

Warum Firmen nicht aus Fehlern lernen

OTZ, 26.02.2015

Wirtschaftswissenschaftler der Universität Jena haben Kundenreklamationen im Dienstleistungssektor analysiert. Das Fazit: Drei von vier Beschwerden erreichen nicht einmal den zuständigen Vorgesetzten.

Jena. Darüber hat sich wohl jeder schon einmal geärgert: Die Mobilfunkrechnung weist Unstimmigkeiten auf, im Restaurant wird das falsche Essen serviert oder das Hotelzimmer ist nur unzureichend gesäubert.

Als selbstbewusster Kunde macht man seinem Ärger bei einem Servicemitarbeiter Luft. Doch was passiert dann? Analysieren Unternehmen die Beschwerden unzufriedener Kunden, um daraus zu lernen und die Dienstleistungsqualität zu verbessern?

Weit gefehlt, wie eine Studie von Wirtschaftswissenschaftlern der Friedrich-Schiller-Universität Jena jetzt zeigt. „Drei von vier Beschwerden, die an Mitarbeiter herangetragen werden, erreichen nicht einmal den direkten Vorgesetzten“, sagt Gianfranco Walsh.

Die Gründe dafür hat der Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre und Marketing gemeinsam mit Kollegen aus Jena und der University of Texas (USA) untersucht. Die Ergebnisse ihrer Studie haben die Forscher im Fachmagazin „Journal of Service Research“ publiziert.



Wenn die Firmenchefs nichts von Kundenbeschwerden erfahren, können sie auch keine Gegenmaßnahmen ergreifen. Wissenschaftler der Uni Jena zeigen mit einer Studie die Bedeutung des Themas auf. Foto: Jan-Peter Kasper/ FSU

Demnach geben die Mitarbeiter die meisten Beschwerden nicht weiter, obwohl es in vielen Unternehmen konkrete Vorgaben dafür gibt. „Das geht zu Lasten des Unternehmens“, macht Professor Walsh deutlich, „denn die Kunden machen mit ihrer Beschwerde auf die Schwächen des Unternehmens aufmerksam und liefern so wertvolles Feedback“, betont der Marketingexperte. Die Weiterleitung an Vorgesetzte und die entsprechende Beschwerdestelle im Unternehmen sei zentral für den langfristigen Unternehmenserfolg.

In seiner Studie hat das Wissenschaftlerteam untersucht, wie das komplexe Zusammenspiel von Arbeitsplatzbelastungen, vorhandenen Jobressourcen, unternehmens- und kundenbezogenen Haltungen sowie kulturellen Besonderheiten das Weiterleitungsverhalten von

Dienstleistungsmitarbeitern beeinflusst. Dazu haben sie 363 deutsche und 213 chinesische Mitarbeiter mit häufigem Kundenkontakt befragt.

Hohe Selbstständigkeit kann Nachteil sein

Die Studienergebnisse überraschen: „Entgegen der bisherigen Annahme, dass jobspezifische Ressourcen – etwa die Unterstützung durch den Vorgesetzten – das Erreichen von Unternehmenszielen unterstützen und Arbeitsplatzbelastungen die selbige beeinträchtigen, zeigen unsere Ergebnisse, dass es bei der Weiterleitung von Beschwerden nicht zwangsläufig so sein muss“, so Walsh.

Insbesondere eine hohe Selbstständigkeit von Mitarbei-

tern im Umgang mit Kundenbeschwerden sei hier ein zweischneidiges Schwert. „Zum einen können diese Mitarbeiter Kundenbeschwerden häufig an Ort und Stelle ausräumen und so zur Zufriedenheit der Kunden beitragen. Zum anderen müssen aufgetretene Fehler und Probleme mit Blick auf die langfristigen Unternehmensziele analysiert werden. Dafür müssen sie jedoch weitergeleitet werden.“

Zudem konnten die Wissenschaftler zeigen, dass die Einflüsse der jobspezifischen Belastungen und Ressourcen in Deutschland einen stärkeren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter haben als in China. „Dienstleistungsangestellte in westlichen Kulturen reagieren empfindlicher auf Arbeitsplatzaspekte wie die Unterstützung durch den Vorgesetzten oder die

Unfreundlichkeit von Kunden als in eher kollektivistisch geprägten Gesellschaften“, erklärt Walsh die Ergebnisse.

Kulturunabhängig zeigte sich jedoch die Bereitschaft, Beschwerden weiterzuleiten, vor allem bei den Mitarbeitern, die sich selbst als besonders kundenorientiert wahrnehmen und mit ihrem Unternehmen identifizieren.

Die Wissenschaftler empfehlen Unternehmen, der Beschwerdeweiterleitung an die zuständigen Unternehmensstellen verstärkt Beachtung zu schenken und ihre Mitarbeiter mit Kundenkontakt entsprechend zu sensibilisieren. Zudem könnten Unternehmen spezielle Anreizsysteme entwickeln.



Gianfranco Walsh vom Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

Foto: Anne Günther