

mensch ärger dich

VON ANGELA HEISSENBERGER

14



Robert Stipany war verärgert. Das iPhone ließ sich nach nur 14 Monaten plötzlich nicht mehr laden. Was ihn aber noch mehr ärgerte, war das Verhalten eines Mobilfunkbetreibers und von dessen Vertragspartnern. Denn obwohl er beim Kauf extra einen erweiterten Schutz für Schadensfälle abgeschlossen hatte, wurde nun die Kostenübernahme verweigert. Der Shopmitarbeiter quittierte Stipany's Einwände mit einem Schulterzucken und der Bemerkung, er könne sich ja selbst an die Itonia Versicherung bzw. die Reparaturfirma Mobiletouch wenden. »Für ein Dienstleistungsunternehmen ist schon das eine ziemlich dreiste Ansage«, findet der technische Angestellte einer Maschinenbau-firma. »Ich habe selbst beruflich mit der Bearbeitung von Reklamationen zu tun, aber würde ich unsere Kunden so abwimmeln, wäre ich meinen Job vermutlich schon längst los.«

Allein um nähere Informationen zum Prüfbericht zu bekommen, waren mehrere E-Mails und Telefonate nötig. Bei der Versicherung meldete sich überhaupt nur ein Callcentermitarbeiter, der sich das Anliegen widerwillig anhörte. Auch die Kontaktaufnahme mit dem Kundenservice über ein Online-Formular gestaltete sich schwierig: In der offensichtlich aus standardisierten Floskeln zusammengestoppelten Antwort wurde wieder nur an die Partnerfirmen verwiesen – Verantwortung wollte keines der beteiligten Unternehmen übernehmen. Konkrete Ansprechpersonen hinter der anonymen Bezeichnung »Ihr Kundendienst-Team« wurden erst nach mehrmaliger Aufforderung genannt. Ein Blick in diverse Internetforen zeigte schließlich: Dieses kundenfeindliche Verhalten hat System. Konsumentenschützer raten bereits dringend vom Abschluss einer Handy-Versicherung ab, da sich die Anbieter

Verärgerte Kunden können das Image eines Unternehmens nachhaltig schädigen. Professionelles Beschwerdemanagement bietet die Chance, Schwachstellen im Betrieb zu identifizieren und die Kundenbindung sogar zu stärken. Wie Kundenservice funktionieren sollte – und wie nicht.

besonders »kreativ« zeigen, um sich vor der Deckung im Schadensfall zu drücken. Sucht man bei Google »Itonia«, wird bezeichnenderweise als erste Ergänzung »Itonia zahlt nicht« vorgeschlagen.

>> Stiller Kundenschwund <<

Bei solcher Behandlung – von Service kann man hier kaum noch sprechen – wundert es nicht, wenn die Kunden über kurz oder lang abhanden kommen. Laut einer Umfrage des Instituts Marketagent.com zur »Servicequalität in Österreich« hatten die rund 1.000 Befragten in den vergangenen zwölf Monaten im Schnitt 5,2 negative Serviceerlebnisse, die ein gerechtfertigter Anlass für eine Beschwerde wären. Tatsächlich bewerteten sie sich aber nur in 2,2 Fällen. Die meisten gingen davon aus, ohnehin nur mit einer Standardantwort abgespeist zu werden (38,8 %). Viele verzichteten auf weitere Schritte, weil ihnen eine Beschwerde zu aufwendig oder kompliziert erschien (23,2 %) oder weil sie fürchteten, ihr Problem nicht glaubwürdig beweisen zu können (22,5 %). »Der Kunde stirbt leise«, erklärt Meinungsforscher Thomas Schwabl. »Er wechselt den Anbieter, ohne ein Wort zu verlieren.«

Das Unternehmen bemerkt zwar den Kundenschwund, kann ihn aber nicht richtig einordnen. Auch wenn 82 % der österreichischen Betriebe behaupten, über ein funktionierendes Beschwerdemanagement zu verfügen – die Praxis zeigt häufig ein gegenteiliges Bild. Die Kardinalfehler: Auf Beschwerden wird gar nicht, sehr spät oder mit einer unpersönlichen Rückmeldung reagiert. Die Kunden erwarten eine individuelle Lösung für ihr Problem, so Schwabl: »Je größer das Unternehmen, desto standardisierter sind aber die Prozesse. Am Ende sitzt ein Con-

