

# Beschwerdemanagement - Ärgernisse Ihrer Kunden systematisch auflösen und vermeiden

**Karin Franke-Oberhauser M.A.**

Wozu dient Beschwerdemanagement?

- Probleme strategisch nutzen
- Kunden und Mitarbeiter überzeugen

Wie funktioniert Beschwerdemanagement?

- Bisherige Beschwerden erheben
- Beschwerdeformen definieren
- Beschwerden gezielt anregen
- Beschwerden annehmen
- Beschwerden erfassen
- Auf Beschwerden reagieren
- Beschwerden auswerten

Was die semantics GmbH für Sie tun kann

## Wozu dient Beschwerdemanagement?

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Über Fehler eines Unternehmens äußern Kunden Ihren Ärger. Sie tun dies entweder gegenüber Dritten oder gegenüber dem Unternehmen selbst. Am Ärger des Kunden ändert sich auch dann nichts, wenn ein Unternehmen von diesem Ärger nichts erfährt oder ihn ignoriert. Die Gründe für die Unzufriedenheit eines Kunden zu kennen und den Ärger aufzulösen, ist Aufgabe des Beschwerdemanagements, das nur im Rahmen eines effektiven Kommunikationsmanagements möglich ist.

Kommunikationsmanagement steht dabei immer im Wechselspiel mit der Technik, die die kommunikativen Bedürfnisse und Anforderungen Ihres Unternehmens umsetzen muss. Wenn Sie Beschwerdemanagement ernst nehmen, brauchen Sie deshalb ein klares Kommunikationskonzept und eine Softwarelösung, die Sie in allen Phasen des Beschwerdemanagements optimal unterstützt.

Mit unserem System leiten wir Sie analytisch wie technisch in sieben Schritten zur erfolgreichen Kundenbindung. Wir passen es an Ihre individuellen Bedürfnisse an, schulen Ihre Mitarbeiter im Gebrauch und warten es kontinuierlich. Linguistisch fundiert und auf XML-Basis programmiert, können Sie einzelne Werkzeuge auswählen und Ihr Beschwerdesystem jederzeit erweitern.

## Probleme strategisch nutzen

Beschwerden zu erhalten, angemessen zu bearbeiten und auszuwerten hat für jedes Unternehmen strategische Vorteile:

- Kunden, die Beschwerden äußern, sind - im Gegensatz zu schweigenden, unzufriedenen Kunden - an einer Partnerschaft interessiert. Das Unternehmen bekommt so einen Hinweis, dass sich Maßnahmen zur Kundenbindung lohnen.
- Kunden, die damit zufrieden sind, wie mit ihrer Kritik umgegangen wird, fühlen sich dem Unternehmen enger verbunden als zuvor. Der Auseinandersetzungsprozess bestärkt sie in ihrer Entscheidung für das Unternehmen.
- Die systematische Auswertung von Beschwerden erspart dem Unternehmen teure Kundenbefragungen, aus denen neue Serviceanforderungen und Produkte abgeleitet werden. Das Unternehmen erhält diese Informationen umsonst.

Viele Unternehmen entscheiden sich deshalb, ein systematisches Beschwerdemanagement einzuführen oder ihre bisherigen Ansätze auszubauen. Dabei lohnt es sich, eine Software einzusetzen, die ihre kommunikativen Probleme intelligent löst.

## Kunden und Mitarbeiter überzeugen

Die Etablierung eines systematischen Beschwerdemanagements umfasst immer internes und externes Kommunikationsmanagement.

Mitarbeiter eines Unternehmens müssen wissen, dass sie Beschwerden von Kunden nicht zu vertuschen brauchen, sondern zur Bindung der Kunden und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen, wenn sie ein offenes Ohr für Beschwerden haben und mit ihnen angemessen umgehen. Ein systematisch geplantes und intern kommuniziertes Beschwerdemanagement vermittelt den Mitarbeitern, dass Beschwerden wichtig und gewünscht sind. Es gibt ihnen

außerdem Sicherheit darin, wie sie Beschwerden angemessen entgegennehmen und beantworten.

