

## Keine Vorurteile gegen Beschwerdeführer

Wenn es wenige Beschwerden gibt, sind unsere Kunden zufrieden. Diesem Irrglauben erliegen viele Unternehmen – auch in Banken und Sparkassen wird noch oft so gedacht. Dabei sollten Kunden regelrecht ermuntert werden, sich zu beschweren.

Eine Ursache, warum Kunden sich oft scheuen, ihren Unmut zu äußern, ist, dass noch immer zahlreiche negative Vorurteile gegenüber den „renitenten“ Beschwerdeführern existieren. Entsprechend reagieren viele Bankberater auf Kunden, die Beschwerden artikulieren. Die folgenden Vorurteile gegen Kunden, die sich offen beschweren, sind besonders weit verbreitet:

### TIPP:

**Setzen Sie Kosten für das Bearbeiten von Beschwerden in Relation zu den erzielten Nutzeneffekten!**

### VORURTEIL 1: WER SICH BESCHWERT, IST UNSER GEGNER

Diese Vorstellung ist falsch, denn Kunden, die sich beschweren, geben der Bank und auch den Beratern das positive Signal. „Ich bin mit Eurer Leistung zwar momentan nicht zufrieden. Ich traue Euch aber zu, dass Ihr bei mir Zufriedenheit erzeugen könnt. Deshalb räume ich Euch die Chance zum Nachbessern ein.“

Insofern ist eine Beschwerde auch ein Vertrauensbeweis. Deshalb besteht für Banken und deren Mitarbeiter kein Anlass, gegenüber Beschwerdeführern eine Verteidigungs- oder Abwehrhaltung einzunehmen – insbesondere weil der Kunde dem Institut mit seiner Beschwerde signalisiert:

„Ich bin an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert.“ Ansonsten würde er stillschweigend die Bank wechseln.

### VORURTEIL 2: KUNDEN, DIE SICH BESCHWEREN, SIND QUERULANTEN

Auch dieses Urteil ist schlichtweg falsch. Zwar gibt es auch unter den Kunden schwierige und unangenehme Zeitgenossen – ebenso wie unter den Mitarbeitern eines Bankhauses oder einer Sparkasse. Das Querulantenproblem wird aber meist überschätzt.

Hat eine Bank überdurchschnittlich viele „Querulanten“ als Kunden, die aus Sicht der Mitarbeiter „unberechtigte“ Beschwerden äußern oder gar ein unverschämtes Verhalten zeigen, dann ist dies ein Indiz dafür, dass das Institut bei seinen Kunden (unbewusst) Erwartungen weckt, die es nicht erfüllen kann. Hat eine Bank überdurchschnittlich viele wütende, aggressive oder pampige Beschwerdeführer, dann kann dies mehrere Ursachen haben:

- ▶ Die Kunden haben schon mehrfach mit der Bank die Erfahrung gesammelt, dass diese die Leistung, die es ihnen verspricht, nicht erbringt.
- ▶ Die Kunden haben beim Vortragen oder Bearbeiten ihrer Beschwerden das Gefühl, sie werden nicht ernst genommen.
- ▶ Die Beschwerde bezieht sich auf ein Problem, das einen für den Kunden sehr sensiblen Bereich tangiert. Dann erfüllt das Produkt oder die Leistung die Grundanforderungen des Kunden nicht.
- ▶ Der Kunde hat das Gefühl, dass der Grund seiner Beschwerde zwar beseiti-

gt wird, er aber unangemessen behandelt wird. Dies ist zum Beispiel oft der Fall, wenn Kunden (un-)bewusst das Gefühl vermittelt wird, sie seien Nörgler und die Bank erweise ihnen eine Gunst, indem sie ihre Beschwerde bearbeite. Dann liegt etwas mit dem Beschwerdemanagementsystem im Argen.

### VORURTEIL 3: BESCHWERDEN VERURSACHEN NUR KOSTEN

Auch diese Beurteilung ist falsch! Zwar entstehen zumindest am Anfang beim Bearbeiten von Kundenbeschwerden ebenso Kosten wie beim Erfüllen der Forderungen, die der Kunde in den Beschwerden erhebt. Doch diese Kosten sind immer in Relation zu den erzielbaren Nutzeneffekten zu setzen. Die in Beschwerden enthaltenen kritischen Informationen geben der Bank die Chance, Fehler zu identifizieren und auszuräumen – also sich ständig zu verbessern und so Kosten zu sparen.

Kunden, die sich beschweren, leisten also auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Bank und/oder der Filiale – und zwar zu einem äußerst günstigen Tarif.

