

## Nutzen Sie für sich und Ihre Mitarbeiter das Potenzial von Kundenbeschwerden

- Werten Sie Beschwerden als Chancen ..... S. 002
- Selbst-Test: Welchen Stellenwert nehmen Kundenbeschwerden in Ihrem Unternehmen ein? ..... S. 003
- Schritt für Schritt zur optimalen Beschwerdebearbeitung .... S. 006
- So finden Sie die richtige Computer-Software für Ihr Beschwerdemanagement ..... S. 019
- Checkliste: So nutzen Sie das Potenzial von Kundenbeschwerden ..... S. 019

**Darum geht's:** Kundenbeschwerden werden in der Regel als unangenehm erlebt und gerne gegenüber dem Vorgesetzten vertuscht. Dabei wird verkannt, dass jede Beschwerde auch die Chance beinhaltet, die angebotenen Leistungen zu verbessern und einen unzufriedenen Kunden zurückzugewinnen. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie gemeinsam mit Ihrem Team ein effizientes Beschwerdemanagementsystem einführen.

**Der Autor:** Wolfdietrich Weber ist Mitgründer der Firma Binap in Hennef. Er berät und unterstützt Unternehmen, die ihre interne und externe Kommunikation mithilfe moderner Software verbessern wollen.

**Anschrift:** Wolfdietrich Weber, Dickstr. 103, D-53773 Hennef, Tel.: 02242-901395, Fax: 02242-901394, E-Mail: [wolfdietrich.weber@binap.com](mailto:wolfdietrich.weber@binap.com), <http://www.binap.com>

## Werten Sie Beschwerden als Chancen

### Kundenkritik

In vielen Unternehmen werden Kundenbeschwerden immer noch als etwas Negatives empfunden. Die Folge: Mitarbeiter, die die **Kritik der Kunden** entgegennehmen, versuchen diese über den „kleinen“ Dienstweg zu lösen:

Anstatt den Vorfall zu dokumentieren und weiterzuleiten,

- bieten sie entweder unsystematische telefonische Not-Hilfestellung an oder
- geben dem Kunden die Schuld an der entstandenen Situation oder
- spielen den beanstandeten Vorfall herunter.

Ein solches Verhalten kann jedoch dazu führen, dass sich der Kunde nicht ernst genommen fühlt und zu Recht ärgert.

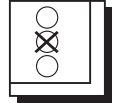


### Die verrechnete Bonusmeilen-Gutschrift

Frau Füller darf von ihrem Arbeitgeber aus über die Bonusmeilen privat verfügen, die sie bei einer Fluggesellschaft für ihre Dienstreisen erhält. Als sie genügend Bonusmeilen gesammelt hat, erfüllt sie sich einen Traum: Sie mietet sich über das Wochenende von einer Autoverleihfirma, die mit der Fluggesellschaft kooperiert, einen „schnellen Flitzer“. Als sie das Fahrzeug freitags abholt, legt sie die Gutschrift der Fluggesellschaft vor. Aus „Sicherheitsgründen“ verlangt die Autovermietungsgesellschaft zusätzlich die Kreditkarten-Nummer. Wenige Wochen später erhält sie eine Rechnung von der Autoverleihfirma, worin der komplette Mietpreis berechnet ist. Und tatsächlich: Einige Tage später ist der Betrag auch von ihrem Konto abgebucht. Als Frau Füller die Zentrale der Autovermie-

tungsgesellschaft anruft, landet sie bei einer elektronischen Rufumleitung, die ihr zwar verspricht, sie weiterzuleiten – dies aber auch nach einer halben Stunde noch nicht getan hat.

### Selbst-Test: Welchen Stellenwert nehmen Kundenbeschwerden in Ihrem Unternehmen ein?



	Ja	Nein
Werden Kundenbeschwerden in unserem Unternehmen/in meinem Bereich systematisch erfasst?		
Werden Beschwerden bislang auch als Chancen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Kundenservice betrachtet?		
Sind die Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements in unserem Unternehmen eindeutig beschrieben?		
Beantworten Führungskräfte und Mitarbeiter Beschwerden?		
Sind Beschwerdeauswertungen ein Sitzungspunkt in unseren Managementrunden?		

