

Beschwerdemanagement

Wie aus unzufriedenen Kunden loyale Kunden werden

Kundenzufriedenheit ist für die meisten Unternehmen ein erstrangiges Ziel und Kundenorientierung das höchste Gebot. Und wenn der Kunde einmal in seiner Erwartungshaltung enttäuscht wurde und dies mitteilen möchte? Dann wird er in Unternehmen selten als profitable Zielgruppe behandelt.

› Zehra Sirin

Nur wenige Unternehmen ermutigen ihre Kunden, sich mit einer Beschwerde zu melden. Damit lassen sie grosse wirtschaftliche Potenziale ungenutzt. Denn Beschwerdemanagement ist der zentrale Ansatz, von einer Kundenerfahrung eine emotionale Bindung zwischen Kunde und Unternehmen aufzubauen. Dies macht aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden begeisterte Botschafter eines Produktes/ Marke. Wer sich auf die Haltung zurückzieht, dass Fehler im Unternehmen eigentlich nicht oder kaum vorkommen und diese möglichst schnell abschliessen will, vergräbt eine grosse Chance. Denn Fehler können anzeigen, wo im Managementsystem möglicherweise etwas nicht stimmt. Warum diese einfache Regel im Umgang mit Kundenbeschwerden oft zögerlich umgesetzt wird, kann die Verhaltenspsychologie beantworten.

Empfindlichkeiten

Zum einen hat der Mensch die Kraft der Verdrängung. Die Verdrängung ist die einfachste Art und Weise, mit Fehlern fertig zu werden. Sie werden damit in die unbewusste Ebene verdrängt und beschäf-

tigen nicht weiter. Andererseits wird das Reiz-Reaktions-System aktiv. Durch einen bestimmten Reiz kommt es beim

kurz & bündig

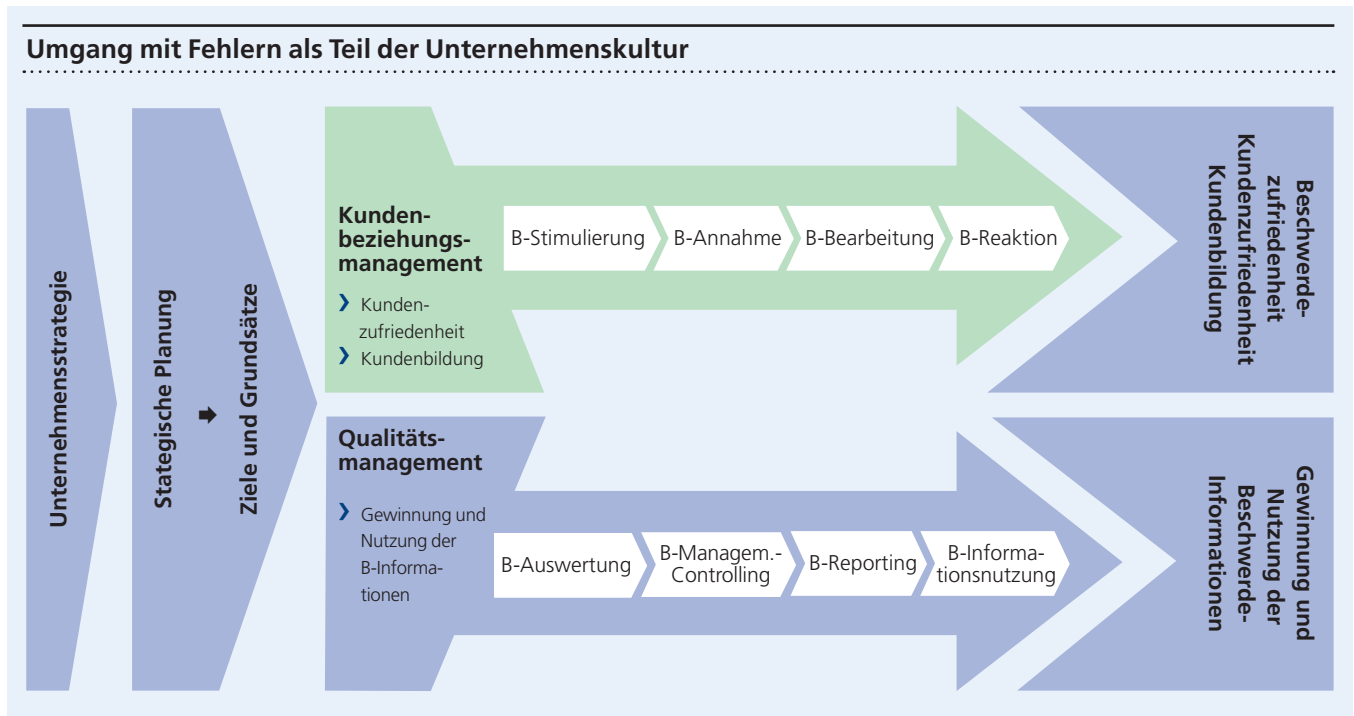
- › In umkämpften und gesättigten Märkten kann es Gewinn bringender sein, die Beziehungen zu bestehenden Kunden zu intensivieren. Diese Differenzierung gelingt fast nur noch über Produkt- und Servicequalität.
- › Ein eindrückliches Erlebnis wird Servicequalität für den Kunden, wenn das Produkt schon lange gekauft bzw. die Leistung schon lange erbracht ist und der Kunde weiterhin wie ein König behandelt wird.
- › Nimmt man die Kundenzufriedenheit/-bindung ernst, dann ist eine Minimierung der unzufriedenen Kunden anzustreben, wobei die Erhöhung der Rückmeldungen der Kunden direkt an das jeweilige Unternehmen anzustreben ist.

