

Ob Metallteile in der Pizza, Vulkanasche im Luftraum oder sich unterm Gaspedal verklemmende Fußmatten: Wenn Unternehmen Produkte zurückrufen oder wegen Katastrophen aller Art ad hoc Massen von Kunden informieren müssen, dann schlägt die Stunde von Kommunikationsprofis. Der Bedarf wächst, erste Call Center besetzen die Nische.

Geschäftsfeld mit Potenzial

Wie Call Center Unternehmen aus der Patsche helfen

Am 15. Januar brummte das Amtsgericht Heilbronn der Handelskette Lidl eine Geldstrafe von 1,5 Millionen Euro auf. Der Discounter hatte im Januar 2010 einen mit Keimen belasteten Käse zurückgerufen. Zu spät, befand das Gericht. Zwar hatte Lidl nach ersten Hinweisen auf Unstimmigkeiten das Produkt umgehend aus den Regalen genommen, aber erst nach einer behördlichen Warnung aus Österreich die öffentliche Rückrufaktion gestartet.

Heute heißt es auf der Website von Lidl, man habe das Qualitätsmanagement dergestalt überarbeitet, dass „sich ein Fall wie dieser nicht wiederholen wird“. Das ist selbstbewusst formuliert, denn vor Rückrufen ist kein Händler gefeit: Die Produktpalette ist riesengroß, die Liste der Lieferanten und deren Vorlieferanten ellenlang, die Distribution meist grenzüberschreitend. Und, bei aller Kontrolle: Es lässt sich nun mal nicht jedes Risiko hundertprozentig ausschließen.

SIEBEN HOTLINES FÜR EINE PIZZA

Für die Unternehmen ist eine Rückrufaktion eine heikle Angelegenheit, die – wenn sie schlecht gemacht ist – nicht nur Geld, sondern auch Kundenvertrauen, Image und Umsatz kostet. Man denke an Toyota. Der Autobauer hat mittlerweile so oft Fahrzeuge zurückgerufen, dass seine Reputation schwer gelitten hat und der Absatz einbrach.

Der Lebensmittelhersteller Wagner trug hingegen wohl keinen Image-Schaden davon: Das Nestlé-Tochterunternehmen hatte Mitte Dezember neun Millionen Tiefkühlpizzen zurückgerufen, weil gerade mal zwei Konsumenten kleine Metallteile in ihrer Pizza entdeckt hatten. Es habe sich um ein kleines Bauteil aus einer Mehtransportmaschine gehandelt, informierte Wagner.

Da wir bekanntlich in einer globalisierten Welt leben, folgte ein aufwändiger grenzüberschreitender Pizza-Rückruf: Nestlé vertreibt die Wagner-Pizzen unter der Marke Buitoni unter anderem in Spanien, Frankreich und Kanada. Insgesamt richtete das Unternehmen sieben Hotlines ein. Gerne hätten wir gewusst, ob die Krisen-Hotlines von einem internen Call Center-Team oder externen Kommunikationsprofis betreut wurden – die Nestlé Wagner GmbH beschied uns jedoch, man sehe „aufgrund der terminlich angespannten Situation ... derzeit leider keine Chance, Ihre Fragen zu beantworten“. Schade.

STUDIOSUS INVESTIERT IN KRISENKOMMUNIKATION

Was für Rückrufaktionen gilt, gilt erst recht, wenn irgendwo auf der Welt ein Terroranschlag geschieht, ein Flugzeug abstürzt, ein Bus verunglückt, ein Hotel brennt oder eine Epidemie ausbricht. In solchen Fällen müssen Reiseanbieter sofort parat stehen, und zwar nicht nur für Reisebüros und Reisende, sondern auch für die Angehörigen dieser Reisenden.



» Die Unternehmensgruppe Studiosus in München, die unter den Marken Studiosus und Marco Polo Reisen vertreibt, verfügt für solche Fälle über einen ausgeklügelten Plan. Gut 100 000 Gäste reisen pro Jahr mit Europas größtem Studienreisenveranstalter in insgesamt rund 110 Länder.

