

Handout

„Beschwerdemanagement“

Verena Wachsmuth – Training und Beratung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Der sich beschwerende Kunde.....	3
Beschwerdekanäle des Kunden	5
Reklamationen vs. Beschwerden	5
Die Emotionen des Kunden.....	6
Das Eisberg-Modell	8
Der Einsatz von Stimme und Sprache	9
Nonverbale Kommunikation	10
Der Gesprächseinstieg	11
Aktives Zuhören	11
Exkurs: Der Vielredner	13
Die Entschuldigung.....	14
Die Präsentation der Lösung	15
Exkurs: Der Nörgler	16
Der Gesprächsabschluss.....	17
Der Umgang mit persönlichen Angriffen	18
Das Reklamationsgespräch auf einen Blick.....	19
10 Grundregeln der Beschwerdebearbeitung.....	20
Exkurs: die schriftliche Beschwerde	21

Einleitung

Sie kennen mich.

Ich bin ein netter Kunde.

Ich beklage mich nie. Im Restaurant warte ich geduldig, wenn die Kellnerin mit ihrem Freund plaudert und sich keinen Deut um mich kümmert, ob meine Bratwurst schon fertig ist. Manchmal bekommt einer, der nach mir gekommen ist, meine Bratwurst. Aber ich sage kein Wort. Im Fachgeschäft nehme ich auf meine Mitmenschen Rücksicht. Wenn mich eine mürrische Verkäuferin bedient, die brummig und gehässig wird, weil ich mir – bevor ich kaufe – mehrere Artikel ansehen möchte, bleibe ich höflich und zuvorkommend. Nie kritisiere ich. Es würde mir nicht im Traum einfallen, wie andere Leute in der Öffentlichkeit eine Szene zu machen. Das ist so albern.

Ich bin ein netter Kunde.

Ich will ihnen aber auch sagen, was ich noch bin. Ich bin der Kunde, der nie zurückkommt. Das ist meine kleine Rache dafür, dass man mich herumschubst. Gewiss, auf diese Weise kann ich meinem Ärger nicht gleich Luft machen, aber auf lange Sicht ist das eine viel tödlichere Rache. Wer zuletzt lacht, macht am besten, sagt man. Ich lache, wenn ich sehe, wie sie wie Verrückte Geld für Werbung ausgeben, um mich zurückzuholen. Dabei hätten sie mich von Anfang an mit ein paar netten Worten und einem freundlichen Lächeln behalten können.

Mercedes Benz AG, Untertürkheim 1995

Der sich beschwerende Kunde

Unser Ziel

Nicht die Anzahl der Beschwerden minimieren, sondern die **Zahl der unzufriedenen Kunden minimieren und den Anteil unzufriedener Kunden, der sich beschwert zu maximieren!**

- ✓ Kunden, die sich beschweren, sind keine Gegner sondern Partner.
- ✓ Die meisten Beschwerdeführer sind keine Nörgler und Querulanten.
- ✓ Beschwerden sind nicht nur mit Kosten verbunden, sondern bieten Chancen für Erlöse und Gewinne.

Welche Vorteile bietet aktives Beschwerdemanagement?

- Sie erfahren mehr über Ihren Kunden.
- Sie haben Kontakt zum Kunden und können ihn zugleich über Neuerungen, etc. informieren.
- Der Kunde öffnet sich Ihnen und gibt preis, dass er Hilfe von Ihnen benötigt. Dafür braucht es Vertrauen.
- Sie haben die Chance, die Situation für ihn zu lösen und somit eine neue Vertrauensbasis zu schaffen.
- Sie stabilisieren somit gefährdete Kundenbeziehung und vermeiden Kundenverluste.

- Sie erhöhen damit die Bindung des Kunden an das Unternehmen und fördern ein kundenorientiertes Image.
- Sie verbessern Ihre Qualität und vermeiden Fehlerkosten.
- Sie erfahren, wo es Schwachstellen/Fehlerquellen gibt und können diese in Angriff nehmen.
- Sie sparen Kosten, denn die Neukundengewinnung ist 5-6x teurer als einen zufriedenen Kunden ans Unternehmen zu binden.
- Eine positiv erlebte Reklamationsbearbeitung für den Kunden führt zu einer besonders intensiven Kundenbeziehung. Diese Kunden sind bis zu 6x treuer.

Handlungsmöglichkeiten des unzufriedenen Kunden

- Abwandern
- Negative Mundpropaganda
- Trotz Unzufriedenheit inaktiv bleiben > ca. 80% der Kunden beschweren sich nicht trotz Unzufriedenheit
- Sich gegenüber dem Unternehmen bzw. Drittinstitutionen beschweren

Einflussfaktoren auf das eigene Beschwerdeverhalten

Wie jeder Einzelne in einer Beschwerdesituation reagiert, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Hier eine Auswahl verschiedener Einflussgrößen.

- Beschwerdekosten: interne Kosten-Nutzen-Abwägung: Was bringt mir die Beschwerde? Wie hoch sind die Beschwerdebarrieren?
- Beschwerdenutzen: subjektiver Wert der Beschwerde; Erfolgswahrscheinlichkeit (Wie liefen Beschwerden bisher ab? Wie kundenfreundlich ist das Unternehmen?)
- Produktmerkmale: meist nur Beschwerde, wenn der Schaden hoch ist, der Kunde lange danach gesucht hat
- Problemmerkmale: wenn es manifest nachweisbare Probleme sind und eindeutig vom Anbieter stammen
- Emotionale Verbundenheit mit dem Produkt: Wie wichtig ist mir das Produkt? Warum? Welche Bedürfnisse möchte ich befriedigen? Was passiert, wenn diese Wünsche nicht erfüllt werden?
- Personenspezifische Merkmale: Erfahrungswissen (Wie habe ich bisher Beschwerdesituationen erlebt?); aktuelle Gemütslage
- Situationsspezifische Merkmale: aktuelle Gemütslage, Zeit, Ressourcen, etc.