Foto: thinkstock

FACTS

DAVE CARROLL VS. UNITED AIRLINES

> Diese David-Goliath-Geschichte gilt als Lehrstück für Kundenmanagement. Dave Carroll, ein bis dahin weitgehend unbekannter kanadischer Country-Sänger, flog im März 2008 mit seiner Band zu einem Auftritt. Während einer Zwischenlandung in Chicago beobachteten die entsetzten Musiker vom Flieger aus, wie das Flughafenpersonal die Instrumentenkoffer auf dem Rollfeld zum Spaß hin- und herwarf. Die Stewardess erklärte sich dafür nicht zuständig – auch als Carrolls 3.500 Dollar teure Gitarre schließlich augenscheinlich demoliert wurde. Damit begann eine Odyssee über Flughäfen, Gepäckservicestellen und indische Callcenter, die allesamt an andere Stellen verwiesen. Sieben Monate später kam schließlich auch eine Antwort von United Airlines: Die Reparaturkosten von 1.200 Dollar



könne man nicht übernehmen, denn Beschädigungen an Gepäckstücken müssten grundsätzlich binnen 24 Stunden gemeldet werden.

Dave Carroll beschloss, sich mit eigenen Waffen zu wehren. Er komponierte unter dem Titel »United Breaks Guitars« ein Lied mit eingängiger Melodie, das die turbulenten Vorfälle schildert und in dem Refrain mündet: »I should have flown with someone else, or gone by car, because United breaks guitars.« Ein Musikvideo war mit Hilfe von ein paar Freunden bei der Feuerwehr seines Heimatortes rasch produziert, im Juli 2009 ging das Filmchen auf YouTube online. Wenige Tage später hatte bereits eine Million Menschen den Clip gesehen,

DAVID GEGEN GOLIATH. Bis heute ist der Song »United Breaks Guitars« in den USA überaus populär.

sämtliche große US-Medien berichteten. Der Leiter der United-Airlines-Kundenbetreuung bot nun Carroll plötzlich als Wiedergutmachung 1.200 Dollar in bar sowie in Fluggutscheinen an, was dieser ablehnte.

Doch die negative PR-Welle ließ sich ohnehin nicht mehr stoppen. Der Aktienkurs stürzte um 10 % ab. Von diesem Wertverlust hätte United Airlines 51.000 Ersatzgitarren kaufen können, rechnete die Londoner Times vor. Auch wenn sich die Aktie im Jahr darauf wieder erholte, dürften die Auswirkungen für die 2010 mit Continental fusionierte Airline beträchtlich gewesen sein. Das Unternehmen kündigte an, den Fall künftig bei Mitarbeiterschulungen einzusetzen. Das Musikvideo hält inzwischen bei mehr als 14 Millionen Klicks. Der Song ist vor allem bei Amerikanern bis heute überaus populär – auch Suchmaschinen assoziieren den Namen »United« automatisch mit »breaks guitars«.

15

troller, der überprüft, ob jeder Fall nach dem vorgegebenen Schema bearbeitet wurde.« Die Menschen hinter dem System werden für die Kunden aber unsichtbar, für individuelles Eingehen auf einzelne Probleme ist kein Platz mehr. Gemeinsam mit der Werbefachfrau Ulli Helm hat Schwabl deshalb das Online-Portal »Wut und Gut«, eine Art Schlichtungsstelle für Service-Streitfälle, gegründet. Das Ziel ist es, Konsumenten und Firmen zusammenzubringen, um eine gemeinsame Lösung zu finden, aber auch positive Fälle mit Vorbildwirkung vor den Vorhang zu holen. Obwohl Österreicher bekanntlich gerne nörgeln, halten entgegen alle Erwartungen »Wutings« (55 %) und »Gutings« (45 %) fast die Waage. Auf Fairness und Nettiquette wird auf der Plattform größter Wert gelegt, insbesondere bei Kritik müssen die User konkrete Nachweise liefern. Trotzdem verläuft der angestrebte Dialog nach rund drei Monaten noch recht einseitig. »Die Resonanz ist seitens der Unternehmen noch sehr zurückhaltend. Wir hören heraus, dass Beschwerdemanagement nicht unbedingt zu deren Lieblingsthemen zählt«, sagt Schwabl.