Ergibt sich eine wie auch immer geartete Notsituation, tritt unverzüglich ein fest definierter Krisenstab zusammen. Ein Mitglied dieses Stabes ist Rosemarie Hänel, Leiterin des 40 Mitarbeiter starken Service Centers von Studiosus. „Wir haben ein sehr gut strukturiertes Krisenmanagement und genaue Verfahrensanweisungen. Jeder im Haus weiß, was er im Falle einer Krise zu tun hat“, berichtet die Service-Chefin.

Im Tagesgeschäft fungiert das Service Center vor allem als Vertriebspartner für Reisebüros, darüber hinaus beraten die Mitarbeiter Endkunden rund um deren Reisepläne. Im Falle eines Unglücks kann Rosemarie Hänel die Zahl der Service-Kräfte binnen kürzester Zeit vervierfachen. Bei den Springern handelt es sich ausschließlich um unternehmenseigene Mitarbeiter, die sonst zum Beispiel als Einkäufer von Hotelleistungen arbeiten. Alle – Service-Mitarbeiter wie Springer – sind für die Krisenkommunikation geschult.

Müssen die Mitarbeiter nachts oder feiertags schnell zur Verfügung stehen, ist die Technologie so ausgelegt, dass sie sich von zuhause aus oder über ihr Handy in die ACD-Anlage einwählen können. In regelmäßigen Übungen prüft Studiosus, ob Technik und Abläufe funktionieren. „Wir geben viel Geld dafür aus“, resümiert Rosemarie Hänel.

Dass sich Investition in Service lohnt, beweist Studiosus schon im Tagesgeschäft: Die Leser des Touristikfachmagazins „Travel One“ wählten das Service Center von Studiosus im November 2012 im sechsten Jahr in Folge zur Nummer eins im Telefonservice von Reiseveranstaltern.

Für seinen Service während des Ausbruchs des isländischen Vulkans Eyjafjaljökull im Jahr 2010 erhielt das Unternehmen sogar jede Menge Dankesbriefe – Studiosus hatte sich nicht nur via Hotline vorbildlich um seine Kunden gekümmert, sondern Reisende auch mit Bussen aus allen möglichen Winkeln Europas wieder nach Hause geholt.

CALL CENTER-KOMPETENZEN SIND GEFRAGT

Nun ist die Reisebranche generell besser auf Krisensituationen vorbereitet als andere und Studiosus ist zudem ein Vorzeigebispiel. Das Gros der Unternehmen in Deutschland – insbesonde-

WIE ICH EINEN SHITSTORM STARTE

10 TIPPS AUS DER PRAXIS

TIPP 1
JE GRÖßER DIE FALL-HÖHE, DESTO LAUTER DER AUFPRALL

Shitstorms leben von einem möglichst grossen «Empörungskoeffizienten». Der NIMROD-Effekt lässt sich steigern, je deutlicher die Differenz zwischen Realität und Erwartung ausfällt. Optimal ist etwa, wenn ein Marketingversprechen groß versetzt wird. Dazu hilft die räumliche und zeitliche Nähe zum Ereignis.

TIPP 2
OHNE VIDEOCLIPS GEHT NICHTS

«Klatsche gegen einen Mann wird»-Nur, wenn die Clips produziert, muss insbesondere auch nur konsumiert, sondern auch geteilt werden. Bevor es über ein Videoportal ins Internet gelangt, sollte es durch die Anpreisung mit nur mit Worten verteidigt können.

TIPP 3
LÄRM SENKT DIE HEMMSCHWELLE

Im Vorfeld immer mehrere Szenarien im Vorfeld zurecht, um gemeinsam hochzuliegen. Herrscht von Anfang an viel Lärm vor allem Kunden, sinkt beim ersten Publikums die Hemmschwelle, selber mitzumachen.

TIPP 4
E-MAIL-BOMBEN PLATZEN LASSEN

Trotz Hype um Social Media bleibt E-Mail das zentrale Mobilisierungsmittel. Newsletter anfordern es, zehntausende Menschen zu informieren und zwar so, dass die Empfänger die News auch tatsächlich sehen.

TIPP 5
AM WOCHENENDE LOSSCHLAGEN

Am Wochenende betreiben Unternehmen meist nur ein rudimentäres Monitoring, weil auch Social-Media-Manager im Urlaub sind. Wenn Alarm ausgelöst wird, funktionieren die internen Abläufe deutlich langsamer.

