

Von Dr. Markus Mierzwa*



Mit Beschwerden richtig umgehen

Beschwerdemanagement als Kernelement des Kundenbindungsmanagements

► KUNDENBINDUNG

TEIL 1 Stagnierende Märkte und ein sich ständig verschärfender (Verdrängungs-) Wettbewerb, der die Neukquisition von Kunden erschwert, haben zu einem Umdenken in vielen Unternehmen geführt. Stand bisher vor allem die Neukundengewinnung im Fokus, wird in letzter Zeit die Bindung der Kunden an das Unternehmen immer stärker zu einer wesentlichen, unternehmerischen Zielgröße. Unter dieser Prämisse kommt dem Beschwerdemanagement eine zentrale Bedeutung zu. Heute und in den nächsten zwei Ausgaben stellt Ihnen diese dreiteilige Serie das Beschwerdemanagement als Instrument zur Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen vor, nennt Gründe für Kunden(un)zufriedenheit und zeigt, wie Sie im Kreislauf von Messen und Verändern Kunden gewinnen und binden.

ZUM AUTOR



**Dr. Markus Mierzwa ist Managing Consultant bei der imagin GmbH Prof. Bochmann + Partner in Eppstein/Taunus. Seine Spezialgebiete sind nationales und internationales Kundenzufriedenheitsmanagement (v.a. in großen Vertriebssystemen [Handelsorganisationen] und im Medizinbereich) und speziell das Complaint-Management. Kontakt: markus.mierzwa@imagin-bochmann.de.*

Das Beschwerdemanagement kann sowohl reaktiv, d.h. das Unternehmen wartet auf eingehende Beschwerden, als auch proaktiv gestaltet werden. Proaktives Beschwerdemanagement zeichnet sich dadurch aus,

dass ein Unternehmen aktiv auf seine Kunden zugeht, um die Barrieren abzubauen, die bei bis zu 90 Prozent der Kunden dazu führen, dass diese sich nicht beschweren.

Jeder kennt aus eigener Erfahrung Beispiele für die mangelhafte Betreuung von Kunden, die sich bei einem Unternehmen beschweren wollen. Nicht erreichbare Beschwerde-Hotline, ungeklärte Zuständigkeiten für die Annahme und Bearbeitung der eingehenden Beschwerden, mangelnde Entscheidungsbefugnisse bei den Mitarbeitern und weitere Mängel in unternehmensinternen Prozessen sorgen dafür, dass solche Kunden sich auf einen „beschwerlichen“ Weg durch das Unternehmen begeben. Die Konsequenzen aus dieser Situation sind längst bekannt, Ziele und Kernelemente eines systematischen Beschwerdemanagements ebenfalls.

Konsequenzen eines mangelhaften Beschwerdemanagements

Deutlicher als durch Beschwerden können Kunden ihre Unzufriedenheit einem Unternehmen nicht mitteilen. Dabei sind die Kunden, die sich beschweren, eigentlich noch an das Unternehmen gebundene Kunden. Sie wollen in der Regel einen Missstand beseitigen, um auch weiterhin Kunden bleiben zu können. In vielen Studien wurde allerdings auch nachgewiesen, dass sich nur ein kleiner Teil der unzufriedenen Kunden tatsächlich auf den „beschwerlichen“ Beschwerdeweg begibt.

Der Anteil der Kunden, die einfach nichts tun und inaktiv bleiben („unvoiced complaints“), beträgt zwischen 70 und 90 Prozent. Aber gerade diese Kunden geben zu über 90 Prozent ihre negativen Erfahrungen an andere Personen weiter. Gesteigert wird diese Negativwerbung noch

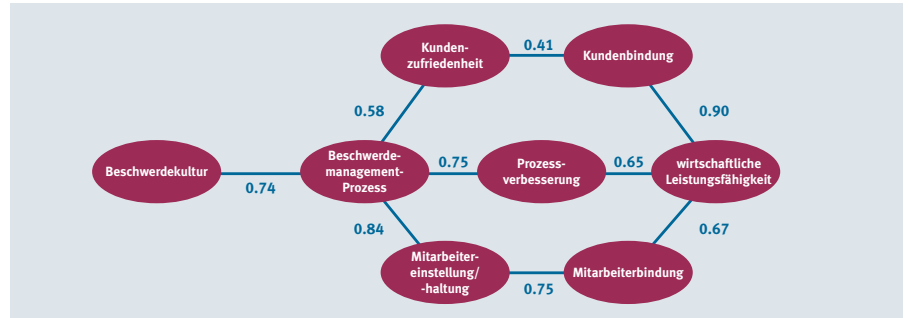


Abb. 2: Wirkungen eines systematischen Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg (Johnston, R. 2001, p. 60–69).

durch die Häufigkeit, mit der sie „werben“: bis zu 17 weitere Personen erfahren im Durchschnitt von den Problemen.

