

# baublatt

DIE FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE SCHWEIZER BAUBRANCHE

Freitag, 4. Juli 2008 Nr. 27



## Zentralschweiz

Ökologische  
Baupolitik im  
Transitkanton



## Projekt in Luzern

Befreiung aus  
dem Würgegriff  
des Verkehrs



**MARTI-DYTAN AG**

MARTI-DYTAN AG, Postfach, CH-6048 Horw, Tel. +41 (0)41 209 61 61, Fax +41 (0)41 209 61 62, [www.marti-dytan.ch](http://www.marti-dytan.ch)

## Kritisches Kunden-Feedback als Erfolgsbarometer

# Die Zahl der Beschwerden erhöhen

«Wir haben wenig Beschwerden, deshalb sind unsere Kunden zufrieden.» Diesem Irrglauben erliegen viele Unternehmen. Dabei kann eine niedrige Zahl von Beschwerden ein Alarmsignal sein.

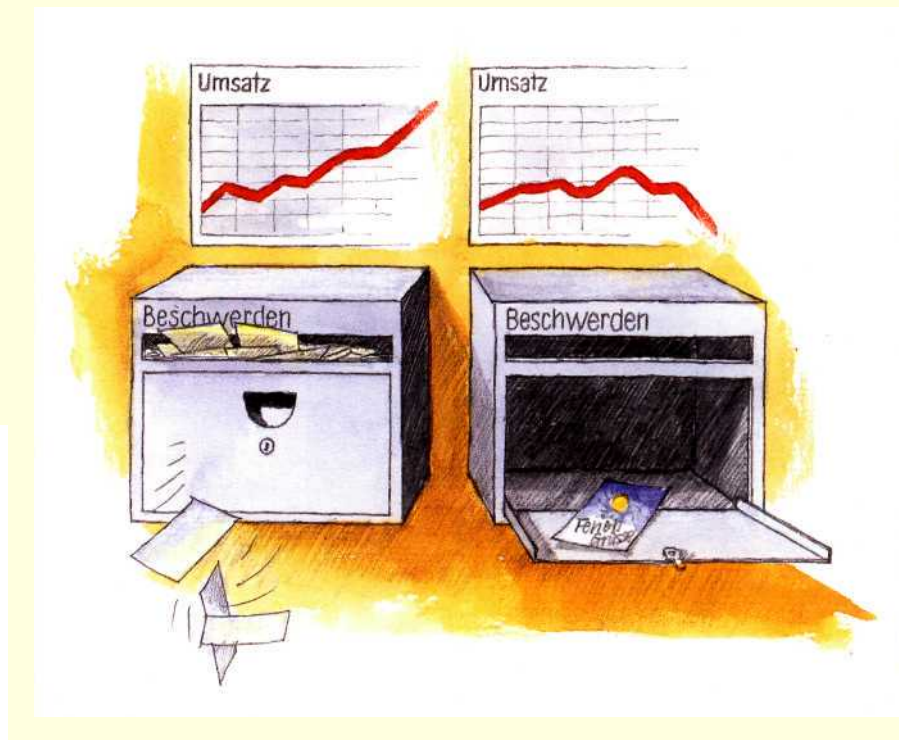
Von Christian Herlan\*

**S**ie sind in einem Restaurant. Der Kellner räumt die Teller ab und fragt: «Hat es Ihnen geschmeckt?» Was antworten Sie? Wenn Sie zufrieden waren, äussern Sie sich vermutlich lobend. Doch wenn Sie unzufrieden sind? Dass Viele in Restaurants nur ungern kritisieren, liegt auch daran, dass sie sich nicht mit dem Kellner auseinandersetzen möchten. Oder sie denken: «Was soll ich hier herummäkeln; in dieses Restaurant gehe ich ohnehin nicht mehr.» Oft äussern Gäste ihre Kritik aber auch deshalb nicht, weil sie die Nachfrage «Hat es Ihnen geschmeckt?» als Floskel empfinden. Aus folgendem Grund: Wenn der Kellner diese Frage stellt, haben Sie ihr Essen schon verspeist. Was nützt es Ihnen also, den Kellner auf die Mängel hinzuweisen? Anders wäre es, wenn der Kellner «Schmeckt es Ihnen?» fragen würde, wenn erst zwei, drei Happen verzehrt sind. Dann könnte man bei Bedarf noch intervenieren. Fragt der Kellner aber erst kurz vor dem Bezahlen, muss der Gast das Gefühl haben: Eigentlich interessiert es ihn nicht, ob ich zufrieden bin.