>> Multiplikatoreffekt <<

Für den Marketingprofi eine völlig unverständliche Haltung, sind doch Beschwer-

den eine wichtige zweite Chance, den Kunden zufriedenzustellen. Erfahrungsgemäß werden aus zurückgewonnenen Kunden besonders treue Kunden, die via Mundpropaganda auch noch ein positives Image weitertragen. Wird das Feedback zudem syste-

„
Im harten Wettbewerb muss der Kunde mehr bekommen, als er erwartet.“

Josef Peterleithner, Tui



matisch erfasst, kann die Kritik für einen Lernprozess innerhalb des Unternehmens genutzt werden, um ähnliche Fehler künftig zu vermeiden.

Unbearbeitete Reklamationen sind tickende Zeitbomben. Einige Experten rechnen zu jedem Kunden, der sich beschwert, mindestens 19 weitere enttäuschte Kunden, die diesen Weg nicht gehen. Jeder von ihnen erzählt aber im Schnitt elf weiteren Personen in seinem Umfeld von dem negativen Erlebnis, 13 % der Unzufriedenen sprechen sogar mit 20 Bekannten oder Freunden darüber. Via Social Media ist der Multiplikatoreffekt noch um ein Vielfaches größer. Wird auf die Beschwerde eines Kunden zu seiner Zufriedenheit reagiert und erfolgreich gelöst, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er wiederkommt, auf das Sechsfache.

In der Betriebswirtschaft spricht man vom Beschwerdemanagement-Index (BMI), der den Umgang mit Beschwerden als Kosten-Nutzen-Rechnung darstellt. Das weitaus größere Problem sind jedoch nicht juristisch relevante Streitfälle, sondern Kleinigkeiten, die in Summe bei den Kunden einen unsympathischen Eindruck hinterlassen. Eine unfreundliche Bemerkung, Unaufmerksamkeit, falsche oder unzureichende Informationen – zum Unternehmen dringen diese ►

Per E-Mail ans Salzamt?

Salzämter waren bis in die Neuzeit wichtige Behörden, die den Handel mit Salz überwachten und im 19. Jahrhundert schließlich aufgelöst wurden. Sprachlich sind sie uns jedoch im Beschwerdemanagement bis heute erhalten geblieben.

EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, HERBERT STROBL UND PETER FELLNER



Fehler nicht sanktioniert, sondern vor allem als bestehendes Optimierungspotenzial angesehen.

Die Kunst liegt darin, den »negativen Schwung« aus dem ersten Produkt- bzw. Dienstleistungseindruck wie beim Judo so umzulenken, dass er sich dann in gefühlte »positive Betreuungsenergie« beim Kunden niederschlägt. Ein echter Wettbewerbsvorteil entsteht! Damit dieses Umlenken gelingen kann, braucht es eine Balance zwischen den Strukturen, Prozessen und Richtlinien sowie einem definierten Ermessensspielraum des Beschwerdemanagements – also eine entsprechende Kultur des Vertrauens. BeschwerdemanagerInnen kennen ihre »schnellen Wege« und die vorhandenen »Leitplanken«, innerhalb derer sie sich frei und eigenverantwortlich bewegen können. Sie können darauf vertrauen, dass sie sich nicht für jede Kulanzregelung permanent rechtfertigen müssen. Sonst wird bald jede Eigeninitiative im Keim erstickt.

