



Mehr Sicherheit.  
Mehr Wert.



## Kritik als Chance

Kundenbeschwerden laufen in vielen Unternehmen ins Leere – dabei könnten sie so viel bewirken

TÜV SÜD Gruppe

TÜV®

exklusiv bei [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de)

## Der Inhalt in Kürze:

Kunden, die sich bei einem Unternehmen beschweren, sind wichtige Multiplikatoren. Werden sie richtig behandelt, gehen sie mit dem Gefühl nach Hause: Es war richtig, mich zu beschweren und nicht einfach den Lieferanten zu wechseln – denn hier werde ich ernst genommen und richtig betreut. Doch wie funktioniert gutes Beschwerdemanagement? Ansatzpunkte, Hintergründe und Beispiele zeigt der folgende Beitrag aus dem TÜV SÜD Journal.

**Seite 2**  
**Das „Eisberg-Modell“**

**Seite 3**  
**Die Beschwerdekanäle**

**Seite 4**  
**Das Beispiel Thomas Cook**



# Wenn Kunden sich beschweren

Kunden, die sich beschweren, sind für viele Unternehmen ein Problem: Denn kein Mitarbeiter setzt sich gern mit Kunden auseinander, die mit einer Leistung unzufrieden sind. Die Folge: Kundenbeschwerden laufen ins Leere, weil die zuständigen Mitarbeiter »nicht erreichbar« sind oder falsch reagieren. Dabei können Kundenbeschwerden eine echte Chance sein!

**W**arum werden Reklamationen oft so nachlässig behandelt? Eine interessante Frage, denn eigentlich zeigt ein Kunde, der sich beschwert, echtes Interesse an der Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung. Wer Reklamationen als lästig abtut, verkennt die Realität des Tagesgeschäfts: »Die allerwenigsten Kunden beschweren sich – denn die meisten kommen bei Unzufriedenheit gar nicht erst wieder, sondern wechseln direkt zur Konkurrenz«, sagt der Dienstleistungsmanagement-Experte Prof. Dr. Bernd Stauss. Statt auf reklamierende Kunden zu schimpfen, wie es in vielen Unternehmen gängige Praxis ist, sollten Firmen deshalb dankbar für jeden Kunden sein, der seinen Ärger in eine Reklamation und nicht in einen stummen Lieferantenwechsel münden lässt. Ein sicherlich unangenehmer Aspekt bei Reklamationen ist die Konfronta-

tion mit dem Ärger der Kunden – egal, ob berechtigt oder nicht. Objektiv betrachtet resultiert dieses Unwohlsein auf Mitarbeiterseite in den meisten Fällen aus einer Fehlinterpretation des Kundenanliegens: Natürlich möchte ein verärrterter Kunde sich Luft machen, aber er will vor allem verstanden werden – und nur ein extrem kleiner Prozentsatz der reklamierenden Kunden ist an einem persönlichen Streit interessiert. Mit ein wenig Übung gelingt es meistens sehr

und nicht einfach zu wechseln, denn hier werde ich ernst genommen und gut betreut!«

### Kundenbeschwerden positiv nutzen

So paradox es klingt, es muss also kein schlechtes Zeichen sein, wenn sich viele Kunden beschwerten – immer vorausgesetzt, einer hohen Beschwerdezahl steht eine kleine Zahl von verlorenen Kunden gegenüber. Das setzt allerdings voraus, dass die Kunden leicht zugängliche Kommunikationskanäle vorfinden, um Beschwerden vorzubringen. Dagegen wird ein Kunde, der einmal feststellen musste, dass für seine Beschwerde offensichtlich niemand zuständig ist oder dass seine Reklamation keine Beachtung findet oder der im Extremfall sogar im Umkehrschluss verdächtigt wird, für seine Beschwerde selbst verantwortlich zu sein, für das Unternehmen zur tickenden Zeitbombe: Studien gehen davon aus, dass auf jeden unzufriedenen Kunden, der sich beschwert, 19 weitere enttäuschte Kunden kommen, die sich nicht beschwerten. Jeder dieser Unzufriedenen spricht aber im Schnitt mit elf weiteren Personen in seinem Umfeld über seinen Ärger – 13 Prozent der unzufriedenen Kunden sprechen sogar mit 20 anderen Menschen darüber!

