

CARL HANSER VERLAG

Ulla Meister, Holger Meister

**Kundenzufriedenheit messen und managen**  
Kundenwünsche punktgenau umsetzen

3-446-22099-2

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

# 1 Einleitung

Dieser Pocket Power-Band erklärt,

- ▶ was unter Kundenzufriedenheit zu verstehen ist,
- ▶ wie sie sich messen lässt und
- ▶ wie man sie dauerhaft sicherstellen kann.

Kunden zufrieden stellen heißt zunächst, sich an ihren Wünschen zu orientieren. Für diese Orientierung ist die Beziehung zum Kunden essentiell. Mit ihr kann eine Akzentverschiebung weg von der Neukundenakquisition hin zur Pflege eines langfristig loyalen Kundenstamms einhergehen. Für das Beziehungsmanagement, neudeutsch Customer Relationship Management (CRM), ist es somit unerlässlich, ständig die Hand am Puls der Kunden zu haben. Hierzu sind Ziele zu definieren und Wege zur Zielerreichung festzulegen. Die Motivation und Zufriedenheit des Personals spielt dabei eine wesentliche Rolle. Denn nur zufriedene Mitarbeiter „produzieren“ zufriedene Kunden.

Der zweite Teil des Buches bringt die begrifflichen Grundlagen dieses Themas auf den Punkt und erläutert knapp, welche praktische Bedeutung sie für das Tagesgeschäft eines Unternehmens haben.

Im dritten Teil steht die Erhebung der Erfolgsfaktoren eines Anbieters und die Frage nach der Zufriedenheit der Kunden mit diesen im Vordergrund. Es interessiert nicht allein, „wie“ zufrieden die Kunden sind, sondern darüber hinaus, „warum“ dem so ist. Besonders berücksichtigt werden Fragen, wie man seine Kunden mit (Dienstleistungs-)Prozessen begeistern kann.

Der vierte Teil gibt dem Management eine Handlungsempfehlung, das in den beiden vorausgegangenen Teilen er-

langte Wissen in Maßnahmen umzusetzen. Es gilt, die Unternehmensorganisation und deren Angebot kundenorientiert in dem Sinne zu gestalten, dass im Ergebnis die Customer Driven Company erreicht wird.

Um den Leser mit diesem Thema schnell und übersichtlich vertraut zu machen, werden verschiedene Verfahren für die praktische Umsetzung ins Tagesgeschäft erläutert und dahingehend geprüft, für welche Sachverhalte sie sich eignen und wo sie weniger taugen. Die theoretischen Grundlagen finden dagegen nur eine kurze und kritische Würdigung.

Schließlich bekommt der Leser einen möglichen Fahrplan an die Hand, der die einzelnen Stationen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit und -loyalität enthält.

Als Orientierungshilfe dient pro Kapitel jeweils die Fragestellung:

- ▶ Worum geht es?
- ▶ Was bringt es?
- ▶ Was ist zu tun?

Des Weiteren werden praktische Tipps und Warnungen vor Hürden und Stolpersteinen gegeben.

---

## 2 Zusammenhang von Zufriedenheit, Loyalität und Qualität

Der ökonomische Erfolg steht am Ende einer Kette, die mit der Orientierung an den Wünschen der Kunden beginnt. Hierauf haben sich alle Bereiche eines Unternehmens auszurichten. Das heißt, nicht allein Marketing und Vertrieb, sondern Forschung, Entwicklung, Fertigung etc. sind gefordert, beispielsweise auf sich ändernde Kundenwünsche rasch und flexibel zu reagieren.

