



Von der  
*Mitarbeiter-  
zufriedenheit*

EIN UNTERNEHMEN IST WIRTSCHAFTLICH DANN ERFOLGREICH, WENN ES BEGEISTERTE MITARBEITER UND KUNDEN HAT. DER WEG DORTHIN IST ALLERDINGS WEDER EINFACH NOCH GERADE; ER HAT VIEL MIT ERWARTUNGEN UND EMOTIONEN ZU TUN. EYECOM-AUTORIN PETRA LINDNER HAT SICH INTENSIV MIT DEM BESCHWERDEMANAGEMENT BESCHÄFTIGT, DAS AUCH EIN KUNDENBINDUNGSTOOL SEIN KANN.



zur  
*Kunden-  
begeisterung*

# SERVICE EXCELLENCE

FOLGE III

Die gängige Praxis, die Kundenzufriedenheit mit einer Zufriedenheitsbefragung zu messen, ist nicht wirklich aussagekräftig. Mit Beschwerden erhalten Unternehmen wesentlich relevantere, aktuellere, konkretere und kostengünstigere Informationen über Kundenunzufriedenheit als durch Zufriedenheitsbefragungen.

Der Erfüllung der Basisanforderungen kommt dabei eine wesentlich höhere Wirkung zu als den Begeisterungsfaktoren. Unzufriedenheit entsteht nicht beim Ausbleiben von Kundenbindungsangeboten, sondern bei Fehlern in der Kernleistung, also der Nicht-Erfüllung von Basisanforderungen.

## Grundanforderungen sind essentiell

Wenn ein Unternehmen es nicht schafft, die Grundanforderungen seiner Kunden zu bedienen, braucht es sich erst gar keine Gedanken um „Begeisterung“ zu machen. Loyalität entsteht nicht aus überraschenden Zusatzleistungen, sondern aus Vertrauen, Ehrlichkeit und Wertschätzung. Loyale Kunden sprechen gut über das Geschäft, können zu Fans werden. Wenn die Kernleistung aber nicht erfüllt wird – zum Beispiel durch eine nicht perfekt sitzende Brille, unbefriedigenden Sehkomfort oder einfach durch unfreundliches Verhalten eines Mitarbeiters - werden Kunden unzufrieden. Dieser Unzufriedenheit kommen Sie nicht mit einer Zufriedenheitsbefragung auf die Spur; das erfahren Sie nur durch ein professionelles Beschwerdemanagement.

Innovative und fehlerfreie Prozesse und Produkte führen zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung. Die detaillierte Auswertung von Beschwerden birgt großes Potenzial zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Das Globalziel des Beschwerdemanagements ist die Erhöhung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit.

**Loyalität entsteht nicht aus überraschenden Zusatzleistungen, sondern aus Vertrauen, Ehrlichkeit und Wertschätzung.**

Wenn man die Kultur eines Unternehmens in zehn Sekunden kennenlernen will, geht das in allen Branchen am leichtesten mit einer Reklamation: Hier spürt man sofort, wie ein Unternehmen tickt. Die Äußerung einer Beschwerde kann als Einladung des Kunden an das Unternehmen gesehen werden, die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten. Denn er betreibt immerhin einen gewissen Aufwand, um dem Unternehmen etwas mitzuteilen. Er erwartet, dass seine Unzufriedenheit aufgegriffen und eine Lösung angeboten wird. Grundsätzlich gilt: Ein reklamierender Kunde hat ein Interesse daran, den Geschäftskontakt nicht abreißen zu lassen.

## Fortschritt durch Nörgler

Leider werden Kunden, die sich beschweren, oft als „Nörgler“ betrachtet. Aber fast jeden Fortschritt verdanken wir Nörglern: Zufriedene Menschen bewirken keine Veränderung. Vor diesem Hintergrund sollte ein Unternehmen einem reklamierenden Kunden für seine beinahe kostenlose Beratung dankbar sein. Und die durch eine Reklamation entstehenden Kosten sollten man als höchst effiziente Werbemaßnahme betrachten. Denn wenn Reklamationen und Beschwerden genau analysiert, Ursachen eruiert und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet und umgesetzt werden, ist das Unternehmen auf einem guten Weg: Von der Unzufriedenheitsminimierung hin zur Service-Excellence.

Immer wenn ein Kunde seine Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck bringt – also deutlich macht, dass seine Erwartungen nicht erfüllt wurden – liegt eine (direkte) Beschwerde vor. Auch oder gerade eine Situation, die ein Mitarbeiter vielleicht als nicht sehr essentiell empfindet, kann für den Kunden ein Unzufriedenheitsmoment auslösen. Zum Beispiel, wenn ein zugesagter Termin zur Brillenabholung nicht eingehalten und der Kunde darüber nicht informiert wird und verärgert im Geschäft steht.



