

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 4 • 2003 • Ausgabe 4

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Kundenzufriedenheit sinnvoll messen

Bei der Messung der Kundenzufriedenheit genügt es nicht, die aktuellen Kunden des Unternehmens nach ihrer Zufriedenheit zu befragen. Genauso wichtig ist es, Nichtkunden zu befragen und die anderen Ursachen zu erheben, die neben der Kundenzufriedenheit die Wiederkaufswahrscheinlichkeit maßgeblich beeinflussen.

Der Begriff Kundenzufriedenheitsbefragung führt leicht auf die falsche Fährte: Es verleitet dazu, Kunden nach ihrer Zufriedenheit zu befragen. Man entwirft einen Fragebogen, im Sinne von "Wie



zufrieden sind Sie mit unseren Produkten", wählt Adressen aus der Kundendatenbank aus, versendet den Fragebogen und wertet die Ergebnisse aus. Typischerweise ergibt die Befragung, dass der allergröß-

te Teil der Kunden sehr zufrieden ist, so dass man sich erleichtert zurücklehnen kann. Und doch kaufen genau diese zufriedenen Kunden das nächste Mal bei der Konkurrenz.

Man erfragt Einstellungen (Zufriedenheit), will aber Verhalten (Wiederkauf) vorhersagen.

Die generelle Schwierigkeit mit Befragungen zur Kundenzufriedenheit liegt darin, dass man eine Einstellung (Zufriedenheit) erfragt, aber eigentlich ein Verhalten (z.B. Wiederkaufswahrscheinlichkeit) vorhersagen will. Zugrunde liegt die implizite Annahme, dass zufriedene Kunden auch treue Kunden sind.

(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Kundenzufriedenheit sinnvoll messen

Für eine Messung der Kundenzufriedenheit reicht es nicht, einfach die aktuellen Kunden des Unternehmens nach ihrer Zufriedenheit zu befragen. Mindestens genauso wichtig sind ehemalige Kunden und die Kunden der Wettbewerber.

Seite 1

Zufriedene Kunden sind nicht treue Kunden

Die Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen ist nur bei einem kleinen Teil der Kunden die Ursache dafür, dem Unternehmen treu zu bleiben oder zu wechseln. Häufig sind andere Faktoren, die das Unternehmen ebenfalls beeinflussen kann, viel entscheidender.

Seite 3

Kontaktpunkte mit dem Kunden

Die Kundenzufriedenheit entsteht aus der Summe der Kontakte, die ein Kunde mit dem Unternehmen hat. Dazu gehören alle Berührungspunkte von den Produkten und Preisen über den Schriftverkehr bis zum Verhalten der Mitarbeiter im Presales und Aftersales-Bereich.

Seite 4

Kundenzufriedenheit sinnvoll messen

(Fortsetzung von Seite 1)

Dies muss jedoch keineswegs der Fall sein. Untersuchungen haben wiederholt ergeben, dass die Zufriedenheit nur einen geringen Teil der Wiederkaufswahrscheinlichkeit erklärt und die Unzufriedenheit nur für einen geringen Teil der Wechselwahrscheinlichkeit verantwortlich ist.

Nur die Kundenzufriedenheit zu messen ist so, als ob man bei einem Unternehmen nur den Cash Flow betrachtet, ohne die zugrundeliegenden Größen wie Preise, Kosten, Marktanteile, Einkaufskonditionen, Gehaltssteigerungen etc. zu analysieren. Sicherlich ist der Cash Flow eine wichtige Größe, aber ohne eine detaillierte Analyse der zugrundeliegenden Ursachen kann man keine konkreten Maßnahmen zu seiner Steigerung daraus ableiten.

Möglicherweise kann es sich auch um eine resignative Zufriedenheit handeln, die aber nicht zu hoher Kundenbindung führt.

