

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 10 • 2009 • Ausgabe 3

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Kundenzufriedenheit messen und managen

Kundenorientierung oder Kundennähe sind heutzutage ein „Muss“, um langfristig erfolgreich zu sein. Doch dafür reicht es nicht, nur die Kundenzufriedenheit zu messen. Vielmehr müssen Unternehmen ihre Kundenbeziehungen wie auch die Treue ihrer Kunden genau unter die Lupe nehmen, um zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können.

Die Erkenntnis an sich ist nicht neu: Kunden sind das wertvollste und am härtesten umkämpfte Kapital eines Unternehmens. Ihr Wert bemisst sich daran, wie gewinnbringend und stabil ihre Be-



ziehungen zum Anbieter sind, und zwar heute wie auch in Zukunft. Dieser Wert steigt dabei meist sogar noch an – allein, da immer

mehr Unternehmen um die gleichen Kunden kämpfen.

Um diesen Kampf erfolgreich zu bestehen, gilt Kundennähe als absolutes „Muss“. Diese soll dafür sorgen, dass neue Kunden gewonnen und bestehende langfristig noch enger an das Unternehmen gebunden werden. Wie kundennah ein Unternehmen ist, zeigt sich jedoch nicht nur beim Verkaufsabschluss, sondern auch in der späteren Beratungs- und Servicequalität – sei es an der Hotline oder beim Werkstattbesuch. Kundenorientierung ist die Initialzündung für den Aufbau einer dauerhaften Kundenbeziehung und Kundenzufriedenheit kann entscheidend für den weiteren Verlauf dieser Beziehung sein. Sie muss es aber nicht. Denn zufriede-

(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Kundenzufriedenheit messen und managen**

Kundenorientierung ist heutzutage ein „Muss“, um langfristig erfolgreich zu sein. Doch dafür reicht es nicht, nur die Kundenzufriedenheit zu messen. Vielmehr müssen Unternehmen ihre Kundenbeziehungen wie auch die Treue ihrer Kunden genau unter die Lupe nehmen.

Seite 1

#### **Kundenloyalität und Kundenbindung**

Kundenloyalität und -bindung sind nicht das Gleiche und doch werden sie häufig synonym verwendet. Denn während die eine zufriedene Kunden voraussetzt, sind diese für die andere nicht unbedingt notwendig.

Seite 2

#### **Kundenzufriedenheitsstudien aufsetzen**

Viele Kundenzufriedenheitsstudien sind heute extrem standardisiert. Dennoch lassen sich gezielte Verbesserungsmaßnahmen nicht auf Knopfdruck erzeugen, sondern erfordern maßgeschneiderte Befragungsinhalte.

Seite 3

#### **Fundierte Handlungsempfehlungen ableiten**

Jeder Anbieter fragt sich, ob er zur Steigerung der Kundenorientierung auch das Richtige unternimmt und ob er vielleicht zu viel oder zu wenig macht. Treiberanalysen helfen bei der Standortbestimmung, reichen alleine aber nicht aus.

Seite 4

## Kundenzufriedenheit messen und managen

(Fortsetzung von Seite 1)

dene Kunden müssen nicht treu sein und unzufriedene Kunden können dennoch wieder kommen.

### Kundenorientierung ist der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit.

Häufig erkennen Unternehmen jedoch gar nicht, wie es um die Kundentreue bei ihnen tatsächlich be-

stellt ist, weil sie das Falsche messen. Das führt dann dazu, dass oftmals nicht die geeigneten Maßnahmen ergriffen werden, um langfristig erfolgreich zu sein. Daher lohnt sich zunächst ein etwas genauerer Blick auf die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenloyalität (siehe Box unten).

Bei der Konzeption und Durchführung einer Kundenbefragung gilt es weitere wesentliche Aspekte zu beachten, um mit den Ergebnissen erfolgreich arbeiten zu können (vergleiche nachfolgenden Artikel).