Wenn Kunden sich beschweren, gibt es viele Möglichkeiten (vgl. Abb. 1), dies zu tun. Der klassische Weg ist nach wie vor die direkte Beschwerde beim Unternehmen. Zunehmend werden allerdings auch unabhängige Beschwerdeinstanzen genutzt. Hierzu gehören die Meinungsforen im Internet und als unangenehmste Variante so genannte „Hate-Sites“, auf denen enttäuschte Kunden ihrem Unmut über das Unternehmen freien Lauf lassen. Die beiden letztgenannten Beschwerdewege können zumeist nur sehr schwer vom betroffenen Unternehmen beeinflusst werden.

Ob Kunden letztlich abwandern oder treu bleiben, hängt auch von der jeweiligen Branche ab. Bei Produkten und Dienstleistungen in Märkten ohne hohe Wechselbarrieren sind Kunden schneller bereit, einen Anbieter zu wechseln.

Ein wesentliches Kriterium für Kunden, die sich beschweren, bei einem Anbieter

zu bleiben, ist die Qualität der Beschwerdebearbeitung. Aus der Automobilbranche ist z.B. bekannt, dass 40 Prozent der Beschwerdeführer VW trotz eines erlebten Problems weiterempfehlen und 89 Prozent bereit sind, trotzdem in Zukunft bei diesem Hersteller als Kunde zu bleiben. Es lohnt sich also auf jeden Fall, das Beschwerdemanagement systematisch und entsprechend den Bedürfnissen der Kunden zu gestalten.

Ziele für ein systematisches Beschwerdemanagement

Zentrales Ziel im Beschwerdemanagement ist die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen durch die Wiederherstellung oder Erhaltung der Kundenzufriedenheit. Damit werden negative Auswirkungen auf das Unternehmen minimiert und die Notwendigkeit, Neukunden mit hohem Aufwand zu gewinnen, reduziert.

Beschwerden transportieren die „Stimme des Kunden“ im Originalton, spiegeln damit auch seine Erwartungen wider. Durch entsprechende Analysen kann zudem eine Vielzahl von Informationen für die Optimierung der internen Prozesse gewonnen werden. Das Beschwerdemanagement ist damit auch ein Kernelement im Qualitätsmanagement und hat deshalb auch Eingang in viele Normen (z.B. DIN ISO 9000:2000; EFQM-Modell) gefunden.

Dass auch der finanzielle Erfolg („Financial performance“) eines Unternehmens durch einen optimal gestalteten Beschwerdemanagementprozess („Complaint process“) erheblich beeinflusst wird (vgl. Abb. 2), wurde im letzten Jahr in einer groß angelegten Studie nachgewiesen.

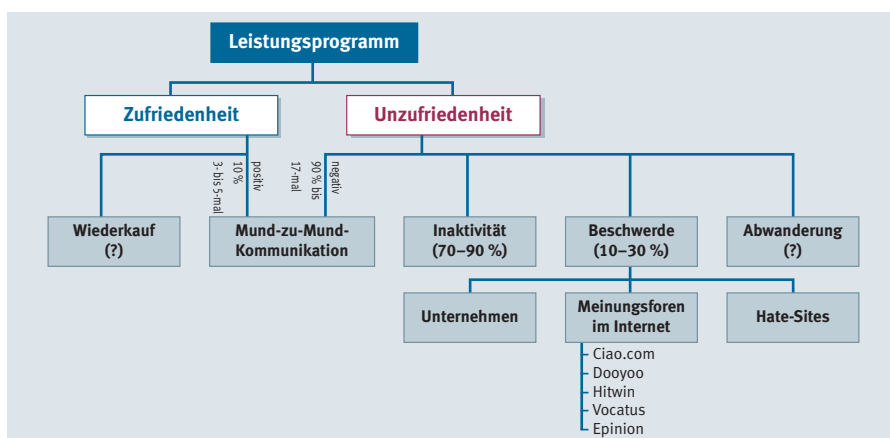


Abb. 1: Mögliche Reaktionsformen auf Kunden(un)zufriedenheit.