Ein systematisches Beschwerdemanagement nimmt den Kunden in seinem Ärger ernst und sucht schnellstmöglich nach einer angemessenen Lösung. Dessen muss sich der Kunde jederzeit sicher sein. Ein Kunde verzeiht einen Fehler eher, wenn das Unternehmen ihn eingesteht, sich angemessen entschuldigt und eine schnelle, faire Lösung anbietet. Außerdem sollte der Kunde wissen, dass seine Beschwerden erwünscht sind, damit das Unternehmen eine Chance hat, Missstände zu beseitigen.

Im nächsten Schritt kann das Unternehmen die Ursachen beheben, Wiederholungsfehlern vorbeugen und Folgefehler vermeiden, denn: Aus Fehlern kann man lernen.

Die Perspektive des Kunden und die Perspektive des Mitarbeiters auf den „Vorgang Beschwerde“ müssen bei der Konzeption des Beschwerdemanagements getrennt betrachtet und in der Umsetzung zusammengeführt werden.

Bei der Aufnahme der Beschwerden muss die Kundenperspektive im Vordergrund stehen. Der interne Vorgang sollte ganz zurücktreten, damit sich der Mitarbeiter ganz auf das Anliegen des Kunden konzentrieren kann. Eine branchenspezifische Software, die Beschwerden umfassend managt, setzt die Kundenperspektive anschließend wieder in die Unternehmensperspektive um.

Wie können Sie ein solches Beschwerdemanagement systematisch planen und etablieren?

## Wie funktioniert Beschwerdemanagement?

Beschwerdemanagement funktioniert nur dann, wenn ein Unternehmen seine Beschwerde-Aktivitäten systematisch plant und technisch intelligent umsetzt. Was muss ein Unternehmen dabei berücksichtigen?

### Bisherige Beschwerden erheben

Basis eines systematischen und effizienten Beschwerdemanagements ist, die Ärgernisse zu erheben, mit denen Kunden bisher an das Unternehmen herangetreten sind. Dabei sind die näheren Umstände einzugrenzen und verschiedene Fragen zu stellen:

- Was verstehen Mitarbeiter bisher unter einer „Beschwerde“?
- Wie viele Beschwerden erhält das Unternehmen gemäß dieser Auffassung?
- An welchen Stellen gehen Beschwerden ein?
- Worüber beschweren sich die Kunden?
- Was ärgert sie im Detail?
- Wer beantwortet die Beschwerden?
- Auf welche Weise antwortet das Unternehmen?
- Werden die Probleme der Kunden und ihre Lösungen gesammelt?
- Werden Konsequenzen daraus gezogen?

Ohne Differentialdiagnose keine optimale Behandlung. Ein systematisches Beschwerdemanagement setzt deshalb beim Ist-Zustand an. Es erhebt die genannten Fragen elektronisch, wertet die Antworten automatisiert aus und beantwortet selbige Fragen

anschließend neu und differenzierter. Es optimiert so bisherige Kommunikationsstrukturen, weitet diese aus und ergänzt sie. Wie sieht dieser Prozess genauer aus?

## **Beschwerdeformen definieren**

Was eine Beschwerde ist, ist keineswegs eindeutig. Fasst man den Begriff enger, fallen darunter nur große Abweichungen zwischen den Erwartungen des Kunden und der erbrachten Leistung. Fasst man den Begriff weiter, fallen bereits kleine Abweichungen darunter. Das Beschwerdemanagement eines Unternehmens reagiert dann sensibler auch auf kleinere Störungen, bevor diese eskalieren und zu einem großen Problem werden.

Oft ist es wichtig zu wissen, ob sich ein Kunde zum ersten oder wiederholten Mal beschwert. Eine Folgebeschwerde kann sich auf die Erstbeschwerde beziehen oder auf eine weitere Abweichung zwischen Erwartung des Kunden und erbrachter Leistung. Rückbezügliche und erneute neue Beschwerden sind zu trennen.

Wenn Ihre Leistung eindeutig eine Fehlleistung ist, handelt es sich um eine Reklamation. Reklamationen sind eine Teilmenge der berechtigten Beschwerden und können auch juristisch eingefordert werden.

