

Beschwerden und Reklamationen

Stiefkinder des Geschäftslebens

Von Hartmut Volk

Seit Jahren ist die Kundenbindung ein Topthema. Und das Beschwerdemanagement der Hebel, um Kunden bei der Stange zu halten. Ein Mann hat sich wie kaum ein zweiter mit dieser Problematik befasst: Bernd Stauss, Professor für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Der Autor hat mit ihm gesprochen.

Stauss Situationsbild ist ernüchternd: Trotz aller Zufriedenheitsrhetorik nehmen viele Unternehmen Kundenbeschwerden noch immer auf die leichte Schulter. Zu erkennen ist das unter anderem daran, dass:

- die Kapazitäten für den Kundendialog nicht ausreichen, die informationstechnologische Unterstützung ungenügend ausfällt oder eine gezielte Mitarbeiterschulung unterbleibt.
- in der Umsetzung der Aufgaben des Beschwerdemanagements handwerkliche Fehler gemacht werden. Call-Center werden eingerichtet, die schwer erreichbar sind und deren Mitarbeiter nicht über die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Schriftliche Beschwerden werden mit grosser zeitlicher Verzögerung und

Hartmut Volk, Diplombetriebswirt, arbeitet als selbständiger Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. 0049 5322 2460, hartmut.volk@t-online.de.

oft beantwortet, ohne auf den individuellen Fall einzugehen.

- Unternehmen selbst bei geringwertigen Problemen Nachweise verlangen, die vom Kunden nicht mehr oder nur mit hohem materiellen und zeitlichen Aufwand beigebracht werden können.
- Billigartikel («giveaways») als Kompensation angeboten werden, deren niedriger Wert in keinem Verhältnis zum Schaden steht und die daher nicht als Entschädigung, sondern als weitere Missachtung verstanden werden müssen.

Leicht verletzbar

«Vorfälle, die zu Beschwerden führen, sind aus Kundensicht bedeutsam, deshalb müssen sie ernst genommen und kompetent behandelt werden», mahnt Stauss. «Kunden nehmen den zeitlichen und psychischen Aufwand einer Beschwerde nur auf sich, wenn sie sich subjektiv stark betroffen fühlen. Erfahren sie in dieser Situation keine Hilfe, sondern Gleichgültigkeit, Abweisung oder gar die Unterstellung, selbst das Problem aus Unachtsamkeit verursacht oder absichtlich herbeigeführt zu haben, dann potenzieren sich Betroffenheit und Ärger.»

Kunden wollen, dass ihre detailliert geschilderten Probleme wirklich abgestellt werden. Natürlich wollen Beschwerdeführer in erster Linie einen Ausgleich für den erlebten Ärger. Aber sie gehen auch davon aus, dass das Unternehmen Massnahmen

ergreift, um ein zukünftiges Auftreten dieser Probleme zu verhindern. Nur allzu oft erfahren sie jedoch, dass diese Massnahmen unterbleiben. Dann wird für die Kunden offensichtlich, dass das Unternehmen nicht ernsthaft an ihrem Feedback und einer nachhaltigen Sicherstellung von Kundenzufriedenheit interessiert ist.

Umsatzpotenziale nicht aufs Spiel setzen

Das schädigt das Vertrauen in das Unternehmen nachhaltig, führt zu einer weiteren inneren Abwertung des gekauften Produktes oder der in Anspruch genommenen Dienstleistung und in vielen Fällen direkt zur Abwanderung. Damit, resümiert Stauss, «kann für das Unternehmen eine Umsatzeinbusse für die gesamte ansonsten mögliche Dauer der Geschäftsbeziehung verbunden sein. Also ist es wichtig, dass Unternehmen bei ihrer Reaktionsentscheidung nicht nur den Wert eines Kunden unter Beachtung der Periodenumsätze bzw. – Deckungsbeiträge berücksichtigen, sondern auch das zukünftig noch zu erwartende Umsatzpotenzial.»

Es gilt, auch die Mundkommunikation mit in dieses Kalkül zu ziehen. Stärker noch als über ihre positiven Erfahrungen reden Kunden über ihre Enttäuschungen bei Beschwerden. Und – verbinden diese Schilderungen mit expliziten Warnungen vor einem Kontakt mit dem betreffenden Unternehmen. Stauss: «Der Schaden unprofessioneller Beschwerdeabwicklung besteht mithin nicht nur in unmittelbaren und zukünftigen Umsatz- und Gewinnverlusten der verlorenen Kunden, sondern auch in den verhinderten Geschäften mit den gewarnten potenziellen Kunden.»

