

Barbara Weyerer

Beschwerde- management

Praxistraining



Barbara Weyerer

Beschwerdemanagement

Praxistraining

UVK Verlag · München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-7398-3005-6 (Print)

ISBN 978-3-7398-0504-7 (EPUB)

ISBN 978-3-7398-8005-1 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag München 2019

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH
& Co. KG

Lektorat: Nadja Hilbig

Einbandgestaltung: Alexander Kijak, Tübingen

Einbandmotiv: © iStockphoto – Daniel J. Nevares

Printed in Germany

UVK Verlag

Nymphenburger Straße 48 · 80335 München

Tel. 089/452174-65

www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen

Tel. 07071/9797-0

www.narr.de

Vorwort

Eigentlich könnte alles so einfach sein. Der Kunde¹ bekommt für sein Geld die gewünschte Ware oder Dienstleistung und beide Geschäftspartner sind zufrieden. Diese Idealvorstellung gelingt leider nicht immer! Manchmal ist der Kunde mit dem Erworbenen nicht zufrieden und steht erneut vor uns. Er will Wiedergutmachung.

Jetzt beginnt das Handlungsmanagement im Umgang mit der Kundenbeschwerde. Allein das Wort „Beschwerde“ beschreibt schon die Situation. Sie ist *schwerwiegend*. Der Sachverhalt, mit dem wir uns auseinandersetzen haben, erfordert unsere ganze Aufmerksamkeit, unser Interesse und Einfühlungsvermögen.

Hier entscheidet es sich, ob die Beschwerde als Ärgernis und der Kunde als lästig empfunden wird oder ob Sie die Beschwerde als das nehmen, was sie ist:

- die Chance zur wertschätzenden Partnerschaft mit dem Kunden
- die Chance für eine langfristige und stabile Kundenbeziehung
- die Chance für eine Investition in die Zukunft
- die Chance zur Verbesserung von internen und externen Prozessen und Abläufen

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint.

6 Vorwort

- die Chance zur Optimierung und Steigerung des Qualitätsstandards
- die Herausforderung als Unternehmen, als Führungskraft und als Mitarbeiter sein Bestes zu geben

Bei der erfolgreichen Umsetzung dieser Chancen wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Ihre

Barbara Weyerer

Die Vorschläge in diesem Buch sind ausschließlich Anregungen der Autorin; ihre Umsetzung erfolgt eigenverantwortlich.

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	5
1 Die Beteiligten.....	15
2 Die Reklamation und die Beschwerde im Dialog	21
3 Das professionelle Beschwerdemanagement	31
4 Die Einführung eines Beschwerdemanagement- systems	55
5 Das professionelle Kundenbeziehungsmanagement....	71
6 Die Kunst der Kommunikation.....	95
7 Das Beschwerdegespräch	107
8 Der Kunde	135
9 Der Mitarbeiter	147
10 Die Führungskraft	165
11 Das Wunderkästchen.....	173
Anhang	175

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Die Beteiligten	15
2 Die Reklamation und die Beschwerde im Dialog	21
2.1 Die Gründe für eine Reklamation	21
2.2 Die Möglichkeiten zur Mängelbeseitigung.....	23
2.3 Die Gründe für eine Beschwerde	25
3 Das professionelle Beschwerdemanagement.....	31
3.1 Die Ziele des Beschwerdemanagements.....	31
3.2 Die Aufgaben des Beschwerdemanagements.....	35
3.3 Das Beschwerdemanagement-Controlling.....	38
3.4 Das Beschwerde-Reporting	39
4 Die Einführung eines Beschwerdemanagement- systems	55
4.1 Das Ablaufschema eines Beschwerdemanage- mentsystems	55
4.2 Die Folgen eines unprofessionellen Beschwerde- managementsystems	65
4.3 Die Folgen eines professionellen Beschwerde- managementsystems	67

5	Das professionelle Kundenbeziehungsmanagement	71
5.1	Die Zweidimensionalität der Kundenbeziehung ..	71
5.2	Die Kundenorientierung	74
5.3	Die Kundenzufriedenheit	78
5.4	Der begeisterte Kunde	84
6	Die Kunst der Kommunikation	95
6.1	Die typischen Kommunikationsfehler.....	95
6.2	Die Grundlagen der Gesprächsführung	99
7	Das Beschwerdegespräch	107
7.1	Das konstruktive Beschwerdegespräch.....	107
7.2	Das emotionale Beschwerdegespräch.....	109
7.3	Die Stimme und die Stimmung	115
7.4	Das telefonische Beschwerdegespräch	119
7.5	Die schriftliche Beschwerde.....	124
8	Der Kunde	135
8.1	Die verschiedenen Beschwerdetypen.....	136
8.2	Der Kunde als Multiplikator und Moneybringer	142
9	Der Mitarbeiter	147
9.1	Die Mitarbeiterpersönlichkeiten	148
9.2	Der Umgang mit dem Mitarbeiter.....	152
9.3	Der motivierte Mitarbeiter	154

10 Die Führungskraft	165
10.1 Die moderne Führungskraft.....	166
10.2 Die erfolgreiche Führungskraft.....	167
10.3 Die Führungskraft als Partner	169
11 Das Wunderkästchen	173
Anhang	175

1

Die Beteiligten

1 Die Beteiligten

Werfen wir zum Einstieg kurz einen Blick auf die Beteiligten im allgemeinen Marktgeschehen. Wie ist die gegenseitige Wechselwirkung auf deren Einstellungen, Erwartungshaltungen, Verhaltensweisen, Reaktionen und Möglichkeiten?

