

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY« eben, die in angemessenen Abständen an diese wichtigen Themen erinnert. Und dabei versucht, jeweils ein Thema aufzugreifen und das Wesentliche zusammenzufassen. Dies ist die zweite »EXECUTIVE SUMMARY«:

BESCHWERDEMANAGEMENT ALS ZUFRIEDENHEITSMANAGEMENT

Die letzte »EXECUTIVE SUMMARY« hat sich mit dem Thema Management und Organisation befasst und den Fokus auf die klassische Management-Trias Planen, Organisieren und Überwachen gelegt. Die Empfehlung lautete, in die Zukunft zu investieren und ein Organisationshandbuch, das alle wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens abbildet, zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln.

Trotz perfekter Arbeitsanweisungen im Organisationshandbuch (»OHB«) und genauer Kontrollen der Arbeitsergebnisse wird es immer wieder einmal vorkommen, dass sich ein Fehler eingeschlichen hat und der Kunde unzufrieden ist. Es kann auch sein, dass objektiv gar kein Mangel vorliegt, der Kunde (oder ein potentieller Kunde) dies aber so wahrnimmt und daher verstimmt ist. Nun kommt es darauf an, ob die Unzufriedenheit auch dem Unternehmen gegenüber zum Ausdruck gebracht wird und eine »Beschwerde« eingeht. Entgegen landläufiger Meinung ist das der günstigere Fall, denn das Unternehmen kann reagieren und – ein funktionierendes Beschwerdemanagement vorausgesetzt – davon profitieren. Keine Beschwerden zu erhalten ist gar nicht gut!

Keine Beschwerden zu erhalten ist gar nicht gut

Was auf den ersten Blick widersinnig scheint, sollte zu einem Merksatz für alle Unternehmer werden, denn der unzufriedene Kunde hat mehrere Optionen für eine Reaktion:

- er kann sich beschweren;
- er kann aber auch das nächste Geschäft mit einem Mitbewerber machen;
- er kann über seine Wahrnehmungen mit Dritten sprechen und das sind möglicherweise potentielle Kunden, die dadurch verschreckt werden.

Beschwerdeerfahrungen werden kommuniziert – sowohl positive als auch negative Erfahrungen werden weitererzählt und wirken daher über den Einzelfall hinaus. Die Krux ist, dass über Unzufriedenheit fast doppelt so häufig berichtet wird wie über die eigene Zufriedenheit. Hat sich der Kunde beschwert und konnte er daher im Nachhinein zufriedengestellt werden, kommt das »Beschwerde-Paradoxon« hinzu. Zufriedengestellte Beschwerdeführer zeichnen sich durch eine ausgeprägt hohe Treue aus, die sogar größer (bis zu doppelt so hoch) sein kann, als bei Kunden, die überhaupt kein Problem mit dem Unternehmen hatten.

Geringe Beschwerdezahlen sind kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit

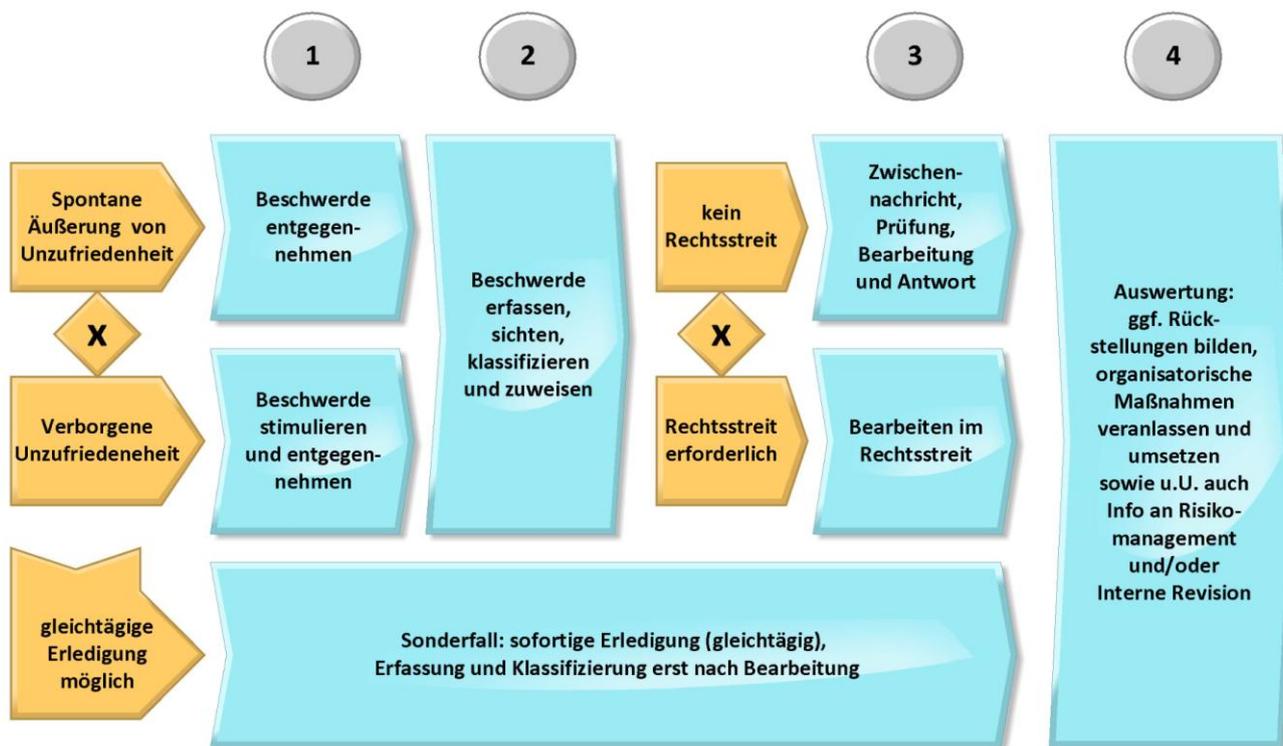
Nicht die Be- oder gar Verhinderung von Beschwerden entspricht modernem Managementverständnis – im Gegenteil, unzufriedene Kunden werden stimuliert sich zu beschweren. Geringe Beschwerdezahlen sind kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit – es kann sich auch um eine trügerische Stille handeln, die im Zweifel im Ergebnis teuer ist. Akquisition neuer Kunden ist allemal kostenintensiver und schwieriger als die Pflege treuer Dauerkunden, besonders, wenn man gegen die Mundpropaganda der unerkant Unzufriedenen arbeiten muss.

