

Beschwerdemanagement – die hohe Schule der Kundenkommunikation

Bei den Korrespondenzlösungen ist der Umgang mit unzufriedenen Kunden ein besonders anspruchsvolles Thema.

Über Fehler eines Unternehmens äußern Kunden ihren Ärger. Beschwerden sind Vorgänge, die für mehrere Ressorts des Unternehmens von großer Bedeutung sind: für das Kundenbeziehungsmanagement, weil hier die Geschäftsbeziehung in Frage gestellt ist, für das Marketing, weil mit Reklamationen wichtige kritische Marktinformationen einher gehen, und natürlich für den Vertrieb, weil damit ein Geschäftsumsatz in Frage gestellt ist und eventuell nur

durch zusätzliche Leistungen gesichert werden kann. Ein- und ausgehende Unterlagen um eine Beschwerde sind also Kunden-Voten, Marketingbotschaften und Transaktionsdokumente zugleich: eine echte Herausforderung für alle, die mit Eingangspost, Informationslogistik, Dokumenten- und Workflow-Management zu tun haben.

Die Beschwerde zwischen interner und externer Sichtweise

Heute werden immer mehr Korrespondenzprozesse zwischen dem Eingang von Kundenbotschaften und Dokumentenausgang systematisiert, (teil-)automatisiert und beim Informationslogistik-Ressort zentralisiert. Ein besonders anspruchsvoller Teil davon ist das systematische Beschwerdemanagement, wie es zum Beispiel vom Aachener Beratungshaus semantics GmbH angeboten wird. Dies umfasst immer interne und externe Kommunikation, denn die Perspektive des Kunden und die des Mitarbeiters müssen dabei 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 voll auf das Anliegen des Kunden konzentrieren kann. Eine branchenspezifische Software, die Beschwerden umfassend managt, setzt die Kundenperspektive anschließend wieder in die Unternehmensperspektive um.

Ärgernisse durch Fragen verstehen lernen

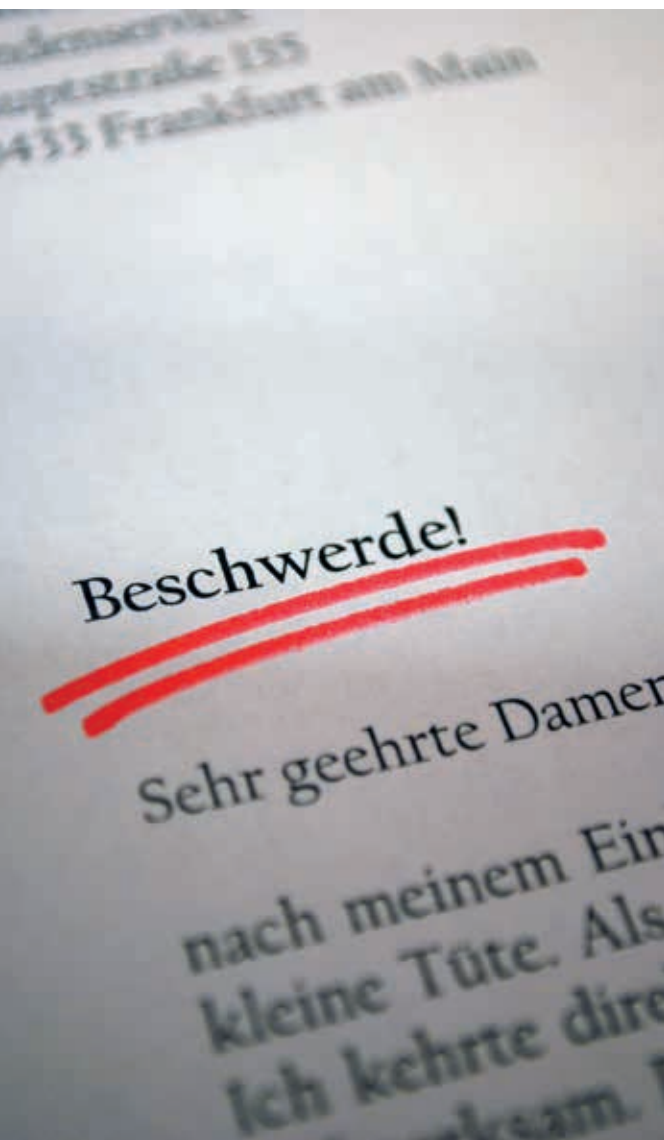
Basis eines systematischen und effizienten Beschwerdemanagements ist, die Ärgernisse zu erheben, mit denen Kunden bisher an das Unternehmen herangetreten sind. Dabei schlagen die semantics-Fachleute vor, die näheren Umstände einzugrenzen und verschiedene Fragen zu stellen:

- 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?

Ein systematisches Beschwerdemanagement 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. 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.

Ein lebenswichtiges Frühwarnsystem

Das Beschwerdemanagement eines Unternehmens reagiert damit auch auf



einfach.de / pixelio.de

kleinere Störungen sensibler, bevor diese eskalieren und zu einem großen Problem werden. Es ist zum Beispiel 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.