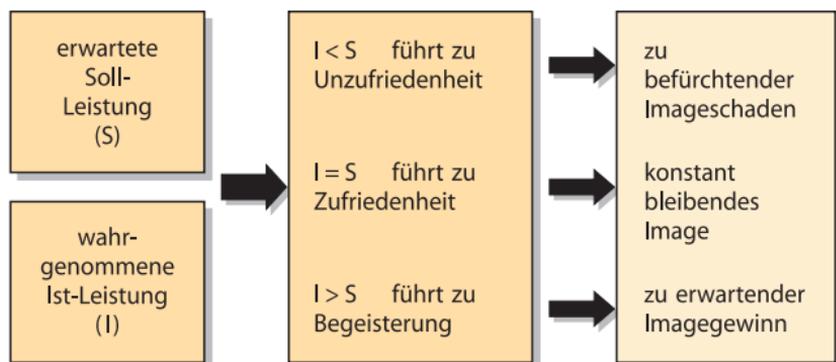
Nur wenn den Kundenwünschen mit hervorragender Leistungsqualität entsprochen wird, kann sich Zufriedenheit einstellen. Sie wiederum bildet die Voraussetzung dafür, dass die Kunden wiederkommen, die Leistungen eines Anbieters dauerhaft nachfragen und ihm loyal gegenüberstehen.

### 2.1 Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit

#### WORUM GEHT ES?

Die Kundenzufriedenheit sagt aus, welchen Grad an Kundenorientierung ein Anbieter erreicht hat, will heißen, inwieweit er den Bedürfnissen und Wünschen seiner Kunden entspricht. Zufriedenheit spiegelt die Beurteilung der Kunden im Hinblick auf ihre gemachten Kauf- und Konsumerfahrungen wider. Bild 1 fasst den Sachverhalt zusammen, dass der Grad der Zufriedenheit davon abhängt, inwieweit die wahrgenommenen Leistungen mit den Erwartungen übereinstimmen.

---



**Bild 1:** Zusammenhang von Erwartung, Wahrnehmung und Zufriedenheit

Diese subjektiven Erwartungen manifestieren sich bei den Kunden allgemein durch

- ▶ deren individuelles Anspruchsniveau,
- ▶ früher gemachte Erfahrungen,
- ▶ das Image des Anbieters,
- ▶ das Leistungsversprechen des Anbieters und
- ▶ das Wissen um alternative Angebote.

Werden Erwartungen lediglich erfüllt, löst dies vermutlich eine neutrale Art der Zufriedenheit aus, da die Kunden das bekommen, was sie erwartet haben und darin nichts Besonderes erblicken. Schließlich zahlen sie einen Preis und geben damit ihr gutes Geld für ein erfülltes Leistungsversprechen. Bekommen sie mehr als sie erwarten, werden die Kunden wahrscheinlich „zufriedener“ sein und in Richtung Begeisterung reagieren. Im Falle einer Untererfüllung wird es zur Unzufriedenheit kommen.

Neben diesem kognitiven Vergleichsprozess, dem sogleich eine emotionale Bewertung folgt, gehen in das Zufrieden-

heitskonstrukt auch affektive Aspekte ein, wie beispielsweise die jeweilige Stimmung des Kunden und seine Gefühle während des Konsums.

### WAS BRINGT ES?

Begeisterte Kunden sind der Schlüssel zum Erfolg. Sie empfehlen einen Anbieter durchschnittlich zwei- bis dreimal ihren Freunden und Bekannten weiter.



Nehmen Sie sich vor unzufriedenen Kunden in Acht. Sie schimpfen bis zu elfmal über Sie im Freundes- und Bekanntenkreis und können dadurch Ihren Unternehmenserfolg hemmen. 13 % der Unzufriedenen erzählen sogar bis zu 20 anderen Leuten davon.

Zwar kosten hervorragende Leistungen gutes Geld, jedoch stehen diesen Kosten steigende Erträge gegenüber, wenn Kunden bei einem Anbieter bleiben, ihn weiterempfehlen und weniger Veranlassung haben, die Aktivitäten von Wettbewerbern zu beachten, um zu wechseln.

### WAS IST ZU TUN?

Zufriedenheit ist im Allgemeinen stumm und tritt erst dann hervor, wenn sie fehlt. Die Kunden nehmen primär Misserfolg und Unzufriedenheit wahr, nicht Erfolg oder Zufriedenheit. Deshalb muss ein Anbieter seine Kunden begeistern. Dazu sollte er zunächst in Erfahrung bringen,

- ▶ was seine Kunden von ihm erwarten,
  - ▶ was ihnen dabei besonders wichtig ist und
  - ▶ inwieweit seine Leistungen diese Erwartungen erfüllen.
-



Interpretieren Sie Kundenzufriedenheit nicht transaktionspezifisch als das Ergebnis eines einmaligen Kaufs oder Konsumerlebnisses. Begreifen Sie sie kumulativ als Ausdruck für alle bisherigen Kauf- und Konsumerfahrungen. Setzen Sie hier mit Ihrer Leistungserstellung an. Sorgen Sie dafür, dass die Kundenzufriedenheit im Zeitverlauf steigen kann.

