



Professioneller Umgang mit Beschwerden

Seminarmaterialien ▪ Beschwerdemanagement (Auszug: Einige Inhalte sind ausgeblendet)

Übersicht

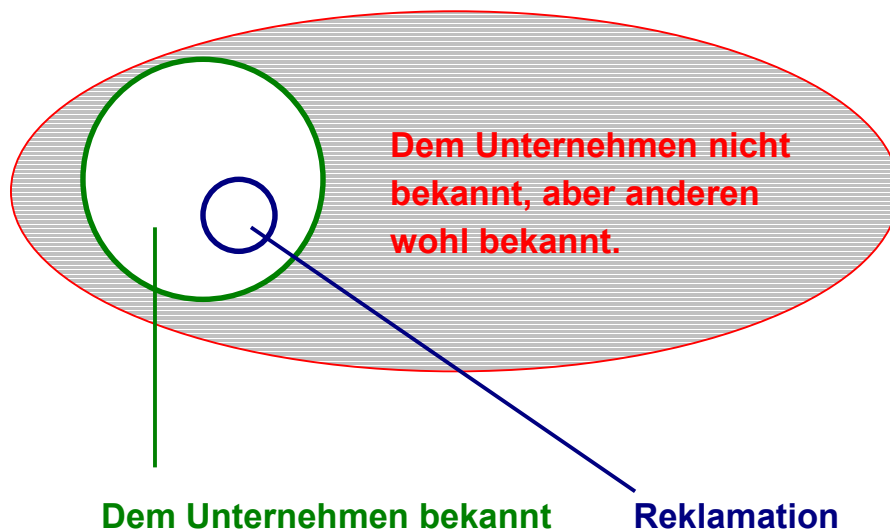
1	Beschwerden und schwierige Situationen: ein Tor zu Kunden	1
1.1	Was sind Beschwerden?.....	1
1.2	Professionalität in schwierigen Situationen.....	2
1.3	Kunden und Beschwerden	2
1.4	Ein Problem: Der kognitive Nebel	3
2	Unterschiedliche Strategien des Beschwerdemanagements	4
3	Stufen des Beschwerdenmanagements.....	6
3.1	Was wollen Kunden?	7
3.2	Kundenpsychologie	7
4	Beschwerden verstehen.....	7
4.1	Beschwerdeaussagen richtig verstehen	7
4.2	Korrekte Einordnung der Situation	8
5	Die Beschwerdeantwort	8
5.1	Planen der Argumentation	8
5.2	Aufbau der Argumentation	9
5.3	Nein-Sagen	10
5.4	Der Sprachstil.....	11
5.5	Deeskalationstechniken	12
5.6	Übung: Ein Beschwerdeantwortbrief.....	14
5.7	Beschwerdebearbeitung und Reaktion auf die Beschwerde	14
5.8	Beschwerdeauswertung.....	15
6	Kreative Beschwerdebehandlung.....	16
7	Beschwerden vorausschauend vermeiden	16
8	Beschwerdeführer zu begeisterten Kunden machen	16

1 Beschwerden: ein Tor zu Kunden

1.1 Was sind Beschwerden?

Zwei Begriffe sind gebräuchlich: Beschwerden und Reklamationen. Mit Reklamationen wird in der Regel eine besondere Art der Beschwerde bezeichnet, die auf einen Produktmangel bezogen ist. Beschwerden können sich jedoch auf wesentlich mehr Dinge als das Produkt beziehen: Auf den Service, auf die Erreichbarkeit, auf einzelne Mitarbeiter etc.

Hinter jeder Beschwerde steckt eine enttäuschte Kundenerwartung. Diese Unzufriedenheit wird der betreffenden Person, dem Unternehmen oder Dritten gegenüber geäußert.



Natürlich ist es unangenehm, wenn ein Kunde sich beschwert. Aber noch unangenehmer wird es, wenn er eine Beschwerde hat und sich nicht beschwert, seine Unzufriedenheit jedoch vielfach an die Familie, Freunde und Bekannte weitergibt. Er wird nicht nur selbst für Sie als Kunde verloren sein, sondern auch andere Kunden von Ihrem Geschäft fernhalten.

