

Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie haben seit 15 Jahren dieselbe Waschmaschine. Sie sind so weit damit zufrieden – sie tut, was sie soll, sie wäscht Ihre Wäsche je nach gewähltem Programm. Eigentlich denken Sie nie darüber nach, wie zuverlässig Sie dieses Gerät in Ihrem Alltag unterstützt – es ist für Sie selbstverständlich. Eines Tages jedoch passiert es: Als Sie sich der Waschküche nähern, merken Sie sofort, dass etwas heute ganz und gar anders ist als sonst: Noch bevor Sie das Licht aufdrehen, tappen Sie in eine riesige Wasserlacke. Bei hellem Lichtschein wird das volle Ausmaß der Katastrophe ersichtlich: Ihr Keller steht unter Wasser, offensichtlich hat die alte Waschmaschine aufgehört, richtig zu funktionieren! Nachdem Sie das ärgste Chaos behoben haben, rufen Sie den Servicedienst der Waschmaschinenfirma an. Nach dreimaligem Weiterverbinden sind Sie an der richtigen Stelle. Sie schildern Ihr Unglück und hoffen auf rasche Hilfe. Doch die Dame am anderen Ende der Leitung geht nicht wirklich auf Ihre Situation ein. Sie ist vielmehr offensichtlich damit beschäftigt, ein Formular auf Ihrem PC auszufüllen. Daher bombardiert sie Sie mit Fragen: Name? Adresse? Kundennummer? Genaue Bezeichnung des Gerätes? Baujahr? – „Was? Das Gerät ist schon 15 Jahre alt? Und da wundern Sie sich, wenn eine Reparatur anfällt?“ Diese schulmeisterliche Aussage bringt neben Ihrem Keller auch Ihre Geduld zum Überlaufen. Sie beschließen in der Sekunde, kein Gerät mehr in dieser Firma zu kaufen.

So landet bald eine neue Waschmaschine einer anderen Marke in Ihrem Waschkeller. Problem erledigt, wenn auch mit einer nicht unerheblichen Investition verbunden. Nach einigen Monaten steht Ihr Urlaub vor der Tür und Sie wollen all Ihre Sommersachen durchwaschen. Bei der dritten Füllung passiert es: Eine mittlere Lacke bildet sich rund um das neue Gerät, es

gibt seltsame Geräusche von sich. „Nein, nicht schon wieder! Und ausgerechnet jetzt!“ schießt es durch Ihren Kopf. Als Sie beim Hersteller anrufen, ist Ihr Ton nicht gerade freundlich, Ihre Emotionen sind hoch und auch noch geprägt von Ihren Erfahrungen mit der alten Firma. Doch diesmal läuft alles ganz anders ab: „Frau Meier, da verstehe ich Ihre Verärgerung! Ausgerechnet so knapp vor Ihrem Urlaub ist so etwas sehr unangenehm! Ich werde mich persönlich darum kümmern, dass Sie noch heute ein Ersatzgerät bekommen und unser Serviceteam zu Ihnen schicken.“ Gesagt, getan, die beiden Herren kommen zwei Stunden später und tauschen das defekte Gerät aus. Sie beseitigen auch noch die restliche Überschwemmung im Keller und entschuldigen sich mehrmals für die Unannehmlichkeiten. Die nette Dame vom Kundendienst ruft am nächsten Morgen noch einmal bei Ihnen an, fragt, ob für Sie alles in Ordnung ist und wünscht Ihnen auch noch einen schönen Urlaub ...

Egal, ob nach 15 Jahren oder nach einigen Monaten – Fehler, Schadensfälle und andere Unannehmlichkeiten passieren einfach. Das gehört zum Alltag und wird nie ganz vermieden werden können. Den Unterschied macht jedoch aus, wie ein Unternehmen auf so einen Schadensfall reagiert. 15 Jahre treue Verlässlichkeit können so mit einem einzigen Telefonat wie weggewischt erscheinen.

Viele Unternehmen haben in der Zwischenzeit diesen wesentlichen Umstand erkannt. Es geht nicht nur darum, einen Kunden zu gewinnen, sondern auch darum, ihn im Falle einer „Panne“ auch weiter als Kunden zu behalten. Genau das ist das Ziel eines professionellen Beschwerdemanagements.