Beschwerdekanäle des Kunden

1. Das persönliche Gespräch
 - Vorteile für den Kunden: geringe Beschwerdebarriere, es geht schnell und direkt
 - Vorteile für das Unternehmen: schnelle Hilfe, persönliche Ebene zum Kunden
 - Hinweis: Kommunizieren Sie, dass kritische Kundenäußerungen erwünscht sind! (sonst zieht sich der Kunde aus Angst vor negativen Reaktionen evtl. zurück)!
 - Möglichkeiten des Unternehmens: aktiv nach erlebten Problemen erkundigen (z.B. im Hotel beim Checkout), Einrichtung eines Servicebereiches für Beschwerden
2. Die schriftliche Beschwerde (Briefform)
 - wird v.a. genutzt bei Haftungsfällen, wenn der Kunde etwas in der Hand haben will, etc.
 - Möglichkeiten des Unternehmens: Meinungskarten, Feedback-Box, etc.
3. Die telefonische Beschwerde
 - Vorteile für Kunden: reduzierte Beschwerdekosten, schnellere Problemlösung
 - Vorteile für das Unternehmen: reduzierte Bearbeitungskosten, individuellere Kundenansprache
 - Hinweis: sollte für den Kunden kostenfrei sein
4. Die elektronische Beschwerde
 - via E-Mail, Social Media-Kanäle (Facebook, Twitter, Blogs, Bewertungsportale, etc.
 - Viele Vorteile für den Kunden: schnell, ohne Kosten, wenig Aufwand, geringere psychische Kosten als beim Gespräch (geringere Barriere)
 - Vorteile für das Unternehmen: schnelle Erfassung und Bearbeitung, kann mit Textbausteinen arbeiten

Hinweis: Beschwerdekanäle müssen transparent und leicht zugänglich sein! Sonst sind die Beschwerdebarrieren für den Kunden womöglich zu hoch und er nutzt den Weg der Beschwerde nicht!

Reklamationen vs. Beschwerden

Häufig werden Reklamationen mit Beschwerden gleichgesetzt. Das führt dazu, dass jede Reklamation automatisch als Beschwerde wahrgenommen, interpretiert und bearbeitet wird.

Dies birgt einige Gefahren, denn häufig unterstellen wir somit dem Kunden, dass er sich womöglich ungerechtfertigter Weise ‚beschwert‘ und fühlen uns ggf. sogar angegriffen.

Doch was unterscheidet die Reklamation von der Beschwerde?

Beschwerden:

- Der Kunde äußert seinen Unmut über einen unerwünschten Zustand.

- Damit einher geht in der Regel eine Forderung an den Verkäufer/Dienstleister.
- Beschwerden sind in der Regel emotional belegt.
- Es gibt keinen Rechtsanspruch.

Reklamationen:

- Der Kunde zeigt uns, dass das Produkt nicht die erwartete oder angebotene Leistung bringt.
- Reklamationen können in der Regel auf der Sachebene geklärt werden.
- Der Kunde fordert die fehlende Leistung ein.
- Bei einem begründeten Leistungsmangel besteht ein Rechtsanspruch.
- Reklamationen sind eine Teilmenge von Beschwerden

Aufgrund des bestehenden Rechtsanspruchs ist es zwingend notwendig, auf Reklamationen des Kunden zu reagieren. Aber auch Beschwerden müssen ernst genommen werden, denn, begründet oder nicht, helfen wir dem Kunden an der Stelle, seine Beschwerde aufzulösen, können wir uns seiner Zufriedenheit sicher sein.

In Reklamationsfällen gelingt es häufig, das Anliegen ganz sachbezogen zu bearbeiten.

Bei Beschwerden hingegen müssen Sie behutsamer vorgehen und sich mit den Emotionen des Kunden auseinandersetzen.

Die Emotionen des Kunden

Ähnlichkeit vs. Distanz

Noch bevor wir das Kundengespräch führen, sollten wir uns zwei Aspekte vor Augen führen, wir ähneln unserem Kunden oft mehr als wir zunächst vermuten, zugleich haben wir aber auch eine natürliche Distanz zu ihm.

1. Die Ähnlichkeit

Der Kunde ist nicht unser Gegner und wenn wir versuchen, uns in seine Gemütslage hineinzusetzen, merken wir sicher recht häufig, dass wir einige Gemeinsamkeiten haben. Auch Sie haben sicher schon Reklamationsituationen als Kunde erlebt und wissen, mit welchen divergenten Gefühlen wir diesen Situationen gegenüberstehen. Vielleicht würden wir sogar ähnlich dem Kunden agieren.

2. Die Distanz

Vor allem bei Beschwerden ist der Kunde anfangs oft verärgert, wütend und will erstmal seinen Unmut äußern. Sie hingegen haben die Aufgabe, das Anliegen des Kunden (möglichst sachorientiert) zu lösen. Sie sind in aller Regel emotional nicht aufgewühlt.

Hier treffen zwei unterschiedliche Gefühlswelten aufeinander. Wird dies nicht berücksichtigt, so kann das Gespräch nur schief gehen. Der Kunde fühlt sich nicht ernst genommen und Sie haben das Gefühl, ihre Arbeit nicht machen zu können.

Eine Reklamation ist keine alltägliche Situation für den Kunden.

Neben negativen Emotionen, die sich auch in wütenden Äußerungen niederschlagen können, gilt es auch immer zu bedenken, eine Reklamation ist für den Kunden in aller Regel keine normale Situation. Er reklamiert nicht täglich und so ist das für ihn ein mitunter sehr aufregendes Erlebnis mit unterschiedlichsten Gefühlen.

Mit diesen Gefühlen im Bauch kommt er nun zu Ihnen ins Gespräch.

Die Gefühle des Kunden sind vielfältig.

Mögliche Gefühle des Kunden:

ängstlich, besorgt, empört, verwundert, schuld bewusst, aufgeregt, hilflos, enttäuscht, nervös, wütend, aufgewühlt, hoffnungsvoll, verärgert, aufgeschlossen...

Diese Aufzählung kann weiter ergänzt werden und soll deutlich machen, dass die Gefühle der einzelnen Kunden sehr unterschiedlich sein können. Selbst in einem Kunden können mehrere Emotionen gleichzeitig schwingen, z. B. Nervosität gepaart mit Ängstlichkeit und Hoffnung.

Die Gefühle des Kunden sind uns und ihm selbst nicht immer bewusst.