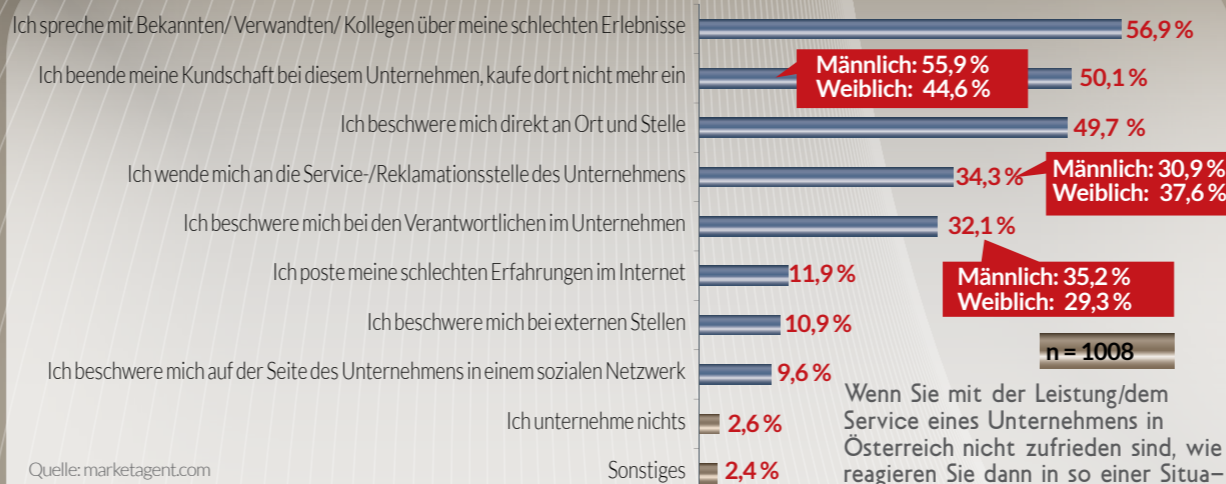
Um auch Lernen für das Gesamtsystem zu ermöglichen, können Beschwerdeinhalte, Lösungswege oder Kulanzangebote in periodischen Workshops ausgetauscht und verdichtet werden – zum Beispiel als halbtägige Open-space-Veranstaltung, etwa unter dem Motto »Lösungen, die ich für unsere KundInnen trotzdem gefunden habe«. Damit können die effektivsten »Hands-on«-Lösungen herausdestilliert werden. Auch wenn man heutzutage die Beschwerden bequem per E-Mail einbringen kann, sind sie schlichtweg viel zu schade für das Salzamt ... und übrigens, Salzämter gibt es heute gar nicht mehr.

Die Autoren: Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen. www.corporatecultureconsulting.eu

Das Austriacum, man möge doch seine Beschwerde ans Salzamt richten, besagt verkürzt, dass jede Art von Reklamation völlig sinnlos ist, weil sie »eh nicht einmal ignoriert werden wird«. Und wie passt dieses hoheitliche Denken in die Welt eines globalisierten Wettbewerbs? Gar nicht mehr! Wenn – siehe Kasten S. 15 – eine auf einem Flug beschädigte Gitarre nach den vergebens verlaufenden Reklamationsversuchen des verzweifelten Passagiers zu einem weltweiten »Shitstorm« führt, ist es klar, dass Konsumenten eine neue Ebene der Marktmacht erreicht haben. Die alte Daumenregel, dass schlechte Erlebnisse von Kunden sieben Mal häufiger weiter erzählt werden als positive, erhält im Zeitalter viraler Verbreitungsmöglichkeiten eine fast schon bedrohliche Dimension für Unternehmen.

Keine Firma hat Beschwerden gerne und natürlich gibt es unter den Kunden auch Querulanten. Die allermeisten Beschwerden können aber als seriös betrachtet werden, zumal jede Reklamation auch zusätzlichen Aufwand für die Beschwerdeführer selbst bedeutet. Beschwerden sind aber vor allem eine unschätzbare Ressource für das langfristige Überleben von Unternehmen. Sie sind »weak signals«, direkt vom Markt, dass etwas am Produkt oder den Prozessen verbesserungswürdig ist. Sie sind eine geschenkte Fremdsicht, die dann gut genutzt werden kann, wenn Kunden und deren Anliegen prinzipiell ernst genommen werden. In einer Kultur des ständigen Verbesserns werden

REAKTIONEN BEI BESCHWERDEN



► kleinen Vorfälle kaum durch. Sie reichen aber für Ärger oder Unzufriedenheit aus, der Kunde greift bei nächster Gelegenheit zu alternativen Angeboten.

