

Rainer König/Juliane Feldner:

KKM forever - Thesen zu einer neuen Beschwerdekultur

„Kunden sind wie kleine Hunde: Erst will sie jeder haben – doch wenn sie da sind, will keiner mit Ihnen Gassi gehen.“

1. Statt „Beschwerden“ brauchen wir die „Kundenkritik!“
Das Wort Beschwerde liegt dem Deutschen schwer im Magen. Zunächst einmal, weil es vom Wortstamm her die Schwere in sich trägt. Beschwerde – das klingt ernst, mühsam (beschwerlich) und insgesamt äußerst unangenehm. Dann auch, weil der Begriff im deutschen Rechtssystem als Verfassungsbeschwerde, Rechtsbeschwerde und Dienstaufsichtsbeschwerde, also als sich Wehren gegen öffentliche Willkür bekannt ist. Schließlich auch, weil es im Firmenalltag schnell mit Meckern und Mosern unzufriedener Kunden gleichgesetzt wird, denen man es eh nie recht machen will.

Anders sieht es mit dem Wort „Kritik“ aus. Hier schwingt zunächst Erhabenes, weil Philosophiegeschichtliches mit: Man denkt sofort an eine Tradition, die von Kant über Marx bis hin zu Adorno und Habermas reicht.

Des Weiteren wird mit dem Wort ein Einwand assoziiert, der nicht ein bloß oberflächliche Meckern darstellt, sondern der gründlich und begründet zu sein scheint.

Zum Dritten kennen wir alle die „konstruktive Kritik“, die uns gedanklich und praktisch ein Stück weiter bringt und die von daher als etwas Menschliches und Notwendiges erscheint.

Schließlich kann Kritik sogar positiv konnotiert sein (wie die Theaterkritik).

Nun ist die Beschwerde nichts anderes als eine besondere Form der Kritik. Sie bezeichnet eine Kritik, die vom Empfänger einer Leistung an den Erbringer eben derselben gesendet wird. Es wäre schon viel für die Beschwerdekultur in Deutschland getan, wenn man sie nicht mehr Beschwerde-, sondern **Kundenkritikkultur** nennen würde. Sie würde ernster genommen und offener verarbeitet.

2. Firmen und Verwaltungen brauchen ein Kundenkritikmanagement (KKM)! Kundenkritikmanagement meint, Kundenkritik systematisch, kontinuierlich und konstruktiv zu verarbeiten. Das gelingt nur, wenn dazu

1. entsprechende Organisationseinheiten existieren, die Kritik nicht nur reaktiv, sondern aktiv – d.h. **vor** Betroffenenreaktionen einholen – und
2. die Kritik in echte Aktivität umgesetzt wird (z.B. in Produktverbesserungen etc.). Nur wenn das gewährleistet ist, entsteht durch Kundenkritikmanagement eine echte
 - Kundenbindung (ein Kunde, dessen Beschwerde erfolgreich bearbeitet wurde, hält dem Unternehmen eher die Treue, als ein enttäuschter),
 - Imageverbesserung des Unternehmens (eine schnelle und zufrieden stellende Bearbeitung zeigt, dass die Bedürfnisse der Kunden ernst genommen werden. Insofern ist Beschwerdemanagement ausgesprochen werbewirksam),
 - Qualitätsverbesserung des Produktes,

- Kostenersparnis (alte Kunden zu bewahren ist günstiger als neue zu bewerben; Mundpropaganda von zufriedenen Kunden spart Werbekosten und schließlich werden weitere Folgekosten durch weitere unzufriedene Kunden gespart).

3. Solch ein Kundenkritikmanagement braucht Mitarbeiter, die Kundenkritikgespräche wirklich führen können!

Kundenkritikgespräche führen zu können setzt vor allem dreierlei voraus:

- die Phasen des Kundenkritikgesprächs zu kennen und zu beherrschen,
- sich in die Perspektive des Kunden hineinversetzen zu können und
- (aktiv) zuhören, prägnant zusammenzufassen und kreativ Vorschläge entwickeln zu können

4. Kundenkritikgespräche phasenorientiert zu führen heißt, sie nach dem KKLK-Schema zu strukturieren!

KKLV meint, dem Kunden

- in der **Kritikartikulationsphase** zunächst Gelegenheit zu geben, seinen Ärger ein wenig Luft zu verschaffen. Die Kritik wird hier in der Regel noch sehr emotional vorgetragen;
- in der **Kritikklärungsphase** durch präzisierende und offene W-Fragen den monierten Sachverhalt klären und nach Gründen für das Kritisierte zu forschen;
- in der **Lösungssammelungsphase** durch kreative und sachkundige Vorschläge dem Kunden Lösungen und Alternativen oder zumindest weitergehende Hilfen („Kümmerer“) anzubieten;
- in der **Vereinbarungsphase** die nächsten Hilfsschritte zu kontrahieren und terminlich konkret zu definieren.

5. Die Perspektive des Kunden einnehmen können!

Sich in die Perspektive des Kunden hineinversetzen zu können heißt vor allem, dessen Betroffenheit, Interessen und Anliegen verstehen und Ernst nehmen zu können. Ein Kunde will niemals nur ein Produkt oder eine Dienstleistung haben, sondern seinen persönlichen Nutzen mehren. Und dieses Interesse an Nutzenmaximierung speist sich aus dem je individuellem Bedürfnismix nach Schönheit, Autonomie, Bequemlichkeit, Anerkennung, Sicherheit, Erlebnis, Selbstverwirklichung etc. Die Kritik des Kunden macht sich deshalb an dem Defizitgefühl fest, dass er den erwarteten (individuellen) Nutzen nicht oder nicht in der erhofften Qualität und Menge erhalten hat.

6. Aktiv zuhören und prägnant formulieren!

Wirklich aktiv zuzuhören und dem Kunden kommunikative Signale echten Verstehens und Vertrauens prägnant zu vermitteln ist deshalb keine Frage irgendwelcher Ja-Aber- und kontrolliert-dialogischer Gesprächstechniken. Vielmehr gründet diese Fähigkeit in der inneren Haltung des Verstehenskönnens und –wollens! Sie ist auch Garant dafür, dass die Hauptleistung des Kundenkritikgesprächs gelingt: das Defizitgefühl des Kunden wenn nicht zu beheben, so doch zumindest nicht in ein Konfliktgefühl übergleiten zu lassen. Das passiert immer dann, wenn sich ein Kunde

allein gelassen, nicht verstanden, nicht Ernst genommen oder – noch schlimmer – ungerecht und unfair behandelt fühlt. Dann verwandelt sich der Ärger über den empfundenen Produktmangel in einen Ärger über den Kundenberater, den Kundendienst und die ganze Firma. Dieser Ärger kann sich in Aggressionen während des Kundenkritikgesprächs oder in negativer Mund-zu-Mund-Propaganda nach dem Gespräch äußern. Das erstere zermürbt die Nerven der Mitarbeiter, das letztere den Ruf der Firma.

Literatur

- Hedwig Kellner: Kunden gewinnen, Karriere machen. München/Wien 2001
- Helmut Lohr: Beschwerdemanagement oder „Die Beschwerde als Geschenk des Badegastes. In:A.B.: Archiv des Badewesens, 02/05

Heldner & König