Nur weil ein Kunde im Rahmen der Befragung bestätigt, dass er mit dem Unternehmen sehr zufrieden ist, heißt das nicht, dass auch eine hohe Kundenbindung besteht. Möglicherweise kann es sich sogar um eine resignative Zufriedenheit handeln. Ursprünglich hatte man zwar mehr erwartet, aber inzwischen hat man sich daran gewöhnt, dass man beispielsweise lange in der Schlage stehen muss und die Mitarbeiter unfreundlich sind. Der Kunde gibt zwar an, zufrieden zu sein, aber wenn ein interessantes Konkurrenzangebot auf den Markt kommt, entscheidet er sich möglicherweise ohne viel

Nachdenken für einen anderen Anbieter. Eine sehr viel stärkere Bindung haben hingegen Kunden, die das Unternehmen auch schon mehrfach weiterempfohlen haben und keinerlei Interesse an Konkurrenzangeboten zeigen.

Genauso wichtig ist es, bewusste Nichtkunden und Kunden der Wettbewerber zu befragen.

Bei der Betrachtung der Kundenzufriedenheit ist auch der "Share of Wallet" eine aussagefähige Größe. Nur weil ein Kunde regelmäßig bestimmte Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens kauft, heißt das nicht, dass er nicht ebenso regelmäßig Konkurrenzprodukte erwirbt. Deshalb sollte in einer Kundenzufriedenheitsbefragung auch immer erfasst werden, welches Budget der Kunde insgesamt für Produkte aus der relevanten Kategorie ausgibt und wie viel davon auf das eigene Unternehmen entfallen. Hierdurch lassen sich wichtige Erkenntnisse darüber gewinnen, warum bei bestimmten Produkten das eigene Unternehmen gewählt wird und bei anderen Leistungen ein Konkurrent bevorzugt wird.

Im Zusammenhang mit der Analyse des Share of Wallet werden sozusagen automatisch Kunden befragt, die auch bei Wettbewerbsunternehmen Kunde sind. Dabei sollte man sich jedoch nicht auf eigene Kunden beschränken, die zufällig auch Kunden der Konkurrenz sind, sondern auch ganz gezielt ehemalige Kunden und bewusste Nichtkunden befragen.

Dabei sollte es sich selbstverständlich um potentielle Kunden handeln, also Personen oder Unternehmen, die ein bestimmtes Produkt oder eine Leistung in Anspruch nehmen, sie aber derzeit bei der Konkurrenz einkaufen

oder aber Personen oder Unternehmen, die grundsätzlich Interesse oder Bedarf an einem Produkt oder einer Leistung haben, sie aber derzeit noch gar nicht nutzen. Während eine Befragung der eigenen Kunden nur zeigt, wie man potentielle Abwanderung zur Konkurrenz verhindern kann, zeigt die Befragung von Nichtkunden auch, wie man Kunden der Konkurrenz abwerben oder gänzlich neue Kunden gewinnen kann.

So kann man nicht nur die Abwanderung eigener Kunden zur Konkurrenz verhindern, sondern auch gänzlich neue Kunden dazugewinnen.

Dadurch werden Schwachstellen des eigenen Unternehmens deutlich, die bei einer Befragung der eigenen Kunden mit großer Wahrscheinlichkeit nicht beleuchtet werden. Nehmen wir an, ein Versandhändler im Elektronikbereich bietet als einziges Unternehmen in dieser Branche keinen 24-Stunden Lieferservice für seine Produkte an. Offensichtlich werden nur diejenigen Personen dort Kunden sein, die keinen schnellen Lieferservice benötigen. Werden nur die eigenen Kunden befragt, ergibt sich eine hohe Zufriedenheit mit den Lieferzeiten und kein Bedarf für einen 24-Stunden-Schnellservice.

Diese Befragung ist jedoch nicht repräsentativ für den Bedarf aller Kunden in diesem Segment, da die Personen, die häufig einen Schnelllieferservice benötigen, bei der Konkurrenz bestellen. Eine Befragung der eigenen Kunden, wie detailliert und professionell sie auch immer sein mag, wird also in diesem Fall zu verfälschten Ergebnissen führen. Nur die Befragung von Kunden der Konkurrenz kann hier die tatsächlichen Ursachen klären. ■

Zufriedene Kunden sind nicht treue Kunden

Die Wechselwahrscheinlichkeit eines Kunden hängt von einer Vielzahl verschiedener Faktoren ab. Die Zufriedenheit des Kunden ist nur bei einem kleinen Teil der Kunden die Ursache dafür, dem Unternehmen treu zu bleiben. Umgekehrt ist nicht immer Unzufriedenheit die Ursache für einen Wechsel zu einem anderen Anbieter.

