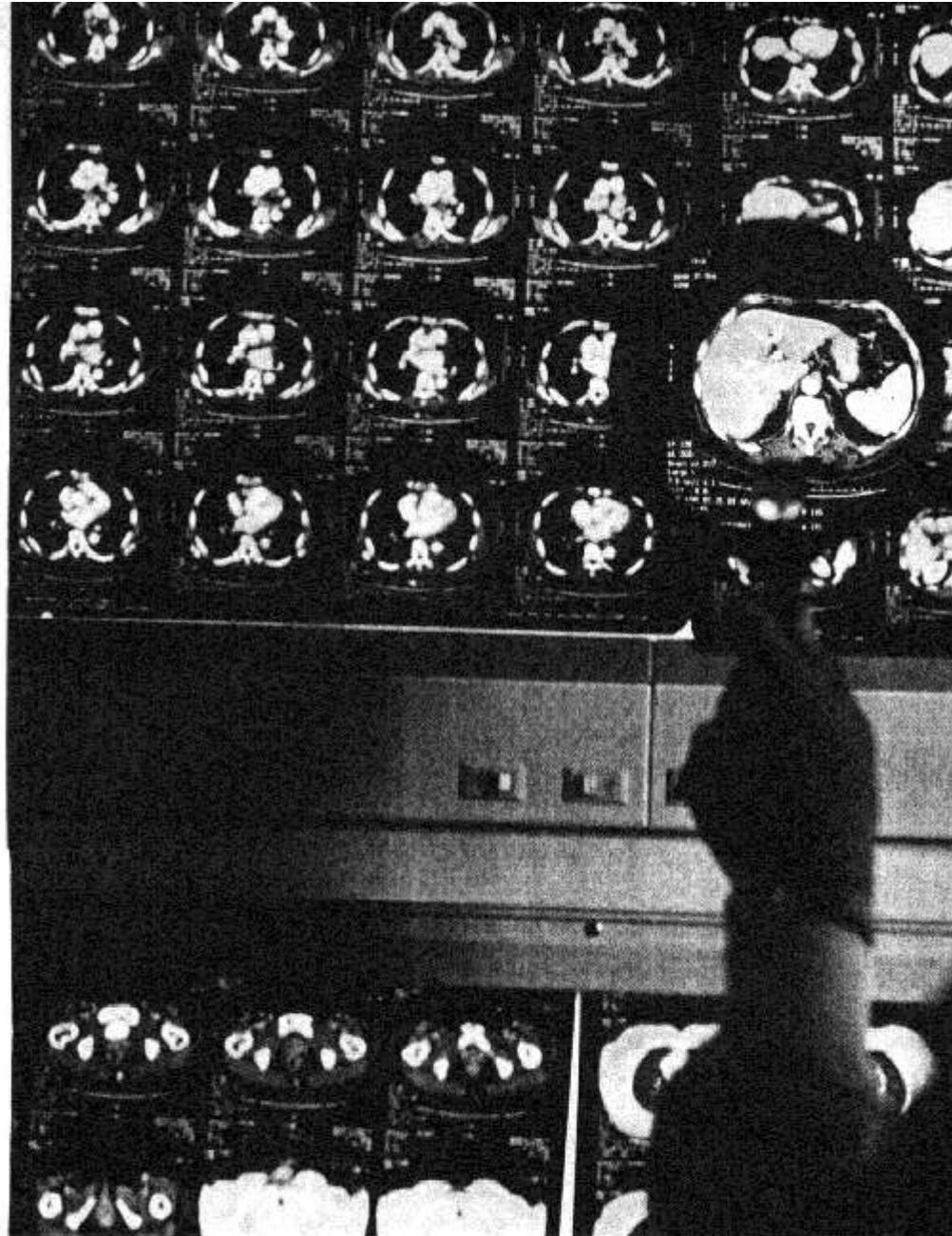


Von Jeanne Carré, Eva Caspary,
C.-Andreas Dalluege, Thomas Sohn*

Der Kunde ist ein launisches Produkt der Konsumgesellschaft: ist er zufrieden, nimmt er es als selbstverständlich hin, ist er unzufrieden, erzählt er es gleich weiter. Zufriedenheitsanalysen sind deshalb unentbehrlich, möchte man den Kunden bestmöglich einschätzen. Zur professionellen Durchführung können Unternehmen auf ausgereifte Standardtools zurückgreifen, wie die folgende Beispielanwendung zeigt.