Der „Complaint process“ wirkt nach diesem Ergebnis stark positiv in drei Richtungen. Die Kundenzufriedenheit steigt bei optimierten Prozessen ebenso an wie die positive Einstellung der Mitarbeiter. Gleichzeitig liefern die Analysen der Beschwerdedaten umfangreiche Informationen zur weiteren Optimierung der internen Prozesse und damit zur Steigerung von Effizienz und Effektivität, wodurch der finanzielle Erfolg (vermeidene Kosten) zusätzlich positiv beeinflusst wird.

Prozesselemente eines systematischen Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement besteht im Wesentlichen aus drei Prozesselementen, die je nach Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können:

- Beschwerdestimulierung (proaktiv/reaktiv) und Beschwerdeannahme im Call Center oder im Unternehmen
- Beschwerdebearbeitung und Reaktion auf die Beschwerde
- Beschwerdeanalyse

Da sich nur ein sehr geringer Teil der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschwert, gilt es im ersten Schritt, möglichst breite Eingangsportale zu schaffen (vgl. Abb. 3).

Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme

Während für die Ausgestaltung der reaktiven Seite bereits eine Reihe von Konzepten existieren und in der Praxis realisiert sind, werden die Möglichkeiten auf der proaktiven Seite bisher nur in geringem Umfang genutzt.

Kernpunkt aller reaktiven Konzepte ist die Schaffung offener, leicht zugänglicher Beschwerdekanäle. Hierzu gehören alle bekannten Kommunikationswege, die in ein Unternehmen hineinführen (Brief, Telefon, E-Mail, Fax, Internet). Gerade mittels moderner Technologien können dem Kunden heute Kommunikationswege eröffnet werden, die keine Kosten verursachen und die er bequem von Zuhause aus nutzen kann. Gebührenfreie Servicenummern oder kostengünstige E-Mails können dazu beitragen, den Anteil der „unvoiced complaints“ zu senken.

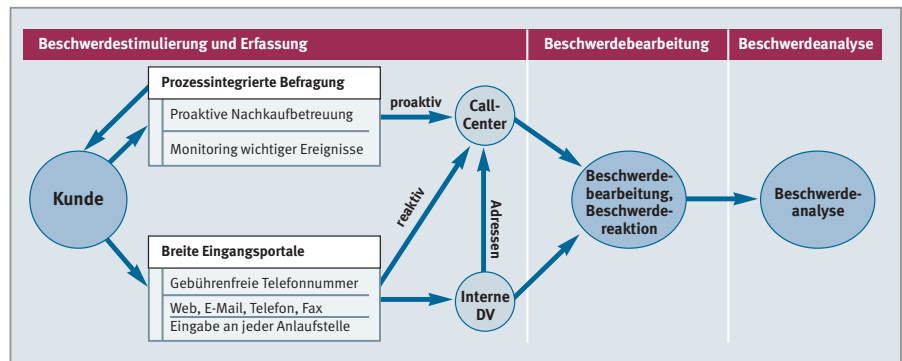


Abb. 3: Prozesselemente eines systematischen Beschwerdemanagements (ikMS, 2001).

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, das potenzielle Beschwerdeaufkommen realistisch einzuschätzen und die notwendigen Ressourcen und Prozesse für die Bearbeitung und Beantwortung der eingehenden Beschwerden bereit zu stellen. Gelingt dies nicht – Beispiele für nie beantwortete E-Mails oder ständig besetzte 08 00-Nummern kennt jeder aus eigener Erfahrung –, wird die Zufriedenheit der Kunden nicht gesteigert, sondern sinkt schon deshalb, weil alleine durch das Angebot auch die Erwartungen der Kunden gestiegen sind. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, dann passt dies bei einem bereits unzufriedenen Kunden genau ins Bild. Das Unternehmen hatte schon Probleme, ihn mit seinen Produkten oder Dienstleistungen zufrieden zu stellen, kein Wunder also, dass auch die Beschwerdebearbeitung nicht funktioniert. Der Verlust dieses Kunden wird dadurch wahrscheinlicher.

