

## Reklamationen

# Die Reklamation als Chance

Ein Kunde, dessen Beanstandung gut abgewickelt wird, fühlt sich mit dem Unternehmen sechsmal mehr verbunden als vorher. Dennoch reagieren viele Unternehmen unangemessen auf eingehende Beschwerden. Dabei bietet eine Reklamation die beste Plattform für effektive Werbung und nachhaltige Kundenloyalität.

Die Bankenwelt kämpft mit Restrukturierungen, internationalem Wettbewerb, immer kleiner werdenden Margen und neuen gesetzlichen Regulativen. Dienstleistungsempfehlungen wie Produkt, Preis und Werbung werden immer ähnlicher. Die Kundschaft ist oft nicht mehr in der Lage, aufgrund der gleichartigen Angebote nach rationalen Kriterien zu entscheiden. Die Servicequalität ist oft das zentrale Merkmal, das die Dienstleistungen voneinander unterscheidet.

Um marktgerechte Handlungen zu gewährleisten, muss dem aktiven Beschwerdemanagement eine hohe strategische Rolle zugeordnet werden, da nicht oder schlecht behandelte Reklamationen zu Umsatz- und Ertragsverlusten führen und ein schlechtes Image bewirken. Lösungsentwürfe bietet der Balanced-Scorecard-Ansatz. Dieses Management-System geht auf die Verknüpfung von Strategie mit operativen Handlungen und Kennzahlen ein. Nebst harten Unternehmenszahlen werden auch weiche Faktoren, wie z. B. Kundenzufriedenheit berücksichtigt. Diese Erweiterung des finanziellen Kennzahlensystems ermöglicht im Sinne einer Ursachen-Wirkungsbeziehung eine Konzentration auf die Wertschöpfungstreiber.

### **Kunden bleiben, wenn sie als Partner betrachtet werden**

Es ist weitaus schwieriger und kostenintensiver einen neuen Kunden für sich zu gewinnen als einen bestehenden zu pflegen. Untersuchungen belegen, dass negative Äusserungen über Unternehmen drei bis fünf Mal häufiger vermittelt werden als positive Schilderungen. Dieser Aspekt ist keineswegs zu vernachlässigen, da einerseits 96% der enttäuschten Kunden das Unternehmen in ihrem Kaufprozess nicht mehr berücksichtigen und andererseits diese wirkungsvolle Negativ-Werbung einen Verlust potentieller Kunden zur Folge haben kann.

Die Erwartungen, Anforderungen und speziellen Wünsche der Kunden wachsen stetig im heutigen Käufermarkt. Diese gilt es aufzufangen oder gar zu übertreffen. Es kann aber auch sein, dass dieses Bedürfnis nicht erfüllt werden kann. Jedoch kommuniziert nur 4% der Kundschaft ihren Unmut und genau deswegen sollte ein Unternehmen diese Tatsache proaktiv nutzen. Womöglich hat sich der Kunde einige Stunden Zeit genommen, um sein Anliegen verständlich zu formulieren. Nun hofft der Reklamant auf eine faire und kulante Behandlung, egal ob die Beanstandung gerechtfertigt ist oder nicht. Während er auf ein Feedback wartet, durchläuft er immer wieder die Phasen seiner Enttäuschung und Hilflosigkeit. Das Unternehmen hat in diesem Augenblick nur eine Chance, um das wertvolle Kunden

vertrauen nicht zu verletzen: Die resultatorientierte Handlung muss rasch, fair, verständnisvoll und fachkompetent erfolgen.

Der Trendbericht von UNIVOX hat ergeben, dass sich das allgemeine Zufriedenheitsniveau der Befragten mit ihrer Hauptbank seit der letzten Erhebung deutlich verändert hat. Besonders markant ist die Zunahme von 16% im kritischen Bereich sowie die Abnahme von 17% bei der hohen Zufriedenheit.