Auf Herz und Nieren geprüft

So schätzen Sie mit Zufriedenheitsanalysen Ihre Kunden richtig ein.

In der heutigen wirtschaftlichen Situation wird es für Unternehmen immer schwieriger, sich auf dem Markt zu behaupten. Überlebenschancen haben nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern. Die Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes beruhen auf

- zunehmendem Wettbewerb
- stärkerem Preisdruck
- der Einschränkung der Differenzierungsmöglichkeiten durch die Produktqualität (Angleichung der Technologie) sowie beim Konsumentenverhalten auf
- steigenden Ansprüchen bzgl. Qualität, Preisverhältnis, Dienstleistungsangebot
- der Schwächung (Abnahme) der Loyalität.

*Eva Caspary und Jeanne Carré, beide geschäftsführende Gesellschafterinnen der *Insight Europe International Marketing Research and Consulting GmbH* mit Sitz in Frankfurt am Main (www.insight-europe.de).

Thomas Sohn ist TQM-Assessor (DGQ) und Geschäftsführender Gesellschafter der *c.a.r.s. (communication art research & services) GmbH* mit Sitz in Frankfurt am Main (www.cars-ffm.com).

C.-Andreas Dalluege ist Gründer und Geschäftsführer der *IBK – Management Solutions GmbH* mit Sitz in Wiesbaden sowie *European Excellence Assessor* und „General Member“ der *EFQM* (www.ibk-group.de).

ZU DEN AUTOREN



Aufgrund der genannten Veränderungen ist es für Unternehmen schwierig geworden, einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Ein kontinuierlicher Erfolg kann heutzutage nicht mehr durch das Produkt allein gesichert werden, sondern hängt in engstem Maße von der Zufriedenheit des Kunden ab.

Die Zufriedenheit führt eindeutige messbare Vorteile mit sich, denn:

- Einen **neuen** Kunden zu gewinnen, kostet sechs- bis siebenmal mehr, als einen alten Kunden weiter zu betreuen.
- Ein **zufriedener** Kunde entwickelt eine Produkt- und Markenloyalität und empfiehlt das Unternehmen weiter.
- Ein **unzufriedener** Kunde kommuniziert seine Unzufriedenheit an durchschnittlich elf weitere potenzielle Kunden.

Die Tabelle auf S. 18 zeigt Beispiele aus verschiedenen Branchen zu den ökonomischen Wirkungen von Kundenzufriedenheit.

Um einen optimalen Ansatz zu finden, sollte man sogar weitergehen und nicht nur die Zufriedenheit in den Vordergrund stellen, sondern ein Übertreffen der Kundenwünsche und -erwartungen anstreben. Das Credo heißt also „Kundenorientierung“ und findet nicht zuletzt als Basisgedanke des Total Quality Management seine Bedeutung.

Um die Effizienz der Kundenorientierung eines Unternehmens zu ermitteln, wird die Kundenzufriedenheitsanalyse (Customer Satisfaction Measurement) als Kontroll- und Messinstrument verwendet. Die Kundenzufriedenheitsmessung und -analyse kann in verschiedenen Formen und Stufen angewandt werden. Ziel ist es

hierbei, ein langfristiges, periodisch nutzbares Messinstrument zu entwickeln, welches die Funktion eines Kundenbarometers übernimmt und gleichzeitig als Benchmarkingmedium genutzt werden kann.

