

# Trainingskonzept Beschwerdemanagement

## Grundgedanken

*Kunden* Kunden sind selten schwierig. Sie verhalten sich schwierig, weil sie ihre Interessen missachtet sehen. Ich finde daher Persönlichkeitsmodelle oder eine Typologie der schwierigen Kunden nicht hilfreich. Zumal beide zwangsläufig stark vereinfachen und während eines Gesprächs schwer anzuwenden sind. Besser ist es, die Wahrnehmung für die Situation und Probleme der Kunden zu schärfen.

*Beschäftigte* Beschäftigte sind grundsätzlich arbeitswillig und wollen das Beste für die Kunden und das Unternehmen erreichen. Sie brauchen passende Bedingungen im sozialen System der Firma, um gut darin gut und gerne arbeiten zu wollen und zu können. Sie machen, was erfolgreich ist, und unterlassen, was ihnen Ärger machen kann. Sie passen ihre Arbeit an die Grundüberzeugungen und die Praktiken in der Firma an. Die Grundüberzeugungen im Unternehmen kann ich in einem Training nicht ändern. Wenn sie der Beschwerdebearbeitung im Weg stehen, dann kann das Training nichts bewirken. Das gilt ebenso für die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, zum Beispiel mit dem Vertriebs-Außendienst. Wenn Sie erforschen möchten, welche Grundüberzeugungen über die Kunden und den Kundenservice in Ihrer Firma vorhanden sind und wie sie mit den Praktiken wechselwirken, dann empfehlen ich Ihnen mein Kartenspiel „Kundenservice Praktikenputz“.

## Lernziele

### **Beschwerdemanagement = Beschwerden lösen und aus ihnen lernen**

Die Bearbeitung einer Beschwerde ist nicht zu Ende, wenn das Problem des Kunden gelöst ist. Sondern dann, wenn Sie eine Wiederholung des Problems verhindert haben. Beschwerden sind eine Chance für das Unternehmen, sich zu verbessern.

**Beschwerden eskalieren meist, weil die Kunden sich nicht wahrgenommen oder ungerecht behandelt fühlen.** Das passiert, wenn ihre grundlegenden Erwartungen nicht erfüllt werden. Und wenn wir in der Kommunikation nicht das aufgreifen, was sie uns sagen oder schreiben.

**Zu Beginn eines Beschwerdegesprächs geht es nicht um das Problem, sondern um die Menschen.** Es geht darum, die Gefühle der Kunden wahrzunehmen und ihre Erwartungen zu verstehen. Auch am Ende des Beschwerdegesprächs stehen die Menschen im Mittelpunkt. Jetzt ist das Ziel, die Beziehung zu den Kunden zu stärken. Das alles gilt auch im B2B-Bereich.



Wiebke Wetzel • Kundenzauberin  
Customer Experience Training  
0173 - 682 1295  
[w.w@wiebke-wetzel.de](mailto:w.w@wiebke-wetzel.de)  
[www.wiebke-wetzel.de](http://www.wiebke-wetzel.de)

## Trainingsthemen

**Augen auf für die Erwartungen der Kunden:** Häufige Versäumnisse, die eine Beschwerde eskalieren lassen. Bei einer Beschwerde erwarten Kunden weit mehr, als eine Lösung des Problems. Die Teilnehmer schärfen ihre Wahrnehmung für die Bedürfnisse der Kunden. Im Verlauf des Trainings werden wir immer wieder das Verhalten der Teilnehmer auf den Erwartungen der Kunden ausrichten.

**Erwartungen lenken:** Wie Sie vermeiden, unerfüllbare Erwartungen zu wecken. Die Teilnehmer analysieren an einem vorbereiteten Beispiel ausweichende und vage Formulierungen, durch die eine Service-Mitarbeiterin ungewollt Erwartungen weckt. Wir ersetzen sie durch klare Sprache.

**Das Service-Nein:** Was tun, wenn Sie eine Erwartung nicht erfüllen können. Die Teilnehmer lernen, wie sie klar und entschieden Nein sagen können, ohne den Kunden (oder den Außendienstler) vor den Kopf zu stoßen.

**Gefühle der Kunden ignorieren:** Im B2B-Bereich ein oft gemachter Fehler, der eine Lösung unmöglich macht. Vor allem in E-Mails sind Gefühle kaum zu erkennen. Die Teilnehmer lernen drei magische Sätze, um verärgerte Kunden zu beruhigen. Diese üben sie in Rollenspielen und E-Mail Beispielen während des gesamten Trainings ein.

**Die vier Ebenen der Kommunikation:** Ich nutze das Modell von Friedemann Schulz von Thun, weil es gut anzuwenden ist. Es gibt den Teilnehmern im Gespräch Anhaltspunkte, worauf sie achten sollten und was sie ändern können, um die Kommunikation mit den Kunden zu verbessern.

**Wer fragt, der versteht:** Warum der Service bei Beschwerden immer Fragen stellen sollten, statt gleich Antworten zu geben. Die Teilnehmer lernen öffnende Fragen und ihren Nutzen im Kundengespräch. Das üben wir in einer Fragerunde.

