

Ein Sprichwort bringt es auf den Punkt: Wer mir schmeichelt, ist mein Feind, wer mich tadelt, mein Lehrer. Was logisch klingt, ist schwer hinzunehmen, denn **mit Kritik umzugehen, will gekonnt sein.**

Nörgler

ÄRGERNIS Auf Kunden, die sich beschweren, kann man gezielt eingehen

Die Fahrer stehen dabei sprichwörtlich an vorderster Front. Auf Tour ist der Chef weit weg, und sie müssen sich vielleicht für Dinge anschnauzen lassen, die sie selber gar nicht zu verantworten haben. Verständlich, dass gute Laune da schnell verfliegen und die Reisetilnehmer zu unerträglichen Nervensägen mutieren können. Beherrscht ein Fahrer jedoch ein intelligentes Beschwerdemanagement, muss es soweit nicht kommen, im Gegenteil. Aus

einem Ärgernis kann ein überaus treuer und zufriedener Kunde hervorgehen. Auch wenn es kurios klingt: Bei einem Kunden, der sich beschwert, verdoppelt sich die

Wahrscheinlichkeit, dass er wiederkommt. Wird diesem Kunden auch noch geholfen, steigt die Wahrscheinlichkeit um das Sechsfache, wie Wirt-

schaftsforscher herausgefunden haben.

Busfahrer, die sich im Beschwerdemanagement auskennen, sind für ihr Unternehmen besonders wichtig. Denn auf

Beschwerden sollte man als Chance sehen

einen Kunden, der sich beschwert, kommen im Durchschnitt 19 Kunden, die sich nicht beschweren, obwohl sie sich genauso ärgern. Alle 20

Kunden erzählen im Mittel aber 11 weiteren Personen, was ihnen wiederfahren ist. Insgesamt können die 20 unzufriedenen Kunden also dafür sorgen, dass 220 Unbeteiligte allein vom Hörensagen einen schlechten Eindruck von einem Unternehmen gewinnen. Nicht sonderlich großartig, solche Aussichten.

Obleich aber die meisten Unternehmen um die Notwendigkeit eines funktionierenden Beschwerdemanagement wissen, ist vielerorts die Behandlung von Reklamationen man-



willkommen

gelhaft oder gar nicht vorhanden. Dabei schlummert für die Unternehmen in jeder Beschwerde die Chance, sich hilfsbereit und positiv darzustellen. Voraussetzung ist allerdings, die Kritik nicht persönlich zu nehmen und nicht zu versuchen, den Kunden mit Schlagfertigkeit oder diversen Fluchtstrategien abzuwimmeln. Busfahrer sollten sich zunächst auf die Grundregeln jeder Kommunikation besinnen: In zwei Köpfen, die sich streiten, wohnen auch zwei unterschiedliche Meinungen.

Hinzu kommt, dass kein Gespräch ausschließlich sachlich geführt wird. Emotionen sind immer präsent und beeinflussen das Geschehen – ob man will oder nicht.

Als erstes stellt sich hier die Frage, welche Gründe einen Kunden veranlassen haben könnten, sich zu beschweren. Es mag sein, dass der Kunde einen finanziellen Nachteil fürchtet, weil er beispielsweise glaubt, eine Reise gekauft zu haben, die ihr Geld nicht wert war. Vielleicht ist er der Meinung, sich für das falsche Pro-

dukt entschieden zu haben, weil er auf einer anderen Reise möglicherweise mehr Spaß gehabt hätte. Vielleicht braucht

Im Gespräch die Kritikgründe erfahren

er nur mehr Informationen, um sich besser zu fühlen. Solche Gründe gilt es im Gespräch herauszufinden. Das dient nicht nur dem Erhalt und der Vertiefung der Beziehung zu dem sich beschwerenden Kunden. Wichtiger noch ist die Tatsache, dass diese Gründe Schwächen im

Unternehmen aufdecken helfen und eine Verbesserung in der Qualität der Leistungen ermöglichen. Letztlich sichert das die Existenz des Unternehmens und damit Arbeitsplätze.

Das Schwierige an einem Gespräch mit einem reklamierenden Kunden ist, dass der Gesprächsanlass auf den ersten Blick eher negativ ist und sich der Kunde damit auch anders verhält als jemand, der einen mit Lob überschütten will. Busfahrer können es trotzdem schaffen, freundlich zu bleiben und einer Situation



Foto: Busfahrer-Archiv

EMOTIONEN machen bis zu 90 Prozent eines Gesprächs aus

die Schärfe zu nehmen. Zunächst gilt: Interesse zeigen und die Beschwerde nicht persönlich nehmen.

Wichtig: Nicht in Anwesenheit anderer Kunden oder Reisegäste über das Problem reden, denn es besteht die Gefahr, dass der Kunde dann „aufdreht“ und für sein „Publikum“ erst recht Rabatzt macht. Empfehlenswert ist, den Kunden

Mit dem Kunden unter vier Augen sprechen

den beiseite zu nehmen und sich mit ihm an einen Ort zurückzuziehen, wo man in Ruhe und unter vier Augen sprechen kann. Auf diese Weise lässt es sich vermeiden, dass der Kunde „wichtig“ wird und andere

auch noch ansteckt. Tipp: Ein Beschwerdegespräch immer im Sitzen führen. Wer sitzt, verliert etwas an Körperspannung und kann deshalb nicht

Wer sitzt, verliert an Körperspannung

so gut schimpfen. Bekommt der Kunde dann noch einen Kaffee oder Tee, spürt er, dass sein Problem ernst genommen und er als Person nicht abgelehnt wird. Auch das kann besänftigend wirken und einer Eskalation vorbeugen.

