auch geschehen sein mag, der Kunde muß zufriedengestellt werden. Je schneller und unkomplizierter, desto besser. Denn desto geringer bleibt der Verlust für das Hotel.

Nun haben wir es im Buchhandel nicht mit den Zimmerpreisen des Ritz zu tun, sondern mit kleineren Größenordnungen. Das Prinzip bleibt aber anwendbar. Eine kritische Gegenrechnung der Daten des Ritz mit rund einem Dutzend Buchhändler hat ergeben, daß der Vergleichswert im Buchhandlungen bei durch-

schnittlich 30 DM liegt. Das bedeutet: In dem Moment, wo Sie mit einem Kunden zu diskutieren beginnen, ob Sie zum Beispiel ein angegriffenes oder für den Kunden extra bestelltes Buch zurücknehmen können oder nicht, fallen 30 DM durchschnittlicher Kosten an.

Eine Einsicht daraus sollte sein, es bis zu diesem Punkt erst gar nicht kommen zu lassen. Es macht keinen Sinn, über ein Taschenbuch von netto 9,70 DM zu debattieren, wenn die Debatte 30 DM kostet. Es sei denn, Sie wollten standhaft Ihre Position verteidigen. Aber wirtschaftlich bringt diese Starrheit nur Verlust. Abgesehen davon, daß einen Streit mit Kunden noch nie ein Händler gewonnen hat. Denn der Kunde quittiert die Niederlage im Zweifel mit lebenslänglicher Verweigerung.

Noch ein weiterer Gesichtspunkt ist wichtig, wenn man das Konfliktpotential richtig einschätzen will: Gerade beim Umtausch von Büchern legen Kunden und Buchhändler unterschiedliche Kriterien an. Während der Buchhändler in aller Regel das konkrete Buch sieht, um das es gerade geht, sieht der Kunde die gesamte Kundenbeziehung der Vergangenheit (vielleicht auch der Zukunft). Der Kunde kommt also mit der Vorstellung in den Laden, daß sein Wunsch nach Entgegenkommen schließlich durch die vielen Käufe gerechtfertigt sei, die er in der Vergangenheit völlig unkompliziert getätigt hat. Aus seiner Wahrnehmung kann man ihm den Wunsch gar nicht abschlagen. Er hat quasi „ein Recht auf Kulanz“. Demgegenüber sieht der Buchhändler das einzelne Buch und den jetzt konkret zu erwartenden Verlust durch eine Rücknahme. Dadurch wird er der historischen Perspektive, die der Kunde anlegt, nicht gerecht.

Sie täten jedoch gut daran, über den Wert einer Kundenbeziehung nachzudenken, bevor Sie mit einem Kunden diskutieren. Wie hoch ist der Werbeetat, den Sie jährlich aufwenden, um neue Kunden zu gewinnen? Wieviele Kunden werben Sie pro Jahr? Was kostet demnach die Gewinnung eines Kunden? Für den Buchhandel

liegen dazu keine Daten vor, aber in anderen Branchen wie dem Versandhandel oder bei Zeitungsverlagen gibt es Erkenntnisse, die eine klare Sprache sprechen. Unter 100 DM Aufwand für einen neuen Kunden ist heute nichts mehr zu machen. Was ein Kunde wert ist, läßt sich also zumindest durch den Betrag umschreiben, der aufgewandt werden muß, um einen neuen Kunden zu finden.

Aber es kommt noch besser: Wir können statt der Kosten auch die Erträge zu Rate ziehen. Die Baumarkt-Kette OBI hat festgestellt, daß ein Obi-Kunde im Schnitt innerhalb seines Lebens für 70.000 DM bei OBI kauft. Also kommt es doch darauf an, es dem Kunden leicht zu machen, möglichst viel von seinem Lebensumsatz auch dort zu tätigen. Diese Perspektive verändert schlagartig die Haltung gegenüber dem Kunden, der mit einem einzelnen Artikel unzufrieden ist. Sie hat den großen Vorzug, der Vorstellung des Kunden in der Reklamationssituation entgegenzukommen und damit Konfliktstoff abzubauen. Auch wenn es im Buchhandel nicht gleich um einen Lebensumsatz von 70.000 DM geht, sondern vielleicht um 10.000 oder 20.000 DM...

In der Praxis haben sich einige Verfahrensweisen gut bewährt, die aus den oben skizzierten Zusammenhängen resultieren:

1. Wenn Ihnen das Konzept von „100% Kulanz“ zu risikoreich erscheint, dann erheben Sie zunächst einmal die relevanten Daten für Ihre Buchhandlung. Wichtigste Kenngröße ist die Relation „verlust-bringender“ Umtausche zu den Abverkäufen. Halten Sie einfach per Strichliste an der Kasse über zwei Monate die Anzahl der Umtausche insgesamt und der aus Ihrer Sicht unzumutbaren Umtauschwünsche fest. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird der Vergleich dieser Daten mit der Anzahl der verkauften Bücher ergeben, daß die problematischen Fälle eine winzige Minderheit darstellen.
2. Wenn dies so ist, dann muß man sich fragen, ob die Abwehr von Mißbrauch nicht

- mehr Porzellan zerschlägt als der Mißbrauch selber. Konkret: Vereinbaren Sie gemeinsam mit allen MitarbeiterInnen die Verfahrensweisen, wie in Zukunft mit Umtausch oder Beschwerden umgegangen wird.
3. Entscheidend für den Gesprächsverlauf ist bei Beschwerden wie bei Reklamation oder Umtausch Ihr Einstieg ins Gespräch. Vermeiden Sie alles, was dem Kunden Widerstand signalisiert: Hochgezogene Augenbrauen, unwirsches Verhalten, Weiterverweisen an andere Personen. Positiv betrachtet: Signalisieren Sie, daß es verständlich ist, wenn jemand einen Kauf rückgängig machen will (oder haben Sie persönlich das noch nie getan?).
 4. Nehmen Sie den reklamierenden Kunden beim Umtausch genauso freundlich und zuvorkommend an wie beim Verkauf.
 5. Legen Sie intern die Zuständigkeit fest, wer den Fall entscheidet. Bei Büchern im niedrigpreisigen Bereich bietet es sich an, daß jeder Mitarbeiter sofort entscheiden kann, ohne Rückfrage. Bleibt also nur zu entscheiden, von welchem Preis an die Zuständigkeit wechselt (wenn überhaupt).
 6. Definieren Sie die Spielregeln für die Rückgabe von Geld. Zum Beispiel so: Umtausch in Ware immer, Umtausch in Geld nur bei Vorlage des Kassenbons.
 7. Halten Sie sich immer wieder einmal vor Augen, daß Kulanz eine Investition in die Kundenbeziehung ist. Sie kostet Geld, aber sie bringt mehr als Geld: Nämlich ein sehr viel entspannteres Klima im Laden.