



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

Beschwerdemanagement für Dienstleister

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Vortragsreihe Nr. 6/1996

ISSN 0940-2518

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Str. 89
14482 Potsdam

Tel.: (0331) 977 – 3595
Fax: (0331) 977 – 3350
Email: balderja@rz.uni-potsdam.de

Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Beschwerdemanagement für Dienstleister

Ingo Balderjahn
Universität Potsdam

1. Kundenorientierung und Kundenbindung als Leitziele moderner (Dienstleistungs-)Unternehmen

Globaler Wettbewerb auf gesättigten Märkten hat bei vielen Unternehmen eine **strategische Neuorientierung** vom klassischen, auf die **Gewinnung von Neukunden** ausgerichteten Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing eingeleitet, das darauf zielt, Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden (**Kundenbindungsstrategie**). In Dienstleistungsunternehmen werden die klassischen Ziele Image und Kompetenz zunehmend durch Kundenorientierung, Kundennähe und Kundenbindung als wichtigste strategische Konzepte ersetzt (Meffert 1994, S. 525). Die Strategie der Kundennähe wurde durch den Bestseller „**In Search for Excellence**“ von Peters/Waterman 1982 populär und bedeutet eine vollständige Ausrichtung aller Aktivitäten eines Unternehmens auf die Erfüllung von Kundenwünschen (Albers 1992, S. 589). Kundenbeziehungen enden nach dieser Strategie nicht mit dem Abschluß eines Kaufvertrages. Wettbewerbsvorteile sind insbesondere durch Aktivitäten in der Nachkaufphase (Nachkaufmarketing¹, after-sales-service²) mit dem Ziel einer hohen Kundenbindung (= dauerhafte Geschäftsbeziehungen³) zu erreichen (vgl. Bild 1).

Bild 1: Buying Cycle

Anstelle der bei Produkten üblichen Kaufphase sollte bei Dienstleistungen besser von einer **Leistungsphase** gesprochen werden, denn eine vollständige Dienstleistung umfaßt die Elemente Struktur (= Leistungserstellungsumfeld), Prozeß (= Leistungserstellungsprozeß) und Ergebnis (= Leistungsergebnis).

¹ Hansen, U.; Jeschke, K. (1992): Nachkaufmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 805f.

² Levitt, Th. (1983): After the sale is over ..., Harvard Business Review, Vol. 61 (1983), S. 8793 ff.

³ Beziehungsmarketing, Retention-Marketing

Wirkung der Kundenbindung

Mit der Strategie der Kundenbindung sind zwei überaus vorteilhafte Effekte verbunden. Zum einen sind die **Kosten** für den Erhalt einer Kundenbeziehung deutlich niedriger als die für die Gewinnung eines neuen Kunden. Eine wissenschaftlich allerdings nicht gesicherte Faustregel besagt, daß es fünfmal günstiger ist, einen Stammkunden zu pflegen als einen neuen zu akquirieren (Stauss/Seidel 1996, S. 20; Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 78; Töpfer/Mann 1996, S. 3; Tomczak/Dittrich 1986).

Zum anderen stecken in dauerhaften Kundenbeziehungen erhebliche **Gewinnpotentiale**. Durch Kundenbindung lassen sich wichtige Wachstums- und Rentabilitätsziele erreichen (Stauss/Seidel 1996, S. 18). Im Rahmen einer von **Reichheld/Sasser** (1991) durchgeführten umfangreichen **Untersuchung** von 100 Unternehmen aus 24 Branchen konnte ein starker Zusammenhang zwischen der Dauer einer Geschäftsbeziehung und dem Unternehmensgewinn festgestellt werden. Bild 2 stellt diesen Zusammenhang am Beispiel einer Kreditkartenorganisation dar. Nach anfänglichen Kosten der Kundenakquisition und Kontoeinrichtung in Höhe von 80 US-Dollar steigen die jährlichen Gewinne kontinuierlich an. Kündigt der Kunde nach dem ersten Jahr den Vertrag, erleidet das Unternehmen einen Verlust von 40 US-Dollar. Gelingt es dagegen dem Unternehmen, den Kunden mindestens fünf Jahre zu halten, ergibt sich ein Gewinn von über 200 US-Dollar⁴.

Bild 2: Profitabilität von Dauerkunden

Dieser positive Zusammenhang zwischen der Dauer der Kundenbeziehung und dem Gewinn kann durch einzelne **gewinnsteigernde bzw. kostensenkende Effekte der Kundenbindung** erklärt werden (vgl. Bild 3). Ausgehend von einem Grund- oder Basisgewinn treten vier weitere gewinnfördernde Effekte von dauerhaften Kundenbeziehungen auf:

- Gewinn aus erhöhter Kauffrequenz und/oder breitere Nutzung des Leistungssortiments des Anbieters (Cross-Buying-Potential).

⁴ Kapitalwert des Kunden durch Diskontierung bei einem Zinssatz von 5% beträgt 213 US-Dollar.

- Gewinn aufgrund geringerer Betriebskosten (Erfahrungskurvengewinne⁵)
- Gewinn aufgrund von Weiterempfehlungen (kostenlose Weiterempfehlung schafft neue Kunden; Verringerung der Akquisitionskosten durch Mundwerbung)
- Gewinn aus Preisauflagen (höhere Preisbereitschaft loyaler Kunden, da diese das wahrgenommene Kaufrisiko geringer einschätzen als andere⁶).