» Ehrliche Entschuldigung «

Auch wenn die Loyalität der Kunden stetig abnimmt, wie Kommunikationstrainerin Gabriele Cerwinka beobachtet, haben erfolgreich gelöste Beschwerdefälle eine starke emotionale Wirkung. Cerwinka warnt jedoch vor allzu voreiliger Bereitschaft zur Wiedergutmachung – vor allem

MANCHMAL MUSS MAN ZUM KUNDEN AUCH NEIN SAGEN.

wenn die Verschuldensfrage nicht eindeutig beim Unternehmen liegt: »Jede Beschwerde muss ernst genommen und ernsthaft hinterfragt werden, ob wirklich ein Produktfehler oder ein Fehler des Unternehmens vorliegt. Vielleicht muss ich zum Kunden auch einmal Nein sagen.«

Häufig pochen Kunden aber gar nicht auf eine Entschädigung, weiß Schwabl aus den gesammelten Erfahrungsberichten auf seinem Webportal. Vielen reiche schon eine ehrlich gemeinte Entschuldigung: »Die Leute wollen sich angenommen fühlen. Es geht ja meist nicht um große Beträge. Ich verstehe oft selbst nicht, weshalb sich die Unternehmen wegen Lappalien so verzetteln.«

Vorbildlich verhält sich der schwedische Möbelriese Ikea. Ersatzschrauben und Be-

schläge werden ohne Diskussion ausgehändigt und Möbelstücke, die zu Hause doch nicht gefallen, großzügig umgetauscht. Auch bei größeren Reklamationen zeigt man sich durchaus kulant. So wurden einer verzweifelten Kundin, bei deren Küche sich an allen Schränken die Beschichtung ablöste, kurzerhand alle Fronten getauscht. Die zehnjährige Garantiedauer war bereits abgelaufen, die alte Rechnung noch in Schilling ausgestellt und die alte Küchenserie längst nicht mehr Sortiment – um es nicht noch komplizierter zu machen, verzichtete der Kundendienst sogar auf die Zahlung des Differenzbetrages für die teureren Schrankfronten.

» Mehr als erwartet «

Es ist die mangelnde Beschwerdekultur an sich, die Konsumenten auf die Palme bringt. Ganz schlecht schneiden im Beschwerde-Ranking die Bau- und Immobilienbranche sowie Behörden ab. Dienstleistungsunternehmen, die naturgemäß sehr nah am Kunden agieren, werden dagegen bereits als sehr serviceorientiert wahrgenommen, bestätigt Schwabl: »Gastronomie und Tourismus müssen sich um Gäste bemühen und das merkt man auch.«

Gerade im Urlaub sind Menschen besonders sensibilisiert und erwarten reibungslosen Service. Große Reiseveranstalter haben deshalb Kundenbetreuung und Beschwerdemanagement längst perfektioniert. Die reaktive Abwicklung von Reklamationen ist hier schon zu wenig. Um im Wettbewerb um die Gunst der Konsumenten bestehen zu können, müsse »außergewöhnliche« Betreuung geboten werden, meint Josef Peterleithner, Leiter des Bereichs Customer Services bei Tui Österreich: »Außergewöhnlich bedeutet, dass der Kunde mehr bekommt, als ihm zusteht und als er erwartet.« Dabei gehe es in erster Linie um Kundenfreundlichkeit, persönliche Betreuung, echte Wertschätzung und Engagement – Dinge, die sich der Kunde nicht einfach kaufen kann.

Um Reklamationen noch rascher und effizienter bearbeiten zu können, wurde vor kurzem die gesamte Beschwerdeabwicklung der Tui-Gruppe für Österreich und Osteuropa von der Deutschland-Zentrale Hannover nach Wien verlegt. »Wir wollen schneller und kundenorientierter sein und uns auch in diesem sehr sensiblen Bereich durch Qualität differenzieren«, sagt Peterleithner. Der Fokus liegt auf einer möglichst unbürokrati-

Die Gesichter, die Sie kennen.

Die Menschen, die Ihre Sprache sprechen.

Und jetzt die Kraft einer globalen Marke.

Dimension Data – verwandelt Ambitionen in Erfolge

Wir lieben ambitionierte Ideen. Seit mehr als drei Jahrzehnten haben wir Wege gefunden, das Geschäft unserer Kunden zu verbessern – jeden Tag, und das weltweit. Von der Bereitstellung und dem Support der Technologie über die Begleitung in Richtung Cloud... unsere MitarbeiterInnen liefern IKT Lösungen, die Ihre Ambitionen in Erfolge umsetzen.

