

Die Emotionen der Kunden managen

Der Kunde am anderen Ende der Telefonleitung ist ziemlich erbost: Der Bus, den er hatte nehmen wollen, ist ausgefallen. Wütend schimpft er über den ÖPNV im Allgemeinen und das Verkehrsunternehmen im Besonderen. Wie soll sich der Angestellte im Servicecenter verhalten? Freundlich bleiben, zurückschimpfen, Besserung geloben? Ein Workshop der VDV-Akademie sollte Antwort auf die Frage geben, wie Servicemitarbeiter Kunden-Emotionen am besten begegnen.



„Jeder enttäuschte Kunde teilt seine Unzufriedenheit im Schnitt fünf weiteren Kunden mit.“

Holger Gloszeit,
Referent für Beschwerdemanagement

Dass diese Antwort nicht so einfach ist, weiß Holger Gloszeit. „Die Probleme sind so vielfältig wie die Verkehrsbetriebe selbst“, bilanziert der Inhaber des auf die Verkehrsbranche spezialisierten Weiterbildungsdienstleisters „Train4results“ in Remscheid, der seit 2012 regelmäßig entsprechende Seminare für die VDV-Akademie abhält. Der Name des jüngsten Workshops im November: „Von der Beschwerde zum professionellen Beschwerde- und Feedbackmanagement“. Innerhalb von zwei Tagen sollten die Teilnehmer das nötige Handwerkszeug erlernen, um Beschwerden souverän zu begegnen. „Eines der Schwerpunktthemen ist dabei sicherlich die Kommunikation, der Umgang mit den Zielgruppen über alle Kontaktkanäle“, so Holger Gloszeit: „Denn neben dem Fahrgast haben die Mitarbeiter auch mit Nicht-Kunden zu tun – mit Politikern zum Beispiel oder mit Anwohnern, die sich beschweren.“ Wichtig sei jeweils, tatsächlich Lösungen anzubieten und die Anliegen aktiv zu bearbeiten. Gloszeit: „Wir müssen lernen, den Kunden zu verstehen. Was möchte er? Mit Blockadehaltung komme ich nicht weiter.“

Er betont den langfristigen Nutzen des Beschwerdemanagements – auch wenn dieses natürlich Geld kostet. Gerade für kleinere Verkehrsbetriebe ist dies nicht leicht zu stemmen. Häufig kommt es vor, dass ein Mitarbeiter abgestellt wird, der Beschwerden zusätzlich zu seiner eigentlichen Tätigkeit abarbeiten soll. „Aber das ist nicht zu empfehlen“, mahnt Holger Gloszeit: „Und die Kosten können sich schnell bezahlt machen.“ Zum einen sei die Neukundenakquise dreibis viermal so teuer wie die Bindung eines Bestandskunden. Zum anderen sei der Multiplikatoreffekt unzufriedener Fahrgäste nicht zu unterschätzen. „Auf einen enttäuschten Kunden, der sich direkt beschwert, kommen nach Zahlen des VDV vier andere, die das nicht tun“, sagt der Referent: „Aber jeder von ihnen teilt seine Unzufriedenheit im Schnitt fünf weiteren Personen mit. Bei einem ÖPNV-Unternehmen mit zwei Millionen Kunden, von denen im Schnitt 15 Prozent als unzufrieden gelten, wären das drei Millionen negativ beeinflusste Personen. Zwei Prozent – also 60.000 davon – werden nie Kunden werden. Dieser Schaden ist viel teurer als ein gutes Beschwerdemanagement.“

Ein „ganzheitliches, systematisches Beschwerdemanagement“ sei deshalb der Schlüssel, um die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern. Feste Zu-



Drei Fragen an Heinz Klewe (Foto), Geschäftsführer der Schlichtungsstelle für den öffentlichen Personenverkehr (Söp)



» Herr Klewe, 94,7 Prozent der Reisenden sind nach einer Studie der Universität Oxford sehr oder ziemlich zufrieden mit der Söp. Ist sie besser als die Verkehrsbetriebe?

Heinz Klewe: Nein, unsere Aufgabe ist die Schlichtung bei ungelösten Streitfällen. Wir prüfen unparteiisch den Fall und geben eine juristisch fundierte

Schlichtungsempfehlung. So kommt es vor, dass selbst in Fällen, in denen wir den Reisenden „einen Korb geben“ müssen, diese sich bei uns bedanken. Sie fühlen sich verstanden und ernstgenommen, was für den Erfolg unserer Arbeit ganz wesentlich ist. Bei Bahn und Flug gibt es aufgrund dezidiert klarer Regelungen für Entschädigungen. Nutzer des ÖPNV wenden sich zumeist aufgrund eines von ihm verlangten erhöhten Beförderungsentgelts an die Söp. Auch hier kommen wir in der Regel zu einer beidseitig anerkannten Schlichtungsempfehlung, was der zum Teil intensiven und teuren Korrespondenz ein Ende bereitet.

» Wie ist der Trend bei der außergerichtlichen Streitbeilegung?

In diesem Dezember wurde das Verbraucherstreitbeilegungsgesetz (VSBG) verabschiedet. Dieses Gesetz wird der außergerichtlichen Streitbeilegung einen großen Schub geben, zumal es auch erhebliche Qualitätsstandards für die Schlichtung beinhaltet. Qualität ist im Übrigen ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor der Söp. Rück- und vorwärts blickend – es war eine kluge Entscheidung, dass VDV und Söp eine Zusammenarbeit vereinbart haben und damit einen politischen Schritt vorausgegangen sind. Vielleicht machen im nächsten Jahr ja noch weitere ÖPNV-Unternehmen bei der Söp mit.

» Besteht nicht das Risiko, dass die Möglichkeit, sich an eine Schlichtungsstelle wenden zu können, die Zahl der eingereichten Beschwerden in die Höhe treibt?

Nein, diese Befürchtung haben Verkehrsunternehmen nur dann, wenn sie noch keine Praxiserfahrung haben. Sie können Probleme weiterhin mit ihren Kunden auf direktem Wege lösen. Denn auch bei der Söp müssen sich die Reisenden im ersten Schritt immer an ihr Unternehmen wenden. Wir erhalten also nur die Spitze des Beschwerde-Eisbergs, und der ist real sehr klein. Schlichtung sollte – und ich bin mir sicher, sie wird es auch – zum festen Bestandteil eines guten Kundenservices werden.

ständigkeiten sind laut Gloszeit essenziell. „Gerade in den sozialen Netzwerken, etwa auf den Facebook-Seiten der ÖPNV-Unternehmen, reagiert eher die Presseabteilung auf Beschwerden. In der Telefonzentrale ist es dann der Servicemitarbeiter. Das sollte einheitlich sein.“ Ohnehin seien soziale Medien ein Grund mehr für ein professionalisiertes Beschwerdemanagement. Dass Kunden per Facebook oder App direkt und unmittelbar Feedback geben können, kann die Zahl der Beschwerden in die Höhe treiben.