

So begeistert man Kunden

Teil II: Zehn goldene Regeln für das erfolgreiche Beschwerdemanagement

Von Felix A. Schweikert

Der erste Teil der Artikelserie „Kundenzufriedenheit“, der in GENO 7/07 veröffentlicht wurde, beschäftigte sich mit der Frage, wie Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beim Kunden entsteht. Der zweite Teil betrachtet die Situation, nachdem der Kunde zufrieden gestellt, enttäuscht oder begeistert wurde. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf dem Beschwerdemanagement.

Geht es darum, einen Kundenwunsch zu erfüllen, sind grundsätzlich zwei Effekte möglich:

Möglichkeit Nr. 1: Der Kunde wurde von der Bank zufrieden gestellt. Das Ziel ist erreicht. Doch es liegt auf der Hand, der Sieg war nur ein Etappensieg und der Weg zu dauerhafter Kundenloyalität ist noch lang.

Möglichkeit Nr. 2: Der Kunde wurde enttäuscht. Das Ziel wurde verfehlt. Doch die Bank erfährt unter Umständen noch nicht einmal, dass sie einen unzufriedenen Kunden durch ihre Dienstbeziehungsweise Fehlleistung geschaffen hat.

Gleich wie der Kunde die Bank verlässt, es zeigt sich die Notwendigkeit einer den Abschluss überdauernden Beschäftigung mit dem Kunden. Es lohnt sich zu betrachten, was nach der erfahrenen Dienstleistung weiter passiert.

Wie in der letzten Ausgabe von GENO dargestellt, entsteht durch einen Abgleich der wahrgenommenen Leistung mit der Erwartung des Kunden entweder Begeisterung (gesteigerte Zufriedenheit), (Standard-)Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.

Als Konsequenz erlebter Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit des Kunden können nun insbesondere folgende Reaktionen auftreten (Abbildung 1):

- Kundenbindung
- Keine Reaktion
- Abwanderung
- Beschwerde
- Mund-zu-Mund-Propaganda

Möglich sind auch Kombinationen aus den oben genannten Reaktionen.

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Der Umsatz des Unternehmens hängt von drei Kundengruppen ab: den Neukunden, den verlorenen Kunden und den Stammkunden. Heute weiß man, dass es durchschnittlich etwa dreimal so teuer ist, einen verlorenen Kunden wieder für die Bank zu begeistern als einen bestehenden Kunden zu halten. Einen Neukunden zu gewinnen wird sogar circa neunmal so teuer. Aus unternehmerischer Sicht sollte es deshalb wichtiger sein, seine vorhandenen Kunden zu sichern. Dies kann durch Kundenzufriedenheit und daraus resultierender Loyalität erreicht werden.

In der Literatur wird ein positiver Zusammenhang zwischen erlebter Zufriedenheit und der Loyalität des Kunden festgestellt. Der Schlüssel zur Kundensicherung scheint in der Zufriedenheit des Kunden zu liegen. Hierbei drückt sich die Loyalität des Kunden durch Faktoren wie Wiederkauf, Weiterempfehlung und Markentreue aus.



Felix A. Schweikert

Dennoch werden in der Literatur auch verschiedene Erklärungsansätze dafür geliefert, warum Kunden trotz Zufriedenheit nicht im entsprechenden Maße loyal sind oder sogar abwandern. Zwei der wichtigsten Determinanten sind das „Variety-seeking-Motiv“ und die „Prospekt Theory“.

Das Variety-seeking-Motiv erklärt die Wechselneigung der Kunden durch seinen Wunsch nach Abwechslung. Dieser existiert unabhängig von der bestehenden Zufriedenheit des Kunden mit bisher verwendeten Produkten oder erhaltenen Dienstleistungen. Hierbei werden Faktoren wie Neugierde und Langeweile als Erklärungsansätze für Abweichungen vom bisherigen Konsumverhalten herangezogen. Dies lässt sich am besten am Kundenverhalten eines Restaurantbesuchs erklären. Der Kunde ist von einer Lokalität überzeugt. Er war dort mehrfach zu Gast und wurde bei jedem Besuch höflich empfangen. Sowohl die Qualität des Essens als auch die Preise befinden sich auf einem vernünftigen Niveau. Obwohl der Kunde also zufrieden mit dem Restaurant ist, kann es vorkommen, dass er in ein anderes Lokal geht. Dies begründet sich darin, dass er zum Beispiel nicht immer griechisch essen möchte.