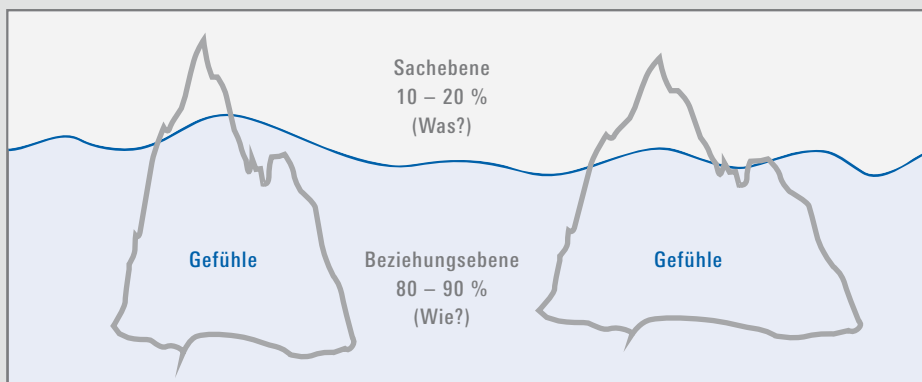
Jeder unzufriedene Kunde ist damit ein potenzieller Multiplikator, den es möglichst schnell zufriedenzustellen gilt, denn: wenn ein Kunde sich beschwert, verdoppelt sich rein statistisch gesehen die Wahrscheinlichkeit, dass er wiederkommt – hilft das Unternehmen →

Egal, ob »Traumurlaub« am verdreckten Strand oder das »Komfortzimmer« nach angeblichem Europa-Standard – gerade in der Reise- und Urlaubsbranche kommt es darauf an, bei Kundenbeschwerden schnell und kompetent zu reagieren.

schnell, einem unzufriedenen Kunden zu signalisieren: »Dein Problem ist verstanden und Du bist bei mir damit genau richtig!« Der Effekt ist oft verblüffend – der Ärger des Kunden wandelt sich in wenigen Augenblicken zum nachhaltigen Eindruck, intensiv und gut betreut zu werden, denn der Kunde erhält in dieser Situation die doppelte Bestätigung: »Es war richtig, mich zu beschweren



### Die Spitze des Eisbergs



Mit dem »Eisberg-Modell« lässt sich gut illustrieren, wie wichtig die Beziehungsebene im Kundenkontakt ist: Der Gesprächserfolg ist gar nicht so sehr von den Sachproblemen abhängig, sondern resultiert zum weitaus größten Teil aus dem »Bauchgefühl«. Das gilt für Kundenbeschwerden in besonderem Maße.

# Beschwerdekanäle – die »Ohren« zum Kunden

■ **Die mündliche Beschwerde:**

Interessant für Dienstleistungsunternehmen, die ihre Services im direkten Kontakt mit den Kunden erbringen oder über einen Außendienst verfügen.

■ **Die schriftliche Beschwerde:**

Als Brief oder Telefax ist dieser Beschwerdeweg für viele Kunden zwar aufwendig, trotzdem wird dieser »Klassiker« immer noch bevorzugt eingesetzt, wenn es um haftungsrechtliche Ansprüche geht.

■ **Die Meinungskarte:**

Diese schriftliche Beschwerdevariante verkürzt das Beschwerdeprozedere und animiert im Idealfall auch zum positiven Feedback.

■ **Die telefonische Beschwerde:**

Als »Hotline« reduziert das Telefonat den Aufwand für Kunden und Unternehmen bei Beschwerden, vor allem in Kombination mit Free-Call-Nummern.