Im Gegensatz zur gängigen Vorgehensweise, bei der die Unternehmen darauf warten, dass sich Kunden beschweren, wird im Rahmen proaktiver Konzepte von prozessintegrierten Kundenzufriedenheitsbefragungen, dem Monitoring wichtiger Ereignisse und vor allem in der Nachkaufbetreuung den Kunden aktiv die Möglichkeit angeboten, über ihre positiven aber auch negativen Erfahrungen mit einem Unternehmen zu berichten.

In vielen Unternehmen werden heute regelmäßig strategische Kundenzufriedenheitsbefragungen dazu verwendet, herauszufinden, wie zufrieden die Kunden mit den Unternehmen sind. Die gewonnenen Informationen werden im Idealfall in einen

konkreten Handlungsbedarf mit Priorität verdichtet. Dieser bezieht sich in der Regel nur auf einige Bereiche des gesamten Leistungserstellungsprozesses, in denen die Erwartungen der Kunden nicht erfüllt werden.

Da der gesamte Leistungserstellungsprozess in einem Befragungsinstrument abgebildet werden muss, sind solche Untersuchungen häufig sehr umfangreich. Um die Kunden nicht ständig mit zeitaufwändigen Befragungen zu belästigen, ist es sinnvoll, Standards für die Bereiche abzuleiten, in denen zuvor ein Handlungsbedarf ermittelt wurde. Die Einhaltung dieser Standards wird dann im Rahmen von kleinen prozessintegrierten Befragungen ständig überprüft. Damit wird der Aufwand bei den Kunden deutlich reduziert und gleichzeitig sichergestellt, dass der Handlungsbedarf dauerhaft beseitigt wird.

Diese Befragungen sollten so konzipiert werden, dass dem Kunden auch die Möglichkeit geboten wird, eventuell vorhandene Beschwerden vorzutragen. Diese müssen dann über zuvor festgelegte Wege entweder im Unternehmen selbst oder durch das eingeschaltete Call Center an die Stellen weitergeleitet werden, die für die Bearbeitung verantwortlich zeichnen. Ohne großen Aufwand wird so ein weiterer einfacher Weg für Beschwerden in das Unternehmen eröffnet und aus einem Monolog (Befragung) ein Dialog mit dem Kunden.

Eine besondere Form der prozessintegrierten Befragung ist das Monitoring wichtiger Ereignisse. Hierbei wird nach größeren Veranstaltungen oder besonderen

Events den Kunden zumeist per schriftlicher Befragung die Möglichkeit geboten, ihre (Un-)Zufriedenheit mit der Veranstaltung, aber auch mit dem Unternehmen allgemein zu äußern. Mittels dieser Befragung wird zum einen der Erfolg der Veranstaltung gemessen und gleichzeitig dem Kunden wieder die Möglichkeit geboten, Lob, Anregungen, aber auch Beschwerden zu äußern.

Besonders bei hochwertigen Produkten und Dienstleistungen bietet es sich an, den Kunden auch aktiv nach seinen Erfahrungen bei der Installation, der Übergabe und Schulung sowie der ersten Nutzungsphase von Produkten zu befragen. Ursprünglich ausschließlich in der Automobilindustrie eingesetzt, erkennen zunehmend auch andere Branchen die Chancen, die sich aus einer solchen Nachkaufbetreuung eröffnen. Neben der Möglichkeit, für die Kunden bei auftretenden Problemen Hilfe zu erhalten und damit die Ursache für ihre Unzufriedenheit schnell zu beseitigen, erhält das Unternehmen eine Vielzahl von Informationen über die Ursachen der Unzufriedenheit. Gerade bei neu eingeführten Produkten oder Dienstleistungen können so noch vorhandene Schwächen frühzeitig aufgedeckt, beseitigt und damit Kosten vermieden werden.

Mit Hilfe einer entsprechend eingerichteten Abteilung im Unternehmen oder externen Call Centern werden dabei alle Kunden, die ein Produkt gekauft oder eine

Dienstleistung in Anspruch genommen haben, sechs bis acht Wochen nach dem Kauf bzw. der Nutzung angerufen und nach ihren Erfahrungen befragt.

