

Ärger mit ... Beschwerden der Kunden???

Ute Flammersheim

Nachdem in ÖBiB 2004/1.S.13 – 17 erläutert wurde, wie Beschwerdemanagement zur strategischen Kundenbindung eingesetzt werden kann, stellt die Autorin Ute Flammersheim, Leiterin der Stadtbibliothek Lohr a. Main, nach der Theorie nun in einem zweiten Teil die Praxis dar.

Viele Bibliotheken glauben, Beschwerdemanagement sei für sie kein Thema, weil nur vergleichsweise wenig Beschwerden eingehen. Sie schließen aus den geringen Beschwerdezahlen auf eine hohe Kundenzufriedenheit – ein falscher Schluss! Ob sich ein Kunde beschwert oder nicht, hängt von einer Fülle von Faktoren ab, die zum Teil sogar von der Bibliothek selbst beeinflusst werden. Niedrige Beschwerdezahlen können zum einen das Ergebnis resignierten Kundenverhaltens oder hoher Beschwerdebarrieren sein, zum anderen aber werden viele kritische Äußerungen von Kunden gar nicht als Beschwerde angesehen oder erfasst, z. B. weil sie meist mündlich „so nebenbei“ vorgebracht werden. Daher ist aktives Beschwerdemanagement genau dann eine einfache und kostengünstige Möglichkeit zur Kundenbindung, wenn es gelingt, ein negatives Erlebnis in ein positives zu verwandeln und den verärgerten Kunden zufrieden zu stellen, denn erst dann kann man auch sicher sein, dass er dauerhaft erhalten bleibt. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch: Wenn Beschwerden nicht richtig behandelt werden, ist der Kunde endgültig weg und wird außerdem seine Negativerfahrung sicher nicht für sich behalten.

... die üblichen Ärgernisse ...

Sie kennen das: das Problem der Bestseller, fünfmal kann der Titel im Bestand sein und beinahe täglich fragt jemand „Ist der neue ... für mich da? Nicht? Das gibt's ja gar nicht, wann bin ich denn endlich mal dran?“ Spätestens bei der dritten Nachfrage des Kunden ist Verärgerung zu spüren über die zu lange Wartezeit für Vorbe-

stellungen. Oder: „Wann gibt's denn endlich wieder neue Romane? Heut' finde ich aber mal wieder gar nix bei Euch.“ Oder: „Wie viel soll ich bezahlen? Das kann ja gar nicht sein, die Bücher sind doch nur ein paar Tage überzogen“ (tatsächlich aber 14 Tage überfällig). – Verärgerung über Mahngebühren, Jahresgebühren, Gebühren aller Art sind quasi an der Tagesordnung – und dies sind nur einige wenige, beliebig fortsetzbare Beispiele von Verärgerung über „Kleinigkeiten“ – der Mangel bisher ist, dass sie nicht ernst genommen bzw. systematisch bearbeitet werden.

Und das ist tatsächlich ein Problem im Alltagsgeschäft – überlegen Sie doch kurz selbst: Wie reagieren Sie, wenn Ihnen an der Ausleihe ein nörgelnder oder sehr unzufriedener, von seinem Standpunkt natürlich sehr überzeugter Kunde gegenübersteht und noch viele weitere Kunden in der Schlange stehen?

Sich nicht auch noch auf die Palme bringen zu lassen, sondern sich diplomatisch, aufmerksam und ruhig dem Kunden gegenüber zu verhalten, ist die Kunst in der Alltagshektik und -routine. Denn vielfach ist die aktuelle Beschwerde der berühmte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt (z. B. wenn ein durchaus bekannter Mangel beklagt wird). Und gerade die Reaktion auf den ersten Moment der Unzufriedenheitsäußerung entscheidet darüber, wie sich die Unzufriedenheit des Beschwerdeführers weiterentwickelt. Erstreaktionen, die jeder kennt, die leider immer wieder einmal vorkommen, wie „Haben Sie nicht den Hinweis am Regal gelesen?“ oder auch „Dafür bin ich nicht zuständig“ bzw. „Wenden Sie sich doch an die Chefin, die ist morgen wieder im Haus“ oder „Was können wir denn dafür?“ geben natürlich keine Chance, die Unzufriedenheit abzubauen.