Der heutige **Markt** ist ein Käufermarkt. Das Angebot übersteigt weitgehend die Nachfrage. Produkte und Dienstleistungen werden immer ähnlicher. Hinzukommen in wiederkehrenden Abständen Finanz- und Wirtschaftskrisen sowie die jeweilige Arbeitsmarktsituation. Das sind Faktoren, die entscheidenden Einfluss auf das Spar- und Konsumverhalten der Kunden haben.

Der **Kunde** in Zeiten multimedialer Kommunikation ist informierter und preissensibler bei der Auswahl der Waren und was seine Bereitschaft für Investitionen dafür betrifft. Smartphone und iPad ermöglichen ihm, bereits an Ort und Stelle einen Preis-Leistungs-Vergleich vorzunehmen. Umso wichtiger ist daher, wie der Kunde das Unternehmen wahrnimmt. Welche Vorstellungen, Erfahrungen und Werte er mit dem Unternehmen für sich in Verbindung bringt. Nur so besteht für ein Unternehmen eine reelle Chance, sich vom Markt zu differenzieren, die Kundenverbindung dauerhaft zu stärken und zu festigen.

Die **Konkurrenz** ist groß und der Kampf um den Kunden wird immer kreativer. Er wird mit Rabatten, Zahlpausen, Skonto, Wechselbonus, Finanzkauf, Leasingangeboten, Gutscheinen, Spezialtarifen und vielem mehr umworben und zum Kauf animiert. Hervorragende Marketing- und Werbekampagnen tun ihr Übriges, um die Kauflust zu we-

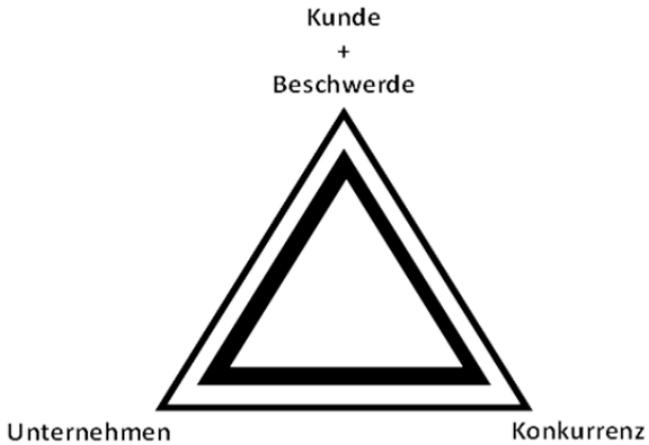
cken. Der Kauf ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Ist der Kunde mit seinem Erworbenen auf Dauer zufrieden, fühlt er sich in seiner Kaufentscheidung auch im Nachhinein bestätigt. Erweist sich sein Kauf aber aufgrund von Mängeln für ihn als nachteilig, wird er seine Entscheidung kritisch hinterfragen. Die damit verbundene Unzufriedenheit wird sich zuerst auf die mangelhafte Ware oder Dienstleistung konzentrieren. Erfährt der Kunde im Umgang mit seiner Beanstandung nicht die angemessene *Be-handlung*, wendet sich seine Unzufriedenheit auch gegen das Unternehmen. An dieser Stelle beginnt die Differenzierung: die Chance, besser zu sein als die Konkurrenz. Denn: Nach dem Kauf ist vor dem Kauf!

„Wie der Herr, so das Gescherr“ – dieses alte Sprichwort hat von seiner Gültigkeit bis heute nichts an Aktualität verloren. Was bedeutet dieser Spruch konkret für das **Unternehmen**?

Es ist die *Ein-stellung*, die das Unternehmen im Umgang mit dem Kunden und seiner Beschwerde *vorlebt*. Diese Einstellung wird von Führungskräften und Mitarbeitern tagtäglich umgesetzt, im Positiven wie im Negativen. Jeder Beteiligte, der direkt oder indirekt mit dem Kunden in Kontakt steht, handelt mit dem wertvollsten Wirtschaftsgut des Unternehmens – dem Kunden mit seiner Kaufkraft. Deshalb ist es wichtig, dass *allen* bewusst ist: Ich bin Repräsentant und Stimme des Unternehmens und mitverantwortlich für den Geschäftserfolg.

Jedes Unternehmen steht im Kampf um den Kunden und gegen die Konkurrenz in einem sich ständig verändernden, wechselseitigen **Beziehungsdreieck**. Dauerhaft wird derjenige im Markt verbleiben, der es schafft, mit qualitativen Produkten, einem soliden Preis-Leistungs-Verhältnis und einem einfühlsamen kunden- und lösungsorientierten Be-

schwerdemanagement die Kunden zufriedenzustellen,
womöglich noch besser: sie zu begeistern!



2

Die Reklamation und die Beschwerde im Dialog