Wir geben im Weiteren einen Überblick über die Vorgehensweise bei der Konzeption und Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse und erläutern die Wichtigkeit der qualitativen Initialanalyse.

Definition

Die Zufriedenheit des Kunden ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen in sich immer schneller wandelnden Käufermärkten. Sie steht somit im Mittelpunkt einer kundenorientierten Unternehmensführung.

Kundenzufriedenheit per se ist das Ergebnis einer Bewertung eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen aktuellen Erfahrungen des Kunden (Ist-Zustand) und der Leistungsbewertung des Anbieters anhand der Erwartungen bzw. des Anspruchsniveaus (Soll-Zustand = Bedeutungskomponente).

Instrumente der Kundenzufriedenheitsmessung dienen dazu, den Grad der Zufriedenheit des Kunden zu bestimmen und insbesondere den Ursprung der aufgedeckten Diskrepanzen (zwischen Soll und Ist = Handlungsbedarf) herzuleiten. Die Kundenzufriedenheitsmessung liefert eine Informationsbasis für den notwendigen Änderungsbedarf im operativen Geschäft.

Vorgehensweise und Methodenauswahl

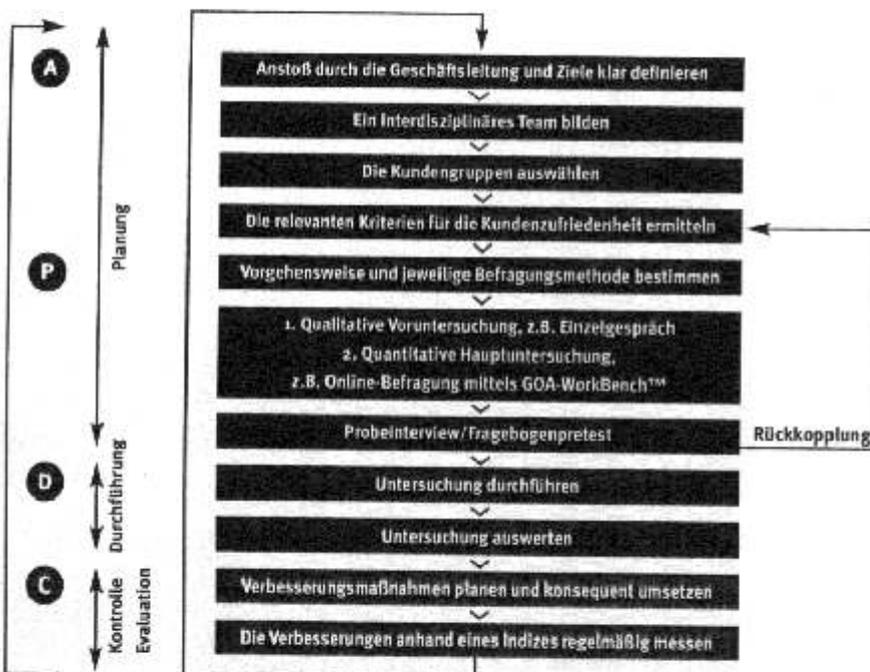
Als Basis für die Methodenauswahl gilt das Untersuchungsmotiv des Kunden. So kann z.B. die Verpflichtung bestehen, im Rahmen einer Zertifizierung Kontrollen durchzuführen oder es soll ein Frühindikator für mögliche Fehlentwicklungen eingerichtet werden. Sie kann aber auch der Mitarbeitermotivation dienen, indem die bewertete Servicequalität einen Leistungsanstoß liefert.

Generell kann man zwischen punktueller und kontinuierlicher Messung un-

Ökonomische Wirkungen von Kundenzufriedenheit

Quelle: Goodman/Malech/Marra, 1987, S. 172 ff; Biallo, 1993, S. 40 f; Müller/Riesenbeck, 1991, S. 67 ff; Reichheld/Sasser, 1990, S. 107).

