

Beschwerdemanagement als Erfolgsfaktor

„Nur wer nicht arbeitet, arbeitet fehlerlos“. Auch für einen Dienstleistungsbetrieb trifft der Kern dieser Redewendung ungeachtet aller Bemühungen um kontinuierliche Verbesserungen und „Null-Fehler-Kultur“ zu. Gerade auch für eine große Sparkasse. In einem Unternehmen, in dem täglich fast 2000 Beratungsgespräche, rund 20000 Zahlungsverkehrstransaktionen und unzählige sonstige Kundenkontakte stattfinden, ist es absolut nicht zu vermeiden, dass es bei rund 1800 Mitarbeitern zu Fehlern kommt. Diese Fehler weisen, wie bei vielen anderen Unternehmen, eine große Bandbreite auf. Vom Flüchtigkeitsfehler ohne größere Auswirkung bis hin zu schweren, manchmal schier unverständlichen Fehlleistungen. Und meist sind die Kunden die Betroffenen, aber auch die Sparkasse selbst erleidet durch die Fehler wirtschaftliche Nachteile.

Fehlervermeidung vor Fehlerbehebung

Konfuzius wird die Aussage zugeschrieben: „Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten“. Dieser generellen Aussage kann man sicher uneingeschränkt zustimmen, vor allem, wenn es nicht um die eigenen Fehler geht. Zuerst bedarf es der Erkenntnis, einen Fehler gemacht zu haben. Einsicht ist der erste Schritt zur Besserung! Bekanntlich tun sich viele Menschen damit oftmals ziemlich schwer. Gerade dann, wenn Kunden auf Fehlleistungen hinweisen, wird die Sparkasse von Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte oft mit Aussagen wie „ewiger Nörgler“ oder Ähnlichem konfrontiert.

Dabei ist es schon eigenartig, dass Fehler häufig bei den gleichen Kunden passieren. Oder sind es vielleicht nur die Kunden, die auch auf Fehler der Sparkasse hinweisen? Machen sich die anderen vielleicht nur

nicht (mehr) die Mühe, weil sie nicht (mehr) daran glauben, es könnte sich etwas bessern/verändern? Eigentlich sollte man dankbar für jede Rückmeldung der Kunden sein und diese nutzen, um nach der Ursache und einer Möglichkeit zur Beseitigung des Fehlers zu suchen. Nicht umsonst spricht man auch immer wieder vom Kunden als „kostenlosem Unternehmensberater“. Also, die Erkenntnis einen Fehler gemacht zu haben, ist der erste Schritt dazu, im Sinne Konfuzius' keinen zweiten zu machen.

Es ist jedoch nicht damit getan, dem Kunden nur zu sagen, „Sorry, wird nicht wieder

vorkommen“. Es bedarf vielmehr organisatorischer Vorkehrungen, um aktiv daran zu arbeiten, dass dieser Fehler nicht wieder vorkommt. Das System beziehungsweise die Verantwortlichen und Mitarbeiter der Sparkasse müssen aus diesem Fehler lernen, damit die Qualität der Kundenerlebnisse mit dem Unternehmen insgesamt besser wird.¹⁾ Und jeder vermiedene Fehler verursacht nicht nur keine (Fehler-)Kosten, sondern gibt Freiräume für mehr Zeit mit dem Kunden, die in höhere Verkaufserfolge umgemünzt werden können.

Auch Albert Schweitzer wusste: „Unsere Fehlschläge sind lehrreicher als unsere Erfolge.“ Aber nur wenn etwas dafür getan wird. Um diesen Lernerfolg zu gewährleisten, kann man sich nicht auf Zufallserfolge verlassen, sondern muss ein entsprechendes Instrument installieren, das Beschwerdemanagementsystem, oder wie es in der Kreissparkasse Ludwigsburg heißt, das Kundenimpulsmanagement, das bereits vor mehr als fünf Jahren eingeführt wurde. Dabei wurde bewusst die Bezeichnung Beschwerdemanagement vermieden, da der Begriff Beschwerde sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden negativ belegt ist und wir das neue System nicht mit dieser Hypothek belastet starten lassen wollten.