Was nützt der zufriedenste Kunde, wenn er trotzdem das nächste Mal bei der Konkurrenz einkauft? Am Ende des Tages ist es für das Unternehmen nicht so wichtig, wie zufrieden der Kunde ist. Viel wichtiger ist die Kundenbindung. Häufig wird unterstellt, dass zufriedene Kunden auch treue Kunden sind. Das nebenstehende Beispiel aus dem Mobilfunkbereich zeigt, dass diese Annahme nicht stimmen muss. Zwar ist der Hauptgrund, warum Unternehmen den Mobilfunkanbieter wechseln, die Unzu-

friedenheit mit diesem Anbieter: Immerhin 67 Prozent der Kunden, die den Anbieter gewechselt haben, gaben als Ursache Unzufriedenheit an.

Häufig wird unterstellt, dass zufriedene Kunden auch treue Kunden sind

Die restlichen 33 Prozent verteilen sich auf andere Ursachen wie beispielsweise "Besseres Angebot von

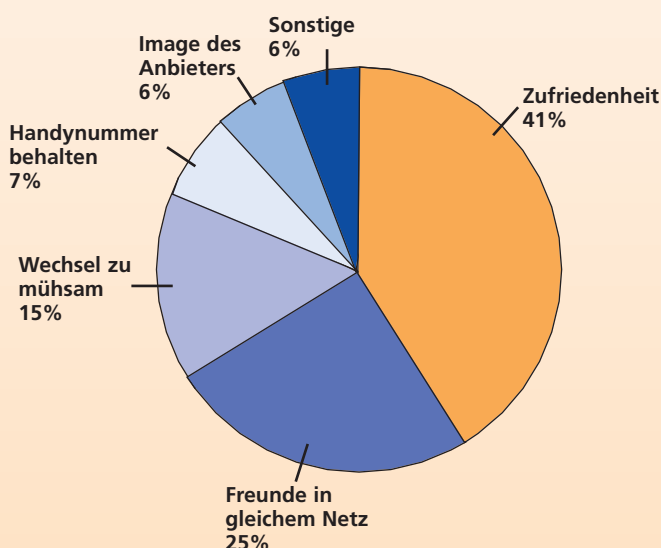
Konkurrenz", "Freunde und Bekannte in anderem Netz" oder auch "Veränderte Ansprüche an den Anbieter". Anders sieht es bei den Kunden aus, die ihrem Anbieter treu geblieben sind: Nur 41 Prozent wechseln nicht, weil sie zufrieden sind. Die anderen 59 Prozent bleiben ihrem Anbieter treu, weil der Anbieter ein gutes Image hat, der Wechsel ihnen zu mühsam war, oder sie ihre Handynummer behalten wollten.

Die Daten aus dem Mobilfunkbereich zeigen, dass die Kundenzufriedenheit nur einen Teil der Wechselwahrscheinlichkeit erklären kann. Aber auch viele der anderen Faktoren, die für den Wechsel oder die Kundentreue maßgeblich sind, lassen sich von dem Unternehmen beeinflussen. Um eine umfassende Kundenbefragung durchzuführen, aus der sich sinnvolle Empfehlungen ableiten lassen, muss also auch erhoben werden, welche weiteren Faktoren für den Kunden bei der Auswahl des Unternehmens wichtig sind. ■