Eine eindeutige Fehlleistung ist ein Reklamationsgrund. Reklamationen sind eine Teilmenge der berechtigten Beschwerden und können auch juristisch eingefordert werden. Nur wer berechnigte und unberechnigte, Erst- und Folgebeschwerden, Reklamationen und Beschwerden anderer Art klar unterscheidet, kann gezielt mit den unterschiedlichen Formen von Ärgernissen der Kunden umgehen. Ein externer Partner wie semantics kann diese internen Abläufe aus der Distanz heraus oft besser beurteilen, weil es ihm leichter fällt, die Perspektive des Kunden einzunehmen und sich in dessen Wünsche und Bedürfnisse hineinzuversetzen.

Kommunikations- und Bearbeitungsbarrieren abbauen

Gegenüber dem Kunden gilt es, auf dieser Grundlage die Kommunikation über gezielte Maßnahmen in Gang zu bringen oder zu intensivieren. Dafür muss festgelegt werden, wie die Beschwerden das Unternehmen erreichen sollen: im persönlichen Gespräch, telefonisch, per Brief, per Fax, per E-Mail oder via Internet. Für jeden Zugangsweg müssen die Barrieren abgebaut werden, die es den Kunden bisher schwer gemacht haben, Beschwerden zu äußern. An diesem Aspekt des Beschwerdemanagements wird deutlich, dass ein Kommunikationskonzept auch ein Programm zur gezielten Nutzung verschiedener Medien umfassen muss.

Im Vordergrund steht dabei, Kosten und Zeitaufwand zu reduzieren, die der Kunde bisher investieren musste. Dafür muss man die einfachen und günstigen Eingangswege für Beschwerden (Brief, Kundenmagazin, Medien, Verpackungen ...) kommunizieren. Damit werden gleichzeitig die Beschwerden in die richtigen Kanäle gelenkt. Die Soft-

warelösung kommuniziert dabei 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. Von semantics wird dafür eine Dienstleistung angeboten, die gleichzeitig Basis einer möglichen Beschwerdemanagement-Softwarelösung ist. Dieses System kann sich über die Kundenkommunikation, die Leistungsabrechnungen oder sogar über die Akquiseaktivitäten erstrecken.

Beschwerden gemeinsam verstehen und bewerten lernen

Jede Beschwerde muss strukturiert erfasst werden. Hierzu entwickelt ein systematisches Beschwerdemanagement eindeutige, klar abgrenzbare Problemkategorien aus Kundenperspektive. Diese werden erst in einem zweiten Schritt in interne Kategorien übersetzt. Die Verknüpfung wird technisch erzeugt und automatisiert. Sie definiert Qualitätskriterien der 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 werden hier technische Daten zur Annahme (Zeitpunkt des Eingangs, Eingangsweg, entgegennehmender Mitarbeiter, adressierte Abteilung) und zur Bearbeitung (zuständig, weitergeleitet an) sowie zur angestrebten oder zugesagten Lösung dokumentiert. Oft hilft es, den Kunden nach seinen Vorstellungen einer Lösung zu fragen.

Es ist nützlich, eine Einteilung in berechnigte und unberechnigte Beschwerden hinzuzufügen und die Dringlichkeit und die Verärgerung des Kunden einzuschätzen. Man sollte diese Kategorisierungen vor der endgültigen Einführung testen: Nehmen Mitarbeiter gleiche Beschwerden unabhängig voneinander gleich auf? Wenn das nicht der Fall ist, müssen diese

Kategorien präzisiert werden. Nur so entsteht eine aussagekräftige Basis für die nächsten Schritte.

Vom Input zum Output

Das systematische Beschwerdemanagement definiert genau, wann man auf welchem Outputkanal reagiert: telefonisch, per Fax, per E-Mail oder per Brief. Für die schriftlichen Reaktionen braucht man Dokumentenvorlagen, in denen professionell deeskalierend formuliert wird, einschließlich Gliederung und rhetorischem Aufbau. Dazu gehören auch gute Einstiege in den Brieftext und Lösungsangebote für den Kunden, die mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen, außerdem Argumente für diese Lösungsvorschläge, um den Kunden von dieser Lösung zu überzeugen und seinen Ärger in Zufriedenheit umzuwandeln. Textstrukturen legen den rhetorisch geeigneten Ort fest, indem zum Beispiel der Ärger des Kunden noch einmal zusammengefasst, die Fehler oder Unzulänglichkeiten konkret benannt werden und aufrichtig um eine Entschuldigung gebeten wird.

Die Software zum Beschwerdemanagement definiert diese Textstrukturen und unterstützt die Redakteure darin, für häufige Problemfälle kundenorientierte und verständliche Brieftexte vorzuformulieren. Wenn es nicht möglich ist, umgehend eine abschließende Antwort zu geben, ist mindestens eine Eingangsbestätigung und später eventuell ein Zwischenbescheid erforderlich, damit der Kunde erkennt, dass sein Problem nicht vergessen ist und ernst genommen wird. Auch für diese Dokumente lassen sich rhetorische Schemata entwickeln und elektronisch vorhalten.

Anschließen kann man diese Aktivitäten nach unterschiedlichsten Kriterien auswerten, um damit über Statistiken und Reports den Prozess der Beschwerdebearbeitung zu kontrollieren, Schwachstellen zu erkennen und weitere Maßnahmen abzuleiten.

Karin Franke-Oberhauser MA

Weitere Informationen:

www.semantics.de