- 600 Prozent teurer ist es, neue Kunden zu gewinnen, als alte zu halten
- 300 Prozent größer ist bei sehr zufriedenen Kunden die Wahrscheinlichkeit, dass sie nachbestellen, als nur bei zufriedenen Kunden
- fast 100 Prozent ist die Wahrscheinlichkeit, dass sehr zufriedene Kunden zu besten Werbeträgern des Unternehmens werden
- 95 Prozent der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn das Problem innerhalb von fünf Tagen gelöst wird
- 75 Prozent der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Servicequalität
- 25 Prozent der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Produktgüte oder zu hohem Preis
- über 30 Prozent der Gesamtkosten amerikanischer Dienstleister werden durch Nachbesserungsaufwand verursacht
- über 30 Prozent des Jahresumsatzes gibt ein durchschnittliches amerikanisches Industrieunternehmen für die Wiedergutmachung von Fehlern aus
- 7,25 Prozent beträgt die Steigerung des ROI, die jeder Prozentpunkt nachhaltig erhöhter Kundenzufriedenheit bewirkt
- 25 bis 85 Prozent beträgt die Gewinnsteigerung, wenn die Abwanderungsrate von Kunden um fünf Prozent reduziert und damit die Kundenbindung erhöht wird



Ablauf einer Kundenzufriedenheitsanalyse. Es entsteht ein permanenter Kreislauf zwischen Planung, Durchführung, Kontrolle und Aktion.

terscheiden. Effiziente Kundenzufriedenheitsmessung sollte auf regelmäßiger Basis durchgeführt werden. Zum einen liefert ein regelmäßiges Messinstrument ein Feedback über die Wirksamkeit der eingeleiteten Verbesserungen (basierend auf den ursprünglich festgestellten Diskrepanzen und Schwachstellen), zum anderen kann in der Firmen-Kunden-Beziehung nicht von einem statischen Verhältnis ausgegangen werden. Firmenabläufe können sich ändern und Kundenerwartungen ebenfalls.

Ein standardisiertes Werkzeug der Kundenzufriedenheitsmessung ist z.B. die Gap-Analyse*, welche insbesondere für die kontinuierliche Messung von etablierten und gewichteten Qualitätsmerkmalen in der Firmen-Kunden-Beziehung eingesetzt wird. Diese Untersuchungsmethode basiert auf vier Diskrepanzquellen (Gaps):

- Das Unternehmen kennt die Erwartungen seiner Kunden nicht.
- Das Unternehmen kennt die Erwartungen seiner Kunden, hat aber inadäquate Servicequalitätsstandards gesetzt.
- Das Unternehmen hat adäquate Qualitätsstandards definiert, diese werden aber nicht im gewünschten Maße von den Mitarbeitern umgesetzt.
- Das Unternehmen kommuniziert und verspricht Service- und Leistungsstandards, die es nicht liefern kann.

Bevor eine solche Gap-Analyse durchgeführt wird, sollte jedoch eine Statusanalyse mit qualitativen Untersuchungsmethoden durchgeführt werden. Hierzu bietet sich das Einzelinterview oder der Workshop mit ausgewählten Kunden und Mitarbeitern an. Während einer solchen Untersuchung wird eine detaillierte und neutrale Auseinandersetzung mit den Kundenproblemen gesucht. Es geht darum, die relevanten Themenbereiche und kritischen Schnittstellen aus Kunden- und Mitarbeitersicht zu eruieren, auf denen die anschließende Gap-Analyse inhaltlich aufgebaut wird.

Das Management kann nun aufbauend auf den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie einen Fragenkatalog erarbeiten, bei dem auf diesem Wege sichergestellt

werden kann, dass alle relevanten Schnittstellen integriert wurden.