TIPP 6
TWITTER ALS SIGNALRAKETE EINSETZEN

Ein Shitstorm lässt sich am effizientesten mit Tweets lenken. Im Gegensatz zu Facebook ist Twitter offen und öffentlich. Zudem verhalten sich hier die News-Jücker und Späcker im Hochkonzentration nach dem die in Windeseile verbreitet werden.

TIPP 7
DAVID GEGEN GOLIATH LOSSCHICKEN

Das rasche Einbinden von Einzelpersonen in die Kampagne hilft, ein sympathisches Image zu schaffen und wirkt multiplizierend. Der Gegenpart sieht sich für seine Ausweichmanöver mit einem unübersichtlichen Terrain konfrontiert, da er in der Krisenkommunikation immer auch die Community berücksichtigen muss.

TIPP 8
PING-PONG-SPIEL MIT DEN MEDIEN

Vorantisch gibt. Ohne Medien, kein Shitstorm. Die Medien bringen die kritische Masse, die es braucht, um einen breiten Empörungswelle auszulösen. Bereits vor dem Start sollten gezielt Medienschaffende an Bord geholt werden.

TIPP 9
PENALTY VERSENKEN

Je größer der Druck ist, den Gegenpart mehr Partei ergreifen, desto weniger wird ergegriffen. Öffentlich, insbesondere Anwälte oder abgelaufene Kommentarfunktionen, sind ein Risiko, die beim Shitstorm Meines, verloren und sensible Beweismittel.

TIPP 10
HARTNÄCKIG BLEIBEN

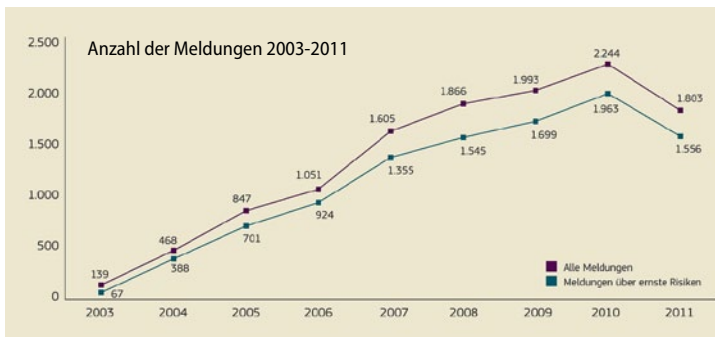
Shitstorms bleiben dennoch immer auch Glückssache. Insbesondere Massemedien sind unübersichtbar. Ein lauten Aktionen ins Leere, weil Angegriffene aus Annoyance, Schock oder Taktik überhaupt nicht darauf reagieren.

Quelle: Daniel Graf, www.feinheit.ch

re mittelständische Firmen – ist eher schlecht oder gar nicht auf Krisen, Rückrufaktionen & Co. vorbereitet. Dabei steht fest: Eine kompetente Kundenkommunikation entscheidet – neben Logistik und generalstabsmäßiger Vorbereitung – über den Erfolg einer Rückrufaktion. Ist im Krisenfall die Hotline nicht erreichbar, sind die Service-Mitarbeiter überfordert oder gehen sie nicht ehrlich mit den Kunden um, dann kommt so eine Aktion die Unternehmen sehr teuer zu stehen.

Für Call Center-Betreiber heißt das: Hier eröffnet sich ein Geschäftsfeld, auf dem sie den Mehrwert professioneller Call Center-Kompetenz bestens unter Beweis stellen können. Erste Dienstleister beginnen damit, das Feld zu besetzen. Zum Beispiel Sitel.

GEFÄHRLICHE PRODUKTE



Seit der Etablierung des Rapid Exchange of Information System (RAPEX) der Europäischen Kommission im Jahr 2003 bis zum Jahr 2010 stieg die Zahl der Meldungen zu gefährlichen Produkten kontinuierlich an. Im Jahr 2011 sank sie erstmals. Die Europäische Kommission übermittelte 2011 durch das RAPEX-System 1 803 Meldungen über Konsumgüter, die ein Gesundheits- und Sicherheitsrisiko darstellen; (Lebensmittel sind ausgenommen). Der drastische Anstieg in den Jahren 2004 und 2007 wurde teilweise durch die damals stattfindenden EU-Erweiterungen bedingt.