Die „beschwerdefreundliche“ Bibliothek

Ob in der Bibliothek eine beschwerdefreundliche Kultur herrscht, ist maßgeblich abhängig von ihrer Philosophie, dem Leitbild der Bibliothek, wie sie ihren Service und ihre Qualitätskriterien sieht und natürlich von der Art und Weise, wie Beschwerden von den Mitarbeitern behandelt werden, wie sie intern bearbeitet werden und ob sich Kunden überhaupt beschweren. Kundenorientierte Bibliotheksarbeit hat in der Praxis sehr viel mit persönlichen Wertvorstellungen derer zu tun, die das Bild der Bibliothek mit ihrem Einsatz, ihren eigenen Vorstellungen, Erwartungen, Konzepten und Zielen prägen. Das A und O ist der persönliche Kontakt zum Kunden. Diesen in positiver Weise herzustellen, ist die Kunst des Tagesgeschäfts und liegt in den sensiblen Händen eines jeden Mitarbeiters.

Ein Problem, das Bibliotheken generell zu haben scheinen und damit eine große Schwäche, ist jedoch, dass die Mitarbeiter zu oft eigensinnig darüber entscheiden, was gut für den Kunden ist, anstatt ihn zu fragen, welche angebotenen und vor allem nicht angebotenen Dienstleistungen und Produkte er für sinnvoll hält bzw. nutzen möchte.

Da die meisten Beschwerden zuerst mündlich (also persönlich oder telefonisch) vorgebracht werden, ist der erste Kontakt, die Art und Weise, wie die Beschwerde aufgenommen wird, oft entscheidend. Auch wenn nicht jeder Kundenwunsch erfüllt werden kann, eine Beanstandung, Kritik und Beschwerde muss ernst genommen, geprüft und dies dem Kunden auch vermittelt werden. Gerade im Dienstleistungsbereich ist die persönliche Kommunikation bzw. positive Mundpropaganda immens wichtig, denn durch sie wird ein Image der Benutzerfreundlichkeit und Benutzerorientierung geprägt.

Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sollten

- über diplomatisches Geschick verfügen,
- sich niemals provozieren lassen,
- zuverlässig sein,
- Interesse und Aufmerksamkeit zeigen,
- sich in die Lage des Kunden versetzen können,
- bereit sein, Fehler zuzugeben.

Servicemitarbeiter sollten dagegen nicht

- besserwisserisch auftreten,
- in jeder Kritik und Beschwerde Schikanen sehen,
- glauben, sie müssten Beschwerden als „Gefahr“ verhindern,
- über ein herrschsüchtiges Temperament verfügen,
- der Ansicht sein, Reklamierer oder Nörgler „erziehen“ zu müssen.

Interne Regeln für den Umgang mit Beschwerden, Ihre „Service-Philosophie“ könnte beispielsweise so aussehen:

Den meisten öffentlichen Bibliotheken ist inzwischen die Kundenzufriedenheit sehr wichtig und damit gleichermaßen die Beschwerden, Reklamationen, Unzufriedenheiten und auch Verbesserungsvorschläge ihrer Nutzer ein Thema im Arbeitsalltag. Bei

der Frage, welche Beschwerden die Bibliothek erreichen, lassen sich sehr häufig folgende Beschwerdekategorien bilden:

- Zu hohe Gebühren jeder Art, insbesondere aber die Versäumnis- und Mahngebühren (wobei das einmalige Reduzieren von Mahnentgelten die Kunden am häufigsten wieder zufrieden stellt),
- Nachteile durch die „Spielregeln“, die Benutzungsbedingungen der Bibliothek,
- Medienangebot nicht aktuell und umfassend genug,
- Unzuverlässigkeiten und Pannen im Benutzungsdienst wie Verlängerungsprobleme und fehlende Rückgabequittungen,
- Öffnungszeiten,
- Atmosphäre in der Bibliothek, beengte Räumlichkeiten, Lautstärkeprobleme,
- schlechter und unvollständiger Informationsdienst,
- Unbequemlichkeiten und Zumutungen.