■ **Die elektronische Beschwerde:**

Die Beschwerde per E-Mail, über Kontaktformulare auf Webseiten oder über »Weblogs« hat sehr niedrige Dialogbarrieren und ist eine kostengünstige Alternative zur Schriftform.

**Alle Beschwerdekanäle müssen auf Unternehmensseite intensiv betreut und gepflegt und den Kunden auch aktiv kommuniziert werden!**

dem Kunden erfolgreich, steigt diese Wahrscheinlichkeit sogar auf das Sechsfache. In der Praxis halten sich nur wenige Firmen daran. Prof. Stauss: »In der Betriebswirtschaft hat sich das Beschwerdemanagement längst als konkret berechenbarer Faktor durchgesetzt: Der sinnvolle Umgang mit Beschwerden lässt sich heute mit Gewinnvergleichsrechnungen als positive Kosten-Nutzen-Rechnung darstellen – ein spezieller Beschwerdemanagement-Index, BMI genannt, ermöglicht bei sehr geringem methodischen Aufwand sogar die exakte Berechnung in jedem Unternehmen!«

Unternehmen mit einem modernen Beschwerdemanagement machen es den Kunden deshalb bewusst leicht, sich zu beschweren: »Beschwerdestimulierung« lautet der Fachbegriff, der nicht bedeutet, den Kunden mehr Anlass zur Beschwerde zu geben, sondern für die

Beseitigung von Barrieren steht, die einen Kunden an einer Beschwerde hindern könnten. »Dabei stehen nicht die juristisch durchsetzbaren Problemfälle im Fokus, sondern gerade die kleinen Vorfälle«, sagt Prof. Stauss. »Eine unfreundliche Bemerkung, eine arrogante Geste oder unzureichende oder falsche Informationen werden nur selten zum Anlass einer Beschwerde. Die Folge: Das Unternehmen erfährt von der Unzufriedenheit nichts und kann den Kunden so nicht halten!« Über sogenannte Beschwerdekanäle können Kunden mündlich, telefonisch, schriftlich oder auch elektronisch ihre Kritik äußern. Wichtig ist, dass die Kundenbeschwerden ernst genommen, bearbeitet und beantwortet werden – dem »Erstkontakt« kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. ■

## kontakt

Tomislav Vlahovic  
 TÜV SÜD  
 Management Service  
 +49-89-57 91-25 16  
 +49-89-51 55-10 98  
 @tomislav.vlahovic  
 @tuev-sued.de  
 www.tuev-sued.de

Wer reklamiert, zeigt Interesse an der Geschäftsbeziehung. Deshalb ist es wichtig, dem unzufriedenen Kunden zu zeigen, dass er und seine Reklamation sehr ernst genommen werden.





# »Beschwerden sind der Anstoß für mehr Qualität!«

Dr. Peter Fankhauser, CEO Kontinentaleuropa der Thomas Cook Group

## Herr Dr. Fankhauser, Ihr Unternehmen hat als erster Reiseanbieter das TÜV SÜD-Siegel nach der ISO 10002 erhalten – was genau wurde zertifiziert?

Der Kundenservice der Thomas Cook AG hat seine Kundenbetreuung vor und nach der Reise sowie das Beschwerdemanagement in einem mehrstufigen Prozess prüfen lassen. Über mehrere Monate hinweg standen die Servicekultur, die Servicezuverlässigkeit, der Umgang mit Kundenreklamationen und die Qualifikation der Mitarbeiter sowohl bei Neckermann Reisen als auch bei Thomas Cook Reisen auf dem Prüfstand. Auf die abschließende Zertifizierung unserer Servicequalität durch TÜV SÜD sind wir sehr stolz.