### ALARMSIGNAL: WENIGE BESCHWERDEN

Nur die allerwenigsten Bankmanager und Filialleiter sehen in Beschwerden ein positives Zeichen – unter anderem, weil außer ihren Mitarbeitern oft auch die Führungskräfte selbst die oben genannte Vorurteile haben. Deshalb 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 etwa fünf Prozent aller unzufriedenen Kunden äußern ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde. Der Rest wandert ab und/oder schadet der Bank durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Dieser Effekt wird von zahlreichen Studien belegt.

Oft beschwerten sich Kunden zum Beispiel nicht, weil

- ▶ der potenzielle Nutzen in keiner Relation zur investierten Zeit, zum investierten Geld oder zur investierten Energie steht. So fragt sich zum Beispiel mancher Kunde, dem zu Hause Zweifel kommen, dass er auf den gerade abgeschlossene Kredit wirklich den günstigsten Zinssatz erhalten hat, ob es sich lohnt, noch einmal in die Bank zu gehen, um die Konditionen neu zu verhandeln.
- ▶ eine Bank so hohe „Kommunikationshürden“ aufgebaut hat, dass es den Kunden schwer fällt, sich zu beschweren. So haben sich zum Beispiel schon viele Kunden schwarz darüber geärgert, dass die Servicenummern ihrer Bank ständig besetzt sind oder sie immer wieder vertröstet werden. Also verzichteten sie irgendwann auf weitere Beschwerden.
- ▶ sie zur Überzeugung gelangt sind: Die Bank ist entweder nicht bereit oder nicht fähig, meine Erwartungen zu erfüllen. Ein Beispiel: Gelingt es einem Institut trotz mehrfacher Versuche des Kunden nicht, auf dessen Wünsche und Erwartungen einzugehen, wird sich der Kunde früher oder später resigniert zurückziehen. Denn er zweifelt grundsätzlich an der Kompetenz der Bank.

Eine niedrige Zahl von Beschwerden kann somit ein Indiz dafür sein, dass in einer Filiale die Kommunikation mit den Kun-

den nicht angemessen gestaltet wird oder Kompetenzdefizite vorhanden sind. Deshalb ist eine niedrige Beschwerdezahl oft ein Alarmsignal. Häufig lohnt es sich dann zu analysieren,

- ▶ wie viele Kunden die Filiale in der zurückliegenden Zeit verloren hat und
- ▶ warum diese die Geschäftsbeziehung abbrachen.

### FEHLEINSCHÄTZUNG 2: NUR SCHRIFTLICHE BESCHWERDEN WERDEN BEI UNS AKZEPTIERT.

Ein weiterer Punkt führt dazu, dass manche Banken auf den ersten Blick scheinbar nur hochzufriedene Kunden haben. Der Grund: Sie erfassen nur schriftliche Beschwerden. Unberücksichtigt bleiben die Beschwerden, die Kunden im Gespräch mit den Mitarbeitern in der Filiale äußern. Diese Institute 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: DIE ZAHL DER BESCHWERDEN MUSS GESENKT WERDEN.

Weil in vielen Bank- oder Sparkassen-Filialen Beschwerden nicht als Chance, zum Verbessern der Leistung und somit Wettbewerbsfähigkeit begriffen wird, wird daraus oft der Schluss gezogen: Wir müssen die Zahl der Beschwerden senken. Auch das ist falsch! Denn hier werden Ursache und Wirkung miteinander verwechselt.

Jedes Geldinstitut kann prinzipiell sehr einfach die Zahl der Beschwerden reduzieren. Es muss dazu lediglich sämtliche Kontakte zu seiner Außenwelt kappen. Ist es telefonisch nicht mehr erreichbar, werden Briefe nicht geöffnet und weigern sich seine Mitarbeiter, mit den Kunden zu sprechen, hat das Institut „null Beschwerden“.

Diese überspitzte Beispiel zeigt: Ziel eines Unternehmens darf es nicht sein, die Zahl

#### TIPP:

**Nicht die Zahl der Beschwerden, sondern die Unzufriedenheit der Kunden minimieren!**



der Beschwerden zu minimieren. Es muss vielmehr die Unzufriedenheit seiner Kunden minimieren. Daraus folgt: Ein effektives Beschwerdemanagementsystem zeichnet sich gerade nicht dadurch aus, dass es die Zahl der Beschwerden soweit wie möglich reduziert.

Im Gegenteil: Indem es das System den Kunden möglichst einfach macht, ihre Unzufriedenheit zu artikulieren, erhöht es (zumindest vorübergehend) die Zahl der Beschwerden. Zugleich eröffnet es der Bank oder Sparkasse aber die Chance, die Leistung kontinuierlich zu verbessern und so die Marktposition auszubauen. Weil das Institut den Kunden die Möglichkeit bietet, wie externe Marktforscher ihre Anregungen für Verbesserungen in die Organisation einzubringen.

**INFO** **AUTOR:** Christian Herlan ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Kontakt: Telefon 0 72 51/98 90 34; E-Mail: christian.herlan@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de.