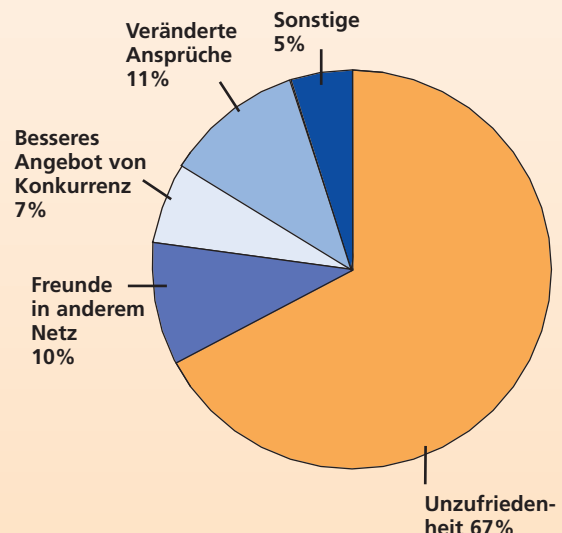
Beispiel: Mobilfunk

Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Kundentreue

Gründe dem Anbieter treu zu bleiben



Gründe den Anbieter zu wechseln



QUELLE: VOCATUS 2003

Kontaktpunkte mit dem Kunden

Die Kundenzufriedenheit entsteht aus der Summe der Kontakte, die ein Kunde mit dem Unternehmen hat. Dazu gehören alle Berührungspunkte von den Produkten und Preisen über den Schriftverkehr bis zum Verhalten der Mitarbeiter im Presales und Aftersales-Bereich.

Die untenstehende Graphik zeigt die verschiedenen Leistungsdimensionen des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette auf. Auf dieser Basis kann zunächst analysiert werden, welche verschiedenen Bereiche eigentlich in die Kundenzufriedenheitsbefragung einbezogen werden müssen und welche verschiedenen Dimensionen erfasst werden müssen. In dem Fall des Maschinenbauunternehmens in diesem Beispiel wird das gesamte Leistungsspektrum vom Presales-Service über die Verfügbarkeit, Lieferung, Installation bis hin zum Af-

tersales Service analysiert und bezüglich seiner Bedeutung für den Kunden bewertet. Gerade im Business-to-Business Bereich wird es typischerweise nicht genügen, einen Ansprechpartner beim Kunden zu befragen. Um ein umfassendes Bild über die gesamte Wertschöpfungskette zu erhalten, müssen vielmehr eine Reihe von Ansprechpartnern aus den verschiedenen Bereichen befragt werden.

Im Rahmen der Befragung sollte dabei nicht nur die Beurteilung einer Leistungsdimension (z.B. Zu-

friedenheit mit Lieferzeiten) sondern auch die Bedeutung der Leistungsdimension (z.B. Wichtigkeit der Lieferzeiten für die Kaufentscheidung) erfasst werden. Hier genügt es jedoch nicht, den Kunden einfach danach zu fragen, wie wichtig ihm die verschiedenen Leistungsdimensionen sind.

Typischerweise ergibt sich nämlich eine hohe Korrelation zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit, weil es für die Befragten im Rahmen einer Zufriedenheitsbefragung schwierig ist anzugeben, wie wichtig etwas für ihr Verhalten ist. Sinnvoller ist es hier, auf Basis von Critical Incidents die tatsächliche Auswirkung auf zukünftige Kaufentscheidungen zu erheben. Hier werden beispielsweise Kunden, die ein Ersatzgerät für ein defektes Produkt erhalten haben, nach den Auswirkungen dieses Critical Incidents auf ihr zukünftiges Kaufverhalten befragt. Noch effektiver, aber auch deutlich aufwendiger ist es natürlich, die Auswirkungen auf das tatsächliche zukünftige Kaufverhalten zu messen.

(Fortsetzung auf Seite 5)

Beispiel: Maschinenbau

Leistungsdimensionen entlang der Wertschöpfungskette

	Presales	Sales/Resales	Installation	Aftersales
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Unterlagen - Qualität technische Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Verfügbarkeit - Lieferung/Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> - Einfachheit - Auffindbarkeit Teile 	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferzeiten - Qualität Teile
Services	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Beratung - Eingehen auf Besonderheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Angebot - Qualität Betreuung 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Support - Verfügbarkeit Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Services - Verfügbarkeit
Eigen-Fremdbild	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Produkte - Qualität Services 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Produkte - Qualität Services 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Produkte - Qualität Services 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität Produkte - Qualität Services
Benchmark	Alle genannten Dimensionen werden zusätzlich mit dem Wettbewerb abgeglichen			