Das Beschwerdemanagement als Instrument

Mit diesem System werden verschiedene Ziele verfolgt: Zunächst gilt es den von der Sparkasse enttäuschten oder gar über die Sparkasse verärgerten Kunden wieder zu friedeln zu stellen. Die Korrektur eines Fehlers ist für Kunden eine Selbstverständlichkeit, hierauf hat er sogar einen Anspruch. Das reicht aber nicht aus, das ist Pflicht! Auch wenn der eine oder andere Kunde schon überrascht ist, wenn Bankmitarbeiter sich für Fehler entschuldigen und für

Dr. Heinz-Werner Schulte, Vorsitzender des Vorstands, und Joachim Hanzel, Abteilungsleiter, Projekt-/Qualitätsmanagement, beide Kreissparkasse Ludwigsburg

Anfangen von den Produkten über die Beratung bis hin zu Konzepten steht auch in Dienstleistungsunternehmen die Qualität der Leistungen täglich auf dem Prüfstand der externen Kunden. Je nach persönlicher Bewertung führt dies zu einer positiven oder negativen Entscheidung über die Geschäftsverbindung zwischen Kunde und Sparkasse. Ging man bisher davon aus, dass zufriedene Kunden die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg einer Sparkasse sind, so geben sich die Autoren überzeugt, dass dies inzwischen nicht mehr ausreichend ist. Ihr Anspruch: Nur begeisterte Kunden sind loyale Kunden und deshalb muss das Ziel sein, begeisterte Kunden zu haben. Darum halten sie es für wichtig, alle Störungen dieses Zufriedenheitsgefühls frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Als besonders bedeutungsvoll bewerten sie dabei den Umgang mit Kundenbeschwerden, der die Möglichkeit gibt, aus Fehlern zu lernen und diese künftig nicht mehr zu machen. (Red.)

den Hinweis bedanken, darf die Sparkasse auf dieser Stufe nicht stehen bleiben. Die Krönung der Beschwerdebehandlung ist, aus dem Beschwerdekunden einen von der Sparkasse begeisterten Kunden zu machen.

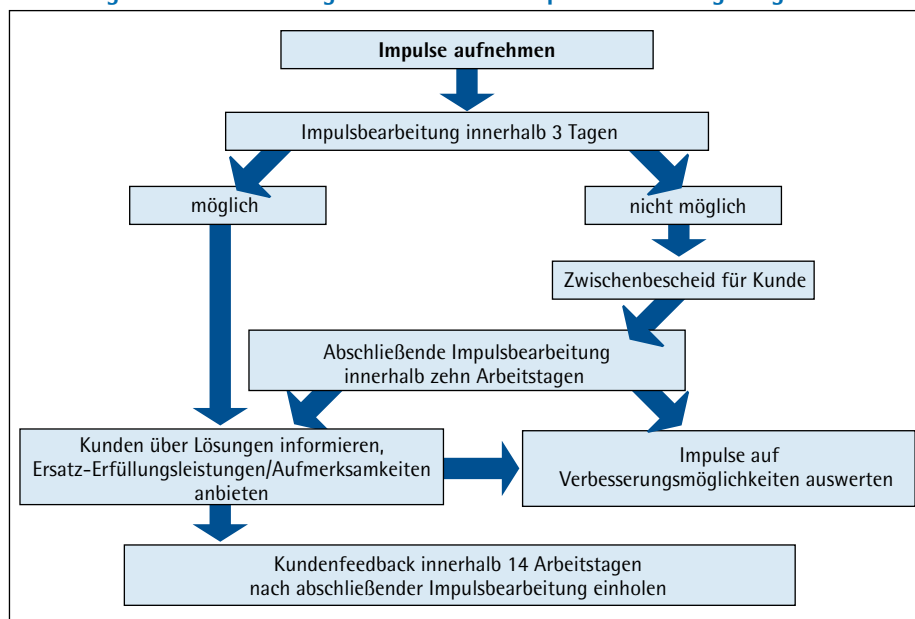
Wenn man der Literatur Glauben schenken darf, führt professionelle Beschwerdebearbeitung zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit zur Festigung der Kundenverbindung. Beschwerden sind Chancen, Kunden für das Unternehmen zu begeistern, weil deren Aufmerksamkeit in einem solchen Moment besonders hoch ist. Grundsätzlich muss die Sparkasse Mitarbeiter in die Lage versetzen, Beschwerden angemessen entgegenzunehmen. Um dies umsetzen zu können, müssen die Mitarbeiter im Kundenkontakt auch mit derartigen Situationen vertraut gemacht werden. So etwas muss geübt, trainiert werden. Hierzu bedarf es Erfahrung und Fingerspitzengefühl, um den Kunden dort abzuholen, wo er momentan ist und nicht noch mehr zu verärgern. Für einen unzufriedenen Kunden, der (möglicherweise sogar mehrfach) an andere Stellen verwiesen wird, ist es nur noch ein kleiner Schritt, die Bank zu wechseln.