Bild 3: Effekte dauerhafter Geschäftsbeziehungen

Die durchschnittliche Dauer einer Geschäftsbeziehung, und damit auch der Kundenwert (*customer value*), ist umgekehrt proportional zur **Abwanderungsrate**⁷. Ist ein Unternehmen in der Lage, die Abwanderungs- bzw. Migrationsrate auf 5% jährlich zu reduzieren, dann beträgt die durchschnittliche Geschäftsbeziehung 20 Jahre.

Bild 4: Kundenbindungsrate und Geschäftsbeziehung

In Abhängigkeit der aktuellen Situation können durch Erhöhung der **Kundenbindungsrate** (retention rate) z.T. beträchtliche Gewinnpotentiale erschlossen werden (vgl. Bild 5). Der Kundenwert bzw. der Gewinn lässt sich je nach Branche durch eine Senkung der Abwanderungsrate um 5% auf 35% bis 90% steigern (Reichheld 1996, S. 36). Für die Automobilbranche wird z.B. ein potentieller „Lebensumsatz“ eines Kunden auf ca. 200.000 DM geschätzt. Bei einer erwarteten durchschnittlichen Dauer der Geschäftsbeziehung von 20 Jahren in dieser Branche und unter der gegebenen Marktsituation ergibt sich für einen Anbieter ein durchschnittlicher Umsatzwert je Kunde von ca. 70.000 DM. Bei einer Bankbeziehung werden 15.000 DM Lebensumsatz, bei 17 Geschäftsbeziehungsjahren 7.000 DM Kundenumsatz je Anbieter unterstellt⁸.

⁵ Z.B. brauchen Kundendateien nur einmal angelegt werden; genauere Kenntnis des Kunden ermöglicht Einsparungspotential (geringere Beratungszeiten, Kundenbetreuungskosten); Economies of Scale durch höhere Absatzzahlen; Schadensregulierung, Verminderung von Gewährleistungskosten; Effizienzvorteile in der Geschäftsabwicklung.

⁶ Aufgrund der langen Geschäftsdauer sind gute Erfahrungen vorhanden. Ein Wechsel scheint mit hohen Risiken verbunden (z.B. Hotelbuchungen, Handwerker, Zahnarzt), für dessen Vermeidung der Kunde bereit ist, einen höheren Preis für die bekannte Leistung zu bezahlen.

⁷ Die „Lebensdauer“ eines Kunden kann nach einer Exponentialfunktion $F(t) = 1 - \exp(-\alpha t)$ beschrieben werden. Der Erwartungswert ergibt sich aus $1/\alpha$ wobei α die Abwanderungsrate bezeichnet.

⁸ Unveröffentlichte Studie der Boston Consulting Group; zitiert in Stauss/Seidel (1996, S. 19).

Aus diesen Ergebnissen läßt sich das **Ziel** formulieren, jeden Kunden zu halten, den das Unternehmen mit Gewinn bedienen kann (Reichheld/Sasser 1991). Welche Kunden interessant sind, kann im Rahmen einer **Analyse des Kundenstammes** ermittelt werden (z.B. Kundendeckungsbeitragsrechnung [ABC-Analyse], Life-Time-Value-Konzept, Kundenportfolio)⁹.

2. Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung

Kundenloyalität läßt sich nur durch ein außerordentlich hohes Maß an **Kundenzufriedenheit** erreichen (Tomczak/Dittrich 1996, S. 19). Je zufriedener die Kunden mit den Leistungen eines Unternehmens sind, desto treuer sind sie diesem Unternehmen (Kundenbarometer 1995, S. 43; Tomczak/Dittrich 1996, S. 20). Kundenzufriedenheit ergibt sich aus der Abhängigkeit der wahrgenommenen Differenz zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Leistung. Kundenzufriedenheit ist eine **Schlüsselgröße** für Kundenbindung. Zur Erreichung von Kundenzufriedenheit können zwei strategische Ansätze verfolgt werden (vgl. Bild 6):

- **Zufriedenheitsmanagement** zur Stärkung der Beziehungen zum Kunden mittels Kundendialogkonzepten (z.B. Kunden-Clubs) oder spezieller Anreize (z.B. Vielfliegerpaß, Kundenkarte)¹⁰ und
- **Beschwerdemanagement** zur Stabilisierung gefährdeter Beziehungen zum Kunden (Stauss/Seidel 1996, S. 22 ff.)¹¹.

Durch professionelles Beschwerdemanagement können unzufriedene und abwanderungswillige Kunden wieder stärker an das Unternehmen gebunden werden. Studien ergaben, daß bis zu 82% derjenigen Kunden, deren Beschwerden schnell und zufriedenstellend bearbeitet wurden, wieder beim gleichen Anbieter kaufen. Kein Unternehmen kann sich unzufriedene Kunden leisten (Töpfer/Mann 1996, S. 26). Beschwerdemanagement zielt darauf, aus unzufriedenen Kunden zufriedene Stammkunden zu machen. Zufriedengestellte Beschwerdeführer sind tendenziell sogar noch

⁹ vgl. Stauss/Seidel (1996, S. 21).

¹⁰ Doing it right the first time

¹¹ Doing it absolutely right the second time

loyaler als zufriedene Kunden ohne Beschwerdegrund (Stauss/Seidel 1996, S. 52f.). Eine interne Untersuchung bei VW ergab, daß 54% bis 70% zufriedengestellter Beschwerdeführer Dauerkunden wurden. Durch eine sehr rasche Beschwerdebearbeitung konnte dieser Anteil sogar bis zu 95% gesteigert werden¹².