### Kundenzufriedenheit sagt nichts darüber aus, ob Kunden wieder kommen.

Für die Ableitung zielgerichteter Handlungsempfehlungen schließlich bilden die standardmäßig verwendeten Treiberanalysen einen wichtigen Ausgangspunkt. Sie können aber nicht die einzige Beurteilungsgrundlage sein (siehe Artikel auf Seite 4). Sonst kann es passieren, dass Unternehmen viel Energie und Aufwand in Verbesserungsprogramme stecken, die letztlich wenig nützen. ■

## Kundenloyalität und Kundenbindung

**Kundenloyalität und -bindung sind nicht das Gleiche und doch werden sie häufig synonym verwendet. Denn während die eine zufriedene Kunden voraussetzt, sind diese für die andere nicht unbedingt notwendig.**

Kundenbindung liegt dann vor, wenn ein Kunde innerhalb einer gewissen Zeit wiederholt bei demselben Anbieter kauft oder bereit ist, dies zu tun. Aber ist das tatsächlich alles, was Unternehmen wissen müssen? In der Regel nicht, denn Kundenbindung enthält nur eine wertfreie Information. Sie gibt keinerlei Aufschluss darüber, warum ein Kunde wiederkommt.

Die Bindung an einen Anbieter kann unterschiedliche Gründe haben. Sie kann auf einer hohen Beziehungsqualität beruhen. So führen Vertrauen, Verbundenheit und eine positive Qualitätswahrnehmung zu einer Bevorzugung des Anbieters aus eigenem Antrieb und damit zu wirklicher Kundenloyalität. Insofern ist Kundenloyalität eigentlich genau das, was Unternehmen eigentlich meinen, wenn sie über die Zielsetzung von Kundenorientierung sprechen.

Weiterhin kann Kundenbindung zwar freiwillig, aber vor allem zweckgebunden sein. Eine Tankstelle oder Bankfiliale wird vor allem deshalb immer wieder genutzt, weil sie auf dem Weg zur Arbeit liegt und dies bequem ist. Oder aber die Bindung ist durch monetäre Anreize quasi erkaufte, ohne dass der Kunde mit der erbrachten Leistung zufrieden ist. Eine derartige Kundenbindung hält meist nur so lange, wie keine attraktivere Alternative existiert.

Und schließlich kann Kundenbindung auf vertraglich gebundenen Kunden aufbauen. Diese sind eine für einen bestimmten Zeitraum fixierte vertragliche Bindung eingegangen, die im Gegenzug erhaltenen Anreize erscheinen aber schon lange nicht mehr attraktiv. Daneben können

verschiedenste Wechselbarrieren die Kundenbindung faktisch erzwingen. Häufig ist zum Beispiel in Mietwohnungen die Nutzung einer Sat-Antenne untersagt, so dass der Mieter zu einem Kabelanbieter wechseln muss.

Diese Vielschichtigkeit macht deutlich, dass die jeweilige Kunden-Anbieter-Beziehung bestimmt, über welche Aspekte sich die Kundenbindung sinnvollerweise messen lässt (siehe Abbildung rechts). Ein standardisiertes Set an üblicherweise zwei bis vier Indikatoren über alle Branchen und Märkte hinweg funktioniert nicht – dafür sind die Kundenbeziehungen und Produktkategorien schlichtweg zu unterschiedlich.

An Bedeutung gewinnen zudem weichere Faktoren, wie Vertrauen, Wertschätzung oder die Weiterempfehlungsbereitschaft. Letztere wird häufig über den Net Promoter Score (NPS, siehe gleichnamiges Feedback) in eine Studie integriert. Das genügt aber nicht um zu beschreiben, in welchem Maß die Kunden bleiben, weil sie es möchten, weil sie es für zweckmäßig erachten oder weil sie derzeit dazu gezwungen sind. Die Bindungsqualität lässt sich aber erst dann hinreichend beurteilen, wenn sie nach genau diesen Motiven detailliert aufgeschlüsselt ist.

Für das Entstehen von Kundenloyalität und eine auch im Kern stabile Kundenbeziehung ist dabei Kundenzufriedenheit entscheidend. Denn erst positive Erfahrungen führen dazu, dass eine Wiederwahl aus innerer Überzeugung heraus erfolgt, dass Alternativen als weniger attraktiv angesehen oder erst gar nicht in Betracht gezogen werden oder dass ein Anbieter weiterempfohlen wird. ■

# Kundenzufriedenheitsstudien aufsetzen

Viele Kundenzufriedenheitsstudien sind heute extrem standardisiert. Dennoch lassen sich gezielte Verbesserungsmaßnahmen nicht auf Knopfdruck erzeugen, sondern erfordern maßgeschneiderte Befragungsinhalte.

