

**„Der Worte sind genug gewechselt. Lasst mich endlich Taten  
sehen!“<sup>1</sup>**  
**Zum Stand der Kundenbindung in Deutschland**

Dr. Florian Bauer, Vorstand Vocatus AG München

Die Managementliteratur zum Thema Kundenbindung füllt viele Regale. Die Analysen und Benchmarkstudien von Unternehmensberatern füllen gleichermaßen die Schubladen ihrer Auftraggeber. Inzwischen ist dieses Thema sogar auf ministerialer Ebene offiziell verankert, dennoch tut sich real erschreckend wenig.

### **Aktive und Reaktive Kundenbindung**

Grundsätzlich kann man zwei sich ergänzende Ansätze zur Kundenbindung unterscheiden:

- 1. Aktive Kundenbindung:** Hierbei geht man aktiv auf bestimmte, hoch profitable Kundensegmente zu, bietet ihnen intensivere Betreuung, attraktivere Angebote, Kundenkarten oder einen besonderen Status, an den verschiedene Zusatzleistungen geknüpft sind. All diese aktiven Maßnahmen erfordern ausgeklügelte Programme, sind zeitaufwendig, sehr kostenintensiv und haben meist große Streuverluste.
- 2. Reaktive Kundenbindung:** Hierbei reagiert man schnell und professionell auf die Anliegen seiner Kunden, seien es Fragen, Beschwerden, Ideen und Liebe. Die Nutzung dieses „kundengetriebenen Dialogs“ ist der einfachste Weg, Kunden stärker an das eigene Unternehmen zu binden. Das Involvement des Kunden, das sich in dessen Kontaktaufnahme ausdrückt, ist gleichsam die emotionale Energie, die er von sich aus dem Unternehmen zur Verfügung stellt. Durch professionelle Bearbeitung seines Anliegens lässt sich diese Energie direkt in Kundenbindung ummünzen. Die Bindung, die man beispielsweise durch das Zufriedenstellen eines Beschwerdeführers schafft, ist durch aktive Maßnahmen kaum zu erreichen.

Wenn man an Kundenbindungskonzepte denkt, denkt man sicher zunächst an den aktiven Ansatz. Hierauf konzentriert sich auch ein Großteil der oben erwähnten Literatur und der vielerorts diskutierten „Best Practices“. Das ist die strategische „Kür“. Hier werden noch neue, kreative Konzepte entwickelt und implementiert. Der reaktive Ansatz wirkt dagegen eher selbstverständlich, blass, vielleicht sogar trivial. Der reaktive Ansatz ist die operative „Pflicht“, die wohl jeder beherrscht – sollte man meinen. Weit gefehlt! Die Daten, die ich Ihnen nun in Ausschnitten präsentieren will, zeichnen aus Kunden- wie Unternehmenssicht ein ganz anderes Bild:

---

<sup>1</sup> Aus dem Vorspiel in Goethes Faust

## Reaktive Kundenbindung aus Kundensicht

Sicher wollten Sie sich auch schon mal beschweren. Wie leicht war das möglich? Was haben Sie erlebt? Lassen Sie mich diese beiden Schritte kurz anhand neuester Untersuchungsergebnisse genauer beleuchten:

- 1. Äußerung des Kundenanliegens:** Wenn Sie sich als Kunde an ein Unternehmen wenden möchten, stehen Ihnen im Allgemeinen verschiedene Kanäle zur Verfügung: Die persönliche Ansprache, der Griff zum Telefon, der virtuelle Zugang per E-Mail, das schnelle Fax oder der gute alte Brief. Dabei kommt Telefon und E-Mail die weitaus größte Bedeutung zu. Aktuelle Studien zur Zugänglichkeit der Unternehmen per Telefon zeichnen jedoch ein düsteres Bild. Beispielsweise musste die Stiftung Warentest im September diesen Jahres die Erreichbarkeit der Hotlines bei vier von sieben Mobilfunkgesellschaft mit den Noten „ausreichend“ oder gar „mangelhaft“ bewerten.  
In gleichem Maße zeigen unsere eigenen Untersuchungen zum Kundendialog per E-Mail, dass die wenigsten Unternehmen darauf eingestellt sind, ihren Kunden einen funktionierenden Zugang per E-Mail anzubieten. Wir haben hierzu eine Checkliste mit über 100 Kriterien zur Dialogfähigkeit von Unternehmensauftritten entwickelt und bisher die Internetauftritte der größten Anbieter der Branchen Banken, Versicherungen, Autohersteller, Fluglinien, Reiseveranstalter, Telefonhersteller, Telekommunikationsanbieter und Handel evaluiert. Das beste Unternehmen über alle Branchen – die Commerzbank – erreicht gerade mal 65% der möglichen Punktzahl (pikanterweise schneiden Direktbanken in diesem Test schlechter ab als ihre „Old-Economy“-Konkurrenz).
- 2. Reaktion auf das Kundenanliegen:** Das Vorhandensein einer Kontaktstelle für Kundenanliegen ist aber nur die notwendige Bedingung. Die Qualität der reaktiven Kundenbindung zeigt sich vor allem in der Antwortquote. In einer anderen, bisher von uns noch unveröffentlichten Studie zur Servicequalität in Deutschland zeichnet sich ein verheerendes Bild ab (siehe Abbildung 1). An dieser Studie nahmen über 40.000 Konsumenten teil, die sich im Laufe dieses Jahres mit ihrem Anliegen per E-Mail an ein Unternehmen gewandt haben. Die Antwortquoten auf diese Kundenanliegen sind über alle Branchen hinweg stark verbesserungswürdig.