Bild 6: Elemente des Kundenmanagements

Beschwerdemanagement umfaßt den aktiven Umgang mit Kundenbeschwerden mit dem Ziel der Kundenbindung und dauerhaften Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen (Hansen/Jeschke/Schöber 1995, 77f.). Zentrale **Aufgabe** des Beschwerdemanagements ist es, gefährdete Geschäftsbeziehungen zu unzufriedenen, enttäuschten Kunden zu stabilisieren.

Unzufriedenheit tritt beim Kunden auf, wenn eine große Diskrepanz zwischen der Leistungserwartung und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung entsteht (Stauss/Seidel 1996, S. 44). Auf Unzufriedenheit kann der Kunde durch

- Abwanderung zur Konkurrenz,
- negative Mundwerbung,
- Inaktivität/Passivität und
- Beschwerde

reagieren (**exit-voice Optionen** nach Hirschman; vgl. Bild 7).

Bild 7: Handlungsalternativen und deren Determinanten bei Unzufriedenheit

Kunden wandern bei **Unzufriedenheit** und Enttäuschung dann direkt ab, wenn sie die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen scheuen, weil sie als belastend, zeitaufwendig und oft vergeblich angesehen wird. **Negative Mundkommunikation**, also die Inkenntnissetzung anderer Personen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis über die erfahrene mangelhafte Leistung eines Unternehmens, ist sehr wirksam, da die Schilderung der Ereignisse uneigennützig erfolgt und deshalb in hohem Maße glaubwürdig und überzeugend ist (Stauss/Seidel 1996, S. 45). Die **Beschwerde** selbst ist nur die Spitze des „Unzufriedenheitseisberges“ (Stauss/Seidel 1996, S. 51).

¹² Zitiert in Stauss/Seidel (1996, S. 55).

Trotz Unzufriedenheit beschwerten sich weniger als 5% (sog. **unvoiced complaints**). Die anderen wandern direkt ab und sorgen für negative Mundwerbung, denn sie teilen ihren Ärger im Durchschnitt 10 anderen Personen mit. Inaktive haben oft schon eine „innere Kündigung“ vorgenommen und warten nur auf die Gelegenheit zum Wechsel. Diese Gruppe ist besonders leicht für Angebote der Konkurrenz ansprechbar.

Welche dieser exit-voice-Optionen vom unzufriedenen Kunden gewählt wird, ist abhängig von wahrgenommenen **Beschwerdekosten** (Ärger, Zeitaufwand, Kosten), wahrgenommenem **Beschwerdenutzen** (Wert der Beschwerde, Erfolgswahrscheinlichkeit), **Produktmerkmalen** (z.B. Preis), **Problemmerkmalen** (z.B. Nachweisbarkeit der Schuld für mangelhafte Leistung), von der **Person** des Kunden (z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung) und von der **Situation** (z.B. Zeitdruck, Anwesenheit Dritter) (Stauss/Seidel 1996, S. 51).

Praxisakzeptanz und Managementaspekte

Obwohl ein professionelles Beschwerdemanagement einen ganz entscheidenden Beitrag zur Kundenzufriedenheit und damit zur Kundenbindung leistet, wird es in der Unternehmenspraxis eher zögerlich aufgegriffen (Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 79; Tomczak/Dittrich 1996). Das liegt u.a. daran, daß Beschwerden vom Management als unangenehm empfunden werden, da sie vermeidliche Fehler sichtbar machen; sie verursachen Kosten und könnten negativ auf das Image abfärben. Manager vermeiden auch sehr gerne Begriffe wie „Beschwerde“ und „Beschwerdemanagement“, da sie negative Assoziationen auslösen können (Stauss/Seidel 1996, S. 16). Aus diesen Gründen richten Unternehmen oft **Barrieren** auf, um sich vor unzufriedenen Kunden zu schützen. Gleichzeitig verweisen gerade solche Unternehmen häufig auf geringe Beschwerderaten, die in diesen Fällen aber nicht eine hohe Kundenzufriedenheit reflektieren, sondern hohe Beschwerdehürden für den Kunden. Deshalb sind geringe Reklamations- und Beschwerderaten nicht unmittelbar mit hohen Zufriedenheitsraten gleichzusetzen. Unternehmen haben nicht nur dann mit wenigen Beschwerden zu rechnen, wenn sie eine exzellente Leistung anbieten, sondern vor allem dann, wenn sie sich nicht abweisend und flexibel gegenüber der Kundschaft verhalten.

Nur vergleichsweise wenige Unternehmen haben die Bedeutung und die Chancen, die in einem professionellen Beschwerdemanagement liegen, erkannt (z.B. Rank Xerox, Lufthansa, Mercedes-Benz, Stadtwerke Hannover). Wer Kundenorientierung als langfristige Unternehmensstrategie ernst nimmt, für den sind Beschwerden kein lästiges Übel, sondern **Chancen**, die zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können (Stauss/Seidel 1996, S. 16; Töpfer/Mann 1996, S. 27). Beschwerden können rechtzeitig Auskunft über vorhandene Qualitätsmängel und sich wandelnde Qualitätsanforderungen der Konsumenten geben.