Zufriedenheitsbefragungen führt man nicht zum Selbstzweck durch, sondern um die eigenen Prozesse und Angebote gezielt verbessern zu können. Den Grundstein dafür muss bereits die Konzeption des Fragebogens legen. Das hört sich zunächst trivial an, ist es aber in der Praxis ganz und gar nicht.

Wird eine Kundenzufriedenheitsuntersuchung neu aufgesetzt, sollte am Anfang immer eine Kick-off-Veranstaltung mit dem Auftraggeber stehen. Ein solcher Workshop dient hierbei der Sichtung und Bewertung aller Interessen im Unternehmen – von der Produktentwicklung über das Marketing bis hin zum Vertrieb – und stärkt auch den „Sell In“-Prozess.

Aus einem durchstandardisierten Fragebogen lassen sich oft kaum Verbesserungen ableiten.

Dafür müssen sich aus den Ergebnissen aber auch klare Verbesserungsmaßnahmen ableiten lassen. Das ist allerdings mit einem durchstandardisierten Fragebogen nicht möglich. Denn dieser stellt immer nur den kleinsten gemeinsamen Nenner dar. Selbst innerhalb einer Branche existieren in aller Regel Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern, die es im Fragebogen auch abzubilden gilt (siehe Abbildung rechts).

Deshalb sollte der Fragebogen idealerweise nur so viel Standardi-

sierung wie nötig und so wenig Standardisierung wie möglich erhalten. Gut standardisieren lässt sich dabei der Fragebogenrahmen, innerhalb dessen die Befragung einer festen Ablauflogik folgt. Hingegen werden die konkreten Fragebogeninhalte stets individuell festgelegt, um die jeweilige Kunden-Anbieter-Beziehung bestmöglich zu erfassen.

Geht es um die Gesamtzufriedenheit, führt kein Weg daran vorbei, im Fragebogen alle relevanten Kontaktpunkte abzubilden. Man kann aus Platz- und Zeitgründen nicht einfach auf den einen oder anderen verzichten, denn das könnte die Ergebnisse erheblich

verzerrern. Ein Befragter muss jedoch nicht zu allem etwas sagen. Dies wäre inhaltlich fragwürdig und würde in der Tat den Befragungsrahmen sprengen. Eine intelligente Filterführung sorgt dafür, dass der Befragte nur die Kontaktpunkte beurteilt, zu denen er auch eine vernünftige Auskunft geben kann. Dadurch sieht der Fragebogen vielleicht auf den ersten Blick etwas komplizierter aus, erleichtert dafür aber den Interviewfluss und führt zu aussagekräftigeren Ergebnissen. Da die Befragungen in der Regel ohnehin telefonisch oder online durchgeführt werden, bekommt der Kunde ja den komplizierten Fragebogen nicht zu sehen.



Der Fragebogen muss sich nicht nur an den Befragten, sondern auch an internen Strukturen orientieren.

Genauso wichtig ist es, dass der Fragebogen die Kontaktpunkte in einer nachvollziehbaren Reihenfolge behandelt und nicht unnötig vor und zurück springt. Doch der Fragebogen muss sich nicht nur an den Denkmustern der Befragten orientieren, sondern ebenso an den Unternehmensprozessen und -strukturen. Schließlich nützt die Befragung wenig, wenn die Ergebnisse sich keinen Verantwortlichkeiten im Unternehmen zuweisen lassen, sondern nur allgemein Defizite und Problemfelder beschreiben. Das trifft beispielsweise dann zu, wenn unterschiedliche Telefon-Hotlines zu verschiedenen Themen existieren – etwa für Telefon-Banking, für Kartensperren und für technische Probleme –, diese in der Befragung aber alle „in einen Topf geworfen“ werden.