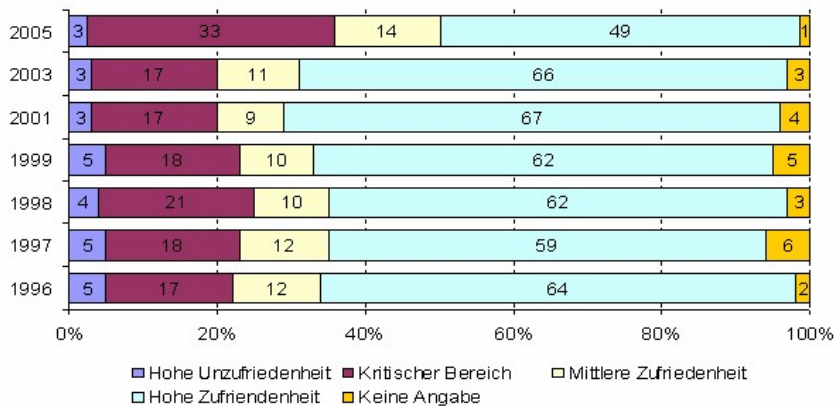


Abbildung: Zufriedenheit mit den Leistungen der Hauptbank

Quelle: [www.qfs-zh.ch/?pid=154](http://www.qfs-zh.ch/?pid=154) (Trendbericht, 2005)

Um eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erreichen, muss ein Value-Added-Service aufgebaut werden. Da eine Reklamation aber auch bei den Mitarbeitenden eine emotionale Angelegenheit ist, empfiehlt es sich, die Mitarbeitenden bezüglich dem „heiklen Moment“ zu schulen und entsprechend vorzubereiten. Es ist zu befürworten, dass gemeinsam Beschwerdemassnahmen erarbeitet werden, um die Strategieumsetzung zu gewährleisten. Ein Auszug möglicher Beispiele:

- Beschwerden sind erwünscht
- Beschwerden werden abgeholt – sie werden ermittelt und abgefragt
- Beschwerden haben keine Öffnungszeiten – sie werden jederzeit angenommen
- Beschwerden haben Folgen – sie werden systematisch erfasst und bearbeitet
- Beschwerden sind genauso wichtig wie Neuaufträge
- Beschwerden erfordern eine proaktive Nachbetreuung

Die festgelegten Massnahmen müssen gelebt werden, um eine Abwanderung des unzufriedenen Kunden zu verhindern bzw. um die Zufriedenheit wieder herzustellen. Das Service-Recovery-Paradox besagt, dass fehlerlose Abwicklungen einer Reklamation zu einer nachhaltigen Kundenverbundenheit führen können.

Die Enttäuschung eines Kunden über eine unzureichende oder gar eine Nicht-Behandlung kann sehr imageschädigend sein. Es besteht nämlich nicht nur die Gefahr, dass die Angelegenheit in das Umfeld sondern auch in der nicht zu unterschätzenden Blogging-Szene verbreitet wird. Gemäss der General-Electric-Studie hat die Mund-zu-Mund-Propaganda, sei sie positiv oder negativ, einen weitaus höheren Impact als eine Plakatwand oder Versprechungen seitens der Unternehmung. Sie ist doppelt so wirkungsvoll wie die gesamten Werbeaufwände.

### **Aus einer Lappalie entsteht ein Vertrauensbruch**

Der Bankenombudsmann erhält im Jahr rund 2000 Beschwerden von unzufriedenen Kunden. Bei diesen Beanstandungen geht es meistens nicht um das Geld, sondern um das Vertrauen in die Bank, wie beispielsweise aus einem Fallbericht 2005 des Schweizerischen Bankenombudsmannes ersichtlich ist.

