

Regel 19

Schüren Sie keine Erwartungen, die Sie nicht erfüllen können. Vermeiden Sie Enttäuschungen!

Die Verschärfung des Wettbewerbs und wachsende Anforderungen auf Kundenseite haben viele Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung dazu veranlasst, über den Verkauf hinaus dem Dienst am Kunden mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade in Zeiten gesättigter Märkte kommt es nämlich nicht nur darauf an, neue Märkte und Kunden zu erobern, sondern vor allem bestehende Kunden zu binden. Als Kern einer Kundenbindungsstrategie muss die Reklamation regelrecht als Geschenk verstanden werden, um kostengünstig notwendige Veränderungen zu erkennen: ein Kunde der sich beschwert manifestiert seine Unzufriedenheit, welche aus einer unzureichenden Erfüllung seiner Erwartungen resultiert. Die Ursache dafür kann entweder in einer mangelhaften Leistungserbringung liegen oder dadurch begründet sein, dass zum Verkaufszeitpunkt Erwartungen geweckt wurden, welche das Angebot von vorneherein nicht hätte erfüllen können.

Unzufriedenheit als Ursache für Beschwerden stellt somit häufig, genauso wie Zufriedenheit, die Folge einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen erwarteter und erhaltener bzw. wahrgenommener Leistung dar. Werden die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt, stellt sich Unzufriedenheit ein. Zufriedenheit dagegen wird durch die Erfüllung dieser Erwartungen hervorgerufen. Zwischen der gewünschten und der vom Kunden empfundenen angemessenen Leistung liegt eine Toleranzzone. Befindet sich die wahrgenommene Leistung innerhalb dieser Toleranzzone, betrachtet der Kunde sie als zufriedenstellend; liegt sie unterhalb der Toleranzzone, ist er unzufrieden. Wird die Leistung jedoch oberhalb der Toleranzzone wahrgenommen, kann dies zu einer außerordentlichen Kundenzufriedenheit, ja sogar zur Begeisterung führen.

Ob also ein Kunde mit dem angebotenen Produkt bzw. der Dienstleistung zufrieden ist, hängt also nicht zuletzt von seinen Erwartungen ab. Diese basieren jedoch zum Teil auf völlig unterschiedlichen und sich bedingenden Faktoren. Einige davon sind:

- persönlicher Erfahrungshintergrund
- Ideale
- Bedürfnisse
- Ansprüche
- Persönlichkeit (z.B. Charakter)
- aktuelle psychische, physische und emotionale Situation
- Erfahrungen anderer Personen
- die von dem Anbieter suggerierte Leistung (z.B. Image, Werbung, etc.)

Insbesondere der letzte Punkt macht deutlich, dass ein erheblicher Teil der Kundenerwartungen vom Anbieter selbst beeinflusst werden. Und dies bedeutet, dass auch Unzufriedenheit der Kunden (durch Nichterfüllung der versprochenen Leistung) durch das Unternehmen selbst verschuldet bzw. hervorgerufen werden können. Um dies zu verhindern, ist es ratsam, die Erwartungshaltungen potentieller Kunden durch Kundenanalysen zu identifizieren. Dabei sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Welche Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche haben unsere Kunden?
- Wie können wir unsere Kunden stärker an uns binden?
- Welchen Kunden müssen wir welche Aufmerksamkeit zukommen lassen?
- Wie können wir uns gegenüber unseren Kunden im Vergleich zum Wettbewerb besser positionieren?
- Was waren im vergangenen Zeitraum die häufigsten Beschwerdegründe?

Kundenanalysen helfen dem Unternehmen, sich auf mögliche Wünsche und Bedürfnisse von Kunden besser einzustellen und das Leistungsangebot danach auszurichten. Ein exakt auf die Kundenwünsche zugeschnittener Leistungsumfang ist demnach Grundvoraussetzung dafür, die Kundenerwartungen auch erfüllen zu können.

