

# HANSER



## Leseprobe

Bernd Stauss, Wolfgang Seidel

Beschwerdemanagement

Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe

ISBN (Buch): 978-3-446-43966-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-43663-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43966-5>

sowie im Buchhandel.

# Beschwerde- management im kundenorientierten Unternehmen



- Warum ist das Beschwerdemanagement von strategischer unternehmerischer Bedeutung?
- Welche Rolle kommt dem Beschwerdemanagement im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements zu?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Kundenbeziehungsmanagement, Customer Care und Beschwerdemanagement?
- Welchen Stellenwert hat das Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement?

## ■ 1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung

Alle im Unternehmen **hassen Beschwerden**. Mitarbeiter im Kundenkontakt fürchten Situationen, in denen sie von aufgebrachten Kunden beschimpft werden. Mitarbeiter verschiedener Entscheidungsebenen fühlen sich durch Beschwerden auf nicht zutreffende und unzulässige Weise kritisiert. Sie sind auch verärgert, weil sie für die Bearbeitung von Kundenproblemen Zeit und andere Ressourcen einsetzen müssen, die für diese Zwecke nicht eingeplant sind und häufig nicht zur Verfügung stehen. Während man sich um irgendwelche fernen Kundenprobleme kümmern soll, wachsen die eigenen Probleme, weil Zeit- und Kostenpläne durcheinandergeraten. Vorstandsmitglieder sehen sich mehr und mehr damit konfrontiert, dass Kunden ihre Beschwerden an sie persönlich richten und auch eine persönliche Antwort erhalten wollen. Doch das Zeitbudget des Top-Managements ist für die Beschäftigung mit strategischen Fragen bereits verteilt. Zudem gehört es nicht zum Selbstverständnis von Vorstandsmitgliedern, sich mit Detailproblemen unbekannter Kunden herumzuschlagen. Deshalb geben sie in der Regel nur die Anweisung, eine Lösung herbeizuführen. Top-down werden dann die

Beschwerden durchgereicht, wobei es häufig die primäre Zielsetzung der Beschwerdebearbeitung ist, Kundenanliegen so weit wie möglich abzuwehren und/oder innerbetrieblich Schuldige zu finden.

Dementsprechend machen es viele Unternehmen ihren Kunden immer noch schwer, sich bei ihnen zu beschweren. Weder Produktverpackungen noch Homepages oder Werbeanzeigen enthalten Hinweise darauf, an wen sich ein unzufriedener Kunde wenden soll. Gelingt es dem Kunden aber doch, – z. B. telefonisch – mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen, findet er in vielen Fällen keinen, der sich zuständig fühlt. Oft wird er mehrfach mit neuen, nicht verantwortlichen, gereizten oder inkompetenten Gesprächspartnern verbunden, ohne einer Problemlösung näher zu kommen. Aus solchen Erfahrungen ziehen Kunden Konsequenzen. Sie nehmen zunächst eine innere Kündigung der Geschäftsbeziehung vor und wählen beim nächsten Kauf ein Konkurrenzangebot. Damit ist für das Unternehmen zukünftiges Geschäftspotenzial dauerhaft verloren. In besonders gravierenden Fällen übergibt der Kunde den Fall seinem Rechtsanwalt bzw. er wendet sich an Verbraucherorganisationen oder Medien. Aufgrund deren Aktivitäten werden die Unternehmen dann zur Reaktion gezwungen. Aber meist ist es gleichgültig, wie diese ausfällt: Der „**Gegner**“ Kunde wird in der Regel nicht gehalten und die Kosten der Beschwerdebearbeitung und Problemlösung auf Seiten des Unternehmens sind höher, als sie im Falle einer frühzeitigen Reaktion ausgefallen wären.

Die **Barrieren**, die Unternehmen errichten, um unzufriedene Kunden von Beschwerden abzuhalten, haben meist eine noch unmittelbarere Wirkung: Kunden scheuen vor allem bei wenig gravierenden Problemen den Ärger, den Zeitaufwand und die Mühen, die mit der Suche nach verantwortlichen Ansprechpartnern verbunden sind, und beschweren sich nicht, sondern wandern gleich zur Konkurrenz ab. Da Unternehmen dies häufig gar nicht erfahren oder allenfalls indirekt und mit großer Zeitverzögerung über die Auswertung von Umsatzzanalysen, ziehen sie oft völlig falsche Konsequenzen. Sie verweisen auf **niedrige Beschwerdequoten** und auf die hohe Zufriedenheit, die sich in entsprechenden Ergebnissen von Kundenbefragungen widerspiegelt. Sie setzen dabei fälschlicherweise niedrige Beschwerdequoten mit Kundenzufriedenheit gleich und übersehen, dass sie in Kundenzufriedenheitsbefragungen in der Regel nur die Kunden befragen, die zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht abgewandert sind.