Außerdem ist jede Beschwerde, die nicht nur angenommen und abgearbeitet, sondern auch ausgewertet wird, zugleich eine kostenfreie Unternehmensberatung: Beschwerdestimulierung wird heute zum Bestandteil des Beschwerdemanagements gemacht und erhält daher häufig eine zentrale Rolle beim Customer Relationship Management. Beschwerdemanagement dient der Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen. Beschwerden enthalten Informationen über vom Kunden wahrgenommene Qualitätsprobleme. Die systematische Auswertung von Beschwerden ist eine zentrale Grundlage für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen.

Im Zufriedenheitsmanagement wird zudem der klassische Kundenbegriff aufgegeben. Auch Dritte, mit denen (noch) keine Umsätze gemacht werden, können ihre Unzufriedenheit kommunizieren. Das kann dem Unternehmen genauso schaden wie entsprechende Äußerungen von Kunden. Daher sollte bei erkennbarer Unzufriedenheit in diesen Fällen die gleiche Sorgfalt aufgewendet werden wie gegenüber Kunden.

Unverzügliche und angemessene Betreuung von Beschwerden

Jede Unmutsäußerung muss ernst genommen werden, bevor aus einer kleinen erfrischenden Brise ein Sturm mit unkontrollierbarem Zerstörungspotential geworden ist. Die unverzügliche und angemessene Betreuung von Beschwerden ist eine wichtige Aufgabe eines jeden Unternehmens: ein Geschäftsprozess, der sinnvollerweise an zentraler Stelle im OHB dokumentiert wird. Er besteht aus vier Abschnitten:



Neben der Stimulierung im ersten Abschnitt sind die Erfassung und Klassifizierung im zweiten Abschnitt von zentraler Bedeutung. Nur was vollständig und sorgfältig erfasst wird, kann am Ende ausgewertet werden, um etwaige (eventuell sogar grundsätzliche) Qualitätsmängel zu beseitigen. Auch können nur so die mit dem Vorgang möglicherweise verbundenen monetären Risiken ordnungsgemäß bewertet und die gegebenenfalls erforderlichen Rückstellungen gebildet oder ggf. auch der Vermögensschadenshaftpflichtversicherer des Unternehmens rechtzeitig benachrichtigt werden. Natürlich kommt es auch auf die zügige Bearbeitung des Vorgangs an. Der Anteil der zufriedenen Dauerkunden kann bei schneller Reaktion deutlich erhöht werden und dann fast das Dreifache im Vergleich zu den Kunden ohne Beschwerde erreichen.

Unfaire Beschwerdeartikulationen

Zumindest ein Teil der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird (mit einem Kommunikationstraining) erst noch in die Lage versetzt werden müssen, ermunternd und positiv auf (mitunter durchaus unfaire) Beschwerdeartikulationen zu reagieren. Dem Beschwerdeführer dürfen niemals Gefühle von Unterlegenheit oder der Eindruck vermittelt werden, er erleide eine Niederlage. Statt der Frage »War alles in Ordnung?« bietet sich zum Beispiel die Variante »Was sollten wir zukünftig besser machen?« an, auch weil der Kunde darauf leichter antworten kann. Die Antwort kann in Form eines Verbesserungsvorschlags erfolgen, was beiden Parteien den Umgang mit ihr erleichtert. Noch besser ist es, genauer hinterfragen zu können, was nun wirklich den Unmut des Kunden hervorgerufen hat.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service

Gluckweg 10 | 12247 Berlin

Tel.: +49 30 – 771 90 321

Fax: +49 30 – 771 90 322

Mobil: +49 172 – 301 91 24

Mail: auxilium@herdmann.de

Internet: <http://herdmann.de>