



WIR KÜMMERN UNS
UM SIE!

Wer eine Beschwerde zufriedenstellend löst, erarbeitet sich den Ruf als verlässlicher Partner und festigt Beziehungen. Bild: Jamrooferpix/Fotolia

Im Beschwerdefall verlässlich reagieren und Kundenbeziehungen festigen

Beschwerde als Chance

Unternehmenskultur | Unternehmen können von einem erfolgreichen Beschwerdemanagement auf vielfältige Weise profitieren. Diese Chance wird im B2B-Bereich noch zu selten genutzt. Auftakt zur zweiteiligen Serie.

Die Rechnung ist simpel: Ohne Kunde kein Geschäft. Doch wenn Kunden sich beschweren, kann sich das für ein Unternehmen schnell zum Albtraum entwickeln. Das gilt im B2C- wie auch im B2B-Bereich, wo Geschäftsbeziehungen meist viele Jahre bestehen und persönlich sind. Die Erkenntnis jedoch, dass Beschwerden auch etwas Gutes sind und Unternehmen davon sogar auf vielfältige Art und Weise profitieren können, nutzt bislang vorwiegend nur der B2C-Markt.

Dabei ist der unmittelbare Einfluss von Beschwerden auf Kundenbindung und -zufriedenheit in zahlreichen empirischen Studien und Untersuchungen nachgewiesen. Eine Beschwerde muss demnach nicht unbedingt zum Imageverlust eines Unternehmens führen, sondern kann im Gegenteil sogar zu

dessen positivem Ruf beitragen. Dieses Anfang der 1990er-Jahre festgestellte Service-Recovery-Paradox besagt, dass Kunden, die sich beschweren, nach einer zufriedenstellenden Wiedergutmachung loyaler sind als solche, die es nicht tun oder deren Beschwerde unzureichend bearbeitet wurde.

Diese Kunden wandern ab und sind für das Unternehmen verloren. Das ist vor allem im Hinblick auf die Akquise-Kosten für einen neuen Kunden ein entscheidender Faktor, denn eine Faustformel besagt: Einen neuen Kunden zu gewinnen, ist fünfmal teurer als einen bestehenden zu halten. Kunden, die sich beschweren, sind jedoch nur die Spitze des Eisbergs: Rund 90 % aller unzufriedenen Kunden beschweren sich nicht. Unzufriedene Kunden erzählen ihr negatives Erlebnis im Schnitt 9 bis 16 anderen Personen, ein positives dagegen nur 4 bis 5. Im B2B-Markt ist die Zahl der Anbieter und Lieferanten überschaubar, man kennt sich, trifft sich auf Messen. Negative Mund-zu-Mund-Propaganda kann das Image eines Unternehmens daher sehr schnell dauerhaft beschädigen. Ein Unternehmen, das eine Beschwerde hingegen zufriedenstellend löst, erarbeitet sich den Ruf als verlässlicher Partner, festigt Beziehungen zu bereits bestehenden und baut neue zu potenziellen Kunden auf.

Wichtige Schritte der Beschwerdeannahme
Der erste Ansprechpartner bei einer Beschwerde ist meist ein Außendienst- oder



Die ersten Sekunden entscheiden über den weiteren Gesprächsverlauf, in dem es gilt, freundlich zu bleiben und dem Kunden aktiv zuzuhören. Bild: Jeanette Dietl/Fotolia

Tipps zur Annahme einer Beschwerde

- Sachlich bleiben, Beschwerden nicht persönlich nehmen, nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen.
- Gelassen bleiben, Freundlichkeit ist Trumpf.
- Aktiv zuhören, Verständnis zeigen für den Ärger des Kunden, sich entschuldigen.
- Verbindlich auftreten, positiv formulieren: „Ich kümmere mich darum und werde es für Sie herausfinden.“
- Der Ton macht die Musik. Es kommt nicht nur darauf an, was man sagt, sondern wie man es sagt.

Servicemitarbeiter. Dass dieser die Beschwerde aufnimmt oder sie überhaupt als solche erkennt, funktioniert allerdings nur, wenn der Beschwerdeprozess existiert und der offensive Umgang damit Teil der gelebten Unternehmenskultur ist. Prof. Dr. Marion Murzin vom Lehrstuhl für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Karlsruhe: „Wenn Beschwerden im Unternehmen nicht als Manko, sondern als Potenzial erkannt und Mitarbeiter dazu ermuntert werden, Beschwerden als Chance zu erkennen und aufzunehmen, dann werden Sie das auch tun.“

Doch versteckte Potenziale, Chancen und Kundenzufriedenheit hin oder her – eine Beschwerde bleibt eine Beschwerde und damit zunächst einmal eine unangenehme Begegnung. Den sich beschwerenden Kunden nicht als Übel zu sehen, ist der erste, ihm seine Emotionalität nicht abzusprechen der zweite wichtige Schritt bei der Beschwerdeannahme. Verständnis zeigen für den Ärger des Kunden und die Beschwerde nicht persönlich nehmen, stellt eine gemeinsame Wellenlänge her.

Eine Entschuldigung sollte stets ehrlich, authentisch und individuell sein. Floskeln wirken ebenso unglaubwürdig wie eine überzogene Entschuldigung. Aussprechen lassen und gelassen bleiben ist in dieser ersten Gesprächsphase oft schwierig, aber umso wichtiger, je emotionaler ein Kunde sich gibt. Kunden verzeihen Fehler, sie verzeihen jedoch nicht, wenn ihre Beschwerde igno-

riert, bagatellisiert oder nicht ernst genommen wird. Die ersten Sekunden sind daher entscheidend für den weiteren Gesprächsverlauf, in dem es gilt, freundlich zu bleiben und dem Kunden aktiv zuzuhören. Hilfreich ist zudem, sich Notizen zu machen; das spart spätere Nachfragen. Aktives Zuhören – ursprünglich eine Technik aus der Gesprächspsychotherapie – bedeutet, dem Kunden seine volle Aufmerksamkeit zu schenken, offene Fragen zu stellen, ihm Zeit zu geben und empathisch auf ihn einzugehen.

Der Mitarbeiter sollte auf seine Wortwahl, Tonlage und Körpersprache achten. Das kann durch Gesten wie beispielsweise einem Nicken oder eine dem Gesprächspartner zugewandte Körperhaltung geschehen. Durch Fragen wie „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“ gibt der Mitarbeiter die Beschwerde des Kunden in eigenen Worten wieder und signalisiert damit Interesse und Wertschätzung. Dadurch bringt er zugleich das Gespräch von der Emotional- auf die Sachebene.

Ist der erste Ärger des Kunden verraucht, kann der Mitarbeiter in die Lösungsphase übergehen. Formulierungen wie „Ich kümmere mich darum“ oder „Ich kläre das für Sie“ klingen dabei aktiver, positiver und vor allem verbindlicher als „Ich weiß nicht, da muss ich auch erst fragen“. Ob er die Beschwerde mit einer Routine-Maßnahme sofort lösen kann oder nicht – der Kunde erwartet, dass der Fehler korrigiert wird. Die Aufnahme einer Beschwerde ist daher stets nur Teil eines Beschwerdemanagementprozesses. Nur dann lässt sich eine Beschwerde zufriedenstellend für den Kunden bearbeiten und gewinnbringend für das Unternehmen nutzen. ●

.....
Christine Schams
Journalistin in Stuttgart

Teil 2, wie ein Beschwerdemanagementprozess richtig gestaltet wird, erscheint in Ausgabe 15