Ein „Versöhnungsbudget“

Die Kreissparkasse Ludwigsburg will ihre Beschwerdekunden nachhaltiger beeindrucken. Deshalb nutzt sie seit einigen Jahren auch das sogenannte „Versöhnungsbudget“. Nach dem Motto „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ können die Mitarbeiter in besonderen Beschwerdesituationen unbürokratisch und schnell, Gutscheine für Veranstaltungen oder gar Einkaufsgutscheine im Wert von zehn oder 20 Euro an Kunden ausgeben und damit die Entschuldigung für einen (vom Kunden so empfundenen) Fehler eindrucksvoll unterstreichen. Die Rückmeldungen der Kunden zu diesem Instrument sind sehr positiv. Die Aufwendungen belaufen sich auf einen niedrigen vierstelligen Betrag im Jahr.

Ebenso verhält sich die Sparkasse bei möglichen Ersatzansprüchen von Kunden sehr konsequent nach dem Prinzip „im Zweifel für den Kunden“ kulant. Auch die Summe der Kulanzleistungen stürzt nicht in größere wirtschaftliche Probleme. Dann gilt es die Fehlerursache zu ermitteln. Bei dieser Ursachenermittlung sollte man stets „die Brille des Kunden“ aufhaben. Welche Me-

Abbildung: Beschwerdemanagement in der Kreissparkasse Ludwigsburg



thode dazu angewandt wird ist zweitrangig. Erstrangig ist das ehrliche Bemühen um eine kundenorientierte Verbesserung des bemängelten Prozesses und nicht das Beharren auf bisherigen Verfahrensweisen. Wenn die Fehlerursache bekannt ist, müssen ernsthafte Anstrengungen unternommen werden, um sicherzustellen, dass derartige Fehler nicht nochmal auftreten oder aber zumindest die Wahrscheinlichkeit des Wiederauftretens auf ein Minimum zu reduzieren.

Standardisierter Bearbeitungsprozess

Voraussetzung für ein erfolgreiches Beschwerdemanagementsystem ist zunächst, ein unternehmensweites Qualitätsverständnis und die Einsicht in die Notwendigkeit zur Erbringung von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen. Das Bekenntnis, dass Kundenzufriedenheit einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, ist hierbei unabdingbar, doch darf es dabei alleine nicht bleiben.

Es gilt die Sensibilität der Mitarbeiter für die (Un-)Zufriedenheit des Kunden zu wecken. Jedem Mitarbeiter, aber auch jeder Führungskraft muss bewusst werden, welche Chancen auch im kritischen Kundenfeedback enthalten sind. Nur wenn dies vorhanden ist, besteht eine Chance, dass die Mitarbeiter an sie herangetragene Beschwerden ernst nehmen und entsprechend behandeln.