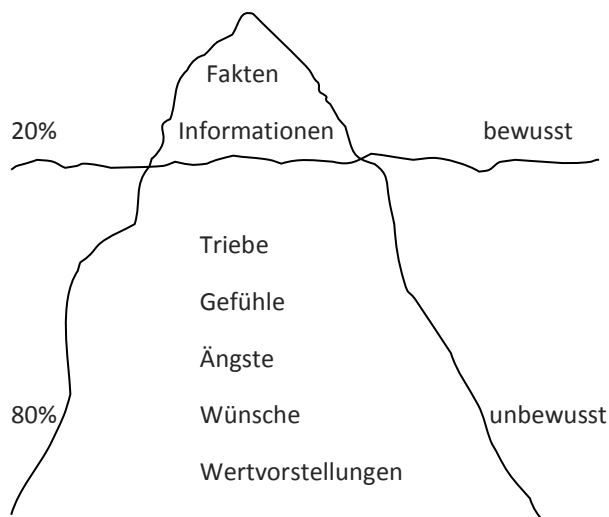
Nun ist es allerdings nicht so, dass der Kunde uns seine Gefühle im Gespräch sofort offenbart, zum Beispiel weil es ihm unangenehm ist oder er sich aller Gefühle selbst nicht bewusst ist. Gut veranschaulichen lässt sich das im so genannten Eisberg-Modell.

Das Eisberg-Modell

Die Theorie des Eisbergmodells geht auf Sigmund Freud zurück. Er veranschaulichte damit das menschliche Bewusstsein. Sichtbar über der Wasseroberfläche sind nur 20%, nämlich die bewusste Ebene (z. B. das rationale Verhalten). Der weitaus größere Teil, die unbewusste und vorbewusste Ebene, liegen unter der Wasseroberfläche. Hierzu zählen z. B. unsere Triebe, aber auch Wünsche, Ängste, Hoffnungen, Erfahrungen etc..

Das Modell wurde später von Paul Watzlawick aufgegriffen und auf die menschliche Kommunikation übertragen.

Er geht davon aus, dass die sichtbaren 20% die Sachebene unserer Kommunikation darstellen und 80% der Kommunikation auf der Beziehungsebene stattfindet. In unserer Kommunikation schwingt also immer zu 80% die Beziehungsebene mit, die eben zum Teil vorbewusst oder ganz und gar unbewusst ist.



Die Beziehungsebene muss im Gespräch Berücksichtigung finden!

Bei allem was wir oder auch unser Kunde sagt, schwingen neben der Sachbotschaft auch viele weitere Botschaften mit, die vor allem durch Einsatz der Stimme, Mimik und Gestik transportiert werden.

Am Telefon bleibt uns nur die Stimme, die wir hören und interpretieren müssen. Um mehr Licht ins Dunkel zu bringen und nicht nur im Nebel der Gefühle, Wünsche und Hoffnungen des Kunden quasi blind herumzustochern, kann uns aktives Zuhören, Nachfragen und Verbalisieren helfen.

Erst wenn die Beziehungsebene geklärt ist, wird der Kunde bereit sein, sich auch auf der Sachebene mit der Lösung seines Anliegens zu beschäftigen.

Denn eine Sache sollten Sie nie aus den Augen lassen, am Ende geht es immer darum, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen und eine zufriedenstellende Lösung für beide Seiten zu finden.

Der Einsatz von Stimme und Sprache

Da Ihnen im Telefongespräch Mimik und Gestik fehlen, ist es umso bedeutsamer, sich mit der eigenen Sprache und Stimme und deren Wirkung auseinanderzusetzen.

Die Sprache ist das „Was“ Sie sagen, die Stimme ist das „Wie“.

Worauf ist im Umgang mit der ihrer Sprache zu achten:

- Nutzen Sie positive Formulierungen.
- Nutzen Sie Powerwörter und Superlative.
- Seien Sie höflich – bitte und danke, (sehr) gern, etc.
- Sprechen Sie in kurzen, verständlichen Sätzen.
- Setzen Sie Pausen sinnvoll ein.
- Passen Sie Ihre Sprache Ihrem Gegenüber an (Experten-Laien-Kommunikation).
- Senden Sie regelmäßig Zuhörersignale (aha, hmm, etc.) an den Kunden.
- Vermeiden Sie schwierige Fachbegriffe.
- Vermeiden Sie Konjunktive (hätte, könnte, etc.).
- Vermeiden Sie Weichmacher (eventuell, eigentlich, vielleicht).
- Vermeiden Sie so genannte Stacheldrahtwörter, wie z.B. müssen, nein, ja...aber, (kein) Problem.

Und nicht zu vergessen, die namentliche Ansprache!

Sprechen Sie Ihren Kunden mit Namen an, schaffen Sie Nähe und Vertrauen. Auch Sie sollten Ihren Namen deutlich nennen. Nicht selten passiert es auch, dass sich Kunden (vor allem wenn sie bereits schlechte Erfahrungen gemacht haben) sich den Namen notieren wollen, um sich später auf Sie zu beziehen. Nehmen Sie das nicht als persönliches Misstrauen Ihnen gegenüber auf, sondern zeigen Sie Verständnis und erfüllen Sie den Wunsch des Kunden.

Auswahl an Powerwörtern:

- jederzeit, umgehend, sofort, immer
- sehr gern, natürlich, auf jeden Fall, in jedem Fall
- umfassend, umfänglich, garantiert, zuverlässig
- höchste Ansprüche, sicherste, garantierte..., verlässlich

Worauf ist im Umgang mit ihrer Stimme zu achten?

- Achten Sie auf Ihre Körperhaltung, damit Ihre Stimme sich entfalten kann.
- Variieren Sie Ihre Stimme (Intonation) je nach Situation, keiner kann einer monotonen Stimme lange zuhören.
- Passen Sie Ihre Lautstärke an den Kunden an.
- Passen Sie Ihr Sprechtempo an den Kunden an.
- Überprüfen Sie Ihre Aussprache (nicht nuscheln).
- Versuchen Sie einen möglichen Dialekt in Grenzen zu halten.
- Lächeln Sie am Telefon – der Kunde wird es hören.

Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation gilt als die älteste Form zwischenmenschlicher Verständigung. Menschliches Sozialverhalten ist nicht ohne Berücksichtigung des nonverbalen Systems zu verstehen. Wenn Menschen nicht verbal kommunizieren spricht der Körper allein, denn er ist niemals stumm.

