

Kundenreklamationen – wie können sie gefördert werden?

Executive Summary

Mit dem Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt und der Homogenisierung und Vervielfachung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt, hat die Kundenorientierung stark an Bedeutung gewonnen. Die meisten Unternehmungen können die Kunden nicht mehr ausschliesslich mit den angebotenen Produkten an sich binden, sondern müssen immer mehr Zusatzleistungen anbieten, um die Kunden behalten zu können. Die Kundenbindung ist stark mit der Kundenzufriedenheit verbunden. Die Marketingaktivitäten, die eine Unternehmung durchführen kann, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, können als Investitionen betrachtet werden, deren Wirtschaftlichkeit mit der Discounted Cashflow Methode ermittelt werden kann. In dieser Hinsicht hat eine höhere Kundenzufriedenheit einen positiven Einfluss auf Höhe, Geschwindigkeit und Volatilität der zukünftig generierten Cashflows und auf den Residualwert dieser Marketinginvestition, und somit auf die Wertgenerierung einer Unternehmung. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Kunden entsprechend stärker an das Unternehmen zu binden. Eine davon ist ein effektives Beschwerdemanagement. Wenn ein Kunde mit der Leistung einer Unternehmung unzufrieden ist, hat er verschiedene Handlungsalternativen: einerseits kann er eine Beschwerde einreichen oder der Unternehmung seine Unzufriedenheit nicht kundtun, andererseits kann er der Unternehmung treu bleiben oder zur Konkurrenz abwandern. Ein effektives Beschwerdemanagement soll die unzufriedenen Kunden dazu bringen, ihre Beschwerde dem Unternehmen mitzuteilen, damit diese die Möglichkeit erhält, ihren Fehler wieder gut zu machen und somit verhindern zu können, dass die Kunden negative Mundwerbung machen und/oder zur Konkurrenz abwandern. Verschiedene Studien haben aufgezeigt, wie sich ein effektives Beschwerdemanagement positiv auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität auswirkt. So zeigt das so genannte Beschwerde-Paradoxon, dass Kunden, die ihre Unzufriedenheit dem Unternehmen mitteilen, nach einer erfolgreichen Beschwerdeabwicklung sogar eine höhere Gesamtzufriedenheit aufweisen können, als Kunden die nie einen Grund zur Unzufriedenheit gehabt haben.

Eine erste Herausforderung bei der Implementierung eines effektiven Beschwerdemanagements ist es, die unzufriedenen Kunden dazu zu bringen, dass sie ihre Beschwerde der Unternehmung mitteilen. Denn in der Realität beschwert sich nur eine Minderheit der Kunden, die eine unglückliche Erfahrung mit einem Produkt oder einer Dienstleistung gemacht haben.

Bevor der Kunde entscheidet, ob er seine Beschwerde einreichen will oder nicht, macht er eine Kosten-Nutzen-Analyse. Die Kosten-Seite besteht vor allem aus dem anfallenden Zeitaufwand, die Nutzen-Seite ist das Produkt aus der Erfolgswahrscheinlichkeit und der Höhe der Entschädigung. Ergibt die Kosten-Nutzen-Analyse ein positives Ergebnis, so wird der Kunde seine Beschwerde dem Unternehmen kundtun.

Verschiedene Autoren haben sich mit dem Beschwerdeverhalten der Kunden befasst. Aus den Ergebnissen dieser Studien werden in dieser Arbeit Massnahmen erarbeitet, die eine Unternehmung durchführen kann, um die Kundenreklamationen zu fördern. Diese Massnahmen dienen dazu, entweder die Kosten-Seite des Kosten-Nutzen-Kalküls des Kunden zu senken, oder deren Nutzen-Seite zu erhöhen.

- Die Unternehmung sollte dem Kunden ein kundenorientiertes Image und eine hohe Prozesskontrolle übermitteln, damit dieser weiss, dass dem Unternehmen seine Zufriedenheit wichtig ist und, der Grund seiner Unzufriedenheit die Folge eines Fehlers ist, der normalerweise von der Unternehmung kontrolliert werden kann.
- Die Beschwerdekanäle und die Kontaktpersonen müssen einfach zu ermitteln sowie der Beschwerdeprozess einfach gestaltet sein, damit die Unternehmung den Zeitaufwand des unzufriedenen Kunden minimieren kann.
- Die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt müssen dem unzufriedenen Kunden ein Gefühl von Verständnis und Hilfsbereitschaft übermitteln. Insbesondere müssen sie mit aggressiven und unfreundlichen Kunden gut umgehen können.
- Die Unternehmung sollte stets eine zufrieden stellende Entschädigung anbieten. Im besten Fall sollte sie dem Kunden die Möglichkeit geben, seine erwünschte Entschädigung auszusprechen.
- Damit ein Kunde seine Unzufriedenheit richtig einschätzen kann, muss er eine klare Erwartung vom Produkt oder von der Dienstleistung haben. Wenn er nicht genau weiss, was er sich davon erwarten darf, kann er nicht beurteilen, ob der Grund seiner Unzufriedenheit die Folge eines Fehlers der Unternehmung ist oder nicht.
- Eine Garantieleistung kann dem Kunden, unter Umständen, die 100%ige Sicherheit geben, dass seine Beschwerde erfolgreich enden wird. Entsprechend motivierter ist er, seine Beanstandung der Unternehmung mitzuteilen.

Mit der Förderung der Kundenreklamationen kann eine Unternehmung eine höhere Zufriedenheit der Kunden erreichen. Gleichzeitig fördert sie aber auch die illegitimen Beschwerden. Diese werden von Kunden ausgesprochen, die grundsätzlich zufrieden sind und mit einer unberechtigten Beschwerde einen monetären oder materiellen Nutzen erzeugen wollen. Diese Kunden nutzen die Beschwerdefreundlichkeit einer Unternehmung aus. Die Massnahmen die durchgeführt werden können, um die illegitimen Beschwerden aus der Gesamtheit der Beschwerden herauszufiltern, sind zugleich Massnahmen, welche die Beschwerdefreundlichkeit der Unternehmung beeinträchtigen. Diese muss demnach entscheiden, ob sie lieber eine sehr liberale Beschwerdepolitik verfolgen will, um die unzufriedenen Kunden möglichst zufrieden stellen und an sich binden zu können, mit dem Risiko, dass vermehrt illegitime Beschwerden eingehen werden, oder ob sie eine eher restriktive Beschwerdepolitik führen will, um die unberechtigten Beschwerden (die mit höheren Kosten verbunden sind) vermeiden zu können.

In Zusammenhang mit dieser Arbeit hat die Blumengeschäftskette blume 3000 Massnahmen durchgeführt, um die Kundenreklamationen zu fördern. Es wurde eine Informationsbroschüre gestaltet, um den Kunden besser ersichtlich zu machen, was sie von den gekauften Rosen erwarten dürfen. Zusätzlich wurden die Beschwerdekanäle verbessert und auf die zuvor implizite Garantieleistung wird nun explizit hingewiesen. Eine Kundenumfrage hat zudem ergeben, dass das Anbieten einer Garantieleistung auf den Rosen die Beschwerdeintention der Kunden erheblich fördert.