



## **KUNDEN- ZUFRIEDENHEIT**

*(Zielsetzung, Auswirkung, Messkonzepte)*

Siegfried Kuhl  
Hamberger Strasse 66  
D-51381 Leverkusen  
Tel.: (0 21 71) 34 24 33  
Fax: (0 21 71) 34 24 35  
s.kuhl@novatus.de

I.	Zielsetzung der Kundenzufriedenheitsmessung.....	3
II.	Auswirkung der Kundenzufriedenheit.....	5
III.	Messung der Kundenzufriedenheit.....	7
IV.	Elemente einer Kundenzufriedenheitsanalyse.....	8
V.	Auswertung und Präsentation der Ergebnisse.....	10

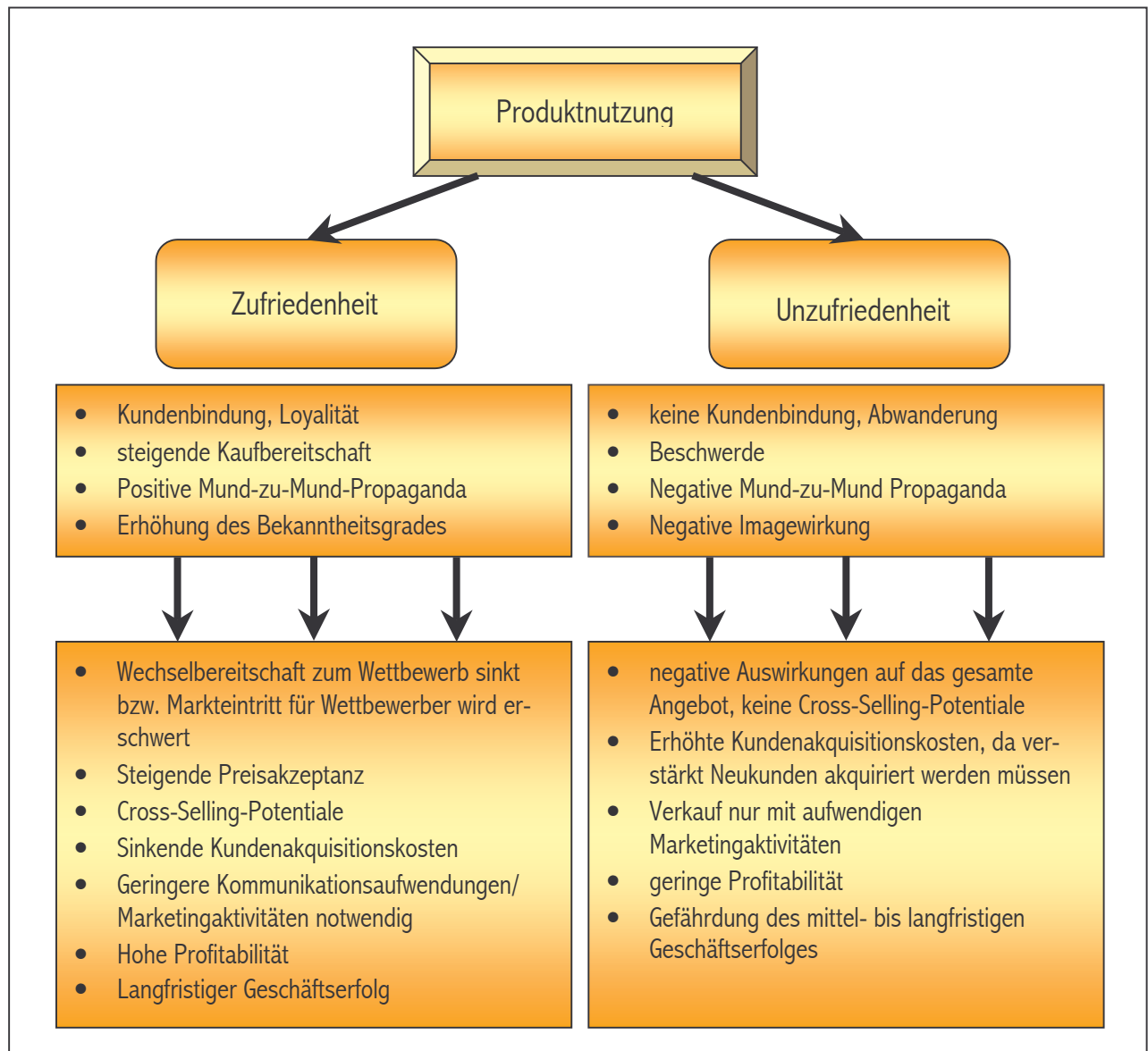
Die Messung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat in den letzten Jahren einen zentralen Stellenwert in Marketing und Vertrieb sowie in den Qualitätsmanagementsystemen vieler Unternehmen eingenommen. Eine Ursache ist darin zu sehen, dass die Umsetzung klassischer Unternehmensstrategien nicht mehr den gewünschten Erfolg zeigt.