Nonverbale Signale und Hinweise sind in vielen Situationen mindestens so wichtig, oft noch viel einflussreicher als die ausgetauschten sprachlichen Inhalte. Denn die nonverbalen Signale sind unmittelbarer, unkontrollierter, unzensierter mit unseren tatsächlichen Empfindungen verbunden. Sie sind ehrlicher, direkter, unverfälschter und vor allem dann von sehr großem Einfluss, wenn sich nonverbale und sprachliche Informationen widersprechen. Oft wird dann den nonverbalen Signalen mehr Bedeutung geschenkt.

Informationskanäle der nonverbalen Kommunikation:

- Gesichtsausdruck (Cicero: „Das Gesicht ist der Spiegel der Seele.“)
- Augenkontakt („Augen sind das Fenster zur Seele“)
- Berührungen
- Nähe und Distanz
 - intime Distanz: bis ca. 60 cm, nur sehr enge Vertraute
 - persönliche Distanz: 60 – 150 cm, gute Freunde, Verwandte
 - gesellschaftliche/ soziale Distanz: 1,5 – 4 m, unpersönliche Kontakte
 - öffentliche Distanz: ab 4 m, keinerlei persönliche Beziehungen
- Körperhaltung, Bewegungen
- körpereigene Geruchsstoffe (Pheromone)
- ritualisierte Gesten (z.B. Kuss, Handschütteln, Kopfnicken/ -schütteln, Naserümpfen)
- äußeres Erscheinungsbild (z.B. Kleidung, Schmuck, Frisur...)

Worauf muss ich im Gespräch achten?

- Begrüßung mit Händedruck
- Blickkontakt
- lächeln
- Zum Gesprächspartner drehen/ sich zuwenden
- offene Körperhaltung, keine verschränkten Arme
- Gesagtes mit entsprechender Mimik und Gestik bekräftigen
- Auf meinen Gesprächspartner eingehen und gute Balance zwischen Nähe und Distanz finden

Der Gesprächseinstieg

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck, das gilt umso mehr am Telefon, da wir weder Mimik noch Gestik einsetzen können. Wobei auch das nicht ganz stimmt, denn natürlich hört der Kunde ein Lächeln am anderen Ende der Leitung und sicher werden auch Sie manchmal wild gestikulieren, wenn Sie dem Kunden etwas erklären (auch wenn dieser es nicht sehen kann.)

Seien Sie präsent!

Versuchen Sie nicht, nebenbei andere Dinge zu erledigen, sondern konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner.

Laden Sie den Kunden in das Gespräch ein!

Geben Sie ihm die Chance, sich offen zu äußern und hören Sie geduldig zu, auch wenn es Ihr letzter Kunde nach einem langen Tag ist oder der Kunde zuvor Sie viele Nerven gekostet hat. Für Ihren Kunden ist dieses Gespräch keine Routine.

Zu Beginn des Gesprächs hat der Kunde das Wort bzw. den Redebeitrag. Sie haben die Aufgabe, ihm den Raum und das gute Gefühl zu geben, dass er sich frei äußern kann und Sie ihm aufmerksam, das heißt aktiv, zuhören. Vergessen Sie dabei nicht, sich Notizen zu machen!

Aktives Zuhören

Unter aktivem Zuhören versteht man das Wiederholen der Kundenaussage mit eigenen Worten in Frageform.

Wie können Sie dem Kunden am Telefon zeigen, dass Sie aktiv zuhören?

- Unterbrechen Sie den Kunden nicht, lassen Sie ihn ausreden. Dies gilt auch bei Provokationen des Kunden.
- Zeigen Sie ihm durch Zuhörersignale, dass Sie „bei ihm“ sind (aha, hmmm, etc.).

- Stellen Sie an geeigneten Stellen Rück – bzw. Nachfragen oder kommentieren Sie.
- Fassen Sie die Aussagen des Kunden noch mal zusammen und fragen Sie nach, ob Sie alles richtig verstanden haben.

Es gibt zwei Formen des aktiven Zuhörens, **das Paraphrasieren und das Verbalisieren**.

Paraphrasieren

Paraphrasieren bedeutet, das Wiedergeben des Gesagten (Sachaussage) in **eigenen Worten**. Wichtig dabei ist, dass Sie nicht wortwörtlich wiederholen (sonst kommt sich der Kunde evtl. veralbert vor)!

Vorteile:

Durch die Spiegelung seiner Aussagen signalisieren Sie dem Kunden, dass Sie auf einer Wellenlänge liegen und schaffen dadurch Vertrauen und Verbundenheit.

Sie können dadurch Missverständnisse aus dem Weg räumen und dem Kunden zeigen, dass Sie ihn ernst nehmen.

Gleichzeitig bringen Sie Ruhe in das Gespräch und gewinnen Zeit, Ihre Gedanken zu ordnen. Denn nun ist wieder der Kunde am Zug, Ihre Frage zu beantworten und ggf. Korrekturen vorzunehmen.

Beispiele:

- *Habe ich richtig verstanden, dass...*
- *Meinen Sie damit, dass...*
- *Sie sagten gerade, dass...*

Verbalisieren

Dem Verbalisieren kommt in Reklamations- und Beschwerdegesprächen eine besondere Bedeutung bei.

Wie der Kunde nun seine Verärgerung kundtut bzw. den Missstand äußert ist ganz unterschiedlich. Einige schimpfen, andere sind enttäuscht, wieder andere fühlen sich unsicher. Fangen Sie diese Gefühle auf und verbalisieren Sie sie!

Während sich das Paraphrasieren auf den Sachinhalt bezieht, versuchen Sie nun, die emotionale Aussage, heißt die Gefühle (Wünsche, Ängste, etc.) und Gedanken des Kunden in eigenen Worten wiederzugeben.

Sie bemerken sicher, dass diese Form des Zuhörens sehr anspruchsvoll ist und sie daher Ihre volle Aufmerksamkeit dem Kunden schenken müssen. Zudem bedarf es hoher Empathiefähigkeit, um sich in den Kunden einzufühlen.

Vorteile:

Sie zeigen damit dem Kunden, dass Sie versuchen, sich in seine Lage zu versetzen und in mit seinen Gefühlen ernst nehmen.

Beispiele:

- *Ich habe den Eindruck, sie haben Bedenken...*
- *Sie sorgen sich um...*
- *Fühlen Sie sich unsicher,...*
- *Macht es Ihnen Sorgen, dass...?*
- *Ich habe das Gefühl, das löst Misstrauen/Sorgen/Ängste bei Ihnen aus. Ist das richtig?*

Hinweis:

Da sich Kunden schnell auch missverstanden fühlen können, ist es hilfreich, Ihre Aussagen als Vermutungen zu formulieren. Dadurch kann der Kunde Sie ggf. korrigieren.