## 2.2 Komponenten der Kundenloyalität

### WORUM GEHT ES?

Gesättigten Märkten fehlt das Wachstumspotenzial, und die Gewinnung von Neukunden tritt hinter das Streben nach einer langfristigen Anbieter-Kunden-Beziehung zurück. In den Vordergrund rücken somit die Bindung und Pflege des Kundenbestands. Ist eine Akquisition ohnehin schon schwierig, stehen ihr außerdem hohe Kosten entgegen. Auch ist nicht sicher, dass ein Kunde, der zu einem anderen Anbieter wechselt, bei diesem auf längere Frist bleiben wird.

Aus diesem Grund hat ein Anbieter die Loyalität seiner Kunden anzustreben. Sie ist eine freiwillige Entscheidung zum Wiederkauf und mehr als nur eine Anzahl zufälliger Wiederholungskäufe. Als loyal kann ein Kunde dann gelten, wenn er aus eigener Überzeugung bewusst eine Leistung wiederholt bei ein und demselben Anbieter nachfragt. Neben der Wiederkauftrate in der Vergangenheit besitzt die Kundenloyalität die vorausschauenden Komponenten

- ▶ Wiederkaufabsicht,
  - ▶ Zusatzkaufabsicht und
  - ▶ Weiterempfehlungsabsicht.
-



Verwechseln Sie aber Treue nicht mit Loyalität! Ein Ehepartner kann sicherlich über Jahre hinweg „treu“ gewesen sein, obwohl er ständig nach einem Seitensprung Ausschau gehalten hat. Die erste Gelegenheit indes nutzt er, um fremdzugehen. Was im Privatleben gelten kann, gilt häufig auch für Geschäftsbeziehungen.

Betrachtet man den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, ist die Vergangenheitsbetrachtung der Loyalität von nur statistischem Wert für den Erfolg in der Zukunft, weil die heutige Zufriedenheit eines Kunden keine Auswirkungen auf dessen bereits vergangene Loyalität hat. Interessant ist dagegen der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit eines Kunden und dessen zukünftigem Verhalten.

Selbst wenn permanent exzellente Leistungen geboten werden, ist das noch keine Garantie für durchweg loyales Verhalten.

## Loyalität kennt Unterschiede

Als Orientierung für Loyalität in Relation zur Zufriedenheit stehen nach Jones/Sasser verschiedene Nachfragertypen:

- Loyale sind mit den Leistungen des Anbieters sehr zufrieden und willens, diese alsbald wieder zu kaufen. Diese Kundengruppe ist pflegeleicht und von ihr droht keine Gefahr, dass sie zu Wettbewerbern wechselt.
- Apostel werden hochzufriedene Kunden dann, wenn sie ihre Begeisterung weitererzählen.
- Abtrünnige stehen den Leistungen des Anbieters gleichgültig bis unzufrieden gegenüber.
- Terroristen sind mit den Leistungen unzufrieden und wechseln. Hinzu kommt ihre Neigung, anderen Personen über ihre (negativen) Erfahrungen mit dem Anbieter zu berichten.

- Söldner haben den Wunsch nach einem Wechsel, obwohl sie mit den Leistungen durchaus zufrieden sind. Sie werden auf einem umkämpften Konkurrenzmarkt mit Angebotsalternativen von dem Bedürfnis nach Abwechslung geleitet.
- Geiseln sind permanent unzufrieden. Dennoch können sie zu keinem Wettbewerber wechseln, weil entweder kein anderer Anbieter existiert oder die Hürden für einen Wechsel sehr hoch sind.

