

# Beschwerde Management

von Tony Stockwell

*Heidi*

Schau' das bitte mal an.  
Es ist eindeutig kaputt.  
Ich habe mich schon  
darüber beschwert und  
mit tausendfachen Entschuldigungen  
bekam ich ein neues Gerät,  
aber das ist genauso schlecht.  
Was soll das?

*Lukas*

Es ist immer das Gleiche.

*Heidi*

Sind wir denn besser?

*Lena*

Wie meinst du das?

*Heidi*

BESCHWERDEN können  
je nach Einstellung und  
Unternehmenskultur  
sowie den Fähigkeiten der Mitarbeiter  
sehr **unterschiedlich behandelt** werden.

BESCHWERDEN

**unterschiedlich behandelt**

*Lukas*

Es gibt Unternehmen, die sich überhaupt nicht  
für die Beschwerden  
ihrer Kunden interessieren.  
Die sind im Hard Sell Bereich,  
weil sie ihre Kunden nicht behalten wollen.

*Heidi*

Es gibt Reisegesellschaften,  
die ein ausgetüfteltes System haben.  
Sie halten ihre Kunden erst hin und  
schmettern sie dann ab.

*Lukas*

Die sind so mächtig,  
dass sie sich das leisten können.  
Sie haben mehr Geld als ihre Kunden und  
haben nichts zu befürchten.

*Lena*

Es gibt Unternehmen,  
die sich andauernd entschuldigen,  
aber ihre Kunden völlig frustrieren,  
weil ausser Entschuldigungen nichts geschieht.

*Heidi*

Ich kenne 6 METHODEN  
**zur Behandlung  
von Beschwerden.**  
Die erste ist  
DUCKEN UND VERSTECKEN.  
Man **entschuldigt** sich,  
**leitet weiter, reagiert nicht** und  
es passiert auch nichts.  
Der Effekt dieser Methode ist,  
man hat **wenig Beschwerden**,  
es gibt **keine Veränderungen** und  
die **Kunden kommen**  
auch **nicht wieder**.  
Sie **erzählen**  
**ihre Unzufriedenheit** sogar weiter.

6 METHODEN  
**zur Behandlung  
von Beschwerden**

1. DUCKEN & VERSTECKEN  
**entschuldigen  
weiterleiten, nicht reagieren**

**wenig Beschwerden  
keine Veränderung  
Kunden kommen  
nicht wieder  
erzählen  
ihre Unzufriedenheit**

*Lukas*

Die nächste Methode ist  
die SELBST-KASTEIUNG.  
Man **entschuldigt** sich fortlaufend,  
zeigt ein **schlechtes Gewissen**,  
gibt zu, dass es nicht gut ist und  
versucht, **Mitleid zu erzeugen**.  
Auch hier ist der Effekt ähnlich:  
**weniger Beschwerden** und

2. SELBST-KASTEIUNG  
**entschuldigen  
schlechtes Gewissen**

**Mitleid erzeugen  
weniger Beschwerden**

**keine Veränderungen,  
die Kunden  
kommen eventuell wieder.**

*Lena*

Es gibt auch die RAMBO METHODE.  
Hier **greift** man  
den Kunden direkt **an** und  
versucht, ihn **einzuschüchtern**.  
Das Ergebnis der Rambo Methode ist:  
es gibt **wenig Veränderungen**,  
**Mitarbeiter sind unzufrieden** und  
die **Kunden kommen  
eventuell wieder.**

*Heidi*

Die vierte Methode  
ist die SÜNDENBOCK Methode.  
Das **Produkt** oder  
eine **bestimmte Abteilung**  
(Produkt, Versand, Verkauf)  
wird **schlecht gemacht**.  
Auf jeden Fall ist **jemand anderer schuld**.  
Manchmal wird die Kundin  
zufrieden gestellt und manchmal nicht.  
Die Kundin kommt eventuell wieder.