Exkurs: Der Vielredner

Sollte Ihr Kunde nicht aufhören zu erzählen und sich ständig wiederholen oder sich womöglich sogar immer weiter in Rage reden, ist es natürlich Ihre Aufgabe, ihn „liebvoll“ zu unterbrechen.

Andernfalls entgleitet Ihnen das Gespräch und im schlimmsten Fall steigert sich Ihr Kunde immer weiter hinein und ist nicht mehr bereit für eine Lösung.

Hier bietet es sich an, die Atempausen zu nutzen.

Zum Glück muss auch ein Vielredner mal atmen. Diesen kurzen Moment können Sie nutzen, um:

- ihn namentlich anzusprechen,
- sich für die Unterbrechung zu entschuldigen und
- seine Aussagen zusammenzufassen oder ihr Verständnis ausdrücken.

Beispiel:

Herr Müller, entschuldigen Sie, dass ich Sie unterbreche. Sie haben geschildert, dass die Ware bereits beschädigt bei Ihnen angekommen ist. Für dieses Versehen möchte ich mich bei Ihnen entschuldigen.“

Die Entschuldigung

Sind die Gefühle erstmal ausgesprochen, gilt es nun, darauf zu reagieren und Einfühlungsvermögen zu zeigen. Dabei empfiehlt sich der Dreiklang aus **Verständnis – Entschuldigung – Bitte**.

Drücken Sie zunächst Ihr **Verständnis** für den Kunden aus:

Mögliche Satzanfänge:

- *Ich kann gut verstehen...*
- *Ich bedaure sehr...*
- *Ich kann gut nachvollziehen...*
- *Ich empfinde...*
- *Das würde mir auch so gehen...*

Wichtig ist es dabei, immer in **Ich-Botschaften** zu sprechen. Durch sie wird das Gespräch persönlich und echt und sie haben eine enorme deeskalierende Wirkung.

Ich-Botschaften drücken nur die eigenen Gefühle und Gedanken aus und dadurch öffne ich mich meinem Gesprächspartner. Ich verstecke mich nicht hinter Verallgemeinerungen und bewerte mein Gegenüber auch nicht.

Wenn Sie dem Kunden Ihr Verständnis ausgedrückt haben, gilt es nun, dem Kunden das Bedauern auszudrücken. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten:

„Entschuldigung“ vs. „Es tut mir leid!“

Wenn das Unternehmen offensichtlich einen Fehler gemacht hat, dann ist es immer ratsam, sich auch zu entschuldigen. Eine echte Entschuldigung wirkt wahre Wunder und ist im wahrsten Sinne des Wortes entwaffnend. Nutzen Sie hierfür auch das Wort „Entschuldigung“ bzw. „Ich entschuldige mich.“.

Anders verhält es sich, wenn der Kunde, z. B. durch einen Anwendungsfehler oder falsche Erwartungen, selbst einen Fehler gemacht hat bzw. seine Äußerungen nicht angemessen sind.

Hier können Sie natürlich dennoch Ihr Bedauern ausdrücken, aber in einer abgeschwächten Form im Sinne eines „Es tut mir leid.“. Hierbei distanzieren Sie sich. Es tut Ihnen leid für den Kunden, aber gleichzeitig weisen Sie auch die Schuld von sich. Es tut mir leid für dich, aber ich hab damit nichts zu tun.

Wenn Sie daran eine **Bitte** anknüpfen, dann öffnen Sie das Gespräch wieder und können die Lösung einleiten.

Zum Beispiel:

„Ich kann gut verstehen, dass Sie verärgert sind. Ich möchte mich bei Ihnen in aller Form entschuldigen. Bitte lassen Sie uns gemeinsam schauen, wie wir Ihr Anliegen lösen können.“

Hinweis:

Argumentieren Sie niemals über andere Kunden (da sind sie nicht der Erste, etc.), das wirft natürlich ein schlechtes Licht auf Ihr Unternehmen.

Die Präsentation der Lösung

Nachdem der Kunde sein Anliegen schildern konnte und Sie ihm Ihr Verständnis gezeigt haben, gilt es nun, gemeinsam eine adäquate Lösung zu finden.

Wir verlassen nun die emotionale Ebene.

Ablauf der Lösungspräsentation:

1. Zusammenfassen der Kundenaussage und Richtigkeit bestätigen lassen
2. Lösung präsentieren
3. „Ja“ des Kunden einholen

1. Nach der Formulierung Ihrer Bitte, sich gemeinsam auf die Lösung zu konzentrieren, ist es ratsam, die wichtigsten Aspekte des Kunden (ggf. verbunden mit seinem Wunsch), noch mal kurz zusammen zu fassen und nachzufragen, ob Sie ihn auch richtig verstanden haben.

Das ist umso ratsamer, als dass eine falsche Lösung aufgrund falscher Vorannahmen weitere negative Emotionen beim Kunden hervorrufen können.

Auch jetzt gilt es also, noch mal zu paraphrasieren und sich die Richtigkeit der getroffenen Aussage vom Kunden bestätigen zu lassen.

Beispiel:

„Herr Müller, sie sagten, dass wir ihnen fälschlicherweise das Standardprodukt geschickt haben, obwohl sie unser Premiumpaket gebucht und bezahlt haben. Nun möchten Sie einen Austausch der Ware. Habe ich Sie da richtig verstanden?“

Nun hat der Kunde die Chance, Ihnen zuzustimmen oder Ihre Aussage richtig zu stellen.

2. Im nächsten Schritt gilt es, dem Kunden entsprechend seines Anliegens eine passende Lösung zu präsentieren. Es bietet sich an, bereits mögliche Lösungsvorschläge parat zu haben, damit sie zügig eine Lösung anbieten, die auch unternehmensintern akzeptiert ist.

Nehmen Sie sich daher die Zeit, vorab für typische Kundenwünsche Lösungsvorschläge zu notieren und abzusprechen!