Aufgrund dieser Fehleinschätzung über das Auftreten von Kundenproblemen wird häufig kein Handlungsbedarf gesehen, und selbst wenn er empfunden wird, unterbleiben zielgerichtete Aktivitäten, weil die üblichen negativen Erfahrungen mit Beschwerden eine Art interne Abwehrreaktion hervorrufen. Keineswegs alle Unternehmen haben erkannt, dass der Umgang mit Beschwerden eine **hochrangige Managementaufgabe** darstellt. Es gibt sogar nicht wenige Führungsverantwortliche, die schon die Begriffe „Beschwerde“ oder „Beschwerdemanagement“ am liebsten verbannen wollen, um die damit verbundenen negativen Assoziationen zu vermeiden. Dies ist allerdings recht kurzsichtig gedacht.

Schon die knappe Schilderung der vielfach schlechten Erfahrungen, die Kunden und Unternehmen im Beschwerdefall machen, zeigt, welche **komplexen Managementaufgaben** zu lösen sind. Innerbetriebliche Kommunikations- und Leistungsprozesse zur Beschwerdebearbeitung und Problemlösung sind einzurichten und zu überwachen. Mit-

arbeiter sind zu informieren und auszubilden, wie sie sich gegenüber dem unzufriedenen Kunden verhalten sollen. Die in den Beschwerden enthaltenen Informationen sind auszuwerten und in Entscheidungsprozesse einzubringen. Individuelle und organisatorische Kompetenzen sind festzulegen und durch die entsprechende Gestaltung der Rahmenbedingungen muss sichergestellt werden, dass diese Verantwortung auch tatsächlich übernommen wird.

Die Liste wichtiger Managementaufgaben ließe sich leicht erweitern und konkretisieren. Doch die Wichtigkeit des Beschwerdemanagements ergibt sich nicht aus der Komplexität der Aufgabe, sondern aus ihrer **strategischen Bedeutung im Rahmen einer kundenorientierten Unternehmenspolitik**.

Unter verschärften Käufermarktsituationen mit einer zunehmenden internationalen Konkurrenz haben in den letzten Jahren fast alle Unternehmen ihre Anstrengungen verstärkt, marktorientierter zu werden und Kundennähe zu praktizieren. Es gibt kaum mehr einen Top-Manager, der sich nicht in öffentlichen Erklärungen zur Kundenorientierung als erstrangigem Unternehmensziel bekennt. Doch solche Proklamationen bleiben ein **unverbindliches Lippenbekenntnis**, sofern sie keine Auswirkungen auf die Erfahrungen unzufriedener Kunden haben. Wenn Kundenorientierung tatsächlich angestrebt wird, dann gehört es zu den Minimalanforderungen an das Management, Kundenzufriedenheit so weit es geht zu vermeiden und, wenn die Unzufriedenheit bereits eingetreten ist, sie durch ernsthafte Anstrengungen zu beseitigen. Deutlicher als in Beschwerden können Kunden den Unternehmen ihre Unzufriedenheit nicht mitteilen und deutlicher als durch desinteressierte oder abweisende Reaktionen auf Beschwerden können Unternehmen nicht ausdrücken, dass ihnen dies gleichgültig ist. Diese Gleichgültigkeit erweist sich allerdings als Ignoranz gegenüber Kundenverlusten und den entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen. Wer dagegen Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens erkannt hat, wird Beschwerden nicht primär als abzuwehrendes Problem, sondern als **Chance** sehen, und das Beschwerdemanagement als Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

## ■ 1.2 Die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements

Das **Beschwerdemanagement** beinhaltet einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich. Er umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift (Wimmer 1985; Hansen/Jeschke/Schöber 1995).

In strategischer Hinsicht ist das Beschwerdemanagement in zweierlei Hinsicht von großer Bedeutung:

- Zum einen sollen Beschwerdeführer zufriedengestellt und gehalten werden, sodass positive Effekte für den Unternehmenserfolg erreicht werden. Insofern beinhaltet das

Beschwerdemanagement ein erhebliches **strategisches Potenzial im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)**.

- Zum anderen ist es verantwortlich für die Gewinnung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen für eine Verbesserung von Produkten und Prozessen, woraus sich ein hohes **strategisches Potenzial für das Qualitätsmanagement** ergibt.

## 1.2.1 Beschwerdemanagement im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

### 1.2.1.1 Das Verständnis von Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

Mit dem Begriff **Customer Relationship Management** werden verschiedene konzeptionelle Vorstellungen verbunden, die sich grob den beiden Ansatzpunkten „Kontaktoptimierung“ oder „Beziehungsentwicklung“ zuordnen lassen. **CRM als Kontaktoptimierung** stellt eine am Kundenwert ausgerichtete Optimierung und Integration aller kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service dar. Sie basiert auf einer Zusammenführung und Nutzung aller Kundendaten in einer Datenbank sowie auf der Synchronisation aller kundenbezogenen Kommunikationsstellen. **CRM als Beziehungsentwicklung (Kundenbeziehungsmanagement)** bedient sich häufig der gleichen Technologie, allerdings steht diese nicht im Vordergrund. Charakteristisch ist stattdessen das Bemühen, eine vom Kunden als wichtig empfundene Beziehung aufzubauen. Angestrebgt wird ein Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Kunde, das zu einem Commitment im Sinne einer inneren Bindung und zu loyalem Verhalten führt. Vertrauen und Loyalität lassen sich aber weder erzwingen noch erkaufen, sie müssen aufgrund positiver Erfahrungen gewonnen werden. Erst wenn der Kunde in den verschiedenen Situationen der Geschäftsbeziehung tatsächlich erfährt, dass sich das Unternehmen kundenorientiert verhält und daher Vertrauen verdient, ist auch damit zu rechnen, dass der Kunde von sich aus an der Geschäftsbeziehung festhält. Dieses Verständnis der Beziehungsentwicklung liegt den weiteren Ausführungen zugrunde und kennzeichnet die zukünftige Verwendung des CRM-Begriffs.