*Lukas*

Die fünfte Methode ist  
die VERBESSERUNG.  
Der Kunde wird  
ernst genommen oder nicht.  
Die Beschwerde wird auf jeden Fall  
**angenommen und behandelt**.  
Hier sind **deutliche Verbesserungen  
spürbar** und  
die **Kunden kommen wieder.**

**keine Veränderungen  
Kunden kommen  
eventuell wieder**

3. RAMBO METHODE

**angreifen  
einschüchtern**

**wenig Veränderungen  
unzufriedene Mitarbeiter  
Kunden kommen  
eventuell wieder**

4. SÜNDENBOCK

**Produkt schlecht machen  
bestimmte Abteilung**

**jemand anderer ist schuld**

5. VERBESSERUNG

**angenommen und behandelt  
deutliche Verbesserungen  
spürbar  
Kunden kommen wieder**

*Lena*

Die GLANZ METHODE:

**Beschwerden** werden  
als **positiv** betrachtet.

Es gibt **deutliche Verbesserungen**,  
nicht nur im Einzelnen,  
sondern im gesamten Unternehmen.

Die Kundenbeschwerde wird rasch behandelt,  
der Kundin wird stets über den Verlauf informiert,  
der **Kunde fühlt sich verstanden** und  
ernst genommen und empfiehlt uns weiter.

*Lukas*

Natürlich ist es unangenehm,  
wenn ein Kunde sich beschwert,  
aber bedeutend unangenehmer ist es,  
wenn er eine Beschwerde hat und  
sich nicht beschwert,  
sondern seine Unzufriedenheit  
vielfach weitererzählt.  
Man verliert nicht nur einen Kunden  
sondern auch Geschäfte.

*Heidi*

Daher ist BESCHWERDEMANAGEMENT  
ein **wichtiges Mittel**,  
**um Kunden zu halten**.

*Lena*

Die eingehenden Beschwerden  
dienen nicht nur  
der Beseitigung von Fehlern,  
sondern sie bieten uns eine CHANCE,  
ZU GLÄNZEN.

*Heidi*

Du musst auch wie ein Kunde denken.  
Es mag sein,

6. GLANZ METHODE

**Beschwerden**

**positiv**

**deutliche Verbesserungen**

**Kunde fühlt sich verstanden**

BESCHWERDEMANAGEMENT

**wichtiges Mittel**,

**um Kunden zu halten**

CHANCE

ZU GLÄNZEN

dass es am Anfang schwer ist,  
Beschwerden entgegenzunehmen;  
es ist genauso schwer,  
Beschwerden zu bringen.

*Lukas*

Es ist **zeit-, nerven-**  
und **kostenaufwändig**.

In vielen Fällen geht es um ein Geschäft  
und einen Gewinn.

**zeit-, nerven- &**  
**kostenaufwändig**

*Heidi*

Es gibt GRUNDREGELN  
für den Umgang mit Beschwerden.

**Handle, wie du selbst**  
**behandelt werden willst.**

Führe Deinen Kunden nicht  
an der Nase herum.

Völlig egal,

ob du Teilzeit- oder Vollzeitmitarbeiter bist  
oder sogar Eigentümer der Firma,

schiebe deine Kunden nicht ab!

Vertröste sie nicht,

verweise sie nicht an Andere,

wenn du die Angelegenheit selbst  
in Angriff nehmen kannst.

GRUNDREGELN

**Handle, wie du selbst**  
**behandelt werden willst**

*Lena*

Ein Kunde, der hin- und hergeschoben wird,  
bleibt nicht lange Kunde.

*Lukas*

Höre hundertprozentig zu!

Der Kunde will reden und

er gibt dir wichtige Information.

Denke an deine 4 Ohren und  
deine 4 Münder.

*Lena*

BIETE MÖGLICHE LÖSUNGEN und  
überlasse den **Kunden**  
die **endgültige Entscheidung**.  
**Benutze** dafür die **Abschlussformeln**.  
Wenn du die Abschlussfrage stellst, **schweige**.  
Lasse sie **aus deinen Vorschlägen wählen**.  
Es gibt ihnen das Gefühl,  
dass sie die Kontrolle behalten.

*Heidi*

Es ist wesentlich EINFACHER,  
ein PROBLEM ZU LÖSEN,  
**bevor der Kunde sich beschwert**.  
Glaube bloss nicht,  
dass das Problem sich in Luft auflöst,  
wenn du es ignorierst.  
Wenn du es erkannt hast,  
wird es auch der Kunde erkennen.