Daher ist Beschwerdemanagement ein wichtiges Mittel, um Kunden zu halten und Nachteile für Ihr Geschäft zu vermeiden. Gerade im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement und aktivem Kundenmanagement bieten sich Möglichkeiten, eingehende Beschwerden nicht nur zur Beseitigung von Fehlern zu benutzen, sondern Kunden aktiv an Ihr Unternehmen zu binden und aus enttäuschten begeisterte Kunden zu machen.

1.2 Professionalität in schwierigen Situationen (Inhalt ausgeblendet)

1.3 Kunden und Beschwerden

Jede Beschwerde ist ein Schatz, den es zu bergen gilt.

Wie kann man so etwas behaupten? Es klingt zunächst wie Ironie.

Das liegt daran, dass die meisten von uns Beschwerden als etwa negatives erleben, was es zu vermeiden gilt. Ein Beschwerde ist eine Verletzung, ein Angriff, eine Beleidigung. Insbesondere dann, wenn der Beschwerdeführer sie mit emotionaler Erregtheit vorbringt.

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber ein ganz anderes Bild von Beschwerden und Beschwerdeführern. Denn gerade die aggressiv gefärbte Emotion verrät einiges über die Motive des Beschwerdeführers Beschwerdeführer:

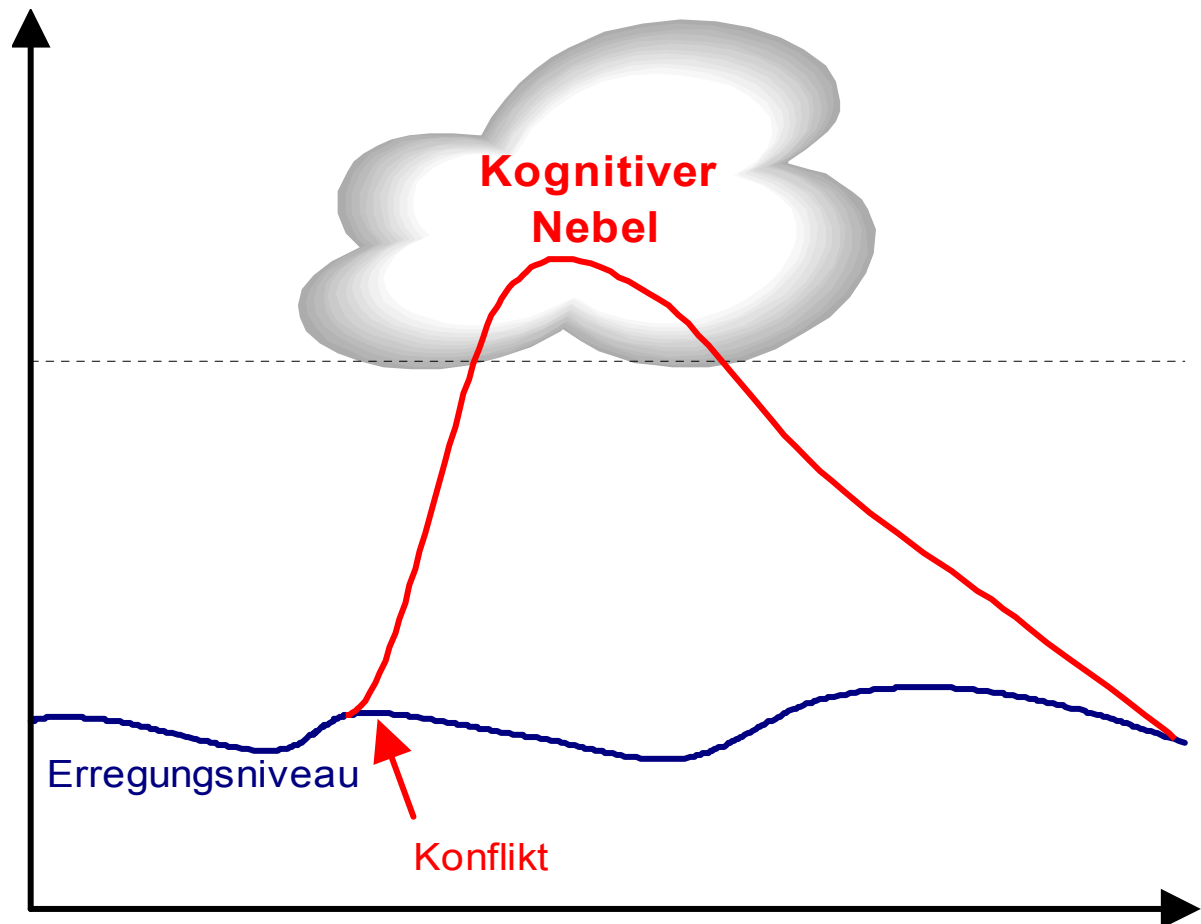
1. Beschwerdeführer haben ein Interesse an Ihnen und/oder Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung!
2. Beschwerdeführer sind in einer emotional offenen Haltung.
3. Beschwerdeführer brauchen Aufmerksamkeit und wollen ernst genommen werden.