Mit der Schwerpunktsetzung auf die Kundenbeziehung ist auch eine bewusste Abkehr von der traditionellen Perspektive des herkömmlichen (Transaktions-)Marketings verbunden, das primär auf die Akquisition von Neukunden und die Durchführung von isolierten Einzeltransaktionen mit Kunden ausgerichtet ist. Wesentliche Grundlage für die Hinwendung zur **Beziehungsorientierung** ist die Erkenntnis, dass gerade in reifen Märkten mit geringen Wachstumsraten die Gewinnung neuer Kunden mit außerordentlich hohem Kosteneinsatz verbunden ist und der Verlust von Kunden zum einen das eigene Unternehmen schwächt, zum anderen den Wettbewerber stärkt. Deshalb kommt es darauf an, den Kunden nicht nur in der Vorkaufphase zu umwerben, sondern ihn in allen Kauf- und Nutzungsphasen zu begleiten und durch das Angebot von jeweils auf seine Bedürfnisse abgestimmten Problemlösungen möglichst langfristig zu binden.

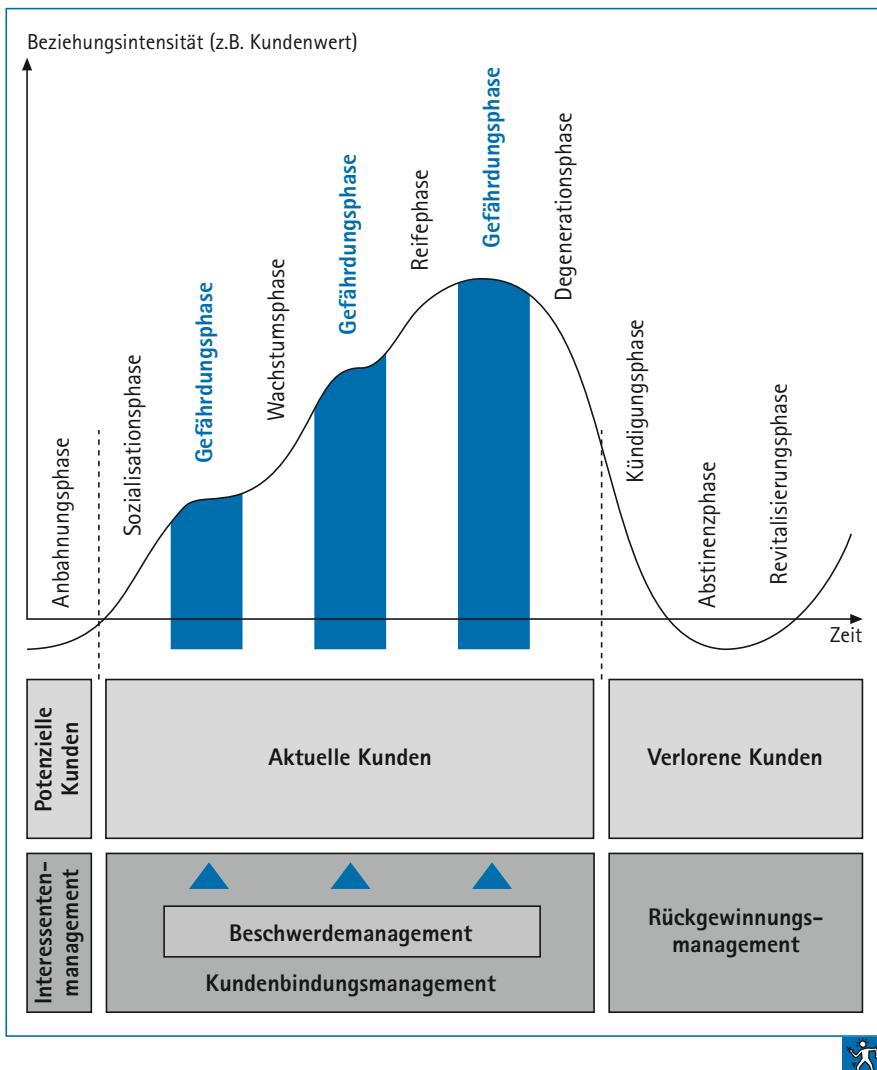
## Das Konzept des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Konzeptionelle Grundlage des Customer Relationship Management ist der **Kundenbeziehungs-Lebenszyklus** (Stauss 2000c; 2011). Dabei handelt es sich um eine idealtypische Darstellung des Verlaufs einer Geschäftsbeziehung von der Anbahnung bis zur Beendigung. Es wird unterstellt, dass eine Geschäftsbeziehung – wie jede persönliche Beziehung auch – verschiedene Phasen durchläuft, die mit jeweils unterschiedlichen Wachstumsraten der Beziehungsintensität verbunden sind und phasenspezifische Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements erfordern. Bild 1.1 zeigt eine einfache Variante eines solchen Beziehungsverlaufs. Dabei wird die Beziehungsintensität durch den Wert des Kunden ausgedrückt.

