

Einrichtung eines erfolgreichen Beschwerdemanagements

# Stolpersteine vermeiden

In den letzten Jahren findet man kaum einen Jahresbericht eines Unternehmens, in dem die Ausrichtung auf den Kunden nicht besonders betont wird. Um diesem Vorsatz noch mehr „Nachdruck“ zu verleihen, wird auch häufig von der neuen Einrichtung einer speziellen Abteilung für das Beschwerdemanagement berichtet. Aber wie lassen sich die typischen Stolpersteine beim Aufbau eines Beschwerdemanagements umgehen?

Autor Dr. Oliver Ratajczak ist leitender Berater bei der Ropardo AG, einem Projektmanagement- und IT-Dienstleister aus Leverkusen.

Bild: Oliver Ratajczak



Vielfach wird bei der Einrichtung eines Beschwerdemanagements davon ausgegangen, dass der Kunde künftig schon allein durch dessen reine Existenz zufrieden gestellt wird. Der Gedankengang „Wir bieten sehr gute Produkte/Dienstleistungen an, deshalb kann es gar keine unzufriedenen Kunden geben. Wenn es aber doch mal welche gibt, dann kümmert sich das Beschwerdemanagement darum ...“ ist leider sehr häufig zwischen den Zeilen zu lesen. Hierbei wird oft übersehen, dass ein Beschwerdemanagement eben mehr als die Einrichtung einer entsprechenden Abteilung und die Anschaffung einer geeigneten Software ist. Wie im wirklichen Leben gehört zu einer gut funktionierenden (Kunden-)Beziehung eben auch Engagement, Feingefühl und Ehrlichkeit.

**Beschwerden wirklich nutzen**

Oft scheitert das Beschwerdemanagement daran, dass auf Grund unterschiedlicher Erwartungshaltungen die gesteckten Ziele nicht erreicht werden und dann das mit viel Aufwand eingerichtete Beschwerdemanagement mangels Effizienz wieder eingestampft wird.

Wie bereits angedeutet, findet sich häufig die Einstellung, dass Beschwerden durch entsprechende

Produktqualität ausgeschlossen werden können. Damit verbunden hat das Beschwerdemanagement dann ja lediglich die Aufgabe den kleinen Rest zu bearbeiten. Hierbei wird aber leider häufig aus den Augen verloren, dass der Kunde Produkte und Dienstleistungen durchaus ganz anders bewerten kann, als sich das die Produktdesigner gedacht haben. Diese Diskrepanz zwischen wirklichem Kundenwunsch und angenommenen Kundenerwartungen kann mit Hilfe eines praktisch ausgerichteten Beschwerdemanagements umgehend aufgedeckt und behoben werden.

Der sich beschwerende Kunde wurde in den letzten Jahren oft mit einem nahezu kostenlosen Unternehmensberater verglichen. Jedoch werden die wertvollen Beschwerdeinformationen immer noch nur rudimentär ausgewertet und für Prozess- und Produktverbesserungen eingesetzt, obwohl eigentlich genau hier ein großer Vorteil eines Beschwerdemanagements liegt.

Selbst wenn zu Beginn der Einrichtung eines Beschwerdemanagements die Erwartung klar und der Weg damit vorgegeben zu sein scheint, sollte das Unternehmen beides immer wieder hinterfragen und notfalls rechtzeitig mit organisatorischen oder personellen Maßnahmen reagieren.

**Unterstützung gewährleisten**

Viele Unternehmen richten ein Beschwerdemanagement irgendwo ein, meistens angegliedert an eine bestimmte Fachabteilung. Spätestens dann, wenn Fehler aufgedeckt werden, kommt es zu Reibungen mit anderen betroffenen Fachabteilungen. Vielfach akzeptieren sie die Ergebnisse des Beschwerdemanagements nicht, da die Fachabtei-



Ein effektives Beschwerdemanagement liefert wertvolle Informationen für Prozess- und Produktverbesserungen.

Bild: Ropardo AG

lungen dem Beschwerdemanagement die notwendige Fachkompetenz absprechen.

Gerade hier liegt ein sehr häufig zu beobachtender Fehler. Der typische Beschwerdemanager setzt sich einerseits täglich mit verärgerten Kunden auseinander, gilt aber andererseits auch bei seinen Kollegen häufig als Querulant, da er ständig an den ach so guten tradierten Prozessen herumäkelt. Diese Doppelbelastung in der Position eines Beschwerdemanagers könnte deutlich gemindert werden, indem dem Beschwerdemanagement die Stellung eines internen Unternehmensberaters eingeräumt würde.

Keinem Beschwerdemanager ist es daran gelegen, ständig die Ar-

beitsweisen/Prozesse seiner Kollegen zu kritisieren. Vielmehr geht es ihm häufig darum, vom Kunden kostenlos gelieferte Impulse für ein ständiges Verbesserungsmanagement einzusetzen. Diese Beschwerdemanagement-Controlling-Stelle sollte immer zentral eingerichtet werden. Der oft bevorzugte Weg der Dezentralisierung macht nur dann Sinn, wenn ein Unternehmen über ein Filialnetz verfügt und deswegen eine zentrale Beschwerdemanagementabteilung hinsichtlich der reinen Beschwerdebearbeitung höhere Effizienz bietet. Andere Wege führen leider meistens zum Scheitern eines Beschwerdemanagements.

