

MANAGEMENT

BESCHWERDEMANAGEMENT

Viele Unternehmen reagieren falsch auf Reklamationen von Kunden. Dabei ist ein aktives Beschwerdemanagement die beste Reklame für eine Firma. Doch bei der Umsetzung passieren noch viele Fehler.



Unzufriedene Kunden wollen keine Rechtfertigungen und Ausreden hören, sondern Lösungen.

VON BENITA VOGEL

Ein aufgebracht Kunde: «Ihr Kollege sagte gestern, es wären genügend Schränke an Lager.» Die Verkäuferin im Möbelgeschäft antwortet: «Tut mir leid, aber heute zeigt der Computer Lagerbestand null an, da kann ich nichts tun. Aber wer war es denn, der Ihnen solche Märchen erzählt hat - nicht etwa so ein Kleiner, etwas Korpulenter mit einer Glatze? ... »

«Rechtfertigungen und Ausreden sowie die Schuld einem Arbeitskollegen in die Schuhe zuschieben, sind die schlimmsten Fehler, die (Kundendienst-)Mitarbeiter bei Reklamationen machen können», erklärt **Barbara Haas-Schöttli**, die mit ihrer Firma **BHS-Training** Unternehmen im Umgang mit unzufriedenen Kunden trainiert. Gravierender sei nur noch, die Beschwerden der Kunden von vornherein abzuwehren. Die Reklamationsspezialistin warnt denn auch vor den fatalen Folgen des schlechten Beschwerdemanagements: 91% der enttäuschten Kunden kommen nie mehr, schlimmer noch: jeder unzufriedene Kunde erzählt es zehn weiteren Personen.

NUR EINE CHANCE

«Der Kunde will die beste Lösung, und dies schnell», erklärt Haas. Bekommt er die, ist auch sein Vertrauen zur Firma nicht verletzt. Im Gegenteil: Ein Kunde, dessen Beschwerde gut abgewickelt wurde, ist sechsmal treuer als vorher. Auch Peter Winkelmann, Professor für Marketing und Vertrieb an der Fachhochschule Landshut, lässt unbestritten, dass ein gutes Beschwerdemanagement die Kundenbindung intensivieren kann, «zwischen gut und schlecht liegt aber nur Messers Schneide.» Im Klartext heisst das: Die Firmen haben nur eine einzige Chance, um das Kundenvertrauen nicht zu verletzen.

OSPEL INVOLVIERT

Kein Wunder also, dass viele Firmen wie die Grossbanken UBS und CS, die Detailhändler Coop und Migros sowie die SBB dem Reklamationsmanagement hohe strategische Bedeutung

zumessen und es zur Chefsache erklärt haben. Bei der UBS sollen sich die obersten Geschäftsleitungsmitglieder um Marcel Ospel sogar regelmässig mit der Entwicklung der Beschwerdenlage befassen und Verbesserungsentscheide treffen - was nach dem Kundengelderabfluss in dreistelliger Millionenhöhe im Zusammenhang mit dem Swissair Debakel nicht weiter erstaunt. Dank dieser Krise konnten gemäss Pressesprecher Rudolf Bürgin viele UBS-Kundenbetreuer praktische Erfahrungen im Umgang mit Kundenbeschwerden sammeln. Wie viele Reklamationen eingingen, will Bürgin nicht preisgeben. Das würde das Bild verfälschen, begründet er. Mit dieser Haltung die UBS nicht alleine. Der Grossteil der Unternehmen sträubt sich, Anzahl Beanstandungen und die Schadesumme zu nennen.

Die SBB legen zumindest die jährlich eingehenden Beschwerden offen - 16000 werden für dieses Jahr erwartet. Ziel ist es 95% davon innerhalb eines Monats zu erledigen. Für schriftlichen Reaktionen muss nach maximal drei Arbeitstagen eine Lösung oder eine Antwort parat sein.

Um dieser Ohnmacht nicht länger hilflos ausgesetzt zu sein, bietet das BHS-Training nebst Standardkursen hauptsächlich massgeschneiderte Lösungen für Unternehmen an, die die Bedeutung des richtigen Umgangs mit unzufriedenen Kunden erkannt haben. Jährlich schreiben sich ungefähr 1000 Teilnehmer für das BHSTraining ein. Dieses richtet sich sowohl an die Telefonistin und Sekretärin als auch an das Kader. Haas-Schöttli besteht darauf, dass die ganze Abteilung am Kurs teilnimmt, um auf allen Stufen Verständnis für das vernachlässigte Gebiet Kundendienst zu schaffen.

