STIFTUNG WARENTEST

Sonderheft zu A 5222F
7,50 Euro sfr 14,80 07001
4 198459 307507 70001

FINANZtest
IHR GELD UND IHR RECHT
FINANZtest
SPEZIAL

Weiterbildung

Marketing + Vertrieb

96 Kurse im Test

Gut vermarkten Mehr verkaufen

Direktmarketing, Public Relations, Rhetorik, Verkaufstraining, Kundengewinnung, Key-Account-Management ...

Jede Beschwerde ist eine Chance

Ob im Hotel, im Altenheim oder in der Autoindustrie – Beschwerdemanagement ist wichtig für den Erfolg. Die Grundlagen kann man in Kurzkursen lernen. Doch nur ein Seminar von neun getesteten hat uns überzeugt.

Wenn sich ein Gast im Hotel Bischofschloss am Bodensee beschwert, wird er belohnt. Schmeckt der Wein korkig oder bringt ihn eine laute Hochzeitsfeier um die Nachtruhe im Hotelbett, muss er für beide Leistungen nicht zahlen. Das ist die oberste Regel des Hauses, das 2004 und 2006 für seine Kundenorientierung und sein vorbildliches Beschwerdemanagement den Dienstleistungspreis vom Land Baden-Württemberg erhielt.

„Wir sind für Kritik dankbar, denn jede Beschwerde ist eine Chance für uns, noch besser zu werden", erklärt Bernd Reutemann, Geschäftsführer des 25-Mitarbeiter-Hauses. „Über eine Beschwerdequote von 35 Prozent wären wir froh." Daraus könnte Reutemann viel lernen. Seine Philosophie ist einfach: Rechtzeitige Kommunikation statt eingeübter Floskeln, wenn es zu spät ist. Also fragt das Servicepersonal nicht nach dem Essen, ob es geschmeckt hat. Stattdessen beobachtet es Mimik und Gestik des Gastes, sobald das Essen serviert ist . Zwei Minuten später bekommt der Koch eine Rückmeldung und kann im Notfall noch mit Pfeffermühle oder etwas Soße eingreifen.

Kommentarkärtchen sollen die Gäste zu Kritik an Service, Küche oder Rezeption ermuntern. Alle Mitarbeiter sind in Beschwerdemanagement geschult. Jede Reklamation wird sofort bearbeitet und das Ärgernis möglichst beseitigt. So wie die Beschwerde eines Gastes über ein zu hartes Kissen. Kurzerhand tat sich Reutemann mit einem Bettenhaus zusammen und bietet seitdem eine „Kissenbar" mit 18 unterschiedlichen Kopfunterlagen an.

Das Beispiel zeigt: Professionelles Beschwerdemanagement geht davon aus, dass jede Beschwerde die Chance bietet, Schwachstellen im eigenen Unternehmen aufzudecken. Wer Beschwerden systematisch erfasst und auswertet, kann die eigenen Produkte oder Leistungen verbessern und Kunden an sich binden.

Fehler an Produkten, Probleme mit Lieferungen und schlechter Service sind die häufigsten Ursachen von Beschwerden.

Immerhin zwei Drittel von rund 100 befragten mittelständischen Unternehmen werten Beschwerden systematisch aus, ergab eine Studie (siehe Grafik).

Lücken im Umgang mit Beschwerden

Zwei Drittel von rund 100 befragten Mittelständlern werten die Beschwerden systematisch aus. Doch nur 41 Prozent fragen ihre Kunden, ob sie mit der Erfassung und Bearbeitung ihrer Beschwerden zufrieden sind.

GRAFIK: KATI HAMMLING

Unterschiedliche Zielgruppen

Die Grundlagen des Beschwerdemanagements vermitteln meist eintägige Kurzkurse. Zielgruppe sind Mitarbeiter aus den Bereichen Verkauf, Vertrieb und Service, die täglich die Beschwerden von Kunden entgegennehmen, weiterleiten oder bearbeiten müssen. Die Seminare richten sich aber auch an Geschäftsführer, die Beschwerdemanagement im eigenen Unternehmen einführen wollen.