Die Kundenbeziehungs-Lebenszyklus-Betrachtung zeigt, dass im Hinblick auf die Geschäftsbeziehung **drei Kundengruppen** unterschieden werden können, die jeweils völlig unterschiedliche Anforderungen an das Management stellen. **Potenzielle („Noch nicht“-)Kunden** sind Adressaten des Interessentenmanagements, **aktuelle Kunden** stellen die Zielgruppe des Kundenbindungsmanagements dar und auf die **verlorenen („Nicht mehr“-)Kunden** sind die Aktivitäten des Rückgewinnungsmanagements ausgerichtet.

Das **Interessentenmanagement** hat zum Ziel, in der Anbahnungsphase bei potenziellen Kunden Interesse zu wecken und Interessenten zu einem Erstkauf zu bewegen (Interessenten- und Kundengewinnung). Mit Hilfe des Kundenbindungsmanagements wird angestrebt, die (attraktiven) Kunden, die man schon hat, nachhaltig an das Unternehmen zu binden und für ein Wachstum des jeweiligen Geschäftspotenzials zu sorgen (Rapp 2005; Stadelmann/Wolter/Troesch 2008; Hippner/Hubrich/Wilde 2011; Bruhn 2012; Bruhn/Homburg 2013). Demgegenüber richtet sich das Rückgewinnungsmanagement darauf, attraktive Kunden, die explizit die Geschäftsbeziehung aufgekündigt bzw. diese tatsächlich beendet haben, erneut für das Unternehmen zu gewinnen (Stauss/Friege 1999; Sauerbrey/Henning 2000; Stauss 2000d; Schöler 2011).

Das Beschwerdemanagement hat mit den aktuellen Kunden zu tun, und zwar mit den in Bild 1.1 besonders hervorgehobenen Gefährdungsphasen, in denen die Gefahr besteht, dass Kunden aufgrund ihrer Unzufriedenheit die Geschäftsbeziehung abbrechen. Beschwerdemanagement soll demnach primär die Abwanderung unzufriedener Kunden verhindern und stellt somit das zentrale Element jedes Kundenbindungsmanagements dar.



**Bild 1.1** Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (in Anlehnung an Stauss 2000c, S. 16)

### 1.2.1.2 Das Beschwerdemanagement als Kern des Kundenbindungsmanagements

Angesichts weitgehend gesättigter Märkte wird dem Ziel der Kundenbindung seit Jahren stark zunehmende Bedeutung beigemessen. Durch den Einsatz eines umfangreichen Instrumentariums strebt man ein Umsatz- und Gewinnwachstum an, indem man die Beziehung zu den bestehenden Kunden festigt und die zeitliche Länge des Kunden-Lebenszyklus ausdehnt. Dabei sind zwei vereinbare, aber grundlegend unterschiedliche strategische Orientierungen zu unterscheiden: Wachstum durch die möglichst große

Steigerung der Kundenzufriedenheit (Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie) bzw. Wachstum durch Vermeidung und Beseitigung von Kundenunzufriedenheit (Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie). In Theorie und Praxis wird der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie bei weitem die größere Aufmerksamkeit geschenkt, während die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie, die primär mit Hilfe des Beschwerdemanagements verfolgt wird, in ihrer Bedeutung oft unterschätzt wird. Eine genauere Betrachtung der ökonomischen Wirkungen beider Strategieoptionen zeigt allerdings, dass diese Rangreihung nicht gerechtfertigt ist. In vielen Fällen erweist sich die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie als weitaus rentablere Option.

### **Die Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie: meist gewählt, aber problematisch**

Zentraler Ansatzpunkt dieser Strategievariante ist die intensive Ausschöpfung des kundenspezifischen Umsatzpotenzials aktueller Kunden. Dieser Ausschöpfungseffekt bezieht sich auf die Erhöhung der Kaufintensität und die Initiierung von Käufen in anderen Geschäftsbereichen (Cross-Selling). Dies soll durch zufriedenheitssteigernde Maßnahmen – insbesondere durch die Gewährung von preislichen und sonstigen Vorteilen im Rahmen von kundenwertorientierten Treueprogrammen oder Rabattsystemen – erreicht werden (Bruhn/Homburg 2013).

