

## Customer Relationship Management (CRM)

Unter Customer Relationship Management versteht man ein integriertes Führungs- und Organisationsprinzip, das alle Aktivitäten, Maßnahmen und Instrumente umfasst, die der Verbesserung der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit dienen. Ziel dabei ist es, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen, diese Beziehungen zu intensivieren und langfristig aufrechtzuerhalten (sinngemäß *Stadelmann/Wolter/Troesch*).

Einen wichtigen Teilbereich davon stellt das Beschwerde- oder Reklamationsmanagement dar.

## Customer Buying Cycle

Dieses Modell gliedert die Beziehung eines Kunden zum Unternehmen in mehrere Phasen:

1. Anregungsphase: Der Kunde wird angeregt, zu kaufen.
2. Evaluationsphase: Der Kunde vergleicht die Angebote und entscheidet.
3. Kaufphase: Der Kunde schließt den Kaufvertrag ab.
4. After-Sales-Phase: Der Kunde verwendet das Produkt.

In jeder dieser Phasen kann eine Beschwerde auftreten, die es professionell zu bearbeiten gilt.

## Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements

Die oberste Zielsetzung im Beschwerdemanagement lässt sich in drei Teilbereiche gliedern:

1. Die Zufriedenheit der Kunden verbessern bzw. sichern
2. Betriebliche Schwachstellen im Sinne eines Qualitätsmanagements erkennen und beheben
3. Dadurch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhalten und ausbauen

Aus diesen Oberzielen lässt sich eine Reihe von handlungsrelevanten Teilzielen ableiten. Die folgende Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Teilziele:

- Die Dauer der Kundenbeziehung verlängern
- Kaufintensität und Kaufhäufigkeit erhöhen
- Gefährdete Kundenbeziehungen stabilisieren
- Verlust von Kunden verhindern
- Eine höhere Kundenbindung erreichen
- Erhöhen der Beschwerdezufriedenheit (entsteht, wenn die Erwartungen, die ein Kunde mit seiner Beschwerde verbindet, übertroffen werden)
- Zufriedene Kunden für positive Mundpropaganda nutzen
- Erkennen der Bedürfnisse der Kunden
- Vertrauensbasis zum Kunden erweitern
- Positives Image und Einstellungen bilden und verstärken
- Akquisitionskosten für die Neukundengewinnung reduzieren
- Gewährleistungskosten vermeiden
- Verhinderung von Rückhol- und Umtauschaktionen
- Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen
- PR- und Rechtsanwaltskosten minimieren
- Informationsgewinnung über Schwachstellen, Risiken und Marktchancen (Trends)
- Schaffen eines Frühwarnsystems
- Zielerreichung im Rahmen von Total-Quality-Management (TQM)
- Steigerung der Beschwerderate zur Verminderung der Anzahl von „un-voiced complaints“ (nicht vom Kunden geäußerte Beschwerden, die in seinem Bewusstsein aber sehr wohl vorhanden sind)

Um die oben erwähnten Ziele erreichen zu können, muss eine Reihe von Aufgaben von allen betroffenen Mitarbeitern erfüllt werden, wobei hier zwischen direktem und indirektem Beschwerdemanagement zu unterscheiden ist. Diese beiden Bereiche sind eng aufeinander abzustimmen und die Mitarbeiter entsprechend zu unterstützen.

Zum **direkten Beschwerdemanagement**, das unmittelbar Einfluss auf den Kunden hat, gehören

1. **Beschwerde-Stimulierung:** So seltsam es auch klingen mag, die wichtigste Teilaufgabe besteht darin, den Kunden so weit zu bringen, sich auch tatsächlich zu beschweren, wenn er mit der Leistung unzufrieden ist. Denn nur auf das, was er dem Unternehmen gegenüber äußert, kann reagiert werden.
2. **Beschwerde-Aannahme:** Hier muss geklärt werden, wer für die Entgegennahme einer Kundenbeschwerde zuständig ist und wie in so einem Fall vorzugehen ist, welche Daten wo und wann weitergeleitet werden und wie dem Kunden gegenüber reagiert wird. Im Rahmen der Beschwerdeannahme gilt es sicherzustellen, dass Mitarbeiter dafür verantwortlich sind, die über umfassende sozialpsychologische Fähigkeiten und das notwendige Gespür für den Kunden verfügen.
3. Unmittelbare **Beschwerde-Bearbeitung:** Zentrale Bedeutung hat die Art und Weise, wie eine Beschwerde erledigt wird. Der Beschwerdefall muss geprüft und nach einer für alle tragbaren bestmöglichen Lösung gesucht werden.
4. **Beschwerde-Reaktion:** Um professionell zu wirken, wird festgelegt, in welcher Form auf die Beschwerde reagiert werden soll. Hat sich der Kunde etwa brieflich oder per E-Mail beschwert, sollte die Reaktion seitens des Unternehmens auch in schriftlicher Form erfolgen. Im Bereich der Beschwerde-Reaktion geht es vorrangig um grundsätzliche Leitlinien für die Beschwerde-Bearbeitung im Unternehmen, wie z.B. interne Mahn- und Eskalationssysteme, Festlegung von Verantwortlichkeiten oder Reaktionszeiten.

