

## »Wir sind immer für Sie da«

Beschwerdemanagement ist heute immer noch ein rotes Tuch in der Customer-Care-Branche. Dabei kommt es eigentlich nur auf drei Dinge an: Strategie, konsequentes Management und systematische Prozesse.

Text \_ Harald Henn

Was macht es für Call-Center und Unternehmen so schwierig, ein funktionierendes Beschwerdemanagement umzusetzen? Gibt es keine passenden Software-Lösungen? Findet man nicht die entsprechenden Mitarbeiter? Ist das Beschwerdemanagement im Call-Center generell falsch aufgehoben? Nichts von alledem. Es sind drei Dinge, die den Unterschied machen: die richtige Strategie, ein konsequentes Management und ein systematisches Prozessmanagement. »Wenn das so einfach wäre, dann müsste es doch mehr erfolgreiche Beispiele geben«, lautet häufig der Einwand. Dabei sollte man in der Praxis auf drei Punkte achten.

### Die richtige Strategie

Beschwerdemanagement ist für viele Unternehmen häufig ein reiner Kostenfaktor. Im Call-Center Beschwerden zu bearbeiten, wird oft als ein notwendiges Übel angesehen. Die ausschließliche Kostenorientierung schlägt sich dabei vor allem in schlecht trainierten Mitarbeitern, mangelhaften Prozessen und Systemen nieder. Das gebetsmühlenartige Wiederholen, dass jede Beschwerde Chancen bietet und auch zur Kundenbindung beitragen kann, findet sich in den Strategien allerdings nicht wieder. Die Frage bleibt also, wie eine wirksame Strategie aussehen kann.

Für Kunden müssen die Ziele des Beschwerdemanagements messbar und nachvollziehbar sein. Außerdem müssen sie einen Nutzen oder Wert besitzen. Und dazu gehört auch, klar und deutlich auszusprechen, was ein Kunde nicht erhält. Man muss klar definieren

und kommunizieren, wo die Servicegrenzen liegen. Oder man muss sich dazu entscheiden, Beschwerden über eine kostenpflichtige Hotline anzubieten. Dies ist allerdings nur anzuraten, wenn sich die Kosten für den Kunden und sein Nutzen aus der Beschwerdebearbeitung die Waage halten und die Marktbedingungen dies zulassen.

Der Fehler vieler Strategien liegt eher darin, die Dienstleistung Beschwer-

demanagement wachsweiß zu formulieren. Lieber keine verbindlichen Aussagen treffen, sonst stellt der Kunde ja Forderungen. Dies ist falsch. Aus Unverbindlichkeit wird ein gefährlicher Interpretationsspielraum. Richtig ist eine deutliche Formulierung: Der Kunde muss die gesetzten Ziele quasi einfordern können. Für die Mitarbeiter sollten die internen Ziele ebenfalls quantifizierbar sein. Hand aufs Herz



– wie oft lesen Kunden Sätze wie diese: »Wir sind jederzeit erreichbar. Wir sind immer für Sie da. Bei uns stehen Sie als Kunde im Mittelpunkt. Ihr Anliegen ist uns wichtig.« Besser sind Aussagen wie sie z. B. der Versandhändler Land's End trifft und dann auch konsequent umsetzt: »Garanteed.« Das Umtauschen wird im Fall einer Beschwerde oder Nichtgefallen garantiert. Ohne Wenn und Aber. Ohne Rückfragen. Womit wir schon beim zweiten Punkt sind.

### Die Folgen managen

Eine messbare und mit den Kunden oder Mitarbeitern kommunizierende Strategie bedingt ein konsequentes Umsetzungsmanagement. Der Markt wie auch die Kunden können schließlich jeden Tag die zugesagten Leistungen des

Beschwerdemanagements einfordern. Konsequenz ist ein strapazierter Begriff. Für das Beschwerdemanagement bedeutet dies, den festgesetzten Rahmen mit Leben zu erfüllen, notwendige Investitionen in Training oder Systeme zu treffen, ein Steuerungsverfahren zu implementieren und dafür zu sorgen, dass die Ziele eingehalten werden.