Bei länderübergreifenden Kundenbefragungen ist es schließlich zudem erforderlich, lokale Ansprechpartner mit in die Konzeption einzubinden. Denn nicht überall sind persönliche oder Online-Befragungen möglich und auch bei der Frageformulierung muss auf lokale Befindlichkeiten Rücksicht genommen werden.

Aktuelle Benchmarks erlauben eine realistische Leistungsbeurteilung.

Um das Bild der eigenen Leistungsbeurteilung zu vervollständigen, sind Vergleiche mit dem Wettbewerb, so genannte Benchmarks, wichtig. Diese Daten sollten vorzugsweise aktuell erhoben werden – entweder im Rahmen der Befragung der eigenen Kunden oder über die zusätzliche Befragung von

Kunden des Wettbewerbers. Zudem kann hier vorab festgelegt werden, wer als Wettbewerb zählt. Diese Wettbewerbsinforma-

tionen sind wichtig, um die einzu- leitenden Verbesserungsmaßnahmen noch besser priorisieren zu können (siehe unten). ■

## Fundierte Handlungsempfehlungen ableiten

Jeder Anbieter fragt sich, ob er zur Steigerung der Kundenorientierung auch das Richtige unternimmt und ob er am Ende gegebenenfalls zu viel oder zu wenig macht. Treiberanalysen helfen hier bei der Standortbestimmung, reichen alleine aber nicht aus.

Nur die einzelnen Zufriedenheitsbewertungen im Bericht aufzuführen, ist nicht zielführend. Denn die Ergebnisse lassen sich erst dann richtig interpretieren, wenn klar ist, welchen Hebel eine Bewertung für die Steigerung der Kundenorientierung hat. Ohne diese Informationen können keine effektiven und effizienten Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Mittels so genannter Treiberanalysen werden die Zufriedenheitsbewertungen und ihre jeweilige Bedeutung kombiniert abgebildet (siehe Box auf Seite 5). Über die Portfoliodarstellung lassen sich hiermit Problemfelder und Stärken schnell identifizieren und Handlungsbedarfe einfach vermitteln. Doch so klar diese Aussagen scheinen – konkrete Handlungsempfehlungen sind dies noch nicht.

Mit Treiberanalysen lassen sich Stärken und Probleme leicht identifizieren.

Dafür gilt es nämlich noch eine ganze Reihe weiterer Größen zu berücksichtigen, die in einer Treiberanalyse nicht abgebildet wer-

den können (siehe nächste Box). Dazu zählt beispielsweise die Beantwortung der Frage, wie viele Kunden den Kontaktpunkt überhaupt frequentieren. Wird der Onlineauftritt beispielsweise nur von einer Minderheit für die Bestellung genutzt, lässt sich die Kundenzufriedenheit insgesamt durch eine Verbesserung hier in viel geringerem Ausmaße steigern, als bei der Beratung im stationären Shop, die nahezu alle Kunden in Anspruch nehmen.

Treiberanalysen enthalten aber selbst noch keine konkreten Handlungsempfehlungen.

Weiterhin ist wichtig, ob und inwieweit der Kontakt an der Schnittstelle aktiv durch den Anbieter gesteuert werden kann. Die Kundenkommunikation oder der Außendienst bieten meist effizientere Ansätze für Verbesserungen als Schnittstellen, an denen der Erfolg der Maßnahmen vor allem davon abhängt, ob der Kunde diese nutzt. Zu beachten ist auch, in welcher  
(Fortsetzung auf Seite 5)

# Fundierte Handlungsempfehlungen ableiten

(Fortsetzung von Seite 4)

Form ein Leistungsaspekt auf die Zufriedenheit wirkt und wie die aktuellen Zufriedenheitsbewertungen verteilt sind. Handelt es sich um einen durch den Kunden als selbstverständlich vorausgesetzten Basisfaktor, der bei Nichterfüllung nur Unzufriedenheit hervorruft – etwa wenn die Terminzusagen bei der Autoreparatur nicht eingehalten werden? Dann kann es bei einem bereits hohen Zufriedenheitsniveau

unsinnig sein, hier den Service noch weiter steigern zu wollen, da dies kaum noch zu einer weiteren Erhöhung der Zufriedenheit führt.