QUELLE: VOCATUS 2003

Aufschlussreich ist hier auch die Veränderung der Ansprüche der Kunden im Zeitablauf zu analysieren. In den meisten Branchen lässt sich feststellen, dass die Ansprüche der Kunden an die Produkte oder Dienstleistungen ständig steigen. Waren Kunden von Versicherungen beispielsweise vor zehn Jahren noch bereit, für kompetente Beratung einen höheren Preis zu bezahlen, hat sich das Anspruchsniveau heute gewandelt. Kompetente Beratung wird weiterhin erwartet, aber die erhöhte Zahlungsbereitschaft dafür ist kontinuierlich gesunken. Ähnliche Entwicklungen lassen sich auch in anderen Branchen beobachten. Guter Service kann also einen hohen Preis im Laufe der Zeit immer weniger kompensieren. Deshalb ist es für die Unternehmen von großer Bedeutung, das sich wandelnde Anspruchsniveau der Kunden kontinuierlich zu analysieren und die eigenen Produkte und Dienstleistungen entsprechend zu adaptieren.

Wie in der Graphik dargestellt, ist in allen Bereichen vom Presales bis zum Aftersales Service die Unterscheidung zwischen Eigenbild des Unternehmens und Fremdbild des

Kunden von Bedeutung. Eine Kundenzufriedenheitsbefragung soll natürlich nicht als Selbstzweck durchgeführt werden, sondern wird typischerweise in Auftrag gegeben, um auf Basis der Ergebnisse entsprechende Veränderungen im Unternehmen durchzuführen. Damit diese Veränderungen von den Mitarbeitern auch mitgetragen werden, ist es notwendig, die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess zu integrieren.

Guter Service kann einen hohen Preis im Laufe der Zeit immer weniger kompensieren.

Häufig werden die Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsbefragung von den Mitarbeitern in Vertrieb und Customer Care nicht ernstgenommen, weil man das angeblich ohnehin schon alles gewusst hat. Dem lässt sich wirkungsvoll begegnen, indem die Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen (Händler, Vertrieb, Customer Care) im Rahmen der Kundenbefragung ebenfalls zur Kundenzufriedenheit befragt werden. Dann lässt sich auch eine Gegenüberstellung zwi-

schen Eigenbild und Fremdbild machen, so dass genau erkennbar wird, in welchen Bereichen die Einschätzung der Kunden von der Einschätzung der eigenen Mitarbeiter signifikant abweicht.

Gerade im Business to Business-Bereich geht der Vertrieb oft davon aus, dass er mit dem Kunden ohnehin regelmäßig persönlich spricht und daher über alle Probleme und Anliegen des Kunden Bescheid weiß. Doch das muss nicht so sein. Oft werden Probleme vom Kunden nicht direkt angesprochen, weil der Kunde Konflikte vermeiden will. Bei bekannten Problemen beispielsweise mit Lieferzeiten oder Qualität wird für bestimmte Produkte gleich ein anderer Lieferant gewählt, so dass beim Vertriebsmitarbeiter ein falscher Eindruck über die Bedeutung einzelner Problembereiche entsteht. Eine Gegenüberstellung der Kundenzufriedenheit aus der Sicht der Mitarbeiter (Eigenbild) und der tatsächlichen Kundenzufriedenheit (Fremdbild) zeigt häufig signifikante Unterschiede auf und trägt erheblich zu Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens bei. ■

„Die Fragen an die Marktforschung sind unverändert, ...

... die Möglichkeiten, sie zu beantworten wurden revolutioniert.“



Umsetzungsorientierte Marktforschung

- Kundenzufriedenheit
- Service- und Prozessqualität
- Mystery Analysen
- Preisoptimierung
- Website Evaluation

Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter www.vocatus.de kostenlos zum Download erhältlich



- 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 Onlinemarktforschung 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

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 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 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

Redaktion: Dr. Gaby Wiegand

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

