

Kundenservice 2.0 – die Beschwerde nützen

Durch systematische Trainings
des Kundenkontaktpersonals
und aktive Unterstützung
durch Führungskräfte
können Mitarbeiter in die
Lage versetzt werden,
auch eskalierende
Beschwerdeprozesse
erfolgreich zu behandeln.
Wie Beschwerdeführer zu
überzeugen sind und zu
loyalen Geschäftspartnern
gemacht werden,
erkundete [Christine Wirl](#).

Kennen Sie Dave Carroll? Ihn und seine Geschichte müssen Sie kennen, um sofort das Beschwerdemanagement in Ihrem Unternehmen zu hinterfragen.

Kurz zur Info: Dave Carroll, ein bis vor Kurzem unbekannter kanadischer Country-Sänger fliegt mit United Airlines von Chicago nach Nebraska. Aus dem Fenster des noch am Boden befindlichen Fliegers sieht er, dass das Personal beim Beladen des Flugzeugs seine Gitarre als Wurfgeschoss verwendet und wie sie das Instrument von einem zum anderen werfen. Und viel Spaß dabei haben. Die Flugbegleiter in der Maschine interessieren sich nicht für die Beschwerde. Lakonische Aussage: »Da sind die da draußen zuständig, das geht uns nichts an.« Die da draußen werfen weiter, die Gitarre bricht. Sämtliche Beschwerden an United verlaufen erfolglos, zuerst wird er höflich abgewimmelt. Vertröstet. Umhergeschoben, fast so wie seine Gitarre. Zu guter Letzt wurden die Forderungen nach Schadenersatz endgültig abgelehnt. Daraufhin komponiert Dave Carroll einen Song mit all den Vorfällen rund um seinen Flug, dreht mit seiner Band ein Musikvideo dazu und stellt dieses auf Youtube. Die Auswirkungen sind für United fatal (siehe Kasten).

Was lernt man aus dieser Geschichte: Beschwerden so ungut abzuwimmeln, geht

einfach nicht mehr in Zeiten der grenzenlosen Vernetzung und der Social Media. Obwohl – nicht jeder Beschwerdeführer wird einen erfolgreichen Song komponieren, aber, man kann nie wissen.

Beschwerdemanagement

Ohne ein gesundes, professionelles Beschwerdemanagement geht daher gar nichts. Was vor dem Einführen eines ordentlichen Beschwerdemanagements u. a. zu beachten ist, erklärt Mag. Ursula Auten-gruber (Geschäftsführerin Structogram® Österreich): »Egal, wie man es einführt, vorher müssen die Mitarbeiter erkennen, dass der Unternehmensleitung die kompetente Betreuung der Kunden wirklich wichtig ist und dass alle, auch die Führungskräfte, an einem gemeinsamen Strang ziehen. Der Nutzen liegt nicht nur in der Zufriedenheit des Kunden, wenn die Beschwerde positiv gelöst ist, sondern auch darin, dass der Kunde seine guten Erfahrungen mit dem Unternehmen weitererzählt.«

Christian Obermüller (VBC-Partner, Trainer und Autor des Buches »Reklamation als Chance«) spricht sich dafür aus, den Kunden das Beschwerdeführen leicht zu machen: »Wenn die Beschwerden dann noch professionell behandelt werden, ha-

Zahlen, Daten, Fakten rund um »United breaks guitars«

Flugdatum: 31. März 2008

Wert der Gitarre: 3.500,- US Dollar

Schaden der Gitarre: 1.200,- US Dollar

Video: www.youtube.com, nach »United breaks guitars« suchen.

Über 10 000 000 Menschen haben das Video 1 gesehen (mittlerweile gibt es 3 davon).
4 Tage nach Veröffentlichung des Videos fielen die Aktien von United um 10%,
das ist ein buchhalterischer Wert von 180.000.000,- US Dollar.
Der Aktienkurs von Taylor Guitars ist um 400 % gestiegen.



Ursula Autengruber



Christian Obermüller



Monika Herbstrith



Helga Steiner



Michaela Kellner

ben Sie alle Trümpfe in der Hand. Kunden, die ihren Ärger nur in Blogs, im Web oder privaten Umfeld loswerden, können Sie hingegen nicht begleiten und zu loyalen Wiederkäufern machen.« Wie wahr!