### Auswertung:

Bei jeder Frage, die Sie mit „Nein“ beantworten, sollten Sie überlegen, wie wichtig Ihnen in Ihrem Bereich dieser Aspekt ist. Je nach Gewichtung überlegen Sie, was Sie und Ihr Unternehmen bereits hierfür leisten und wo Sie noch Entwicklungsperspektiven erkennen können. Führen Sie sich dabei folgende prinzipiellen Aspekte vor Augen:

### Prinzipielle Aspekte

Wenn Ihre Mitarbeiter Kundenbeschwerden annehmen, diese aufbereitet an Sie als Vorgesetzten weiterleiten und Sie darauf eingehen, können Sie

- Verbesserungspotenziale in Ihrem Bereich erkennen,
- Kosten vermeiden, da Lösungen dokumentiert und bei ähnlichen Vorfällen herangezogen werden,
- Effizienzsteigerungen ermitteln.

### Ungerechtfertigte Kritik

Natürlich gibt es auch Kunden, die ein Produkt oder eine Dienstleistung **ungerechtfertigt kritisieren**. Mithilfe eines systematischen Beschwerdemanagementsystems können Sie diese Beschwerden nicht nur schnell erkennen, sondern auch versuchen, positiv auf diese Kunden einzuwirken, indem Sie

- auch diesen zu verstehen geben, dass Sie sie und deren Kritik prinzipiell ernst nehmen,
- ihnen zugleich aber zügig einen Nachweis vorlegen können, dass ihre Beschwerde ungerechtfertigt ist.

### Positive Einstellung

#### Machen Sie Ihre „nörgelnden“ Kunden zu Ihren Partnern

Sie entwickeln eine positive Einstellung zu Beschwerden, wenn Sie sich folgenden Aspekt vor Augen führen: In der Regel wollen Ihre Kunden nicht Ihnen und Ihrem Unternehmen etwas „Böses“ antun, wenn sie sich beschweren. – Im Gegenteil: Sie teilen Ihnen und Ihren Mitarbeitern ihre Unzufriedenheit mit, damit Sie die Chance haben, den Missstand abzustellen. – Anderenfalls würden sie sich überhaupt nicht melden und zukünftig Ihre Produkte und Dienstleistungen nach dem Motto „Bei denen habe ich schlechte Erfahrungen gemacht“ meiden. Ein weiterer Vorteil: Durch einen offenen Umgang mit Kundenbeschwerden heben Sie sich von solchen Mitbewerbern ab, die eben nicht auf Beschwerden eingehen. Auf jeden Fall verbessern Sie durch ein kundenfreundliches Verhal-

ten die Kostensituation – denn es ist auf jeden Fall günstiger, bestehenden Kunden weitere Produkte zu verkaufen, als neue Kunden hinzuzugewinnen.

Nicht zuletzt gilt seit dem 1. Januar 2002 ein neues **Gewährleistungsrecht** in Deutschland: Seither kann der Käufer einer Ware bei einem nachweislichen Mangel nicht mehr nur den Preis mindern oder das Produkt zurückgeben, er kann nun zusätzlich auch die Beseitigung des Fehlers oder die Lieferung eines einwandfreien Produkts verlangen.

**Gewährleistungsrecht**

Damit eine Kundenbeschwerde in Ihrem Bereich für die Verbesserung des Service und des Produkts genutzt werden kann, müssen Sie **klare Verantwortungsstrukturen** aufbauen sowie Ihre Mitarbeiter dazu motivieren und sie im Umgang mit den Kundenbeschwerden schulen.