Der weltweit tätige BPO-Dienstleister wirbt mit einem neuen Service namens „FERST: Frontline Emergency Response Support Team“. Dieses Team sei in der Lage, binnen weniger Stunden bis zu 500 Mitarbeiter aufzustellen, die effektiv und sofort sämtliche telefonischen oder elektronischen Kundenanfragen beantworten könnten, so das Unternehmen.

Die Resonanz der Auftraggeber auf dieses Angebot? „Die Resonanz ist sehr gut. Grundsätzlich ist FERST für unsere Auftraggeber ein Added Value, denn Krisenszenarien können immer auftauchen. Sitel hat mit der Entwicklung von FERST diesem Bedarf Rechnung getragen und dies bereits mehrfach erfolgreich unter Beweis gestellt“, antwortet Christian Steinebach, Managing Director Deutschland und Osteuropa von Sitel. Unlängst habe in den USA ein großer Arzneimittelhersteller Medikamente vom Markt zurückrufen müssen – innerhalb von drei Tagen habe man ein Team von rund 150 FERST-Mitarbeitern aufgestellt, das entsprechend den Anforderungen informiert und geschult war.

WEBTIPP

Es gibt deutlich mehr Rückrufe, als man gemeinhin denkt. Das „Rückruf-Portal für Deutschland“ listet tagesaktuell Verbraucherinformationen zu Rückrufaktionen, Produktwarnungen und Sicherheitshinweisen auf. Zu finden ist das Portal unter: www.produktrueckrufe.de

„In Deutschland werden Reaktionszeiten in einem Service-Level-Agreement festgelegt und sind daher individuell mit den Kunden vereinbart. Es gibt allerdings bei Sitel festgelegte Business-Prozesse, die für solche Fälle genaue Eskalationsszenarien beschreiben und so das Handeln stark beschleunigen“, berichtet Steinebach. Schon zu Vertragsbeginn werde in der Regel ein Krisenmanagement-Szenario festgelegt.

Spezielle Mitarbeiterschulungen seien nicht erforderlich: „Die meisten Krisensituationen erfordern keine komplexen Anforderungsprofile an die Mitarbeiter. Es geht um erste Kundeninformationen, die zeitlich schnell zur Verfügung gestellt werden müssen, und nicht um technische Probleme, die eine tiefgehende Produktkompetenz erfordern. Daher ist die Schulung der Mitarbeiter für ein Krisenteam in der Regel nicht so komplex, wie beispielsweise langwierige Produktschulungen. Klassische Rückrufaktionen oder Krisenszenarien allgemein erfordern keine speziellen Kompetenzen, Kenntnisse oder Vorerfahrungen, die über die gängigen Anforderungen eines Mitarbeiters im Customer Service hinausgehen. Dennoch ist es natürlich wichtig, dass die Mitarbeiter besonders flexibel und belastbar sind, da Krisensituationen immer eine Ausnahmesituation sind, die Stress und vermehrtes Arbeitsaufkommen mit sich bringt“, resümiert Steinebach.

Allerdings kommt es dabei wohl immer auch auf die Aufgabe an: Agents, die bei Naturkatastrophen oder dem Rückruf sehr gefährlicher Produkte an den Hotlines arbeiten, sind häufig nicht

Informieren Sie sich auf der
CCW 2013: Halle 4, Stand H18/J17

” **CALL CENTER
VERBAND**
DEUTSCHLAND

Starke Stimme. Starker Verband.

Starkes Format zeichnen wir mit dem CCV Quality Award aus. Die höchste deutsche Qualitätsauszeichnung für Callcenter wird im Herbst 2013 in vier Kategorien vergeben. Bewerben Sie sich jetzt: callcenter-verband.de/angebote/ccv-quality-award

Starke Zahlen und Fakten liefert die CCV Callcenter Branchen-Studie 2012, deren Ergebnisse wir auf der CCW vorstellen.

Aktuelle Themen auf der CCW 2013: neueste Branchenzahlen, spannende Veranstaltungen 2013, laufende Regulierungsverfahren und wirkungsvolle Positionierung sowie Vertretung von gemeinsamen Interessen

Starke Qualität fördern wir aktiv. Unser Praxishandbuch „Qualität im Callcenter“ erscheint zur CCW 2013. Ihr kostenfreies Exemplar liegt für Sie am CCV Stand bereit.

