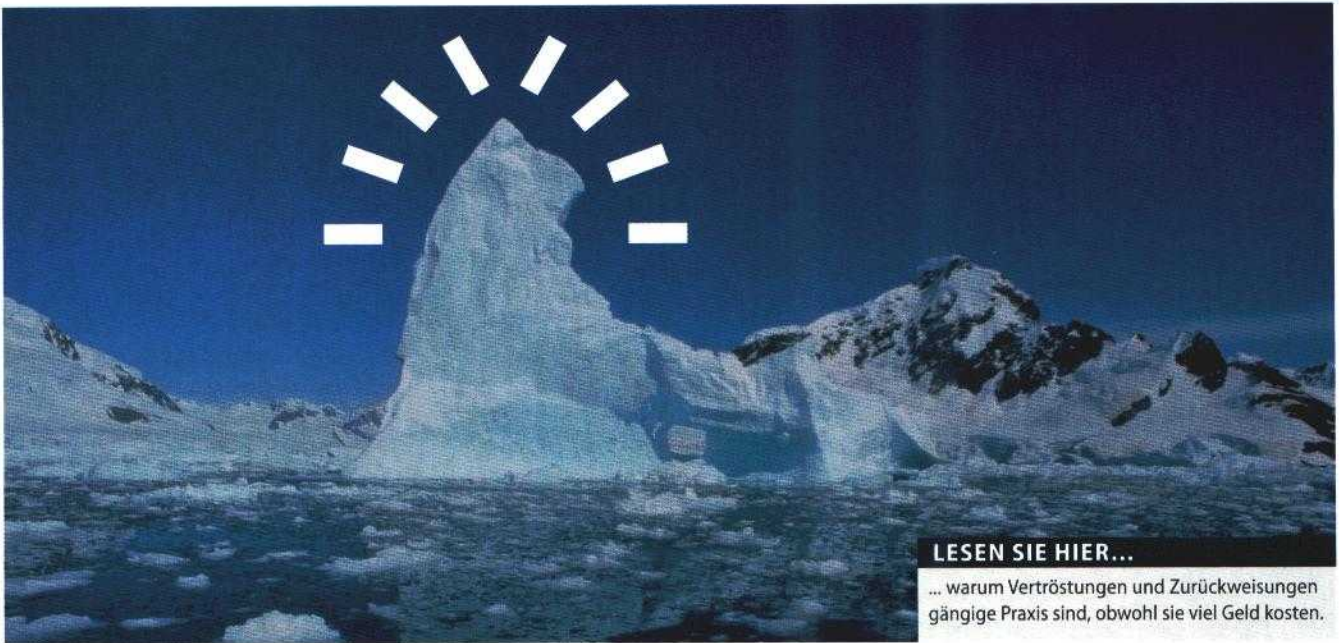


# Spitze des Eisbergs

**BESCHWERDEN** – Unzufriedene Kunden können Unternehmen in die Pleite treiben. Zu Umsatz- und Ertragsverlusten führen sie allemal – auch im Autohandel. Zumal sich nur die wenigsten Kunden aktiv äußern. VON RAINER STRANG



**LESEN SIE HIER...**

... warum Vertröstungen und Zurückweisungen gängige Praxis sind, obwohl sie viel Geld kosten.

**D**ie niederländische Privatbank DSB ist insolvent. 1.700 Beschäftigte und 400.000 Anleger sind vom Bankrott des Spezialisten für zinsgünstige Hypotheken betroffen. Ausgelöst wurde der Zusammenbruch von unzufriedenen Kunden. Sie hatten öffentlich dazu aufgerufen, bei dem Finanzinstitut deponierte Gelder abziehen, nachdem ihre Beschwerden über angeblich unlautere Quergeschäfte nicht ernst genommen worden waren. „Unzufriedene Kunden müssen nicht unbedingt zur Pleite führen. Umsatz- und Ertragsverluste haben sie aber allemal zur Folge“, so die Feststellung von Bernd Schmitter, Geschäftsführer der Kölner Direktmarketinggesellschaft Jäger + Schmitter Dialog, die seit über 20 Jahren insbesondere als Schnittstelle zwischen Automobilherstellern und deren Kunden aktiv ist. Umso erstaunlicher sei es, dass unzufriedene Kunden oft als lästiges Übel empfunden werden – auch im Automobilgeschäft.

Selbst renommierte Marken verlieren in jedem Jahr bis zu einem Drittel ihrer Stammkunden, weil diese unzufrieden sind. Die Umsatzverluste, die sich daraus ergeben, summieren sich schnell auf dreistellige Millionenbeträge. Kundenzufriedenheit predigen, Beschwerden abwimmeln: Das ist trotz Kaufzurückhaltung und verschärften Wettbewerbs noch immer tägliche Praxis. Nach einer Studie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) vernachlässigt jede fünfte Firma ihre Kundenbindungen.