Ein vermögendes Ehepaar erhielt eine Werbebroschüre seiner Bank. Diese offerierte jenen, die bis zu einem bestimmten Stichtag ein Säule 3-Konto eröffnen, einen Gala-Dinner-Gutschein für zwei Personen in einem guten Restaurant. Die Kunden, welche bereits je über ein solches Konto bei der Bank verfügten, fühlten sich von diesem Angebot angesprochen. Sie eröffneten solche Konti und leisteten auch die notwendigen Einzahlungen. Als sie nichts mehr von der Bank hörten, erkundigte sich die Kundin bei ihrem Bankberater nach den Gutscheinen. Der Kundin wurde anschliessend telefonisch mitgeteilt, dass dieses Angebot nur für Kunden gelte, welche bis anhin über kein Säule 3-Konto verfügten. Anstelle des versprochenen Gutscheins offerierte die Bank vier Kinogutscheine als Trostpflaster. Da der Kundin die Argumente nicht genügend stichhaltig waren, beschwerte sie sich schriftlich bei der Bank. In der ebenfalls schriftlichen Antwort wurde die mündliche Argumentation wiederholt. Die Bank besserte das Trostpflaster auf und erklärte sich im Sinne einer Ausnahme bereit, dem Ehepaar einen statt der zu erwartenden zwei Gutscheine für ein Gala-Dinner zuzustellen. Daraufhin folgte die Beschwerde an den Ombudsmann. Nach Einschalten der Vermittlungsstelle löste die Bank das in der Werbebroschüre publizierte Versprechen ein.

Nicht nur der mit der Behandlung dieses Falles verbundene Aufwand, sondern auch der bei den Kunden bewirkte Vertrauensverlust durch das Verhalten der Bank dürfte wohl die Kosten für die beiden Gutscheine um ein Mehrfaches übersteigen<sup>1</sup>

### **Kritik als Herausforderung sehen**

Obwohl eine Reklamation eine kostenlose Information durch den Kunden darstellt, nehmen die Mitarbeitenden diesbezüglich immer noch eine Abwehrhaltung ein. Hier muss ein Paradigmenwechsel stattfinden. Wie Bill Gates, Microsoft-Gründer, zu sagen pflegt: „Über unzufriedene Kunden ärgere ich mich nicht. Im Gegenteil. Von Ihnen erfahre ich, was ich verbessern kann.“ Verschiedene Ansätze führen zum Erfolg: Sei es, dass man die Beanstandung für Verbesserungen nutzt, dass man die Mitarbeitenden für die hervorragende Bearbeitung der Reklamation lobt oder die Angestellten nicht nur für die hohen Umsätze und Neuakquisitionen belohnt, sondern auch die reibungslose Reklamationsabwicklung honoriert und die Wichtigkeit des Value-Added-Services erkennt.

---

<sup>1</sup> [www.bankingombudsman.ch/deutsch/](http://www.bankingombudsman.ch/deutsch/)

Eine Beschwerde soll dazu genutzt werden, aus einem unzufriedenen Kunden einen positiven Sender zu generieren, der nicht nur von der Fachkompetenz der Mitarbeitenden schwärmt, sondern auch vom Unternehmen als Gesamtes. Zudem bringt erfahrungsgemäss ein zufrieden gestellter Kunde rund drei neue Kunden in das Unternehmen. Mit einer vorbildlichen Haltung kann sich das Unternehmen bezüglich Reklamationen gegenüber den Mitbewerbern vorteilhaft positionieren, eine wirkungsvollere Imagewerbung gibt es kaum. Die Beschwerde ist im Marketing-Mix eine Plattform von vielen, aber wohl das kostengünstigste und nachhaltigste Instrument, um die entscheidende Kundenloyalität zu sichern. Es gilt, für beide Parteien eine WIN-WIN-Situation zu schaffen und die Massnahmen zur Zielerreichung lieber heute als morgen einzuleiten. Nicht nur die Kundschaft soll dazu ermutigt werden, Reklamationen als Chance zu betrachten, sondern auch die Mitarbeitenden.

### Die Autorin

Alexandra Fernández ist Leiterin Kundenbetreuung bei der Raiffeisenbank Däniken-Gretzenbach und Absolventin des Master of Advanced Studies in Services Marketing and Management an der Hochschule für Wirtschaft Luzern.

#### **Quelle:**

Autor:  
Datum:

Alexandra Fernández  
2007