Nur wenn Sie berechnigte und unberechnigte, Erst- und Folgebeschwerden, Reklamationen und Beschwerden anderer Art klar unterscheiden, können Sie gezielt mit den unterschiedlichen Formen von Ärgernissen Ihrer Kunden umgehen. Eine solche erste Klassifikation ist die Basis dafür, dass Ihre Mitarbeiter Beschwerden differenziert wahrnehmen. Ihre Software berücksichtigt diese Klassifikationen.

## **Beschwerden gezielt anregen**

Wenn Sie den Begriff der Beschwerde weiter definieren und Ihre Mitarbeiter dafür sensibilisieren, werden Sie mehr Beschwerden registrieren. Gegenüber dem Kunden gilt es, die Kommunikation über gezielte Maßnahmen in Gang zu bringen oder zu intensivieren.

Legen Sie fest, wie die Beschwerden Ihr Unternehmen erreichen sollen: im persönlichen Gespräch, telefonisch, per Brief, per Fax, per eMail oder via Internet. Für jeden Zugangsweg bauen Sie Barrieren ab, die es Ihren Kunden bisher schwer gemacht haben, Beschwerden zu äußern. An diesem Aspekt des Beschwerdemanagements wird deutlich, dass Ihr Kommunikationskonzept auch ein Konzept zur gezielten Nutzung verschiedener Medien ist, also ein mediales Konzept, das Ihre Softwarelösung umsetzt.

Im Vordergrund steht dabei, Kosten und Zeitaufwand zu reduzieren, die der Kunde bisher investieren musste. Kommunizieren Sie stufenweise einfache und günstige Eingangswege für Beschwerden (Brief, Kundenmagazin, Medien, Verpackungen ...). Sie kanalisieren die Beschwerden so gleichzeitig. Sie können Ihre Technik und das Personal gezielt vorbereiten: Entwicklungen beauftragen, Mitarbeiter schulen, die Infrastruktur anpassen ...

Was müssen Ihre Mitarbeiter wissen?

## Beschwerden annehmen

Ihre Mitarbeiter müssen Strategien kennenlernen, den ersten Ärger am Telefon abzufangen. Hier sind Strategien der mündlichen Kommunikation gefragt, Schulungen oder Telefonskripte mit hilfreichen Formulierungen und Verhaltensregeln, die ein Mitarbeiter jederzeit einsehen kann. Mitarbeiter müssen wissen, welche Probleme sie selbst lösen können und welche Beschwerden sie an Kollegen weiterleiten (Vorstandsbeschwerden, Rechtsfälle ...). Damit ist ein Mitarbeiter nicht für jede Beschwerde zuständig, aber verantwortlich dafür, dass der Kunde so schnell wie möglich eine Antwort erhält.

Ihre Softwarelösung kommuniziert die Unternehmensstrategie zur Annahme von Beschwerden, hält Zusammenfassungen vor und leitet Aufgaben an den Zuständigen weiter, wenn der Mitarbeiter, der eine Beschwerde entgegennimmt, nicht selbst sofort eine Lösung herbeiführen kann.

## Beschwerden erfassen

Jede Beschwerde wird strukturiert erfasst. Hierzu entwickelt ein systematisches Beschwerdemanagement eindeutige, klar abgrenzbare Problemkategorien aus Kundenperspektive. Diese Perspektive wird erst in einem zweiten Schritt in interne Kategorien übersetzt. Diese Verknüpfung wird technisch erzeugt und automatisiert.

Sie definieren dabei Qualitätskriterien Ihrer Dienstleistungen und Produkte, auf die sich die Mängel beziehen, die der Kunde beanstandet.

