

Management Know-how

**Institut für Marktorientierte  
Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./ Rudolph, B.*

**Messung und Management von  
Kundenzufriedenheit:**

Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg

Koblenz 1995  
ISBN 3-89333-183-2

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

*Dr. Bettina Rudolph* ist frühere wissenschaftliche Mitarbeiterin am oben genannten Lehrstuhl und seit mehreren Jahren im Bereich Kundenbindungsmanagement der DeTeMobil GmbH tätig.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

## Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg

*Will ein Unternehmen heute am Markt überleben, benötigt es einen nachhaltigen, dauerhaften Wettbewerbsvorteil. Angesichts technischer Patt-Situationen läßt sich ein solcher Wettbewerbsvorteil häufig nur durch das Erhalten und Ausweiten bestehender Kundenbeziehungen erzielen: Kundenbindung durch höhere Kundenzufriedenheit. Viele Unternehmen haben das bereits erkannt, doch bei den wenigsten existiert ein klares Bild darüber, wie zufrieden ihre Kunden tatsächlich sind. Vielerorts prägen pauschale Vorstellungen und Halbwahrheiten das Bild. Um diesem Defizit entgegenzuwirken, verdeutlichen die Autoren, wie Kundenzufriedenheit erfolgreich gemessen und gemanagt werden kann. Sie stützen sich dabei auf bereits in der Praxis bewährte Ansätze der Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit.*

### 1. Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit

Daß zufriedene Kunden auch treue Kunden sind, ist allgemein bekannt. Aber wie profitabel treue Kunden sind, ist den meisten Unternehmen oft nicht bewußt: Für ein Handelsunternehmen beläuft sich beispielsweise der voraussichtliche Gewinn für einen Kunden im vierten Jahr nahezu auf das Dreifache dessen, was derselbe Kunde im ersten Jahr bringt (vergleiche Reichheld/Sasser 1991). In der Mobilfunkbranche, in der Unternehmen im ersten Jahr einer Geschäftsbeziehung in der Regel sogar Verluste machen, sind noch steilere Gewinnanstiege zu beobachten. Für Investitionsgüter gilt das gleiche: Beispielsweise konnte ein Maschinenbauunternehmen bei einem Kunden sogar noch im 14. Jahr der Geschäftsbeziehung steigende Gewinne beobachten.

Die Gründe liegen auf der Hand:

- Die Wiederkauftrate vergrößert sich, je vertrauter und zufriedener der Kunde mit den Leistungen des Anbieters ist. Damit steigt natürlich auch der Umsatz, der mit der Geschäftsbeziehung erzielt wird.
- Die Marketing- und Vertriebskosten, die zur Erhaltung der Geschäftsbeziehung erforderlich sind, sinken. Die Geschäftsbeziehung spielt sich mit der Zeit ein, der Informations- und Koordinationsbedarf nimmt ab. Bei der Untersuchung der Vertriebskosten (als Prozentsatz vom Umsatz) eines Herstellers von Industriewaagen zeigte sich zwischen "neuen" Geschäftsbeziehungen (bis zu 2 Jahre) und "alten" Geschäftsbeziehungen (ab 8 Jahre) ein

Unterschied in den Vertriebskosten von 8:1. Es gibt kaum etwas Teureres im Vertriebsbereich als Neukundenakquisition!

- Schließlich zeigt sich vielfach, daß Stammkunden eine geringere Preissensitivität aufweisen als neue Kunden. Kaum ein Kunde wird wegen eines Preisunterschieds von 5 Prozent eine langjährige Geschäftsbeziehung lösen - sofern er zufrieden ist!

Kundenzufriedenheit gewährt noch einen weiteren Vorteil, sozusagen einen "wirtschaftlichen Bonus": Durch die Weiterempfehlung von Kunden, mit denen man bereits eine längere Beziehung hat, erhält man quasi kostenlose Werbung. Zufriedene Kunden sind gerne bereit, ihre guten Erfahrungen weiterzugeben. Im Laufe der Zeit werden dadurch eine ganze Reihe neuer Kunden gewonnen. So kommt nicht selten ein Großteil der Aufträge durch die Weiterempfehlung zufriedener Kunden zustande - praktisch ohne nennenswerten Aquisitionsaufwand.

Kundenzufriedenheitsmanagement wird auch zur Pflicht, wenn ein Unternehmen gewillt ist, ernsthaft Total Quality Management zu betreiben. Das eigentlich Neue am TQM ist nämlich ein modernes Verständnis des Qualitätsbegriffs: Qualität darf sich nicht auf die Erfüllung von Normen und Spezifikationen beschränken, Qualität erschöpft sich auch nicht in einer Optimierung technischer Produkteigenschaften. Der Kern des TQM liegt vielmehr in der Erkenntnis, daß Kundenzufriedenheit der letztlich relevante Qualitätsmaßstab ist.

Sehr deutlich zeigt sich dieses moderne Qualitätsverständnis in den Kriterien des Malcolm Baldrige National Quality Award - einem Preis für modernes, kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA. Unternehmen wie AT&T, IBM und Federal Express, die diesen Preis verliehen bekamen, zeichnen sich allesamt durch hohe Kundenzufriedenheit aus. In Europa herrscht dagegen vielerorts noch ein technisch orientiertes Qualitätsverständnis vor.

"Unsere Kunden sind zufrieden, sonst würden sie sich ja beschweren" - solche oder ähnliche Meinungen trifft man in vielen Unternehmen an. Dies ist ein gefährlicher Irrtum, was sich anhand des "Eisberg-Modells" verdeutlichen läßt. Ein Eisberg befindet sich zu ungefähr 1/8 über der Wasseroberfläche, etwa 85 Prozent der Eismasse sind nicht sichtbar. Das Beschwerdeverhalten von Kunden entspricht - wie man aus empirischen Untersuchungen weiß - in etwa den gleichen Relationen: höchstens 15 Prozent der unzufriedenen Kunden beschweren sich beim Unternehmen. Weitaus häufigere Konsequenzen sind die Abwanderung zur Konkurrenz und negative Äußerungen gegenüber Dritten. Die

Gefahr, die von unzufriedenen Kunden ausgeht, soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden: Ein unzufriedener Bankkunde erzählt sechzehn anderen Personen über seine schlechten Erfahrungen mit dem Unternehmen, während ein zufriedener Kunde sich nur durchschnittlich acht Personen mitteilt (vergleiche Marr/Crosby 1993). Ein Beschwerdemanagement kann somit Kundenzufriedenheitsmessung und -management nur ergänzend unterstützen, aber auf keinen Fall ersetzen: Beschwerdemanagement zielt auf die sichtbare Spitze des Eisbergs ab, Kundenzufriedenheitsmanagement dagegen auf die Probleme unter der Oberfläche.

Will ein Unternehmen wirklich wissen, was seine Kunden denken, muß es folglich aktiv nach der Meinung der Kunden fragen. Dies ist leichter gesagt als getan. Wir verdeutlichen im folgenden die vielen Fallstricke bei der Messung von Kundenzufriedenheit und wie man sie umgehen kann.

## 2. Messung von Kundenzufriedenheit

Eine Kundenzufriedenheitsmessung soll insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Wie zufrieden sind die Kunden insgesamt und wie zufrieden sind sie mit einzelnen Leistungskomponenten?
- Wovon hängt ihre Zufriedenheit stark und wovon weniger stark ab?
- Wo sind Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit?

