

# Beschwerden kompensieren

Auf Beschwerden von Kunden professionell zu reagieren, stellt für Dienstleister oft eine hohe Herausforderung dar.

Immer wieder rufen Kunden bei Dienstleistern an, um ihre Unzufriedenheit zu artikulieren - oft nicht offen, sondern versteckt hinter einer Frage. Dabei kann sich ihre Unzufriedenheit auf völlig unterschiedliche Faktoren beziehen - z.B. darauf, wie der Dienstleister seine Leistung ausführt, oder auf die berechneten Honorare, oder darauf, wie der „externe Unterstützer“ seine Kunden betreut.

Jedoch wie entsteht diese Unzufriedenheit? Jeder Kunde hat an eine Dienstleistung eine Vielzahl von Erwartungen. Erbringt ein Dienstleister nun eine Leistung für ihn, gleicht er diese mit der tatsächlich erbrachten Leistung ab. Werden seine Erwartungen nicht oder nur teilweise erfüllt, ist er unzufrieden. Werden sie hingegen übertroffen, ist er begeistert und denkt: Das ist ein toller Dienstleister. Im Kontakt mit Dienstleistern registriert man immer wieder: Relativ einfach fällt ihren Mitarbeitern der Umgang mit Beschwerden, die sich auf offensichtliche Fehler oder Versäumnisse beziehen, z.B. Gebühren wurden falsch berechnet, Maschinen falsch gewartet, wichtige Unterlagen zu spät gesandt.

## Verschiedene Gefühlswelten

Anders verhält es sich mit Beschwerden, die sich darauf beziehen, wie der Dienstleister seine Leistungen erbringt; z.B. dass der Kunde eine intensivere Beratung und Betreuung wünscht - etwa derart, dass sein Steuer- oder Rechtsberater ihn persönlich auf Gesetzesänderungen hinweist (und nicht nur per Rundbrief). Wenn ein Kunde diesbezüglich seine Unzufriedenheit artikuliert, prallen oft zwei Gefühlswelten aufeinander: die des Mitarbeiters und die des Kunden.

Meistens ergibt sich folgende Situation: Der Mitarbeiter etwa eines Planungsbüros ist, wenn der Anruf erfolgt, gerade mit einer anderen schwierigen Aufgabe beschäftigt. Entsprechend reserviert reagiert er auf die Beschwerde. Genau das spiegelt sich, wenn nicht in seinen Aussagen, so doch in seiner Stimme wider. Unter anderem dies erzeugt beim Kunden das Gefühl: „Die behandeln mich wie einen Bittsteller; dabei bezahle ich die doch für ihre Leistung.“ Sammelt er diese Erfahrung häufiger, überlegt er irgendwann: Soll ich den Dienstleister wechseln?