Der Beschwerdeinhalt kann differenziert werden nach seinem Gegenstand (Produkt, Leistung, Mitarbeiter, Service), dem Problem (Art, Ort, Zeitpunkt, Fall, Gewährleistung) und Angaben zu demjenigen, der die Beschwerde vorbringt (Kunde, Verärgerungsgrad, Handlungsabsicht, Erstbeschwerde/Folgebeschwerde). Außerdem erheben Sie technische Daten zur Annahme (Zeitpunkt des Eingangs, Eingangsweg, entgegennehmender Mitarbeiter, adressierte Abteilung) und zur Bearbeitung (zuständig, weitergeleitet an) sowie zur angestrebten oder zugesagten Lösung. Oft hilft es, den Kunden nach seinen Vorstellungen einer Lösung zu fragen. Sie können eine Einteilung in berechtigte und unberechtigte Beschwerden hinzufügen, die Dringlichkeit und die Verärgerung des Kunden einschätzen.

Sie sollten Ihre Kategorisierungen vor der endgültigen Einführung testen: Überprüfen Sie, ob Mitarbeiter gleiche Beschwerden unabhängig voneinander gleich aufnehmen. Ist das nicht der Fall, müssen Sie Ihre Kategorien präzisieren. Nur so schaffen Sie eine aussagekräftige Basis für die nächsten Schritte:

## Auf Beschwerden reagieren

Oft ist ein Problem nicht direkt am Telefon zu klären. Und auch wenn es geklärt ist: Sie sollten beim folgenden Schriftwechsel nicht so tun, als ob nichts gewesen wäre. Das systematische Beschwerdemanagement definiert genau, wann Sie in welcher Weise reagieren: telefonisch, per Fax, per eMail, per Brief... Auch hier setzen Sie Ihr mediales Konzept um.

Für die schriftlichen Reaktionen brauchen Sie also Dokumente, mit denen Sie professionell deeskalierend formulieren können. Sie brauchen dazu Textstrukturen, die Ihnen alle relevanten Punkte einer schriftlichen Antwort auf eine Beschwerde vorgibt, Ihnen die Gliederung und den rhetorischen Aufbau abnimmt und Sie so weit wie möglich in kunden- und serviceorientierten Formulierungen unterstützt.

Im Einzelnen brauchen Sie einen guten Einstieg in den Briefftext und Lösungsangebote für Ihre Kunden, die mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen. Sie brauchen Argumente für diese Lösungsvorschläge und Sie müssen den richtigen Ton treffen, um den Kunden von dieser Lösung zu überzeugen und seinen Ärger in Zufriedenheit umzuwandeln.

Textstrukturen legen den rhetorisch geeigneten Ort fest, z. B. dafür, den Ärger des Kunden noch einmal zusammenzufassen und zu bedauern, Fehler oder Unzulänglichkeiten konkret zu benennen und einzugestehen sowie sich dafür aufrichtig zu entschuldigen.

Ihre Software zum Beschwerdemanagement definiert diese Textstrukturen und unterstützt Ihre Redakteure darin, für häufige Problemfälle kundenorientierte und verständliche Briefftexte vorzuformulieren. Ihre Software hält diese Texte zentral vor und stellt sie allen Mitarbeitern zur Verfügung. Gleichzeitig unterstützt sie Ihre Mitarbeiter durch die Textstrukturen darin, selber individuell und doch im Sinne Ihrer Corporate Identity und Ihrer Corporate Language zu reagieren.

Wenn es nicht möglich ist, umgehend eine abschließende Antwort zu geben, benötigen Sie eine Eingangsbestätigung und ggf. einen Zwischenbescheid. Sie zeigen dem Kunden dadurch, dass Sie sein Problem ernst nehmen, ihn nicht vergessen haben und alles daran setzen, sein Anliegen schnell und zufriedenstellend zu klären. Auch für diese Dokumente lassen sich rhetorische Schemata entwickeln und elektronisch vorhalten.

## **Beschwerden auswerten**

Wenn Sie Beschwerden erhoben, Formen definiert und unter Umständen weitere Beschwerden angeregt haben, wenn Sie diese angenommen, erfasst, bewertet und beantwortet haben, ist es ein Leichtes, diese Aktivitäten nach unterschiedlichsten Kriterien auszuwerten. Sie können über verschiedene Statistiken und Reports den Prozess der Beschwerdebearbeitung kontrollieren.