Mittlerweile ist es allen Anbietern möglich, qualitativ gleichwertige Produkte zu annähernd gleichen Preisen anzubieten. Darüber hinaus können Zusatzangebote und Services, die ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb darstellen sollen, von Konkurrenten in immer kürzeren Abständen kopiert werden. Um Kunden dauerhaft zu überzeugen und zu binden, sind deshalb Alleinstellungsmerkmale erforderlich, die über den reinen Produktnutzen hinausgehen und die Geschäftsbeziehung als Ganzes einbeziehen.

Das Marktgeschehen wird heute transparenter aber auch unüberschaubarer in der Angebotsvielfalt aufgrund Globalisierung, Internationalisierung, also überregionaler Märkte. Dabei sind bedeutsame Unterschiede für den Verbraucher nicht mehr zu erkennen. In gesättigten Käufermärkten können neue Kunden nur noch unter Einsatz hoher Marketingbudgets von der Konkurrenz abgeworben werden. Das durch Massenkommunikation geprägte Transaktionsmarketing reicht im Wettbewerb der Unternehmen untereinander nicht mehr aus, um für den Unternehmenserfolg entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Ein Schlüssel zum Aufbau dauerhafter Geschäftsbeziehungen ist die Kundenzufriedenheit, da zufriedene Kunden eher dazu neigen, bei dem selben Anbieter einen Wiederkauf zu tätigen und diesen häufiger aktiv oder passiv weiterempfehlen. Um die Zufriedenheit der Kunden effektiv steigern zu können, bedarf es jedoch geeigneter Methoden zur Ermittlung von Kundenwünschen und -problemen.

Die Zufriedenheit der Kunden ist eine zentrale Basisvoraussetzung für deren Bindung. Die Kundenbindung stellt die aus ökonomischer Sicht wichtigste Konsequenz von Kundenzufriedenheit dar, denn Kundenbindung hat sowohl kostensenkende Effekte als auch Erfolgswirkungen zur Folge. Einerseits werden Akquisitions-, Kommunikations- und Transaktionskosten gesenkt, andererseits entstehen Preisspielräume und Marktanteileffekte, sowie Cross-Selling-Effekte (Absatz anderer Produkte an bestehende Kunden) und Nachfrageeffekte im Handel.



**Abb. 1: Auswirkungen von Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit**

Der effiziente Aufbau eines Kundenbeziehungsmanagements basiert auf der Analyse der Kundenerwartungen und deren Erfüllung durch das Unternehmen. Die hierfür notwendigen Informationen liefert eine Kundenbefragung.

Dennoch ist die Kundenzufriedenheit zwar eine notwendige jedoch nicht hinreichende Erklärung für Kundenbindung. Andere Faktoren wie Wechselbarrieren, Attraktivität des

Konkurrenzangebotes, Variety Seeking (= die Suche nach Abwechslung) spielen ebenfalls eine – je nach Branche, Produkt und Kunde unterschiedlich große – Rolle für

die Bindung an einen Anbieter. Darüber hinaus gibt die Analyse der Kundenzufriedenheit als Ist-Größe (die beschreibt, wie gut das Unternehmen mit seinem bisherigen Leistungsangebot den Anforderungen gerecht wurde) keine Hinweise auf möglicherweise bislang verborgene Kundenbedürfnisse. Eine reine Messung der Kundenzufriedenheit reicht deshalb meistens nicht aus, um Ansätze für eine optimierte Marktbearbeitung zu liefern.