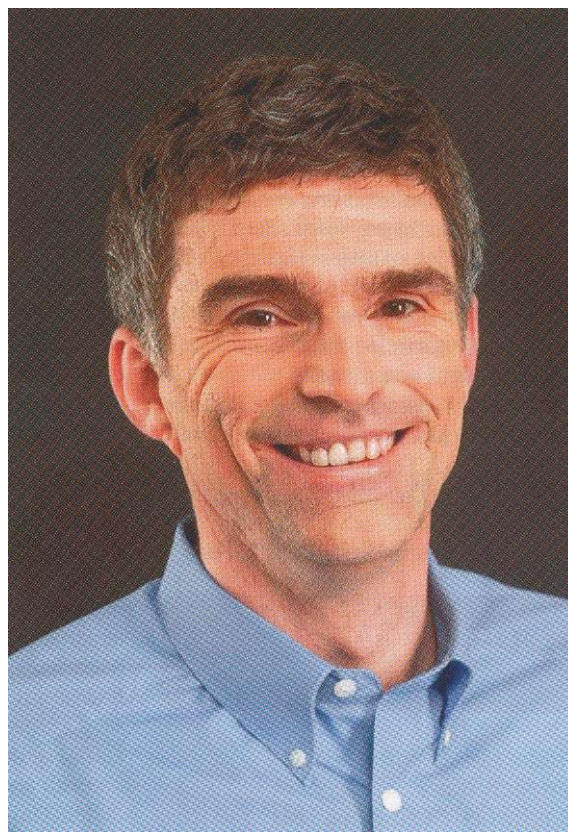
## Dienstleister sind Dienst-Leister

Mitarbeitern von Dienstleistern gelingt es oft nicht, Beschwerdeführern das Gefühl zu vermitteln: „Die verstehen mich und versuchen ihr Bestes, um mein Problem zu lösen.“ Eine zentrale Ursache hierfür ist: Sie haben nicht ausreichend verinnerlicht: „Wir sind ‚Dienst-Leister‘. Unser Job ist es letztlich, unseren Kunden das Leben einfacher, sorgenfreier und bequemer zu machen“; z.B. indem wir gewisse Aufgaben stellvertretend für sie erledigen, oder weil sie sich um solche Dinge wie „Hoffentlich laufen unsere Maschinen störungsfrei“ keine Gedanken mehr machen müssen. Ein Dienstleister, dem diese innere Grundeinstellung fehlt, wird in den Augen seiner Kunden nie ein guter „Dienst-Leister“ sein. Denn er kann ihnen nicht das Gefühl vermitteln „Sie können sich mir/uns mit Ihren Bedürfnissen anvertrauen“.

Auftraggebern dieses Gefühl zu vermitteln, ist für den Erfolg fast aller Dienstleister extrem wichtig. Denn wie gut diese fachlich sind, können deren Kunden häufig nicht qualifiziert einschätzen. Worüber sich die Kunden aber ein qualifiziertes Urteil bilden können, ist z.B.: Wie zuverlässig hält mein Unterstützer Zusagen ein? Wie viel Zeit nimmt er sich für meine Beratung? Wie professionell wirken die mir gesendeten Unterlagen? Wie reagiert er auf meine Wünsche und Beschwerden? Also macht sich an diesen Faktoren auch meist ihr Urteil fest: „Das ist ein guter (oder schlechter) Unterstützer.“

## Übliche Wünsche von Kunden

Kunden erwarten im Beschwerdefall u.a.: gute Erreichbarkeit; Aufmerksamkeit; Verständnis für ihre Situation; eine freundliche und höfliche Behandlung; eine Entschuldigung; fachlich kompetente und verständliche Beratung (kein Fachchinesisch); schnelle Erledigung/Lösung ihres Pro-



Christian Herlan arbeitet für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. FOTO: DR. KRAUS & PARTNER

blems (und kein Vertrösten); einen „Kümmerer“ als Gegenüber; Wertschätzung; fachlich kompetente, persönliche Betreuung bis zur endgültigen Lösung ihres „Problems“; ein konsequentes Einhalten aller Zusagen (z.B. Termine, Rückruf).

Befragungen von Kunden zeigen: Relativ zufrieden sind die Kunden in der Regel damit, wie die Dienstleister fachlich ihre Beschwerden „abwickeln“. Unzufrieden sind sie aber häufig mit der „menschlichen“ Abwicklung - also damit, wie der Dienstleister auf die Beschwerde reagiert und sich gegenüber dem Beschwerdeführer verhält. Gerade an diesem Punkt sollten viele Dienstleister ihre Mitarbeiter schulen. Sie sollten ihnen stärker vermitteln, was „Dienst-Leister sein“ bedeutet, an welchen Faktoren Kunden ihre Überzeugung festmachen, ob ein Dienstleister schlecht, mittelmäßig oder sehr gut (und somit empfehlenswert) ist - und zwar nicht nur im Umgang mit Beschwerden.

CHRISTIAN HERLAN

Informationen:  
[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)