Dies klingt nach sehr hohen Anforderungen – sind es aber nicht, wenn man sich das nötige Handwerkszeug aneignet. Speziell von kleinen und mittleren Unternehmen wird oft der hierzu benötigte Aufwand über- und der Nutzen unterschätzt, obwohl gerade sie einen echten Vorteil haben. Moderne Industriegüter sind weitgehend „Wissensprodukte“ und gute Betriebsergebnisse setzen somit gutes Umgehen mit Wissen und eine starke Involvement aller Beteiligten in der gesamten Wertschöpfungskette voraus – ein Tatbestand, der in kleineren Firmen eher erfüllt wird als in großen Industriebetrieben mit ihren arbeitsteiligen Produktionsstrukturen.

Standardisierte Befragungstools

Das „Problem“ des anfangs noch mangelnden Fachwissens über die professionelle Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse lässt sich mit relativ geringem Aufwand und Mitteln lösen.

Zum einen kann man sich von externen Beratern bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung unterstützen lassen, entweder während des Gesamtprozesses oder nur in bestimmten Einzelschritten oder man organisiert die Kundenzufriedenheitsmessung komplett mit eigenen Ressourcen. In beiden Fällen bieten standardisierte Befragungs- und Auswertungstools eine wertvolle und kostengünstige Unterstützung. Wie auch das nachfolgende Beispiel zeigt.

Beispiel für die Anwendung einer Befragungssoftware

Die GOA-WorkBench™ ist eine Befragungssoftware, die nicht nur auf einer fundierten Wissensbasis angelegt ist, sondern in der auch ein Auswertungsmodul integriert ist, welches sofort nach Einlesen

der Antworten präsentationsreife Ergebnisse liefert. Der Anwender kann darüber hinaus auch die Durchführung einer GOA-basierten Umfrage als Dienstleistungspaket abrufen. Dabei übernimmt der angebotene Service die organisatorische und technische Vorbereitung sowie die Durchführung und Nachbereitung der Umfrage.

Die Befragung kann wahlweise per E-Mail, Post oder auch „face to face“ stattfinden. Dieser Service unterstützt die Firma bei der Fragenauswahl, führt die Versendung der Fragebögen durch, sammelt die Ergebnisse ein und wertet diese in einem Standard-Report aus. Der Anwender kann mittels einer ihm zum Projektende überlassenen Installation die Umfrage anschließend noch einmal erweitern oder zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen. Durch die Verwendung von Standardlösungen und definierten Abläufen können die auftretenden Kosten direkt kalkuliert werden.

Der Befragungstool stützt sich auf eine Wissensbasis, die im Rahmen des europäischen Forschungsprojekts AnaFact (Analysis and Measurement of Human Factors in Total Quality Management) durch das Kundenmanagementzentrum des Fraunhofer IAO entwickelt.

Dabei entstand ein generischer Fragenkatalog von über 800 Fragen, der alle Aspekte einer Kundenzufriedenheitsanalyse abdeckt. In zahlreichen Pilotierungen wurde dieser Katalog dann auf knapp 300 Fragen reduziert und in 17 thematische Kapitel aufgeteilt, die ein schnelles Zurechtfinden ermöglichen (s. Abb. 1).

Der Fragentext ist einfach und schnell an die konkreten Rahmenbedingungen der firmenspezifischen Aufgabenstellung anpassbar. Da der generische Fragenkatalog in mehreren Sprachen vorhanden ist, kann bei einem internationalen Kundentamm eine Umfrage auch gleichzeitig in zwei oder mehreren Sprachen stattfinden.