Beschwerdezufriedenheit entsteht - ähnlich wie grundsätzliche Kundenzufriedenheit - durch die Bewertung des Beschwerdeausgangs mit dem dazu erforderlichen Aufwand. Übertrifft der Nutzen den Aufwand, ist die „Beschwerdezufriedenheit“ erfüllt; ist dies nicht der Fall, bleibt die Unzufriedenheit bestehen. Sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit entscheiden später darüber, ob man einen Kunden behält oder dauerhaft verliert. Wichtig hierbei: Die Kundenloyalität zufriedengestellter Beschwerdeführer kann sogar größer sein als von Kunden, die überhaupt kein Problem mit dem Unternehmen hatten.

**Zeitbombe: Die indirekte Beschwerde**

Als indirekte Beschwerde werden sowohl Unzufriedenheitsäußerungen an Dritte (zum Beispiel Mitnutzer in Social Media) als auch über Dritte an das Unternehmen gerichtete Beschwerden bezeichnet. Die sozialen Medien und Netzwerke stellen nicht nur wunderbare Möglichkeiten dar, mit Ihren Kunden in Kontakt zu bleiben; sie können innerhalb kürzester Zeit auch für nicht absehbare Folgen sorgen. Ein unzufriedener Kunde, der seinem Unmut nicht bei Ihnen im Geschäft Luft macht (weil er vielleicht gelernt hat, das er in einer ähnlichen Situation nicht wirklich ernst genommen wurde oder weil Sie ihm keinen Grund gegeben haben, eine loyale Bindung aufzubauen), sondern sich über ein soziales Netzwerk über Sie beschwert, kann in kürzester Zeit einen Shitstorm auslösen, der nicht nur für negative Stimmung sorgt, sondern auch langfristig geschäftsschädigende Wirkung haben kann. Das Internet vergisst nichts!

**Wenn Sie die Kultur eines Unternehmens in zehn Sekunden kennenlernen wollen, dann geht das in allen Branchen am leichtesten mit einer Reklamation: Hier spüren Sie sofort, wie ein Unternehmen tickt.**

Während die aktiven Beschwerer bei Ihnen im Geschäft gute Anregungen zur Leistungsoptimierung Ihres Unternehmens liefern, wandern die Nichtbeschwerer für gewöhnlich gleich zum Mitbewerber ab. Das ist absolut verheerend für ein Unternehmen, denn es verliert nicht nur Umsatz, sondern erfährt auch nichts über die Unzufriedenheit seines Kunden. Hinter vier Beschwerden stehen statistisch 96 Personen, die nichts sagen, sondern nur still und leise abwandern. Zusatzfehler: bei einer geringen Beschwerdequote glauben viele Unternehmer fälschlicherweise, in ihrem Unternehmen liefe alles gut und sie bräuchten nichts zu ändern.

**Beschwerden muss man wollen**

Sich nicht zu beschweren kann vielfältige Ursachen haben. Beschwerdehürden sind zum Beispiel der Aufwand (erneute Anfahrt in die Stadt, Parkplatz suchen, etc.); ebenso die Annahme, damit wenig Aussicht auf Erfolg zu haben. Es ist aber essentiell, dass wir dem Kunden die Möglichkeit geben, sich zu beschweren; wir müssen sogar aktiv wollen, dass er sich beschwert!

**Mit der Reaktion, die Sie einem reklamierenden Kunden gegenüber zeigen, entscheiden Sie maßgeblich über seine Zufriedenheit.**

In diesem Sinne müssen zwei komplementäre Ziele verfolgt werden: Zum einen die Beschwerdemaximierung unzufriedener Kunden mit Hilfe der Beschwerdestimulierung; zum anderen die Unzufriedenheitsminimierung durch die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen. Ein steigendes Beschwerdeaufkommen gilt hier als Erfolgsindikator.

**Reklamationen einfach machen**

Machen Sie es dem Kunden leicht, sich persönlich, telefonisch oder schriftlich zu beschweren. Richten Sie eine kostenfreie Hotline ein, legen Sie Ihren Produkten (frankierte) Antwortkarten bei, öffnen Sie einen Raum auf Ihrer Homepage mit einer exklusiven E-Mail-Adresse. E-Mails sind dabei fast das beste Medium: Zum einen ist der Arbeits- und Zeitaufwand für den Kunden am geringsten; zum anderen setzt er sich im Gegensatz zur telefonischen oder persönlichen Beschwerde keiner unmittelbaren und kritischen Gesprächssituation aus. Daher bietet der „Beschwerdekanal E-Mail“ geringere Dialogbarrieren und fördert das Zustandekommen von Reklamationen, die ansonsten nicht artikuliert würden.