Mit dieser Betrachtungsweise fällt es leichter, Beschwerden nicht nur als Angriff zu sehen, sondern den verborgenen Schatz zu bergen:

- Ein sich beschwerender Kunde wird Partner des Unternehmens, denn durch ihn kann man wertvolle Informationen für Verbesserungen erhalten.
- Der Kunde ist kein „Reklamationsfall“, sondern ein Mensch mit Gefühlen.
- Der Kunde hat ein Problem und ist deshalb auf die Hilfe und den Rat des Mitarbeiters angewiesen.
- Eine Beschwerde stellt für den Mitarbeiter eine persönliche Herausforderung dar, die ihm hilft, bisher unerkannte Fähigkeiten zu fördern.
- Gelingt es, den Kunden zufrieden zu stellen und sein Problem zu lösen, kann das ein Erfolgserlebnis sein.

**Streiten Sie nie mit einem Kunden!
Entweder Sie verlieren den Streit oder den Kunden.**

1.4 Ein Problem: Der kognitive Nebel



In Konflikten schnellst unser Erregungsniveau sehr schnell in die Höhe. Sobald eine bestimmte Grenze erreicht wird, schaltet das Gehirn auf ein Notfallprogramm um, das nur 3 Reaktionsmuster kennt: Kampf, Flucht oder Todstellen.

In einem solchen Zustand können wir natürlich nicht mit klarem Verstand reagieren. Wir befinden uns im kognitiven Nebel.

Welche Methoden kennen Sie, um rechtzeitig vor Erreichen des kognitiven Nebels ihr Erregungsniveau zu kontrollieren und ggf. zu senken?

Welche Methoden kennen Sie, um Ihr Erregungsniveau zu steuern?

.....

.....

.....

2 Unterschiedliche Strategien des Beschwerdemanagements

(Eine nicht ganz ernst gemeinte Übersicht)

Beschwerden können gemäß verschiedener Maximen bearbeitet werden. Je nach Unternehmenskultur und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind die Resultate unterschiedlich.

Methode 1: Ducken und verstecken

Beschwerden werden als äußerst unangenehm erlebt und abgewiegelt. Für Kunden ist nur schwer jemand erreichbar, der in der Lage ist, eine Beschwerde aufzunehmen. Im schlimmsten Falle wird dem Kunden die Schuld zugeschoben.

Effekt: sehr wenige Beschwerden, keine Veränderung, Kunden kommen nicht wieder, erzählen Ihre Unzufriedenheit weiter.

Methode 2: Selbstkasteiung

Beschwerden werden als äußerst unangenehm erlebt, aber entgegengenommen und mit vielfältigen Äußerungen des Bedauerns entschuldigt.

Effekt: wenige Beschwerden, keine Veränderung, Kunden kommen eventuell wieder.

Methode 3: Rambo

Beschwerden werden als unangenehm erlebt, aber entgegengenommen. Es findet eine Solidarisierung mit dem Kunden statt und gemeinsam werden andere Schuldige (Mitarbeiter) gesucht, die dann u.U. wütend zur Rechenschaft gezogen werden.