Lösungsmöglichkeiten:

- Finanziell: Geldrückgabe, Preisnachlass, Schadensersatz
- Materiell: Umtausch, Reparatur, Ersatzprodukt, Geschenk (eher Geste der Wiedergutmachung, keine Lösung)
- Immateriell: Information/Erklärung, Entschuldigung
- Wichtig: der Kunde muss die Lösung als angemessen empfinden

Hinweis: Überraschen Sie den Kunden und übertreffen Sie seine Erwartungen! Bieten Sie ihm nicht nur eine Lösung an, sondern suchen Sie nach weiteren Mehrwerten, um ihm etwas Besonders zu bieten!

Das können beispielsweise zusätzliche Probeprodukte, Nachlässe oder ein besonderer Kundenstatus sein.

3. Natürlich ist es wichtig, dass Sie sich für die präsentierte Lösung **das Einverständnis des Kunden einholen**.

Beispiel:

„Herr Müller, wir werden Ihnen umgehend kostenfrei die Ware austauschen. Hierfür wird ein Kollege nach einem Termin Ihrer Wahl zu Ihnen kommen und das Produkt ausliefern. Ist dies in Ihrem Sinne?“

Ist der Kunde nicht einverstanden, sollten Sie weitere Vorschläge unterbreiten können. Seien Sie flexibel!

Exkurs: Der Nörgler

Es gibt Kunden, die sagen erstmal konsequent zu allem nein. Häufig mit der Idee verbunden, dass der Kundenberater womöglich noch bessere Angebote hat, die er erst „rausrückt“ wenn der Kunde hartnäckig bleibt.

Bei dieser Kundengruppe hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn Sie den Ball einfach zurück spielen und ihn konkret fragen, welche Ideen er für eine Lösung hat.

Das ist ein guter Weg, um den Kunden aus seiner passiven Antihaltung rauszuholen und selbst tätig werden zu lassen. In den meisten Fällen müssen die Kunden dann selbst erstmal überlegen und merken schnell, dass Sie auch keine bessere Lösung haben oder aber offenbaren Ihren konkreten Wunsch. Ob überzogen oder nicht, nun kennen Sie sein verborgenes Anliegen und können darauf reagieren.

Beispiel:

„Herr Müller, ich merke, kein Angebot meinerseits kann Sie locken. Haben Sie konkrete Lösungsideen/Vorschläge?“

Hinweise:

Besonders bei der Präsentation der Lösung ist es ganz wichtig, dass Sie in Ihren Aussagen verbindlich sind. Der Kunde muss sich auf Ihre Aussagen verlassen können und braucht das gute Gefühl, dass Ihre Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Holen Sie den Kunden ab und garantieren Sie, dass jetzt nichts mehr schief gehen wird. Sie setzen alle Hebel in Bewegung und stehen persönlich dafür ein, dass alles so passiert, wie sie es dem Kunden mitteilen. Unsicherheiten, wie *„Ob bei der Post alles klappt, weiß ich natürlich auch nicht.“* etc. sollten nicht thematisiert werden. Dann lassen Sie lieber einen Spielraum, wenn bestimmte Parameter, wie z. B. Auslieferungszeiten, nicht bekannt sind.

Sollte im Gespräch keine sofortige Lösung möglich sein, weil Sie sich beispielsweise rückversichern müssen, dann kommunizieren Sie das offen und bieten ihm einen Rückruf etc. an.

Nutzen Sie positive Formulierungen und vermeiden Sie Konjunktive!

Worauf es dabei besonders ankommt, können Sie auf der nächsten Seite nachlesen.

Der Gesprächsabschluss

Nachdem Sie sich mit dem Kunden auf ein Vorgehen verständigt haben, werden nun die nächsten Schritte besprochen, damit die Lösung realisiert wird.

Beschreiben Sie ganz detailliert, was nun passiert und worauf sich der Kunde einstellen kann. Beziehen Sie ihn möglichst ein und versichern Sie sich rück, dass der Kunde auch alles verstanden hat.

Typisch sind hier zum Beispiel Liefer- oder auch Zahlungsmodalitäten.

Beispiel:

„Herr Müller, wie besprochen wird ein Bote Ihnen die neue Ware kommende Woche überbringen. Welcher Tag/Uhrzeit, etc. passt Ihnen am besten?“

Vergessen Sie nicht zu fragen, ob der Kunde noch offene Fragen hat. Verneint er dies, können Sie mit dem guten Gefühl, dass für den Kunden alles geklärt ist, die Verabschiedung beginnen.

Nehmen Sie sich die Zeit, um den Kunden in Ruhe und persönlich zu verabschieden, denn der letzte Eindruck bleibt ähnlich wie der Erste im Gedächtnis des Kunden.

Was gehört in eine Verabschiedung:

- Dank für die Verbesserungsvorschläge
- ggf. Hinweis auf weitere Serviceleistungen etc.
- (persönliche) Wünsche für den Kunden (viel Spaß mit dem Produkt, schönen Tag, schönes Wochenende, schönen Urlaub, etc.)
- Dank für das Gespräch
- Namentliche Verabschiedung
- Grußformel (Auf Wiedersehen)

Hinweis:

Wenn möglich, bleiben Sie auch nach der Reklamation mit Ihrem Kunden in Kontakt. Bieten Sie ihm z. B. Serviceleistungen zu seinem Produkt an oder informieren Sie ihn regelmäßig über Neuigkeiten zu seinem Produkt oder Ihrem Haus.

Der Umgang mit persönlichen Angriffen

Erstmal großen Respekt vor Ihrer Tätigkeit, denn Sie tragen enorme Verantwortung für ihr Unternehmen und den Kunden.

In Reklamationsgesprächen kann es vorkommen, dass Kunden sehr ungehalten reagieren und womöglich auch den guten Umgangston vergessen und Beleidigungen aussprechen.

Zum Glück passiert das sehr selten vor. Dennoch haben wir hier einige Tipps für diese besonderen Situationen für Sie.

1. Nehmen Sie Abstand!

Machen Sie sich bewusst, dass der Kunde nicht Sie persönlich mit seinem Ärger meint.

Es ist nur Zufall, dass Sie beide aufeinander treffen. Achten Sie deshalb nicht darauf, was in der Vergangenheit stattfand, dafür können Sie nichts und das können Sie auch nicht mehr ändern. Blicken Sie nach vorn, in die Zukunft: "Was können wir tun, um diese missliche Situation zu verändern?"

2. Zeigen Sie Verständnis (kurz und knapp!) und bitten Sie Ihren Kunden auf die Sachebene zurückzukehren, um eine Lösung zu finden.