Auf den ersten Blick scheint das Angebot an Kurzkursen groß. Zwischen September und Dezember 2005 fanden wir in Weiterbildungsdatenbanken mehr als 100 Seminare. Doch mehr als zwei Drittel liefen betriebsintern oder fielen aus.

Wir wollten wissen, wie gut diese Kurse auf die Praxis vorbereiten und für wen sie sich eignen. Wir haben neun ein- bis dreitägige Kurse getestet. Die Untersuchung ergab, dass die Anbieter ganz

Dr. Benno Kotterba, Karlstr. 119, 76137 Karlsruhe, Tel: 0721-9379244, Fax: 0721.9379246, Mobil: 0171-3621901
e-mail: info@kotterba.de - Homepage: www.kotterba.de

FOTO: GETTY IMAGES

Unser Rat

Anbieter. Am besten abgeschnitten hat der zweitägige Kurs von **Otti Ostbayerisches Technologie-Transfer-Institut.** Er ist mit 970 Euro zwar der teuerste Kurs, bietet aber ein umfangreiches Rahmenprogramm. Wenn Sie nur einen Tag Zeit haben und auf Übungen verzichten können, sind Sie bei der **Technischen Akademie Wuppertal** für 530 Euro richtig.

Zielgruppe. Beschwerdemanagement-Seminare richten sich an Mitarbeiter aus den Bereichen Verkauf oder Vertrieb, die Beschwerden entgegennehmen und weiterleiten oder bearbeiten. Lehrreich können die Kurse für Sie auch sein, wenn Sie als Geschäftsführer einer Firma planen, Beschwerdemanagement im eigenen Unternehmen einzuführen.

Kursauswahl. Erkundigen Sie sich vor der Anmeldung beim Anbieter, ob der Kurs eine bestimmte Zielgruppe anspricht und aus welchen Branchen die Teilnehmer kommen. Wenn Sie viel Kundenkontakt haben, sollten Sie ein auf Kommunikation orientiertes Seminar wählen. Wenn Sie aber Beschwerdemanagement einführen wollen, ist ein Seminar mit Schwerpunkt Prozessgestaltung besser.

unterschiedliche Zielgruppen im Blick haben und auch inhaltlich verschiedene Schwerpunkte setzen. Beim Meinwerk Institut In Via Akademie (Meinwerk Institut) lernten viele Altenpflegerinnen. Zu X-Medial Bayern kamen dagegen vor allem Mitarbeiter aus der Medien- und Druckindustrie.

Doch nicht etwa die Kursankündigungen in den Datenbanken, sondern erst die Anbieter-Webseiten offenbarten, dass das Meinwerk Institut eine Fortbildungseinrichtung für den sozialen Bereich ist und X-Medial Bayern dem Bayerischen Verband der Druckindustrie nahe steht.

Inhaltliche Lücken

Inhaltlich haben wir die getesteten Kurse in drei Gruppen eingeteilt: Seminare mit den Schwerpunkten Prozessgestaltung oder Kundenkommunikation und Seminare, die beide Themen abdeckten.

Nach Meinung von FINANZtest sollte jedes Seminar einen umfassenden Begriff von Beschwerdemanagement zugrunde legen, gleich, ob es sich an Altenpfleger oder Anlagenbauer richtet (siehe Kasten rechts). In jedem Fall muss deutlich werden, dass Beschwerdemanagement über das persönliche oder telefonische Kunden-

☛ Was ein guter Kurs bieten muss

FINANZtest hat ein Anforderungsprofil für Kurzseminare zum Beschwerdemanagement entwickelt. Es beschreibt, welche Inhalte den Teilnehmern vermittelt werden sollten.

Grundlagen. Ein Grundlagenkurs sollte auf einem umfassenden Begriff von Beschwerdemanagement aufbauen, in dem die Themen Prozessgestaltung und Kundenkommunikation je nach Schwerpunkt vertieft vorkommen.