Starkes Netzwerken heißt es besonders am 26. Februar ab 17 Uhr bei der traditionellen CCV Standparty. Holen Sie sich bei dieser Gelegenheit gleich Ihren CCV Pin ab, unser Dankeschön an Mitglieder.



In Zukunft gemeinsam! Wir machen Sie stark!
Jetzt Mitglied werden: www.callcenter-verband.de

nur in Kommunikation und Beschwerdemanagement trainiert, sondern beherrschen auch die Krisenkommunikation. Die kann eine sensible Sache sein, wenn die Menschen am anderen Ende der Leitung verängstigt, verzweifelt, wütend oder alles zusammen sind.

Anrufer ernst nehmen, zuhören, informieren und ehrlich sein sind für die Notfall-Agents das oberste Gebot. Total verboten, weil kontraproduktiv, ist es zu beschwichtigen, rumzudrücken, Fakten herunterzuspielen, falsche Erwartungen zu wecken.

DURCHWURSTELN GEHT SCHIEF!

Das A und O ist der schnelle Zugriff auf kommunikativ geschulte Mitarbeiter – und das ist ein Pfund, mit dem große Call Center-Dienstleister wuchern können. Aber auch virtuelle Call Center haben sich dem Abarbeiten von Anrufspitzen verschrieben. „Das ist unsere Spezialdisziplin“, sagt zum Beispiel Jan Hendrik Ansink, Geschäftsführer von expertcloud.de in Berlin. Der Dienstleister kann laut Eigenangaben ad hoc auf 400 freie Mitarbeiter zugreifen, die branchen- oder themenspezifisch geschult seien. Sie kümmern sich zum Beispiel darum, dass Anrufer bei Carglass in den saisonalen Hochzeiten im Winter nicht in der Leitung hängenbleiben. Diese „Heim-Agents“ sind speziell für die Anrufer-Zielgruppe trainiert – zwar ist ein Riss in der Scheibe nicht lebensbedrohlich, aber es ist auch nicht gerade angenehm, mit defekter Frontscheibe am Autobahnrand zu stehen.

„Sie brauchen Erfahrung und ein effizientes Reservesystem, denn Sie müssen im Notfall sehr schnell gut ausgebildete Mitar-

„Im Notfall müssen sehr schnell gut

ausgebildete Mitarbeiter auch abseits des

Tagesgeschäfts aktiviert werden.“

beiter auch abseits des Tagesgeschäfts aktivieren können“, sagt Andreas Buchelt, Geschäftsführer der Adecco Business Solutions (ABS) in Berlin.

ABS ist ebenfalls auf unvorhergesehene Anrufspitzen vorbereitet. Der Dienstleister betreut unter anderem Rückrufaktionen von Unternehmen oder auch schnell mal hoch frequentierte Hotlines, wie die der Berliner Flughäfen (soweit in Betrieb). Als der Eyjafjallosjökull (ja, das ist dieser unaussprechliche Vulkan auf Island) Asche spuckte, sorgte ABS laut eigenen Angaben dafür, dass die Berliner Flughäfen als einziger Airport in Deutschland durchweg erreichbar waren. Damals wurde in der Spitze eine Volumensteigerung von 1 700 Prozent des Tages-Forecasts gemessen.

Unternehmen sollten Notfallpläne für eine unvorhergesehene Krisenkommunikation in petto haben, empfiehlt Buchelt. Und, wie Professor Klindt (siehe Interview ab Seite 24), rät auch Buchelt, Spezialisten hinzuzuziehen. „Manche Unternehmen versuchen, sich selbst durchzuwursteln, das geht schief.“

Bei Rückrufaktionen müssen sich die Mitarbeiter sehr akribisch an straffe Systeme halten. „Bin ich betroffen?“, laute bei Rückrufaktionen die meist gestellte Frage der Anrufer, berichtet Buchelt. „Diese Frage müssen wir beantworten können.“ Ruft beispielsweise ein Elektronikonzern ein Gerät zurück, müssen die Agents genau wissen, welche Spezifikationen dieses Gerät