3. Zeigen Sie ihm ihre Betroffenheit, damit nehmen sie ihm den Wind aus den Segeln, z. B. „*Ich fühle mich persönlich angegriffen...*“

4. Sollte nach wiederholtem Auffordern keine Besserung eintreten, kündigen Sie an, dass Sie das Gespräch dann beenden werden und ihn zu einem späteren Zeitpunkt anrufen oder ein anderer Kollege sich bei ihm melden wird.

Hinweis:

Sie müssen sich nicht beschimpfen lassen! Ein verbaler Ausrutscher kann passieren, es soll jedoch nicht in einer Schimpftirade enden.

Nach einem aufwühlenden Gespräch ist es ratsam, erstmal eine Pause zu machen. Tun Sie etwas für sich, gehen Sie an die frische Luft, gönnen Sie sich ein Getränk atmen Sie einfach mehrmals tief ein und aus.

Im besten Fall tauschen Sie sich mit einem Kollegen/einer Kollegin aus und machen Sie Ihrem Ärger Luft.

Es darf nicht passieren, dass Sie solche Gespräche mit in den Feierabend nehmen und sich weiter ärgern oder darüber nachgrübeln.

Das Reklamationsgespräch auf einen Blick

Hier noch mal eine Übersicht über die Phasen eines Reklamationsgespräches

1. Gesprächseinstieg: Begrüßung, Kunden offen nach seinem Anliegen fragen
2. Kunden ausreden lassen und Notizen machen
3. Emotionen des Kunden aufgreifen und Verständnis zeigen
4. Entschuldigung und Bitte um Zuwendung zur Lösung
5. Zusammenfassung des Sachinhaltes und Rückfrage, ob alles richtig verstanden wurde
6. Lösung(en) anbieten und Einverständnis abholen
7. Besprechung der nächsten Schritte und Klärung offener Fragen
8. Dank für den Hinweis und Verweis, dass dieser ernst genommen wird
9. Verabschiedung

10 Grundregeln der Beschwerdebearbeitung

1. Ihr Kunde ist Ihr Partner, nicht Ihr Feind!
Vermeiden Sie es, in den Kampf mit ihm zu treten, kooperieren Sie mit ihm.
2. Seien Sie freundlich!
Bleiben Sie höflich und nett, aber auch verbindlich.
3. Laden Sie Ihren Kunden in das Gespräch ein!
Zeigen Sie ihm durch offenes Fragen Ihr Interesse an seinen Belangen.
4. Hören Sie aufmerksam zu!
Bleiben Sie konzentriert beim Kunden, lassen Sie sich nicht ablenken.
5. Bewahren Sie Ruhe!
Lassen Sie sich nicht auf hitzige Diskussionen ein, bewahren Sie einen kühlen Kopf.
6. Versetzen Sie sich in Ihren Kunden und zeigen Sie Verständnis!
Versuchen Sie den Kunden zu verstehen und artikulieren Sie dies auch.
7. Schrecken Sie nicht vor einer Entschuldigung zurück!
Nutzen Sie die entwaffnende Wirkung einer Entschuldigung.
8. Führen Sie durch das Gespräch und verlieren Sie Ihr Ziel nicht aus den Augen!
Bleiben Sie lösungsorientiert und behalten den roten Faden im Blick.
9. Bleiben Sie entspannt!
Beziehen Sie Angriffe nicht auf Ihre Person und sorgen Sie für Ihr eigenes Wohlbefinden.
10. Beenden Sie das Gespräch positiv!
Seien Sie genauso freundlich wie zu Beginn des Gesprächs und entlassen Sie Ihren Kunden mit einem guten Gefühl.

Exkurs: die schriftliche Beschwerde

In der Regel erhält ein Kunde maximal drei Schriftstücke:

- eine Eingangsbestätigung,
- einen Zwischenbescheid und
- eine abschließende Antwort (Aufbau siehe unten).

In der **Eingangsbestätigung** teilen Sie mit, wann das Schreiben eingegangen ist, gehen noch mal auf die Problemstellung ein, bekunden Ihr Bedauern, informieren über die weiteren Schritte und teilen dem Kunden das voraussichtliche Erledigungsdatum mit.

Zwischenbescheide werden notwendig, wenn der Erledigungstermin noch unklar ist, es zu zeitlichen Verzögerungen kommt oder generell der Bearbeitungszeitraum sehr lang (über 2 Wochen) ist. Im Zwischenbescheid sollten Sie deutlich machen, dass das Thema noch in Bearbeitung ist und der Kunde nicht vergessen wurde und erklären, warum die Bearbeitung noch Zeit in Anspruch nimmt. Der Zwischenbescheid kann schriftlich und mündlich erfolgen.

Auch im Brief gibt es eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Wie empfindet der Empfänger die Beziehung zu Ihnen bzw. dem Unternehmen? Auch die Wortwahl und der Textaufbau beeinflussen die Stimmung des Lesers positiv wie negativ.

Besonders in emotional aufgeladenen Situationen wie Beschwerdeanliegen gilt es, die Beziehungsebene einzubeziehen. Wählen Sie daher den „richtigen Ton“ und seien Sie freundlich und höflich!

Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden und schreiben Sie für Ihn (als wollten Sie einen Dialog führen).

Texte folgen dem 3K-Prinzip:

1. Kompetenz

- Klare, verständliche Sprache
- Kurze Sätze
- Strukturiert
- Ohne unnötige Abkürzungen (können zu Verwirrung führen)
- Korrekt in Grammatik, Rechtschreibung, Inhalt

2. Kundenorientiert

- Freundlich, höflich
- Aus Lesersicht geschrieben
- Persönlich
- Partnerschaftlich, offen
- Positiv

- Zeitnah, kurze Reaktionszeit
3. Kreativ (in Sprache und Stil)
- Individuell
 - Unkonventionell
 - Lebendig, humorvoll
 - Beispiele, Vergleiche verwenden

Bevor Sie eine Antwort formulieren, analysieren Sie zunächst genau das Schreiben des Kunden:

- Welche Informationen sind enthalten?
- Welche Intention(en) verfolgt der Kunde?
- Wie ist die Stimmung im Brief, positiv oder negativ?

Mit Hilfe der Analyse können Sie nun Ihr Schreiben individuell an den Kunden und sein Anliegen anpassen.