Notwendigkeit. Der Dozent sollte den Informationsgehalt von Beschwerden aufzeigen und deutlich machen, dass der professionelle Umgang mit Beschwerden die Kundenzufriedenheit und -bindung stärkt. Dieses Vorgehen verbessert das Image und erzielt einen Wettbewerbsvorteil. Beschwerdemanagement sollte in der Firmenkultur verankert werden.

Umgang mit Beschwerden. Der Dozent muss thematisieren, dass man zu Beschwerden ruhig ermuntern sollte. In Seminaren mit Schwerpunkt Prozessgestaltung sind der Ablauf der Beschwerdebearbeitung, die organisatorischen Voraussetzungen und die technischen Möglichkeiten wichtiger als das Thema Kundenkommunikation. Dieser Bereich sollte aber wenigstens erwähnt werden. Bei Seminaren mit Schwerpunkt Kundenkommunikation sollte der Dozent bei der Beschwerdeannahme auch deren Bearbeitung erläutern. Wichtig sind hier Kommunikation, Konfliktbewältigung, Kritikfähigkeit, Belastbarkeit und Stressbewältigung. Es genügt, wenn er die technischen Möglichkeiten kurz erwähnt.

Beschwerdeanalyse. Bei Seminaren mit Schwerpunkt Prozessgestaltung sollte es um den Abschluss eines Beschwerdevorgangs und dessen Auswertung gehen. Wichtig ist, den Unterschied zwischen den internen und externen Konsequenzen aufzuzeigen. Eine interne Konsequenz ist zum Beispiel die Verbesserung der Produkt- oder Prozessqualität. Als externe Konsequenzen gelten eine größere Zufriedenheit des Kunden mit Beschwerdebearbeitung und eine stärkere Kundenbindung. Wenn der Schwerpunkt Kundenkommunikation ist, muss der erfolgreiche Abschluss eines Beschwerdevorgangs im Zentrum stehen.

Dr. Benno Kotterba, Karlstr. 119, 76137 Karlsruhe, Tel: 0721-9379244, Fax: 0721.9379246, Mobil: 0171-3621901
e-mail: info@kotterba.de - Homepage: www.kotterba.de

gespräch hinausgeht. Herauskommen muss auch, dass der Umgang mit Beschwerden Teil einer Managementprozesskette ist, die vom Eingang bis zur Analyse reicht. Nicht alle Kurse erfüllten unsere Anforderungen.

In den technisch ausgerichteten Kursen mit dem Schwerpunkt Prozessgestaltung lernten unter anderem Mitarbeiter eines städtischen Entwässerungswerkes, der Automobilzuliefererbranche und Anlagenbauer. Den Aspekt der Kundenkommunikation berücksichtigte nur die Technische Akademie Wuppertal angemessen. Nur dieser Tageskurs kam unserem Anforderungsprofil sehr nahe. Die Kurse von GFQ Akademie und RI Rautenberg Industrieberatung (Rautenberg) vernachlässigten dagegen den direkten Kundenumgang.

Zu wenig Umgang mit Beschwerden

In den vier Kursen mit dem Schwerpunkt Kundenkommunikation drehte sich alles um Kommunikationstechniken, Konfliktmanagement und Stressbewältigung. Winzer und Getränkevertriebler saßen neben Mitarbeitern aus Anlagenbau und Energieversorgung.

Keiner dieser Kurse machte deutlich, dass Beschwerdemanagement über das Kundengespräch hinausgeht. Bei Instatik wurde es im Lehrmaterial klar. Der Aspekt Umgang mit Beschwerden im Unternehmen kam überall zu kurz.

Nur die beiden längeren Kurse behandelten Prozessgestaltung und Kundenkommunikation. Von allen neun Kursen kam Otti Ostbayerisches Technologie-Transfer-Institut (Otti) unserem Anforderungsprofil am nächsten. Beim Meinwerk Institut kamen die Themen EDV und Beschwerden zu kurz.

Übungen fehlten

Die Tageskurse glichen oft Vorträgen mit PowerPoint- oder Folienpräsentationen. Kurse ohne oder mit nur einer Übung wie bei der GFQ Akademie, Technischen Akademie Wuppertal, Rautenberg und Instatik sind aber nicht vertretbar.