Ziele des Beschwerdemanagements sind zusammengefaßt (Bild 8)

- Umsetzung der Kundenorientierung als strategisches Hauptziel
- Herstellung von (Beschwerde-)Zufriedenheit
- Vermeidung von Opportunitätskosten durch verlorene Kunden
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte (durch Mundwerbung)
- Auswertung der Beschwerdeinformationen
- Reduzierung interner Fehlerkosten

Bild 8: Ziele des Beschwerdemanagements

Beschwerdemanagementprozeß

Den Beschwerdemanagementprozeß können wir unterteilen in einen Bereich, in dem der Beschwerdeführer direkt involviert ist (**direkter Beschwerdemanagementprozeß**) und einen, der dem Unternehmen dazu dient, die in Beschwerden liegenden Informationen für sich zu nutzen (**indirekter Beschwerdemanagementprozeß**) (Stauss/Seidel 1996, S. 61ff.; vgl. Bild 9).

Bild 9: Der Beschwerdemanagementprozeß

Damit die Ziele des Beschwerdemanagements erreicht werden können, muß es dem unzufriedenen Kunden vom Unternehmen leicht gemacht werden, sich beschweren zu können. Aufgabe der **Beschwerdestimulierung** ist es, unzufriedene Kunden zu ermuntern, ihr Anliegen dem Unternehmen vorzutragen. Dazu sind leicht zugängliche Beschwerdekanäle einzurichten (z.B. Service-Nummer). Ganz besonders wichtig für

diesen Prozeß ist die **Beschwerdeannahme**, denn hier findet der Erstkontakt mit dem Beschwerdeführer statt. Hier müssen insbesondere die Mitarbeiter geschult werden, in diesen Situationen richtig zu handeln.

Weiterhin erfolgt an dieser Stelle die Erfassung und – falls erforderlich – Weiterleitung der Beschwerde. Im Rahmen der **Beschwerdebearbeitung** geht es dann um die Gestaltung der internen Abläufe zur Falllösung (z.B. Verantwortlichkeiten, Kulanzregeln, Verfahrensregeln wie Eingangsbestätigungen und Zwischenbescheide). Die **Beschwerdeauswertung** kann als Instrument des Qualitätsmanagements eingesetzt werden. Durch professionelle Auswertung der Beschwerden können frühzeitig Schwächen im Leistungsprogramm aufgedeckt werden (wer beschwert sich, warum?). Das **Controlling** dient einerseits der Überwachung der Beschwerdeabwicklung (z.B. Schnelligkeit der Bearbeitung) und andererseits hat es die Funktion, Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagements abzuschätzen (z.B. Zufriedenheitsmessung, Abwanderungsrate). Die Controlling-Ergebnisse können periodisch in einem Beschwerde-Report zusammengefaßt werden (Stauss/Seidel 1996, S. 66).

3. Die Besonderheiten des Beschwerdemanagements bei Dienstleistungen

Dienstleistungen unterscheiden sich im **Vergleich zu Sachleistungen** hauptsächlich durch

- die **Immaterialität** der Leistung (Intangibilität) und
- die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß (**Integrativität**).

Dienstleistungen sind physisch nicht präsent, sie können nicht angefaßt, gelagert oder in Augenschein genommen werden (z.B. Flugreise, ärztliche Behandlung, Unternehmensberatung). Im Gegensatz zu Sachleistungen kann eine Dienstleistung auch nicht ohne Mitwirkung des Kunden erstellt werden (z.B. Frisur, Autoreparatur). Die Integration des Kunden hat zwei Aspekte (Meffert 1994, S. 523ff.):

- Grad der **Interaktion** zwischen Kunde und Unternehmen und
- Grad der **Individualisierung** der erstellten Dienstleistung (vgl. Bild 11)

Bild 10: Besonderheiten von Dienstleistungen

Dienstleistungen weisen im Vergleich zu Sachleistungen einen hohen Interaktionsanteil und geringe Standardisierungspotentiale auf. Aus den Dimensionen Immaterialität, Interaktion und Individualisierung ergeben sich für das Beschwerdeverhalten der Kunden folgende Konsequenzen:

- Dienstleistungen sind **weniger gut standardisierbar** als Sachleistungen, sie werden oft von unterschiedlichen Personen erbracht und können zudem auch von externen Faktoren abhängen. Es ist deshalb mit einer im Vergleich zu Sachgütern **größeren Qualitätsstreuung** zu rechnen, die ihrerseits **höhere Unzufriedenheitsraten** bei den Kunden erwarten läßt.
- Bei **Dienstleistungen** ist es oft unmöglich, eine schlechte Leistung im nachhinein wieder zu beheben oder **umzutauschen** (unpünktliche Flugankunft, unfreundliches Personal etc.). Auch ist die **Schuldzuweisung** oft nicht eindeutig, da der Kunde an der Erstellung der Leistung mitwirkt und ein Mitverschulden nicht immer auszuschließen ist (z.B. ungenaue Angabe über die eigenen Wünsche) (Stauss/Seidel 1996, S. 49). Die **Qualität von Dienstleistungen** ist **schlechter zu beurteilen** als die von Sachgütern (hohe Anteile an Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten¹³. Beurteilung und Beschwerden beziehen sich stärker auf den Prozeß (unmittelbare Beschwerde möglich, geringe Kosten) und weniger auf das Ergebnis. Zur Reduktion des subjektiven Kaufrisikos werden **Schlüsselinformationen** eingesetzt (z.B. Image, Reputation, Gebäude, Räume, Ausstattung, Garantieleistung). Zudem wird verstärkt nach Informationen im Bekanntenkreis gesucht (Stauss 1989, S. 49f.)

Diese Gründe lassen erwarten, daß **die Beschwerderate bei Dienstleistungen geringer ausfällt** als bei Sachleistungen.