Effekt: wenig Veränderung, unzufriedene Mitarbeiter, Kunde kommt eventuell wieder.

Methode 4: Verbesserung

Beschwerden sind etwas unangenehm, werden aber freundlich entgegengenommen. Jede Beschwerde ist Anlass dafür, nach Ursachen und nicht nach Schuldigen zu suchen. Die Ursachen werden dann beseitigt.

Effekt: deutliche Verbesserungen, Kunde kommt wieder.

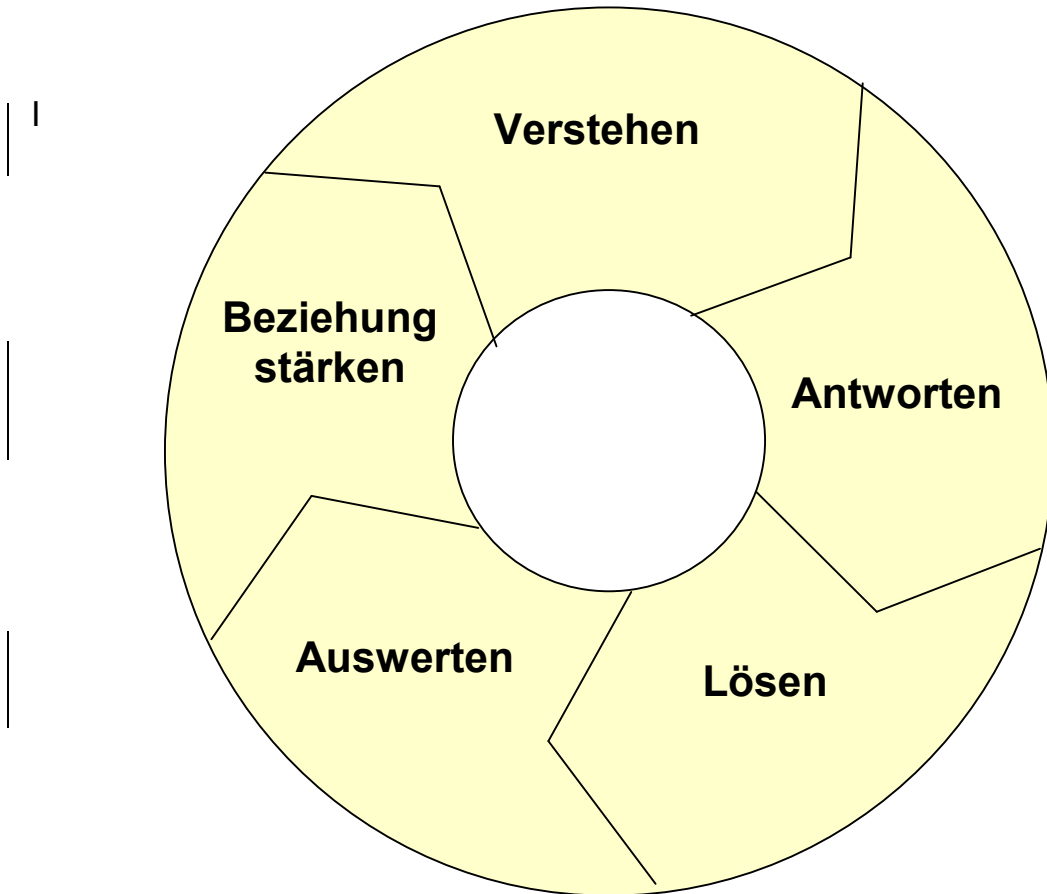
Methode 5: Beschwerdemanagement

Beschwerden werden als Schatz verstanden, der nicht nur zur Beseitigung von Fehlerquellen dient, sondern gleichzeitig Einblicke in Wünsche und Bedürfnisse der Kunden bietet, so dass die eigenen Leistungen noch kundengerechter werden. Entsprechend werden Kunden dazu angeregt, sich zu beschweren. Beschwerden werden von jedem Mitarbeiter gerne aufgenommen und das Unternehmen löst das Problem des Kunden.