Wir sind bereit Sie zu beschleunigen.

Mehr Informationen unter www.dimensiondata.com

► tischen Bearbeitung – viele Anliegen können telefonisch gelöst werden, ein eigenes Schreiben ist gar nicht notwendig. Sämtliche Kundeninformationen fließen jedoch in das interne Qualitätsmanagement ein.

Nicht immer erfolgt die Wiedergutmachung in Form einer Gutschrift. Es kann auch einmal ein Wellness-Wochenende, eine Einladung in ein Café, ein Büchergutschein oder ein Blumenstrauß sein, erklärt der Tui-Manager: »So individuell wie unsere Kunden sind, so individuell wollen wir auch im Kundenservice auf unsere Gäste eingehen.«

>> Führungsproblem <<

Wie Beschwerdekultur im Unternehmen gehandhabt wird, ist auch eine Frage der Führungsqualität. »Es liegt auch am Commitment der Chefs. Das Beschwerdemanagement muss nicht nur nach außen hin professionell sein, sondern auch nach innen«, ortet Gabriele Cerwinka darin ein Führungsproblem. »Dafür muss man ein bisschen Geld in die Hand nehmen, aber man kann sich noch viel höhere Kosten ersparen.«

Die kompetente Betreuung der Kunden steht im Vordergrund. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Mitarbeiter und Führungs-



„Der Kunde stirbt leise. Er wechselt den Anbieter, ohne ein Wort zu verlieren.“

Thomas Schwabl, Meinungsforscher

kräfte an einem Strang ziehen. Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen sollte das Beschwerdemanagement Chefsache sein. Wird die Verantwortung für diesen Bereich

delegiert, müssen die jeweiligen Mitarbeiter eigens geschult und durch Supervision unterstützt werden. Verärgerte Kunden reagieren meist sehr emotional. Mitarbeiter im Kundenservice brauchen deshalb eine gute Portion Feingefühl, um die Stimmung zu deeskalieren, sachlich zu bleiben und die Angriffe nicht persönlich zu nehmen.

Fehler sind menschlich – einen Unterschied macht es aber, ob der Fall unter den Teppich gekehrt oder als Anlass für Verbesserungen genommen wird. Manche Unternehmen stecken schließlich den Kopf in den Sand und reagieren nicht mehr auf Anfragen. So auch im Fall Stipany: Während die Itonia Versicherung weitere Argumente einfach ignorierte, betrachtete der Mobilfunken die Angelegenheit als abgeschlossen und lud zur Teilnahme an einer Online-Umfrage über die Servicequalität ein: »Sie haben sich vor kurzem mit einem Anliegen an das Kundenservice-Team gewandt. Nur mit Ihrem Feedback ist es uns möglich, unsere Serviceleistungen weiterzuentwickeln und Ihren Bedürfnissen anzupassen. Danke, dass Sie sich für uns Zeit nehmen.« Herr Stipany hat sich Zeit genommen – und die Angelegenheit einem Anwalt übergeben. ■

GLOSSAR

BESCHWERDEN? JA, BITTE!

1. Stimulierung. Nur weil sich niemand beschwert, sind nicht alle zufrieden. Laden Sie aktiv zu Feedback ein, zum Beispiel mit den Worten »Wenn Sie zufrieden sind, sagen Sie es weiter. Wenn nicht, sagen Sie es uns.« Lob, Kritik, Anregungen und Fragen sollten stets erwünscht sein. Kunden, die kommunizieren, zeigen Interesse am Unternehmen und an den Produkten. Damit sie sich nicht kommentarlos abwenden, muss die Kontaktaufnahme so unkompliziert wie möglich sein – eine kostenfreie Telefonnummer, eine einprägsame E-Mail-Adresse, ein konkreter Ansprechpartner für bestimmte Anliegen.