**Zuhören ist wichtiger als Reden:** Denn selbst der beste Experte scheitert, wenn er nicht zuhört und deswegen das falsche Problem löst. Die Teilnehmer analysieren vorbereitete Fälle auf Dinge, die der Kundenservice überhört oder überlesen hat.

**Sprache ist im Service unser wichtigstes Werkzeug:** Manche gern verwendete Formulierungen in E-Mails und im Gespräch lässt sie bei einer Beschwerde schwach oder unkooperativ erscheinen. Bessere Wortwahl schafft Klarheit und Offenheit. Wir sammeln während des Tages Formulierungen, die die Teilnehmer gerne verwenden und verbessern sie.

**Einwandbehandlung:** Warum Einwände Ihnen zeigen, dass der Kunde an einer Lösung interessiert ist. Und wie Sie in 6 Schritten einen Einwand beantworten und den Kunden überzeugen. In diesem Abschnitt zeige ich auch, wie die Teilnehmer einen vorgeschobenen Einwand beantworten, ohne dass der Kunde (oder Außendienstler) sein Gesicht verliert.

**Das Stufenmodell der Eskalation:** Wie Sie eine drohende Eskalation frühzeitig erkennen und vermeiden. Und wie Sie klare Grenzen setzen. Die Teilnehmer lernen, wie sie auf den Stufen der Eskalation eingreifen können, um eine weitere Eskalation zu verhindern.

**Einer für alle, alle für einen: Zusammenarbeit mit den Außendienst.** Die Teilnehmer lernen, wie sie die unterschiedlichen Interessen des Vertriebs und des Service abwägen. Sie lernen, wie Sie durch offene Kommunikation Vertrauen zeigen und aufbauen.

**Was kommt nach der Beschwerde?** Die 8 Disziplinen des Beschwerdemanagements (8D). Sie lernen, was alles zum Beschwerdemanagement gehört und warum Sie noch nicht fertig sind, wenn der Kunde zufrieden ist.

## Methoden

Ich wechsele kurze Theorie-Blöcke mit Einzel- und Gruppenarbeit an vorbereiteten Fällen, Diskussionen und Rollenspielen ab. Mir ist wichtig, den erlebten Beispielen und den weiterführenden Fragen der Teilnehmer viel Raum zu geben. Im Zentrum steht dabei, wie sich die vermittelte Theorie anwenden lässt. Als Basis verwende ich ein Modell, bei dem der Lernstoff in 4 Phasen durchgearbeitet wird:

- **Warum ist das Thema wichtig?** Ich erzähle Erlebnisse aus meiner Zeit im Kundenservice, als Trainerin und als Kundin und hebe einen bestimmten Aspekt hervor. Wir erarbeiten, was besser wäre, wenn dieser Aspekt berücksichtigt würde.
- **Was wissen wir über das Thema?** Ich stelle theoretische Modelle und wissenschaftliche Daten vor und ergänze sie um Erfahrungen aus meinem Arbeitsalltag. Wir suchen nach Beispielen aus dem Alltag der Teilnehmer.
- **Wie lässt sich das Wissen anwenden?** Wie sprechen wir mit den Kunden? Worauf achten wir? In dieser Phase machen die Teilnehmer Rollenspiele und schreiben Antworten auf vorbereitete fiktive Kunden E-Mails. So entwickeln sie ein Modell guten Handelns. Wir bereiten den Transfer in den Arbeitsalltag vor: Mit Formulierungen, die die Teilnehmer am Telefon oder in E-Mails verwenden und mit Lernkarten, die sie neben das Telefon legen.
- **Was können wir machen, wenn die Realität nicht dem Modell folgt?** Gibt es Erfahrungen und Beispiele, die nicht zu dem Gelernten passen oder die komplexer sind, als die Theorie? Können wir die Widersprüche auflösen oder lassen wir sie bestehen?

**Manipulative Gesprächstechniken sind für mich tabu.** Solche Techniken werden gelegentlich in Vertriebs-Trainings vermittelt. Ich lege Wert auf offenen und ehrlichen Dialog mit den Kunden. Auch halte ich es nicht für hilfreich, bestimmte Fragetechniken oder Antwortschemata zu vermitteln. Es bedarf langer Übung, um sie im Dialog tatsächlich anwenden zu können.

**PowerPoint Präsentationen gibt es in meinen Trainings nicht,** denn PowerPoint ist nicht interaktiv. Mit PowerPoint verliere ich die Möglichkeit, auf Situationen zu reagieren und Ideen, Fragen, Wünsche und Einwände der Teilnehmer aufzugreifen.

Die Teilnehmer bekommen ein Skript mit Erklärungen zu allen Theorie-Blöcken, sowie den vorbereiteten Fällen. Außerdem ein Flipchart-Protokoll. Die Führungskräfte bekommen einen Leitfaden für Führungskräfte, der Tipps zur Vorbereitung und zum Transfer des Trainings enthält.

Wenn Sie denken, dass dieses Seminar etwas für Sie sein könnte,  
dann rufen Sie mich an: +49 (0)173 682 1295  
oder schreiben Sie mir eine E-Mail an: [w.w@wiebke-wetzel.de](mailto:w.w@wiebke-wetzel.de)