Zusätzlich kann eine Reihe weiterer Fragestellungen untersucht werden. Ein mögliches Ziel ist beispielsweise die Identifikation von Wettbewerbern, die Kunden in bestimmten Bereichen für vorbildlich halten (Benchmarking). Man sollte allerdings darauf achten, daß man nicht zu viele Dinge auf einmal erreichen will, sondern klare Prioritäten setzen.

Damit Kundenzufriedenheit erfolgreich gemanagt werden kann, ergeben sich einige grundlegende Anforderungen an die Messung derselben: Sie sollte

- systematisch,
- regelmäßig,
- differenziert nach Marktsegmenten (zum Beispiel Regionen, Länder, Kundengruppen, Vertriebswege),
- differenziert nach Leistungskomponenten (zum Beispiel Produkte, Dienstleistungen, kundenbezogene Prozesse) und

- im Industriegüterbereich zusätzlich differenziert nach Funktionsbereichen der Beantworter (zum Beispiel Einkäufer, Betriebsingenieure, technische Planer, Normungs- und Qualitätssicherungsspezialisten) erfolgen.

Eine Kundenzufriedenheitsuntersuchung erfolgt in sieben Schritten (vergleiche Abbildung 1). Im ersten Schritt gilt es, die Zielgruppe zu definieren: Wen wollen wir überhaupt befragen? Im Regelfall beschäftigt man sich mit bestehenden Kunden, da deren Erhaltung ja wesentlich einfacher und kostengünstiger als die Gewinnung neuer oder die Rückgewinnung verlorener Kunden ist. Insgesamt ergeben sich folgende mögliche Zielgruppen:

- Bestehende Kunden
- Ehemalige Kunden
- Kunden der Konkurrenz

Es ist in der Regel nicht möglich, mehrere dieser Zielgruppen mit dem gleichen Instrument zu untersuchen, da die Art der Fragestellung für jede Zielgruppe anders ist. So können beispielsweise folgende Untersuchungsziele für die oben genannten Zielgruppen festgelegt werden:

- *Für bestehende Kunden:* Messung des Ist-Zustandes, Erkennen von Handlungsbedarf zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.
- *Für ehemalige Kunden:* Erkennen und Verbesserung der kritischen Bereiche, Wiedergewinnung der ehemaligen Kunden.
- *Für Kunden der Konkurrenz:* Identifizieren von Wettbewerbern, die Kunden in bestimmten Bereichen für vorbildlich halten, Steigerung der Kundenzufriedenheit in diesen Bereichen, um Kunden von der Konkurrenz ab-zuziehen.

Grundsätzlich sollte jedes Ziel, daß mit der Kundenzufriedenheitsmessung verfolgt wird, klar, verständlich und *meßbar* sein.

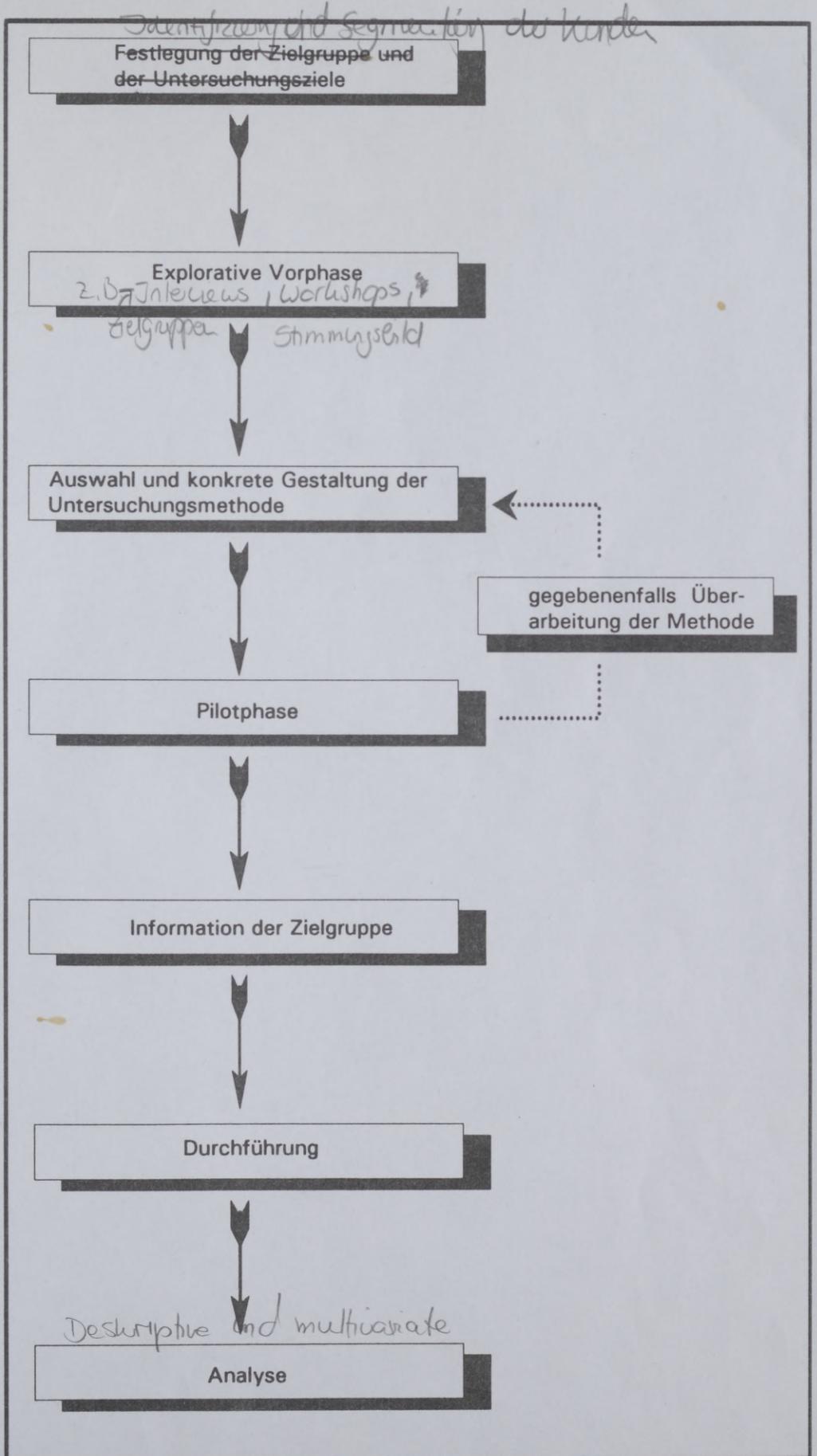


Abbildung 1: Die sieben Schritte einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung

Unerlässlich ist es, vor der eigentlichen Durchführung der Untersuchung in einer explorativen Vorphase Klarheit darüber zu gewinnen, welche Anforderungen bzw. Erwartungen Kunden an Produkte und Dienstleistungen im einzelnen haben und wen man für diese Produkte und Dienstleistungen ansprechen sollte. Aus dieser explorativen Vorphase ergeben sich wesentliche Erkenntnisse für die Auswahl und die Gestaltung der Untersuchungsmethode. Die Vorphase besteht in der Regel aus einigen ausführlichen Gesprächen mit ausgewählten Kunden aus der Zielgruppe. Es empfiehlt sich, diesen die Absicht, eine Kundenzufriedenheitsuntersuchung durchzuführen, mitzuteilen und um Unterstützung zu bitten.