Mit dem hier vorgestellten Untersuchungskonzept soll neben der Kundenzufriedenheit auch die Kundenbindung analysiert und vorangetrieben werden. Kombiniert mit den unternehmenseigenen Kundendaten und Marktdaten bilden diese die Grundlage für eine kundengruppenspezifische Optimierung des Leistungsangebotes.

Kundenzufriedenheit ist das Resultat des Vergleichs von wahrgenommener und erwarteter Leistung auf Kundenseite oder anders ausgedrückt ein Soll-Ist-Vergleich. Sobald die wahrgenommene Leistung das individuelle Anspruchsniveau des Kunden übertrifft, resultiert daraus Zufriedenheit. Bleibt die wahrgenommene Qualität der Leistung hinter den Erwartungen zurück, resultiert daraus Unzufriedenheit.

Die Zufriedenheit der Kunden (auch: Gesamt-Zufriedenheit) setzt sich zusammen aus Teilzufriedenheiten, d.h. aus den Zufriedenheiten mit einzelnen zufriedenheitsrelevanten Qualitätsmerkmalen der Teilleistungen eines Unternehmens. Für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit werden deshalb die einzelnen Leistungsparameter einzeln beurteilt.

Die eingesetzten Befragungskonzeptionen ermitteln einerseits die Kundenzufriedenheiten (1. Komponente) als Vergleich der erwarteten und erlebten Qualitätsmerkmale und andererseits die Bedeutung (2. Komponente) der einzelnen Qualitätsmerkmale für die Gesamt-Zufriedenheit. Dieser sog. Zwei-Komponenten-Ansatz hat sich in der Zufriedenheitsforschung bewährt.

Man erhält einerseits Informationen darüber, was den Kunden wirklich wichtig ist. Man kann Verbesserungsmaßnahmen dort vornehmen, wo sie vom Kunden auch im Hinblick auf seine Zufriedenheit „gewürdigt“ werden und tappt nicht in die „Zufriedenheitsfalle“ (das Unternehmen erkennt andere Zufriedenheitsschwerpunkte als der Kunde). Denn Ausgaben für Zufriedenheitssteigerungen, die sich nicht auf die Kundenbindung auswirken, sind verschenkte Gewinne.

Sind die Kunden beispielsweise mit den Varianten der Produktpalette nicht zufrieden, diese sind aber gleichzeitig völlig unwichtig für die Gesamtbeurteilung und damit deren Kaufabsicht, so kann mit einer Ausweitung des Produktangebotes keine Verbesserung bzw. erhöhte Kundenbindung erzielt werden. Man muss sich auf die Verbesserung *der* Leistungen, die dem Kunden (für seine Zufriedenheit) wirklich wichtig sind, konzentrieren.

In einem sogenannten Zufriedenheits-Bedeutungs-Portfolio werden Zufriedenheit und Bedeutung der einzelnen Punkte graphisch korreliert, so dass die „Brennpunkte“ unmittelbar erkennbar werden. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch ein Zufriedenheits-Bedeutungs-Portfolio und die daraus abzuleitenden Managementmaßnahmen:

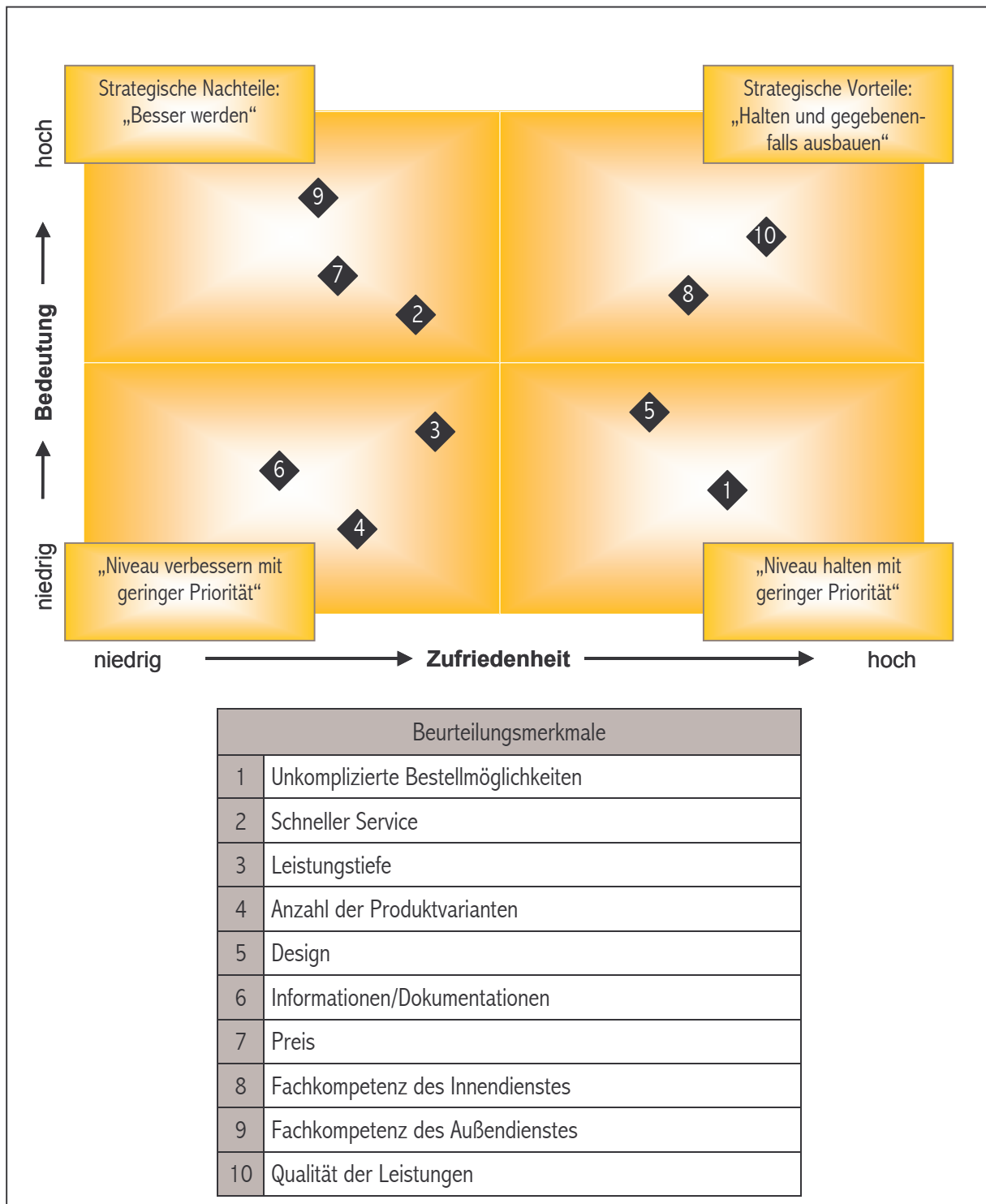


Abb. 2: Beispiel eines Zufriedenheits-Bedeutungs-Portfolios

### **Qualitative Vorbefragung**

Zumeist weicht die Einschätzung des Unternehmens darüber, was seine Kunden erwarten, von den tatsächlichen Anforderungen und Wünschen der Kunden erheblich ab. Um die Messung der Kundenzufriedenheit auf die Punkte abstellen zu können, die für den Kunden tatsächlich von erheblicher Bedeutung sind, bietet sich häufig eine qualitative Vorbefragung einer kleinen, repräsentativen Kundengruppe an. Ziel dabei ist, die für die Gesamtzufriedenheit relevanten einzelnen Leistungskriterien zu ermitteln. Diese Befragung wird am effizientesten telefonisch durchgeführt.

### **Quantitative Befragung der Kunden**

Ziel der quantitativen Befragung ist in erster Linie die Messung der Kundenzufriedenheit. Daneben werden die Verhaltensabsichten der Kunden erfasst, also inwiefern die Kunden wirklich gebunden sind. Ferner können zusätzlich zahlreiche Fragen erarbeitet werden, die die Marktstellung und Marktchancen des Unternehmens betreffen und für eine optimierte Marktbearbeitung berücksichtigt werden müssen (z.B. die Ermittlung zusätzlicher Absatzpotentiale (Cross-Selling-Potenziale) bei den vorhandenen Kunden sowie notwendige Informationen zur Wettbewerbspositionierung).