These:

¹³ Erfahrungsqualitäten sind Eigenschaften, die erst nach dem Kauf bzw. nach der Nutzung beurteilt werden können (z.B. Maßanzug), und Vertrauensqualitäten können prinzipiell vom Kunden nicht eingeschätzt werden (z.B. Unternehmensberatung, ärztliche Behandlung). Hier ist der Kunde auf die

Trotz vorhandener und tendenziell höherer Unzufriedenheitsraten ist zu erwarten, daß das Beschwerdeaufkommen bei Dienstleistungen geringer, die Abwanderungsrate aber höher ist als bei Sachgütern.

Empirisch kann diese These durch die **Daten des Deutschen Kundenbarometers** von 1995 belegt werden. Obwohl die Kunden mit den Dienstleistungen der Bausparkassen, Mobilfunkanbieter, des ÖPNV und der Deutschen Bundesbahn zu großen Anteilen unzufrieden sind, beschweren sich nur relativ wenige und diese sind zumeist mit der Beschwerdebearbeitung unzufrieden¹⁴. Bei den Sachgütern wie z.B. PKW, Personal Computern und Lebensmitteln sind dagegen hohe Zufriedenheits- und Beschwerderaten festzustellen. Beschwerdeführer zeigen sich in diesen Branchen aber im Gegensatz zu Sachgütern überwiegend zufrieden mit der Bearbeitung ihrer Beschwerde. Nicht in dieses Schema paßt die **öffentliche Verwaltung**. Hier ist die Unzufriedenheit mit den Leistungen und das Beschwerdeaufkommen sehr hoch und die Beschwerdezufriedenheit ebenfalls sehr gering.

4. Aktuelle Beschwerdezufriedenheiten im Dienstleistungsbereich

Die Gesamtsituation ist nach dem Deutschen Kundenbarometer von 1995 alarmierend. Im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen hat sich in nahezu allen Branchen die Beschwerdezufriedenheit dramatisch verschlechtert. Die Anteile der Kunden mit Beschwerden (Beschwerderaten) liegen in vielen Branchen zwischen 10% und 20%, in einigen Fällen sind sogar Raten zwischen 40% und 60% zu verzeichnen. Die Beschwerdezufriedenheit wird im wesentlichen von der Schnelligkeit, mit der das Unternehmen auf die Beschwerde reagiert, bestimmt. Nur 8% der Kunden sind bereit, länger als eine Woche auf eine Beschwerdeantwort zu warten (Kundenbarometer S. 30).

Garantiezusagen und Reputation des Unternehmens angewiesen. Sucheigenschaften sind Attribute, die schon vor dem Kauf bekannt sind bzw. bekannt sein könnten (z.B. Preis, Aussehen, Haltbarkeit).

¹⁴ Z.B. • 23% der Kunden der Deutschen Bahn sind enttäuscht, 4,6% davon haben sich beschwert, und 52% hiervon waren von der Beschwerdebearbeitung enttäuscht.

• 4% der PKW-Käufer waren 1995 enttäuscht, 12,4% beschwerten sich und 32% waren von der Beschwerdebearbeitung enttäuscht (Kundenbarometer 1995).

Bild 11: Beschwerdezufriedenheit im Dienstleistungssegment

Zunehmend haben **Service- und Dienstleistungsqualitäten** (z.B. Freundlichkeit, Zuverlässigkeit) auf die Zufriedenheit der Kunden einen höheren Einfluß als materielle Qualitätskomponenten (z.B. Haltbarkeit). Dazu tragen die auf gesättigten Märkten oft austauschbaren Produktqualitäten bei (Tomczak/Dittrich 1996, S. 25). Trotz dieser relativ hohen Bedeutung von Dienstleistungsqualitäten auf die Zufriedenheit zeigen die neuesten Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers, daß die Kundenzufriedenheit gerade bezüglich der Leistungskomponenten wie

- Erreichbarkeit/Verfügbarkeit
- Zuverlässigkeit/Pünktlichkeit
- Schnelligkeit
- Freundlichkeit der Mitarbeiter und
- Kundenkommunikation

rückläufig ist (Kundenbarometer 1995, S. 2f.)¹⁵.

¹⁵ Besonders schlecht schneiden hier die Deutsche Telekom, die Deutsche Bahn AG und kommunale Verwaltungen ab (Kundenbarometer 1995, S. 3)

5. Fazit

Thesen

- **Zufriedenheit ist eine Schlüsselgröße der Kundenbindung.** Zufriedenheit mit der Leistung erhält die Kundenbindung aufrecht; Zufriedenheit mit einer Beschwerde festigt die Kundenbindung.
- Nicht mehr die Sachleistung, sondern Dienstleistungen bestimmen zunehmend die Zufriedenheit der Kunden. Mit Dienstleistungen können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.
- **Jeder Kunde**, der mit Gewinn bedient werden kann, **muß gehalten werden.** Unzufriedene Kunden kann sich auf Dauer kein Unternehmen leisten.
- Trotz vorhandener und tendenziell **höherer Unzufriedenheit** ist das **Beschwerdeaufkommen bei Dienstleistungen geringer** und **die Abwanderung höher** als bei Sachgütern.
- **Beschwerdemanagement** ist ein nützliches und erfolgreiches Instrument zur Festigung von Kundenbeziehungen.