*Lukas*

Also zurück zu Schritt 1.

*Heidi*

„**Kundenreaktionen** sind  
**ein Zeichen von Interesse!**“

*Lena*

Na klar, ein Kunde,  
der reagiert, sich beschwert oder  
einen Einwand bringt, zeigt Interesse.

*Heidi*

Nehmen wir ein Beispiel:  
Du gehst in ein Restaurant,  
die Bedienung und das Essen sind okay,  
du bezahlst und gehst hinaus.  
Auf dem Weg nach draußen, denkst du:  
„Das war nicht so gut ...“

BIETE MÖGLICHE LÖSUNGEN  
**Kunde trifft**  
**endgültige Entscheidung**  
**Abschlussformeln benutzen**  
**schweigen**  
**aus Vorschlägen wählen**

EINFACHER, PROBLEM  
ZU LÖSEN **bevor**  
**Kunde sich beschwert**

**Kundenreaktionen:**  
**ein Zeichen von Interesse**

*Lukas*

Gehst du wieder dorthin?

*Heidi*

Nein.

*Lukas*

Wenn du dich direkt beschwerst,  
hast du die Möglichkeit,  
entweder eine Verbesserung hervorzurufen oder  
einen Preisnachlass zu erreichen.

*Lena*

**Kunden, die reagieren,  
zeigen Interesse.**

Kunden, die nicht reagieren,  
erzählen anderen von ihrer Unzufriedenheit und  
kommen nie wieder.

**Kunden, die reagieren,  
zeigen Interesse**

*Lukas*

Wollen wir Kundenreaktionen hören?

*Heidi*

Ja. Wir wollen unsere Kunden sogar  
zu Reaktionen motivieren.

*Lena*

Wir möchten hören, was der Kunde wünscht.  
Die negativen Aspekte und auch Lob.  
Die Reaktionen motivieren uns,  
unsere **Dienstleistung zu verbessern.**

**Dienstleistung verbessern**

*Heidi*

Wenn wir diese Kundenreaktionen erfassen,  
können wir den Verkauf,  
den Aussen- und Innendienst und  
unsere Vorgesetzten dafür sensibilisieren.

*Lukas*

Dann müssen wir **Kundenreaktionen**  
sehr **professionell behandeln**.

**Kundenreaktionen**  
**professionell behandeln**

*Lena*

Richtig, sie müssen **praxisnah** sein und  
wir müssen **regelmässig Mitteilungen**  
über die Resultate haben.

**praxisnah**  
**regelmässig Mitteilungen**

*Lukas*

Wir lernen aus den Kundenreaktionen und  
verbessern unsere Dienstleistungen und Prozesse.

*Heidi*

Dadurch werden die **Kunden**  
**zufriedener** und  
die Kundenbindung wird erhöht.

**zufriedenere Kunden**

*Lukas*

Ich betrachte Kundenreaktionen  
aus den Augen der Kunden.  
WAS WILL ICH ALS KUNDE?

WAS WILL ICH ALS KUNDE?

*Lena*

Ich möchte **ernst genommen** werden.  
Ich möchte das Gefühl haben,  
dass das Unternehmen wirklich  
an mir **Interesse hat**.

**ernst genommen**

**Interesse**

*Lukas*

Bei Beschwerden erwarte ich eine schnelle  
und **unbürokratische Behandlung**,  
eine Lösung und  
eventuell eine Entschädigung.

**unbürokratische Behandlung**

*Lena*

Wenn die Bearbeitung länger dauert,  
will ich als Kunde **informiert werden**.

**informiert werden**

*Lukas*

So wird die Wartezeit überbrückt.

*Heidi*

Die GRUNDLAGEN  
FÜR KUNDENREAKTIONEN

sind einfach:

der Kunde reagiert **schriftlich, mündlich**  
oder gar nicht.

GRUNDLAGEN  
FÜR KUNDENREAKTIONEN

**schriftlich, mündlich**

*Lukas*

KUNDENREAKTIONEN sind  
für uns äusserst wichtig.  
Sie geben uns einen Einblick  
in ihre **subjektive Qualitätswahrnehmung**,  
weisen auf Fehler hin und  
**bieten uns Chancen.**

KUNDENREAKTIONEN

**subjektive**  
**Qualitätswahrnehmung**

**bieten Chancen**

*Lena*

Es ist unsere Aufgabe,  
den REAKTIONSPROZESS  
**einfach und problemlos**

zu gestalten.