2. Bearbeitung. »Da kenne ich mich gerade nicht da« oder »Versuchen Sie es morgen wieder«: Aussagen wie diese können enttäuschte Kunden explodieren lassen. Jede Beschwerde muss mit Geduld und Einfühlungsvermögen

sofort angenommen und zuverlässig zu einem verantwortlichen Ansprechpartner weitergeleitet werden. Alle Mitarbeiter sind – unabhängig von ihrem Tätigkeitsbereich – dazu angehalten, freundlich und kompetent zu reagieren. Ein Rückruf sollte möglichst rasch, zumindest am nächsten Werktag erfolgen. Jede Beschwerde muss zentral erfasst und dokumentiert werden. Außerdem müssen Entschädigungsangebote an Kunden klar definiert sein. Die Mitarbeiter sollten einen eigenen Entscheidungsspielraum haben, in strittigen Fällen aber an Vorgesetzte verweisen.

3. Auswertung. Ein Kunde, der sich beschwert, macht auf Fehler aufmerksam.



«<<
Kundenbeschwerden zeigen Fehler auf.
»>>

weil er das Unternehmen oder die Produkte und Dienstleistungen grundsätzlich schätzt. Schon eine Entschuldigung wirkt oft Wunder – Kunden zeigen oft viel Verständnis. Einsicht zeugt von Seriosität und Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens. Fragen Sie auch nach, wie zufrieden der Kunde mit der Lösung seines Problems war. Die Auswertung der Beschwerde-Informationen ist ein wertvolles Instrument zur Kundenbindung.

4. Controlling. Um die Entwicklung des Beschwerdemanagements regelmäßig zu überprüfen, bieten sich Kennzahlen wie Beschwerdequote, Erfolgsquote und Bearbeitungsdauer an. Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich aus diesen Indikatoren, aber auch aus Gesprächen mit unzufriedenen Kunden.

Es lohnt sich, gut zuzuhören und Beschwerden nicht als lästiges Übel zu betrachten. Probleme im Ablauf, in der Qualitätssicherung oder unter den Mitarbeitern können auf diese Weise frühzeitig erkannt werden.

Als Coach rät Gabriele Cerwinka zu freundlich-sachlichem Umgang mit schwierigen Kunden – aber nicht, jeder Beschwerde sofort nachzugeben.

NUR DIE BESTEN KÖPFE

> **(+) PLUS:** Wie sollte professioneller Umgang mit Beschwerden aussehen?

Gabriele Cerwinka: Beschwerdemanagement ist ein äußerst sensibler Prozess, für den von der Geschäftsführung bestimmte Standards festgelegt werden sollten. Die besten Leute des Unternehmens müssen damit befasst sein. Man darf das nicht an eine Telefonzentrale delegieren. Es muss klare Richtlinien für die Beschwerdebearbeitung geben. Jede fehlgelaufene Beschwerde zerschlägt viel Porzellan und wird ungleich öfter weitergezählt als ein positives Käuferlebnis. Die Mitarbeiter müssen deshalb eine besondere Persönlichkeit und sehr wendig im Denken sein. Sie brauchen eine hohe kommunikative und soziale Kompetenz, aber auch Produktkompetenz. Und sie dürfen sich nicht persönlich angegriffen fühlen. Denn auch die Kunden haben dazu gelernt: Je unangenehmer sie auftreten, desto mehr bekommen sie.

(+) PLUS: Haben die Unternehmen diesbezüglich noch Nachholbedarf?

Cerwinka: Das Bewusstsein ist in den letzten Jahren schon weit gediehen. Es hapert aber oft an der konkreten Umsetzung und am Dranbleiben. Ich kann nicht etwas implementieren und mich dann drei Jahre nicht mehr darum kümmern. Dieser Prozess muss gut durchdacht und gut organisiert sein – das ist eine Permanentaufgabe des Unternehmens. Die Kunden, ihre Ansprüche, die Produkte verändern sich. Mindestens einmal pro Jahr sollte es für die Mitarbeiter einen Workshop geben, vor allem wenn neue, technisch heikle Produkte dazukommen, die hochpreisig oder schwer zu bedienen sind.

(+) PLUS: Wie trainieren Sie schwierige Situationen?