Beschwerdemanagement kann nur funktionieren, wenn andere Bereiche notwendige Ergänzungsarbeiten leisten. In der Regel funktioniert es nicht, wenn man sich darauf verlässt, dass diese Zusammenarbeit von den anderen Bereichen selbständig und ohne Vorgaben des Beschwerdemanagements geleistet wird. Meistens sind klare Richtlinien und entsprechende Kompetenzen einer Zentralstelle erforderlich.

### Die Unternehmenskultur ist entscheidend

Häufig wird in den Unternehmen verkannt, dass ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement nur in einer guten Unternehmenskultur gedeihen kann. Das bedeutet: Das Unternehmen wird in seinem Beschwerdemanagement in der Regel nur dann erfolgreich sein, wenn eine gute Unternehmenskultur allen Beteiligten gegenüber gelebt wird. Der Wille zu nötigen Prozessverbesserungen durch Anpassungen des Tagesgeschäftes sollte nicht durch Angst vor möglichen Fehlern behindert werden.

Errare humanum est – Irren ist menschlich. Es ist immer besser, ein Fehler wird frühzeitig gemeldet, erkannt und behoben, bevor das Unternehmen von einem Kunden darauf aufmerksam gemacht wird.

Die Einrichtung eines Beschwerdemanagements sollte daher von der Existenz einer guten Unternehmenskultur abhängig gemacht werden. Man kann sich sehr viel Aufwand sparen, wenn man vor dieser Entscheidung die Unternehmenskultur anschaut und gegebenenfalls erst einmal intern entsprechende Schritte einleitet. Oft wird so ein professionell arbeitendes Beschwer-

demanagement ganz automatisch unterstützt.

Beschwerdemanagement sollte deutlich mehr sein als eine Insellösung. In kaum einer anderen Abteilung eines Unternehmens laufen so viele Informationen zu abteilungsübergreifenden Prozessen und Produkten zentral zusammen. Deshalb ist es auch nahe liegend ein Beschwerdemanagement eben nicht als Insellösung, die sich um die schwierigen Fälle kümmert, zu etablieren. Wie so häufig kann auch bei der Einrichtung eines Beschwerdemanagements der Blick über den Tellerrand helfen.

Das so genannte Stakeholder-Relationship-Management liefert hier interessante Ansätze. In Erweiterung zum bekannten Customer-Relationship-Management, kurz CRM, das sich lediglich mit den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden auseinandersetzt, geht das Prinzip des Stakeholder-Relationship-Managements (SRM) deutlich weiter, da es versucht die Beziehungen eines Unternehmens zu allen beziehungsweise seinen wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) in Einklang zu bringen.

Oft wird das Beschwerdemanagement im Gegensatz zum SRM-Ansatz als reine Insellösung implementiert. Wenn Kunden Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge äußern, so werden diese Beschwerden, die häufig auch einfach als Kundenkontakt oder Impuls bezeichnet werden, aufgenommen und bearbeitet. Im Gegensatz dazu werden die von Mitarbeitern dem Unternehmen gegenüber geäußerten Verbesserungsvorschläge im Rahmen des Ideenmanagements aufgenommen, bewertet und bearbeitet.

Das Potenzial des SRM-Ansatzes wird bereits an diesem kleinen Beispiel deutlich: Die dem Ideen- und Beschwerdemanagement nachgelagerten Prozesse ähneln sich stark und tragen beide zur ständigen Qualitätsverbesserung derselben Prozesse, Dienstleistungen und Produkte bei.

Wer also die hier genannten Ansätze verfolgt und die beschriebenen Stolpersteine vermeidet, wird auf Dauer den größtmöglichen Erfolg mit seinem Beschwerdemanagement erzielen.

Autoren: Sabine Warner, Delta Lloyd Deutschland AG; Dr. Oliver Ratajczak, Ropardo AG.



## Unsere Stärke: Branchenkompetenz

### Full-Service für Versicherungen

Als eines der führenden IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland entwickeln und implementieren wir seit mehr als 25 Jahren Systemlösungen, die gezielt auf die spezifischen Anforderungen von Versicherungsunternehmen zugeschnitten sind. Unser Angebot umfasst SAP- und non-SAP-Lösungen ebenso wie individuelle Anwendungssysteme.

Dabei decken wir alle Sparten und Versicherungszweige ab

- Schaden- und Unfallversicherung
- Lebensversicherung
- Krankenversicherung
- Rückversicherung

Von der Beratung über die Entwicklung und Implementierung bis hin zu Schulung und Support erhalten Sie bei uns alles aus einer Hand. Unkompliziert. Kompetent. Zuverlässig.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.msg-systems.com](http://www.msg-systems.com)

**msg systems ag**  
Robert-Bürkle-Straße 1  
85737 Ismaning/München  
Telefon 089 / 961 01-0

**.consulting .solutions .partnership**