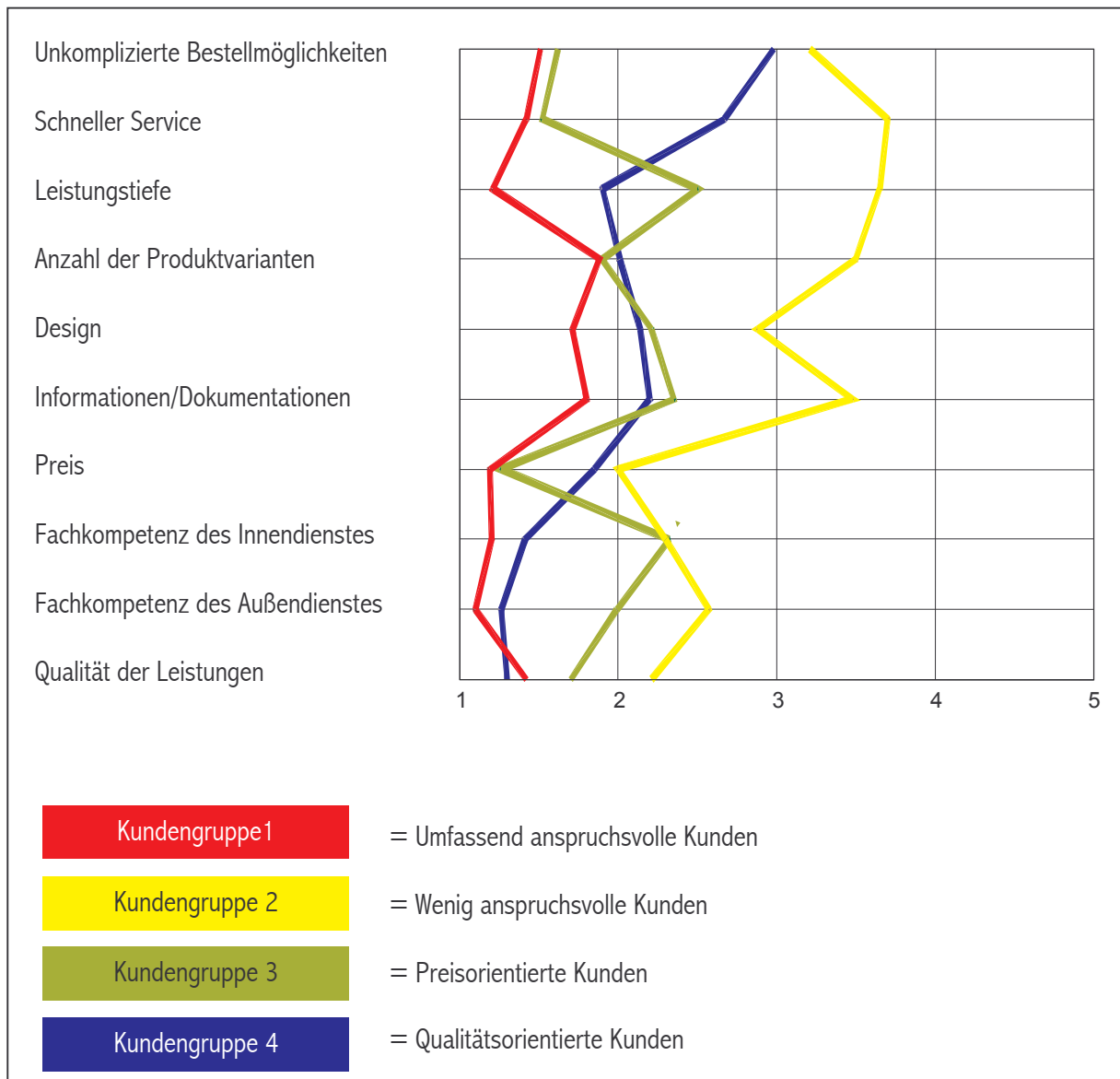
Eine repräsentative Stichprobe der Kunden wird telefonisch, schriftlich oder persönlich zu ihrer Zufriedenheit mit den Leistungen des Unternehmens befragt. Die Art der Befragung richtet sich nach der Kundenstruktur und geographischen Streuung der befragten Kunden (z.B. regional oder international). Internetgestützte Befragungen können besonders gut als Instrument für internationale Befragungen verwandt werden und bieten den Vorteil eines sehr schnellen Rücklaufs.