Jede Beschwerde hat ihren Anspruch an Erledigung. Innerhalb von 24 Stunden sollte eine Erstinformation an den Kunden erfolgen, damit dieser die Ernsthaftigkeit und das Bemühen seitens des Unternehmens erkennt. Helga Steiner (Geschäftsführerin Steiner Consulting): »Ein sogenanntes Beschwerdereporting hilft, dieses System leben zu lassen. Das Unternehmen weiß dadurch wann, wie, warum und bei wem eine Kundenbeschwerde eingelangt ist und wie und in welcher Form die zuständigen Mitarbeiter reagiert haben. Natürlich hat es eine gewisse Kontrollfunktion, aber es hat bei Weitem mehr den Charakter einer Aufgabenbeschreibung.«

Mag. Monika Herbstrith (geschäftsführende Unternehmerin, Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting): »Kunden prägen – ob uns das gefällt oder nicht – das Image, in Zeiten der Social Media wirkungsvoller denn je. Langfristig ist erfolgreicher, wer die Kundensicht besser versteht und treffsicherer die Kundenerwartungen erfüllt. Die Stimme des Kunden zu hören und sich damit im Unternehmen Gehör zu verschaffen, wird so zu einer strategisch bedeutsamen Fähigkeit. Kontraproduktiv ist in diesem Zusammenhang ein musterschülerhafter Perfektionismus, wo jeder erkannte Fehler schmerzlich darauf hinweist, noch nicht perfekt zu sein.«

Mitarbeiter trainieren

Natürlich ist es wichtig, die Mitarbeiter so gezielt zu schulen, dass sie mit Beschwerden wertfrei umgehen können und sich nicht

beleidigt fühlen und dementsprechend unkontrolliert reagieren. Ursula Autengruber ist davon überzeugt, dass der Mitarbeiter die Persönlichkeitsstruktur des Kunden genauso erkennen sollte wie er seine eigene kennen müsste: »Menschen können im Beschwerdefall von sachlich und rational über wütend bis unterwürfig reagieren. Sobald der Mitarbeiter das Verhalten des Beschwerdeführers richtig deuten kann, kann er entsprechend konstruktiv und vor allem authentisch und damit stimmig reagieren.«

Es passiert mitunter, dass eine Beschwerde direkt beim Mitarbeiter, also beim Verkäufer, beim Servicepersonal landet, dass diese aber niemals den Vorgesetzten, die Führungskraft erreicht. Warum? Weil der Mitarbeiter schweigt. Er schweigt aus Scham, einen Fehler begangen zu haben und daraus folgend schweigt er aus Angst, den Job zu verlieren. Er unterscheidet auch nicht, was konstruktive Beschwerden sind, durch die das Unternehmen Verbesserungen herbeiführen und profitieren kann und was höchstpersönliche Beschwerden sind, z. B. wenn der junge Kellner dem Gast den Rotwein über das weiße Sakko schüttet. Allerdings – normalerweise passiert das ja auch nicht absichtlich – vielleicht kann man daraus lernen, die Service-Ausbildung zu verbessern. Wie auch immer, die Führungskraft sollte von JEDER Beschwerde erfahren. Ursula Autengruber: »Wo gearbeitet wird,

passieren Fehler. Die Frage ist, wie mit Fehlern umgegangen wird. Ist grundsätzlich der Mitarbeiter schuld, oder hört sich der Vorgesetzte die ganze Situation an? Hat ein Mitarbeiter die Rückendeckung seines Managers und kann den Beschwerdefall besprechen, wird er auch keine Angst haben, diesen zu melden. Er wird lernen, mit solchen Situationen

in Zukunft kompetent umzugehen und nach und nach auch selbst Lösungen finden. Wird ein Mitarbeiter immer nur dann zu einem Gespräch gerufen, wenn etwas schief läuft, wird er schon negativ konditioniert!«

»Die Schaffung der internen Beschwerde- und Reklamationsstrukturen sind Voraussetzung für ein gutes Beschwerdemanagement. Je transparenter und offener intern kommuniziert wird, desto

mehr wird die Angst genommen. Je mehr es als Chance gesehen wird, desto größer wird der spürbare Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter, den Kunden und für das Unternehmen sein«, sagt Helga Steiner.