*von Parasuraman, Zeithaml und Berry adaptiert. Um die wahrgenommene Qualität von Dienstleistungen standardisiert messen zu können, entwickelten PARASURAMAN, ZEITHAM und BERRY ein Messinstrument namens SERVQUAL (Service Quality). Im Rahmen des sog. „Gap“-Modells werden unterschiedliche Wahrnehmungen, Einschätzungen und Fakten in eine systematische Ordnung von Lücken („Gaps“) gebracht. Als Gap 1 definieren PARASURAMAN et al. (1985) die Unterschiede zwischen den Konsumentenerwartungen und der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch die Anbieter. Zwischen dieser Wahrnehmung und den Spezifikationen der Ausgestaltung der Dienstleistung liegt Gap 2. Der Unterschied zwischen ebendiesen Spezifikationen und der tatsächlichen Ausgestaltung der erbrachten Dienstleistung ist Gap 3. Eine weitere unter Umständen bestehende Lücke betrifft die Differenz zwischen der tatsächlich erbrachten Dienstleistung und vom Anbieter – etwa in der Werbung – versprochener Standards (Gap 4). Als Gap 5 wird der Unterschied zwischen den Erwartungen der Konsumenten und der von den Konsumenten wahrgenommenen und erlebten Dienstleistung definiert (vgl. PARASURAMAN et al. 1985, S. 44ff); HENTSCHEL 1990, S. 234).



Abb. 1: Für die Kundenumfrage liegen in 17 thematisch sortierten Kapiteln über 300 Fragen zur Auswahl bereit.

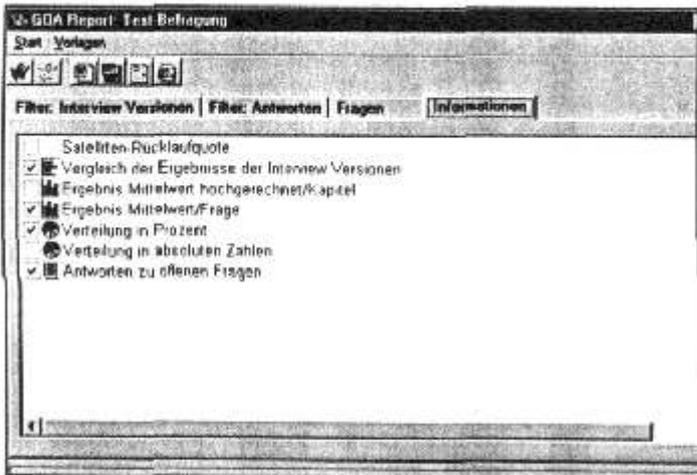


Abb. 2: Beispiel für Analysefunktionen.

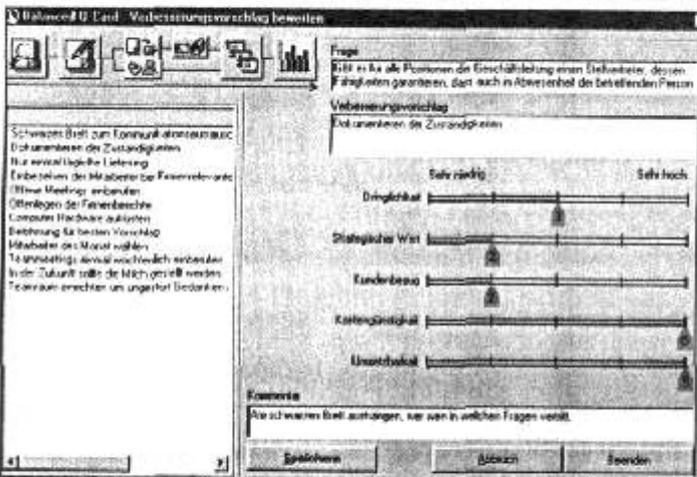


Abb. 3 und 4: Beispiele für eine elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag.