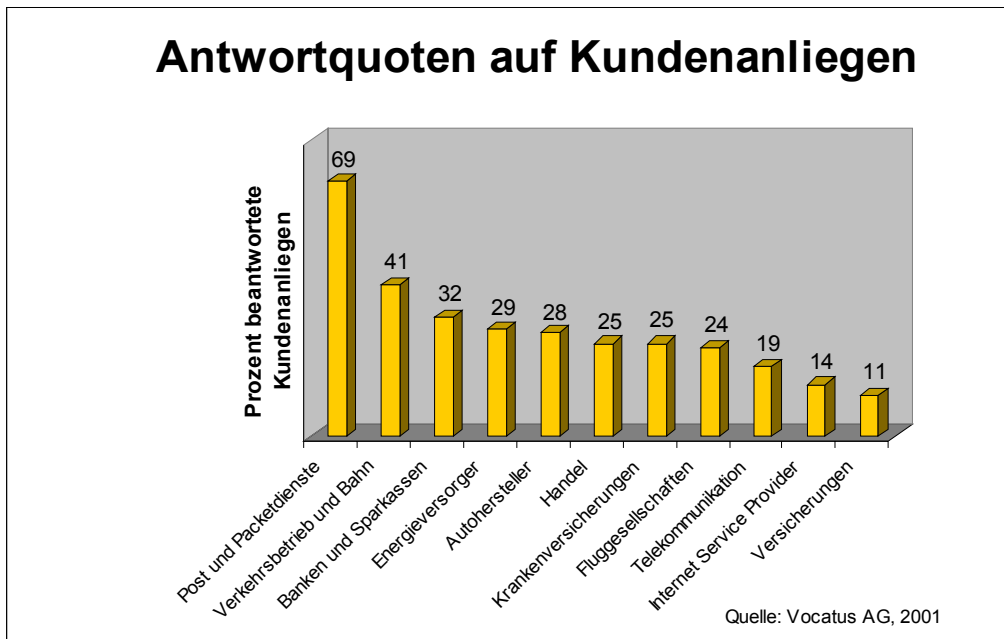


Abb.1

Die erste Schlussfolgerung, die sich angesichts dieser Daten aufdrängt ist ernüchternd: Solange die Kunden, die von sich aus Kontakt mit einem Unternehmen suchen, derart ignoriert werden, sollte man sich vielleicht weniger Gedanken über aufwendige, aktive Kundenbindungsmaßnahmen machen.

### Reaktive Kundenbindung aus Unternehmenssicht

Kunden loben oder beschweren sich, wenn sie im Umgang mit den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens etwas Unerwartetes erlebt haben. Diese „kritischen Ereignisse“ sind selten und verweisen dezidiert auf besondere Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die in diesen Anliegen enthaltenen Informationen sind meist detaillierter und aufschlussreicher als Erkenntnisse, die man durch aktive Befragung des durchschnittlichen Kunden gewinnen kann. Sie sind somit aus zwei Gründen wertvoll: Zum einen kann durch eine angemessenen Reaktion des Unternehmens der Kunde enger gebunden werden. Zum anderen ist die Informationsgrundlage entscheidend, um langfristig Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund sind uns die oben berichteten Ergebnisse kaum erklärlich. Außerdem widersprechen sie den immer wieder vernehmenbaren Service-Versprechen vieler Unternehmen. Um diesen Widerspruch zu analysieren, haben wir eine Benchmarkstudie unter den größten Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Ziel war es, deren Sichtweise und Bewertung der reaktiven Kundenbindung zu analysieren.

