



Israelitisches Krankenhaus in Hamburg: Regelmäßiger Check für das Beschwerdemanagement.

Gezielte Nachsorge

Enttäuschte Kunden geben Erfahrungen meist weiter. Einige Profi-Tipps für den Umgang mit Kritik.

Manuel Heckel
Köln

Einmal klingelte ein Arzttelefon zu laut, ein anderes Mal beschwerte sich ein Patient über den Wechsel des Blumenlieferanten: Das Israelitische Krankenhaus in Hamburg listet einmal jährlich alle Beschwerden in einem ausführlichen und öffentlich zugänglichen Bericht auf. Neben Hinweisen auf nicht stattgefundene Entlassungsvisiten oder Unzufriedenheit mit dem Essen werden auch die vermeintlich unwichtigen Probleme sorgfältig aufgeführt.

Diese Transparenz zeigt, dass alle Beschwerden registriert und ernst genommen werden. Das Vertrauen soll so wachsen. Seit 2009 lässt das Israelitische Krankenhaus das eigene Beschwerdemanagement zertifizieren. Auch zehn weitere Kliniken

unterziehen sich mittlerweile regelmäßigen Checks des Hamburger Instituts für Beschwerdemanagement. „Die Teilnehmer wollen zeigen, dass sie in diesem Feld besondere Anstrengungen unternehmen“, sagt Hannelore Josuks, Geschäftsführerin des Instituts.

Ob Krankenhäuser, Kommunen, Versicherer oder Finanzdienstleister: Kaum jemand will sich noch nachsagen lassen, achtlos mit Kundensorgen umzugehen. „Die Bedeutung eines effektiven Beschwerdemanagements wächst seit Jahren“, sagt Barbara Hochbaum, Produktmanagerin für Service-Zertifizierungen beim Tüv Süd.

Sind Kunden unzufrieden, kann sich fehlendes Fingerspitzengefühl rächen: Wer sich schlecht behandelt fühlt, erzähle im Schnitt neun bis 15 Menschen von seinen Erfahrungen, sagt Hochbaum. Studien hätten gezeigt:

Investitionen in Kundenbindung seien wesentlich besser für das Betriebsergebnis als Kostensenkungsprogramme.

Dazu kommt: In immer mehr Branchen laufen der Geschäftsabschluss und die Betreuung mittlerweile komplett online ab. Der erste intensivere Kontakt kommt oft erst zustande, wenn etwas schief läuft. Wer dann mit der Beschwerde nicht anständig umgeht, hinterlässt nachhaltig einen schlechten Eindruck: Zwei von drei Kunden springen ab, wenn sie sich über die Behandlung des Kundenservices geärgert haben, ergaben Studien der amerikanischen Handelskammer.

„Die Privatkunden sind weniger loyal als früher, gleichzeitig gibt es einen Wunsch nach persönlicher Betreuung - das ist ein Spagat, den ein Unternehmen hinkriegen muss“, sagt Jochen Peter Elsser, der mit seiner Beratung Sweet Spot



Mitarbeiter brauchen verständliche und klare Anweisungen, um durch den Beschwerdeprozess zu führen.

Barbara Hochbaum
Tüv Süd

seit Jahren Mittelständler in diesen Fragen begleitet.

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement lässt sich nicht mit links erledigen. „Man muss klipp und klar eine Beschwerdekultur implementieren“, sagt Elsser. Dazu könne auch ein Bonus-Malus-System zählen. Es sorgt bei den zuständigen Mitarbeitern dafür, dass ihnen die hohe Bedeutung jeder einzelnen Beschwerde deutlich wird. Man müsse die intakte Kundenbeziehung als ebenso unverzichtbar auffassen wie einen notwendigen Schritt im Produktionsprozess.

Bewährt habe sich eine sogenannte „Complaint-Ownership“, sagt Elsser. Das bedeutet: Vom ersten wütenden Anruf an ist eine Beschwerde klar einem Mitarbeiter oder zumindest einem abgegrenzten Team zugewiesen. Das kümmert sich um die regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden und

Konsumenten denken voraus

Unternehmen binden Verbraucher in die Produktentwicklung ein. Das erhöht das Innovationstempo.

Manuel Heckel
Köln

Schon der Testlauf funktioniert: Als Claudia Lang und Stefan Keck kürzlich ihr Geschäftsmodell vor Studenten präsentierten, konnten sie gleich die ersten Ideen einsammeln. Eine Handyversicherung wünschten sich die Teilnehmer des Workshops, und eine Snowboardversicherung wäre doch auch prima.