Ebenso wichtig ist ein standardisierter Bearbeitungsprozess, der in einfacher und schneller Art und Weise eine kundenorientierte und umfassende Lösung sicherstellt, weil der Umgang mit Kundenbeschwerden auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen ein bedeutendes Handlungsfeld ist (Abbildung). Bekanntlich ist es wesentlich günstiger, einen bisherigen Kunden zu binden als kurzfristig neue Kunden zu gewinnen.

Das Verfahren verbindet Merkmale eines dezentralen mit einem zentralen System. Grundsätzlich ist der Mitarbeiter für die Erledigung der Beschwerde zuständig, der vom Kunden mit der Beschwerde konfrontiert wird. Allerdings hat er auch die Möglichkeit, sich entweder der entsprechenden Fachbereiche oder der zentralen Stelle im Projekt-/Qualitätsmanagement zu bedienen. Dafür müssen dann aber auch qualifizierte Ressourcen vorgehalten werden. Gute Erfahrungen macht die Sparkasse hierbei mit Mitarbeitern, die langjährige Erfahrung im Umgang mit Kunden und schwierigeren Gesprächssituationen haben. Dabei stehen diese oft auch nur als Unterstützung für die Marktmitarbeiter zur Verfügung. In speziellen Einzelfällen werden aber auch Gespräche direkt mit Beschwerdekunden geführt.

Der Beschwerdeprozess ist softwaregestützt. In dieser auf Lotus Notes basierenden Anwendung werden die Impulse erfasst und auch die mögliche Delegation an

andere Stellen vorgenommen. Darüber hinaus erfolgt auch die Dokumentation der Beschwerdebearbeitung sowie ein mögliches Feedback der Kunden. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Beschwerdebearbeitung sind die Qualitätsstandards. Darin ist festgelegt, dass Beschwerden innerhalb von drei Tagen erledigt werden sollen. Ist dies mal nicht möglich, erhält der Kunde innerhalb dieser Frist einen Zwischenbescheid. Grundsätzlich sollen Beschwerden innerhalb von zehn Tagen abschließend bearbeitet werden. Im letzten Jahr ist dies auch bei 88 Prozent aller erfassten Beschwerden gelungen.

Vierteljährliche Auswertung

Vierteljährlich erfolgt dann durch die zentrale Stelle eine Auswertung der eingestellten Impulse. So werden aus den einzelnen, ganz individuellen Beschwerdesituationen und den diesen zugrunde liegenden Fehlern Handlungsfelder für die Sparkasse. Sofern sich dabei dann Häufungen zu speziellen Themen ergeben, stoßen die Kunden damit die Optimierung der internen Abläufe an, sofern die Analyseergebnisse Ansatzpunkte zur Geschäftsprozessoptimierung liefern. Damit aber kein falscher Eindruck entsteht: Das Unternehmen muss nicht jeden aus Sicht des Kunden vorgetragenen Fehler auch sofort beseitigen. Es ist vielmehr erforderlich, diese vorgetragenen Fehler zu prüfen und zu analysieren. Hierzu bieten sich Gesprächsrunden mit Teilnehmern aus den verschiedensten am zugrunde liegenden Prozess beteiligten Einheiten an. Am wichtigsten ist allerdings, der „Stimme des Kunden“ dabei ausreichend Platz zu geben. Dies ist unter anderem Aufgabe dieser zentralen Einheit.

