



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

VOM UMGANG MIT KUNDENPROBLE- MEN UND PROBLEMKUNDEN: WIE SIE IHR BESCHWERDEMANAGEMENT PROFESSIONALISIEREN

„Wahrheiten, die man ganz besonders ungerne hört, hat man besonders nötig.“ Als *Jean de la Bruyère* diesen Ausspruch im 17. Jahrhundert tat, dachte er sicherlich nicht in Marketingzusammenhängen. Dennoch verhält es sich im Geschäftsleben manchmal ähnlich wie im privaten Bereich: So unangenehm sie sein mag, Kritik nahestehender Personen bietet oftmals eine Chance zur Verbesserung und Wiedergutmachung. Damit Unternehmen Kundenbeschwerden kompensieren und aus ihnen lernen können, bedarf es eines adäquaten Beschwerdemanagements bzw. einer adäquaten Reklamationsbearbeitung. Zudem können Beschwerden Anregungen für die Entwicklung neuer Angebotsbestandteile geben und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten begründen. Die folgenden Ausführungen zeigen, wie man Beschwerden offen gegenüber tritt, sie systematisch erfasst und sie einer gezielten Verwertung zuführt.

Definitionsgemäß wird unter einer Beschwerde „eine vom Kunden ausgehende Artikulation von Unzufriedenheit“ verstanden, die „sich auf ein konkretes Leistungsangebot einschließlich der damit in der Vor-, Kauf- und Nachkaufphase zusammenhängenden Marketingaktivitäten des Anbieters bezieht und an diesen adressiert ist.“^[1] Mit Beschwerden wollen Kunden ihrem Missmut Luft machen, sie erwarten das Verständnis des Anbieters und von diesem

ernst genommen zu werden und vor allem wünschen sie eine akzeptable Lösung für ein bestehendes Problem.^[2] Beschwerdemanagement ist insofern Bestandteil eines umfassenden Customer Relationship Managements, da es der Sicherung einer durch einen Beschwerdevorfall gefährdeten Kundenbeziehung dient. Terminologisch wollen wir im Folgenden eine vom alltäglichen Sprachgebrauch zumeist missachtete Differenzierung zwischen „Beschwerden“ und

„Reklamationen“ vornehmen. Unter „Beschwerden“ verstehen wir jedwede Form der von Kundenseite artikulierten Unzufriedenheit. Der Kunde wendet sich an das Unternehmen, weil er mit der erhaltenen Leistung nicht zufrieden war. Sieht der Kunde in seiner Unzufriedenheit eine Forderung gegen das Unternehmen, welche er gegebenenfalls auch auf dem Rechtsweg geltend machen kann, sprechen wir von „Reklamation“. Mit dieser ist also ein juristischer, kauf-

Weshalb bedarf mein Unternehmen eines Beschwerdemanagements?



- Vermeidung von Kundenabwanderung oder negativer Mund-zu-Mund-Propaganda
- Vermittlung eines Images echter Serviceorientierung ggü. dem Kunden
- Herstellung von Beschwerdezufriedenheit als Teilkomponente der Kundenzufriedenheit
- Gewinnung von Verbesserungsvorschlägen bzgl. Produkt und Service
- Reduktion interner und externer Fehlerkosten, die bei der Vorbeugung von Fehlern bzw. bei der Kompensation entstandener Probleme anfallen

Abb. 1: Ziele eines Beschwerdemanagements ^[4]

rechtlicher Anspruch des Kunden verbunden.[3] Wir wollen im Folgenden sämtliche Formen von Beschwerden – unabhängig von dem Bestehen eines möglichen Rechtsanspruches – berücksichtigen.

Die systematische Erfassung, Bearbeitung und Verwertung geäußerter Unzufriedenheit von Seiten des Kunden dient der Erreichung verschiedener unternehmerischer Ziele. Diese sind in Abb. 1 dargestellt.