Derselbe Eindruck drängt sich Kunden oft bei Erhebungen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit auf. Bei ihnen stellen die Befragten oft fest, dass

... der Interviewer das Unternehmen, über dessen Leistungen er sie befragt, gar nicht kennt. Warum? Der Auftrag, die Zufriedenheit der Kunden zu erheben, wurde an ein externes Marktforschungsinstitut vergeben, und dieses beauftragte wiederum Studenten als Interviewer.

... dass der Interviewer an der Meinung



des Befragten gar nicht interessiert ist. Formuliert der Kunde dann wirklich seine Erfahrungen, gerät er ins Schwitzen, weil er nicht weiss, wo er die Antwort im vorgegebenen Schwarz-weiss-Schema notieren soll.

Wen wundert es, dass viele Kunden, wenn sie solche Erfahrungen wiederholt gemacht haben, auf die Frage nach ihrer Zufriedenheit entweder gar nicht mehr oder nur noch mit einem kurzen «Ja» beantworten - und (mögliche) Kritik hinunterschlucken. Wenn aber Kunden schon auf direkte Nachfrage ihre Unzufriedenheit nicht äussern, wie häufig äussern sie dann wohl ungefragt ihre Unzufriedenheit? Ganz selten. Zumeist wechseln sie schlicht den Anbieter.

## Alarmsignal: wenige Beschwerden

Besteht Grund zur Besorgnis, wenn nur wenige Beschwerden vorliegen? Das sehen nur wenige Unternehmen so - unter anderem deshalb, weil ihre Mitarbeiter und Manager Vorurteile haben (siehe Beitrag «Vorurteile gegen Beschwerdeführer» auf Seite 35). Daher gelangen sie zuweilen zu folgenden Fehleinschätzungen.

## FEHLEINSCHÄTZUNG 1

**Wir haben kaum Beschwerden; also sind unsere Kunden zufrieden.**

Diese (Fehl-)Einschätzung kann fatale Konsequenzen haben. Denn nur rund fünf Prozent aller unzufriedenen Kunden beschweren sich. Der Rest wandert ab und/oder schadet dem Unternehmen durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Das belegen zahlreiche Studien. Oft beschweren sich Kunden zum Beispiel nicht, weil

... der potenzielle Nutzen in keiner Relation zum Aufwand steht. So fragt sich mancher Kunde, der einen Kleinartikel gekauft hat und zu Hause Mängel feststellt, ob es sich lohnt, nochmals zum Geschäft zu fahren, um den Artikel umzutauschen.

... ein Unternehmen so hohe «Kommunikationshürden» aufgebaut hat, dass es den Kunden schwer fällt, sich zu beschweren. So haben sich z. B. schon viele Kunden von Telekommunikationsanbietern darüber geärgert, dass deren Servicenummern oft tagelang besetzt sind und sie dort nur getröstet werden. Also verzichteten sie irgendwann resigniert auf weitere Beschwerden.

■ ... sie zur Überzeugung gelangt sind: Das Unternehmen ist entweder nicht bereit oder fähig, meine Erwartungen noch zu erfüllen.

Wenige Beschwerden können somit ein Indiz dafür sein, dass ein Unternehmen die Kommunikation mit seinen Kunden nicht angemessen gestaltet oder Kompetenzdefizite hat. Deshalb ist eine niedrige Beschwerdezahl oft ein Alarmsignal. Häufig lohnt es sich dann zu analysieren, wie viele Kunden das Unternehmen in der zurückliegenden Zeit verloren hat und warum diese die Geschäftsbeziehung abbrachen.

### FEHLEINSCHÄTZUNG 2

**Nur schriftlich und eindeutig formulierte Unmutsbekundungen sind Beschwerden.**

Ein weiterer Punkt führt dazu, dass manche Unternehmen scheinbar hochzufriedene Kunden haben. Sie erfassen nur schriftliche Beschwerden. Unberücksichtigt bleiben die Beschwerden, die Kunden im Gespräch mit den Mitarbeitern äussern. Diese Unternehmen wissen nicht, wie zufrieden ihre Kunden

sind. Deshalb sollte ein Beschwerdemanagementsystem neben den schriftlichen auch die im persönlichen und im telefonischen Kontakt geäusserten Beschwerden erfassen. Hinzu kommt: Viele Kunden kennzeichnen ihre Kritik nicht ausdrücklich als Beschwerde. Oft sagen sie: «Ich würde mich freuen, wenn ...» oder «Ich hätte erwartet, dass ...». Auch wenn Kunden ihre Unzufriedenheit so äussern, verbirgt sich dahinter der Wunsch, dass sich ein bestimmtes Ereignis nicht wiederholt.