Effekt: viele produktive Beschwerden, deutliche Verbesserungen nicht nur in einzelnen Bereichen, sondern in der gesamten Unternehmenspolitik. Der Kunde fühlt sich verstanden und ernst genommen, ist begeistert und empfiehlt Sie weiter.

3 Stufen des Beschwerdemanagements

Ein umfassendes Beschwerdemanagement umfasst fünf Stufen:



3.1 Was wollen Kunden? (Inhalt ausgeblendet)

3.2 Kundenpsychologie (Inhalt ausgeblendet)

4 Beschwerden verstehen

4.1 Beschwerdeaussagen richtig verstehen

Um schwierige Situationen richtig zu verstehen, muss man auf mehr achten, als nur auf "technische" Aspekte:

- Emotionen
- Situation und Umfeld
- Bedürfnisse und Wünsche
- Persönlichkeit

Sie haben schon einiges über Kundenpsychologie gelernt. Daher sollte Ihnen die folgende Aufgabe leicht fallen:

Übung: Kunden verstehen

Lesen Sie die ausgeteilten Musterbeschwerdebrieve bitte unter folgenden Perspektiven und markieren Sie sich mit unterschiedlichen Farben die Textstellen, die Ihnen Hinweise zum Verständnis geben:

1. Kernaussage / Beschwerdesituation (**rot**)
Welches ist das Hauptanliegen des Beschwerdeführers?
2. Gefühlslage (schwarz)
3. Bedürfnisse und Wünsche (**blau**)
4. Zu welchem Kundentyp gehört der Schreiber / die Schreiberin und woran erkennen Sie das?

4.2 Korrekte Einordnung der Situation

Nicht immer ist eine Beschwerde der erste und nur selten der letzte Kontakt in dieser Angelegenheit zwischen Unternehmen und Kunden. Damit die Beschwerde aus Kundensicht gut gelöst werden kann, ist es wichtig, das übrige Beschwerdeumfeld zu kennen:

- Wurden bereits andere Beschwerdewege genutzt?
- Ist der Kunde an anderer Stelle schon einmal gescheitert oder verärgert worden?
- Welche Maßnahmen hat das Unternehmen schon ergriffen?

Grundregel für kollegiales Handeln

Selbst dann, wenn jemand ein Kollege wirklich etwas falsch gemacht hat, vermeiden Sie jede negative Bemerkung. Entschuldigen Sie sich angemessen, aber enthalten Sie sich jeden Kommentars zum Handeln anderer!

5 Die Beschwerdeantwort

5.1 Planen der Argumentation

Machen Sie sich Stichpunkte zu folgenden Fragen:

- Was ist das Kernthema / die Beschwerdesituation?
- Welche Rolle spielt Ihr Handeln im gesamten Vorgang?
- Welche Emotionen und Bedürfnislagen sind erkennbar?
- Welche Auffassungen des Kunden können geteilt werden?
- Wie können Sie eine abweichende Position sachlich begründen?
- Welche positive Sache können Sie dem Kunden vermitteln?

5.2 Aufbau der Argumentation

1. Kurze freundliche Einleitung
2. Wiederholen Sie das Kernthema / Beschwerdeanliegen kurz („Sie beschwerten sich, weil) Greifen Sie dabei ruhig die emotionale Befindlichkeit des Kunden auf („Ich kann verstehen, dass Sie deswegen verärgert sind...). Signalisieren Sie dass Sie sein Anliegen ernst nehmen.
3. Positives zuerst. Nennen Sie erst die Dinge, die wahrscheinlich erfreulich für den Kunden sind, bzw. worin Sie seine Ansicht teilen.
4. Argumentation. Abweichende Ansichten, bzw. Ablehnung eines Anliegens. Schildern Sie jetzt sachlich und knapp, wo Ihre Auffassungen anders sind, bzw. wo Sie nicht im Sinne des Kunden handeln können.
5. Positives zuletzt. Wenn es möglich ist, beenden Sie den Brief mit einem positiven Abschlussatz. Der kann folgende Botschaften enthalten:
 - Beschwerdegrund wurde beseitigt
 - Zukunft wird besser
 - Dank für konstruktive Anregungen
 - Hoffen auf gute weitere ZusammenarbeitVerzichten Sie darauf, wenn es sarkastisch klingen würde.