Menschen zu einer psychischen Reaktion. Der Zusammenhang zwischen Reiz und Reaktion wird abgespeichert und kann in späteren ähnlichen Situationen erinnert werden.

Ein Beispiel: Ein Kind wird von klein auf erzogen, keine Fehler zu machen. Dies unter Androhung von mehr oder weniger negativen Konsequenzen. In der Schulzeit bemisst die Summe aller Fehler nicht nur den Intellekt, die Anzahl roter Fehlerstriche bestimmt den künftigen Bildungsvorlauf. Und als Mitarbeiter in der Berufswelt will man dem Druck von Arbeitskollegen und Erwartungen der Führung gewachsen sein und sich profilieren. Erschwerend kommt ausserdem die Eigenschaft des Menschen hinzu, dass Fehler sich einfacher einer Person als einem Zustand zuschreiben lassen. Fehler werden als negative Erfahrung gespeichert und lösen beim Eintreten einer Beschwerde den Reiz der Fehlerzuweisung aus und führen zur Ablehnung.

Kaum direkte Beschwerden

Ein sehr grosser Teil der unzufriedenen Kunden beschwert sich nicht. Zwar va-



rieren die Prozentzahlen für nicht mitgeteilte Beschwerden je nach Branche, Produkt und Art des Problems. Doch zusammenfassend kann gesagt werden, dass 50 bis 90 Prozent der Kunden, die einen berechtigten Grund hätten, sich nicht beschweren. Zumindest nicht beim Unternehmen.

Stattdessen erzählen sie es durchschnittlich zehnmal Bekannten weiter, die für das Unternehmen als potenziell verlorene Kunden bewertet werden können. Enttäuschte Kunden erzählen ihre Erfahrung immer mehr zwar nur noch einmal im World Wide Web. Von dort können danach aber unzählige potenzielle Kunden (und auch Mitbewerber) über eine mehr oder weniger berechnete Kundenerwartung und allen Subjektivitäten, Kenntnis nehmen. Diese führen im Zweifelsfall ebenfalls dazu, von einem Kaufentscheid abzusehen.

An einer gemeinsamen Forschung der Zeppelin Universität Friedrichshafen und der Universität Münster gingen folgende Gründe für das Nichtbeschweren hervor. Einerseits spiele der Faktor Zeit eine grosse Rolle und zum anderen auch die

Befürchtung, dass die Beschwerde sinnlos sei und im Sande verlaufe.

Das Potenzial für Unternehmen

In umkämpften und gesättigten Märkten kann es für ein Unternehmen Gewinn bringender sein, die Beziehungen zu den bestehenden Kunden zu intensivieren. Diese Differenzierung gelingt fast nur noch über Produkt- und Servicequalität. Wo aber beginnt Servicequalität und wann hört sie auf? Selbstverständlich beginnt sie mit dem Erstkontakt zum Kunden mit einer freundlichen Begrüssung.