Die ermittelten Informationen erlauben eine kundengruppenspezifische Analyse der Zufriedenheit, der Erwartungen, der Wettbewerbsposition usw..

Der Fragebogen muss jedoch jeweils auf die unternehmensspezifischen Belange zugeschnitten sein. Die empirischen Befunde betreffen z.B.:

- Zufriedenheit mit einzelnen Teilleistungen (Zufriedenheit mit den Produkten, mit Serviceleistungen, mit der Vertriebsorganisation usw.)
- Bedeutung einzelner Aspekte der bestehenden Leistungen
- Leistungskriterien, die den Kunden zusätzlich wichtig sind
- Teilzufriedenheiten und Gesamtzufriedenheit
- Regressionsanalyt. Erklärung der die Gesamtzufriedenheit erhöhenden Faktoren
- Kundengruppenspez. Einteilung nach Zufriedenheits- und Bedeutungsbeurteilungen
- Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden
- Gewünschte Service- und Zusatzleistungen
- Weiterempfehlungshäufigkeit
- Cross-Selling-Potenziale
- Wiederkaufshäufigkeit
- Image
- Kundenorientierung
- Wettbewerbsvergleiche und Wettbewerbspositionierung
- usw.

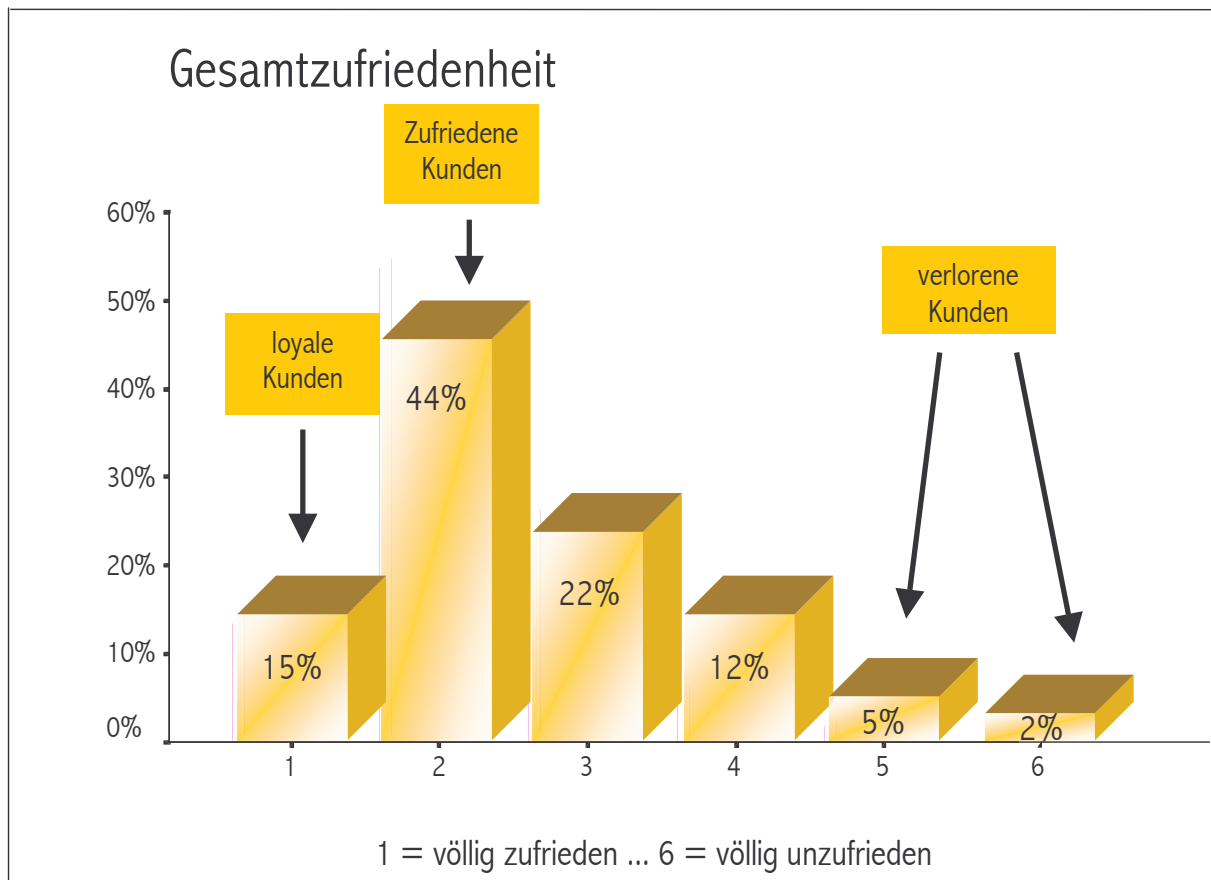
Zur Veranschaulichung dient die folgende Abbildung:



**Abb. 3: Beispiel einer kundengruppen-spezifischen Auswertung**

Die kundengruppenspezifische Auswertung verdeutlicht die Nutzenerwartungen unterschiedlicher Kundengruppen. In Kenntnis der Kundenstruktur, Größe und Profitabilität der jeweiligen Kundengruppe können kundengruppenspezifische Angebotsstrukturen entwickelt werden (z.B. Vertrieb über Internet an die preisorientierten Kunden mit hohen Erwartungen in Bezug auf unkomplizierte Bestellmöglichkeiten und schnellen Lieferservice und beratungsintensiver Vertrieb über Direktkontakte mit der Gruppe der qualitätsorientierten Kunden).

Die Gesamtzufriedenheit wird auf einer Skala von 1 = völlig zufrieden bis 6 = völlig unzufrieden gemessen:



**Abb. 4: Beispiel einer Gesamtzufriedenheit**

Die Gesamtzufriedenheit errechnet sich aus der Summe der Teilzufriedenheiten. Um zu ermitteln, welche Faktoren die Gesamtzufriedenheit am stärksten beeinflussen, wird eine Regressionsanalyse durchgeführt.

***Kombination mit Kunden- und Marktdaten des Unternehmens (optional)***

Wenn dem Unternehmen Daten über die Struktur und das Kaufverhalten seiner Kunden vorliegen (z.B. Kundenspezifischer Umsatz, Kaufhäufigkeit) brauchen diese nicht in der Kundenbefragung ermittelt werden, sondern können der Kundendatenbank entnommen werden. Gleiches gilt für Indikatoren der Kundenbindung, z.B. die Dauer der Geschäftsbeziehung. Kombiniert mit den Befragungsdaten ergeben sich Informationen über

- Kundenstruktur
- Identifikation strategischer Zielgruppen
- Kundenpotential
- Marktanteile in den verschiedenen Kundensegmenten
- Ertragsoptimales Preisgefüge
- usw.

Sollten diese Daten zu den Kunden jedoch nicht vorliegen, können innerhalb der Befragung noch sozio-demographische Kriterien erhoben werden (z.B. Branche, Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, etc.), um kundengruppenspezifischen Auswertungen vornehmen zu können.

Die Befragungsergebnisse sollten in einem Bericht vollständig dokumentiert, graphisch und tabellarisch dargestellt und umfassend ausgewertet werden. Der Bericht sollte außerdem konkrete Maßnahmen für die weitere Vorgehensweise beinhalten, z.B.

- Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, z.B. Verbesserung der Informationspolitik
- Vorschläge für die Erhöhung der Kundenbindung, z.B. durch zusätzliche Serviceleistungen
- Systematisches Pre- und Aftersalesmarketing
- Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen
- Kundenzufriedenheit als eine Einflussgröße auf die Provision des Außendienstes
- Zusammenstellung der optimalen Leistungsbündel für unterschiedliche Kundensegmente
- usw.