Aus Beschwerden Nutzen ziehen

Fingerspitzengefühl entwickeln

Die Kunst liegt nun darin, aus diesem Wissen Verhalten zu formen. Und

dieser Prozess beginnt für Stauss mit der Schaffung eines entsprechenden Reklamationsbewusstseins. Das aber keineswegs vor allem für die Mitarbeiter im Kundenkontakt wichtig ist. Ganz im Gegenteil, entscheidend ist zunächst einmal, dass die Geschäftsleitung die Notwendigkeit eines funktionierenden Beschwerdemanagements erkennt und dies in verschiedener Weise zum Ausdruck bringt. «Chefs», sagt Stauss, «müssen die Bedeutung von Beschwerden dadurch verdeutlichen, dass sie persönlich Zeit für die Lektüre und Beantwortung von Beschwerdebriefen einplanen, in grösseren Unternehmen auch Beschwerdereports einfordern und die Inhalte zum Gegenstand von Diskussionen machen. Sie haben die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen

und im Rahmen der internen Kommunikation aufzuzeigen, wie Nutzen aus Beschwerden gewonnen werden kann.»

Die Führungskräfte sind auch verantwortlich für eine Unternehmenskultur, in der die Identifikation von Problemen und die Analyse ihrer Ursachen, nicht aber das Finden von Schuldigen im Vordergrund steht. «Diese Kultur müssen sie prägen, indem sie Mitarbeiter, denen Fehler unterlaufen, zwar korrigieren und ihnen Hilfe für ein verbessertes zukünftiges Verhalten geben, nicht aber abstrafen, indem sie vorbildliches Verhalten auf Beschwerden anerkennen und würdigen», spricht Stauss einen auch in anderen Zusammenhängen weit verbreiteten Fehler an.

Chance zum Lernen

Und sie sind verantwortlich dafür, dass Beschwerden nicht nur kundengerecht beantwortet werden, sondern dass die in den Beschwerden enthaltenen Informationen systematisch genutzt werden. Sie haben dafür zu sorgen, dass eine konsequente Beschwerdeanalyse erfolgt und die Informationen kontinuierlich (in grösseren Unternehmen in Qualitätszirkeln und –Verbesserungsteams) im Blick auf Verbesserungschancen ausgewertet werden. Gerade auf diese Weise wird für ihn im Gesamtunternehmen auch verdeutlicht, dass Beschwerden eine Aufgabe aller Mitarbeiter sind, und dass alle aufgefordert sind, aus Beschwerden zu lernen. Das ist die Basis für ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement (siehe nebenstehenden Kasten).

Beschwerdemanagement

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement umfasst für Stauss acht wesentliche Bausteine und Aufgaben:

1. Stimulierung

Zunächst haben Unternehmen die unzufriedenen Kunden dazu zu bewegen, sich im Problemfall an das Unternehmen zu wenden. Dazu sind leicht zugängliche Beschwerdekanäle – wie telefonische «Hotlines» – einzurichten und über verschiedene Medien zu kommunizieren.

2. Annahme

Wenn seine Beschwerde eingeht, muss der Kunde beruhigt, das von ihm vorgebrachte Problem vollständig, schnell und strukturiert aufgenommen sowie eine Problemlösung eingeleitet werden (sofern nicht eine unmittelbare Lösung möglich ist).

3. Bearbeitung

Dabei geht es um die Gestaltung der internen Bearbeitungsprozesse, die Festlegung von Verantwortlichen, die Definition von Bearbeitungsterminen, die Installation von Mechanismen zur Überwachung der Termineinhaltung sowie um die Dokumentation der Beschwerdebearbeitung als Bearbeitungshistorie.

4. Reaktion

Wichtig ist es, Verhaltensregeln für die auf unterschiedlichen Wegen artikulierten Be-

schwerden aufzustellen, Entscheidungen über die Falllösung zu treffen und die Kommunikationsformen mit dem Beschwerdeführer zu gestalten.

5. Auswertung

Die in Beschwerden enthaltenen Informationen müssen quantitativ und qualitativ ausgewertet werden.

6. Controlling

Dieser Baustein dient der Überwachung, in wie weit es dem Beschwerdemanagement gelingt, die Unzufriedenheit unter den Kunden aufzudecken, die Einzelaufgaben entsprechend vordefinierter Qualitäts- und Produktivitätsstandards zu erreichen und unter Beachtung von Kosten- und Nutzeneffekten einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten.

