

WAS IST EIGENTLICH...

## Beschwerdemanagement - wie Ärger der Kunden zur Chance wird

Ein Problem wie auf der "Titanic": das Management glaubt, den richtigen Kurs eingeschlagen zu haben - kreuzt aber ein Eisberg den Weg, ist nur seine Spitze zu sehen: Haben sich 100 Kunden über ein Produkt beschwert, gab es in Wirklichkeit 2.500 Anlässe, Kritik zu üben.

Es wird nämlich geschätzt, dass nur vier Prozent aller enttäuschten Kunden ihrem Ärger Luft machen. Die übrigen 2.400 äußern sich nicht direkt, erzählen aber in der Regel zehn Bekannten, wie schlecht das Produkt gewesen ist. Unterm Strich bedeutet das: 24.000 Menschen bekommen mit, dass in dem Unternehmen etwas nicht stimmt - doch die Verantwortlichen erfahren nichts über diese negative Mundpropaganda. Die "Titanic" bleibt auf ihrem Kurs ...

Das ist der erste Grund, über ein professionelles Beschwerdemanagement nachzudenken. Der zweite Grund: Beschwerden stellen für jedes Unternehmen eine große Chance dar, Kunden erneut für sich zu begeistern, da deren Aufmerksamkeit in einem solchen Moment besonders hoch ist. Gelingt eine positive Überraschung, und wird das Problem schnell, unkompliziert und kulant gelöst, wird der Kunde viel zufriedener sein als vor der Beschwerde. Durch ein geschicktes Beschwerdemanagement wächst die Kundenbindung - und das Schlagwort der "Kundenorientierung" bekommt einen neuen Klang. Prof. Dr. Christian Homburg, Marketing-Experte an der Universität Mannheim: "Nicht zuletzt wegen der erhöhten ‚Brisanz‘ einer Beschwerdesituation stellt ein professionelles Beschwerdemanagement den ‚Königsweg zur Kundenorientierung‘ dar und sollte zum integralen Bestandteil bei der Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie werden."

Was verbirgt sich also hinter dem Begriff Beschwerdemanagement? Alle Maßnahmen eines Unternehmens, um die Kritik unzufriedener Kunden zu verstehen und ihre Zufriedenheit wieder herzustellen. Die gefährdete Beziehung zum Kunden ist zu stabilisieren, wobei Beschwerden im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen.

## Wie sieht die Praxis aus?

Hindernisse für Beschwerden abbauen: Die Kommunikation mit dem Kunden ist zu intensivieren, Beschwerden sollen das Unternehmen auf vielen Wegen erreichen - im persönlichen Gespräch, am Telefon, per Brief, Fax, E-Mail oder Internet. Mögliche

Barrieren gilt es zu beseitigen, der Kosten- und Zeitaufwand für den Kunden ist zu senken, wenn er sich beschweren will. Ziel ist es, Unzufriedenheit rechtzeitig zu erkennen. Dazu soll der Kunde angeregt werden, seinem Ärger an der richtigen Stelle Luft zu machen - und nicht stillschweigend zur Konkurrenz zu wechseln.

Kontakt mit dem Kunden: Hier sind Strategien gefragt, wie ein Mitarbeiter zum Beispiel am Telefon mit verärgerten Kunden umgeht. Kommunikationsregeln helfen weiter, Schulungen oder Telefonskripte, die passende Formulierungen bereithalten. Der Mitarbeiter sollte genau im Bilde sein, welche Beschwerden er selbst bearbeiten kann - und welche er an Kollegen weiterleiten sollte (juristische Probleme, Beschwerden an den Vorstand). Das bedeutet: Nicht jeder Mitarbeiter ist für alle Beschwerden zuständig - aber immer dafür verantwortlich, dass schnell auf sie reagiert wird.

Interne Verarbeitung: Aus der Perspektive des Kunden sind Kategorien zu entwickeln, nach denen eine Beschwerde klar einzuordnen ist. So kann sie strukturiert aufgenommen werden. Dabei helfen Qualitätskriterien, die an das Produkt oder die Dienstleistung anzulegen sind. Auf welches Kriterium bezieht sich die Kritik des Kunden? Dann kann der Inhalt der Beschwerde weiter aufgeschlüsselt werden, zum Beispiel nach Kategorien, wie sie Karin Franke nennt, und zwar in ihrem Artikel "Beschwerdemanagement - Ärgernisse Ihrer Kunden systematisch auflösen und vermeiden":

- Angaben zum Gegenstand (Service, Mitarbeiter, Leistung, Produkt)
- Informationen über das Problem (Art, Ort, Zeitpunkt, Fall, Gewährleistung)
- Daten zum Kunden (persönliche Daten, Verärgerungsgrad, Handlungsabsicht, Erstbeschwerde/ Folgebeschwerde)
- technische Daten (Zeitpunkt des Eingangs, Eingangsweg, entgegennehmender Mitarbeiter, adressierte Abteilung)
- Stand der Bearbeitung (Zuständigkeit, Weiterleitung)

Außerdem ist es sinnvoll, die angestrebte Lösung festzuhalten. Dabei zahlt es sich oft aus, den Kunden nach seinen Ideen zu fragen.

Reaktion auf die Beschwerde: Oft ergibt sich nach der Beschwerde ein Briefwechsel, in dem der richtige Ton gefragt ist. Es sind die geeigneten Argumente zu finden, um einen Lösungsvorschlag überzeugend zu unterbreiten. Der Ärger des Kunden soll sich schließlich in Zufriedenheit verwandeln. Hilfreich sind hier Textvorlagen, in denen alle wichtigen Punkte vorkommen, die bei einer schriftlichen Antwort auf eine Beschwerde notwendig sind. Gliederung und rhetorischer Aufbau sollten stimmen, kundenorientierte Formulierungen im Vordergrund stehen. So ist es nützlich, die Beschwerde des Kunden erneut zusammenzufassen, Fehler konkret zu nennen und eine aufrichtige Entschuldigung zu formulieren. Bausteine für eine solche

Korrespondenz bieten Software-Lösungen, mit denen sich ein Beschwerdemanagement steuern lässt.

Auswertung der Beschwerden: Wird aufgrund einer Beschwerde ein Problem gelöst, sollte eine dauerhafte Lösung das Ziel sein. So ist es wichtig nachzufragen, ob die Ursache für die Reklamation endgültig behoben ist. Die Gründe für die Beschwerde sind genau auszuwerten, damit das Problem nicht erneut auftritt. Auf diese Weise lassen sich Schwachstellen erkennen, betriebliche Prozesse optimieren und Kosten senken.

### Das Fazit?

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement muss ein fester Bestandteil des Customer Relationship Managements (CRM) sein, das die Geschäftsbeziehung für den Kunden langfristig profitabel gestalten will. Dazu ist es notwendig, Beschwerden als Chance zu erkennen – und Eisbergen rechtzeitig auszuweichen. Damit sich die Geschichte der "Titanic" nicht wiederholt ...

*Ein Beitrag von Ingo Leipner*

[www.foerderland.de](http://www.foerderland.de), 04.10.2007