Doch nur den Erwartungen des Kunden zu entsprechen, ist in Zeiten verstärkten Wettbewerbs häufig nicht ausreichend, um den Kunden von der Qualität des eigenen Angebotes zu überzeugen. Für viele Anbieter wird gerade jenes Angebot, welches über den Basisanforderungen bzw. -erwarteten Leistungen liegt, zur überlebenswichtigen Unternehmensstrategie. Sie heben das eigene Unternehmen von anderen ab und geben dem Kunden eine unverwechselbare Identität des Anbieters mit auf den Weg. Ergebnis ist, dass der Kunde mit dem angebotenen Leistungsspektrum nicht bloß zufrieden, sondern von ihm begeistert ist, da es über seinen Erwartungen lag (Abbildung 19). Er ist von dem Anbieter somit nicht nur zufriedengestellt, sondern sogar von ihm überzeugt worden. Durch diese positive Resonanz ist eine Bindung des Kunden an das Unternehmen möglich.



Abbildung 19: : Genereller Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Ein fest in die Unternehmensstrategie eingebautes und systematisch verfolgtes Beschwerdemanagement kann als ein solcher Begeisterungsfaktor gesehen werden, da ein offener, ernsthafter und kundenorientierter Umgang mit Beschwerden von vielen Kunden noch nicht als selbstverständlich erlebt und somit auch nicht erwartet wird.

Neben dem Instrument der Kundenanalyse, welches wir ja bereits in vorangegangenen Beiträgen behandelt haben, spielt somit ein pro-aktives Beschwerdemanagement eine zentrale Rolle bei der Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Einige Unternehmen haben verstanden, eine Kundenbeschwerde als Chance zu begreifen:

**„Eine Beschwerde ist der Wunsch eines Kunden,
mit uns in einen Dialog zu treten“
(British Airways)**

Aus diesem Blickwinkel ist es nur logisch und konsequent, Beschwerdemanagement als Marketinginstrument zur Kundenbindung zu verstehen und einzusetzen. Allein schon die Möglichkeit zur Beschwerde wird von Kunden sehr wohlwollend wahrgenommen. Steht dahinter noch ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement, welches die Beschwerde schnell und effektiv bearbeitet, kann eine anfängliche Verärgerung sogar noch in Begeisterung gewandelt werden.

Ganz nebenbei kommt dem Beschwerdemanagement noch eine andere, nicht zu unterschätzende Rolle zu: Hinweise auf Schwachstellen und mögliche Verbesserungen in Unternehmensprozessen liefern einem entscheidende Informationen über Modernisierungs- und Reformpotentiale. Jede Beschwerde ist dabei ein Informationsträger über die Bewertung von Leistungen durch den Empfänger. Sie liefern wertvolle Informationen über Stärken und Verbesserungsbereiche aus Kundensicht und können entscheidende Impulse für eine kundenorientierte Innovationsstrategie geben.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die systematische Sammlung, Auswertung und Nutzung von Reklamationen einen unverzichtbaren Aspekt eines wirksamen Kundenzufriedenheitsmanagements darstellt. Dieses leistet einen wichtigen Beitrag zur Schwachstellenanalyse mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit durch Beschwerdezufriedenheit wiederherzustellen. In dem Unzufriedenheit durch aktives Beschwerdemanagement zum Unternehmen hin kanalisiert wird, können zudem wichtige Hinweise für Verbesserungen des eigenen Leistungsangebotes gesammelt und unerwünschte Handlungsalternativen des Kunden – wie beispielsweise Abwanderung zum Wettbewerb oder negative Mundpropaganda – verhindert werden. Dadurch wird ein wichtiger Beitrag zur Kundenbindung geleistet. Ein wirklich professionelles Reklamationsmanagement kann sogar Begeisterung hervorrufen und stellt somit ein hoch effizientes Marketinginstrument dar.

Autor: Dr.-Ing. Gianluca Farina, Berater bei Matt & Partner

Literaturhinweis

SCHNEIDER, W.: Kundenzufriedenheit: Strategie, Messung, Management; Landsberg/Lech: mi, Verlag Moderne Industrie, 2000

SIMON, HERRMANN / HOMBURG, CHRISTIAN: Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen - 2., aktual. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1997