Grundlage der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie ist die Annahme einer spezifischen Wirkungskette, die meist unkritisch als real existent unterstellt wird. Danach führt Kundenzufriedenheit auf psychischer Ebene zu Vertrauen und Commitment, was die Kunden zu einem loyalen Verhalten in Form von Wiederkäufen und Weiterempfehlungen veranlasst. In diesem Verständnis führt hohe Kundenzufriedenheit also zu hoher Kundenbindung und zur Erreichung der ökonomischen Wachstumsziele. So selbstverständlich und banal die Aussage ist, dass sich zufriedene Kunden eher loyal verhalten als unzufriedene, so wenig selbstverständlich ist die Annahme, dass Zufriedenheit in jedem Fall zu Kundenbindung führt. Manager, die meinen, von hohen Zufriedenheitswerten aus Kundenbefragungen auf hohe Kundenbindung schließen zu können, täuschen sich oft. Sie sind in eine der Fallen der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie getappt.

### **Die Zufriedenheitsfalle**

Den Begriff Zufriedenheitsfalle („satisfaction trap“) hat der amerikanische Wirtschaftsautor Reichheld (1996a) geprägt, als er beobachtete, dass in der amerikanischen Automobilindustrie Unternehmen wie General Motors auf ständig steigende Zufriedenheitswerte verweisen konnten, während sie aber gleichzeitig an Marktanteil und Gewinn verloren. Auch wies er schon vor Jahren darauf hin, dass in vielen Branchen mehr als 90 % der Kunden berichten, dass sie sehr zufrieden oder zufrieden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung sind, aber die Wiederkaufquoten sich allenfalls auf 30 bis 40 % belaufen. Dieses Phänomen hat sich in den letzten Jahren eher noch verstärkt. Viele Unternehmen sind mit der scheinbar paradoxen Situation konfrontiert, dass die üblichen Zufriedenheitsbefragungen hohe Kundenzufriedenheit signalisieren, während sie gleichzeitig massive Kundenverluste erleiden. Zum einen wandern auch zufriedene

Kunden ab. Zum anderen zeigen Befragungen von verlorenen Kunden, dass das Ausmaß der Kundenabwanderung wegen Unzufriedenheit meist sehr viel höher ist, als dies nach den Ergebnissen der Zufriedenheitsbefragung hätte erwartet werden können (siehe **Praxis-Spotlight 1**).



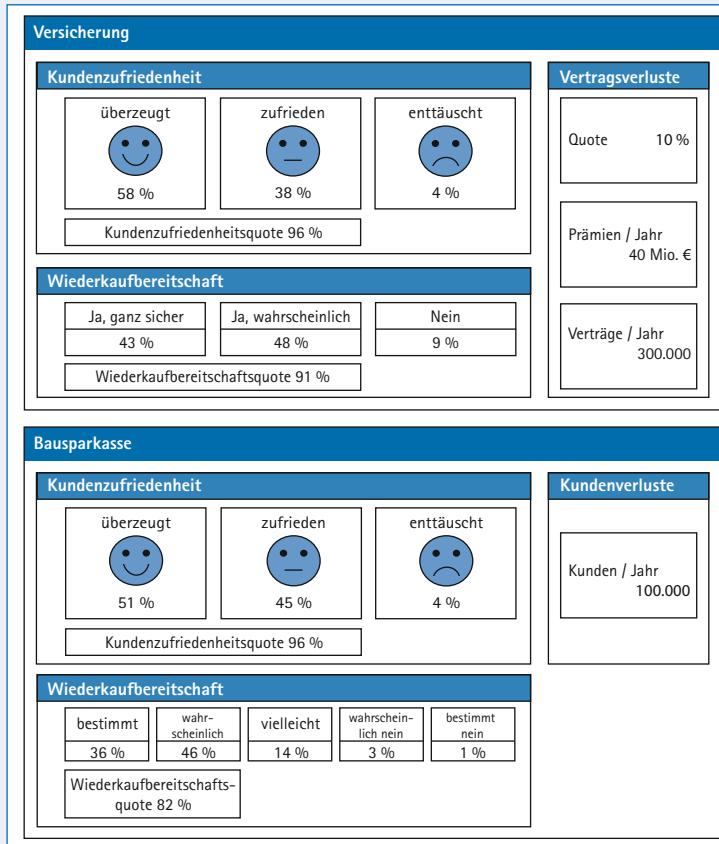
### Praxis-Spotlight 1

#### **Kundenverluste trotz hoher Kundenzufriedenheit und Wiederkaufabsicht**

Hohe Kundenzufriedenheit ist keine Gewähr für eine intensive Kundenbindung. Viele Unternehmen erleiden trotz hoher Werte für Kundenzufriedenheit und sogar für Wiederkaufbereitschaft starke Kundenverluste. Hier zwei reale Beispiele aus Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche:

Die jährliche Kundenzufriedenheitsbefragung einer Versicherung zeigt hervorragende Globalzufriedenheitswerte: 58 % der Kunden sind überzeugt (vollkommen zufrieden/sehr zufrieden), weitere 38 % sind zufrieden, lediglich 4 % sind enttäuscht (weniger zufrieden/unzufrieden). Den positiven Werten einer Kundenzufriedenheitsquote von 96 % sowie einer Wiederkaufbereitschaftsquote von 91 % steht jedoch eine Kündigungsquote von ca. 10 % gegenüber, d.h., jeder zehnte Vertrag wurde im betrachteten Geschäftsjahr gekündigt. Insgesamt handelt es sich um ca. 300 000 Vertragskündigungen mit einem Prämievolumen von etwa 40 Mio. €. Dies entspricht 1200 Vertragskündigungen mit einem Prämievolumenverlust von 160 000 € pro Tag!