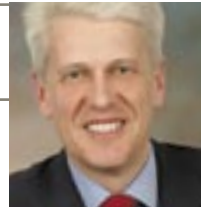
Beim Automobilhersteller Toyota sind die Führungskräfte persönlich dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeiter richtig geschult sind. Sie sind zudem dafür verantwortlich, dass die Arbeitsmittel oder Werkzeuge in der erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen. Und das jeden Tag. Ohne Kompromisse. Call-Center-Mitarbeiter fühlen sich oft allein gelassen. Training und Wertschätzung sind Mangelware. Top-Führungskräfte machen allzu gern einen großen

### AUTOR

Harald Henn

ist Unternehmensberater bei Marketing Resultant in Mainz für die Bereiche Marketing und Vertrieb. Schwerpunkte liegen dabei auf der Nutzung von Call-Centern und der Implementierung von CRM-Konzepten.

→ [www.marketing-resultant.de](http://www.marketing-resultant.de)



Bogen um die Beschwerdeabteilung. Im Gegensatz dazu genießen Vertrieb und Marketing eine hohe Aufmerksamkeit. Konsequenzmanagement heißt, sich auch um die vielen kleinen Details zu kümmern und jeden Tag an Verbesserungen zu arbeiten. Allein die Frage, wie man das Call-Center optimal [ ...

# Transkommunikatief\*

\*Ist die Sprache der tiefgehenden Auseinandersetzung mit der Zukunft – die Sprache von Transcom. Wir fragen uns schon heute, was Ihre Kunden morgen bewegt, welche Dialogkanäle sie nutzen und vieles mehr. Und wir haben bereits Antworten. Auf unseren Roadshows am 9. September in Düsseldorf, am 30. September in Hamburg und am 7. Oktober in München erfahren Sie mehr. Hochkarätige Experten referieren dort über das spannende Thema „Dialogprozesse in der Zukunft“.

Anklicken – Mehr erfahren!  
[www.transcom-worldwide.de](http://www.transcom-worldwide.de)

Rund 18.000 Dialogspezialisten arbeiten täglich, rund um die Uhr, weltweit für Sie an Ihren Customer Care Prozessen. Wir sorgen für den roten Faden im zukunftsorientierten Kundendialog.



TRANSCOM WorldWide GmbH

Leipziger Chaussee 191 b · 06112 Halle · Tel: +49 800 – 700 45 70 · Fax: +49 800 – 700 45 80 · [sales.de@transcom.com](mailto:sales.de@transcom.com) · [www.transcom-worldwide.de](http://www.transcom-worldwide.de)

gegenüber den Kunden aufstellt und organisiert, ist eine fortwährende, mit viel Aufwand verbundene Aufgabe.

**Liebe zum Detail bringt Erfolg**

Das größte Manko in vielen Call-Centern, die Beschwerden abarbeiten, liegt in mangelhaften oder unvollständigen Steuerungsinstrumenten. Die Erhebung der Beschwerdegründe, der Service-Level oder die Quote der fallabschließend bearbeiteten Vorgänge sind typische Parameter. Diese reichen aber nicht aus, um das Beschwerdemanagement erfolgswirksam zu steuern. Defizite bestehen vor allem bei den prozessrelevanten Controlling-Kennziffern. Durchlaufzeiten von Beschwerden, Abweichungen vom Prozess – in Bezug auf Qualität, Zeiten, Vereinbarungen oder Prozesskosten. Nicht alle Beschwerden können im Call-Center fallabschließend bearbeitet werden. Bei der Übergabe an andere Abteilungen oder bei der Eskalation versagen diese Instrumente viel zu oft. Nur

wer den gesamten Prozess vom Eingang bis zur Erledigung über alle Medien und Abteilungsgrenzen hinweg über Monitoring bearbeitet, hat eine Chance, ein professionelles Beschwerdemanagement zu etablieren. Prozessabweichungen müssen sofort analysiert und die Fehlerursachen – zum Beispiel eine Falschauskunft gegenüber dem Kunden aufgrund fehlender Information – unmittelbar beseitigt werden. Wenn Mitarbeiter spüren, dass das Management die gesetzten Standards konsequent kontrolliert und die Verantwortlichen ihre Mitarbeiter dort schulen, wo es notwendig ist, stellt sich auch dauerhaft ein Erfolg durch motivierte Mitarbeiter ein.

**Prozesse systematisch einführen**

Insbesondere bei der Implementierung neuer Beschwerdeprozesse liegt noch einiges im Argen. Was würde in der Produktion bei BMW passieren, wenn die Schweißroboter keine exakten, millimeter- und sekundengenauen Vorgaben hätten,

wo und wann ein Schweißpunkt zu setzen ist? Kaum ein Auto würde fahrbereit das Band verlassen. Jeder Mitarbeiter in der Produktion hat detaillierte Anweisungen und Instruktionen, wie er einen Kabelbaum anzuschließen hat oder wie er einen Fehler meldet.