Bei der Entscheidung über die Untersuchungsmethode (Schritt 3) sollte zunächst geklärt werden, ob eine Totalerhebung (sinnvoll bei kleiner Zielgruppe) oder eine Stichprobenerhebung geeigneter ist. Normalerweise entscheidet man sich, vor allem aus Kostengründen, für die Befragung einer geeigneten Stichprobe. Folgende Fragen sind hierbei zu klären:

- Welches Verfahren soll Anwendung finden: trifft man eine Zufallsauswahl oder eine bewußte Auswahl, beispielsweise aufgrund von Quotenvorgaben (zum Beispiel nach A/B/C-Kunden)?
- Soll die Stichprobe proportional (verkleinertes Abbild der Kundenstruktur) oder disproportional (Überrepräsentanz wichtiger, aber zahlenmäßig kleiner Kundengruppen) sein?
- Wie groß muß der Stichprobenumfang sein? Dies hängt stark davon ab, inwieweit man auch für Teilgruppen von Kunden aussagefähige Daten ermitteln möchte.

Der nächste Schritt besteht darin, sich für eine Erhebungsmethode zu entscheiden. Ob

- telefonisch,
- durch einen Fragebogen oder
- persönlich befragt werden soll,

hängt zunächst von der Situation ab. So ist zum Beispiel eine telefonische Befragung bei Entscheidungsträgern, die schwer erreichbar sind, kaum empfehlenswert. Bei langer Interviewdauer (detaillierte Fragestellungen) und einer kleinen, überschaubaren Zielgruppe ist die persönliche Befragung häufig die angemessene Methode.

Tabelle 1 stellt die wichtigsten Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsformen zusammen. Insgesamt erweist sich in den meisten Fällen die schriftliche Befragung als die beste Methode. Für sie sprechen insbesondere die geringen Kosten und die hohe Objektivität der Ergebnisse. Man ist hier, im Gegensatz zum telefonischen oder persönlichen Interview, nicht gezwungen, die Durchführung an externe Berater zu vergeben.

Befragungsformen	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Persönliches Interview
Kriterien			
Antwortrate	hoch (+)	tendenziell niedriger, aber sehr stark beeinflussbar (?)	hoch (+)
Kosten	hoch (-)	mittel - gering (++)	sehr hoch (--)
Kontrolle der Erhebungssituation	gut (+)	gering (Wer füllt den Fragebogen wirklich aus?) (-)	sehr gut (++)
Objektivität der Ergebnisse	problematisch (Interviewereinfluß) (-)	hoch (++)	sehr problematisch (Interviewereinfluß) (--)
Notwendigkeit externer Unterstützung bei der Durchführung	Notwendigkeit gegeben (--)	Notwendigkeit nicht gegeben (++)	Notwendigkeit gegeben (--)

Tabelle 1: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen

Das Kernproblem der schriftlichen Befragung ist die Antwortrate. Uns sind einerseits Beispiele bekannt, bei denen diese nur bei etwa 10 Prozent lag. Andererseits haben Unternehmen bei schriftlichen Kundenzufriedenheitsbefragungen Antwortquoten von 60 Prozent und darüber erzielt! Wie entstehen solche Unterschiede?

Nach unseren Erfahrungen aus zahlreichen Kundenzufriedenheitsprojekten kann ein Unternehmen sehr viel tun, um die Antwortrate zu beeinflussen. Folgende Empfehlungen hierzu: *Bei Rücklauf*

- *Commitment signalisieren:* Für den Kunden muß ersichtlich sein, daß das Unternehmen gewillt ist, sich ernsthaft mit seinen Aussagen auseinanderzusetzen und sie zur Verbesserung seiner Leistungen zu verwenden. Ein Brief der Unternehmensleitung signalisiert ebenso Commitment wie die selbständige Durchführung der Befragung (das heißt ohne externe Interviewer oder Marktforscher).
- *Einfachheit ernst nehmen:* Ein knapper Fragebogen (*maximal* 10 Minuten Zeit zum Ausfüllen) mit einfachen Fragen, klarer Strukturierung und ansprechender optischer Gestaltung kann Wunder wirken!
- *Beharrlichkeit zeigen:* Nachfassen (schriftlich, mit nochmaliger Zusendung eines Fragebogens, unter Umständen auch ergänzt durch telefonisches Nachfassen) bringt ebenfalls sehr viel. Auch so kann man Commitment signalisieren!
- *Individualität praktizieren:* Der Begleitbrief zum Fragebogen muß personalisiert sein! "Sehr geehrte Damen und Herren" ist im Zeitalter des Database Marketing nicht mehr akzeptabel.

Wer diese Regeln beachtet, braucht sich um die Antwortrate einer schriftlichen Kundenzufriedenheitsbefragung keine Sorgen zu machen.

Hat man sich für eine bestimmte Form der Befragung entschlossen, so ist die Form der einzelnen Fragen festzulegen. Hinsichtlich der Antwortformulierung lassen sich offene und geschlossene Fragen unterscheiden: Offene Fragen sehen keine festen Antwortkategorien vor. Sie verlangen vom Befragten, daß er seine Antworten selbst formuliert. Positiv ist, daß durch diese Art der Fragestellung unbewußte Sachverhalte entdeckt werden können. Besonders wichtig bei den offenen Fragen ist eine aktive Frageformulierung. Der Interviewpartner wird beispielsweise nicht danach gefragt, *ob* er Verbesserungsvorschläge hat, sondern *welche* Verbesserungsvorschläge er zu einem bestimmten Thema hat.

Bei geschlossenen Fragen werden die Antwortkategorien schon vorgegeben. Die einfachste Form der Vorgabe ist die "Ja"- oder "Nein"-Antwort, wobei meist noch eine neutrale Kategorie, wie "keine Antwort" oder "keine Beurteilung möglich" aufgeführt wird. Nicht jeder Kunde hat bereits Erfahrungen mit allen Leistungskomponenten eines Unternehmens und könnte folglich auch keine Meinung dazu haben.

Eine Spezialform der geschlossenen Fragen ist die Skalafrage, bei der die Kategorien abgestufte Zustimmung bzw. Ablehnung repräsentieren. Die konkrete Ausgestaltung kann sehr unterschiedlich sein. Häufig verwendet man graphische Skalen und benennt nur die Extremwerte, nicht jede einzelne Kategorie. Einzelne Beispiele zur Formulierung werden in Tabelle 2 wiedergegeben.

<p><u>Geschlossene Fragen:</u></p>	<p>"Wie zufrieden sind Sie mit der Einhaltung der Liefertermine durch unser Unternehmen?"</p>	
<p>sehr zufrieden</p>	<p>sehr unzufrieden</p>	<p>keine Beurteilung möglich</p>
<p><input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>
<p><u>Offene Fragen:</u></p>	<p>"Welche sonstigen Kritikpunkte oder Verbesserungsvorschläge haben Sie bezogen auf unseren Außendienst?"</p>	
<p><u>Benchmarking Fragen:</u></p>	<p>"Fällt Ihnen spontan ein Wettbewerber ein, den Sie bezüglich der Außendiensttätigkeit als besonders vorbildlich empfinden?"</p>	
<p><input type="checkbox"/> nein</p>	<p><input type="checkbox"/> ja, die Firma _____</p>	

Tabelle 2: Beispiele zur Formulierung von Fragen

Letztendlich muß bei der Gestaltung der Fragen, unabhängig davon, welche Form bevorzugt wird, darauf geachtet werden, daß alle Fragen einfach, eindeutig und neutral gestellt sind. Ein Fragebogen muß absolut selbsterklärend sein.