Ein ähnliches Bild ergibt die Analyse der Kundenzufriedenheitswerte und Kundenverlustzahlen einer Bausparkasse. Für das letzte Geschäftsjahr bringt die Zufriedenheitsbefragung folgende Ergebnisse: 51 % überzeugte, 45 % zufriedene und 4 % enttäuschte Kunden (Kundenzufriedenheitsquote 96 %). Zudem geben insgesamt 82 % der Kunden an, zum Wiederkauf bereit zu sein. Trotz dieses Nachweises hoher Kundenzufriedenheit und Wiederkaufbereitschaft erleidet das Unternehmen enorme Kundenverluste. In den letzten vier Geschäftsjahren wanderten jeweils ca. 100 000 Kunden ab. Dies bedeutet ca. 400 verlorene Kunden pro Arbeitstag oder einen zweistelligen Millionenbetrag an Ebit-Verlust über den Betrachtungszeitraum (siehe Bild).



Bei den aufgeführten Beispielen handelt es sich nicht um Einzelfälle. Deshalb können hohe Kundenzufriedenheitswerte nicht als aussagefähige Indikatoren für Kundenloyalität angesehen werden. Viele Manager haben Anlass, ihre Anstrengungen zur Erhöhung von Zufriedenheitswerten (Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie) zu überdenken, den Fokus stattdessen auf die faktischen Kundenverluste zu lenken und sich primär darum zu bemühen, Kundenabwanderungen aufgrund von Unzufriedenheit zu vermeiden (Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie).

Quelle: Servmark (2012b)

Wenn Unternehmen die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen von Zufriedenheitsbefragungen und Kundenverlusten nicht mehr übersehen können, reagieren sie in der Regel in dreierlei Hinsicht. Sie modifizieren die Messung, erhöhen die Anstrengungen zur Zufriedenheitsmaximierung und versuchen, die Kundenverluste durch Neukundenakquisition zu kompensieren. Dabei besteht die große Gefahr, dass sie in drei weitere Fallen geraten: die Absichtsfalle, die Begeisterungsfalle und die Neuakquisitionsfalle.

## Die Absichtsfalle

Aus der Erkenntnis über den geringen Aussagewert hoher Zufriedenheitswerte für die zukünftige Kundenbindung sind viele Unternehmen in den letzten Jahren dazu übergegangen, zusätzlich oder alternativ ihre Kunden nach ihrem geplanten zukünftigen Verhalten zu befragen. Dabei wird insbesondere nach ihrer Absicht gefragt, auch in Zukunft Kunden zu bleiben (**Wiederkaufbereitschaft**) und/oder das Unternehmen weiterzuempfehlen. Besondere Aufmerksamkeit hat in diesem Kontext der Net Promoter Score (NPS) gefunden, der die **Weiterempfehlungsbereitschaft** als einzige Messgröße verwendet (Reichheld/Seidensticker 2006; Reichheld/Markey 2011). Auch wenn damit eine stärkere Verhaltensorientierung der Kunden erfasst wird, so können die von den Kunden geäußerten zukünftigen Verhaltensabsichten keinesfalls als verlässliche Prädiktoren des Unternehmenserfolgs betrachtet werden. Aktuelle Aussagen über Verhaltensabsichten sind nicht mit dem tatsächlichen zukünftigen Verhalten gleichzusetzen. Die von den Kunden heute geäußerte Weiterempfehlungsbereitschaft sagt nur wenig darüber aus, ob sie auch morgen noch Kunden sind.

## Die Begeisterungsfalle

Empirische Studien zeigen, dass sich der gewünschte hohe Bindungseffekt nur bei äußerst hoher Zufriedenheit einstellt. Nur die vollkommen Zufriedenen bleiben treu und wirken als ‚Apostel‘ (Heskett 1994). Dementsprechend wird oft die Zufriedenheitsmaximierung noch verstärkt, was in der Maxime zum Ausdruck kommt, Kunden sollten nicht nur zufriedengestellt, sondern begeistert werden. Wenn diese Forderung undifferenziert erhoben wird, können Unternehmen allerdings in die nächste ökonomische Falle geraten. Keinesfalls alle Produkte und Dienstleistungen sind geeignet, Kunden permanent in den hochemotionalen Zustand der Begeisterung zu versetzen. Zudem muss man hinsichtlich der Qualitätsmerkmale berücksichtigen, dass die **Basisanforderungen** eine höhere Verhaltenswirkung haben als die **Begeisterungsanforderungen**. Für Kunden ist die verlässliche Erfüllung der Kernleistung wesentlich relevanter als eine überraschende Zusatzleistung. Dementsprechend kann Zufriedenheit mit Begeisterungsfaktoren nicht die Unzufriedenheit mit Basisanforderungen kompensieren und Abwanderungen verhindern.