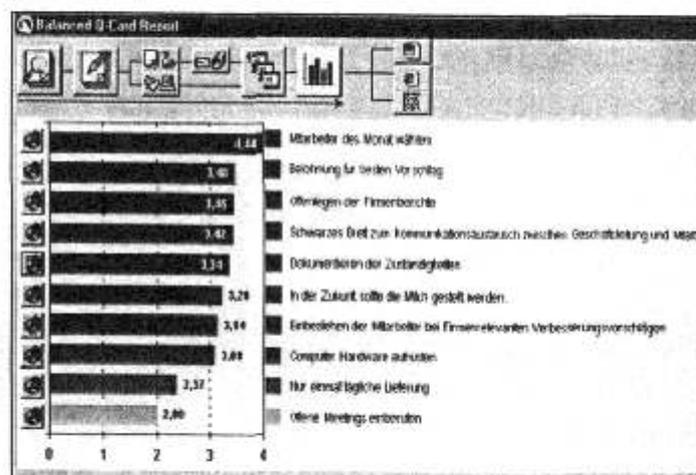
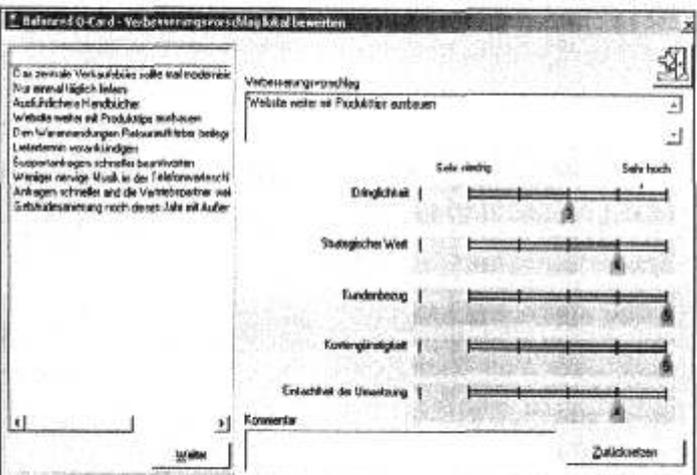


Abb. 5: Der Balanced Q-Card Report verdeutlicht die Priorität eines Verbesserungsvorschlages.

Die zurücklaufenden Antworten werden von der Software automatisch gesammelt und ausgewertet, wobei für das Berichtswesen ausführliche Filter- und Reporting-Funktionen zur Verfügung stehen (s. Abb. 2).

Die Tabellen und Grafiken der den Report ausgewählten Auswertungen werden wahlweise in einer MS-Word oder HTML-Datei zusammengefasst und können dort dann weiter bearbeitet und mit Kommentaren ergänzt werden.

Oft werden bei einer Kundenzufriedenheitsanalyse nicht nur quantitative Daten, sondern auch freie Textantworten erfasst, die ebenfalls ausgewertet und weiterverfolgt werden müssen. Da das von GOA hierfür verwendete Konzept Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde das Modul „Balanced Q-Card“ genannt (s. Abb. 5).

Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte: Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Kritiken und Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen, und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation aller Beteiligten zu kommen.

Die Balanced Q-Card übernimmt hier die in der Umfrage gesammelten Vor-

schläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren.

Außerdem können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem Projektverantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden. Dabei sind die einzelnen Dimensionen (Kundenbezug, Umsetzbarkeit etc.) nicht festgeschrieben, sondern können individuell angepasst werden und auch die Spreizung der Gewichtung kann in beliebigen Rastern (z.B. Durchschnitt Dringlichkeit mal 0,75 und Durchschnitt Kostengünstigkeit mal 1,2) angelegt werden.

Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es ganz genau, auf die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Firma einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen.

Weiterhin erlaubt es die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen (s. Abb. 6). Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top-Ten-Liste. Um einen ausführ-

lichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailliefe ausgewählt werden.

Die Kombination eines Umfragemoduls wie GOA Customer Inquiry mit der Balanced Q-Card erlaubt es somit, das betriebliche Vorschlagswesen eng mit den etablierten TQM-Ansätzen, wie z.B. dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, zu verbinden und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Entscheidungsprozesse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt, Transparenz im Change Management schafft sowie den Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung Rechnung trägt und auf diesem Wege die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt. ■

VORSCHAU

Vorschau:
Einen Überblick über Software zur Kundenzufriedenheitsbefragung finden Sie in der Oktober-Ausgabe von DIREKT MARKETING.

Abb. 6: Aus den Verbesserungsvorschlägen ergeben sich Maßnahmen, die terminiert werden müssen.