Bei der Prospekt Theory wurde experimentell nachgewiesen, dass ein bestimmtes Maß an Unzufriedenheit einen stärkeren Effekt auf die Wiederkaufabsicht hat, als dasselbe Ausmaß an Zufriedenheit. Dies würde bedeuten, dass eine nicht zufriedenstellende Erfahrung einer Person

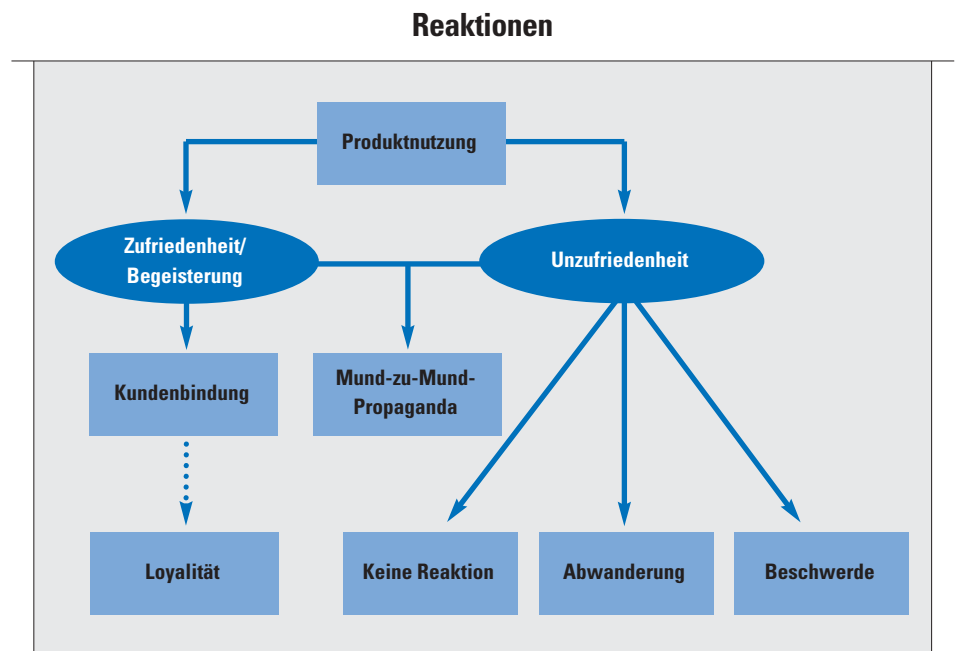


Abbildung 1

einen ungleich stärkeren Einfluss hat als eine im gleichen Ausmaß zufriedenstellende Erfahrung. Eine mathematische Betrachtung erleichtert die Veranschaulichung des Sachverhaltes. Ein Kunde erhält 105 Prozent einer subjektiven Leistung. Die wahrgenommene Qualität übersteigt seine Erwartungen also um 5 Prozent. Nun geschieht es, dass der Kunde beim nächsten Konsum dieser Leistung nur 95 davon bekommt. Rechnerisch müssten sich die beiden erfahrenen Leistungen relativieren und der Kunde wäre „durchschnittlich zufrieden“, was zu einer (Standard-) Zufriedenheit führen müsste. Doch die 5 Prozent geringere Leistung wird stärker wahrgenommen als die 5 Prozent höhere Leistung, woraus eine leichte Kundenunzufriedenheit resultiert.

Den Strategien, welche die Quellen der Unzufriedenheit des Kunden beseitigen, ist ein mindestens ebenso großer Stellenwert zuzuweisen, wie jenen, welche die

Kundenzufriedenheit sichern oder steigern. Im Zweifel müssen diese Anstrengungen sogar größer sein.