Zur aktiven Stimulierung von Kritik dient auch die persönliche aktive Ansprache des Kunden durch die Mitarbeiter; zum Beispiel durch eine Abschlussfrage wie „Was können wir beim nächsten mal noch besser machen?“ erleichtern Sie Ihren Kunden die aufrichtige Beantwortung, weil sie ihre Kritik in die Form eines Verbesserungsvorschlags kleiden können. Außerdem sind die Antworten leichter für konkrete Korrekturmaßnahmen zu nutzen.

**Ist das nicht sehr teuer?**

Natürlich kostet Beschwerdemanagement Geld. Als eine Art Grundregel kann aber gelten: Bestandskunden zu halten ist günstiger als neue zu gewinnen. Dann spielen die tatsächlich anfallenden Kosten eine untergeordnete Rolle.

Mit der Reaktion, die Sie einem reklamierenden Kunden gegenüber zeigen, entscheiden Sie maßgeblich über seine Zufriedenheit. Dazu gehören sowohl die erzielte Problemlösung beziehungsweise Wiedergutmachung durch das Unternehmen als auch die kundengerichtete Kommunikation während der Beschwerdebearbeitung. Der Wiedergutmachung kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie in der Regel eine begeisterungsfördernde Wirkung hat. Das müssen keine großen Dinge sein - eine kleine Geste setzt bereits deutliche Akzente. Wenn Sie einem reklamierenden Kunden als Dankeschön für sein ehrliches Feedback zum Beispiel einen Piccolo-Sekt oder ein kleines Schächtelchen Pralinen schenken, werden Sie ein Lächeln ernten und haben gewonnen.

Wenn dem Kunden tatsächlich ein größerer Schaden entstanden ist, sollte auch die Wiedergutmachung angemessen sein. Einen Rabatt auf die bereits erhaltene Leistung einzuräumen ist aber nur bedingt geeignet; ein Gutschein für den Erwerb einer zukünftigen Leistung ist weitaus vorteilhafter. Zum Beispiel für ein kostenloses optometrisches Screening oder ein Rabattgutschein in angemessener Höhe auf den Kauf der



nächsten Brille, Sonnenbrille oder Kontaktlinse. So erhöhen Sie die Chance, den Kunden auch zukünftig von Ihren Leistungen überzeugen zu können. Wichtig bei einer Wiedergutmachung ist, dass der Kunde auch tatsächlich einen Nutzen davon empfindet.

Das Wichtigste in der Reaktion auf eine Beschwerde ist jedoch – über die materielle Entschädigung hinaus – die persönliche Entschuldigung des Mitarbeiters, die in der Regel positive Kundenreaktionen auslöst. Dies gilt auch für Fälle, bei denen der Fehler nicht dem Unternehmen zuzuschreiben ist, weil ein Lieferant oder auch der Kunde selbst das Problem verursacht hat. In diesen Fällen sollte zumindest das Problem bedauert werden, denn damit wird der Ärger, den der Kunde hatte, anerkannt. Die Entschuldigung wirkt sich unabhängig von der materiellen oder finanziellen Kompensation positiv auf die Beschwerdezufriedenheit aus.

### Führen Sie eine „Aus-Fehlern-lernen-Kultur“ ein.

Beteiligen Sie den Kunden auch an der Lösungsfindung; stellen Sie ihm Fragen wie „Wie sollte in Ihren Augen eine Lösung aussehen, damit wir Sie zufriedenstellen können?“ oder „Was können wir tun, um Sie wieder zufriedenzustellen?“. Sie werden erstaunt sein, wie maßvoll und positiv die meisten Kunden reagieren!

Die Auswertung von Beschwerden und die Diskussion über Fehler sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeiter setzen nicht nur ein offenes Reporting, sondern auch eine geeignete Fehlerkultur voraus. Vorwürfe an die Mitarbeiter oder unreflektiertes Konfrontieren mit Kundenbeschwerden oder Fehlern erreichen meist das genaue Gegenteil; da geht der Mitarbeiter nur in Verteidigungshaltung.