Resümee

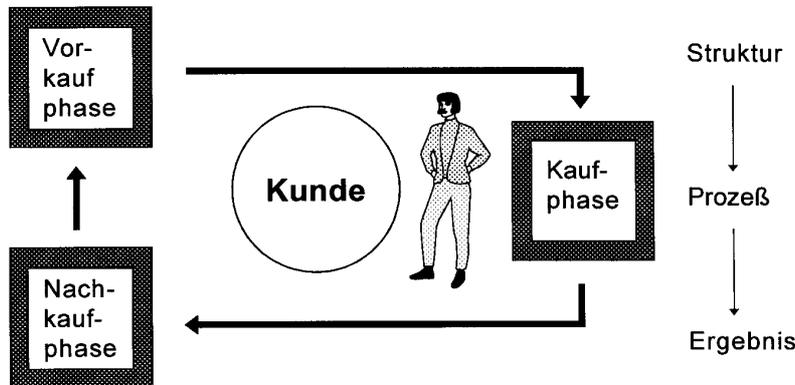
Für Kunden stellen Beschwerdefälle häufig **Schlüsselereignisse** dar, deren Behandlung vom Unternehmen wesentlich ihre Loyalität beeinflusst. Die Bearbeitung einer Beschwerde durch ein Unternehmen stellt aus Sicht der Kunden eine **Bewährungsprobe** dar. Eine zufriedenstellende Beschwerdebehandlung reduziert beim Kunden das **subjektive Kaufrisiko**, verbessert die Einstellung zum Unternehmen und führt somit letztlich zu einer starken Kundenbindung. Verlorene Kunden reduzieren das Gewinnpotential und verursachen erhebliche Opportunitätskosten durch Intensivierung der negativen und durch Ausbleiben einer positiven Mundwerbung. Jedes Unternehmen sollte sich darum bemühen, jeden Kunden, der mittelfristig mit Gewinn bedient werden kann, zu halten. Im internationalen Wettbewerb kann sich kein Unternehmen, auch kein Dienstleistungsunternehmen, unzufriedene Kunden leisten.

Literatur:

- Albers, S. (1992): Kundennähe, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 589f.
- Hansen, U.; Jeschke, K.; Schöber, P. (1995): Beschwerdemanagement: Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor. *MARKETING ZFP*, 17. Jg. (1995), S. 77-88.
- Hansen, U.; Jeschke, K. (1992): Nachkaufmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 805f.
- Levitt, Th. (1983): After the sale is over ..., *Harvard Business Review*, Vol. 61 (1983), S. 8793ff.
- Meffert, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 54. Jg. (1994), S. 519-541.
- Meyer, A.; Dornach, F. (1996): Das Deutsche Kundenbarometer 1995, München 1996.
- Peters, Th. J.; Waterman, R. H. (1982): *In Search for Excellence*, New York u.a. 1982.
- Reichheld, F.; Sasser, W.E. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, *Harvard manager*, 13. Jg. (1991), H. 4, S. 108-116.
- Reichheld, F. (1996): *The Loyalty Effect*, Boston 1996.
- Stauss, B. (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35. Jg. (1989), S. 41-62.
- Stauss, B.; Seidel, W. (1996): *Beschwerdemanagement*, München, Wien 1996.
- Tomczak, T.; Dittrich, S. (1996): Die Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Dichtl, E. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Erreichbar und bezahlbar?*, Mainz 1996.
- Töpfer, A.; Mann, A. (1996): Das Management der Kundenzufriedenheit, in: Fischer, G. (Hrsg.), *Marketing, Loseblattsammlung*, Landsberg/Lech 1996.