Wie jeder Managementprozess setzt sich auch das Beschwerdemanagement aus einzelnen Aktivitäten, die nacheinander abgearbeitet werden, zusammen. Man kann die Schritte Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdeauswertung unterscheiden.[5]

■ Beschwerdestimulierung

Erfahrungsgemäß beschwerten sich lediglich vier Prozent aller unzufriedenen Kunden. Dementsprechend empfinden viele Kunden den mit einer Beschwerde einhergehenden Aufwand als zu groß oder fürchten, dass der damit verbundene Nutzen ungleich niedriger ausfallen wird und verzichten infolgedessen auf die Beschwerdeführung. Diese Kunden reagieren auf ihre Unzufriedenheit nicht selten durch Abwanderung und sind für den Augenoptiker unwiederbringlich verloren, ohne dass diesem der Grund offenkundig geworden wäre. Deshalb ist für den Kunden die Kontaktaufnahme zum Unternehmen so leicht wie möglich zu gestalten. Das augenoptische Angebot ist durch einen hohen Dienstleistungsanteil gekennzeichnet, was zu einem engen Interaktionsverhältnis zwischen Anbieter und Kunden führt. Indem sich der Augenoptiker bereits während der Leistungserstellung, zum Beispiel im Zuge der Augenglasbestimmung, nach der Zufriedenheit seines Kunden erkundigt, können mögliche Probleme schon zu einem frühen Zeitpunkt aufgedeckt und angemessen bearbeitet werden. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass Beschwerden auf schriftlichem, mündlichen oder telekommunikativem Wege vorgebracht werden können. Es ist dafür zu sorgen, dass der Kunde unproblematisch telefonischen Kontakt ohne lange Warteschleifen aufnehmen kann, der Augenoptiker kann offene Aufforderungen zur Beschwerdeführung („Sagen Sie uns Ihre Meinung...“) aussprechen oder den Rechnungen Beschwerdeformulare beifügen, die der Kunde zurücksenden kann.[6]

■ Beschwerdeannahme

Im Rahmen der Beschwerdeannahme werden die geäußerten Beschwerden entgegengenommen und erfasst. Es empfiehlt sich, diese beispielsweise in einer Datenbank zu katalogisieren. Weil eine zufriedenstellende Beschwerdebearbeitung voraussetzt, dass der Kunde eine möglichst rasche Reaktion von Seiten des Unternehmens erwarten darf, ist des Weiteren stets der Eingangszeitpunkt der Beschwerde festzuhalten. Übt der Kunde bereits während der Leistungserstellung Kritik, kann die Beschwerdebearbeitung sofort erfolgen, indem dem Kunden im persönlichen Gespräch ein passender Lösungs- oder Kompensationsvorschlag unterbreitet wird. Die im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter sind deshalb vorab, beispielsweise auf Basis von Personalschulungen, für Beschwerdesituationen zu sensibilisieren. Aufgetretene Kundenprobleme sollten in offenen Mitarbeitergesprächen diskutiert werden und für Standardprobleme sind gemeinsam Verhaltensrichtlinien zu entwickeln. Damit Mitarbeiter bereitwillig eigene Fehler eingestehen, ist ihnen von Beginn an zu signalisieren, dass sie bei Beschwerden keine Sanktionen durch den Vorgesetzten zu erwarten haben, sondern dass kooperativ nach Lösungsmöglichkeiten zum Wohl des Kunden gesucht wird.

■ Beschwerdebearbeitung

Die Beschwerdebearbeitung umfasst sämtliche Aktivitäten, die nach Eingang einer Beschwerde in einem Unternehmen ablaufen. Dabei ist festzulegen, wie bestimmte Beschwerden von wem zu bearbeiten sind und innerhalb welcher zeitlichen Frist dies geschehen soll. Entstandene Fehler sind auf ihre Ursachen hin zu untersuchen und im Hinblick auf die Zukunft zu beseitigen. Für die Beschwerdebearbeitung empfiehlt sich die Fixierung eines standardisierten Bearbeitungsprozesses. Am besten hält man in schriftlicher Form fest, wer welche Beschwerden bearbeiten darf und im Rahmen welcher finanziellen Größenordnung Kompensationsmaßnahmen gewährt werden dürfen. Wenn gleichartige Beschwerden bei mehreren Mitarbeitern auftauchen, ist für alle eine einheitliche Handhabung sicherzustellen. Die Beschwerdebearbeitung liefert unter geringem Aufwand Aufschluss über bestehende Produkt- und Servicemängel und erschließt so eine Fülle marktbezo-

Premiere bei NIKA!



Dreimal schnellere Aufhellung!