Wir müssen Lob, Anregungen und  
Beschwerden entgegennehmen und  
darauf schnell reagieren.

REAKTIONSPROZESS

**einfach und problemlos**

*Lukas*

KUNDENREAKTION ALS CHANCE!

Eine Kundenreaktion gibt uns  
die Möglichkeit, zu glänzen.

Dies trägt zur Kundenzufriedenheit bei.

KUNDENREAKTION ALS CHANCE

*Lena*

Meine STATISTIK besagt,  
dass ein unzufriedener Kunde  
mindestens 11 anderen  
von seinem Unbehagen erzählt.

STATISTIK

*Heidi*

70% aller Kunden,  
die den Lieferant wechseln,  
tun es aufgrund schlechter Dienstleistungsqualität.

*Lena*

Um eine einzige  
negative Erfahrung auszugleichen,  
brauchen wir 12 positive Erfahrungen.

*Heidi*

Es ist fünfmal teurer,  
einen neuen Kunden zu gewinnen  
als einen Altkunden zu behalten.

*Lukas*

Es muss horrend teuer sein,  
einen Ex-Kunden wiederzugewinnen!

*Lena*

Es ist nicht nur eine Kostenfrage.  
Es erfordert  
einen riesigen Zeitaufwand und  
ist fast unmöglich.

*Lukas*

WARUM machen Kunden  
überhaupt EINWÄNDE?  
Aus **Interesse**?

WARUM EINWÄNDE  
**Interesse**

*Lena*

Genau. Sie haben ein echtes Problem  
und wünschen eine Lösung.

*Heidi*

Oder sie **testen** die **Kompetenz**  
unserer Mitarbeiter.

**testen Kompetenz**

*Lena*

Manche **lehnen**

den gegenwärtigen Mitarbeiter  
oder ihren Kundenbetreuer ab.

**Ablehnung**

*Heidi*

Oder sie sind **unsicher** und  
verbinden negative Assoziationen  
mit uns.

**Unsicherheit**

*Lukas*

Oft ist es einfach

**Missverständnis oder Angst.**

**Missverständnis oder Angst**

*Heidi*

Häufig beschwert der Endkunde sich –  
egal aus welchem Grund –  
und der Händler sucht einfach einen Sündenbock.  
Er hat Angst vor den Konsequenzen  
und Folgekosten – völlig egal,  
wer der Verursacher des Problems ist.

*Lena*

Es gibt Kunden,  
die aus lauter Spass reagieren:  
**„just for fun“.**

**just for fun**

*Lukas*

Können EINWÄNDE  
KATALOGISIERT werden?

**EINWANDKATALOG**

*Lena*

Manche Kunden schildern  
HYPOTHETISCHE Vorfälle,  
meistens mit Aussagen wie  
„Was wäre, wenn ...“.

**HYPOTHESE**

Sie verstecken ihr eigentliches Anliegen.  
Andere benutzen einen bestimmten Anlass,  
um sich zu beschweren und

bringen eine ganze Sammlung von Beschwerden  
aus der Vergangenheit mit.  
Es ist ein VORWAND.

VORWAND

*Heidi*

Ich kenne den FRAGEN DEN EINWAND.  
Der Kunde stellt eine klärende Frage.

FRAGE EINWAND

*Lena*

Jetzt bleiben nur noch  
die subjektiven und objektiven Einwände.  
Der OBJEKTIVE EINWAND  
ist einfach zu behandeln.  
Der Kunde hat schlicht und einfach recht  
und er weiss es.

OBJEKTIVER EINWAND

*Heidi*

Im Gegensatz zum SUBJEKTIVEN EINWAND.  
Dieser Einwand ist meistens sehr emotionalisiert.  
Die Kunden haben Unrecht oder haben sich vertan.  
Von allen Einwandformen ist dies die delikateste.

