

Executive Summary

Die Marketing-Forschung und -Praxis beschäftigt sich in jüngster Vergangenheit immer mehr mit der Frage, ob und in welcher Form der Wert von Kundenbeziehungen gemessen und optimiert werden kann. Aus diesen Ansätzen zur Operationalisierung der Profitabilität einer Kundenbeziehung sind Konstrukte, wie der Customer Lifetime Value (CLV) oder der Customer Equity entstanden. Kundenbeziehung kann als Effekt einer grösseren Kundennähe gesehen werden und zugleich eine Einflussgrösse auf die Bindung von Kunden darstellen. Der direkte Umgang mit schwierigen Kunden ist ein Teilbereich des Beschwerdemanagements und dem ihm übergeordneten Beziehungsmarketing. Richtig verstanden und umgesetzt ist es ein Mittel dafür, die Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Kundenbindung positiv zu beeinflussen.

Der schwierige Kunde hat viele Gesichter. Ein bekanntes ist der verärgerte, aufgebrachte Kundentyp, der sich lauthals beschwert, übertriebene Forderungen stellt und mitunter zu persönlichen Angriffen neigt. Kunden, die mit der Abwicklung eines Beschwerdeprozesses nicht einverstanden sind, die als Konsequenz abwandern und negative Referenzaktivität betreiben sind hingegen noch schwieriger. Am schwierigsten sind zurückhaltende Kunden einzustufen, die der Unternehmung keine Möglichkeit zur Wiedergutmachung zusprechen, sondern direkt leise abwandern und schlechtesten falls negative Referenzaktivität betreiben. Den schwierigen Kunden konkret zu definieren ist nicht möglich. Vielmehr ist er als Überbegriff für verschiedene Arten des Fehlverhaltens, der falschen Gewichtung/Organisation und des falschen direkten Kundenumgangs vor und während des Beschwerdeprozesses aufzufassen. Zu diesem Zweck orientiert sich diese Arbeit an einem Framework, in welches praxisnahe Beispielsituationen eingebettet sind. Anhand dieser können aufschlussreiche Erkenntnisse für den Umgang mit schwierigen Kunden gewonnen werden.

In der Praxis ist die Anzahl beschwerdeführender Kunden gering. Von hundert Unzufriedenen beschwerten sich gerade vier bis zehn Personen. Eine geringe Beschwerdeanzahl bei einem Unternehmen ist folglich nicht zwingend ein gutes Zeichen. Paradoxerweise erhalten Unternehmen, die sich beschwerdeführenden Kunden abweisend und unflexibel verhalten weniger Beschwerden. Ansätze zur Förderung von Kundenreklamationen gehen meist in die Richtung einer gezielten Ausgestaltung von Beschwerdekanälen. Diese Ausgestaltung alleine genügt nicht, es muss auch das implizite Kosten-Nutzen-Kalkül des Kunden berücksichtigt werden. Es sind die wahrgenommenen Kosten zu reduzieren, der wahrgenommene Nutzen und die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einer Beschwerdeabwicklung zu erhöhen. Dies kann erreicht werden, indem man die Mitarbeiterkompetenz erhöht, die Erreichbarkeit gewährleistet und die Umständlichkeit für den Kunden reduziert wird.

Verärgerte Kunden befinden sich zu Beschwerdebeginn in einem äusserst emotionalen Zustand. Die Verärgerung per se kann vielerlei Hintergründe haben. So sind persönliche Angriffe in 94-99% aller Fälle nicht gegen die Person, sondern gegen das Unternehmen gerichtet und dienen, wie auch Drohungen, dazu der Forderung Nachdruck zu verleihen. Diese Aggressionsphase dauert zwischen dreissig Sekunden und wenigen Minuten und kann durch den Kundenberater mit Ruhe, aktivem Zuhören und offenen Fragen überwunden

Arroganz des Konsumenten – Umgang mit schwierigen Kunden

werden. Dabei ist es geschickt die Gefühle des wütenden Kunden zu spiegeln, Verständnis zu zeigen und das Problem sehr ernst zu nehmen. Die reine Beseitigung der Reklamationsursache ist dabei weniger zentral, als die angemessene Reaktion, um den Kunden zurück auf die Sachebene zu bringen.