Ein richtig eindrückliches Erlebnis wird Servicequalität für den Kunden jedoch, wenn das Produkt schon lange gekauft bzw. die Leistung schon lange erbracht ist und der Kunde weiterhin wie ein König behandelt wird. Und nicht selten erfolgen Kundenbeschwerden nach einer Leistungserbringung bzw. Produktlieferung, womit das Beschwerdemanagement ein Teil der Servicequalität ist. Ein Beispiel: Ein Kunde kauft ein Produkt Ihres Unternehmens, weil es sich durch Ihre Bemühungen hinsichtlich der Erreichbarkeit, Verpackung, Preis-/Leistung, angespro-

chen gefühlt hat. Das Unternehmen hat hier schon das erste Mal gegenüber dem Mitbewerber gewonnen. Und nun weicht dieses Produkt oder Dienstleistung seinen Erwartungen ab. Wann kann ein Unternehmen das Versprechen für Kundenorientierung besser unter Beweis stellen als zum Zeitpunkt der Unzufriedenheit?

Es gibt viele weitere Gründe, warum Unternehmen diese potenziellen Kundenrückmeldungen konstruktiver und nutzenbringender annehmen sollten.

- › Der Kunde nimmt sich Zeit, das Unternehmen direkt auf einen Fehler hinzuweisen, statt irgendwo im Word Wide Web öffentlich Dampf abzulassen und dem Firmenruf nachhaltig schaden.
- › Er wandert auch nicht stillschweigend zum Mitbewerber ab, sondern gibt die Chance für eine Erklärung und/oder Abklärung.
- › Hinweise auf Produkt- oder Dienstleistungsmängel werden gemeldet, womit das Unternehmen die Ursache beheben und weitere diesbezügliche Beschwerden vermeiden kann.



- › Die Kundenzufriedenheit nachträglich mit Umfragen zu ermitteln ist aufwendig und der Rücklauf qualitativ häufig nicht belastbar. Dasselbe gilt auch für Beauftragung von Marktforschungsinstituten, die für teures Geld in Erfahrung bringen sollen, welche künftigen Erwartungen/Bedürfnisse der Kunde hat. Dies mit dem Zweck, dem Unternehmen künftige Ideen für Produktentwicklungen, Trends und Innovationen zu verschaffen. Seine Zufriedenheit sowie seine Erwartungen an Künftiges erfährt jedes Unternehmen auch kostenlos von einem sich beschwerenden Kunden.
- › Ganz zu schweigen davon, dass Neukundenakquisition drei- bis fünfmal teurer ist, da hier zuerst die Marketingkosten amortisiert werden müssen.
- › Ein gekonnter Umgang mit dem enttäuschten Kunden kann den emotionalen Zustand «enttäuscht» direkt zur Begeisterungsebene wandeln. Dies hat zur Folge, dass sechs von zehn begeisterten Kunden auf die Frage «Würden Sie uns weiterempfehlen» mit «Auf jeden Fall» antworten. Damit werden sie zu kostenlosen Werbeträgern der Unternehmung. Zufriedene Kunden hin-

gegen bestätigen dieselbe Frage dreimal und liegen damit deutlich tiefer.

- › Ausserdem besteht mit dem zufriedenen Kunden eine Sachbeziehung. Die Kundenloyalität ist leichter zu brechen als bei begeisterten Kunden. Ihre Erfahrungen beziehungsweise positiven Gefühlserlebnisse während des Beschwerdegespräches bilden eine emotionale Beziehung, wodurch die Kundenbindung stärker ist.
- › Nicht nur, dass auch Mitarbeiter sachlicher mit Beschwerden umzugehen wissen: Eine systematisierte Vorgehensweise ist ebenso eine Massnahme im Sinne des Risikomanagements gegen Kundenverluste.

Beschwerden managen

Nimmt man das Ziel zur Erreichung von Kundenzufriedenheit/-bindung ernst, dann ist eine Minimierung der unzufriedenen Kunden anzustreben, wobei die Erhöhung der Kundenrückmeldungen direkt an das Unternehmen anzustreben ist. Dies beginnt bereits mit der konstruktiven Bezeichnung von Kundenbeschwerden. Allein die Bezeichnung Beschwerde suggeriert ein negatives Gefühl.

Beschwerden sind Kundenrückmeldungen und sollten unabhängig, ob der Inhalt positiv oder negativ ist, mit gleicher Aufgeschlossenheit behandelt werden.