Mund-zu-Mund-Propaganda

Die Mund-zu-Mund-Propaganda nimmt aus verschiedenen Gründen einen hohen Stellenwert für das Unternehmen ein:

- Mund-zu-Mund-Propaganda hat aufgrund der persönlichen Kommunikation einen höheren Einfluss auf die Wahrnehmung als schriftliche oder Massenkommunikation.
- Mund-zu-Mund-Propaganda beinhaltet meist konkrete Informationen auf der Basis tatsächlicher (persönlicher) Erlebnisse.
- Mund-zu-Mund-Propaganda ist glaubhafter als Marketing-Kommunikation, da nicht die Unternehmung, sondern Freunde beziehungsweise Bekannte die Quellen der Information sind.

■ Mund-zu-Mund-Propaganda wird insbesondere als Möglichkeit der Äußerung erlebter Unzufriedenheit genutzt. Nach neueren Studien teilen zufriedene Kunden ihre Erfahrung im Durchschnitt drei weiteren Personen mit. Unzufriedene Kunden berichten dagegen durchschnittlich neun Personen über ihre negativen Erfahrungen. Der (durchschnittlich) zufriedene Kunde kommuniziert in der Regel nicht über das Konsumerlebnis, da er ja exakt das erhalten hat, was er erhofft hatte.

Der wesentliche Aspekt der Mund-zu-Mund-Propaganda ist, dass Kunden die negative Informationen erhalten haben, diesen größere Aufmerksamkeit schenken als positiven Informationen. Diese Aufmerksamkeit kann sich sogar noch verstärken. Das geschieht dann, wenn die Informationen von Personen kommuniziert werden, die in einem engen Verhältnis zu ihnen stehen, also Familie, Freunde und Bekannte.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich das Weiterempfehlungsverhalten in Abhängigkeit vom Ausmaß der Zufriedenheit beträchtlich unterscheidet. So empfehlen sechs von zehn begeisterten Kunden das Unternehmen weiter, wohingegen die zufriedenen Kunden dies nur in drei von zehn Fällen tun (Untersuchungen im Rahmen des Deutschen Kundenbarometers).

Keine Reaktion

Die häufigste Reaktion der Kunden auf die gefühlte Unzufriedenheit mit einer konsumierten Leistung ist keine Reaktion. Diese selbst gewählte Passivität gegenüber der Bank ist oftmals die gefährlichste der möglichen Reaktionsformen. Als Folge kann die Bank und damit natürlich das Management der Meinung er-

liegen, dass die Kunden „beschwerdelos“ zufrieden sind. Jüngste Studien haben jedoch gezeigt, dass sich, je nach Branche, lediglich bis zu 1/7 der unzufriedenen Kunden beschwerten. Daher spricht man hier auch vom sogenannten „Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements“.

Jan L. Wage stellt in seinem Buch „Kundenhege – Kundenpflege“ fünf Haupttypen der nicht-reklamierenden Kunden dar, die sich natürlich auch überschneiden können:

■ Die „Achselzucker“

Sie wandern still und leise ab (siehe weiter unten). Sie schweigen, da der Ärger, die Mühe und der (Zeit-)Aufwand einer Beschwerde in keinem Verhältnis zum erreichbaren direkten Vorteil stehen. Ihre Devise lautet: „Was soll's? Dann kaufe ich eben künftig bei der Konkurrenz!“

■ Die „Ungläubigen“

Sie wissen (beziehungsweise ahnen) bereits im Voraus, dass es dem Unternehmen egal sein wird, ob Kunden zufrieden oder unzufrieden sind. Sie gehen von einem Misserfolg ihrer Beschwerde aus und verzichten deswegen darauf. „Dann wechsle ich doch lieber gleich die Bank! Die nächste wird sich sicher besser um mich kümmern!“

■ Die „Irrgänger“

Sie kennen schlicht und ergreifend nicht den richtigen Kanal, über den sie ihre Beschwerde äußern sollen. Ihnen fehlen die richtigen Adressen, Telefonnummern oder Personen, beziehungsweise haben diese im Moment nicht greifbar. Unter Umständen fürchten sie auch, dass ihrer

Beschwerde, elektronisch oder am Telefon vorgebracht, nicht die notwendige Bedeutung entgegengebracht wird. Einige scheuen den Papierkrieg, den sie auf sich zukommen sehen und fragen sich, ob sie ihr Anliegen beweisen müssen.