Bevor man die eigentliche Erhebung durchführt, muß die Untersuchungsmethode noch erprobt werden (Pilotphase). Auch kleinere Fehler bei der Gestaltung der Untersuchungsmethode gefährden den Erfolg der gesamten Kundenzufriedenheitsmessung. Und das kostet nicht nur Zeit, sondern auch sehr viel Geld. Es empfiehlt sich daher, die Untersuchungsmethode in der Pilotphase an einer kleinen Zahl von Kunden (circa 20 Personen) schon einmal zu testen. Ge-

Ausblick

gegebenfalls kann dann die Untersuchungsmethode noch einmal überarbeitet werden.

Der nächste Schritt bei der Untersuchung der Kundenzufriedenheit ist die Information der Kunden über die anstehende Befragung. Wir wollen das am Beispiel eines Fragebogenversands verdeutlichen: 10-14 Tage vor dem eigentlichen Fragebogenversand sollte ein personalisiertes Anschreiben an die befragten Kunden verschickt werden, in dem die Befragung angekündigt wird. Das Schreiben enthält die Bitte um Zusammenarbeit. Jetzt ist es möglich, im Begleitschreiben des Fragebogens auf den ersten Brief Bezug zu nehmen. Die Distanz, die sich bei der schriftlichen Befragung zwischen Befrager und Befragtem durch den fehlenden unmittelbaren Kontakt zwangsläufig einstellt, wird durch die doppelte persönliche Ansprache reduziert, die Motivation zur Beantwortung vergrößert. Wichtig ist allerdings, daß die Anschreiben nicht den Eindruck von Serienbriefen erzeugen, es ist - wie bereits erwähnt - auf Individualität Wert zu legen.

Nach Abschluß der Untersuchung sollte zusätzlich ein Schreiben als Feedback an die Ansprechpartner gesandt werden. Das ist dann besonders wichtig, wenn Kundenzufriedenheit regelmäßig gemessen wird.

Nach der Durchführung der Untersuchung erfolgt die Analyse der Daten. Zur besseren Darstellung der errechneten Zufriedenheitswerte werden die Skalen üblicherweise auf eine Skala von 0 bis 100 transformiert. Abbildung 2 verdeutlicht dies an einem Beispiel. Es ist sicherlich einfacher, sich etwas unter einer Kundenzufriedenheit von 68 als von 2,7 vorzustellen.

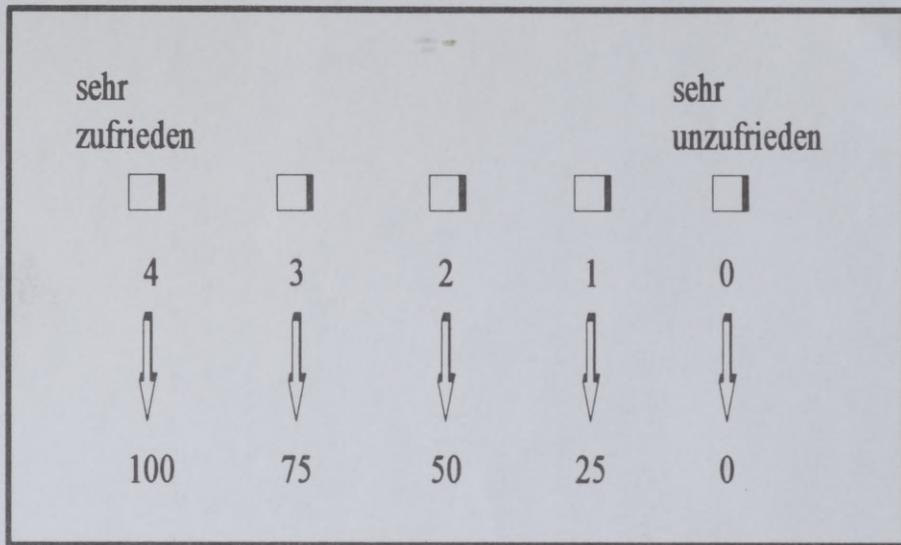


Abbildung 2: Skalentransformation

Wie wichtig die eingangs an die Messung gestellte Anforderung der Differenzierung nach bestimmten Merkmalen ist, soll an dem Beispiel eines Herstellers von Druckmaschinen verdeutlicht werden (vergleiche Abbildung 3a).

Insgesamt ist die Kundenzufriedenheit durchschnittlich. Die Differenzierung nach Leistungskomponenten ergibt jedoch ein völlig anderes Bild: Die Vernachlässigung der Dienstleistungen und kundenbezogenen Prozesse wird jetzt erst offensichtlich. Lediglich mit den Produkten sind die Kunden zufrieden. Doch auch die Funktionsbereiche müssen differenziert gesehen werden (vergleiche Abbildung 3b). Deutlich tritt die zu starke Konzentration der Kundenbearbeitung auf den Einkaufsbereich zu Tage. Eine pauschale Auswertung der Kundenzufriedenheit ist zu oberflächlich, um Schwachpunkte im Unternehmen zu entdecken und damit Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten zu geben.

Neben der Frage nach den Zufriedenheiten mit einzelnen Leistungskomponenten ist auch deren *Bedeutung* für die Kunden zu ermitteln. Dies geschieht am besten auf dem indirekten Weg der Assoziation zwischen den einzelnen Leistungskomponenten und der Gesamtzufriedenheit. Von einer direkten Befragung der Kunden nach der Wichtigkeit der einzelnen Leistungskomponenten ist dagegen abzuraten. Zum einen wird der Fragebogen nur unnötig aufgebläht, zum anderen liefert das keine sinnvollen Ergebnisse. Für Auswertungen der oben dargestellten Art bieten sich verschiedene statistische Methoden an.