Über die inhaltliche Auswertung können Sie Schwachstellen erkennen und weitere Maßnahmen ableiten. So gelingt es, Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagements zueinander in Beziehung zu setzen und damit auch den Gewinn zu kontrollieren.

## **Was die semantics GmbH für Sie tun kann**

Externe Partner können für Sie interne Abläufe aus der Distanz heraus oft besser beurteilen. Es fällt Ihnen außerdem leichter, die Perspektive des Kunden einzunehmen und sich in dessen Wünsche und Bedürfnisse hineinzusetzen. Wir bieten Ihnen deshalb unsere Dienstleistungen an, die gleichzeitig Basis unserer Softwarelösung für Ihr Beschwerdemanagement sind. Wenn Sie möchten, können wir unser System jederzeit erweitern, zum Beispiel auf Ihre gesamte Kundenkommunikation, auf Leistungsabrechnungen oder Ihre Akquiseaktivitäten.

Der Weg zum Konzept: Analytik und Beratung

Beschwerdemanagement ist nur im Rahmen eines klaren Kommunikationskonzepts möglich.

Wir analysieren deshalb für Sie

- Kommunikationsprozesse
- Dokumentstrukturen
- Textqualität

Langlebige Software: Entwicklung und Anpassung

Beschwerdemanagement ist nur mit geeigneter Informationstechnologie möglich.

Unsere EDV-Abteilung übernimmt für Sie

- Systementwicklung
- Systemanpassung
- Schulungen
- Support
- Wartung

Verständliche Sprache: Textoptimierung

Zum Beschwerdemanagement brauchen Sie klare und verständliche Texte.

Unsere Redakteure unterstützen Sie durch

- Texterstellung
- Textoptimierung
- Textpflege
- Schulungen
- Text-Hotline

## Literatur

Becker, Uwe; Eder, Astrid: „Wie sollte ein Beschwerdemanagement aufgebaut sein?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 33-45.

Becker, Uwe: „Wie modernisieren wir ein bestehendes Beschwerdemanagementsystem?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 83-97.

Brachetti, Holger; Wiegran, Andreas: „Welche Kennzahlen sind im Beschwerdemanagement besonders interessant?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 63-81.

Brückner, Michael: Reklamationsmanagement. Wie aus Beschwerden Chancen werden. Wien: Ueberreuther 1997.

Eder, Astrid; Becker, Uwe; Nagersheth, Aroon: „Wie können Kundenwünsche erkannt und sichtbar gemacht werden?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 121-137.

Heckelmann, Sabine: Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen. Karlsruhe: VWW 1997 (= Beiträge zu wirtschaftswissenschaftlichen Problemen der Versicherung 38, Hg. von Müller-Lutz, H. L. und E. Helten).

Müller, Martin: Konsumentenorientiertes Beschwerdemanagement in der Ernährungsindustrie. Bergen/Dumme: Agrimedia 2002 (= Agribusiness & food; 19).

Niefind, Fred; Wiegran, Andreas: „Was sind Beschwerden?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 19-32.

Niefind, Fred; Wiegran, Andreas: „Wie sollte die Ablauforganisation des Beschwerdemanagements aussehen?“ In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 47-61.

Niefind, Fred; Wiegran, Andreas: „Wie sollte der Beschwerdemanagementmitarbeiter mit Beschwerdeführern umgehen?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 99-119.

Ratajczak, Oliver: „Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?“. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, 13-18.

Stauss, Bernd und Wolfgang Seidel: Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden. 2. überarbeitete Auflage, München: Hanser 1998.

Ament-Rambow, Christina: Beschwerdemanagement im Krankenhaus. [www.meditext.de](http://www.meditext.de)

Büdel, Sabine: Aktives Beschwerdemanagement in Banken am Beispiel des Privatkundengeschäfts eines großen Kreditinstituts. In: [http:// www.verlag.bankakademie.de](http://www.verlag.bankakademie.de)

Die Rache unzufriedener Hotelgäste. In: [http:// www.marketing-marktplatz.de](http://www.marketing-marktplatz.de)