■ Die „Sprachlosen“

Ihnen fehlt die mündliche und oftmals die schriftliche Sprachbegabung. Dies gilt insbesondere, wenn ihre Enttäuschung hohe emotionale Wellen schlägt. Sie äußern ihren Unmut höchstens im Freundes- und Bekanntenkreis beziehungsweise in der Familie. Dies mit dem Effekt, dass eine negative „Mund-zu-Mund-Propaganda“ entsteht.

■ Die „Menschenfreunde“

Diese Kunden beschwerten sich über einmal begangene menschliche Fehler nicht, um dem individuellen „Schuldigen“, das heißt dem Bankmitarbeiter, Unannehmlichkeiten zu ersparen. „Der ist auch nur ein Mensch und Irren ist menschlich!“ Diese Haupttypen zeigen, warum eine geringe Zahl von Beschwerden noch lange nicht auf eine hohe Anzahl zufriedener Kunden schließen lässt.

Abwanderung

Mit der Abwanderung fällt der Kunde die Entscheidung, künftig keine Geschäfte mehr mit der gleichen Bank zu tätigen. Oftmals passiert dies unbeobachtet von der Bank. Auch heute noch gibt es Banken, die die Abwanderungsquote nicht untersuchen. Ihnen ist zwangsläufig das Ausmaß der Abwanderung nicht bekannt beziehungsweise sie schätzen es falsch ein. Diese Banken befähigen ihre Mitarbeiter nicht, sich um die abwandernden Kunden zu bemühen. Sie verhindern selbst, dass diese Kunden nochmals kontaktiert werden.

Die Abwanderung findet oftmals nicht sofort statt. Ursache dafür ist, dass Bank- und Verbundprodukte mit Kündigungsfristen versehen sind. Ein frühzeitiges „Aussteigen“ wäre für die Kunden mit monetären Verlusten verbunden. Der Abwanderungswunsch wird deshalb unter Umständen erst mit einer zeitlichen Verzögerung realisiert. Somit kann man die Kündigungsfristen als Element der Kundenbindung bezeichnen, jedoch ist es sicher das schlechteste.

Beschwerdeverhalten

Die Äußerung einer Beschwerde ist eine der häufigsten Konsequenzen der Unzufriedenheit des Kunden. Hier wurde zunächst angenommen, dass sich das Be-

werden dem Nutzen der Beschwerde gegenübergestellt, welcher mit der angenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit gewichtet wird.

Ob Kunden ihrer Unzufriedenheit durch Vorbringung einer Beschwerde Ausdruck verleihen, hängt also nur bedingt vom Ausmaß der erlebten Unzufriedenheit ab. Ein Großteil der unzufriedenen Kunden wird sich nicht beschweren, sondern durch andere Handlungsalternativen wie Abwanderung oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda reagieren.

Dennoch kann sich unter Umständen selbst eine unbefriedigende Leistung förderlich auf das Verhältnis zwischen

Der Kunde bekommt dabei nicht nur vor Augen geführt, dass die Bank auch in einer Notsituation für ihn da ist. Er erlebt auch, dass die Bank sich ernsthaft um ihn kümmert.

Diese wahrgenommene Reaktion beziehungsweise der Umgang mit der Beschwerde des Kunden kann also sogar zu einer Begeisterung führen, die natürlich wieder kommuniziert wird.