Was im kleinen Kreis Anregungen hervorbrachte, soll digital noch besser funktionieren: Auf ihrer frisch gestarteten Plattform Community Life wollen Lange und Keck

mit Nutzern Ideen für Versicherungsprodukte sammeln - und dann einer Assekuranz zur Verfügung stellen, die diese Wünsche umsetzt. „Je mehr Menschen wir vertreten, desto besser können wir verhandeln“, sagt Lang. „Es besteht ein großes Interesse in der Branche, neue Wege zu beschreiten.“

Co-Creation haben die beiden das Modell getauft. Unter Begriffen wie Crowdinnovation oder Open Innovation arbeiten ähnliche Initiativen, bei denen Unternehmen auf die Anregungen von außen setzen, um Produkte oder Dienstleistungen zu kreieren oder zu überarbeiten. „Viele Dienstleister sind heute von



Besucher der Sportmesse Ispo: Produktanregungen für Hersteller.

der Digitalisierung bedroht, die können gar nicht schnell genug sein mit den Innovationen“, sagt Catharina van Delden, Gründerin von Innosabi, einem Technologieanbieter für gemeinsame Innovationsprozesse. „Und man kann nur erfolgreiche Angebote schaffen, wenn man sich früh genug mit dem Kunden abstimmt.“

Gleichzeitig steigt das Bedürfnis bei vielen Konsumenten, bei Produkten mitzureden. Community Life hat das mit einer Umfrage abgesichert: 77 Prozent der Befragten gaben an, dass sie es toll fänden, wenn ihr Versicherer sie beim Verbessern von Angeboten einbeziehe.

„Mit so einem Prozess kann ich meine Marke und mein Unternehmen ganz anders darstellen“, sagt van Delden. Wichtig dabei ist: Die Ideen dürfen nicht versickern, sonst fühlen sich Kunden verprellt.

Engagierte Nutzer sind gefragt - das erfordert ein behutsames Vorgehen. Als die Postbank vor zwei Jahren ihr „Ideenlabor“ einführte, um sich Anregungen zu holen, wurden Nutzer Schritt für Schritt eingebunden und in unterschiedlicher Intensität beteiligt.

Die Messe München startete 2014 ein Angebot rund um die Sportartikelmesse Ispo, das Händler und Hersteller mit Fachbesuchern zu-

betreibt die Aufklärung innerhalb des Unternehmens. „Bei diesen Mitarbeitern laufen die Fäden zusammen“, sagt Elsesser, „und sie haben intern auch die Möglichkeiten, die Lösung zu forcieren.“

Eingebunden werden müssen während der Beschwerdekündigung mehrere Mitarbeiter: aus dem Vertrieb, dem Kundenservice, dem technischen Support und der Buchhaltung. Als organisatorische Basis kann dabei in vielen Fällen das Kundendatenmanagement-System dienen. Je größer das Unternehmen ist, desto hilfreicher sind auch Standards für den Kundenkontakt. „Die Mitarbeiter brauchen verständliche und klare Anweisungen, um durch den Beschwerdeprozess zu führen“, empfiehlt Hochbaum.

Die richtige Herangehensweise ist oft ähnlich, dennoch plädieren Experten für individuelles Vorgehen: „Das Unternehmen muss überlegen, welches System am besten zu ihm passt“, sagt Hochbaum.

Auch das Hamburger Klinik-Siegel setzt auf ein flexibles System mit festen Strukturen: „Die Ausführung ist den Kliniken selbst überlassen“, sagt Josuks. So könne jedes Krankenhaus selbst entscheiden, an welche Abteilung das Beschwerdemanagement angegliedert werde und welche Mitarbeiter sich um die Anliegen kümmern. Als verbindliche Reaktionszeit hat sich etwa das israelitische Krankenhaus gerade einmal 48 Stunden verordnet - und konnte das im Jahr 2013 bei 88 Prozent der Beschwerden einhalten.

Verbindlich ist die Anforderung, dass die Ansprechpartner auf Augenhöhe mit Patienten sitzen müssen, auch wenn die Geschäftsführung letztlich die Verantwortung übernimmt. Ein niederschwelliges Angebot ermutigt zu mehr Rückmeldungen. „Wenn das Beschwerdemanagement auf einer zu hohen Ebene angesiedelt wird, muss der Leidensdruck für Patienten oft schon sehr hoch sein“, sagt Josuks.