7. Reporting

Sicherzustellen ist eine aktive und regelmässige Berichterstattung an unternehmensinterne Zielgruppen über beschwerderelevante Sachverhalte.

8. Informationsnutzung

Beschwerden nur zur Kenntnis nehmen reicht nicht. Vielmehr sollte der Einsatz systematischer Planungsinstrumente sicherstellen, dass Beschwerdeinformationen für Verbesserungen von Prozessen und Produkten genutzt werden.

Beschwerde bleibt Beschwerde

Unverzichtbar ist für Stauss auch, «in Sachen Beschwerden und Reklamationen Klartext zu sprechen und vermeintlich gut gemeinte Verdrängungsmechanismen zu meiden». Wer beispielsweise als Zielsetzung im Qualitätsmanagement ausgibt, die Zahl der Beschwerden zu reduzieren, wirkt nur glaubwürdig, wenn er einen Anreizmechanismus zur Unterdrückung von Beschwerden bzw. zur reduzierten Aufnahme und Analyse von Beschwerdeinformationen installiert. Auch wer meint, negative Assoziationen vermeiden zu können, indem er innerbetrieblich auf den Begriff «Beschwerde» verzichtet und ihn durch positiv gefärbtere Begriffe wie «Dialog» oder «Kundenfeedback» ersetzt, macht für Stauss nur deutlich, «dass man kritische Kundenäusserungen – und das sind Beschwerden – eigentlich doch für problematisch ansieht. Sie sind offenbar sogar so problembehaftet, dass man sie nicht einmal beim Namen nennen mag.»

Ein konstruktiver Umgang mit Beschwerden, betont Stauss, «ist nur dann zu erwarten, wenn mit ihnen

Das Buch zum Thema



Bernd Stauss und Wolfgang Seidel: Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. Hanser Verlag München Wien, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2002, 637 Seiten, CHF 81.–, ISBN 3-446-21967-6.

realistisch umgegangen wird, das heisst sie als Kundenkritik ernst genommen und die diagnostizierten Fehler konsequent beseitigt werden». Und, fügt er hinzu: «Natürlich ist der Eingang einer Beschwerde kein un-

getrübter Anlass zur Freude, aber der Ärger gilt allein dem Fehler, nicht dem Kunden, der auf ihn hinweist. Ihm gebührt Dank.»

Nörgler sind kein Masstab

Der darf allerdings nicht den Blick für den Versuch trüben, sich durch eine Beschwerde einen unberechtigten Vorteil verschaffen zu wollen. Jeder Betrieb kennt Beispiele für Querulanten, die Sachverhalte massiv verfälschen, Forderungen stellen, die in keinem nachvollziehbaren Verhältnis zur erlebten Beeinträchtigung stehen, und offenbar Befriedigung aus der Fortsetzung des Konflikts ziehen.

Doch die Gefahr besteht für Stauss mit Blick darauf darin, «dass viele Unternehmen dazu neigen, einen viel zu grossen Teil ihrer Beschwerdeführer in diese Kategorie einzuordnen». Immer wenn sie objektiv im Recht sind, wenn sie den subjektiven Grund des Kunden nicht nachvollziehen können, wenn Kunden von objektiv falschen Erwartungen ausgehen usw., meinen manche Unternehmen, sie hätten es mit Querulanten und Nörglern zu tun. Das ist aber in den weitaus meisten Fällen



Kundenorientierung zeigt sich im Umgang mit dem Ärgerlichen

Prof. Dr. Bernd Stauss

nicht der Fall. Empirische Studien belegen, dass vollständig unberechtigte oder gar betrügerische Beschwerden nur einen Bruchteil des Beschwerdeaufkommens ausmachen, «aber offenbar das innerbetriebliche Bild der Beschwerdeführer stark und verfälschend prägen.»

Fazit

«Wirkliche Kundenorientierung», so das Fazit von Professor Stauss, «zeigt sich im Umgang mit dem Ärgerlichen. Gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten muss alles getan werden, um Kunden zu halten. Unzufriedene Kunden, die auf ihre Beschwerden kein oder kein angemessenes Gehör erfahren, wandern ab. Beziehungen entstehen nicht in erster Linie durch datenbankgestützte Mailingaktionen, sondern durch konkrete und Vertrauen bildende Erlebnisse in geschäftlichen Kontakten. Wer Kunden, die sich beschwerten, nicht ernst nimmt, vernichtet Vertrauen, zerstört Beziehungen und legt den Grundstein für endgültige Kundenverluste und damit Umsatz- und Gewinneinbussen in der Zukunft.»

Anzeige