Nicht nur der Umgang mit Beschwerden prägt die Beziehung zum Kunden. Viele Unternehmen haben daher die professionelle Gestaltung der Beziehung zum Kunden in das Zentrum Ihrer Betrachtung gestellt, sie zum Managementgrundsatz gemacht. Es geht um zufriedene Kunden, vom ersten zarten Annäherungsversuch über den ersten Kaufabschluss bis hin zur langjährigen Stammkundenbeziehung. Die eigene Gewinnmaximierung kommt dabei nicht zu kurz, denn es ist billiger, eine langfristige Kundenbeziehung zu pflegen, als ständig neue Kunden akquirieren zu müssen. Diese Unternehmensphilosophie trägt einen Namen: CRM – Customer Relationship Management! So werden eifrig alle Daten über die Kunden gesammelt, analysiert, ausgewertet und als Entscheidungsgrundlage für alle unternehmerischen Entscheidungen herangezogen. Geeignete Software

unterstützt dabei. Der Datenumfang wächst so stetig und damit auch die Gefahr, das Erfassen von Zahlen Daten und Fakten zum Selbstzweck zu machen. Denn wer über all den schönen auszufüllenden Formularen den Kunden selbst vergisst, für den wird seine Datenbank zunehmend nur mehr zum Zahlenfriedhof. Der Kunde ist längst zur Konkurrenz abgewandert!

Uns geht es daher im vorliegenden Buch vor allem um den kommunikativen Umgang mit dem Kunden, um das Reagieren an vorderster Front und nicht so sehr um die Erfassung und Auswertung aller Beschwerdedaten. Wir wollen daher keinen umfassenden Beschwerdemanagementführer erstellen, uns geht es um die Kundenorientierung an der Basis. Wir stellen dabei die Wichtigkeit und Richtigkeit funktionierender CRM-Modelle nicht in Frage und sind auch der Meinung, dass der kommunikative Umgang mit Beschwerden ein Teilbereich dieser Gesamtsicht ist. Wir gehen daher auch überblicksmäßig auf die Definitionen, Grundlagen, Ziele von Beschwerdemanagement und CRM ein.

Der Fokus unseres Ratgebers bleibt beim professionellen Umgang jedes einzelnen Mitarbeiters mit dem Kunden, der sich beschwert, der dabei nicht immer leise ist, der fordert, laut wird – ob berechtigt oder unberechtigt. Sämtliche Beispiele haben wir selbst erlebt oder waren direkt betroffen. Wir betonen, dass wir diese Beispiele als Lehrinhalte für unsere Leser sehen und keiner Person oder Institution damit nahetreten oder Schaden zufügen wollen.

Ziel: das beschwerdefreie Unternehmen?

Beschwerden werden meist negativ bewertet. Selbst wenn im Unternehmen erkannt wurde, dass Beschwerden der Verbesserung des Produktes/der Dienstleistung dienen, so wird trotzdem in den Köpfen der Beteiligten der Trugschluss vorherrschen: „Wenn wir alle Beschwerden immer lückenlos professionell behandeln, werden unsere Kunden irgendwann zufrieden sein und nicht mehr reklamieren. Das muss unser Ziel sein!“

Wir streben eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit an. Doch wer die Entwicklung dieser Kundenzufriedenheit in einer exponentiellen Zufriedenheitsfunktion darstellt, wird feststellen, dass sich der Zugewinn bei einer schon sehr hohen Zufriedenheit nur mit einem sehr hohen zusätzlichen Aufwand erzielen lässt. Der Grenzertrag ist in diesem Bereich somit für das Unternehmen nicht rentabel. Übersetzt bedeutet das so viel wie: Sind die Kunden schon hoch zufrieden, ist dieser Zustand für sie selbstverständlich

und eine weitere Steigerung dieser Zufriedenheit wäre nur mit großem Aufwand, wie etwa teurem Zusatzservice, möglich. Eine hundertprozentige Kundenzufriedenheit ist in der Realität aus unserer Sicht so gut wie nie zu erreichen. Außerdem würde dieser Zustand auch einem totalen Stillstand gleichkommen. Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, sich stetig und dynamisch weiterzuentwickeln. Beschwerden sind dazu der entscheidende Antreiber, sozusagen das Schmieröl. Sie sind also immer wünschenswert!

Um diese Denkweise zu verinnerlichen, müssten die Mitarbeiter sich von dem Gedanken lösen, dass Beschwerden stets einer negativen Bewertung ihrer persönlichen Leistung gleichkommen. Beschwerden sind vielmehr eine aktive Beteiligung der Kunden am Entwicklungsprozess.

„Wer mir schmeichelt, ist mein Feind, wer mich tadelt, ist mein Lehrer“, sagt ein chinesisches Sprichwort. Machen Sie Ihre Kunden zu Ihren Lehrern und nicht zu Ihren Feinden!