Natürlich kommt es auf die Kultur im Unternehmen an, wie Mitarbeiter mit Beschwerden umgehen. Michaela Kellner (ANKH.AT Coaching&Training): »Bei einer Kultur der Fehlersuche, des auf den anderen Abwälzens, wird sich jeder Mitarbeiter hüten, Beschwerden weiterzuleiten – außer natürlich es betrifft jemand anderen, dann steht man ja in dieser Unternehmenskul-

»Eine wichtige Lehre, die ich aus meiner ›United breaks Guitars‹ Erfahrung gezogen habe, ist, dass die Stimme einer einzelnen Person heute nicht mehr ›statistisch insignifikant‹ ist und dass wir alle gemeinsam diese Welt schrittweise verbessern können.«

Dave Carroll

tur besser da. Eine besonders schwierige Situation für Mitarbeiter entsteht zusätzlich noch dann, wenn Vorgesetzte bei Beschwerden ihre Mitarbeiter nicht stärken sondern ihnen in den Rücken fallen. Immer wieder passiert auch, dass Mitarbeiter bei Eskalation wenig oder keine Rückmeldungen erhalten. Damit fühlen sie sich emotional nicht mit eingebunden und so entsteht das Ich-leite-es-weiter-Gefühl, dass Mitarbeiter ebenso wie Kunden unzufrieden macht.«

Oder vom Kunden gar nicht geglaubt wird.

Die Aufgabe der Führungskraft

Führungskräfte müssen ein klares Konzept haben, wie sie mit Beschwerden umgehen. Und wie sie mit den Mitarbeitern umgehen, die die Beschwerden entgegen nehmen.

Christian Obermüller zählt drei Faktoren auf: »Definieren Sie Standards im Umgang mit Beschwerden, agieren Sie als Füh-

rungskraft als Vorbild, over-rulen Sie Ihre Mitarbeiter niemals vor den Kunden.«

»Führungskräfte können ihre Mitarbeiter dahin gehend unterstützen«, sagt Ursula Autengruber, »dass sie keine Lösungen vorgeben, sondern den Mitarbeiter dazu bringen, selber Lösungen zu finden. Das kann in einem Zweiergespräch sein, oder auch in regelmäßigen Teammeetings. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter gefördert und werden kompetenter in ihrer Arbeit.«

»Die Führungskraft muss selbst kritikfähig und verbesserungsfreudig sein, sonst kann man Beschwerdemanagement vergessen«, bringt es Monika Herbstrith auf den Punkt.

Endlich da: die Beschwerde

Natürlich hofft jedes Unternehmen, dass alle Kunden immer mit den (Dienst-)Leistungen zufrieden sind. Wenn einmal doch

etwas passiert, sollte sich die Unternehmensleitung Kritik und Beschwerde anhören, um daraus zu lernen. Wenn möglich ruhig, sachlich und wenig emotionsgeladen. Was nicht immer der Fall ist. Das Wichtigste ist natürlich, dass sich der Kunde ernst genommen fühlt und rasch einen Ansprechpartner findet.

Ursula Autengruber: »Ein weiterer wichtiger Punkt ist, individuell auf die Persönlichkeit des Kunden einzugehen. Manchen Personen reicht es, wenn sie ihre Beschwerde äußern können, andere bestehen auf einer Ersatzhandlung und wieder andere wollen eine Reduktion im Preis. Hier die generelle Anweisung zu geben, in jedem Beschwerdefall dem Kunden Geld anzubieten, kann unnötige Kosten verursachen und trotzdem nicht das gewünschte Ergebnis bringen!«

»Sowohl bei telefonischer als auch bei einer persönlichen Beschwerde ist es besonders wichtig, auf eine stabile offene Körperhaltung zu achten«, rät Monika Herbstrith, »diese stärkt sowohl das eigene Selbstbewusstsein als auch die Empathie für den Beschwerdeführer. Eine souveräne Haltung zeigt nicht nur Wirkung auf unser Visavis, sondern vor allem auch auf unsere eigene Denkfähigkeit und Kreativität. Mit einem wackeligen Stand kann man auch nicht klar denken. Achtung: Auch beim Telefonieren spürt der Gesprächspartner unbewusst unsere Körperhaltung. Im Zweifelsfall ist es klug, aufzustehen und so die eigene Standfestigkeit auch im übertragenen Sinn zu stärken. Mein persönlicher rettender Gedanke für schwierige emotionsgeladene Gespräche: Auch dieser Mensch hat sein Leben als wundervoller Säugling begonnen.«