Doch in der Praxis machen den Bibliotheken oftmals auch Verwaltungsvorschriften das Leben schwer, Gebühren- oder Benutzungsordnungen lassen kaum Handlungsspielraum, gerade wenn Mängel einer Dienstleistung

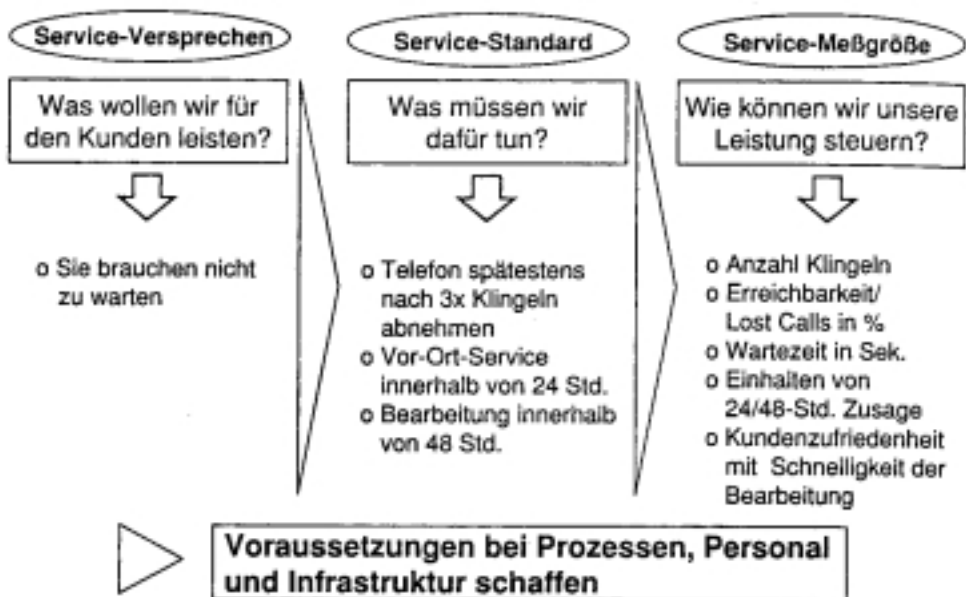
im Nachhinein nicht mehr nachgebessert werden können.

Ein Beispiel: Eine Fachbuchbestellung über den Fernleihverkehr ist so spät eingetroffen, dass der Benutzer die Literatur zu diesem Zeitpunkt nicht mehr benötigt – der Kunde ist unzufrieden über den Fakt, dass die Literatur für ihn nicht rechtzeitig beschafft werden konnte. An der Dienstleistung der Fernleihe ist nichts mehr zu korrigieren, um den Kunden nun wieder zufrieden zu stellen, wären ein Erlass der gezahlten Gebühr oder das Angebot einer weiteren Bestellung ohne Gebühr zum Ausgleich denkbar, was allerdings mit der Gebührenordnung meist nicht vereinbar ist. Die Kunst liegt nun darin, intern Regelungen zu finden, um solche Handlungsmöglichkeiten mit dem vorgeschriebenen Rahmen in Einklang zu bringen.

Vielen Bibliotheken ist in der Praxis ferner gemeinsam, dass sie kaum daran gedacht haben, die Kundenbeschwerden festzuhalten, zu bearbeiten oder gar auszuwerten. Es wird zwar versucht, das Problem möglichst schnell und umgehend zu lösen, aber nur wenige setzen aktives Beschwerdemanagement als ein Mittel zur Kundenbindung systematisch ein und gehen professionell damit um. Die Ursachen sind vielfältig, hauptsächlich fehlt es an Personal und damit an Zeit, die Äußerungen der Kunden zu managen.

Die Erkenntnis, dass der unzufriedene Kunde aber ein wichtiger „Fall“ ist, um den man sich kümmern muss, damit er nicht zur Konkurrenz wechselt oder inaktiv wird, ist den Bibliothekaren durchaus sehr bewusst.