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist zudem zu beachten, dass Maßnahmen zur Kundenbegeisterung nicht nur mit erheblichen Kosten verbunden sind, sondern zugleich das **Anspruchsniveau der Kunden erhöhen**. Eine auf Kundenbegeisterung zielführende Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie verlangt die permanente Übererfüllung von Erwartungen immer anspruchsvoller werdender Kunden. Dies ist aber nur gerechtfertigt, wenn daraus Mehrerlöse aufgrund verstärkter Kundenbindung generiert werden, welche die erhöhten Kosten übersteigen. Zudem müssen die Investitionen zur Erhöhung der Zufriedenheit bereits zufriedener Kunden rentabler sein als Investitionen zur Verhinderung von Abwanderungen unzufriedener Kunden. Das ist aber sehr oft nicht der Fall. In ihrer Studie zum ‚Return on Quality‘ stellen Rust/Zahorik/Keiningham (1995) beispielsweise durchaus eine hohe artikulierte Wiederkaufbereitschaft begeisterter Kunden fest. Doch der größte ökonomische Nutzen wird dadurch erreicht, dass man unzufriedene Kunden wieder zufriedenstellt, indem man Probleme löst oder vermeidet.

## Die Neuakquisitionsfalle

In der Situation, dass Unternehmen trotz modifizierter Messung und Ausrufung des Begeisterungsziels weiterhin massiv Kunden verlieren, verstärken sie ihre Anstrengungen zur **Neukundenakquisition**, um den Kundenstamm zumindest zahlenmäßig zu erhalten. Dementsprechend werden die Werbe- und Vertriebsbudgets erhöht und die Kunden durch teure Sondervergünstigungen vom Wettbewerber abgeworben. Doch in vielen Fällen erweist sich diese Vorgehensweise als strategischer Fehlschlag, weil die Neukundenakquise mit zu hohen Kosten verbunden ist und die teuer geworbenen Kunden schon wieder abgewandert sind, bevor sie profitabel wurden. Da zudem die Vorteile nur den Neukunden gewährt werden, ist dies de facto die Aufgabe der Kundenbindungsstrategie: Die aktuellen Kunden werden benachteiligt, bisher zufriedene Kunden werden unzufrieden und zur Abwanderung gedrängt, um bei einem anderen Unternehmen als Neukunde in den Genuss von Vorteilen zu gelangen. Nur wenige Unternehmen ermitteln, in welchem Umfang diese Art der Neukundengewinnung die Abwanderung bestehender Kunden weiter fördert.

Mit der Darstellung von Zufriedenheits-, Absichts-, Begeisterungs- und Neuakquisitionsfalle ist keinesfalls die Botschaft verbunden, dass Bemühungen zur Steigerung von Kundenzufriedenheit sowie Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft sowie zur Neukundengewinnung per se problematisch sind. Es geht primär darum, die dargestellten Gefährdungen zu erkennen und zu berücksichtigen, vor allem aber die Rangordnung der strategischen Optionen zu verändern. Es geht um einen Perspektivenwechsel: **Priorität gebührt nicht der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie, sondern der Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie.**

## Die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie: oft vernachlässigt, aber vorrangig

Die zweite strategische Option des Kundenbindungsmanagements hat eine andere Zielrichtung. Hier hat die **Vermeidung von und der Umgang mit Kundenunzufriedenheit** Vorrang; erst an zweiter Stelle steht die Bemühung, die zufriedenen Kunden noch zufriedener zu machen. Für diese Option spricht eine Reihe von Argumenten.

Für viele Unternehmen stellt die steigende Zahl von **Kundenabwanderungen** eines der gravierendsten Managementprobleme dar. US-amerikanische Unternehmen verlieren in einem Fünfjahreszeitraum durchschnittlich die Hälfte ihrer Kunden (Reichheld 1996a; 1996b). In Branchen mit vertraglichen Geschäftsbeziehungen werden Churnraten (Kundenabgänge pro Periode im Verhältnis zum mittleren Kundenbestand der gleichen Periode) von 20% bis 40% gemessen (Knauer 2003; Neslin et al. 2006; Berke 2008). In dieser Situation ist es für Unternehmen nicht in erster Linie interessant, womit ihre verbliebenen Kunden zufrieden sind, sondern **warum Kunden abwandern** und in welchem Umfang diese Abwanderungen vermeidbar sind. Daher gilt es, die Unzufriedenheit der Kunden genau zu erfassen und zu analysieren. Denn Unzufriedenheit ist eine zentrale Ursache dafür, dass Kunden ihre Loyalität zum Unternehmen aufkündigen und für Angebote des Wettbewerbers empfänglich werden:

- Hohe Unzufriedenheit von Kunden entsteht nicht beim Ausbleiben von Kundenbindungsangeboten, sondern bei **Fehlern in der Kernleistung**, also der Nicht-Erfüllung

von Basisanforderungen. Weil in diesen Fällen bereits eine Gefährdung der Kundenbeziehung vorliegt, kommt es wesentlich darauf an, die vom Kunden als gravierend wahrgenommenen Qualitätsmängel zu entdecken und abzustellen.

