

# Proaktiv und typorientiert auf Beschwerden reagieren

Auch in digitalen Zeiten gibt es sie: Beschwerden. Zielführend ist es, sich auf Reklamationssituationen vorzubereiten, den Kunden ernst zu nehmen, die eigenen Emotionen beiseite zu stellen und bei der Problemlösung typorientiert vorzugehen.

Ein professionelles Beschwerdemanagement beruht darauf, sich prophylaktisch vorzubereiten. Im Teammeeting analysieren Vertriebsleiter und Mitarbeiter die bisherigen Reklamationsfälle, stellen Gemeinsamkeiten fest und untersuchen typische Beschwerdegründe – so können die Verkäufer entsprechend agieren. Das Team entwickelt proaktiv Gesprächsleitfäden für verschiedene Beschwerdetypen und entwirft Strategien, wie es gelingt, den verärgerten Kunden aus dem emotionalen Nebel zu befreien. Dabei muss das proaktive Beschwerdemanagement dem Verkäufer genügend Beinfreiheit lassen, um auf jeden Kunden individuell eingehen zu können.

## Beschwerdeführer ernst nehmen

Jeder Beschwerdeführer muss in seiner Individualität ernst genommen werden. Auch wenn er sein Anliegen aufbrausend, unfair oder gar aggressiv vorträgt: Der Kunde hat immer recht! Der Vertriebsleiter sollte mit den Verkäufern diskutieren, dass der Kunde in dem Moment lediglich ein Ventil sucht – und das sieht er im Verkäufer. Dieser darf die

Beschwerde nie als persönlichen Angriff werten, er sollte sich vielmehr darüber bewusst sein, dass ihm die Beschwerde gleich mehrere Chancen bietet: Zum einen kann er dem Kunden helfen, zum anderen unter Beweis stellen, dass er ein Topverkäufer ist. Und er kann auch noch herausfinden, ob das Unternehmen etwas verbessern kann, damit solch eine Beschwerde nie wieder vorkommt.

*„Jeder Beschwerdeführer muss in seiner Individualität ernst genommen werden.“*

Entscheidend ist, die Situation in einen positiven Rahmen zu stellen. Jede Beschwerde ist eine Bewährungsprobe und Verbesserungsmöglichkeit! Das ist die Stimmung, die der Vertriebsleiter im Meeting erzeugen sollte. Ein weiterer Vorteil einer Beschwerde: Ein Kunde, der sich beschwert, räumt dem Unternehmen eine zweite Chance ein. Denn er geht ja nicht sofort zur Konkurrenz, sondern will das Problem erst einmal mit dem Verkäufer klären.

### Kompakt

- Eine Beschwerde ist eine Möglichkeit, in einem wichtigen Moment des Kontakts positive Kundenerfahrungen zu prägen.
- Entscheidend ist: eigene Emotionen beiseite stellen, die Schuld nie auf andere schieben, sich für zuständig erklären, das Gespräch auf die sachliche Ebene bringen, den Beschwerdegrund aufspüren, Abhilfe schaffen, Verantwortung übernehmen.
- Eine Beschwerde ist immer auch ein Hinweis auf eine Störquelle in den Arbeitsabläufen – und damit auf eine Verbesserungsmöglichkeit.

## Trotz Beschwerde positive Erfahrungen prägen

Die Customer-Experience-Forschung beschäftigt sich mit der Frage, wie sich positive Kundenerfahrungen prägen und negative verhindern lassen. Studien der Miller Heiman Group zeigen: Spätestens nach drei negativen Erfahrungen wandern Kunden zur Konkurrenz ab. Ein fundamentales Forschungsergebnis: Der Kunde beurteilt ein Unternehmen umso positiver, je zuvorkommender sich die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt verhalten. Und zwar vor allem in den sogenannten „Momenten der Wahrheit“: Hier entschei-

## Handlungsanleitungen

Schritt für Schritt von der Beschwerde zur Verbesserung der Kundenbeziehung:

1. Beschwerde annehmen und genau zuhören
2. „Stoßdämpfer“ setzen
3. Problembewusstsein zeigen, Ursache mit Fragetechnik feststellen
4. Im Dialog Lösung erarbeiten
5. Vereinbarung treffen, Kundeneinverständnis einholen
6. sich bedanken
7. Umsetzung der Vereinbarung gewährleisten
8. nach weiteren Verbesserungsvorschlägen fragen

det sich, wie der Kunde das Unternehmen beurteilt. Zu den wichtigsten Momenten der Wahrheit gehören die Begrüßung – und der Beschwerdefall.