## Frühwarnsystem

Spezialisten wissen jedoch, dass die regelmäßige Beobachtung der Kundenzufriedenheit ein hervorragendes Frühwarnsystem ist. „Unzufriedene Kunden fallen nicht vom Himmel. Sie kündigen sich an“, sagt Dialog-Geschäftsführer Schmitter. Und: Die Potenziale effektiver Frühwarnsysteme seien auch im Automobilhandel längst nicht ausgeschöpft. Überraschend

ist dies vor allem deshalb, weil ein Neukunde durchschnittlich fünf Mal so viel kostet wie ein zurückgewonnener Kunde. Zudem generieren sehr viele Unternehmen ihre Gewinne ausschließlich mit Stammkunden.

## Kunden wechseln schnell

Bernd Schmitter verweist auf Untersuchungen, nach denen 95 Prozent aller Kunden ihrer Marke treu bleiben würden, wenn ihre Probleme ad hoc gelöst werden. Wenn nicht, wandern sie ab. Die Bereitschaft dazu war noch nie so groß wie heute. Andererseits sind die Chancen gut, dass ein Kunde, dessen Problem freundlich, professionell und schnell gelöst wird, nicht nur weiter Kunde bleibt und neue Käufe tätigt, sondern anderen über seine positiven Erfahrungen berichtet. „So werden Kunden gebunden und zusätzliche Kunden gewonnen“, sagt Schmitter.

Ein wichtiges Instrument, Kunden zu binden, ist ein gut funktionierendes Be-

schwerdemanagement. „Deutlicher als in Beschwerden können Kunden Unternehmen ihre Unzufriedenheit nicht mitteilen. Deutlicher als durch gleichgültige oder abweisende Reaktionen auf Beschwerden können Unternehmen nicht ausdrücken, dass sie an Kundenzufriedenheit kein Interesse haben“, stellt auch Unternehmensberater Wolfgang Seidel aus Eching bei München fest. Mit ihrer unmittelbaren Reaktion auf eine vorgebrachte Beschwerde im Erstkontakt und gegebenenfalls in Folgekontakten würden Unternehmen maßgeblich bestimmen, ob die Unzufriedenheit des Kunden abgebaut oder gar noch gesteigert wird. Wer Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit seines Unternehmens erkannt habe und Kundenzufriedenheit als Ziel ernst nehme, der werde Beschwerden nicht primär als abzuwehrendes Problem, sondern als Chance sehen. Auf diese Weise werde Beschwerdemanagement Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

Entscheidend sind die umgehende Bearbeitung von Anfragen und Beschwerden

sowie eine schnelle Lösung des Kundenproblems. Denn in kritischen Situationen registrieren Kunden jede Reaktion eines Unternehmens mit höchster Sensibilität. Die Bereitschaft, den Anbieter zu wechseln, ist groß. „Kundenbeschwerden müssen endlich als willkommener Hinweis auf Verbesserungsmöglichkeiten verstanden werden und nicht als Ärgernis“, sagt Bernd Schmitter. Richtig angewandt führe Beschwerdemanagement nicht nur zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung, sondern auch zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Preiswerter sei eine Steigerung von Umsatz und Rendite kaum zu haben.

### Symptome beobachten

Beschwerden sind nach Expertenansicht freilich nur die Spitze des „Unzufriedenheitseisbergs“. Denn die meisten unzufriedenen Kunden beschwerten sich nicht. Der Anteil der schweigenden Mehrheit wird je nach Branche auf 50 bis 80 Prozent geschätzt. In Autohäusern und Werkstätten artikuliert im Durchschnitt nur jeder zweite unzufriedene Kunde seinen Ärger.

„Deshalb ist es wichtig, neben Beschwerden auch andere Kundenunzufriedenheitssymptome aufmerksam zu beobachten“, sagt Dialog-Geschäftsführer Schmitter. Wenn Kunden Rechnungen verspätet zahlen, ihr Auto nicht mehr turnusmäßig warten lassen, keine Ersatzteile mehr kaufen oder Einladungen zur Probefahrt ignorieren, bestehe höchste Gefahr, sie zu verlieren.

Es gibt viele Quellen, die auf die Unzufriedenheit von Kunden schließen lassen. Die Fachleute sprechen von Indizien für *customers at risk*. Sie zu sammeln, auszuwerten und daraus konkrete Handlungskonsequenzen abzuleiten, ist die hohe Schule erfolgreicher Kundenbindung. Bernd Schmitter und sein Kundenzufriedenheitsteam sind jedenfalls davon überzeugt, dass sich selbst langjährige Abwanderungstrends schlecht betreuter Kunden durch ein professionelles At-risk-Management stoppen lassen. „Wir wissen, wie man unzufriedene Kunden identifiziert und wie man sie wieder für sich gewinnt. Gelingt uns das nicht, müssen uns unsere Auftraggeber auch nicht bezahlen.“ ■

## Wohin fährt die Zukunft? 12 Aufgaben für die Automobilindustrie



Automotive Agenda – Wir denken schon mal vor

Jetzt Vorzugsausgabe online bestellen: [www.Automotive-Agenda.de](http://www.Automotive-Agenda.de) oder per Fax an: 0611.7878 440