5.3 Nein-Sagen

Es fällt selten leicht, klar Nein zu sagen oder deutliche Grenzen zu ziehen. In manchen Gesprächen ist das aber notwendig. Hier ein paar Tipps, wie es leichter funktioniert:

- Aus der eigenen Professionalität sprechen (z.B. Wir-Form)
- Positive und negative Aussage sprachlich trennen und beide verbalisieren („Ja, ich kann Ihre Position gut verstehen, aber ohne Probe der verdorbenen Ware kann ich Ihnen wirklich keine Entschädigung zukommen lassen“)
- Hinweise auf Gleichbehandlung oder „höhere“ Gewalt („Wir haben da strikte Regeln, wie wir vorzugehen haben“, „Wir müssen einen Weg finden, wie wir für alle Kunden ...“)
- Verständnis des Kunden demonstrativ voraussetzen („Sie verstehen sicherlich, dass..“, „Sie möchten sicher auch nicht, dass...“)
- Nein freundlich aber bestimmt aussprechen
- Nein begründen.
- ggf. Gegenangebot machen

Übung: Nein sagen

Beantworten Sie folgende Kundenaussagen mit einem eleganten Nein:

Ich will, dass Sie die Folgekosten übernehmen.

.....
.....

Ich will jetzt mit Ihrem Chef sprechen.

.....
.....

Ich möchte, dass Sie persönlich sich darum kümmern!

.....
.....

5.4 Der Sprachstil

Die Beschwerdeantwort ist sprachlich oftmals ein heikles Unterfangen. Sie ist stets ein Balanceakt zwischen freundlichem und leicht verständlichem Stil auf der einen Seite und juristisch korrektem Verhalten auf der anderen.

Folgende Stilregeln können helfen:

1. Sprechen Sie in einfachen Worten
2. Vermeiden Sie abgegriffene Floskeln.
3. Sprechen und schreiben Sie anschaulich. Verwenden Sie Beispiele, Vergleiche etc.
4. Sagen Sie nichts, was der Gesprächspartner schon weiß. Das könnte belehrend und überheblich wirken.
5. Seien Sie taktvoll, wenn Sie den Kunden auf ein Versäumnis oder einen Fehler auf seiner Seite aufmerksam machen müssen. Niemand mag es, gesagt zu bekommen, dass er etwas falsch gemacht hat.
6. Fassen Sie das Wichtigste am Ende des Gespräches noch einmal zusammen.
7. Bedanken Sie sich für die Beschwerde und die damit verbundenen wertvollen Informationen.

5.5 Deeskalationstechniken

Folgende vier Schritte helfen, eine Eskalation des Geschehens zu vermeiden:

Schritt 1: Kontakt / Beziehung

- Bedanken Sie sich für die Beschwerde
- Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie die Beschwerde des Kunden schätzen
- Unterbrechen Sie den Kunden nicht, solange er noch aufgeregt ist.
- Bleiben Sie selbst ruhig. Wenn Sie persönlich angegriffen werden, ignorieren Sie es. Tipp: Auf ein leicht abweichendes Thema antworten.
- Signalisieren Sie dem Kunden, dass er wichtig ist („Mir ist es wichtig, Ihnen bei dieser Angelegenheit weiterzuhelfen“).
- Machen Sie deutlich, dass Sie sich persönlich und nicht nur in Ihrer Funktion engagieren („Ich werde mich persönlich darum kümmern“).
- Nennen Sie den Kunden beim Namen. Allerdings nicht zu oft!
- Bei schriftlichen Beschwerden: Achten Sie auf eine korrekte aber leicht lesbare Form des Schreibens.