Buying Cycle

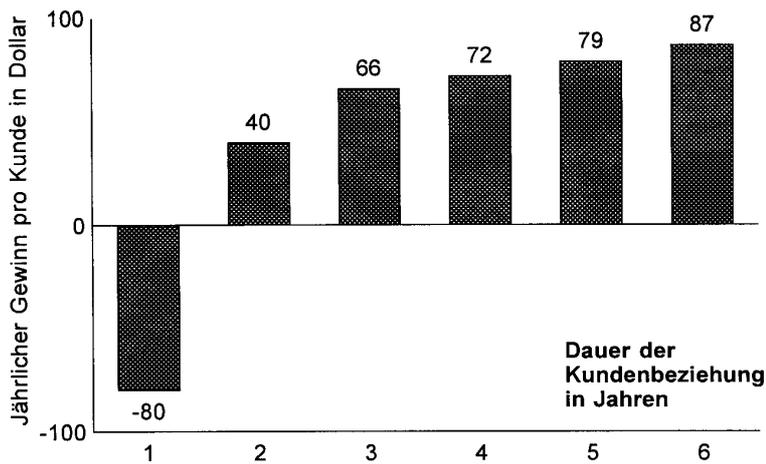
Prof. Dr. I. Balderjahn



Quelle: Dichtl: Kundenzufriedenheit, 2. CPC Trend Forum 1996

Profitabilität von Dauerkunden: Kreditkartenorganisation

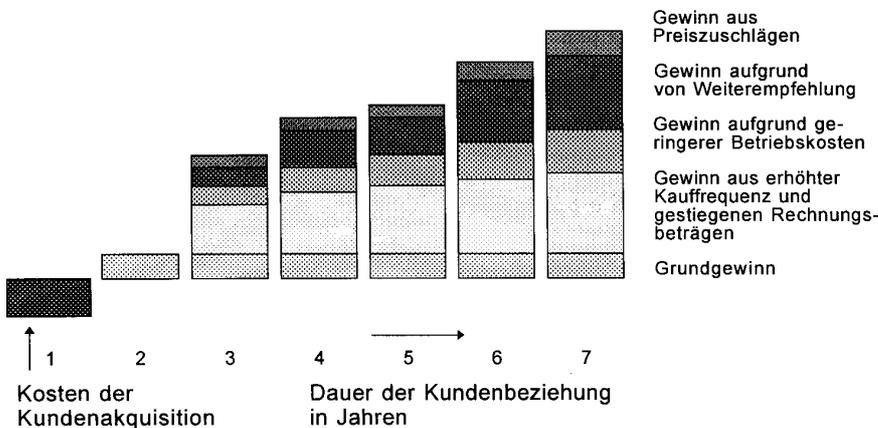
Prof. Dr. I. Balderjahn



Quelle: Reichheld: The Loyalty Effekt 1996, S. 38

Profitabilität von Dauerkunden

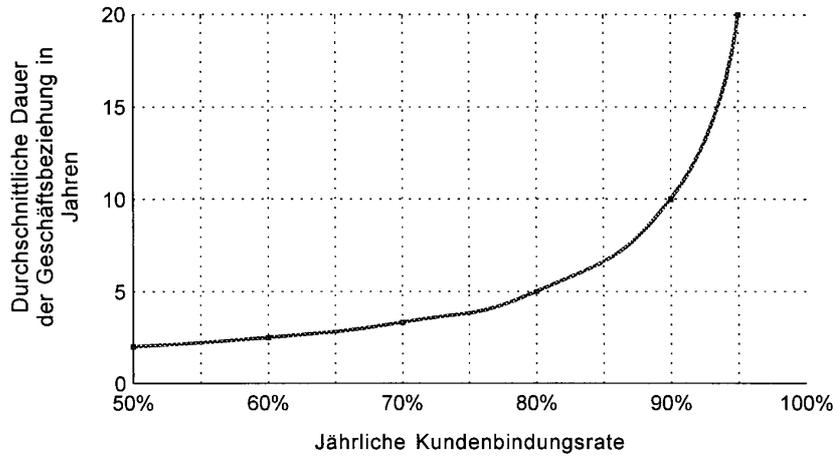
Prof. Dr. I. Balderjahn



Quelle: Reichheld/Sasser 1991, S. 111

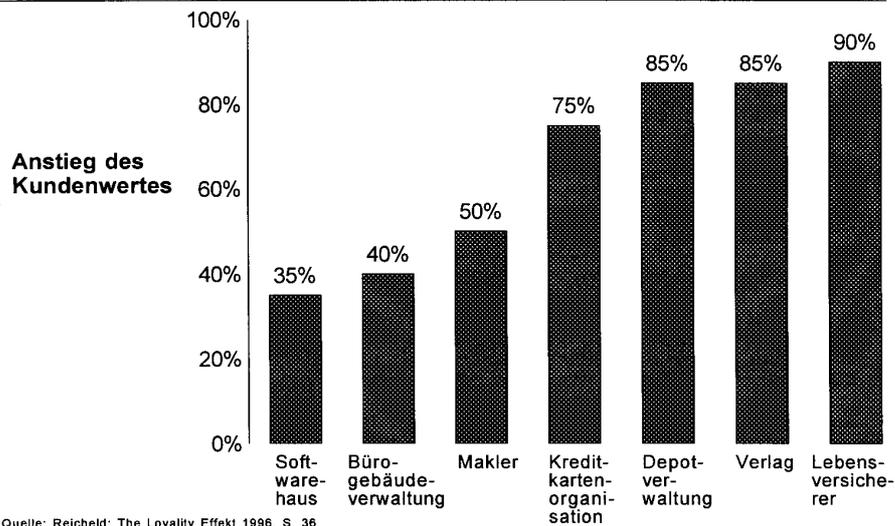
Zusammenhang zwischen Kundenbindungsrate und Dauer der Geschäftsbeziehung