PRAXISBEISPIELE

KiK: „Intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt“

„Aufgrund unseres sehr engen Filialnetzes – 2 600 Filialen allein in Deutschland – und natürlich auch im Sinne des vorbeugenden Verbraucherschutzes haben wir uns mit der Thematik einer Rückrufaktion intensiv auseinandergesetzt, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Die involvierten Bereiche haben gemeinsam eine Arbeitsgrundlage entwickelt, die die verschiedenen Schnittstellen benennt und somit einen strukturierten Ablauf gewährleistet. Dieser verbindliche Ablaufplan ist fester Bestandteil und ist allen involvierten Mitarbeitern bekannt.“

Wir setzen bei der Kommunikation von Rückrufaktionen auf einen Mix: Zum einen erhalten unsere Filialen einen Kundenaushang, der gut sichtbar im Eingangsbereich oder Kassensbereich platziert wird. Weiterhin finden unsere Kunden einen Hinweis auf unserer Homepage. Unser hauseigener Kundenservice steht für die Fragen der Konsumenten ebenfalls via E-Mail oder Telefonhotline zur Verfügung – ein Outsourcen dieses Arbeitsschrittes ist bisher nicht erfolgt.

Da wir unseren Kunden anstands- und diskussionslos einen Umtausch der reklamierten Artikel gewähren, laufen Rückrufaktionen in der Regel reibungslos ab.“
Statement von KiK Textilien und Non-Food in Bönen.



Takko: „Kommunikativ vorbereitet“

„Für den Fall von eventuellen Rückrufaktionen ist Takko Fashion kommunikativ vorbereitet. So stehen Konzepte und Ablaufpläne bereit, die im Falle eines Rückrufs in Kraft treten. Festgehalten sind Kernbotschaften, Richtlinien zur Vorgehensweise, Abstimmungsschleifen und weitere Parameter. Die Kommunikation mit Endkunden gestalten wir sowohl pro- als auch reaktiv. Selbstverständlich werden alle Kunden über die uns zur Verfügung stehenden Kanäle informiert. Entsprechende Verhaltensregeln und Kommunikationsvorschläge für Kundenanfragen oder Rückfragen stehen für sämtliche Mitarbeiter – ob intern oder extern – bereit. Die Reaktion von Endkunden auf Rückrufaktionen lässt sich nicht pauschalisieren, da diese sehr unterschiedlich ausfallen. Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass unsere Kunden umfassend informiert werden und dies auch wertschätzen.“

Statement der Takko Holding in Telgte.



besitzt. „Rückrufaktionen führen wir über sehr straffe Systeme, in denen die Agents zuvor genau definierte Fragen stellen und die Antworten sauber protokollieren. Damit entsteht Rechtssicherheit“, sagt ABS-Chef Buchelt.

Es ist kaum vorstellbar, dass ein Unternehmen solch eine Aktion unvorbereitet mit einem bestehenden und für diese Fälle nicht geschulten Team bewältigen kann. Professionelle Call Center hingegen bringen beste Voraussetzungen mit, um die Krise kommunikativ für ein Unternehmen zu stemmen: Sie können schnell zahlreiche kommunikativ gut ausgebildete Leute organisieren, sie verfügen über die nötige Technik, sie sorgen für eine hohe Erreichbarkeit – und all das führt dazu, dass Unternehmen im besten Fall mit einem gestärkten Image aus einer Krisensituation hervorgehen. Denn gute Dialoge gewinnen Vertrauen nicht nur zurück, sondern stärken es.

Vera Hermes



WIR SCHENKEN IHNEN EIN BUSYLIGHT... BEIM KAUF EINES JABRA LINK™ 850*

Der JABRA LINK™ 850 Audioprozessor steigert die Produktivität Ihrer Contact Center, und das praktische Jabra BUSYLIGHT zeigt Ihren Kollegen an, dass Sie sich in einem Gespräch befinden.

**BESUCHEN SIE UNS WÄHREND
DER CCW AM JABRA MESSESTAND**

HALLE 4, STAND G11.

WWW.JABRA-PROMOTION.DE



Jabra LINK™ 850 und Jabra BUSYLIGHT

*Die Aktion gilt vom 18.02. – 28.03.2013. Begrenzte Menge – solange der Vorrat reicht – verfügbar.
Pro Kunde sind nicht mehr als 5 Stück möglich.