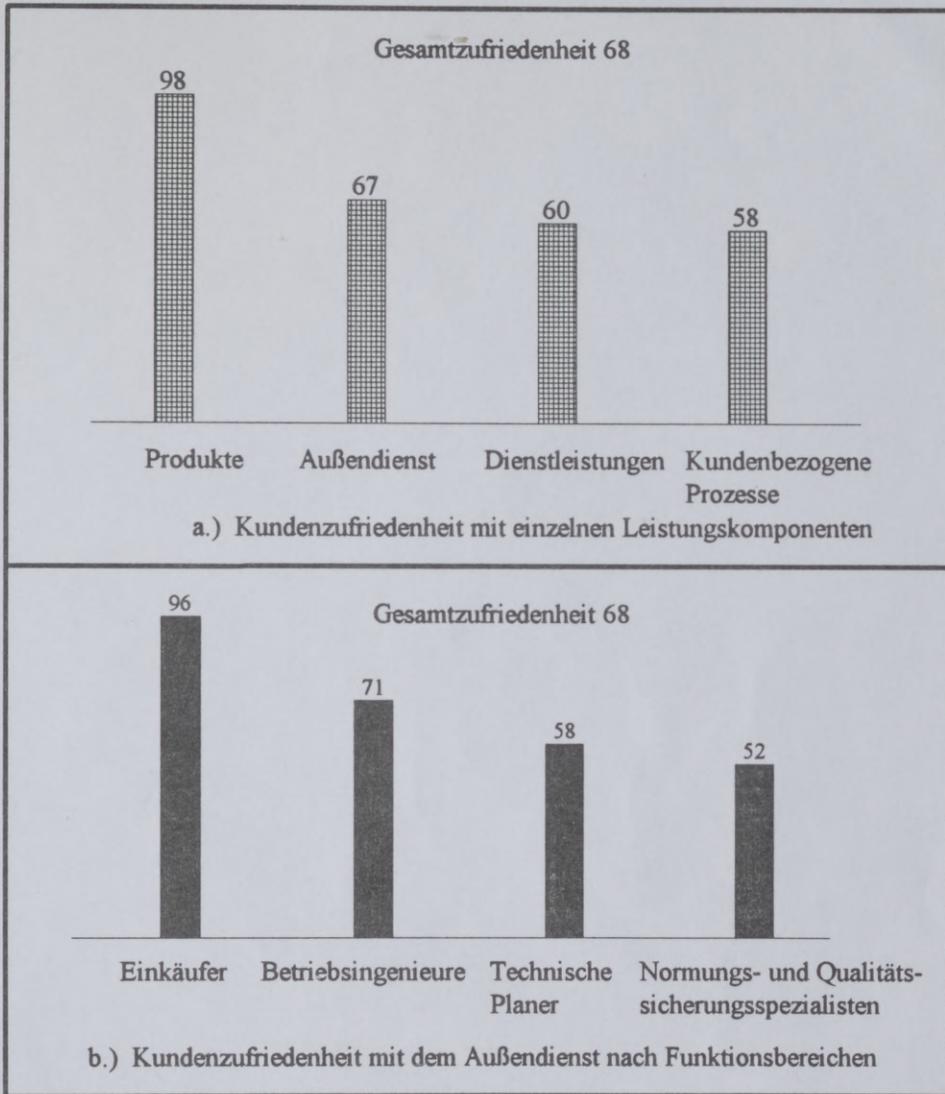


Abbildung 3: Differenzierte Kundenzufriedenheitsmessung (Index von 0 bis 100) am Beispiel eines Herstellers von Druckmaschinen

Das Ergebnis einer entsprechenden Analyse wird am Beispiel unseres Herstellers von Druckmaschinen wiedergegeben (vergleiche Abbildung 4): Es zeigt sich, daß für die Gesamtzufriedenheit die Zufriedenheit mit kundenbezogenen Prozessen und Dienstleistungen ausschlaggebend ist. Das Produkt spielt eine geringere Rolle, was typisch für Marktsituationen ist, in denen die Produktqualität der Wettbewerber annähernd identisch ist. Solch eine Situation wird, insbesondere von Investitionsgüterunternehmen, immer noch häufig unterschätzt. Das Ergebnis der Fehleinschätzung ist dann die Überbetonung der Produktqualität und eine daraus resultierende Konzentration auf die Kundenzufriedenheit mit den Produkten. Daß diese nur wenig zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit beiträgt, verdeutlicht bereits Abbildung 3a: Trotz einer hohen Zufriedenheit mit den Produkten (98), weist die Gesamtzufriedenheit nur einen Wert von 68 auf.

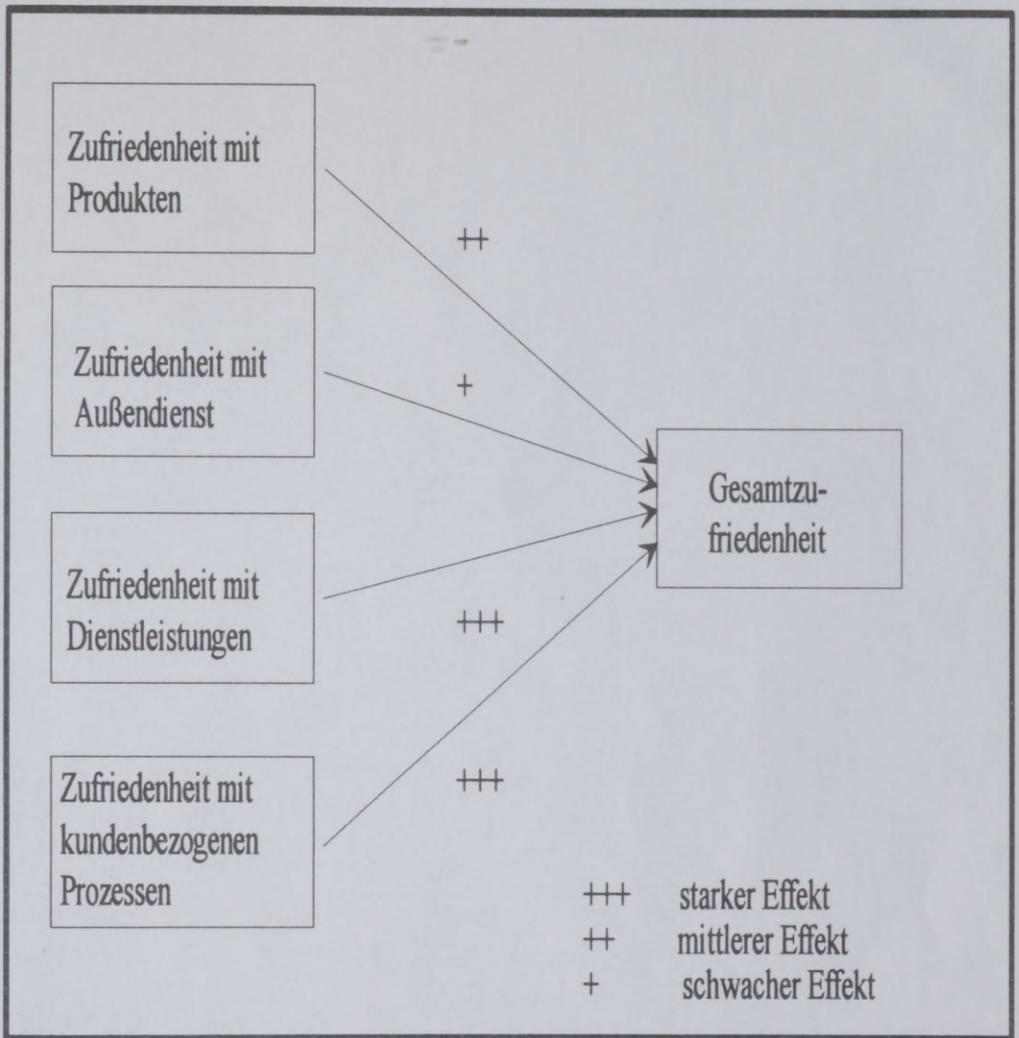


Abbildung 4: Bedeutung einzelner Leistungskomponenten im Hinblick auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden (am Beispiel eines Herstellers von Druckmaschinen)

Konkreter Handlungsbedarf wird dann besonders deutlich, wenn die Kundenzufriedenheit mit einzelnen Leistungskomponenten und die relative Bedeutung der Leistungskomponenten im *Kundenzufriedenheitsprofil* gegenübergestellt werden (vergleiche Abbildung 5). Im Feld links oben ist die relative Bedeutung der abgefragten Leistungskomponenten sehr hoch, das heißt die dort angesiedelten Leistungen tragen in hohem Maße zur Gesamtzufriedenheit bei. Gleichzeitig ist die Kundenzufriedenheit aber niedrig. Hier ist es wichtig, die Kundenzufriedenheit mit höchster Priorität zu steigern. Langfristig sollte man versuchen, die Leistungskomponenten von hoher relativer Bedeutung rechts oben zu plazieren, um damit strategische Vorteile gegenüber der Konkurrenz auszubauen.