Wird dabei eine Beschwerde erfasst, wird ein strukturierter Prozess in Gang gesetzt. Die Beschwerde wird an die zuständigen Stellen im Unternehmen übermittelt und ein Termin festgelegt, an dem die Beschwerde bearbeitet sein muss. Nach erfolgter Bearbeitung wird der Kunde erneut kontaktiert und nach seiner Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung und dem Ergebnis befragt. Ist er mit der Bearbeitung oder dem Ergebnis nicht zufrieden, wird die Beschwerde automatisch an die nächsthöhere Beschwerdeinstanz im Unternehmen eskaliert. Als Paradebeispiel für weit reichende Eskalationsinstanzen wird Rank Xerox angeführt. Dort erreicht eine Beschwerde spätestens nach 72 Stunden den Vorstand, wenn sie nicht vorher für den Kunden zufrieden stellend gelöst werden konnte.

Da in Unternehmen die Zahl der zu bearbeitenden Beschwerden schnell zunehmen kann, ist es notwendig, solch komplexe Prozesse EDV-gestützt zu

implementieren. Dabei sollten die eingesetzten Systeme alle Schritte von der Beschwerdeannahme (sowohl Inbound als auch Outbound) über die Erfassung und Zuordnung der Beschwerden zu einem Beschwerdeträger bis hin zu Terminverfolgung und Eskalation unterstützen.

Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Entscheidend für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement ist es, eingehende Beschwerden schnell und umfassend zu




BOREK | media

DIREKTMARKETING | PREPRESS | DATENMANAGEMENT | DIGITALDRUCK | DRUCK | NEUE MEDIEN | WAREHOUSING | VERLAGE

www.borekmedia.de

Dienstleistungen für den Dialog

Medienneutrales Datenmanagement für Ihren Erfolg! Von professioneller Mailingproduktion bis zur internetgesteuerten Prozessoptimierung. Online und Offline.

Alles aus einer Hand!

BOREK Kommunikation GmbH · Kocherstraße 2 · 38120 Braunschweig · Tel.: 05 31/28 58-0 · Fax 05 31/28 58-240 · dialog@borekmedia.de



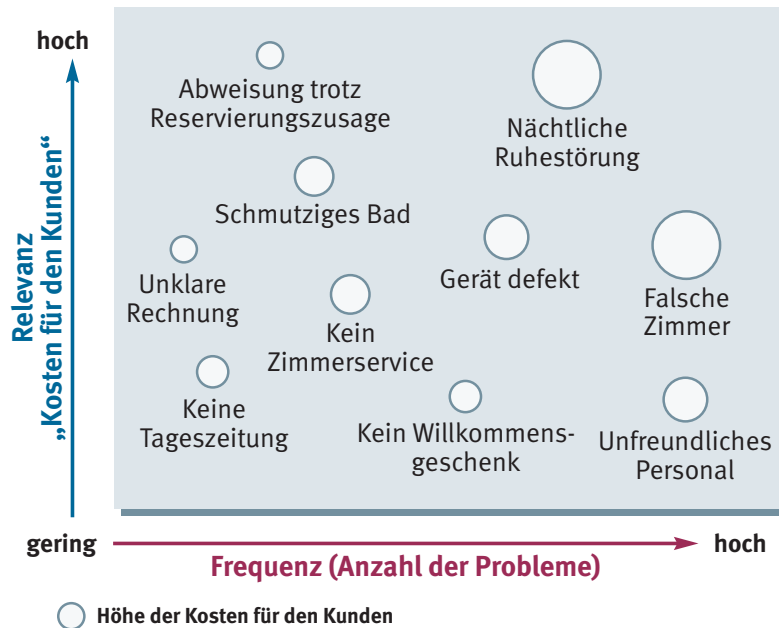


Abb. 4: Frequenz-Relevanz-Matrix aus dem ikMS (ikMS, 2001).

bearbeiten. Wichtig für eine erfolgreiche Beschwerdebearbeitung ist die Art der Beschwerdeannahme und vor allem die Schnelligkeit, mit der auf die Beschwerde reagiert wird. Zornige Kunden werden von den Unternehmen in der Regel selbst produziert. In einem ersten Schritt sind die Bearbeitungsprozesse eindeutig zu definieren und zudem festzulegen, wer für die Bearbeitung der Beschwerde „zuständig“ ist und welche Befugnisse er bei der Bearbeitung hat. Ebenfalls festgelegt werden Eskalationswege und Zeitpunkte, zu denen die Beschwerdeverantwortlichen an die Bearbeitung „erinnert“ werden (internes Mahnwesen). Aufgrund der Komplexität der Prozesse und der Vielfalt der Zuständigkeiten ist auch hier die Unterstützung durch die EDV fast zwingend erforderlich.