Die Aufgaben des **indirekten Beschwerdemanagements** sind beim Qualitätsmanagement eines Unternehmens angesiedelt, das u. a. auch den organisatorischen Rahmen für das Beschwerdemanagement schafft (siehe auch DIN ISO 10002:2010-05):

1. Aufbau der **Beschwerde-Infrastruktur**, um alle Daten und Fakten von Beschwerden zu erfassen, zu bearbeiten und die Kommunikation nach innen und nach außen zu ermöglichen (Hard- und Software, Telefon, Fax, Brief, E-Mail, Beschwerde-Hotline, Chat-Support, Intranet, Internet, Blogs, Foren).

2. **Beschwerde-Definition:** Um Beschwerden systematisch erfassen und analysieren zu können, müssen sie in Kategorien und Gruppen geordnet, definiert und klassifiziert werden.
3. **Beschwerde-Erfassung:** Dabei geht es um eine möglichst lückenlose Erfassung aller Daten und Fakten in einem zentralen Datenpool, am besten mittels standardisierter Eingabemasken bzw. Formularen. Nur wenn alle Daten hier eingetragen werden, kann die Unternehmensführung realistische Rückschlüsse auf die Prozesse des Beschwerdemanagements ziehen und entsprechende Maßnahmen setzen.
4. **Beschwerde-Auswertung:** Aus der Vielzahl der erfassten Daten werden im Rahmen des Beschwerdemanagement-Controllings die richtigen Rückschlüsse gezogen. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage unternehmens- und personalpolitischer Entscheidungen. Nach unserer Erfahrung liegt im Beschwerdemanagement-Controlling der Schlüssel für die Nutzung der Erkenntnisse aus den Beschwerden, die dann tatsächlich zu Verbesserungsmaßnahmen führen oder die Fehlerkosten reduzieren. Darüber hinaus sollten mit einem integrierten Kosten-Nutzen-Controlling die Kosten- und Nutzeneffekte des Beschwerdemanagement-Systems berechnet und kontrolliert werden.
5. **Beschwerde-Reporting:** Die im Rahmen der Beschwerde-Auswertung gewonnenen Informationen sollten durch ein geeignetes Reporting an die Entscheidungsträger berichtet werden. Legen Sie dazu fest, wer im Unternehmen welche Informationen in welchen Zeitintervallen erhalten soll. Sie stellen damit eine systematische Beschwerdeinformationsnutzung sicher.
6. **Beschwerde-Schulungen:** Für die optimale Erfüllung der einzelnen Aufgaben ist gut geschultes und motiviertes Personal erforderlich. Mitarbeiter, die im Umgang mit dem sich beschwerenden Kunden sicher wirken, werden alle diese Aufgaben auch erfüllen können.

An der Vielfalt der erforderlichen Aufgaben im Rahmen eines erfolgreichen Beschwerdemanagements wird deutlich, wie wichtig dieser Bereich für das gesamte Unternehmen ist. Eine große Anzahl von Maßnahmen ist zu setzen, jede Menge Informationen werden erfasst, kategorisiert, weitergeleitet und letztendlich ausgewertet. Was aber in der Theorie nach einem logischen Pro-

zessablauf aussieht, ist in der Praxis mit einer Vielzahl von Emotionen verknüpft. Was nützen die besten Handbücher zur Beschwerdebearbeitung, wenn die Emotionen zwischen Kunden und Mitarbeitern derart in die Höhe schnellen, dass logisches Handeln und sachbezogene Lösungssuche nicht mehr möglich sind?

Außerdem empfinden manche Mitarbeiter einen Beschwerdefall in ihrem Bereich immer noch als persönlichen Misserfolg, daher fällt es ihnen schwer, die dazugehörigen Fakten zentral erfassbar und damit nachvollziehbar zu machen. So werden (vermeintlich) schnell erledigte Kundenbeschwerden oft nicht in ein CRM-System eingetragen, da viele Mitarbeiter diese Datenbanken auch als eine Art Kontrollinstrument über ihren Arbeitserfolg empfinden. Je weniger Beschwerden ich eingetragen habe, desto zufriedener waren meine Kunden, desto erfolgreicher war meine Arbeit. Ein sehr leicht nachvollziehbarer Gedankengang, der in vielen Unternehmen die schönen, teuer installierten CRM-Systeme torpediert.

Wir wollen die Sinnhaftigkeit von CRM-Systemen und systematischem Beschwerdemanagement keineswegs in Frage stellen. Solche Systeme tragen entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei. Uns geht es in diesem Buch jedoch vor allem um die Mitarbeiter, um die Menschen „an der Front“, die im direkten kommunikativen Umgang mit dem Kunden über Erfolg und Misserfolg solcher Systeme mitentscheiden.

## **Kommunikation und Beschwerdemanagement**

Geht es um den einzelnen Mitarbeiter und seinen Beitrag zum professionellen Beschwerdemanagement, so steht dabei ein Thema im Mittelpunkt: der richtige kommunikative Umgang mit dem Kunden. Daher wollen wir uns zunächst mit den Grundlagen gelungener Kundenkommunikation auseinandersetzen.

Um die Grundmuster der menschlichen Kommunikation zu verdeutlichen, haben wir auf Basis des Kommunikationsquadrats nach *Schulz von Thun* (Miteinander reden, Fragen und Antworten, 2007) unser Modell des Kommunikations-Geschenkpakets entwickelt.