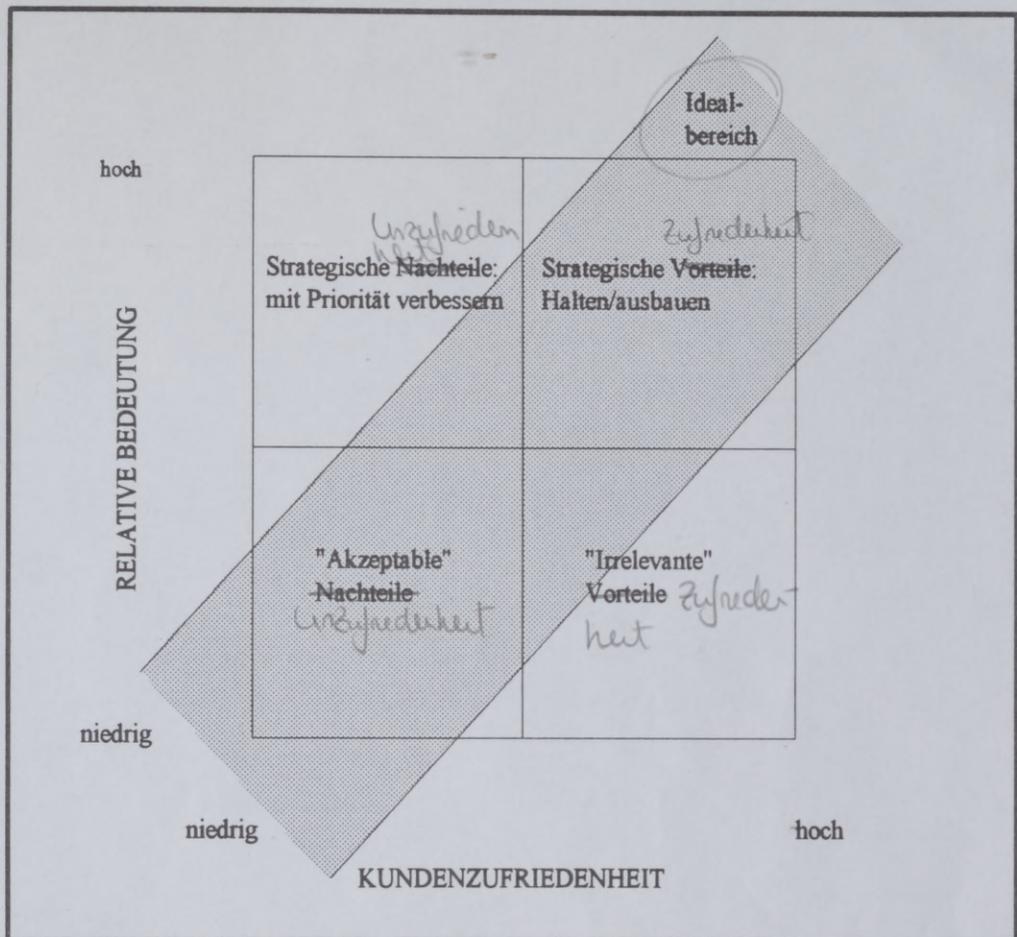


Abbildung 5: Kundenzufriedenheitsprofil

Da die Leistungskomponenten, die im Bereich links unten liegen, von den Kunden als nicht so wichtig eingestuft werden, kann man es akzeptieren, daß die Kundenzufriedenheit mit diesen Komponenten nicht sehr hoch ist. Dies ist auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen, daß man in der Regel nicht bei allen Leistungskomponenten Spitzenwerte bei der Kundenzufriedenheit erzielen kann. Solange die relative Bedeutung der einzelnen Leistungskomponenten nicht steigt, ist daher auch die Steigerung der Kundenzufriedenheit in diesem Fall nicht von höchster Priorität.

Die Vorteile, die man durch eine hohe Kundenzufriedenheit mit den Leistungskomponenten im Feld rechts unten hat, sind von geringer Bedeutung, da sie von den Kunden als nicht sehr wichtig eingestuft werden. Man sollte sich dort Gedanken darüber machen, ob die Leistungsvorteile, die man bei diesen Leistungskomponenten besitzt, nicht mehr Kosten als Nutzen verursachen. Insgesamt sollte das Kundenzufriedenheitsprofil also von rechts oben nach links unten verlaufen (vergleiche den Idealbereich in Abbildung 5).

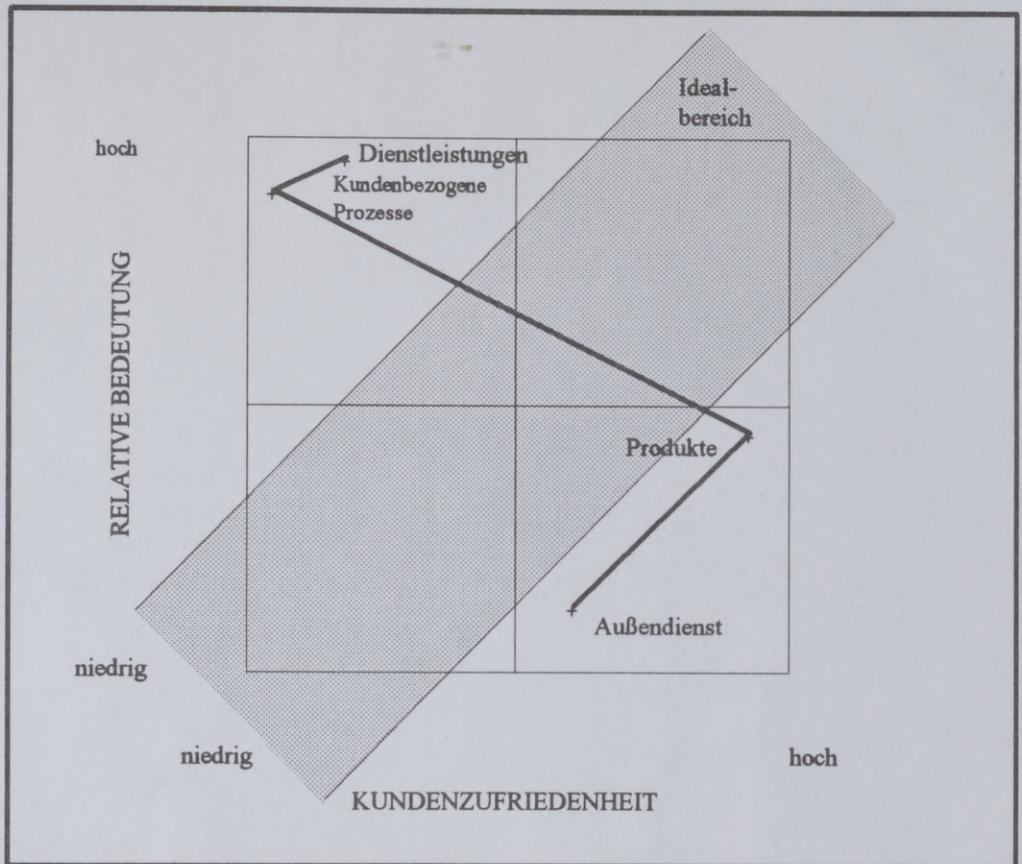


Abbildung 6: Kundenzufriedenheitsprofil eines Druckmaschinenherstellers

Abbildung 6 zeigt das Beispiel eines Druckmaschinenherstellers: Deutlich wird eine sichtliche Schwäche bei den Dienstleistungen und den kundenbezogenen Prozessen, obwohl diese die höchste Bedeutung für die Kunden haben. Die Steigerung der Einzelzufriedenheiten mit diesen Leistungskomponenten trägt entscheidend zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit bei. Dagegen ist eine Konzentration auf den Außendienst nicht so wichtig, da dessen Leistung nur in geringem Maße zur Gesamtzufriedenheit beiträgt. Insgesamt zeigt sich, daß alle Leistungskomponenten im Kundenzufriedenheitsprofil außerhalb des Idealbereiches positioniert sind!