Ein gutes Beschwerdemanagement fungiert als hervorragendes Frühwarnsystem. Wie in anderen Geschäftsbereichen empfiehlt sich zudem ein Controlling, um aus Problemen lernen zu können. Denn auf jeden, der sich beschwert, kommen viele schweigende Unzufriedene. „Der Aufwand zu Beginn ist hoch“, sagt Berater Elsesser. „Aber es ist eine Investition, die mehrfach zurückkommt.“

sammenführt. Die gemeinsame Plattform für die Branche erspart es einzelnen Marken, mühsam ein eigenes Forum zu etablieren.

Das Verfahren hat auch Grenzen - gerade bei komplexeren Dienstleistungen. „Es muss nicht alles ausschließlich offen sein“, sagt van Delden. „Ein Unternehmen hat ja zu Recht Mitarbeiter, die sich sehr intensiv mit den jeweiligen Themen auskennen.“ Elementar für eine erfolgreiche Crowdinnovation sei die klare und offene Kommunikation. Teilnehmer sollten stets wissen, was aus ihren Vorschlägen wird - und warum bestimmte Ideen nicht weiterverfolgt wurden.

BESCHWERDEMANAGEMENT

Werben um die Unzufriedenen

IT-Systeme helfen dabei, Konsumenten nach einer Kündigung zurückzugewinnen.

Die Kündigung kommt aus dem Nichts, wird dem Kunden bestätigt - und damit ist die Akte geschlossen. Ein solch leichtfertiger Umgang mit Kunden, die auf dem Absprung stehen, kann für Dienstleister gerade in engen Märkten ins Geld gehen. Das Bewusstsein dafür ist eigentlich da: In einer Umfrage unter 130 Unternehmen fanden Wissenschaftler der Hochschule Darmstadt heraus, dass jedes zweite befragte Unternehmen überzeugt war, dass die Kosten für die Wiedergewinnung von verlorenen Kunden deutlich niedriger sind als für die Neukundenakquise.

Etwa sechs von zehn Firmen arbeiteten laut der Studie bereits daran, verlorene Kunden wiederzugewinnen - andere konnten es sich

vorstellen, hatten aber noch keine Strategie eingeführt. Es ergebe sich ein hohes Rentabilitätspotenzial,

51%

der Unternehmen halten Kundenrückgewinnung für günstiger als Neukundenakquise.

Quelle: Hochschule Darmstadt

halten die Darmstädter Forscher fest. In der Praxis werde es jedoch noch nicht ausreichend erkannt und genutzt.

Geändert habe sich daran noch nicht viel, sagt die auf das Kundenmanagement spezialisierte Beraterin Anne Schüller: „Man stürzt sich weiter in die Neukundenakquise und will gar nicht verstehen, warum ein Kunde gegangen ist.“ Dabei gäbe es Alternativen: Besonders geeignet für die Kontaktaufnahme seien Mitarbeiter, die sich auch sonst um Beschwerdemanagement kümmern: „Wie bei der Reklamation geht es darum, gemeinsam eine Lösung zu finden.“

In vielen Fällen stehe nicht einmal der bessere Preis der Konkurrenz im Zentrum. Zum Absprung führten oft Unzufriedenheit mit der Betreuung nach dem Kauf oder der schlechte Umgang mit einer vorherigen Beschwerde. Schüller rät zum

sofortigen Handelns: Im Moment der Kündigung hat der Kunde vielleicht noch keinen neuen Vertrag mit der Konkurrenz abgeschlossen.

IT-Lösungen helfen: In Systeme für Kundendatenmanagement laufen wichtige Daten zu Verträgen, Kontakten und Beschwerden ein. Jede dritte Führungskraft sieht laut einer Umfrage des Anbieters Unserv Potenzial, solche Programme zur Rückgewinnung einzusetzen. „Die können auch als Frühwarnsystem darauf hinweisen, wann es eng werden könnte“, sagt Schüller.

Mal hilft auch schon eine freundliche Nachfrage, wenn die Bestellhäufigkeit bei Stammkunden rapide abnimmt. So muss die Kündigung vielleicht gar nicht erst geschrieben werden. Manuel Heckel

ANZEIGE

Wir möchten zu den Besten gehören wir bereits zum fünften Mal in Folge.

Das Leben ist voller Wendungen.

Unsere Best-Select-Beratung passt sich an.



Wettbewerb
TOP SERVICE
DEUTSCHLAND
2015

Wir sind stolz darauf, auch dieses Jahr wieder zu den „TOP SERVICE Deutschland“-Unternehmen zu gehören. Und wir freuen uns, Sie weiterhin mit dem bewährten Best-Select-Prinzip zu beraten. Damit Sie nach einer individuellen Finanzanalyse die passende Lösung finden und mit Zuversicht durchs Leben gehen können. So fängt Zukunft an: www.swisslife-select.de

SwissLife
Select