Das Antwortschreiben

1. Betreff:

Vermeiden Sie negative Formulierungen wie „Reklamation“ oder „Beschwerde“

2. Der Einstieg

- Seien Sie freundlich und offen, richten Sie sich an Ihren Kunden persönlich
- Bedanken Sie sich für das Schreiben.
- Vermeiden Sie bürokratische/nüchterne Aussagen wie: „wir bestätigen den Eingang und teilen dazu Folgendes mit...“
- Vermeiden Sie Floskeln und Standardformulierungen.

Beispiele:

- *„In Ihrem Brief vom... haben Sie uns über Ihre Probleme mit... berichtet. Wir verstehen Ihre Verärgerung und stimmen Ihnen völlig zu: So etwas darf nicht passieren. Und deshalb werden wir es schnell in Ordnung bringen.“*
- *„Jede Kundenbeschwerde hilft uns, noch besser zu werden. Insofern – vielen Dank für Ihre Hilfe. Und damit Sie ganz persönlich spüren, wie ernst es uns damit ist, haben wir uns umgehend um Ihr Anliegen gekümmert.“*
- *„Haben Sie vielen Dank für Ihren Brief vom... und die darin enthaltenen kritischen Hinweise.“*
- *„Ihre Informationen haben uns sehr geholfen – dafür vielen Dank.“*

3. Die Problemwiederholung

- Wiederholen Sie das Problem des Kunden kurz und vermitteln Sie ihm klar und eindeutig, dass sein Problem in vollem Umfang richtig verstanden wurde.

Beispiele:

- *„Sie fragen nach den Gründen, warum...“*
- *„Sie sind verärgert über....Das können wir sehr gut verstehen und möchten uns bei Ihnen entschuldigen.“*
- *„Sie sind unzufrieden mit den Leistungen..., da Ihre...nicht weitergeleitet wurde.“*
- *„Ihnen wurde versehentlich...“*
- *„In Ihrem Brief bemängeln Sie...“*

4. Auf den Kunden zugehen

- Zeigen Sie Verständnis für den Kunden und drücken Sie Ihr Bedauern aus.
- Entschuldigen Sie sich, wenn der Fehler auf Unternehmensseite liegt.
- Geben Sie dem Kunden Recht mit seinem Anliegen.

Beispiele:

- *„Ihre Verärgerung über... können wir sehr gut verstehen. (Bitte entschuldigen Sie.)“*
- *„Ihre Unzufriedenheit/Enttäuschung mit...verstehen wir sehr gut.“*
- *„Entschuldigen Sie bitte...“*
- *„Wir bedauern sehr, dass Sie mit den Leistungen unseres Kundendienstes unzufrieden sind und unfreundliche behandelt wurden. Ihre Erfahrung widerspricht der ganz auf unsere Kunden ausgerichteten Geschäftsphilosophie unseres Hauses.“*
- *„Zu Recht erwarten Sie...“*

5. Die Problemlösung

- Beschreiben Sie Ihren Lösungsvorschlag sachlich und klar nachvollziehbar und beziehen Sie sich dabei auf das gelöste Problem.
- Beschreiben Sie ggf., was die Problemanalyse ergeben hat (z. B. Reparatur notwendig).
- Heben Sie unbedingt die Vorteile und den Nutzen aus der Lösung hervor.
- Können Sie die Erwartungen des Kunden nicht erfüllen (z. B. Geld zurück), dann erklären Sie genau, warum es nicht möglich ist.

Beispiele:

- *„Der Schaden ist inzwischen behoben, Ein defektes Einzelteil wurde ausgetauscht – und Sie werden keine Ausfälle mehr haben. Sie können ab sofort schnell und effizient arbeiten.“*

- *„In unserem Lager ist versehentlich ein Missgeschick passiert. Wir werden Ihnen umgehend Ihr Paket nachliefern. Es verlässt noch heute unser Haus, damit Sie schnellstmöglich die Vorzüge Ihres Produktes nutzen können.“*
- *„Unser Service-Mitarbeiter wird sich gerne mit Ihnen in Verbindung setzen um Ihnen konkrete Tipps zu geben, die ein Wiederauftreten des Problems verhindern.“*
- *„Selbstverständlich übernehmen wir dennoch die entstandenen Kosten. Also kleine Wiedergutmachung haben wir... beigelegt.“*

6. Der positive Abschluss

- Wenn das Anliegen gelöst wurde, nochmals Dank für die Offenheit, viel Spaß mit dem Produkt wünschen, offenes Ohr für weitere Fragen/Anregungen signalisieren und Bitte um weiteres Vertrauen ins Unternehmen.
- Wenn es einen Folgeprozess gibt, dann verweisen Sie auf die kommenden Schritte (inkl. Zeitangabe) und bitten Sie ggf. um Geduld.
- Wenn das Anliegen des Kunden abgelehnt wurde, äußern Sie noch mal Ihr Bedauern über den Vorfall und bitten Sie um Verständnis für die Entscheidung.

Beispiele:

- *„Wir bedanken uns für Ihre offenen Worte und wünschen Ihnen viel Spaß mit Ihrem neuen Produkt! Zögern Sie nicht, uns bei weiteren Fragen oder Wünschen anzusprechen! Unser Ziel ist es, dass Sie rundum zufrieden sind.“*
- *Wenn Sie wieder Anregungen oder Verbesserungsvorschläge mitteilen wollen, dann melden Sie sich bitte bei uns!“*
- *„Wir geben Ihr Anliegen in unsere Technikabteilung weiter und werden Ihnen in den nächsten 48 Stunden mitteilen, welche Reparaturen notwendig sind. Wir danken Ihnen für Ihre Geduld!“*
- *„Es ist immer unangenehm, einen negativen Bescheid geben zu müssen, zumal dann, wenn es sich um einen treuen Kunden handelt. Dennoch können wir Ihre Reklamation aus folgenden Gründen nicht anerkennen...“*
- *„Niemandem fällt es leicht, „Nein“ zu sagen. Auch uns nicht. Vielleicht können Sie uns verstehen, wenn wir Ihnen unsere Argumente vortragen...“*
- *„Seien Sie deshalb bitte nicht allzu enttäuscht, wenn wir Ihnen heute leider mitteilen müssen, dass wir Ihre Forderung nicht erfüllen können. Folgende Gründe haben zu dieser Entscheidung geführt...“*