Prof. Dr. I. Balderjahn



Wirkung einer um 5% gestiegenen Kundenbindungsrate auf den Kundenwert

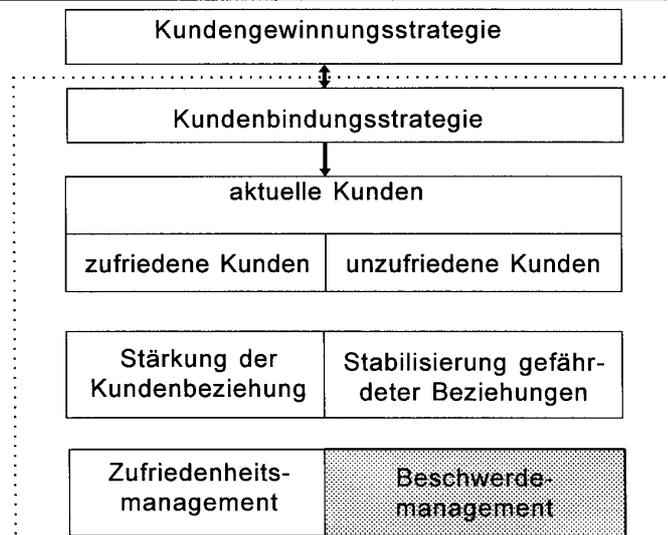
Prof. Dr. I. Balderjahn



Quelle: Reicheld: The Loyalty Effekt 1996, S. 36

Elemente des Kundenmanagements

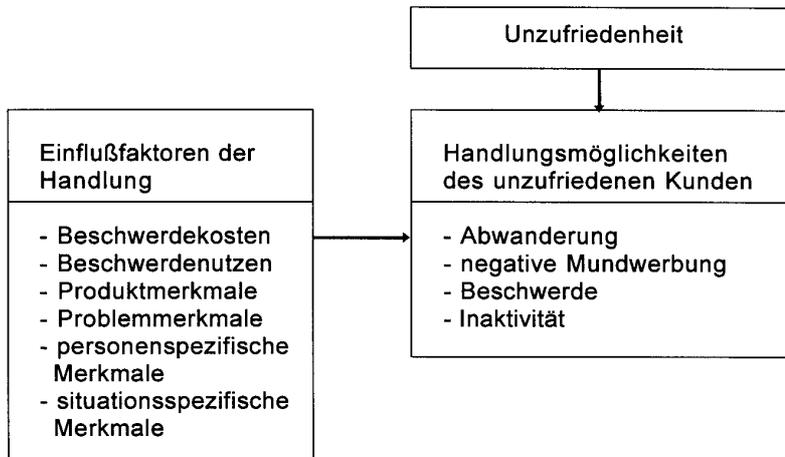
Prof. Dr. I. Balderjahn



Quelle: Stauss/Seidel: Beschwerdemanagement 1996, 22 u. 24

Handlungsalternativen und deren Einflußmöglichkeiten bei Unzufriedenheit

Prof. Dr. I. Balderjahn



Stauss/Seidel: Beschwerdemanagement 1996, S. 46

Ziele des Beschwerdemanagements

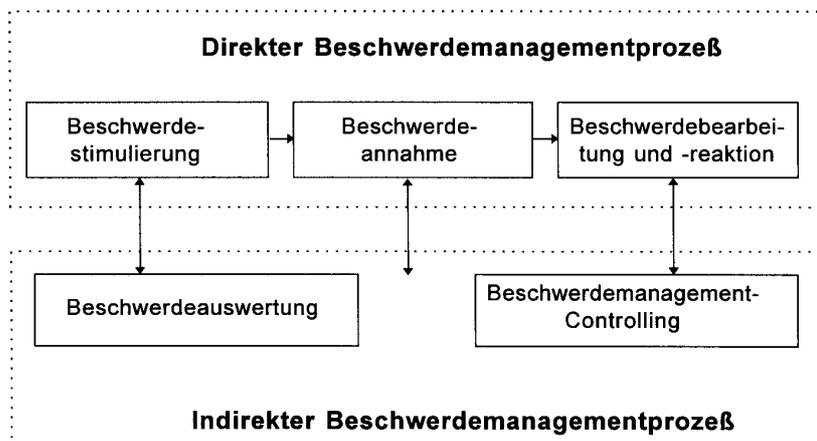
Prof. Dr. I. Balderjahn

- ▶ Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- ▶ Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit
- ▶ Vermeidung von Opportunitätskosten anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden
- ▶ Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
- ▶ Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- ▶ Reduzierung interner und externer Fehlerkosten

Stauss/Seidel: Beschwerdemanagement 1996, S. 59

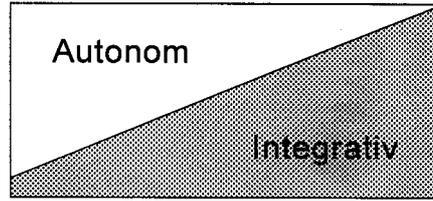
Der Beschwerdemanagementprozeß

Prof. Dr. I. Balderjahn

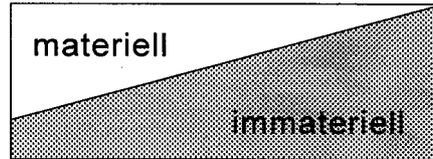


Stauss/Seidel: Beschwerdemanagement 1996, S. 62

**Leistung als Prozeß
Integrativitätsfaktor**



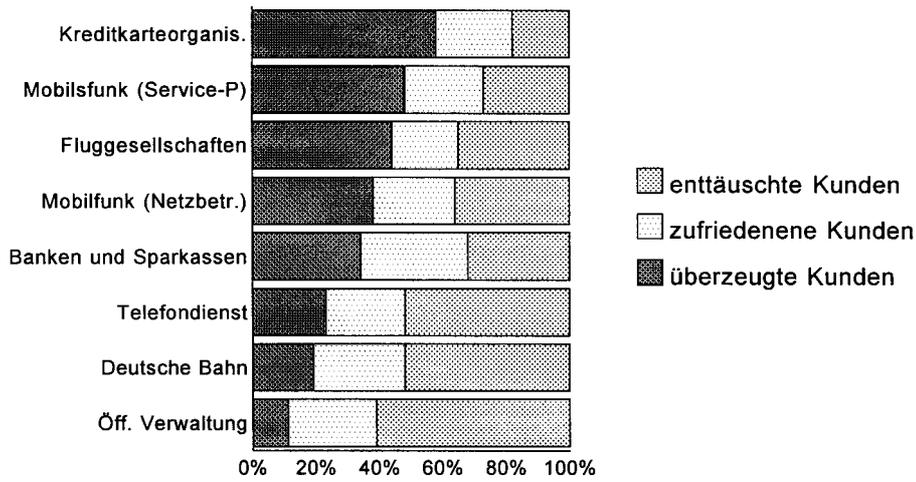
**Leistung als Ergebnis
Immaterialitätsfaktor**



Sachleistung ←————→ **Dienstleistung**

in Anlehnung an: Engelhardt et al. (1993), S. 417

**Beschwerdezufriedenheit im
Dienstleistungssegment 1995**



Das Deutsche Kundenbarometer 1995, S. 45f.