Eine weitere, wichtige Frage im Zusammenhang mit der Analyse der Kundenzufriedenheit lautet: Wie gut müssen Leistungen überhaupt sein, um Kundenzufriedenheit zu erzielen? Zur Beantwortung der Frage kann bei der Auswertung der Daten die *Conjoint Analysis* angewendet werden. Diese zeigt, wie die Kundenzufriedenheit von bestimmten Ausprägungen eines Leistungsmerkmals abhängt.

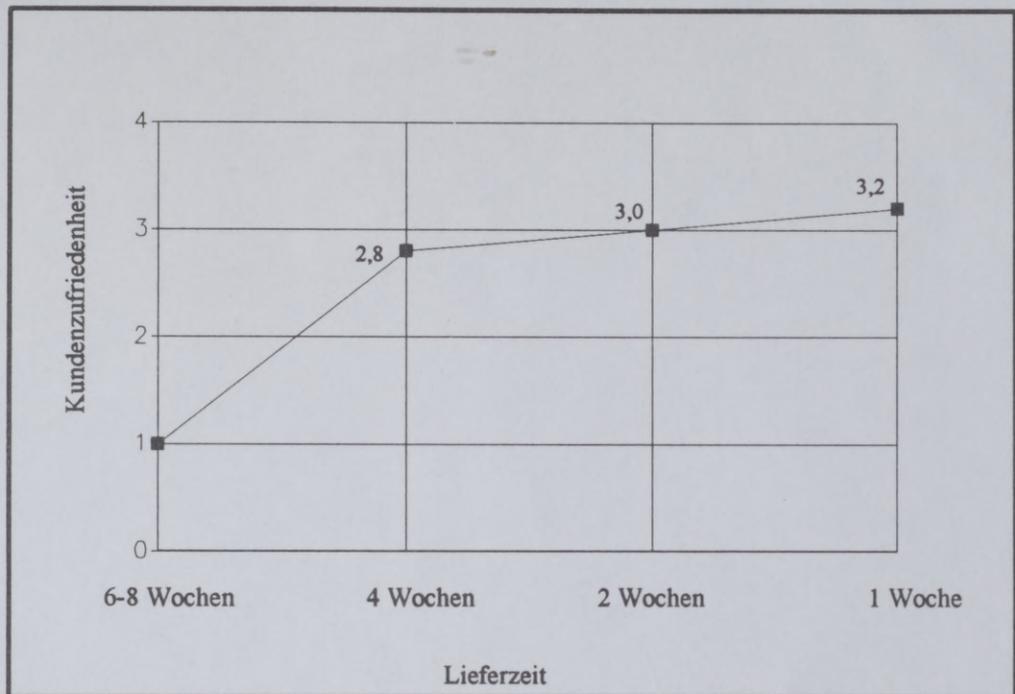


Abbildung 7: Anwendung der Conjoint Analysis am Beispiel eines Großhandelsunternehmens

Abbildung 7 zeigt eine solche Analyse am Beispiel eines Großhandelsunternehmens. Offensichtlich bringt eine Verkürzung der Lieferzeiten unter 4 Wochen nicht mehr viel. Die Kundenzufriedenheit steigt nur noch geringfügig an.

Abschließend ist die Frage nach der Einschaltung eines externen Beraters bei einer Kundenzufriedenheitsmessung zu überprüfen. Generell kann hierzu folgendes gesagt werden:

- Es empfiehlt sich, die Durchführung selbst zu machen. So signalisiert man dem Kunden höheres Commitment ("Um die wichtigen Dinge kümmert man sich selbst!"). Dies setzt eine Befragung auf dem schriftlichen Wege voraus. Entscheidet man sich dagegen für telefonische Befragung oder persönliche Interviews, so ist der Einsatz externer Interviewer wohl unerlässlich.
- Für die Konzeption und Analyse ist es allerdings besser, einen externen Spezialisten hinzuzuziehen. In diesem Falle tritt der Berater nicht gegenüber den befragten Kunden in Erscheinung.

Die meisten Unternehmen verfügen weder über qualifiziertes Personal noch über genügend Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsmessung, so daß möglicherweise die Zufriedenheit der Kunden falsch eingeschätzt und dementsprechend die Prioritäten für Veränderungsmaßnahmen falsch gesetzt werden.

### 3. Management von Kundenzufriedenheit

Um die Kundenzufriedenheit langfristig zu steigern, reicht es selbstverständlich nicht aus, diese nur zu messen: Sie muß auch konsequent gemanagt werden. Das bedeutet, die Ergebnisse der Messung sinnvoll in Strategien und Maßnahmen umzusetzen. Grundsätzlich sollte ein ernsthaftes Management von Kundenzufriedenheit folgende Merkmale aufweisen:

- Durchführung regelmäßiger Messungen und Analysen
- Definition klarer und terminierter Ziele
- Klare Zuordnung von Verantwortung
- Verankerung der Kundenzufriedenheit als Komponente des Controlling-Systems
- Verankerung der Kundenzufriedenheit im Führungssystem

Einmalige Messungen der Kundenzufriedenheit zeigen zwar die Schwachstellen eines Unternehmens auf. Die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen wird jedoch erst bei *regelmäßiger Messung* über längere Zeiträume sichtbar. Abbildung 8 gibt die Veränderung der Kundenzufriedenheit für ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie während der letzten 3 Jahre wieder. Es besteht zusätzlich die Möglichkeit, dies für alle einzelnen Bereiche, statt nur aggregiert als Gesamtzufriedenheit mit dem Unternehmen, zu berechnen. Hierbei müssen die Kunden allerdings nicht in jedem Fall zu allen Leistungskomponenten befragt werden. Die Konzentration auf die kritischen Bereiche, in denen dringende Verbesserungen notwendig erscheinen, ist oft ausreichend.

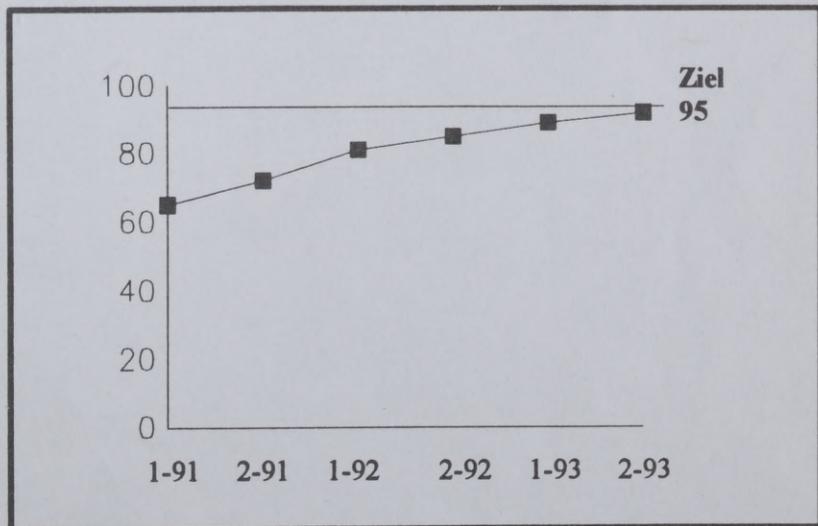


Abbildung 8: Veränderung der Kundenzufriedenheit im Zeitablauf

Unumgänglich ist die *Definition klarer und zeitlich genau abgegrenzter Ziele*. Nur wer weiß, was er erreichen möchte, kann nachprüfen, ob er es erreicht hat. Und dazu gehört auch, daß die Ziele realistisch gesetzt werden und - vor allem - meßbar sind. Ansonsten wird die Überprüfung der Zielerreichung fast unmöglich. Die Definition der Ziele schließt ebenfalls die Terminierung der Zielerreichung mit ein. Man sollte nicht nur wissen, was man bei der Kundenzufriedenheit erreichen möchte, sondern auch bis wann. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil in aller Regel viele Personen an der Verbesserung der Zufriedenheit beteiligt sind. Orientierungspunkte, an denen sich jeder Einzelne ausrichten kann, sind daher von besonderer Bedeutung.