**Klare Verantwortungsstrukturen**

### **Vermitteln Sie Ihrem Team die positiven Seiten**

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, Kundenbeschwerden positiv zu sehen und zu behandeln. Vielleicht hängt in Ihrem Bereich ein **schwarzes Brett**, an dem Sie folgende Botschaft – für jedermann sichtbar – aushängen: „Beschwerden beinhalten für unser Unternehmen die Chance, unsere Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und Kosten für zukünftige Entwicklungen zu reduzieren.“

**Schwarzes Brett**

Vermitteln Sie Ihrem Team aber auch deutlich, dass

- es keine Schande ist, eigene Fehler einzugestehen,
- es vielmehr besser ist, aus diesen für die Zukunft zu lernen, und
- es immer wichtig ist, die Ursache des Problems zu suchen und Lösungen zu finden.

Mit der Zeit werden Ihre Mitarbeiter erkennen, dass ihr Verhalten einen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenloyalität hat.



## Schritt für Schritt zur optimalen Beschwerdebearbeitung

Ein für alle Seiten zufrieden stellender Beschwerdemanagementprozess lässt sich in 5 Schritte unterteilen:

- Anregung
- Annahme
- Reaktion
- Bearbeitung
- Auswertung

### 1. Schritt: Beschwerdeanregung

Geben Sie Ihrem Kunden die Möglichkeit, so einfach wie möglich **Kontakt** mit Ihrem Unternehmen aufzunehmen, beispielsweise durch

- persönliche Gespräche mit Außendienstmitarbeitern,
- Meinungskarten,
- Service-Telefonnummern, die beispielsweise auf dem Produkt abgedruckt sind, oder
- Beschwerdeformulare auf der unternehmenseigenen Homepage.



### Musterschreiben: So könnte die Meinungskarte Ihres Unternehmens aussehen

### Ihre Meinung ist uns wichtig

**1. Mit welcher Abteilung hatten Sie Kontakt?**

Verkauf                       Service                       Marketing  
 Einkauf                       Produktmanagement      Sonstiges: \_\_\_\_\_

**2. Wie zufrieden sind Sie mit den MitarbeiterInnen, mit denen Sie zu tun hatten?**

sehr zufrieden     zufrieden     weniger zufrieden     unzufrieden

**3. Wurden Ihre Anliegen für Sie zufrieden stellend gelöst?**

ja                       zum Teil                       eher nein                       nein

**4. Haben Sie Anregungen?**

Vielen Dank für Ihre Mühe, die umseitigen Fragen zu beantworten. Jede ausgefüllte Karte nimmt an unserer Verlosung teil.

1. Preis: 1 Wochenende in Paris
2. Preis: Organizer
3. Preis: Fahrrad

Teilen Sie uns bitte Ihre Adresse mit:

Vorname: \_\_\_\_\_

Nachname: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Sind Sie damit einverstanden, dass wir Ihnen zukünftig per E-Mail oder per Brief Informationen zusenden?

ja     nein

DAS PORTO  
ÜBERNEHMEN  
WIR FÜR SIE

Musterfirma  
Musterabteilung  
Musterstraße  
D-Musterstadt

## Formular: Nutzen Sie Ihren Internetauftritt



Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Adresse http://www.binap.com/beschwerdeformular.html Wechsell

### Beschwerdeformular

Bitte schreiben Sie uns Ihre Meinung!  
Die Umfrage betrifft Ihre Zufriedenheit mit unseren Mitarbeitern.

**Für Ihre Mühe, die unten stehenden Fragen zu beantworten, möchten wir uns bedanken. Jedes ausgefüllte Formular nimmt an unserer Verlosung teil.**

1. Preis: 1 Wochenende in Paris
2. Preis: Organizer
3. Preis: Fahrrad

Mit welcher Abteilung hatten Sie Kontakt?