SUBJEKTIVER EINWAND

*Lukas*

Alle Einwände zeigen Interesse und  
bieten uns eine gute Chance, zu glänzen.  
Wir müssen die EINWÄNDE BEHANDELN!  
Wie gehe ich mit unzufriedenen Kunden um?

EINWANDBEHANDLUNG

*Lena*

Die **zwei goldenen Regeln** sind:  
**Nicht streiten** oder persönlich nehmen!

**zwei goldene Regeln**  
**Nicht streiten**

*Lukas*

Auch wenn ich beleidigt werde?

*Lena*

Auch dann. Der Kunde ist aufgeregt.  
Es geht um sein Geschäft und sein Geld.  
Ein sehr empfindlicher Bereich.

*Heidi*

Wenn du es persönlich nimmst,  
regst du dich auf und  
jede Aufregung blockiert deine Handlungsweise.  
Du reagierst anstatt zu agieren.  
Egal was der Kunde sagt, **bleib cool.**

**bleib cool**

*Lena*

Der Kunde wird sich irgendwann  
für sein schlechtes Benehmen entschuldigen.

*Lukas*

Ein Kunde ruft an und beschwert sich.  
Wie gehe ich am besten vor?

5 SCHRITTE

*Heidi*

**Nimm den Einwand an.**  
Du musst Verständnis  
für den Kunden zeigen,  
aber gib ihm nicht unbedingt recht.  
Zeige Interesse mit Reaktionen wie  
„Ich verstehe Ihr Problem.“

**Nimm den Einwand an**

*Lena*

Als nächster Schritt,  
**höre dem Kunden gut zu.**  
Lasse den Kunden reden.  
Er soll Dampf ablassen.  
Solange der Kunde redet,  
hast du Zeit, Notizen zu machen und  
eine Strategie auszudenken.  
Benutze Bestätigungsworte  
wie Aha und Mmh.

**Höre dem Kunden gut zu**

*Lukas*

Damit signalisierst du aktives Zuhören.  
Und wenn der Kunde beleidigend wird?

*Heidi*

Bleib ruhig.  
Ignoriere die Beleidigungen.  
Du bist stets „cool“ und professionell.  
Stelle klärende Verständnisfragen.  
Bohre ein wenig nach,  
Schaffe dir absolute Klarheit.

*Lukas*

Nun haben wir alle Informationen.  
Der Kunde hat Dampf abgelassen.  
Wenn du Glück hast,  
hat er sich obendrauf entschuldigt.  
Was ist der nächste Schritt?

*Heidi*

**Finde etwas Wahres**

am Kundeneinwand!  
Auch, wenn der Kunde Unrecht hat,  
gibt es immer etwas,  
das du bestätigen kannst.  
Aussagen wie:  
*„Ich hätte mich auch aufgeregt  
in Ihrer Situation,  
aber nun haben wir es geklärt“*  
kosten nichts, aber bringen viel.

**Finde etwas Wahres**

*Lena*

Nun der entscheidende Schritt.

**Behandle den Einwand!**

Agiere unbürokratisch.

**Behandle den Einwand**

*Heidi*

Wenn du mit dem Kunden gemeinsam  
eine Lösung finden kannst,  
steigert dies die Kundenzufriedenheit.  
Falls erforderlich, entschuldige dich.

*Lukas*

Es ist erstaunlich, wie schwer  
es manchen Leuten fällt, sich zu entschuldigen.  
Dabei ist es relativ einfach.  
Betrachte das Ganze  
aus den Augen der Kunden.

*Lena*

Bedanke dich bei deinem Kunden  
für das Feedback.

*Lukas*

Damit wäre der Einwand behandelt.

*Lena*

Nicht ganz! Wir sind professionell.  
Nun **verfolgen wir den Einwand**,  
indem wir noch einmal zusammenfassen und  
das weitere Vorgehen beschreiben.

**Einwand verfolgen**

*Lukas*

Ich finde es wichtig, den **Kunden zu informieren**,  
wie es weitergeht.

**Kunde informieren**

*Heidi*

Wenn ich einen **Termin**  
**zur Erledigung des Problems** setzen muss,  
muss es ein zuverlässiger Termin sein,  
ein realistischer Termin -  
für uns und für den Kunden.