Anstelle von Praxisübungen lieferte der Dozent der IHK Köln zum Beispiel abstrakt wirkende Wahrnehmungsübungen zum Ablauf zwischen Sender und Empfänger. Der Großmarktmitarbeiterin, die über Attacken aggressiver Kunden klagte, dürfte so ein Beispiel kaum weiterhelfen. Positiv fielen die vielen Übungen anhand konkreter Fälle bei Otti auf. Der Anbieter lieferte umfassende und informative Lehrmaterialien, was bei Kurzkursen für die Teilnehmer sehr wichtig ist. Auf weitere Informationsquellen wie Bücher oder Websites wiesen nur die GFQ Akademie, das Meinwerk Institut und Otti hin. Der Dozent der IHK Trier warb zu viel für eigene Bücher.

Fazit: Wer die Grundlagen lernen und auch üben will, braucht mehr als einen Tag Zeit. Dass sich Aufwand und Kosten lohnen können, zeigt die Kissenbar im Hotel Bischofschloss. ■

FOTO: PLAINPICTURE

Fünf Seminare vermittelten ein umfassendes Verständnis

Anbieter	Kursbezeichnung	Preis (Euro)	Dauer (Tage/Std. 1))
Schwerpunkt Prozessgestaltung			
GFQ Akademie	Reklamations-, Beschwerde- und Servicemanagement Laut Anbieter geeignet für: Führungskräfte und Sachbearbeiter aus Einkauf/Vertrieb, Entwicklung, Konstruktion, Qualitätsmanagement/-wesen, Wareneingang, Arbeitsvorbereitung/Produktion 2)	500	1/8
RI Rautenberg Industrieberatung	Reklamationsmanagement Laut Anbieter geeignet für: Verantwortliche für Reklamations-, Qualitätsmanagement, Kundenservice 3)	520	1/8
Technische Akademie Wuppertal	Beschwerdemanagement in der Praxis Laut Anbieter geeignet für: Customer Care Manager, Vertriebsmitarbeiter, Produktmanager, Total Quality Management, Six Sigma Project Manager 4)	530	1/8
Schwerpunkt Kundenkommunikation			
IHK Köln	Wenn der Kunde brüllt.... aktives Beschwerdemanagement in der Praxis Laut Anbieter geeignet für: Mitarbeiter Empfang, Verkauf, Innendienst	170	1/8
IHK Trier	Reklamationen erfolgreich beseitigen durch kundenorientierte Gesprächsführung Laut Anbieter geeignet für: Mitarbeiter im Kundenkontakt	170	1/8
Instatik	Das erfolgreiche Reklamationsmanagement Laut Anbieter geeignet für: Mitarbeiter, die mit Reklamationen umgehen müssen	575	1/10
X-Medial Bayern	Professioneller Umgang mit Kundeninformationen Laut Anbieter geeignet für: Sachbearbeiter, Mitarbeiter im Kundenkontakt 5)	450	1/8,6
Schwerpunkt Kundenkommunikation und Prozessgestaltung			
Meinwerk Institut In Via Akademie	Beschwerden managen – Qualitätschancen nutzen Laut Anbieter geeignet für: Leitungskräfte aus sozialen Einrichtungen	290	3/20
Otti Ostbayerisches Technologie-Transfer-Institut	Beschwerden und Reklamationen professionell und kundenorientiert behandeln Laut Anbieter geeignet für: Kostenverantwortliche und Entscheider, Verantwortliche in Einkauf, Vertrieb, Fertigungsplanung und Produktion, Qualitätswesen, Controlling	970	2/16,7

Bewertung in drei Stufen: Hoch, Mittel, Niedrig.
1) 1 Unterrichtsstunde entspricht 45 Minuten.
2) Teilnehmer stammen laut Anbieter in der Regel aus der Automobilindustrie sowie der Dienstleistungsbranche.