Verkauf     Service     Marketing  
 Einkauf     Produktmanagement     Sonstiges

Wie zufrieden sind Sie mit den MitarbeiterInnen, mit denen Sie zu tun hatten?

sehr zufrieden     zufrieden     weniger zufrieden     unzufrieden

Wurden Ihre Anliegen für Sie zufrieden stellend gelöst?

ja     zum Teil     eher nein     nein

Anregungen

Damit wir Ihnen den Gewinn zusenden können, brauchen wir Ihre Daten

Firma \_\_\_\_\_

Straße/Nr. \_\_\_\_\_

Postleitzahl \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Fertig Arbeitsplatz

## 2. Schritt: Beschwerdeannahme

<b>Erstkontakt</b>	<p>Der <b>Erstkontakt</b> des unzufriedenen Kunden mit einem Mitarbeiter Ihres Unternehmens entscheidet häufig darüber, inwieweit dieser wieder zufrieden gestellt werden kann. Als Vorgesetzter sollten Sie dafür sorgen, dass bei der Entgegennahme der Beschwerde</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● die Situation emotional beruhigt wird,</li><li>● der Fall sachlich geklärt und</li><li>● eine kundenorientierte Lösung initiiert wird.</li></ul>
<b>Relevante Informationen</b>	<p>Lassen Sie so schnell und so unkompliziert wie möglich alle <b>relevanten Informationen</b> erfassen, warum der Kunde unzufrieden ist. Je effektiver dies geschieht, desto schneller kann die Beschwerde weiterbearbeitet und beantwortet werden.</p>
<b>Beschwerde über ein Produkt</b>	<p>Wenn es sich um eine <b>Beschwerde über ein Produkt</b> oder den Kundenservice handelt, sind für die weitere Bearbeitung folgende Informationen wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Problemart,</li><li>● Fallschilderung,</li><li>● Zeitpunkt,</li><li>● Erst- oder Folgebeschwerde,</li><li>● Reaktionsdringlichkeit,</li><li>● Informationen über den Beschwerdeführer/Kunden,</li><li>● Informationen über das Produkt/die Dienstleistung.</li></ul>
<b>Umgang mit der Beschwerde</b>	<p>Wenn der Kunde hingegen mit dem <b>Umgang mit seiner Beschwerde</b> unzufrieden ist, sollten Ihre Mitarbeiter zusätzlich folgende Aspekte kurz abfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Wie wurde die Beschwerde aufgenommen, bearbeitet und gelöst?</li><li>● Wie erfolgte die Beschwerde (telefonisch, schriftlich etc.)?</li><li>● Wer hat die Beschwerde entgegengenommen?</li></ul>

**Praxis-Tipp:** Gut strukturierte Standardformblätter oder PC-Masken helfen Ihnen und Ihren Mitarbeitern, besonders effektiv Beschwerden entgegenzunehmen. Auf diese Weise stellen Sie zudem sicher, dass alle wichtigen Aspekte abgefragt werden.

### Die schnelle und unkomplizierte Beschwerdeannahme

Frau Füller ist mit ihrer Beschwerde bei der Autoverleihgesellschaft nicht weitergekommen. Sie ruft daraufhin bei der Fluggesellschaft an. Das Telefon klingelt nur zwei Mal – schon ist sie mit der Kundenberaterin Frau Schäfer verbunden. Sie ist für die Bonusmeilen-Verwendung bei den Autoverleihfirmen zuständig. Frau Schäfer nennt zunächst ihren Namen und nimmt dann alle wichtigen Informationen zu dem Vorfall auf. Anschließend bittet sie Frau Füller, ihr die unkorrekte Rechnung sowie den Abbuchungsbeleg zuzufaxen. Frau Schäfer verspricht, den Vorfall abzuklären und sich noch am gleichen Tag wieder bei Frau Füller zu melden. Das Ergebnis: Frau Füller ist mit diesem Gespräch zufrieden, sie fühlt sich ernst genommen. – Außerdem dauerte dieses Telefonat weniger als 5 Minuten.



### 3. Schritt: Beschwerdereaktion

Das oben dargestellte Beispiel zeigt es deutlich: Ihre Kunden wollen sehen, dass Sie und Ihre Mitarbeiter nicht nur die Beschwerde entgegennehmen, sondern auch darauf reagieren. Dabei spielt auch die **Bearbeitungsdauer** eine wichtige Rolle.