Sind diese Prozessvoraussetzungen erfüllt, werden Standards für die Beschwerdebearbeitung definiert. So wird z.B. festgelegt, wie hoch der Anteil der Beschwerden sein sollte, der beim ersten Kontakt gelöst und abgeschlossen sein soll. Ein hoher Standard (70–90 Prozent) setzt voraus, dass die Personen, die Beschwerden annehmen, über entsprechendes Know-how, aber auch über entsprechende Befugnisse zur Bearbeitung der Beschwerden verfügen. Weiterhin wird festgelegt, dass mindestens 90 Prozent

aller Beschwerden innerhalb eines Zeitraums von maximal sieben Arbeitstagen bearbeitet sein müssen. Dabei soll die Bearbeitung so erfolgen, dass daraus in nicht mehr als drei bis fünf Prozent der Fälle neue Beschwerden entstehen und die interne Mahnquote deutlich unter fünf Prozent bleibt.

Bleibt zu erwähnen, dass der Gebrauch von standardisierten Beschwerdereaktionen (Textbausteine), das fehlende Eingehen auf die individuelle Situation des Beschwerdeführers sowie unfaire Reaktionen der Personen, die Beschwerden annehmen, ein erfolgreiches Beschwerdemanagement von vornherein verhindern.

Beschwerdeanalyse

Wichtige Informationen für die Optimierung der internen Prozesse werden bei der abschließenden Analyse der Beschwerden extrahiert. Entscheidend für den Erfolg sind qualitativ hochwertige Analysen und Reportingsysteme, mittels derer die extrahierten Informationen für die verantwortlichen Stellen in geeigneter Weise aufbereitet werden können. Wesentliche Kenngrößen in der Beschwerdeanalyse sind die Frequenz, mit der Beschwerden auftreten, und die Relevanz, d.h. die Kosten, die durch die Beschwerdeursache beim Kunden entstehen. Im

ikMS (imagin Kundenmanagement System) sind entsprechende Auswertungsalgorithmen und Reportingfunktionen wie z.B. die Frequenz-Relevanz-Matrix und das Frequenz-Relevanz-Portfolio oder auch so genannte Defizit-Matrizen implementiert.

Werden die ermittelten Informationen in die entsprechenden Kanäle des Qualitätsmanagements (Quality task forces, Quality circle) eingespeist, können die Ursachen für die Beschwerden zielgerichtet und schnell beseitigt werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Beschwerden sind Chancen: Chancen, unzufriedene und damit in ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen gefährdete Kunden auch für die Zukunft zu binden. Entscheidend hierfür ist es, zunächst die Wege für Beschwerden in das Unternehmen zu öffnen, gleichzeitig aber auch Prozesse zu initiieren, mittels derer das Unternehmen auch alle Möglichkeiten nutzt, um proaktiv auf seine Kunden zuzugehen und damit die Zahl der „unvoiced complaints“ zu reduzieren.

Im zweiten Schritt gilt es, die erfassten Beschwerden schnell und zur Zufriedenheit sowohl der Kunden als auch des Unternehmens zu bearbeiten. Abschließend müssen die Informationen, die in den Beschwerden enthalten sind, extrahiert und im Rahmen eines optimalen Reportings an die verantwortlichen Stellen im Unternehmen geleitet werden. Gelingt es, das Beschwerdemanagement effizient und kundenorientiert zu gestalten, bleiben auch zeitweise unzufriedene Kunden dem Unternehmen langfristig erhalten. ■

VORSCHAU

In der nächsten DIREKT MARKETING erfahren Sie, wie sich Kundenzufriedenheit positiv auf die Loyalität auswirkt und damit das Überleben des Unternehmens langfristig sichert. Untersucht wird vor allem, wie Kunden(un)zufriedenheit entsteht und welche Einflussmöglichkeiten es gibt. Darüber hinaus zeigt Ihnen der Autor, welche innovativen Instrumente es im modernen Kundenzufriedenheitsmanagement gibt und welche Wirkungen damit erzielt werden.