### FEHLEINSCHÄTZUNG 3

**Wir müssen die Zahl der Beschwerden senken.**

Weil viele Unternehmen Beschwerden nicht als Chance zur Leistungsverbesserung und somit Wettbewerbsfähigkeit begreifen, gelangen sie oft zum Schluss: Wir müssen die Zahl der Beschwerden senken. Auch das ist falsch. Denn hier werden Ursache und Wirkung miteinander verwechselt. Jedes Unternehmen kann sehr einfach die Zahl der Beschwerden reduzieren. Es muss nur alle Kontakte zu seiner

Aussenwelt kappen. Ist es telefonisch nicht mehr erreichbar, werden Briefe nicht geöffnet und weigern sich seine Mitarbeiter, sich mit den Kunden zu treffen, hat das Unternehmen «null Beschwerden». Das zeigt: Ziel eines Unternehmens darf es nicht sein, die Zahl der Beschwerden zu minimieren. Es muss vielmehr die Unzufriedenheit seiner Kunden minimieren.

### Effektives Beschwerdemanagement

Deshalb zeichnet sich ein effektives Beschwerdemanagementsystem gerade nicht dadurch aus, dass es die Zahl der Beschwerden soweit wie möglich reduziert. Im Gegenteil: Indem es den Kunden möglichst einfach macht, ihren Unmut zu artikulieren, erhöht es (zumindest vorübergehend) die Zahl der Beschwerden. Dadurch eröffnet es dem Unternehmen aber zugleich die Chance, seine Leistung kontinuierlich zu verbessern und so seine Marktposition auszubauen. Warum? Die Kunden bringen regelmässig Anregungen für Verbesserungen in die Organisation ein. ■

\*Christian Herlan, Mitgeschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (D).

## Vorurteile gegen Beschwerdeführer

Eine Ursache, warum Kunden sich oft scheuen, ihren Unmut zu äussern, ist, dass in vielen Unternehmen zahlreiche negative Vorurteile gegenüber «Beschwerdeführern» existieren. Entsprechend reagieren sie und ihre Mitarbeiter auf Kunden, die Beschwerden artikulieren.

### VORURTEIL 1

**«Kunden, die sich beschweren, sind unsere Gegner.»**

Diese Vorstellung ist falsch. Denn Kunden, die sich beschweren, geben dem Unternehmen das positive Signal. «Ich bin mit eurer Leistung zwar jetzt nicht zufrieden, traue euch aber zu, das noch zu ändern.» So besteht kein Anlass, gegenüber Beschwerdeführern eine Verteidigungs- oder Abwehrhaltung einzunehmen – zumal der Kunde mit seiner Beschwerde signalisiert: Ich bin an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert.

### VORURTEIL 2

**«Kunden, die sich beschweren, sind Querulanten.»**

Auch dies ist falsch. Zwar gibt es auch unter den Kunden «Stinkstiefel» – ebenso wie unter den Mitarbeitern eines Unternehmens. Das Querulantenproblem wird aber meist überschätzt.

Hat ein Unternehmen überdurchschnittlich viele «Querulanten» als Kunden, die aus Sicht der Mitarbeiter

– unberechtigte Beschwerden äussern und – ein unverschämtes Verhalten zeigen, dann ist dies ein Indiz dafür, dass das Unternehmen bei seinen Kunden Erwartungen weckt, die es nicht erfüllen kann.

Hat ein Unternehmen überdurchschnittlich viele wütende oder pampige Beschwerdeführer, dann kann dies mehrere Ursachen haben:

■ Die Kunden haben schon mehrfach die

Erfahrung gemacht, dass das Unternehmen die Leistung, die es ihnen verspricht, nicht erbringt.

■ Die Kunden haben beim Vortragen oder Bearbeiten ihrer Beschwerden das Gefühl, sie würden nicht ernst genommen.

■ Die Beschwerde bezieht sich auf einen für den Kunden sehr elementaren oder sensiblen Punkt. Das Produkt oder die Leistung erfüllt somit seine Grundanforderungen nicht.

### VORURTEIL 3

**Beschwerden verursachen nur Kosten.**

Auch diese Vorstellung ist falsch. Zwar entstehen beim Bearbeiten von Beschwerden ebenso Kosten wie beim Erfüllen der Forderungen des Kunden. Doch die in Beschwerden enthaltenen kritischen Informationen geben dem Unternehmen die Chance, Fehler zu identifizieren und auszuräumen – also sich ständig zu verbessern und so mittelfristig seine Marktposition zu verbessern und Kosten zu sparen.