Auf erste Ergebnisse dieser Befragung möchte ich nun kurz eingehen.

- 1. Bearbeitung der Kundenanliegen:** Alle Befragten hielten die Bearbeitung der Kundenanliegen in Ihrem Unternehmen für verbesserungswürdig. 50% hielten die Qualität sogar für „deutlich verbesserungswürdig“ oder gar „ungenügend“. Die Aspekte, die dabei als verbesserungswürdig gesehen wurden, waren: Inhaltliche Qualität der Antworten (43%), Schnelligkeit der Antwort (64%), Identifikation von zusätzlichem Absatzpotential (71%) und Kostencontrolling (85%). Trotz dieser offensichtlich erkannten Mängel werden kaum Qualitätskontrollmaßnahmen durchgeführt: Nur 29% der Befragten gaben an, dass sie regelmäßig evaluieren, wie gut die Bearbeitung der Kundenanliegen ist.

Diese stiefmütterliche Behandlung wird auch deutlich, wenn man die im vorangehenden Abschnitt erwähnten Ergebnisse der Automobilhersteller näher analysiert. Die branchenspezifische Antwortquote ist dort 28%. Die Varianz des Kennwertes innerhalb dieser Branche ist jedoch sehr groß ist, jedoch beantwortet kein Anbieter gar keine oder alle Kundenanliegen. Betrachtet man nur die Antwortquote auf Beschwerden, so beantwortet DaimlerChrysler 75% aller Beschwerden gefolgt von BMW mit 73%. Dagegen reagieren Audi, Ford und Opel nur auf 19%, 17% und 8% aller Beschwerden. Offensichtlich gibt es einen guten, wenn auch nicht perfekten Prozess bei DaimlerChrysler und BMW, aber eine eher zufällig ablaufende Bearbeitung bei den anderen Herstellern. Gerade in der Automobilbranche sind diese Ergebnisse alarmierend, wird doch für das Produkt Auto über die Jahre mehr Geld ausgegeben als für jedes andere Produkt.

- 2. Lernen aus Kundenanliegen:** Viele befragte Unternehmen formulierten explizit das Ziel, möglichst wenig Beschwerden zu erhalten und insgesamt 71% aller Befragten gaben an, dass Kundenfeedback nicht gefördert wird. In dieser Zielsetzung drückt sich das fundamentale Missverständnis über den Wert von Kundenanliegen aus: Kein Unternehmen ist immer perfekt. Es wird bei jedem Unternehmen zu Problemen und folglich zu Unzufriedenheit und Beschwerden kommen.

Ist es das Ziel, die Beschwerdequote möglichst niedrig zu halten, gehen dem Unternehmen langfristig die wertvollsten Informationen verloren. Denn was wird passieren, wenn die Hürden zur Kontaktaufnahme erhöht werden? Zunächst einmal werden die Kunden wegbleiben, deren konstruktive Anliegen sich vor allem auf die zukünftige Verbesserung der Produkte oder Dienstleistung beziehen. Die Kunden, die vor allem Entschädigung fordern, werden nicht so leicht abzuschütteln sein. Findet aber selbst diese Gruppe kein Gehör mehr, werden sie bei nächster Gelegenheit zum Wettbewerber wechseln.

So betrachtet schneiden sich Unternehmen mit dieser Zielsetzung insbesondere von den Informationen ab, mit den sie in Zukunft besser werden können. Eigentlich eine kaum verständliche Zielsetzung. Dennoch gaben 68% der Befragten an, dass aus den Kundenanliegen keine Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden. Die Auswertung dieser wertvollen Daten wird also ebenso vernachlässigt, wie deren unmittelbare Bearbeitung.

## **Fazit**

Betrachtet man Kunden- und Unternehmensperspektive gemeinsam, ergibt sich ein einheitlich alarmierendes Bild: Die reaktive Kundenbindung fristet ein Schattendasein. Aus unserer Sicht wird jede aktive Kundenbindungsmaßnahme zu kurz greifen, solange diese „Hausaufgaben“ nicht gemacht werden. In diesem Sinne sollten den vielen Worten nun endlich Taten folgen.