Die zehn goldenen Regeln für den Umgang mit Beschwerden

Die oben beschriebenen Gründe belegen die Wichtigkeit des richtigen Umgangs mit Beschwerden. Es muss also in der Bank eine Regelung für den Umgang mit Beschwerden existieren. An diese müssen sich ausdrücklich alle Mitarbeiter halten und nicht nur diejenigen, die direkt mit der Beschwerde betraut sind. Folgende zehn goldene Regeln können hierbei unterstützen:

1. Möglichkeit zur Beschwerde bieten

Grundsätzlich muss es dem Kunden so einfach wie möglich gemacht werden, sich zu beschweren. Daher sollte der Kunde die Möglichkeit haben, seine Beschwerde zum Beispiel per vorgedruckter, frankierter Karte, Fax, Telefon, E-Mail oder persönlich vorzubringen. Hierbei wird die Einführung zentraler Servicecenter in den Banken in ein neues Licht gerückt. Sie bündeln die Bearbeitung jeder Beschwerde – gleich über welchen Kanal sie die Bank erreicht – an einer zentralen Stelle.

2. Auf Beschwerden unverzüglich reagieren

Auf Beschwerden ihrer Kunden muss die Bank unverzüglich reagieren. Der Kunde ist in einer misslichen Lage oder hat ein negatives Käuferlebnis. Nun müssen schnell alle Möglichkeiten genutzt wer-

Abwanderungsquoten

- Von 100 unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren, wandern etwa zwei Drittel ab.
- Von 100 Kunden, die sich zwar beschwert haben, deren Probleme aber nicht gelöst wurden, wandern immer noch gut die Hälfte ab.
- Von 100 Kunden, deren Probleme gelöst wurden, wandert nur noch rund ein Drittel ab.
- Und von 100 Kunden, deren Probleme schnell gelöst wurden, bleiben 95 Prozent dem Unternehmen treu und kaufen wieder.

Abbildung 2

schwerdeverhalten proportional zum Ausmaß der (Un-)Zufriedenheit verhält. Diese Annahme konnte jedoch mehrfach empirisch widerlegt werden. Es gibt vielerlei verschiedene Aspekte das Beschwerdeverhalten zu beeinflussen.

Die Kunden nehmen eine interne Kosten-Nutzen-Analyse vor. Von deren Ergebnis hängt die Wahrscheinlichkeit einer Beschwerde als Reaktion auf eine erlebte Unzufriedenheit ab. Hierbei spielen die subjektiv wahrgenommenen, materiellen und immateriellen Kosten der Beschwerde eine sehr wichtige Rolle. Diese

Unternehmen und Kunde auswirken. Voraussetzung ist, dass sie zusammen mit dem Kunden in eine zufriedenstellende Leistung umgewandelt wurde und hierdurch Anteilnahme und gegenseitiges Verständnis zum Ausdruck gebracht wird (Abbildung 2). Oftmals führt eine zur Zufriedenheit des Kunden erledigte Beschwerde sogar zu einer größeren Zufriedenheit beziehungsweise sogar Begeisterung als die fehlerfreie Dienstleistung.

den, diese Situation beziehungsweise dieses Gefühl zu beheben. Hier ist zu bedenken, dass der Kunde der Bank eine zweite – und womöglich letzte – Möglichkeit gibt, ihn zufriedenzustellen. Diese Chance muss genutzt werden.

3. • Unbürokratische Bearbeitung

Es müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um eine Beschwerde schnell und unbürokratisch bearbeiten zu können. Dazu gehört, dass die mit der Beschwerdebearbeitung betrauten Mitarbeiter die notwendigen Kompetenzen und Vollmachten erhalten, um dem Kunden zufriedenstellende Maßnahmen anzubieten. Dies gilt auch und insbesondere für die Mitarbeiter am Schalter beziehungsweise Service der Bank, die am häufigsten mit persönlichen Beschwerden konfrontiert sind.

4. • Kunden ausreden lassen

Gerade bei persönlichen Beschwerden gilt: Gelassen bleiben und den Kunden ausreden lassen. Viele Mitarbeiter glauben hier, hellsehen zu können und formulieren Sätze des Kunden zu Ende. In der Beschwerdesituation wird dieses Verhalten, mehr als sonst, als Bevormundung durch den Mitarbeiter empfunden. Eine zusätzliche Verärgerung des Kunden ist vorprogrammiert.