»Die ersten Worte, sowohl am Telefon als auch persönlich, sind die wichtigsten«, weiß Helga Steiner, »daher immer eine freundliche Begrüßung wählen, keine aufgesetzten Floskeln verwenden, den Namen sofort nachfragen und notieren, gut zuhören und vor allem Ruhe bewahren. Es sollte nicht zu laut und auch nicht zu leise gesprochen werden, Hintergrundgeräusche sind zu vermeiden. Es ist wichtig, Verständnis und Einfühlungsvermögen zu zeigen, indem Fragen gestellt werden und versucht wird, das Problem auf einer sachlichen Ebene darzustellen. Der Kunde muss die Gewähr und die Sicherheit vermittelt bekommen, dass der Mitarbeiter es wirklich ernst meint und die von ihm genannten Schritte auch umsetzt.«

So lösen Sie einfach Konfrontationen – 4 Minischritte

Ein Kollege steht plötzlich vor Ihnen und konfrontiert Sie mit einer unangenehmen Aussage. Beispiel: »Bei Ihnen funktioniert schon wieder mal gar nichts!« Was tun wir normalerweise? Wir fühlen uns angegriffen – oft über Körperhaltung (direkt gegenüber), die Lautstärke oder den Wortschwall. Wir gehen entweder in die Verteidigung oder in einen Gegenangriff. Beides führt meist nicht zu einer positiven Lösung.

So lösen Sie die Konfrontation:

Sidestep/Schulterschluss

Bei Konfrontationen stehen oder sitzen sich die Gesprächspartner meist frontal gegenüber. Lösen Sie diese starre Position, indem Sie sich bewegen. Machen Sie eine 45°-Drehung und bilden Sie dadurch einen Schulterschluss mit Ihrem Gegenüber.

»Mhm«

Signalisieren Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie zuhören. Mit einem einfachen »Mhm« sind Sie in einem Stimmmodus, der beruhigt, der Vertrauen und Kontakt aufbaut.

Ihre Hand platziert das Thema

Heben Sie Ihre Hand und legen Sie in Ihrer Vorstellung das Thema darauf – ideal während eines »Mhm« oder eines Echos. So steht das Thema nicht mehr zwischen Ihnen, sondern Sie blicken gemeinsam auf das Thema. (Durch den Schulterschluss mit Ihrem Gegenüber und Ihrer Hand bilden Sie nun ein Dreieck.)

Geben Sie Echos

Wiederholen Sie nur einzelne Worte Ihres Gegenübers. Sie vermeiden es dadurch, in die Rechtfertigung zu gehen und erreichen damit leichter eine Zustimmung.

Diese 4 Schritte funktionieren bei persönlichen Konfrontationen ebenso wie am Telefon – der Grund dafür sind unsere »Spiegelneuronen« im Gehirn.

Zusammengestellt von Michaela Kellner (ANKH.AT)

Sie ist nicht da: die Beschwerde

So ehrlich kann man sein: Niemals läuft immer alles bestens. Es passiert etwas – unangenehm wird es dann, wenn keine Beschwerde, keine Kritik kommt.

Eine Geschichte, aus dem Leben gegriffen: Ich sitze mit Freunden in Neustift beim Heurigen. Ich bestelle 1/8 Wein und möchte dazu einen Krug Leitungswasser. »Geht nicht«, sagt der äußerst unfreundliche Kellner. »Ich darf Ihnen nur so viel Leitungswasser geben, wie Sie Wein bestellt haben. Also 1/8 Wein = 1/8 Leitungswasser.« Dass wir dort auch Abendessen wollten, lag auf der Hand, da es 18.30 Uhr war.