**BESUCHEN SIE UNS. WIR HALTEN EINE
KLEINE ÜBERRASCHUNG FÜR SIE BEREIT.**

 **CCW 2013**

Jabra®
YOU'RE ON

INTERVIEW

Operation am offenen Hirn

Ein Produktrückruf ist nötig? Ein Unternehmen wird erpresst? Der Vorstand entführt? Für diese Fälle brauchen Unternehmen einen Notfallplan, ist Professor Dr. Thomas Klindt (46) überzeugt. Der Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Noerr LLP in München hat sich vor gut 15 Jahren auf solche Fälle spezialisiert und ist mit diesem Thema ein echter Exot in der Anwaltsszene. Nach gut eineinhalb Jahrzehnten weiß er nicht nur um die juristischen Finessen von Rückrufaktionen & Co. bestens Bescheid, sondern kennt auch die medialen Kollateralschäden, die eine unprofessionelle Unternehmenskommunikation mit sich bringt.

CCP: Professor Klindt, welches sind die häufigsten Fehler in der externen Kommunikation, die Unternehmen bei Rückrufaktionen unterlaufen?

Klindt: Oft hapert es an der Krisenkommunikation, denn die Unternehmen müssen nun plötzlich schlecht über ihr Produkt reden – und das besonders gut. Das haben die Mitarbeiter in Unternehmen nicht gelernt. Also verfolgen sie oft erst einmal die Salami-taktik, kommunizieren nur, was sie müssen, und schalten nicht vom operativen in den Krisen-Modus um. Sie denken, sie könnten eine Rückrufaktion nebenbei stemmen, wollen Geld sparen und holen zu spät Fachleute ins Boot. Das wird am Ende viel teurer. Bei einer Rückrufaktion müssen für eine begrenzte Zeit die Prioritäten anders gesetzt werden.

CCP: Wie lange hält so ein Kommunikationsansturm bei Produktrückrufen an?

Klindt: Wenn ein Unternehmen heute um 14 Uhr einen Produktrückruf absetzt, dann steigt der Traffic in der Hotline schubweise an. Dafür muss das betroffene Unternehmen Hochlastkapazitäten vorhalten. Die starke Nachfrage hält in der Regel für gut sieben Tage an. Manchmal dauert sie auch 14 Tage, aber spätestens dann lässt die Aufmerksamkeit nach. Es sei denn, ein Journalist findet noch eine Story hinter der Story und dreht das Thema weiter.

CCP: Nehmen die Kunden einen solchen eigentlich Produktrückruf übel?

Klindt: Das ist die schwierigste Frage überhaupt. Wenn das passiert, dann haben die Unternehmen ihre Rückrufaktion falsch vorbereitet. Eigentlich muss ein Rückruf das Image eines Unternehmens unterstützen. Meines Erachtens nimmt es der Kunde nicht übel, wenn ein Produkt fehlerhaft ist. Problematisch wird ein Produktrückruf erst dann, wenn ein Unternehmen falsch mit dem Problem umgeht, also nicht ehrlich ist oder versucht, etwas unter den Teppich zu kehren – das führt zum Vertrauensverlust und wird sehr schnell über Facebook gepostet.

Wenn eine Rückrufaktion vernünftig geplant, die Hotline gut erreichbar und das Unternehmen großzügig ist und den betroffe-



Professor Dr. Thomas Klindt,
Rechtsanwalt und Partner der
Kanzlei Noerr LLP in München.

„Es ist klüger,
gleich Fachleute
hinzuzuziehen.“

nen Kunden vielleicht noch ein Incentive gibt, dann habe ich noch nie erlebt, dass die Kunden das dem Unternehmen verübelt hätten.

CCP: Wie sieht denn eine vernünftige Planung aus?

Klindt: Das Unternehmen muss einen Tag x definieren, an dem es seine Rückrufaktion veröffentlicht. An diesem Tag x müssen die Pressemitteilung fertig und Interviews vorbereitet sein, die Mitarbeiter müssen informiert und die Logistik organisiert sein. Das bedarf zehn bis 30 Tage Vorbereitung.

CCP: Das ist aber lang.