Der operative Umgang mit Kundenbeschwerden setzt allem voraus, dass durch die Führung eine Strategie dazu festgelegt wurde. Welche Haltung hat das Unternehmen zu Kundenzufriedenheit und welche Grundsätze sind zu beachten, wenn es der Kunde als «nicht gelungen» zurückmeldet? Ausgehend davon, dass der Kunde sich aus zeitlichen Gründen nicht direkt beim jeweiligen Unternehmen beschwert, müssen ausserdem kurze Kanäle (Webformulare oder Direktwahlnummern etc.) geschaffen und dem Kunden bekannt gemacht werden.

Wenn das operative Ziel lautet, Fehlerrückmeldungen sollen der Ausgangspunkt der Ursachenforschung und der Treiber für die Optimierungshandlungen werden, dann müssen darauf basierend Fall bezogene Zuständigkeiten, Kompetenzen, Arbeitsinstrumente, Vorlagedokumente, Kennzahlen und Schulungen ausgearbeitet werden. Die Abwicklung der Beschwerde im Kundengespräch (direkter Beschwerdemanagement-Prozess) sowie der Prozess, wobei das Unterneh-



men den marketingtechnischen Nutzen aus dem Gespräch gewinnen kann (indirekter Beschwerdemanagement-Prozess), müssen ebenfalls vorgängig konzipiert und eingeführt werden. Hiermit wird der Vorwurf, dass Beschwerden im Sande verlaufen, ebenfalls aus der Welt geschafft.

Kompetenzen schulen

Wie in allen Bereichen des Kundenbeziehungsmanagements, spielen die Persönlichkeit und die Fähigkeiten eines Mitarbeiters eine wichtige Rolle für das Beschwerdemanagement. Fachliche Kenntnisse über Gesprächsführungstechniken sowie Körpersprache beeinflussen den Erfolg des Gesprächs massgeblich und müssen – zusätzlich zu einer Fehlerkultur – geschult werden. Dabei spielt es kaum eine Rolle, ob eine Kundenbeschwerde berechtigt ist oder nicht. Denn ist die Beschwerde berechtigt, wird das Unternehmen kostenlos auf Verbesserungspotenziale beraten.

Ist eine Beschwerde unberechtigt, das heisst, das Produkt oder die Leistung müssen die bemängelte Erwartung gar nicht erst erfüllen, können diese Hinweise in der Summe als künftige Inno-

vationsimpulse nützlich sein. Ganz zu schweigen von der Tatsache, dass ein professionelles Unternehmen mit jeder Art von Beschwerde umgehen können muss. Ähnlich verhält es sich auch bei miss-

bräuchlichen Beschwerden. Auch hier muss die Frage im Unternehmen klar geregelt sein, wie die Professionalität der Mitarbeiter bei solchen Verdachtsfällen bis zum Abschluss des Gespräches sichergestellt werden kann.

Fehlerkultur

Der massgebliche Erfolgsfaktor für ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist jedoch die Unternehmenskultur hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern. Dieser ist von der Führung nicht nur zu wünschen, sondern aktiv vorzuleben.

So wird der konstruktive Umgang mit Fehlern im Unternehmen zu einem selbstverständlichen Verhalten und nicht zum Auftrag. Dies wandelt die bestehenden Verhaltensmuster zu Fehlern. Es wird als Chance zur Verbesserung wahrgenommen, was der Kunde im Gespräch deutlich und positiv spürt. Und das Unternehmen wird so künftig als kundenorientiert wahrgenommen. «



Porträt



Zehra Sirin
Beraterin

Zehra Sirin, Executive MBA, Dipl. Qualitätsmanagerin NDS HF, ist Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Size Consens AG. Davor war sie in leitenden Aufgaben für EHSQ (Environment, Health, Safety and Quality) sowie in einer Stabstelle im europäischen Management der BASF Baucheimie tätig. Neben Aufbau von Vertriebsstrategien leitete sie dort ein Sales Excellence Projekt in 17 Ländern. Sie ist Dozentin für Strategie- und Prozessmanagement am Bildungszentrum der SAQ-Qualicon AG, Swissmem Kaderschule, HWZ und SIB sowie Autorin zum Thema Beschwerdemanagement.

Das Beratungsunternehmen Size Consens AG mit Sitz im Limmattal berät und unterstützt ihre Kunden in Strategie, Prozessoptimierungen und bietet Trainingsleistungen an.



Kontakt

zehra.sirin@size-consens.ch
www.size-consens.ch