(2,8mal schnellere Aufhellung als bei Next Generation Transitions® - Braun)



**bei NIKA
ab sofort
im Index 1.6
als Einstärken-
oder
Gleitsichtglas!**



NIKA Optics GmbH
Telefon 02606/9209-0
www.nika.de

gener Informationen, welche ansonsten über arbeits- und kostenintensive Kundenbefragungen und -zufriedenheitsstudien erhoben werden müssten.

An die interne Beschwerdebearbeitung schließt sich die Beschwerdereaktion, welche an den Kunden adressiert ist, an. Indem der Augenoptiker dem Kunden den Beschwerdeeingang bestätigt, ihn über die vorläufige Bearbeitungsdauer in Kenntnis setzt und ihn über Zwischenbescheide auf dem aktuellen Stand hält, signalisiert er ihm, dass die artikulierten Unzufriedenheit vom Unternehmen ernst genommen wird und dass man bestrebt ist, möglichst bald eine kooperative Lösung zu finden. Schließlich ist immer auch darüber zu entscheiden, für welche Beschwerden eine kostenintensive Einzelfallprüfung lohnend ist. Für viele kleinere Probleme wird sich eine kulante Lösung zugunsten des Kunden eher rechnen als eine umfangreiche Beschwerdeprüfung. Dies kann zusätzlich als eine Investition in positive Mund-zu-Mund-Propaganda, die sich auf das Unternehmensimage und die künftigen Erlöse vorteilhaft auswirken sollte, gewertet werden.

■ Beschwerdeauswertung

Unter der Beschwerdeauswertung versteht man die systematische Fehleranalyse. Diese ist notwendig, damit aus entstandenen Fehlern gelernt werden kann. Anhand der klassischen W-Fragen, „Wie?“, „Wer?“, „Wo?“, „Was?“, „Warum?“, lassen sich Probleme konsequent hinterfragen und Ansätze für Verbesserungen finden. Darüber hinaus sollte festgehalten werden, welche Beschwerden besonders häufig auftreten und in hohem Maße für die Verärgerung des Kunden relevant sind. Für diese Schwierigkeiten sind vordringlich Lösungsansätze zu erarbeiten. Stellt man sämtliche Beschwerden grafisch anhand der Dimensionen „Problemrelevanz“ und „Problemfrequenz“ dar, hätten die Probleme oben rechts in der Abb. 2 Priorität bei der Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen.

Mit Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdeauswertung wurden die wesentlichen Schritte zur Umsetzung eines Beschwerdemanagements aufgezeigt. Diese schrittweise Bearbeitung von Beschwerden

stellt sicher, dass entstandene Probleme zielorientiert analysiert und einer Lösung zugeführt werden können. Außerdem soll eine akzeptable Kosten-Nutzen-Relation gewährleistet werden, indem gravierenden Mängeln ein besonderes Augenmerk gilt und kleinere Pannen eher eine kulante Regelung als eine umfangreiche Einzelfallprüfung erfahren. Auf diese Weise kann die Unzufriedenheit auf Seiten des Kunden nachträglich in Zufriedenheit umgewandelt und die Kundenbeziehung aufrechterhalten werden. Weil die Bindung von Stammkunden meist günstiger als die Gewinnung von Neukunden ausfällt, wird es sich langfristig rechnen, wenn den Beschwerden von Kunden mit offenem Ohr begegnet wird, selbst wenn die Wahrheit manchmal unangenehm sein sollte...

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

Marketing Excellence: Mehrwert durch Dienstleistung

Das hilft Ihnen weiter:

Nagl, A./Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling: Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u. a., Haufe.

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135, 73430 Aalen**

Literatur

- [1] Wimmer, F./Roleff, R. (1998): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Gabler, S. 269.
- [2] Vgl. Balauras/Fritsch/Neumann 2004: Beschwerdemanagement, Präsentation von Studierenden an der Hochschule Aalen.
- [3] Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Aufl., München/Wien, Hanser, S. 48 f.
- [4] In Anlehnung an Nagl, A./Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling: Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u. a., Haufe, S. 155 f.
- [5] In Anlehnung an Stauss, B./Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Aufl., München/Wien, Hanser, S. 95 ff.
- [6] Vgl. Nagl, A./Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling: Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u. a., Haufe, S. 157.



Abb. 2: Grafische Visualisierung wichtiger Beschwerden