## Welches Signal erwarten Sie von der erfolgreichen Zertifizierung?

Nun, zu allererst zeigt das Siegel von TÜV SÜD unseren Kunden, dass sie bei den Thomas Cook Veranstaltern in Deutschland eine ausgezeichnete Servicequalität erwarten dürfen. Uns selbst bestätigt die erfolgreiche Zertifizierung, dass unsere Strategie, dem Kunden eine optimale Betreuung zu bieten, goldrichtig ist. Wir sind davon überzeugt, dass wir nur so langfristig eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erreichen.

## Gibt es Detailergebnisse im TÜV SÜD-Prüfbericht, die Sie besonders betonen würden?

Da gibt es gleich eine ganze Reihe von Punkten, die für Thomas Cook von entscheidender Bedeutung sind: Die Zertifizierung belegt, dass Thomas Cook intern wie extern eine definierte Servicekultur hat und diese auch lebt – insbesondere vorgelebt durch die Unternehmensleitung. Wichtig ist auch, dass Kundenbeschwerden bei Thomas Cook konsequent als informative Quelle zur Ver-

besserung der eigenen Leistungsfähigkeit anerkannt werden. Beschwerden haben für Thomas Cook damit einen echten Mehrwert und das Unternehmen geht sogar so weit, sich zur wirksamen und effizienten Bearbeitung von Kundenreklamationen ausdrücklich zu verpflichten. Und letztlich erklären wir bei Thomas Cook die ständige Verbesserung des Prozesses zur Reklamationsbearbeitung und der Produktqualität zum ständigen Ziel der Organisation.

## Kundenbeschwerden sind für Sie und Ihr Unternehmen also kein Problem, sondern eine Chance?

Absolut, ja! Und das ist ja für Thomas Cook auch wirklich keine neue oder überraschende Erkenntnis: Für uns als Dienstleister ist die jetzt erfolgte Zertifizierung nur die konsequente Weiterentwicklung unseres kundenorientierten Qualitätsmanagements, dem wir uns bei Thomas Cook schon immer verpflichtet gefühlt haben. Nur das Feedback unserer Kunden führt zu Veränderung im positiven Sinne, denn das ist eine Veränderung, die vom Kunden direkt angeregt wird. Unser Kundenservice übernimmt damit eine extrem wichtige und strategische Schnittstellenfunktion zwischen den Kunden und unseren Fachabteilungen.

## Erwarten Sie weitere Auswirkungen der Zertifizierung in Ihr Unternehmen hinein?

Selbstverständlich – die Zertifizierung ist ja kein Schlusspunkt einer Entwicklung, sondern ein Meilenstein auf dem Weg zu mehr Servicequalität, der beständig beschritten werden muss. Unsere Mitarbeiter werden noch stärker für das Thema Servicequalität sensibilisiert und das ganze Unternehmen erhält einen Anstoß, das Qualitätsmanagement weiter zu konsolidieren.

## info

Die Thomas Cook AG ist der zweitgrößte Anbieter von touristischen Leistungen und Produkten in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2005/2006 betrug der Umsatz mit Veranstalterprodukten und Flugtickets rund 3,6 Milliarden Euro. Im Veranstaltermarkt hält Thomas Cook einen Marktanteil von mehr als 20 Prozent. Rund 1.100 Reisebüros – eigene und in Franchise betriebene Büros – haben im vergangenen Geschäftsjahr 4,7 Millionen Gäste für ein Veranstalterprodukt des Hauses gewonnen. Zu Thomas Cook (rund 4.200 Mitarbeiter in Deutschland) gehören Neckermann Reisen, Neckermann Preisknüller, Thomas Cook Reisen, der Last-Minute-Spezialist Bucher und die Airline Condor.

TÜV SÜD-Download

exklusiv bei [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de)

---

Redaktion  
TÜV SÜD AG  
Franz Billinger  
Westendstr. 199  
80686 München  
Telefon: +49 89 5791 - 2648  
Fax: +49 89 5791 - 2269  
[franz.billinger@tuev-sued.de](mailto:franz.billinger@tuev-sued.de)

© TÜV SÜD AG | 05-2008

TUV®