- Wegen Produkt- oder Dienstleistungsmängel aufgetretene Kundenunzufriedenheit erhöht sich noch massiv, wenn Kunden auf ihre Beschwerde beim Unternehmen nur schwer oder kein Gehör finden. Die dann erzeugte „**doppelte Unzufriedenheit**“ führt oft zu sofortiger Kundenabwanderung.
- Die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie hat eine defensive Ausrichtung, da sie auf die Vermeidung von Kundenabwanderungen abzielt. Dennoch kann man sie als Wachstumsstrategie bezeichnen. Sie sichert nämlich das „**verlorene Wachstum**“ aufgrund von Kundenverlusten, das andernfalls durch Neukundenakquise ausgeglichen werden müsste (siehe **Praxis-Spotlight 2**).
- Zudem erweist sich die Unzufriedenheitsminimierung häufig als **rentabelste Option im Kundenbindungsmanagement**. So berichten Reichheld/Sasser (1990), dass Unternehmen ihre Gewinne um 100% steigern konnten, indem sie die Abwanderungsrate ihrer Kunden um 5% senkten. Venohr/Zinke (2000) weisen für den Sachversicherungsbereich nach, dass eine Kundenbeziehung, die zehn Jahre dauert, acht- bis zehnmal profitabler ist als eine fünfjährige Kundenbeziehung. Mit einer Senkung der Stornoquote von 10% auf 8% war es möglich, den Barwert einer Kundenbeziehung um 45% zu steigern. Insofern erscheint es ökonomisch rational, der Unzufriedenheitsminimierung erste Priorität einzuräumen. Es gilt, durch Qualitätssicherung und -verbesserung Fehlern und Unzufriedenheit vorzubeugen und bei eingetretener Unzufriedenheit durch Beschwerdemanagement die gefährdete Kundenbeziehung zu stabilisieren.



## Praxis-Spotlight 2

### Vermeidbare Kundenverluste wegen Unzufriedenheit

Kundenverluste müssen systematisch im Hinblick auf ihre Ursachen und deren Vermeidbarkeit untersucht werden. Grundsätzlich lassen sich vor allem vier Typen verlorener Kunden unterscheiden (Stauss/Friege 2006; Seidel 2010):

- **Nicht mehr gewollte Kunden:** Hier beendet das Unternehmen von sich aus die Geschäftsbeziehung, etwa weil Kunden ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen.
- **Kunden mit Bedarfswegfall:** Kunden gehen verloren, weil der Bedarf aufgrund einer veränderten Lebenssituation nicht mehr besteht.
- **Abgeworbene Kunden:** Kunden wechseln zum Wettbewerber, weil sie das Angebot in Bezug auf Qualität oder Preis für überlegen ansehen.
- **Vergraulte Kunden:** Diese wenden sich ab, weil sie unzufrieden mit den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens sind bzw. weil sie sich vom Unternehmen auf nicht akzeptable Weise behandelt fühlen.

Kundenverluste aufgrund der Umstände, dass Kunden nicht mehr gewollt sind bzw. dass deren Bedarf weggefallen ist, sind **unvermeidbar**. Demgegenüber stellen abgeworbene und vergraulte Kunden das Potenzial grundsätzlich **vermeidbarer** Kundenverluste dar.

Eine **valide Befragung von Kündigern** eines **Versicherungsunternehmens** – ca. 10% der Kündiger wurden im Rahmen der Befragung nicht berücksichtigt (vor allem aufgrund des Abschlusses eines Ersatzgeschäfts sowie von Adresszusammenlegungen) – zeigt die Größenordnung der verschiedenen Typen verlorener Kunden und das Ausmaß vermeidbarer Kundenverluste. Etwa 10% der Abwanderungen betrafen die nicht mehr gewollten Kunden (vor allem wegen Inkassoproblemen), ca. 15% der Kündigungen erfolgten durch Kunden mit Bedarfswegfall (Aufgabe des versicherten Objekts). Damit erscheinen 25% der Kundenverluste als **unvermeidbar**.

Die große Mehrheit von 65% der Kundenabwanderungen wurde als **vermeidbar** klassifiziert: 37% gehörten zur Kategorie der abgeworbenen, während 28% zum Typ der vergraulten Kunden zählten. Betrachtet man nur die Kündigungen vergraulter Kunden etwas näher, so wird das Ausmaß der vermeidbaren ökonomischen Einbußen deutlich: Circa 82 000 Verträge (oder ca. 11,8 Mio. € Prämienvolumen) wurden von den vergraulten Kunden gekündigt.

Das Wachstumspotenzial vermeidbarer Kundenverluste macht die abgebildete Wachstumsbilanz deutlich.

- Es wurde ein **Bruttowachstum** in Höhe von 7,2% erzielt.
- Allerdings machten die Vertragsverluste (**verlorenes Wachstum**) in diesem Jahr 8,6% aus, wovon 3,8% als unvermeidbar, 4,8% als vermeidbar einzustufen sind.
- Deshalb sank der Vertragsbestand um ca. 1,4% (**negatives Netto-wachstum**).