Dr. Benno Kotterba, Karlstr. 119, 76137 Karlsruhe, Tel: 0721-9379244, Fax: 0721.9379246, Mobil: 0171-3621901
e-mail: info@kotterba.de - Homepage: www.kotterba.de

Ausgewählt ▪ Geprüft ▪ Bewertet

Geschulte Tester haben neun Seminare zum Beschwerdemanagement verdeckt besucht. Sie dauerten zwischen ein und drei Tagen. Der Untersuchungszeitraum war Mitte November bis Ende Dezember 2005. Wir haben Kurse ausgewählt, die für die ausgeschriebenen Zielgruppen offen zugänglich waren.
Die Tester füllten teilstandardisierte Erhebungsbögen aus und dokumentierten den Kurstag. Durch die einmalige Kursteilnahme und die inhaltliche Vielfalt war ein systematischer Vergleich in Bezug auf alle Punkte unseres Anforderungsprofils (siehe S. 59) nicht möglich. Deshalb kommentieren wir die Qualität der Kursinhalte und -durchführung.
Experten haben die Lehrmaterialien, die Webinfos und die AGB begutachtetet.
Die Bewertungen „Hoch", „Mittel", „Niedrig" und die Kommentare beziehen sich auf den besuchten Kurs und nicht auf die Gesamtqualität des Anbieters. Prüfpunkte waren:

Kursinhalte: zum Beispiel Vermittlung der Inhalte des Anforderungsprofils, Praxisbezug und Umfang der Lehrinhalte.

Kursdurchführung: zum Beispiel Teilnehmerorientierung, Methodeneinsatz, Anleitung von Übungen und didaktische Kompetenz der Dozenten.

Lehrmaterialien: zum Beispiel Umfang, Inhalte, Richtigkeit, Aktualität.

Kursorganisation: Anmeldung, Service, Räumlichkeiten und Ausstattung.

Webinfos: zum Beispiel Inhalte zu Anbieter und Kurs, Gestaltung, Navigation.

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB): Experten haben die AGB der Anbieter auf rechtlich unzulässige und verbraucherunfreundliche Klauseln untersucht.