In Zeiten knapper Kassen und den daraus resultierenden Schwierigkeiten bei der Aktualisierung des Bestandes und den Einsparungen im Personal-sektor wird vielen mittlerweile klar, dass ein verstärktes Nutzen der bisher vorhandenen Ressourcen vonnöten ist, um das weitere Abwandern von Kunden zu verhindern. Die aktive und systematische Behandlung von Anfragen, Wünschen, Vorschlägen, Lob und Beschwerden hat eindeutig positive Auswirkungen: Zum einen ist im



Beschwerden und Feedback unserer Kunden	
Aufnahmebogen zur Informationssammlung	
Rahmendaten zum Beschwerdeführer:	
Anrede:	
Vorname:	Zuname:
Straße:	PLZ/Ort:
Tel./Fax:	erreichbar von bis
E-Mail:	
Beteiligung:	Feedback eingegangen am:
selbst betroffen	_____ persönlich
stellvertretend für:	_____ telefonisch
	_____ schriftlich
Beschwerdeinhalt:	
Fallschilderung: (Was ist geschehen? Wo? Wann? Wie ist es dazu gekommen? Wer war beteiligt? Welche Folgen?)	
Reklamation <u>Beschwerde</u> Erstbeschwerde Folgebeschwerde	Grad der Verärgerung / Stimmungsbarometer leicht mittel stark
Handlungsabsicht des Beschwerdeführers:	
Persönliche Einschätzung des Problems:	
Einzelfall / besondere Umstände Anregung	grundsätzliches Problem geringfügiges Problem
Bemerkung: _____	

Beschwerdebearbeitung:	
Datum:	Uhrzeit:
Beschwerdeweg:	Aufnehmender Mitarbeiter:
persönlich telefonisch	Funktion:
schriftlich	_____
Lösungsvorschlag bzw. -wunsch des Kunden:	
Zusagen an den Kunden:	
Terminzusagen bzw. Rückmeldungen:	
telefonische	
schriftliche	
persönliche Rückmeldung bis zum _____	
Durch Mitarbeiter _____	
am _____ um _____ Uhr	
weitergeleitet an: _____	
Bearbeitungsvorschläge des aufnehmenden Mitarbeiters:	
Bemerkungen / Anregungen:	
Art der Erledigung:	
konnte sofort durch mich erledigt werden	
Wird später durch mich erledigt	
Weitergeleitet an: _____	

Dienstleistungsbereich die positive Mundpropaganda unersetzlich, zum anderen kann die Auseinandersetzung mit Kritik zur Motivationsförderung der Mitarbeiter beitragen, das eigene Selbstwertgefühl wie auch das gesamte Image stärken.

Es lohnt sich, Beschwerden als Chance zu begreifen:

- Sie helfen, die eigenen Schwachstellen besser kennen zu lernen,
- sie sind ein kostengünstiges Erhebungsinstrument, denn:
- Kunden, die sich beschweren, sind zum Dialog bereit!
- Und nicht zuletzt wird durch Wiedergutmachung eine größere Kundenbindung erreicht (kalkulierte Kulanz).

■ Beschwerdemanagement ist eine vertrauensschaffende Maßnahme.

Wie können Beschwerden erfasst werden? – Beispiel für einen Erfassungsbogen

Dass es durchaus sinnvoll sein kann, eine Kritik oder Beschwerde mithilfe eines Formulars im Beisein des Kunden zu erfassen, wurde schon im letzten Beitrag zum Thema in ÖBiB 1/2004 beschrieben. Wie nun solch eine Gedächtnisstütze bzw. Arbeitshilfe in der Praxis aussehen kann, welche Informationen und Daten nicht vergessen werden sollten, zeigt oben abgebildetes Beispiel. ◀

Lesetipp:

Barlow, Janelle / Claus Moeller:
Eine Beschwerde ist ein Geschenk.
Der Kunde als Consultant.
Verlag moderne industrie, 2003.
9,90 EUR.
ISBN 3-478-81313-1