Wie aber soll der Verkäufer konkret vorgehen? Nehmen wir an, ein Kunde beschwert sich über die Verzögerung bei der Auslieferung der Ware. Der Verkäufer unterbricht den verärgerten Kunden nicht, hört vielmehr zu und wartet, bis dieser „Dampf abgelassen“ hat. Danach kann er versuchen, das Gespräch zu versachlichen, indem er die Stoßdämpfertechnik nutzt und signalisiert, dass er sich gerne um das Anliegen kümmert. Er federt die Beschwerde ab, zeigt Verständnis und nimmt dem Gespräch die Schärfe, etwa mit der Formulierung: „Ich kann gut verstehen, dass Sie über die Verzögerung verärgert sind, die mir sehr leid tut.“

Durch geschickte Fragetechnik und aktives Zuhören kommt er der Beschwerdeursache auf die Spur. Beispiel: „Sie haben diese Ware schon öfter bei mir bestellt. Was genau ist jetzt anders gelaufen?“ Danach fasst er die Fakten zusammen

*„Der Königsweg besteht darin, nach der Bearbeitung der Beschwerde in ein aktives Verkaufsgespräch einzumünden.“*

und bringt Lösungsangebote ins Spiel. Oder er fragt, welche Lösung dem Kunden vor Augen schwebt. Ist eine Lösung gefunden, bleibt der Verkäufer so konkret wie möglich: „Ich forsche gleich nach, was es mit Ihrer Bestellung auf sich hat. Darf ich Sie telefonisch benachrichtigen? Ab wann sind Sie erreichbar?“

Natürlich müssen alle Vereinbarungen umgesetzt und konsequent eingehalten werden – der Verkäufer übernimmt dafür die Verantwortung. Und er sollte sich beim Kunden

bedanken, denn immerhin erhält er durch die Beschwerde die Gelegenheit, eventuell eine Störquelle in den Arbeitsabläufen aufzuspüren.

## Beschwerdetypen beachten

Der Königsweg besteht darin, nach der Bearbeitung der Beschwerde in ein aktives Verkaufsgespräch einzumünden. Dabei sollte das Emotionssystem des Kunden, mithin der Kundentypus, Berücksichtigung finden. Der Verkäufer spricht den dominanten Kunden, der gern die Gesprächsführung übernimmt, zum Beispiel so an: „Nachdem Sie mir geholfen haben, den leidigen Reklamationsgrund auszuräumen: Darf ich Ihnen noch das Neueste aus unserem Sortiment präsentieren?“ Er betont die aktive Rolle des Kunden bei der Beschwerdebehandlung und steuert schnörkellos auf sein Ziel zu. Der Dominanz-Kunde wird es ihm sicherlich zu verstehen geben, wenn er dies nicht wünscht.

Anderes Beispiel: Beim beziehungsorientierten Kunden, der nach Ausgleich und Balance strebt, kann er folgendermaßen argumentieren: „Ich freue mich für Sie und für mich, dass wir gemeinsam eine Lösung für Sie gefunden haben und wir uns vielleicht jetzt noch besser verstehen als zuvor. Haben Sie eventuell Interesse, ein bewährtes Produkt aus unserem Sortiment kennenzulernen?“ Er stärkt damit die Beziehung, um dann ins aktive Beratungs- und Verkaufsgespräch einzusteigen. ■



### Autor

**Helmut Seßler** ist Geschäftsführer der Intem-Trainerguppe ([www.intem.de](http://www.intem.de)) in Mannheim und seit mehr als 25 Jahren als Verkaufstrainer und Verkaufstrainer-Ausbilder tätig.  
E-Mail: [h.sessler@intem.de](mailto:h.sessler@intem.de)

 SpringerProfessional.de

Beschwerdemanagement 

Zeiler, B.: Voraussetzungen, Ziele und Aufbau eines Beschwerdemanagementsystems, in: Zeiler, B.: Beschwerdemanagement im B2B-Bereich, Wiesbaden 2017, [www.springerprofessional.de/link/12198512](http://www.springerprofessional.de/link/12198512)

Plein, K.: Beschwerdemanagement als Umgang mit dem unzufriedenen Kunden, in: Plein, K.: Dysfunktionales Beschwerdeverhalten, Wiesbaden 2016, [www.springerprofessional.de/link/4351938](http://www.springerprofessional.de/link/4351938)