**Bearbeitungsdauer**

Manchmal lassen sich Beschwerden nicht in einem von vornherein **absehbaren Zeitraum** zufrieden stellend bearbeiten. Die Gründe:

**Absehbarer Zeitraum**

- Die Bearbeitung der Beschwerde ist sehr umfangreich.
- Ihre Ressourcen für die Bearbeitung sind begrenzt und Sie sind auf die Kooperation mit anderen Bereichen angewiesen.
- Ihr Bereich hat im Moment sehr viele aufwändige Beschwerden zu bearbeiten.
- Sie müssen erst noch den Stellenwert von Beschwerdemanagement gegenüber Ihren Vorgesetzten stärken.

**Bestätigung**

In diesen Fällen **bestätigen** Sie Ihrem Kunden schriftlich – mindestens jedoch telefonisch –

- dass Ihr Unternehmen sich seiner Beschwerde annimmt,
- wer in Ihrem Bereich dafür verantwortlich ist,
- wann die Information in Ihrem Unternehmen eintraf,
- wie viel Zeit die Problemlösung voraussichtlich in Anspruch nimmt.

Weitere Informationen wie beispielsweise eine Kurzbeschreibung des Problems sowie eine Identifikationsnummer helfen Ihren Mitarbeitern sowie dem Kunden, zu jeder Zeit den Beschwerdevorgang in den Akten und im Computer zu finden.

**4. Schritt: Beschwerdebearbeitung****Mittelbarer Einfluss**

Ihre internen Bearbeitungsschritte der Beschwerde nimmt Ihr Kunde kaum wahr. Dennoch hat diese Phase einen **mittelbaren Einfluss** auf die Zurückgewinnung der Kundenzufriedenheit.

**Repräsentative Auswahl**

Wenn Sie in Ihrem Bereich ein Beschwerdemanagementsystem einführen wollen, überlegen Sie zunächst anhand einer **repräsentativen Auswahl** von Beschwerdefällen, wie dies bisher gehandhabt wurde.

Erfassen Sie dabei auch die Zeitspannen, die die einzelnen Bearbeitungsschritte realistischerweise benötigen. Sie können dafür folgendes Musterformular verwenden:



### Formular: Kontaktpunktanalyse

	Wer war bisher dafür zuständig?	Wer soll zukünftig hierfür zuständig sein?	Derzeitige Dauer	Zukünftig geplante Dauer
Wer bestätigt den Eingang? Wie schnell geschieht dies?				
Wer prüft den Fall? Wie lange dauert dies derzeit? Wie lange darf/soll dies zukünftig dauern?				
Wer ist für die interne Weiterleitung zuständig? Welche Zeit muss dafür eingeplant werden?				
Wer verfasst Zwischenbescheide an den Kunden? Wie lange dauert dies im Moment?				

Aufgrund Ihrer Analyse überlegen Sie, wie die Beschwerdebearbeitung zukünftig gestaltet sein sollte, damit sie effektiv und zur Zufriedenheit der Kunden erfolgt.

### Einsicht schafft Kundenzufriedenheit

Noch am selben Nachmittag ruft die Kundenbetreuerin der Fluggesellschaft Frau Füller zurück und teilt dieser mit, dass die Autoverleihfirma die unkorrekt eingezogene Vermietungsgebühr zurücküberweisen wird. Sie bittet zugleich um Verständnis, dass dies erst im nächsten Monat sein wird, da die Kreditabrechnungen und damit der Einzug des unkorrekten Betrags bereits erfolgt sei-



en. Am nächsten Tag erhält Frau Füller von der Verleihgesellschaft eine korrigierte Rechnung für ihre Unterlagen.

**Praxis-Tipp:** Elektronische Erinnerungs- und Eskalationssysteme helfen Ihnen und Ihren Mitarbeitern, Beschwerden termingerecht zu bearbeiten. Ist eine Terminüberschreitung mehrfach erfolgt, wird über ein Eskalationssystem der nächst höhere Verantwortliche in Ihrem Bereich darüber informiert.