Dieser Bericht geht nicht nur an den Vorstand, sondern auch regelmäßig an die Revision sowie den Marketingbereich. Letzteres erscheint sehr wichtig, weil Beschwerden originäre Marktinformationen widerspiegeln, die dem Unternehmen nahezu kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Sie basieren auf konkreten Produkt- oder Service-Erfahrungen der Kunden und weisen auf aktuelle Qualitätsdefizite im Produkt- und/oder Serviceleistungsprogramm des Unternehmens hin. Diese Informationen sind direkter und zentraler als es jede Kundenbefragung jemals sein kann. Auch wenn dies einleuchtend und überzeugend klingt, so überrascht doch, dass angeblich nicht einmal jedes zehnte Un-

ternehmen die Beschwerden seiner Kunden bei Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt.²⁾

„Eisbergeffekt“

Wie kommt die Sparkasse an die versteckten Fehlermeldungen/Beschwerden? Es ist unstrittig, dass die einem Unternehmen zugänglich gemachten Beschwerden nur einen kleinen Teil der tatsächlich vorhandenen Unzufriedenheit der Kunden ausmacht. Wie hoch die tatsächliche Zahl unzufriedener Kunden ist, bleibt im Verborgenen. Dies ist der sogenannte „Eisbergeffekt“. Ob die Zahl der unter der Wasseroberfläche liegenden Beschwerden nun zehnmal oder 25-mal größer ist als die über der Wasseroberfläche, ist eigentlich unerheblich. Das Bild zeigt aber deutlich, welche unentdeckten Potenziale zur Qualitätsverbesserung oder zur Steigerung der Kundenzufriedenheit vorhanden sind.

Aus diesen Gründen muss man es den Kunden so einfach wie möglich machen, ihr Feedback auch loszuwerden. Deutlich wahrnehmbare Kontaktmöglichkeiten wie ein Kontaktfeld auf der Homepage oder eine Beschwerdhotline können dazu hilfreich sein. Den enttäuschten oder unzufriedenen Kunden muss ein Weg aufgezeigt werden, wie sie sich auch äußern können. Deshalb lautet die Antwort auf Kundenbeschwerden auch stets „vielen Dank, dass Sie uns Ihre Unzufriedenheit mitgeteilt haben. Denn nur so können wir an uns und unserem Service arbeiten, um jeden Tag ein Stück besser zu werden.“ Wer aufhört besser zu werden hat aufgehört gut zu sein!

In der Literatur wird beschrieben, dass Kunden, die sich beschwert haben, eher bereit sind, diesem Unternehmen treu zu bleiben, auch wenn das zugrunde liegende Problem nicht zu ihrer Zufriedenheit gelöst wurde.³⁾ Das alleine rechtfertigt doch schon einen besonderen Umgang mit Beschwerdesituationen!

Die Haupteingangsstelle für Kunden-Feedback – es müssen ja nicht immer gleich die ganz heftigen Beschwerden sein, es genügen oft schon kleine Hinweise – sind und werden auch zukünftig die Mitarbeiter vor Ort sein. Deshalb müssen die Mitarbeiter zunächst im Fokus der Anstrengungen stehen. Zuerst müssen sie für ein derartiges System gewonnen werden. Oder eher noch die Führungskräfte?

Neben der Zurückhaltung der Kunden, ein Feedback zu geben, besteht in der Praxis nämlich ein mindestens so bedeutendes Problem: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, Kundenbeschwerden nicht nur, hoffentlich zur Zufriedenheit der Kunden, zu behandeln, sondern diese auch zu erfassen und dem zentralen Beschwerdemanagement zugänglich zu machen. Denn nur wenn die Beschwerden der Kunden transparent werden, kann auch eine Analyse erfolgen und eine Verbesserung angestoßen werden. Ansonsten bleibt alles beim Alten und man kann aus Fehlschlägen nicht lernen und sie zu Erfolgen werden lassen.

Wenig Beschwerden = wenig Fehler und zufriedene Kunden!?

Um im zuvor beschriebenen Bild zu bleiben, sollte das Management auf jeden Fall nicht den „Titanic-Fehler“ machen und den riesigen Eisberg unterschätzen. Statt Beschwerden als Chance zu verstehen, besteht die Gefahr, diese bewusst zu übersehen, abzuwehren oder gar zu vertuschen, weil Beschwerden als unangenehm empfunden werden oder Angst vor negativen Konsequenzen bestehen. Manchmal wird auch befürchtet, dass ein aktiver und möglicherweise kulanter Umgang mit Beschwerden die Gefahr eines Missbrauchs erhöht.