Klindt: Vertun Sie sich nicht, was im Hintergrund an Arbeit entsteht. Wenn Sie diese zehn Tage eindampfen, dann vergessen Sie etwas! Unternehmen sollten niemals einen gut vorbereiteten seriösen Rückruf gegen eine improvisierte Ad-hoc-Aktion eintauschen.

CCP: Kann beispielsweise ein Lebensmittelkonzern zehn Tage warten, wenn er weiß, dass sich in einer Nudelpackung Glassplitter befinden?

Klindt: Die Alarmglocken sind nicht gleich schrill. Die Vorbereitungszeit hängt von der Intensität des Risikos ab, das bekämpft wird: Droht bei der einfachen Benutzung des Elektrogerätes ein tödlicher Stromschlag? Oder müssen mehrere Faktoren zusammenkommen, damit etwas Schlimmes passiert?

Außerdem ist es ein Unterschied, ob ein Unternehmen seine Kunden kennt. Im B-to-B-Bereich kann es seine Kunden einzeln ansprechen. Auch Online-Händler sind in einer komfortablen Lage, denn sie verfügen über die E-Mail-Adressen ihrer Kunden und können sehr zielgenau und still informieren. Wenn es aber zum Beispiel um Spielzeug geht, das über sämtliche Ladentheken Deutschlands verkauft wird, dann handelt es sich um eine große und diffuse Zielgruppe, die nur schwer zu erreichen ist

CCP: Für wie sinnvoll halten Sie das Einschalten eines externen Profi-Dienstleisters, um Kunden zu informieren? Sollten das nicht besser interne Kräfte übernehmen, um eine höhere Glaubwürdigkeit beim Konsumenten zu erzielen?

Klindt: Ich halte es für extrem sinnvoll, Experten heranzuziehen. Viele Unternehmen wursteln erst mal vor sich hin und versuchen, die Situation mit ihrem Hausjuristen und eigenen PR-Leuten zu meistern. Es ist klüger, gleich Fachleute hinzuzuziehen. Eine Rückrufaktion ist eine Operation am offenen Hirn und die lässt man ja auch nicht vom Hausarzt machen.

Wie glaubwürdig ein Call Center kommunizieren kann, hängt davon ab, ob es extrem schnell gute Leute briefen und kampagnenfähig machen kann.

CCP: Was meinen Sie: Werden Rückrufaktionen und somit der Bedarf an professioneller Krisenkommunikation zunehmen?

Klindt: Rückrufe werden zunehmen. Davon lebt auch meine eigene Geschäftsprognose. Unternehmen lagern heute immer mehr aus, also haben wir eine immer größere Zahl an Vorlieferanten. Zugleich werden die Produkte immer komplexer – heute ist ja schon jede Zahnbürste elektrisch – und somit gibt es immer mehr Schwachstellen. ←

BUCHTIPP

Tina Glasl, Professor Dr. Thomas Klindt:

„Krisenfall Produktrückrufe. Erfolgreiches Management – Recht – Kommunikation.“

126 Seiten, 18,90 Euro, Richard Boorberg Verlag, 2012, ISBN: 978-3415046368



www.baur-fs.de
 info@baur-fs.de
 Tel.: 0 95 72 / 60 990-0



Ihr Dreifach-Spezialist für Kundendialog, Warenhandling und Zahlungsmanagement

KUNDENDIALOG

- NEUKUNDENGEWINNUNG
- KUNDENBETREUUNG / BERATUNG
- AKTIVE MAHNUNG
- BESCHWERDEMANAGEMENT / TICKETING
- KUNDENBINDUNG / TELESALES
- KUNDENRÜCKGEWINNUNG

WAREN-HANDLING

- WARENANNAHME / QUALITÄTSKONTROLLE
- LAGERWIRTSCHAFT
- WARENVEREDELUNG / KONFEKTIONIERUNG
- WARENVERSAND / DISTRIBUTION
- RETOUREN-ABWICKLUNG

ZAHLUNGS-MANAGEMENT

- BONITÄTSPRÜFUNG
- BEWERTUNGSVERFAHREN / SCORING
- ZAHLUNGSVERKEHR
- BUCHHALTUNG
- MAHNWESEN UND INKASSO

**Besuchen Sie uns:
 CCW CallCenterWorld
 26.-28.2.2013
 (Halle 4 / Stand B3)**