von Beschwerdemanagement

Kommentar		Qualität der			
Kursinhalte	Kursdurchführung	Lehrmaterialien	Kursorganisation	Webinfos	allgemeinen Geschäftsbed.
Positiv: Dem Kurs lag ein umfassendes Verständnis von Beschwerdemanagement zugrunde. Unser Anforderungsprofil wurde überwiegend erfüllt. **Negativ:** Das Reklamationsgespräch kam zu kurz. Der Kurs ist sehr technikbezogen.	**Positiv:** Der Unterricht war strukturiert und die Teilnehmer profitierten von der Praxiserfahrung des Dozenten. **Negativ:** Es gab viel Frontalunterricht mit Folienpräsentationen und keine Übungen.	Hoch	Niedrig	Mittel	Mittel
Positiv: Dem Kurs lag ein umfassendes Verständnis von Beschwerdemanagement zugrunde. Unser Anforderungsprofil wurde überwiegend erfüllt. **Negativ:** Im Zentrum standen der Prozess und die Methoden, dabei kam das Verhalten gegenüber dem Kunden zu kurz.	**Positiv:** Der Unterricht war teilnehmerorientiert. **Negativ:** Es gab viel Frontalunterricht mit PowerPoint-Präsentationen und nur einer Übung. Das Seminar hätte methodisch abwechslungsreicher sein können.	Hoch	Hoch	Niedrig	Mittel
Positiv: Dem Kurs lag ein umfassendes Verständnis von Beschwerdemanagement zugrunde. Unser Anforderungsprofil wurde fast erfüllt. **Negativ:** Der Dozent ging nur oberflächlich auf die Berufspraxis der Teilnehmer ein.	**Positiv:** Der Dozent ging teilnehmerorientiert vor. **Negativ:** Es gab hauptsächlich Frontalunterricht mit PowerPoint-Präsentationen und nur eine Übung.	Mittel	Mittel	Mittel	Hoch
Positiv: Der Dozent vermittelte Kundenkommunikation theoretisch und lieferte Praxisbeispiele. **Negativ:** Weitere Themen fehlten. Dem Kurs lag kein umfassendes Konzept von Beschwerdemanagement zugrunde. Die veralteten Lehrmaterialien passten nicht zum Kurs.	**Positiv:** Der Kurs war abwechslungsreich. **Negativ:** Der Dozent ging zu wenig auf die Teilnehmer ein. Die Übungen dienten nur Demonstrationszwecken, der direkte Bezug zum Beschwerdemanagement fehlte. Die Seminarstruktur war nicht erkennbar.	Niedrig	Mittel	Mittel	Hoch
Positiv: Es gab Tipps zur Verkaufsrhetorik und -psychologie. **Negativ:** Der Dozent behandelte das Thema Beschwerdemanagement zu oberflächlich und nicht umfassend genug. Er warb zu viel für seine Seminare.	**Positiv:** Der Dozent ging sehr auf die Teilnehmer ein. Es gab viele Übungen und Fallbeispiele. Das Seminar war methodisch abwechslungsreich. **Negativ:** Das Lerntempo war zum Teil zu hoch.	Niedrig	Mittel	Niedrig	Niedrig
Positiv: Der Dozent vermittelte das Thema Reklamationsgespräche ausführlich und erörterte rechtliche Aspekte von Reklamationen. **Negativ:** Er hat das umfassende Konzept von Beschwerdemanagement nicht deutlich genug herausgestellt.	**Positiv:** Der Dozent griff die Erwartungen der Teilnehmer auf und notierte fast alle Lehrinhalte und Ergebnisse für sie. Der Kurs war strukturiert. **Negativ:** Die Tonaufzeichnung misslang bei einer Übung. Am späten Nachmittag hetzte der Dozent durch den Stoff.	Hoch	Mittel	Niedrig	Mittel
Positiv: Der Dozent behandelte telefonische Kundenbeschwerden ausführlich. **Negativ:** Weitere Themen fehlten. Dem Kurs lag kein umfassendes Konzept von Beschwerdemanagement zugrunde. Die Teilnehmer erhielten die Lehrmaterialien erst nach dem Kurs per E-Mail.	**Positiv:** Es gab viele Übungen zu Telefonreklamationen. **Negativ:** Der Unterrichtsstil war zu fordernd, fast streng, und ließ den Teilnehmern wenig Möglichkeit, das Gelernte zu überdenken. Das Lerntempo war zum Teil zu hoch.	Niedrig	Mittel	Mittel	Niedrig
Positiv: Dem Kurs lag ein umfassendes Verständnis von Beschwerdemanagement zugrunde. Unser Anforderungsprofil wurde größtenteils erfüllt. **Negativ:** Der Dozent ging nicht auf die technischen Möglichkeiten ein. Das Thema organisatorische Voraussetzungen kam zu kurz.	**Positiv:** Die Lernatmosphäre war gut. Die Kursgestaltung war teilnehmerorientiert und arbeitsintensiv. Es gab viele Übungen. **Negativ:** Die Auswertung der Übungen war zum Teil langwierig.	Mittel	Mittel	Niedrig	Hoch
Positiv: Dem Kurs lag ein umfassendes Verständnis von Beschwerdemanagement zugrunde. Unser Anforderungsprofil wurde ausführlich behandelt. **Negativ:** Der Dozent ging auf Kundenkommunikation nur theoretisch ein.	**Positiv:** Der Dozent war fachlich kompetent und bezog die Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen gut mit ein. Es gab viele Übungen anhand von Fallbeispielen aus Unternehmen.	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel

3) Teilnehmer stammen laut Anbieter aus produzierenden Unternehmen und von industriellen Dienstleistern.
4) Erläuterung der Berufe siehe Glossar S. 94.
5) Teilnehmer stammen laut Anbieter in der Regel aus der Druck -und Medienindustrie.

Dr. Benno Kotterba, Karlstr. 119, 76137 Karlsruhe, Tel: 0721-9379244, Fax: 0721.9379246, Mobil: 0171-3621901
e-mail: info@kotterba.de - Homepage: www.kotterba.de