5. • Verständnis signalisieren

Es ist völlig gleichgültig, aus welchem – für die Bank oder den Mitarbeiter – „nichtigen“ Grund sich der Kunde beschwert, für ihn ist es wichtig. Sonst würde er sich schließlich nicht beschweren. Beschwerden können also für den

Kunden eine wesentlich höhere Bedeutung haben, als ein Dritter diesen beimisst. Daher ist es unbedingt notwendig, Verständnis für den Kunden und dessen Situation aufzubringen.

6. • Nach Lösungen suchen

Beschwerden sind häufig das Ergebnis von Fehlern, die durch Menschen begangen wurden. Dennoch sind Schuldzuweisungen an Dritte, seien es Verbundpartner oder Kollegen, unangebracht und lediglich ein Zeichen der eigenen Inkompetenz. Stattdessen ist es sinnvoll, gemeinsam mit dem Kunden und den anderen Beteiligten nach einer Lösung für das Problem zu suchen.

7. • Wiederholung vorbeugen

Die zuständige Abteilung Beschwerdemanagement ist mit einem kurzen Reklamationsprotokoll über die eingegangenen Beschwerden zu informieren. Sie arbeitet die Protokolle für den Vorstand beziehungsweise zweite Führungsebene auf. Diese hat nun die Möglichkeit, zusammen mit den Mitarbeitern die künftigen Rahmenbedingungen kundenfreundlich zu gestalten und Fehler künftig zu vermeiden.

8. • Persönliche Bearbeitung

Eine persönliche Bearbeitung der Beschwerde ist sympathischer und kundenfreundlicher als eine bürokratische. Oftmals werden Beschwerden mit nicht unterschriebenen Formbriefen bearbeitet. Beim Kunden entsteht dann oft der Eindruck, dass die Bank mit ihm nichts (mehr) zu tun haben möchte. Daher ist die persönliche Kontaktaufnahme durch einen kompetenten Kundenbetreuer einem Standardschreiben vorzuziehen. Diese Kontaktaufnahme kann sowohl telefonisch erfolgen als auch durch einen

persönlichen Besuch beim Kunden. Schwerwiegende Fälle müssen – auch in größeren Häusern – zur Chefsache gemacht werden.

9. • Verbindliche und einheitliche Regeln

Die Beschwerde muss unmissverständlich und verbindlich bearbeitet werden. Hier ist die Bank gefragt, klare interne Regeln und Vereinbarungen aufzustellen, wie mit den unterschiedlichen Beschwerden umgegangen wird. Hieraus können sich auch eindeutige Servicerichtlinien beziehungsweise Servicestandards ergeben, die sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden Verlässlichkeit bieten. Als Beispiel dient hier McDonalds. Die Mitarbeiter sind dort angewiesen, bei Beschwerden über zu kalte Speisen grundsätzlich neue, frische Produkte auszugeben. Dies ermöglicht den Mitarbeitern, souverän aufzutreten und der Kunde hat die Sicherheit, dass alle Kunden gleich behandelt werden. Dies ist deswegen wichtig, weil Kunden unterschiedliche Reaktionen auf gleiche Beschwerden häufig als Anzeichen von Unprofessionalität des Unternehmens werten.

10. • Entschuldigung

Wer einen Fehler macht, hat sich dafür zu entschuldigen.

Abschließend ist den Mitarbeiter der Bank, die sich mit der Bearbeitung von Beschwerden beschäftigen, eine zentrale Frage zu stellen. „Wenn Sie sich in die Rolle des Kunden hineinversetzen, wären Sie mit der Behandlung Ihrer Beschwerde zufrieden?“ Nur wenn diese Frage ohne Zögern mit einem klaren „Ja!“ beantwortet werden kann, ist die Reaktion auf die Beschwerde die richtige.



SCHWEIKERT

TRAINING & CONSULTING

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Artikel gefallen hat
und Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag finden konnten.

Gerne stehe ich Ihnen als Ansprechpartner für vertiefende Diskussionen
zum Thema und darüber hinaus zur Verfügung.

So erreichen Sie mich:

Felix A. Schweikert

Karlsbader Str. 16
68799 Reilingen
kontakt@schweikert-training.de
0176 - 77 33 06 06