Die Kommunikation zwischen Kundenberater und Kunde kann konfliktreich sein, wenn der Kundeberater nicht professionell geschult ist. Dazu gehört auch das Erkennen und Überwinden von Beziehungsstörungen. Das „Wie“ in der Kommunikation ist dabei oft wichtiger als das „Was“. Die Art und Weise des Informationsaustauschs ist ebenso wichtig, wie die reine Problemlösung. Vielfach sind Kommunikationskonflikte Auslöser für einen Beziehungsabbruch. Der Ausdruck „schwieriger Kunde“ wird dann von Kundenberatern erschaffen, um mangelnde persönliche Konfliktbereinigungsfähigkeit zu kaschieren. Das aktive, ermunternde, wohlwollende Zuhören spielt hier eine wichtige Rolle. Zudem sind neben Gesprächskonflikten auch Rollenkonflikte zu beachten. Überkreuzte und verdeckte Transaktionsmuster¹ in einer Kommunikation sind zu vermeiden und im direkten Kontakt ist eine Kongruenz zwischen verbaler, paraverbaler und nonverbaler Kommunikation anzustreben.

Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Schnelligkeit und Gewilltheit beeinflussen über 50% der wahrgenommenen Servicequalität. Um beschwerdeführende Kunden nicht in schwierige zu verwandeln, bedarf es motivierter Mitarbeiter, die gewillt und bereit sind, schnell und gezielt zu helfen. Um die Schnelligkeit zu unterstützen, kann die Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter erhöht werden. Das Mitarbeiterverhalten beeinflusst massgeblich die Kundensichtweise der Servicequalität. Mit einer falschen Gewichtung kann eine Verärgerung beim beschwerdeführenden Kunden ausgelöst werden.

Eine Kundenbeziehung kann aus verschiedenen Gründen (Rentabilität des Kunden, Zielgruppeninkongruenz, strategische Neuausrichtung, etc.) auch anbieterseitig beendet werden. Dabei ist bei der Vorgehensweise darauf zu achten, dass eine nachvollziehbare Begründung geliefert wird, die Diskreditierung des Kunden verhindert wird und der Kunde bei seiner Neuorientierung unterstützt wird. Damit lässt sich negative Referenzaktivität mehrheitlich verhindern.

Negative Referenzaktivität nach schlechter Beschwerdeabwicklung kann als schlimmste Konsequenz für ein Unternehmen gewertet werden. Ein verärgerter, enttäuschter Kunde erreicht neun bis zehn Personen. Ein Teil von diesen erreichten Personen geben wiederum die negativen Informationen weiter. Selbst bei geringem Wirkungsgrad können die so entstehenden Schäden erheblich sein und mit Verzögerung den Gewinn eines Unternehmens senken.

Informationen, die aus dem Umgang mit schwierigen Kunden gewonnen werden sind wertvoll. Sie dienen dazu Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zu verbessern. Mit gezielten Mitarbeiterschulungen, durchdachten Prozessabläufen im Beschwerdemanagement, setzen der richtigen Gewichtung im Service, der kontinuierlichen Messung der Kundenzufriedenheit und des Kundenwerts können sich Unternehmen in einen gewinnbringenden Dienst des Kunden stellen und sich gleichzeitig von den Mitbewerbern differenzieren.

¹ Mit Transaktionsmuster sind Interaktionen zwischen verschiedenen Ich-Zuständen gemeint. Dazu gehören Eltern-Ich (kritisch, wohlwollend), Erwachsenen-Ich, Kind-Ich (angepasst, spontan, rebellisch).