**Der Mitarbeiter ist der Knackpunkt**

In der Call-Center-Branche sieht dies hingegen nicht immer so aus. Da bleibt vieles in der Beschwerdebearbeitung dem Mitarbeiter oder dem Zufall überlassen. Oder der Mitarbeiter wird täglich mit neuen Arbeitsanweisungen überschwemmt. Wie soll er unter diesen Umständen sicher und kompetent gegenüber dem Kunden auftreten? Beschwerdeprozesse – vom Eingang bis zum Abschluss – über die Abteilungsgrenzen hinweg sind so zu gestalten, dass alle Beschwerden vom Mitarbeiter sicher abgearbeitet, eskaliert oder weitergeleitet werden können.

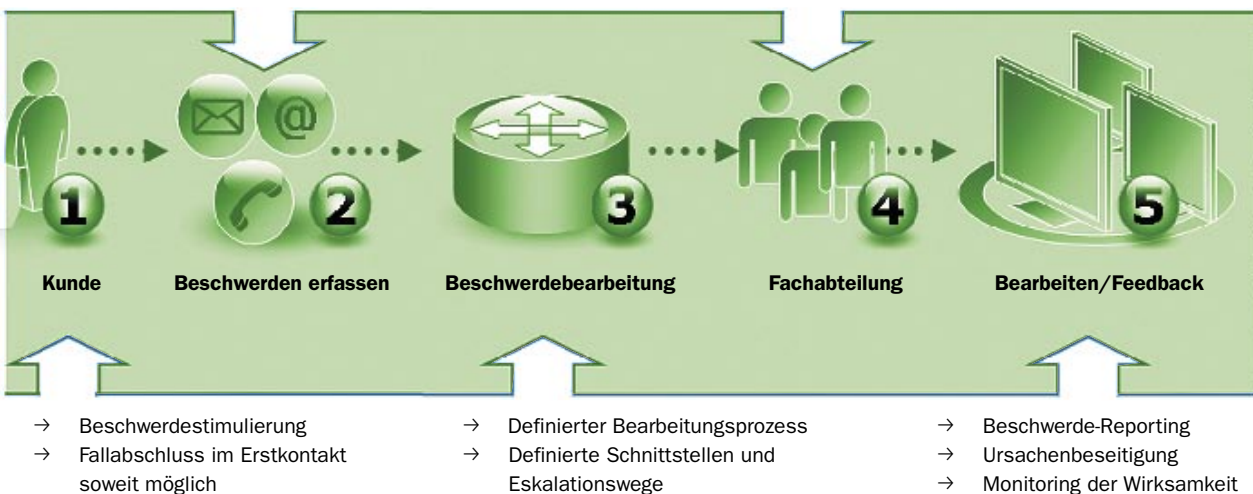
redaktion@acquisa.de

· 1

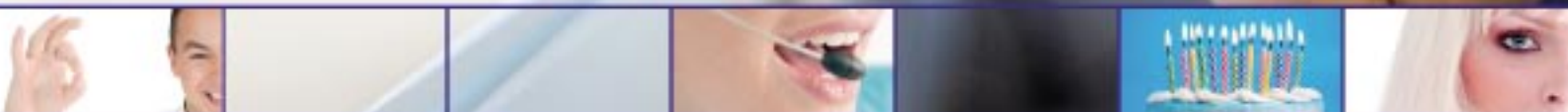
→ INFO **ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS BESCHWERDEMANAGEMENT**

Dem Management geben konsequent implementierte Prozesse die notwendigen Daten über Prozessqualität, Verbesserungspotenziale und die Einhaltung der strategischen Vorgaben, die letztlich den Mitarbeitern und den Kunden zugute kommen.

- Zentrale Erfassung aller Beschwerden
- Einbindung der Fachabteilung bei komplexen Fällen
- Qualifikation aller Prozessbeteiligten



Quelle: marketing resultant



## Das größte Stück vom Kuchen

Wir sichern unseren Kunden erfolgreich Marktanteile. Seit 15 Jahren.



**Jubiläums-Tortenschlacht**  
Jetzt mitspielen und gewinnen:  
[www.torte-statt-woorte.de](http://www.torte-statt-woorte.de)

0800 ADMGROUP  
[www.callcenterkompetenz.de](http://www.callcenterkompetenz.de)

 **adm.**  
THE SOLUTION COMPANY