«Wir wollen kulante, fachlich gute Kundenlösungen und auf eine kundengerechte Art und, in einer kundenorientierten Sprache kommunizieren», fasst SBB Sprecher Siegfried Gutmann die hoch gesteckten Ziele zusammen. Um diese Bestreben zu erreichen, erfassen die SBB die Beschwerden zentral und teilen sie mit Hilfe moderner Software in 450 Kategorien auf. Der SBB-Kundendienst berichtet monatlich über die Eingänge und macht den betroffenen Geschäftseinheiten Änderungsvorschläge. Auch die Migros wertet Beanstandungen und Anregungen von Kunden systematisch aus und leitet die brisanteren darunter direkt an die Marketingabteilung weiter.

Noch nicht so weit ist die CSS. Die Krankenversicherung erledigt die Beschwerden heute dezentral in drei Service-Centren und den rund 400 Agenturen. Im kommenden Herbst wird aber auch die CSS ein zentrales, elektronisches System einführen. Pressesprecher Andreas Anderegg dazu: «Das Reklamationsmanagement hat einen derart hohen Stellenwert, dass wir ein Instrument haben müssen, um die Beschwerden auswerten zu können.»

UMDENKEN NÖTIG

Experten bestätigen die Bemühungen der Firmen. Gemäss Richard Kühn, Leiter des Instituts für Marketing und Unternehmensführung der Uni Bern, haben die meisten Unternehmen den strategischen Wert von aktivem Beschwerdemanagement erkannt. Kühn schränkt aber ein: «Die Umsetzung ist bei vielen schlecht.» In den Köpfen der Mitarbeiter sei noch immer die Abwehrhaltung verankert. So gibt denn Coop-Pressesprecher Jörg Birnstiel auch zu: «Es gibt immer Fälle, in denen Verkäufer oder Verkäuferinnen falsch reagieren.»

CRM-Experte Peter Winkelmann nennt zwei Gründe für die oft schlechte Umsetzung: Incentive-Systeme für Mitarbeiter belohnen meist nur hohe Umsätze und Neukundenerfolge. «Für die gute Abwicklung von Beschwerden werden die Angestellten nicht honoriert», bemängelt Winkelmann. Dabei wäre es einfach, die Leistungen anhand von Kundenumfragen und Dankeschreiben zu messen.

Den Mitarbeitern fehlen oft die, Kompetenzen zur Navigation im eigenen Betrieb, das heisst, sie finden sich im internen Dschungel der Arbeitsschritte nicht zurecht.

Um diese zwei Probleme aus dem Weg zu schaffen, braucht es laut Winkelmann eine veränderte,

Firmenkultur: «Beschwerden müssen als Notwendigkeit verstanden werden - auch in der Geschäftsleitung. So bekommen Reklamationen eine positive Note - auch bei den Mitarbeitern.»

TIPPS

Richtig agieren:

Gut erledigt können Reklamationen zur Reklame werden. Expertin Barbara Haas-Schöttli rät:

- Kundenreklamationen als Anregung und nicht als Beschwerden ansehen.
- Keine Entschuldigungen, Rechtfertigungen oder Ausreden vorschieben. Der Kunde erwartet eine Lösung.
- Empathie: Den Kunden ernst nehmen, sich in seine Lage versetzen. Nicht von der Aggressivität anstecken lassen, sondern ruhig bleiben.
- Agieren anstatt reagieren: Fragen stellen, um Lösungen zu finden. Die Probleme sachlich, nicht defensiv beurteilen.
- Den Kunden als Partner betrachten. Sagen: Ich möchte das Sie zufrieden sind. Was erwarten Sie von mir?
- Feedback. Zusammenfassen, was der Kunde will.
- Verständlich antworten. Auf alle Punkte der Beschwerden eingehen.
- Positive Schlussfolgerungen ziehen.
- Bei Fehlern eine Wiedergutmachung leisten.
- Eine kulante Haltung zeigen.