**Termin**  
**zur Erledigung des Problems**

*Lena*

Ich vereinbare oft einen **Rückruftermin**.  
Damit kann ich den Kunden  
über den Verlauf der Dinge informieren.  
Wichtig für den Kunden ist es,  
eine schnelle Reaktion zu bekommen.  
Denk daran,  
ihre eigenen Kunden

**Rückruftermin**

sitzen ihnen immer im Nacken.  
Wir müssen schnell und  
unbürokratisch handeln.

*Lukas*

Es ist wesentlich besser,  
öfter anzurufen,  
auch wenn keine Lösung vorhanden ist.  
Es zeigt Interesse, Kundennähe  
und eine Lösungsorientierung.

*Lena*

Wartezeiten und keine Nachrichten  
sind für Kunden das Schlimmste.

*Lukas*

Kundenreaktionen werden  
von verschiedenen Stellen unterschiedlich erfasst.  
Viele Firmen haben ein Reaktionsparameter  
z.B. ist unser Ziel alle Kundenreaktionen  
innerhalb von 48 Stunden zu erledigen.  
Falls eine Erledigung nicht in 48 Stunden möglich ist,  
erhält der Kunde eine Nachricht  
innerhalb von 24 Stunden.

*Lena*

Ich folge immer den Einwandbehandlungsregeln.

*Lukas*

Ich erinnere mich:  
Ich nehme den Einwand an.  
Ich lasse den Kunden ausreden.  
Ich finde etwas Wahres an seiner Reaktion.  
Ich behandle und verfolge den Einwand.

*Heidi*

Ich lege auch grossen Wert  
auf die sorgfältige **Nachbearbeitung**.

**Nachbearbeitung**

*Lena*

Deswegen habe ich  
EINWANDSTRATEGIEN entwickelt.  
Wenn ich ahne,  
dass der Kunde etwas sagen will,  
sage ich es, bevor er es sagen kann.

EINWANDSTRATEGIEN  
**Zuvorkommen**

*Lukas*

Das gibt dir die Möglichkeit,  
es milder auszudrücken.

*Heidi*

Es ist ähnlich bei der **Umformulierung**  
Ich nehme die Aussage des Kunden,  
besonders wenn sie  
aggressiv oder beleidigend war,  
und formuliere sie sinngemäss um.

**Umformulieren**

*Lena*

Wenn mir, bei einer Kundenreaktion,  
während der Kunde noch redet,  
eine sofortige und  
zufriedenstellende Lösung einfällt,  
**unterbreche** ich den Kunden und  
biete ihm diese Lösung an.

**Unterbrechen**

*Heidi*

Das klappt meistens.  
Wenn ich mehr Information brauche,  
benutze ich  
die **Verdeutlichungstechnik**.  
Ich frage: „Warum, aus welchem Grund“  
und bohre nach, bis ich Klarheit habe.

**Verdeutlichen**

*Lena*

Dann **interpretiere** ich den Kundenwunsch  
in eine positive Formulierung.

**Interpretieren**

*Lukas*

Manche Kunden  
sind sehr aggressiv am Telefon  
und stellen Behauptungen auf.

*Heidi*

Hier ist das freundliche und  
sachliche „**Zurückschlagen**“ angebracht.  
Du benutzt Formulierungen wie  
„Genau aus diesem Grund ...“.

**Zurückschlagen**

*Lena*

Wenn der Kunde mehrere Argumente bringt,  
und eines unmöglich zu behandeln ist,  
**blockiere** ich , indem ich sage:  
„Wenn Sie mir erlauben,  
werde ich später darauf zurückkommen.“

**Blockieren**

*Lukas*

Das öffnet dir 2 Türen:  
Du hast Zeit nachzudenken und  
eine Antwort zu finden oder  
der Kunde vergisst dieses Argument.

*Heidi*

Du siehst also,  
wir benutzen REAKTIONEN  
ALS CHANCE, um zu glänzen!

REAKTION  
ALS CHANCE

*Lena*

Wir zeigen Kundeninteresse, Professionalität und  
die Bereitschaft, uns zu verbessern.

*Lukas*

Eigentlich sollten wir uns  
mehr Kundenreaktionen wünschen!