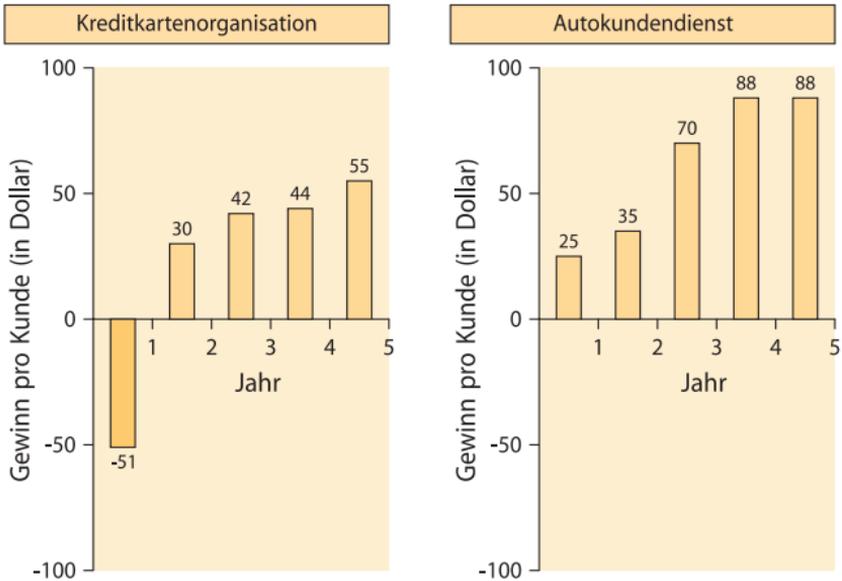
### WAS BRINGT ES?

Kundenloyalität kann mit zunehmender Zufriedenheit überproportional steigen und damit den Unternehmenserfolg erhöhen. Wird die Abwanderungsrate von Kunden um 1 % reduziert, lässt sich dadurch die Rentabilität um bis zu über 7 % erhöhen. Auch ist es schätzungsweise mindestens fünfmal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu pflegen.

## Kundenloyalität und Unternehmenserfolg

Im Autohaus ist der vermutete Gewinn eines über vier Jahre loyalen Kunden mehr als dreimal so hoch wie im ersten Jahr. Wie aus Bild 2 hervorgeht, beschert ein Kunde einer Kreditkartenorganisation erst im zweiten Jahr einen Gewinn, im ersten Jahr entsteht ihr sogar ein Verlust, wenn sie ein Kunde wieder verlässt, der in etwa der Höhe des Gewinns entspricht, wenn der Kunde fünf Jahre bei ihr bleiben würde.

Wie sich Kundenloyalität auf die Akzeptanz der geforderten Preise auswirkt, ist nicht eindeutig zu beantworten. Häufig stößt man auf das Argument, dass Kunden mit zuneh-



**Bild 2:** Gewinnentwicklung bei loyalen Kunden

Quelle: Reichheld/Sasser 1990, S. 107.

mender Bindungsdauer tendenziell bereit sind, höhere Preise zu zahlen. Es wird unterstellt, dass damit der Wert der Geschäftsbeziehung honoriert wird. Dem kann entgegengehalten werden, dass Kunden in ihrer Loyalität aber auch einen Grund sehen könnten, mit dem Anbieter niedrigere Preise auszuhandeln.

## WAS IST ZU TUN?

Zwar ist belegt, dass mit der Steigerung der Zufriedenheit durchweg eine Erhöhung der Loyalität einhergeht. Generell vertrauen sollte man jedoch darauf nicht. Denn empirische Studien haben ergeben, dass zufriedene Kunden noch lange nicht loyal sein müssen und deshalb kein linearer Zusam-

menhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität besteht. Zwischen 65 % und 85 % der Wechselkunden erklären, mit ihrem früheren Lieferanten durchaus zufrieden oder sogar sehr zufrieden gewesen zu sein.

Damit es morgen zum Wiederkauf kommt, muss ein Anbieter heute seine Kunden mindestens zufrieden stellen. Hierdurch schafft er die Basis für den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer stabilen Geschäftsbeziehung. Diese ist dann als Schutzschild gegen die Aktivitäten der Wettbewerber auszubauen. Auf dass ein Anbieter seine Leistungen dementsprechend gestalten kann, muss er wissen, warum Kunden wiederkommen oder, im anderen Fall, warum sie ihn verlassen.