Oder aber liegt ein überraschender Begeisterungsfaktor vor, mit dem der Kunde gar nicht gerechnet hatte – beispielsweise wenn die Reparatur auch außerhalb der Gewährleistung auf Kulanz erfolgt ist? Dann ist eine weitere Verbesserung des Services vielleicht sogar das Sahnehäubchen.

Und nicht zuletzt sollte auch dem erwarteten Implementierungsauf-

wand für die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen ein Augenmerk gelten. Es ist also notwendig, die Daten aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren. Dann lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, zu denen dann in Umsetzungsworkshops Maßnahmen, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Somit wird dem Unternehmen ein Fahrplan in die Hand gegeben, um Kundenzufriedenheit und -bindung weiter effektiv und effizient zu steigern. Hierbei ist die Beratungskompetenz und Expertise eines Marktforschers besonders gefordert. ■

## Hebel zur Steigerung der Kundenorientierung identifizieren

Die Ergebnisse der Treiberanalyse müssen durch weitere Informationen, beispielsweise zum Wettbewerbsvergleich oder zur Alltagsrelevanz, ergänzt werden.

Im Rahmen einer Kundenbefragung wurden unter anderem das Lieferwesen und Beschwerdemanagement als Schwächen identifiziert. Gerade letzterem scheint – nach der Treiberanalyse zu urteilen (siehe unten) – der deutlich größere Handlungshebel zu kommen.

Weiter gehende Analysen relativieren dieses Bild jedoch: So schneidet das Beschwerdemanagement im Wettbewerbsvergleich noch relativ gut ab – wenn auch auf niedrigem Niveau. Hingegen hinkt das Lieferwesen der Konkurrenz deutlich hinterher.

Zudem kommt nahezu jeder Kunde mit dem Lieferwesen in Berührung, während nur ein sehr geringer Teil von ihnen mit einer Beschwerde an das Unternehmen herantritt – diese haben also eine geringere Alltagsrelevanz. Auch zeigt eine Analyse der Beschwerdegründe, dass sich sieben von zehn Beschwerden um das Thema Lieferungen drehen.

Damit muss das Unternehmen am dringendsten beim Lieferwesen ansetzen, weil hier der Hebel für die Steigerung der Kundenorientierung am höchsten ist. ■

In der Handlungsrelevanz-Matrix werden kritische Kontaktpunkte identifiziert, für die Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen sind weitere Informationen notwendig

### Das relative Bewertungsniveau

Wie ist die Leistung an der Schnittstelle im Vergleich zum Wettbewerb? Sind wir nur „gut“, andere aber „sehr gut“? Oder halten wir uns auf insgesamt schwachem Niveau noch ganz passabel?

### Die Alltagsrelevanz

Zu wie vielen Kunden, die Verbesserungen unmittelbar wahrnehmen können, haben wir an dieser Schnittstelle derzeit Kontakt?



### Die generelle Wirkungsweise

Handelt es sich um einen Basisfaktor, bei dem ein Unzufriedenheit stiftender Mindeststandard nicht unterschritten werden sollte, um einen Leistungs- oder um einen Begeisterungsfaktor, der ab einem bestimmten Leistungsniveau in hohem Maße Zufriedenheit erzeugt?

### Die Möglichkeiten zur Steuerung

Inwieweit haben wir an der Schnittstelle die Möglichkeit, den Kontakt aktiv zu initiieren und so Verbesserungen auf breiterer Basis erlebbar zu machen?

# Unsere kostenlose Kundenzeitung informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends in der Marktforschung



- Mit Mystery Shopping zu besserem Service
- Krisenfeste Preisstrategien
- Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren
- Lösungsorientierte B2B Marktforschung
- Kundenzentrierte Preisstrategie
- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern
- Interaktive Online Reports
- Multi Rule Conjoint (MRC)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Online-Marktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

**Kostenlos abonnieren oder downloaden unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)**

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit und -bindung, Mitarbeiter-Commitment, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen in München ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Oppelner Str. 5, 82194 Gröbenzell/München, Tel.: 08142/50 69 0  
**Redaktion:** Anja Weber  
**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München  
**Erscheinungsweise:** vierteljährlich  
**Kostenloses Abonnement unter:** [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