Dies kann zum Aufbau von Beschwerdebarrieren (keiner ist zuständig), Bagatellisierung des Kundenempfindens und kleinlicher Regulierung von Beschwerden führen. Damit werden die Probleme beiseite geschoben, die möglichen Folgen aber in keinsten Weise gelöst.⁴⁾ Dies wiederum führt aber mit Sicherheit nicht zu zufriedeneren Kunden. Die Folgen derartigen Verhaltens können zu Kundenabwanderung, aber auch zu negativem Image in der Öffentlichkeit führen.

Den Mitarbeitern, aber auch den Führungskräften muss immer deutlich gemacht werden, dass eine geringe (erfasste) Beschwerdezahl nicht unbedingt auf zufriedene Kunden zurückschließen lässt, sondern für die Sparkasse eine höhere Zahl von erfassten Beschwerden vorteilhaft sein kann. Im Gegenteil: Eine geringe Zahl von Beschwerden lässt auf ein Klima schließen, das nicht positiv und offen mit kritischem Kunden-Feedback umgeht. Eine höhere Zahl zeugt von einer vorhandenen Sensibilität für die Unzufriedenheit der Kunden.



Mitarbeiter, die Kundenbeschwerden offen kommunizieren sind wertvoller als solche, die Beschwerden vertuschen. Es zeugt auch von menschlicher Größe, wenn Mitarbeiter Kundenbeschwerden ihrer Kunden über sich einstellen. Mit solchen Mitarbeitern lässt sich aus Fehlern lernen.

Kernelement des Qualitätsmanagements

Das Beschwerdemanagement ist deshalb nicht von ungefähr ein Kernelement eines jeden unternehmerischen Qualitätsmanagements (DIN ISO 9000:2000 oder auch Qualitätspreis-Konzepte wie EFQM), weil Beschwerden wesentliche Hinweise auf Qualitätsmängel in Prozessen und Leistungen enthalten, Beschwerden die Stimme des Kunden darstellen und daher die Kundenwünsche direkt widerspiegeln, Beschwerdeauswertungen zentrale Grundlage für Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung sind.⁵⁾

„Höchste Bedeutung für den Erfolg unserer Sparkasse hat die Zufriedenheit unserer Kunden“. Diesen Leitsatz hat die Kreissparkasse Ludwigsburg vor einigen Jahren geprägt. Dahinter steht die Überzeugung, dass man in einem kundenorientierten Unternehmen über alles andere streiten kann – nur eben nicht über Qualität. Denn Qualität ist auch Respekt vor dem Kunden und was Qualität ist entscheidet der Kunde!

Daher muss die Sparkasse sensibel sein beziehungsweise werden, was die Beschwerden der Kunden anbetrifft. Das Beschwerdemanagement ist dafür ein Instrument, um kundenorientierter und besser zu werden. Gute und ausgeklügelte Konzepte bringen alleine noch keinen Erfolg. Wenn es gelingt, diese Haltung in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern und die Konzepte mit Leben zu erfüllen, lässt sich die Leitlinie aus der DSGVO-Strategie „Wir wollen unsere Kunden in einen ständigen Verbesserungsprozess einbeziehen und dies aktiv kommunizieren“, mit Leben erfüllen und erfolgreich umsetzen.

Fußnoten

¹⁾ Bankmagazin 06.09 „Beschwerden? Bitte recht freundlich!“, Kühner/Nitsche/Mosch.

²⁾ Stauss, Prof. Dr. Bernd und Schöler, Andreas, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Studie Beschwerdemanagement Excellence.

³⁾ und ⁴⁾ Schneider, Prof. Dr. Willy, Berufsakademie Mannheim, Oldenburger Wissenschaftsverlag 11/2008.

⁵⁾ Stauss, Prof. Dr. Bernd, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt Abbildungen. ■■■■■■