Cerwinka: Bei Trainings in Krankenhausambulanzen und Arztpraxen arbeite ich mit einer Schauspielpatientin, die sehr realistische Situationen nachstellt. Eine andere Möglichkeit ist, in einem Seminar verschiedene Fallbeispiele zu analysieren und gemeinsam mit



GABRIELE CERWINKA. »Beschwerdemanagement ist ein äußerst sensibler Prozess. Man darf das nicht an eine Telefonzentrale delegieren.«

den Mitarbeitern einen Leitfaden zu erarbeiten. Jede einzelne Situation im Vorfeld zu visualisieren, ist nahezu unmöglich. Manchmal beobachte ich auch direkt im Verkaufsraum oder Callcenter, wie die Mitarbeiter mit den Kunden sprechen und schließe unmittelbar daran eine Feedback-Schleife – was war besonders gut, was kann man beim nächsten Gespräch anders machen?

(+) PLUS: Wirkt es nicht unpersönlich, wenn Formulierungen vorgegeben werden?

Cerwinka: Ich empfehle immer »Start und Landung angeschnallt«. Legen Sie sich Wörter für den Beginn zurecht, warten Sie die Erstreaktion des Kunden ab und überlegen Sie, wie Sie das Gespräch abschließen. Aber verwenden Sie in der Mitte ja keine eingelernten Sätze, denn das wird von den Kunden rasch entlarvt.

(+) PLUS: Sind Kunden heute anspruchsvoller?

Cerwinka: Auf den Websites der Unternehmen wird zu viel versprochen, das in der Realität nicht zu halten ist. »Wir sind rund um die Uhr für Sie da und offen für Ihr Anliegen« – das ist in manchen Unternehmen ja gar nicht erwünscht. Es darf trotzdem niemals länger als 48 Stunden dauern, bis ein Anliegen tatsäch-

lich bearbeitet wird. Ich empfehle, Beschwerden immer spätestens am nächsten Arbeitstag zu prüfen. Alles andere schaukelt die Erwartungshaltung des Kunden nur noch hoch.

(+) PLUS: Mit großen Unternehmen kann man oft nur noch über Online-Kontaktformulare kommunizieren. Ist Kundenservice zu anonym geworden?

Cerwinka: Auch der Kunde verschanzte sich hinter dieser Anonymität. Ich habe in einem Konzern E-Mails gesehen, das glauben Sie nicht – Beschimpfungen aus der untersten Schublade. Da hat sich jemand am Sonntagmittag hingesetzt und so richtig seinen Frust losgelassen.

(+) PLUS: Verlagert sich der Unmut generell auf Social-Media-Plattformen?

Cerwinka: Blogs können enormen Schaden anrichten, aber ich beobachte auch die Schnellebigkeit dieses Mediums. Es ist eine Frage der Häufigkeit. Wenn bei einem Unternehmen die Unzufriedenheit sehr hoch steigt und nicht nur ein Kunde negativ schreibt, sondern zigtausende, kann das schon das Image schädigen. Existiert über ein mittleres Unternehmen ein einziger Eintrag, ist das rasch wieder vergessen. Trotzdem wird Social Media die wesentliche Herausforderung der nächsten drei, vier Jahre. Jedes Unternehmen sollte sich Gedanken machen, wie mit negativen Botschaften umgegangen wird.

(+) PLUS: Wie groß ist der Anteil von »unverschämten« Kunden, die mit unberechtigten Beschwerden »etwas herausholen« möchten?

Cerwinka: Ungefähr ein Drittel. Mir hat eine Boutiquebesitzerin erzählt, dass etliche Kundinnen am Freitag ein Kleidungsstück kaufen, es am Samstag tragen und am Montag mit einer Beschwerde zurückbringen, die kaum nachzuvollziehen ist. Ich warne davor, zu rasch eine Wiedergutmachung zu geben. In den USA bekommt man sofort das Geld zurück, da wird nicht lange diskutiert. Ich bin diesbezüglich sehr skeptisch, weil es auch den Wert des eigenen Produktes mindert. ■

ZUR PERSON

> **Gabriele Cerwinka** arbeitet als Coach in den Bereichen Kommunikation und Teamführung und veröffentlicht mehrere Fachbücher, u.a. »Wenn der Kunde laut wird. Professioneller Umgang mit Beschwerden« und »Die Macht der versteckten Signale« (Linde Verlag).