Der Fokus muss auf die Problemlösung und nicht auf das Problem gelegt werden, denn Mitarbeiter werden nur dann bereit sein, sich aktiv an der Festlegung der Qualitätsziele zu beteiligen, wenn sie wissen, dass Fehler nicht sanktioniert, sondern als notwendiger Ausgangspunkt für Verbesserungs- und Lernprozesse betrachtet werden.

Dabei spielt die Vorbildfunktion der Unternehmensführung eine große Rolle: Chefs und Führungskräfte müssen den Veränderungsprozess nachhaltig vorantreiben und - vor allem - sich selbst an die neu gesetzten Maßstäbe halten. Führen Sie eine „Aus-Fehlern-lernen-Kultur“ ein: Die Angst vor Fehlern verschwindet, die Mitarbeiter werden experimentierfreudiger bei der Suche nach den besten Lösungen für ihre Kunden, die Arbeitsfreude verbessert sich und die Fehlerrate - zum Beispiel aus Gleichgültigkeit - sinkt. Im Idealfall entsteht mit der Zeit ein innovatives, hoch loyales Team, das bereit ist ständig zu lernen – für das Unternehmen und für sich selbst. ■

### Empfehlung für den Umgang mit Kundenbeschwerden

- Eine Beschwerde ist normaler Teil der täglichen Arbeit. Nutzen Sie sie als Chance, Kundenzufriedenheit abzubauen und Kundenbindung zu sichern.
- Sprechen Sie den reklamierenden Kunden mit Namen an und bieten ihm einen ruhigen Sitzplatz an.
- Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft und entschuldigen Sie sich persönlich oder drücken Sie Ihr aufrichtiges Bedauern aus.
- Versichern Sie Ihrem Kunden, dass Sie gemeinsam eine Lösung finden werden.
- Lassen Sie den Kunden ausreden, unterbrechen Sie ihn nicht und hören Sie aufmerksam zu.
- Lassen Sie sich nicht provozieren, reagieren Sie gelassen auf persönliche Schuldvorwürfe. Bringen Sie das Gespräch auf eine sachliche Ebene. Streiten Sie nicht mit dem Kunden, denn diesen Streit gewinnt immer der Kunde.
- Machen Sie sich Notizen. Das signalisiert dem Kunden, dass Sie ihn ernst nehmen und veranlasst ihn zu einer sorgfältigen Erläuterung des Sachverhalts.
- Erfragen Sie Details und stellen Sie so lange inhaltliche Fragen, bis die Situation eindeutig geklärt ist.
- Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden. Nutzen Sie Formulierungen wie: „Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie verärgert sind“. Vermeiden Sie Formulierungen wie: „Das sehen Sie völlig falsch“ oder „das stimmt nicht“.
- Geben Sie niemals einem Kollegen die Schuld!
- Fassen Sie die Ausführungen des Kunden zusammen. „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...“.
- Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung. Erfragen Sie die Vorstellung des Kunden zur Lösung des Problems.
- Vergewissern Sie sich, dass der Kunde mit der Lösung einverstanden ist.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Kunden, dass er dem Unternehmen diese zweite Chance gibt.
- Sichern Sie Ihrem Kunden eine schnelle Erledigung zu. Je zügiger die Reklamation bearbeitet wird, desto besser fühlt sich der Kunde behandelt und beurteilt den Prozess als fair.
- Beenden Sie das Gespräch mit einer positiven Formulierung, wie „Ich freue mich, dass wir eine gute Lösung für Sie gefunden haben“.
- Leiten Sie die Lösung in die Wege.
- Analysieren Sie den Vorgang mithilfe eines Beschwerdeformulars und leiten Sie die Informationen an die Stellen, an denen der Vorgang weiter bearbeitet wird, weiter.
- Sorgen Sie dafür, dass zugesagte Termine eingehalten werden. Kontrollieren Sie den Lösungsprozess und informieren Sie unbedingt den Kunden, falls Verzögerungen auftreten.
- Seien Sie verbindlich gegenüber Ihrem Kunden.
- Nutzen Sie die Informationen, die Ihnen Ihr Kunde gibt für nachhaltige Optimierungsprozesse.



**Petra Lindner** ist Augenoptikermeisterin und seit 2015 „Master of Science in Vision Science and Business (Optometry)“. Nach diversen Tätigkeiten in Führungspositionen für unterschiedliche Unternehmen arbeitet sie seit sechs Jahren für Amon+Sebold in Aschaffenburg. Außerdem führt sie Schulungen und Webinare für EasyScan durch und unterrichtet an der HWK Dortmund Meisterschüler zum Thema optometrisches Screening / Fundus.