Ein weiteres Merkmal für ein professionelles Management der Kundenzufriedenheit ist die *klare Zuordnung von Verantwortung*. Diese basiert auf der bei der Analyse vorgenommenen Differenzierung nach Marktsegmenten, Leistungskomponenten oder Funktionsbereichen. In Abbildung 9 hat beispielsweise ein Chemieunternehmen Kundenzufriedenheitsindizes, differenziert nach einzelnen Verkaufsniederlassungen, berechnet. Lediglich die Verkaufsniederlassung in Region B erreicht das Ziel einer Gesamtzufriedenheit von mindestens 95. Die anderen Niederlassungen liegen deutlich darunter. Die Ergebnisse und somit die Verantwortung für die Steigerung der Kundenzufriedenheit lassen sich nun eindeutig zuordnen, in diesem Fall den Leitern der Verkaufsniederlassungen.

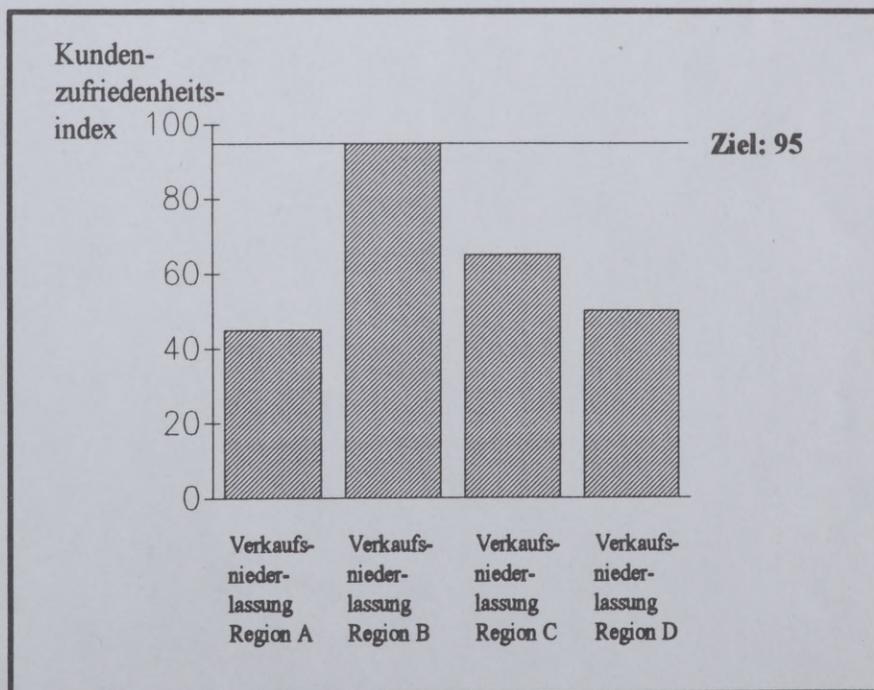


Abbildung 9: Kundenzufriedenheitsindizes nach Verkaufsniederlassungen (am Beispiel eines Chemieunternehmens)

Es wird deutlich, wie wichtig die Verbindung der Kundenzufriedenheitsmessung mit internen Größen ist. Dies sollte auch durch die explizite *Verankerung der Kundenzufriedenheit in dem Controlling-System* geschehen. Empfehlenswert ist hier ein Kundenzufriedenheitsbericht, der nach jeder Befragung erstellt wird und als Controlling Instrument dient. Inhalt können folgende Punkte sein:

- Kundenzufriedenheit (Ist-Zustand)
- Veränderung der Kundenzufriedenheit im Zeitablauf
- Bedeutung der einzelnen Leistungskomponenten im Hinblick auf die Gesamtzufriedenheit
- Benchmarking-Informationen

*für Auditch*

Neben der Verankerung im Controlling-System ist die *Implementierung der Kundenzufriedenheit im Führungssystem* möglich. In den USA bereits seit Jahren zu einer Selbstverständlichkeit geworden, hinkt Deutschland in dieser Beziehung weit hinterher. Zu einer echten Verankerung der Kundenzufriedenheit im Führungssystem gehört nicht nur das Commitment der Führungsebene zu dem Unternehmensziel "Steigerung der Kundenzufriedenheit". Man sollte die Kundenzufriedenheit in das Vergütungssystem einfließen lassen.

Am oben dargestellten Beispiel des Chemieunternehmens wäre dies möglich, indem man die variable Gehaltskomponente der Leiter der einzelnen Verkaufsniederlassungen teilweise von der im relevanten Zeitraum ermittelten Kundenzufriedenheit abhängig macht. Der durchschlagende Erfolg dieser Maßnahme konnte bereits bei einigen Gewinnern des Malcolm Baldrige Awards in den USA beobachtet werden.

Nach unseren Erfahrungen lassen sich für die systematische Messung und das konsequente Management von Kundenzufriedenheit acht Erfolgsfaktoren ableiten. Sie sind in Tabelle 3 zusammengefaßt.

**Tabelle 3: Kundenzufriedenheit messen und managen:  
Die 8 Erfolgsfaktoren**

1. Relationship Marketing:  
Installieren Sie im Unternehmen ein Marketingverständnis, das in erster Linie auf die Pflege der Beziehungen mit heutigen Kunden und nicht auf die Gewinnung neuer Kunden abzielt.
2. Das richtige Qualitätsverständnis:  
Praktizieren Sie ein Qualitätsverständnis, bei dem sich Qualität nicht auf die Erfüllung technischer Spezifikationen beschränkt. Kundenzufriedenheit ist das letztlich relevante Qualitätsmerkmal.
3. Das richtige Verständnis von Kundenzufriedenheit:  
Kundenzufriedenheitsuntersuchungen sind keine Spielerei. Es geht um die Messung und das Management eines zentralen Erfolgsfaktors.
4. Commitment:  
Signalisieren Sie dem Kunden, daß Sie es ernst meinen. Nur dann werden Kunden sich auf Dauer an solchen Aktionen beteiligen.
5. Reagibilität:  
Reagieren Sie schnell bei auftretenden Beschwerden.
6. Externe Unterstützung:  
Nutzen Sie bei der Konzeption des Programmes sowie bei der Datenanalyse externes Know-How. Führen Sie die Aktion aber selbst durch. Das signalisiert dem Kunden Commitment.
7. Permanenz:  
Messen Sie regelmäßig und systematisch. Kundenzufriedenheitsuntersuchungen sind kein Projekt, sondern eine permanente Managementaufgabe.
8. Management Support:  
Integrieren Sie Kundenzufriedenheit mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen in die Ziele und in das Controllingssystem Ihres Unternehmens.

**Weiterführende Literatur**

Sheree L. Marr, Lawrence A. Crosby: Customer Satisfaction Measurement: A Management Information System for Total Quality, American Marketing Association, Chicago, Illinois 1993.

Christian Homburg: Produktivitätssteuerung in Marketing und Vertrieb, Arbeitspapier, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (Otto-Beisheim-Hochschule), Koblenz 1994.

Frederik R. Reichheld, W. Earl Sasser: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: HARVARDmanager, 4, 1991, Seite 108-116.