Von großer Bedeutung ist auch, sich schnell um eine Beschwerde zu kümmern. So lässt sich das Vertrauen des Kunden am ehesten wiederherstellen. Außerdem gilt es zu bedenken, dass die Kommunikation im Verlaufe eines Gesprächs immer wieder beeinträchtigt werden kann. So ist es zum Beispiel möglich, dass eine Partei nicht unbefangenen genug ist, um sagen zu können, was sie tatsächlich meint, Gefühle lassen sich meist nur schwer in Worte fassen, manches wird anders verstanden als es gemeint war. Es kann vorkommen, dass man nur hört, was man hören will oder in Gedanken abschweift, weil man schon darüber nachdenkt, was man als nächstes tun, wie man denn nun reagieren soll. An diesen Beispielen wird deutlich, dass es in Beschwerdegesprächen – wie bereits angedeutet – nicht nur eine sachliche Ebene gibt, sondern auch eine emotionale. Letztere hat immensen Einfluss auf den Gesprächserfolg, denn tatsächlich kommt es weniger darauf an, was gesagt wird, sondern darauf, wie etwas gesagt wird. Untersuchungen haben ergeben, dass der sachliche Anteil eines Gesprächs nicht mehr als ma-

ximal 20 Prozent ausmacht. Der emotionale Anteil liegt dagegen bei 80, teilweise bei bis zu 90 Prozent. Gegenseitige Sympathie oder Antipathie tun das ihre.

Ein einfaches Beispiel: Ein Busfahrer versorgt seine Reisegäste unterwegs mit einer Tasse Kaffee. Ein Mittfünfziger, der seit dem Beginn der Reise einen verdrießlichen Eindruck macht und noch kein Wort gesprochen hat, meint beim Blick in seinen Becher: „Da sind komische Flocken im Kaffee.“ Dem Busfahrer war der Mann von Anfang an unsympathisch, außerdem ist er genervt, weil

Kaffee. Der sachliche Aspekt bezieht sich tatsächlich nur auf den Kaffee, „da sind komische Flocken drin“. Mit seiner Antwort „dann schütten Sie ihn doch weg“, zeigt der Busfahrer jedoch, dass er die Nachricht überwiegend auf emotionaler Basis empfangen hat. „Da sind komische Flocken im Kaffee“ ist für ihn gleichbedeutend mit „Sie kochen schlechten Kaffee“ oder gar „Sie können keinen Kaffee kochen“.

Wäre ihm der Reisegast sympathisch gewesen, hätte er nicht unter Zeitdruck gestanden oder selbst auch etwas trinken können – hätten also

Manchmal hört man nur das, was man hören will

er dem Zeitplan hinterhinkt und selbst keine Muße hat, einen Kaffee zu trinken. Ohne weiter nachzudenken, antwortet der Fahrer. „Dann schütten Sie den Kaffee doch weg.“

In diesem Miniatur-Dialog geht es um weit mehr als den

die Gefühle der Sachlichkeit nicht im Weg gestanden – wäre die Antwort gewesen „Oh, da war wohl die Sahne nicht in Ordnung, geben Sie her, ich mache Ihnen einen neuen Kaffee fertig“.

Judith Finke

UMGANG MIT BESCHWERDEN

1. Betroffenheit zeigen, Gesprächsbereitschaft signalisieren.
2. Nichts persönlich nehmen, kein Kampfgespräch führen. Aggressive Vorwürfe nicht erwidern. Schlagfertigkeit mag zuweilen nützlich sein, bei Beschwerden garantiert sie Kundenverlust.
3. Unter vier Augen sprechen, den Kunden setzen lassen, ein Getränk anbieten.
4. Den Kunden reden lassen, keinesfalls unterbrechen.
5. Aktiv zuhören und mit Worten wie „ja“, „mmh“ oder „ich verstehe“ signalisieren, dass Sie bei der Sache sind.
6. Fragen stellen, bis Sie den gesamten Sachverhalt erfasst haben und wissen, welchen Anlass die Beschwerde hat. Wichtig: Fragen Sie immer auch, was der Kunde konkret von Ihnen oder dem Unternehmen erwartet.
7. Geben Sie niemals Versprechen, die Sie nicht halten können, setzen Sie sich jedoch persönlich dafür ein, dass erste Maßnahmen eingeleitet werden.
9. Wenn Sie den Grund für die Beschwerde nicht selbst zu verantworten haben, leiten Sie die Reklamation umgehend an den Verantwortlichen oder den Chef weiter.
10. Bleiben Sie Ihrem Unternehmen gegenüber loyal, werten Sie die eingegangenen Beschwerden regelmäßig aus, um in Sachen Qualität Verbesserungen zu ermöglichen und Schwächen auszuräumen.