Übung: Kontakt zum Kunden halten

Beantworten Sie folgende Kundenaussagen und versuchen Sie dabei den Kontakt wieder herzustellen bzw. zu stärken:

Das ist das letzte Mal, dass ich ein Produkt bei Ihnen kaufe.

.....
.....

Ich will sofort Ihren Chef sprechen.

.....
.....

Sind Sie denn nur ein Haufen von hirnlosen Idioten?

.....
.....

Schritt 2: Verständnis (Inhalt ausgeblendet)

Schritt 3: Versachlichen (Inhalt ausgeblendet)

Schritt 4: Lösung (Inhalt ausgeblendet)

5.6 Übung: Ein Beschwerdeantwortbrief (Inhalt ausgeblendet)

5.7 Beschwerdebearbeitung und Reaktion auf die Beschwerde

Es muss klar sein, wie mit Beschwerden umgegangen wird. Dabei helfen klare Regeln. Folgende Punkte können als Anregung dienen:

- Jede Beschwerde wird innerhalb von . . . Stunden / Tagen bearbeitet
- Jeder Beschwerdeführer erhält . . .
-

Informationen über Beschwerden

Informationen über das Problem	Informationen über die Annahme, Bearbeitung und Lösung
Problembeschreibung	Zeitpunkt der Annahme
Art des Problems (klassifiziert)	Beschwerdeweg
Handelt es sich um eine Erst- oder Folgebeschwerde	Adressat der Beschwerde
Beschwerdeführer	Entgegennehmende/r Mitarbeiter/in
Erwartungen des Kunden	Beschwerdeeeigner (-verantwortlicher)
...	Angaben zum Prozessverlauf
	gemachte Zusagen
	bisher realisierte Lösungen
	...

Die Beschwerdelösung

Grundsätzlich kann man drei Arten der Lösung von Kundenbeschwerden unterscheiden:

finanziell	materiell	immateriell
Geldrückgabe	Austausch gegen ein anderes Produkt	Entschuldigung
Preisnachlass	Reparatur bzw. Nachbesserung	Erklärung
Schadensersatz	Geschenk	Information
		Zuwendung

Es ist hilfreich, wenn Standards dafür existieren, in welchem Falle welche Lösung bis zu welchem Limit gewährt werden darf.

5.8 Beschwerdeauswertung

Nutzen Sie Beschwerden, um daraus für die Zukunft zu lernen und noch besser zu werden! Eine regelmäßige systematische Auswertung der Beschwerden liefert Ihnen nicht nur wichtige Hinweise auf Fehlerquellen, sondern lässt häufig auch zukünftige Trends erkennen.

- 6 Kreative Beschwerdebehandlung (Inhalt ausgeblendet)**
- 7 Beschwerden vorausschauend vermeiden (Inhalt ausgeblendet)**
- 8 Beschwerdeführer zu begeisterten Kunden machen (Inhalt ausgeblendet)**

Von der Beschwerde zum begeisterten Kunden!

Mit Fakten überzeugen, Stärken darstellen.

- KISS - keep it short and simple
- Wiederholen, wiederholen, wiederholen

Fragen!

Und zuhören!

Persönlicher Draht

Wenn möglich geben Sie dem Gespräch einen persönlichen Touch ("Glauben Sie mir")

Vermieden Sie Beziehungsabbrüche

- Wechseln Sie das Thema, wenn die Gefahr eines Abbruchs droht und betonen Sie Gemeinsamkeiten
- Stellen Sie Ihre Firma attraktiv dar
- Verschieben Sie das Gespräch, wenn jetzt keine Lösung möglich ist

Fassen Sie zusammen

Wiederholen Sie

Beschreiben Sie Konsequenzen

Fragen!

Und zuhören!

Persönlichen Erfolgsfaktoren:

- Bleiben Sie authentisch
- Sorgen Sie dafür, dass Sie gut aussehen / sich gut anhören
- Dress to impress
- Professionalität (immer!)

Machen Sie das Geschäft

- Signalisieren Sie, wenn es Zeit ist, zu einer Vereinbarung zu kommen
- Feiern Sie den Erfolg
- Planen Sie für die Zukunft
- Finden Sie einen positiven Abschluss