Kommentarlos trinken wir jeder das bestellte Glas Wein, verzichten auf's Abendessen in diesem Lokal, verschwinden und landen dort, wo die Menge des Leitungswassers kein Thema ist. Wir nehmen uns fest vor, beim Leitungswasser-Verweigerer nie wieder einzukehren, auch auf die Gefahr hin, dass wir verdursten. Und wir werden es so oft wie möglich weitererzählen. Unsere Beschwerde haben wir allerdings nicht deponiert, es war uns einfach zu blöd. Es war der Zeiler am Hauerweg in Neustift, wir gehen dort nie wieder hin.

Helga Steiner erklärt zu diesem Vorfall: »Diese Verhaltensweise kann vielleicht auf den B2C-Bereich zutreffen. Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass im B2B-Bereich Beschwerden & Reklamationen an der Tagesordnung stehen: Kunden reagieren hier sehr schnell auf Unzulänglichkeiten und Unternehmen müssen eine Antwort parat haben. Dialog wird hier in Form von Diskussionen und dem Finden von Lösungen geführt.«

Monika Herbstrith: »Es gilt hier der Grundsatz: Am meisten Zeit und Geld kosten die Gespräche, die man verabsäumt hat. Im selben Moment wäre es ein kurzes Gespräch gewesen, um aufkeimende Missverständnisse und Missstimmungen zu bereinigen. Zu einem späteren Zeitpunkt kostet es viel mehr Aufwand, eskalierte Unstimmigkeiten auszuräumen bzw. ist es zu spät, um noch etwas zu retten.« Definitiv, es ist zu spät, um noch etwas zu retten.

Wenn keine Beschwerden kommen, dann kann eine Kundendatenbank helfen. Michaela Kellner: »Diese gibt darüber Aufschluss, welche Kunden über einen längeren Zeitraum nicht mehr gekauft haben. Einer der Gründe kann eine nicht kommunizierte Beschwerde sein. Es ist aufschluss-

reich, diese Kunden zu kontaktieren und nach den Gründen ihres Wegbleibens zu fragen. Diese Gespräche müssen jedoch gut vorbereitet werden, Fragen sauber formuliert werden und die Antworten der Kunden ernst genommen werden. So ein Gespräch verlangt Zeit, bringt jedoch immens viel an Informationen und Lösungsideen.«

Christian Obermüller rät, viele Möglichkeiten zu schaffen, um Beschwerden anzubringen: »Schaffen Sie Plattformen, auf denen die Kunden mit Ihnen in Kontakt treten können: Hotlines, Homepage, Facebook.«

Monika Herbstrith zäumt das Pferd anders

herum auf: »Aktiv die Zufriedenheit des Kunden zu hinterfragen und interessiert – auch zwischen den Zeilen – zuzuhören bringt Erkenntnisse noch bevor es Beschwerden gibt. Hilfreich ist dabei das Grundmuster: Was schätzen Sie an unseren Leistungen? Was sollten wir Ihrer Meinung nach auch weiterhin beibehalten? Welche Verbesserungswünsche/-ideen haben Sie bzgl. unserer Zusammenarbeit? Wenn sie auch genau verstehen, was der Kunde nicht will, gibt das nur bedingt Aufschluss darauf, was er will und was ihm wichtig ist. Daher ist es klüger, lösungsorientiert nach seinen Vorstellungen zu fragen.« □

Info

ANKH.AT Coaching & Trainings

Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting

STEINER Consulting

STRUCTOGRAM® Österreich

VBC VerkaufsberaterInnencolleg

www.ankh.at

www.impuls.at

www.steinerconsulting.at

www.structogram.at

www.vbc.at

Do more
with less!

Hochwirksame Impulse
für mehr Erfolg,
Leichtigkeit und Souveränität

IMPULS & WIRKUNG
Herbstrith Management Consulting GmbH

leistungsstark & lebensfroh

www.impuls.at

1060 Wien, Liniengasse 33/31, 01/292 95 03, wirkung@impuls.at



SEMINAR

KEINE ANGST VOR BESCHWERDEN UND REKLAMATIONEN

Firmeninternes
Seminar

Die Chance, Kunden als Stammkunden zu gewinnen

Termin nach
Vereinbarung

Der richtige Umgang mit Reklamationen und wie Sie dadurch die gewünschte Kundenbindung erzielen!

www.steinerconsulting.at

STEINER Consulting
vertrieb & organisationsentwicklung



2802 Hochwolkersdorf
Dorfstraße 9
+43 2645 87 70