### 5. Schritt : Beschwerdeauswertung

Die vorhergehenden Phasen haben Ihnen gezeigt, wie Sie und Ihr Unternehmen Kunden wieder zufrieden stellen können. Mithilfe der Beschwerdeauswertung können Sie die gewonnenen Informationen für **Verbesserungsmaßnahmen** in Ihrem Unternehmen nutzen. So können Sie beispielsweise mit einer einfachen Häufigkeitsanalyse

- die Beschwerdegründe bestimmten Kategorien zuzuordnen oder
- einen Zusammenhang zwischen der Art des Problems und des Produkts/der Dienstleistung herstellen.

**Praxis-Tipp:** Vermeiden Sie jedoch bei Ihrer persönlichen Beschwerdeauswertung eine Informationsüberflutung. Entscheiden Sie vielmehr gezielt, welche Informationen, Auswertungen und Statistiken Sie tatsächlich für die Verbesserung Ihrer Dienstleistungen und Produkte benötigen.

**Verbesserungsmaßnahmen**

**Spezielle Computerprogramme**

Zahlreiche Unternehmen bieten inzwischen auch **spezielle Computerprogramme** an, die systematisch Kundenbeschwerden bearbeiten und auswerten können. Im Folgenden erfahren Sie, worauf Sie hierbei achten sollten.

## So finden Sie die richtige Computer-Software für Ihr Beschwerdemanagement

Die auf dem Markt angebotenen Beschwerdemanagementprogramme übernehmen in den Regel **Routineaufgaben**, wie beispielsweise

- die Benachrichtigung von Kunden zum Beispiel per E-Mail,
- die Weiterleitung des Vorgangs an den nächsten Bearbeiter,
- eine systematische Ablage aller Informationen auf einer Datenbank,
- eine systematische Analyse der Beschwerden,
- Marketingaufgaben, wie Newsletter versenden, sowie
- Wiedervorlagen und Eskalationsroutinen.

**Routine-  
aufgaben**

Wenn Sie sich für den **Einsatz** einer Beschwerdemanagement- Software entscheiden, sollten Sie Wert darauf legen, dass das Programm

- individuell auf die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen Ihres Unternehmens eingehen kann,
- sich leicht auf sich verändernde Unternehmensprozesse anpassen lässt,
- einen standortunabhängigen Einsatz der Anwendung ermöglicht,
- eine strikte Benutzerberechtigung vorgibt,
- Kundendaten und Produkt-/Dienstleistungsdaten verwaltet und Schnittstellen zu anderen Anwendungen bietet.

**Einsatz**

Um diesen Kriterien gerecht zu werden, kommen verstärkt **webbasierte Software-Lösungen** zum Einsatz. Die Benutzer benötigen hierfür meist lediglich internetfähige Computer und Notebooks, die mit einem Standardbrowser ausgestattet sind.

**Webbasierte  
Software-  
Lösungen**



### Checkliste: So nutzen Sie das Erfolgspotenzial von Kundenbeschwerden

Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern bewusst, dass Kundenbeschwerden einen positiven Nutzen haben.	<input type="checkbox"/>
Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, offen mit Beschwerden und eigenen Fehlern umzugehen.	<input type="checkbox"/>
Ermöglichen Sie Ihren Kunden, so einfach wie möglich mit Ihrem Unternehmen in Verbindung zu treten.	<input type="checkbox"/>
Veranlassen Sie Ihre Mitarbeiter, schon im Erstkontakt alle wichtigen Informationen zu erfassen.	<input type="checkbox"/>
Geben Sie schriftlich oder telefonisch Rückmeldung an Ihren Kunden, wenn Ihr Bereich sich nicht zeitnah mit der Beschwerde befassen kann.	<input type="checkbox"/>
Bauen Sie in Ihrem Team eine klare Bearbeitungsstruktur auf.	<input type="checkbox"/>
Werten Sie Beschwerden systematisch aus, damit Sie in Ihrem Bereich oder insgesamt in Ihrem Unternehmen Verbesserungen initiieren können.	<input type="checkbox"/>