

Kundenzufriedenheitsanalysen

Jeanne Carré, Eva Caspary, C.-Andreas Dalluege, Thomas Söhn

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

- zunehmenden Wettbewerb
- stärkeren Preisdruck
- Einschränkung der Differenzierungsmöglichkeit durch die Produktqualität (Angleichung der Technologie)

sowie des **Konsumentenverhaltens durch:**

- steigende Ansprüche bzgl. Qualität, Preisverhältnis, Dienstleistungsangebot
- Schwächung (Abnahme) der Loyalität,

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 6 bis 7 mal 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 11 weitere potentielle Kunden.

Die folgende Tabelle zeigt Beispiele aus verschiedenen Branchen zu den ökonomischen Wirkungen von Kundenzufriedenheit.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ 600% teurer ist es, neue Kunden zu gewinnen, als alte zu halten➤ 300% größer ist bei sehr zufriedenen Kunden die Wahrscheinlichkeit, daß sie nachbestellen, als nur bei zufriedenen Kunden➤ fast 100% ist die Wahrscheinlichkeit, daß sehr zufriedene Kunden zu besten Werbeträgern des Unternehmens werden➤ 95% der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn das Problem innerhalb von 5 Tagen gelöst wird.➤ 75% der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Servicequalität➤ 25% der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Produktgüte oder zu hohem Preis➤ über 30% der Gesamtkosten amerikanischer Dienstleister werden durch Nachbesserungsaufwand verursacht➤ über 30% des Jahresumsatzes gibt ein durchschnittliches amerikanisches Industrieunternehmen für die Wiedergutmachung von Fehlern aus➤ 7,25% beträgt die Steigerung des ROI, die jeder Prozentpunkt nachhaltig erhöhter Kundenzufriedenheit bewirkt➤ 25-85% beträgt die Gewinnsteigerung, wenn die Abwanderungsrate von Kunden um 5% reduziert und damit die Kundenbindung erhöht wird |
|---|

Abb. 1: *Ökonomische Wirkungen von Kundenzufriedenheit*

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

Um einen optimalen Ansatz zu finden, sollte man sogar weiter gehen 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 (z.B. als der am stärksten gewichtete Einzelfaktor im EFQM Exzellenz Modell) und der DIN EN ISO 9001:2000 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 Initial-Analyse.

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 = Δ = 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 zum Beispiel 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 Leistungsantrieb liefert.

Generell kann man zwischen punktueller und kontinuierlicher Messung unterscheiden.

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 zum Beispiel die von Parasuraman, Zeithaml und Berry adaptierte Gap-Analyse, welche insbesondere für die kontinuierliche Messung von etablierten und gewichteten Qualitätsmerkmalen in der Firmen-Kunden-Beziehung eingesetzt wird. Diese Untersuchungsmethode basiert auf 4 Diskrepanzquellen (Gaps):

1. Das Unternehmen kennt die Erwartungen seiner Kunden nicht

2. Das Unternehmen kennt die Erwartungen seiner Kunden, hat aber inadäquate Servicequalitätsstandards gesetzt
3. Das Unternehmen hat adäquate Qualitätsstandards definiert, diese werden aber nicht im gewünschten Maße von den Mitarbeitern umgesetzt
4. 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 sicher gestellt 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 Involvierung aller Beteiligten in der gesamten Wertschöpfungskette voraus, ein Tatbestand der in kleineren Firmen eher erfüllt wird, als in großen Industriebetrieben mit ihren arbeitsteiligen Produktionsstrukturen.

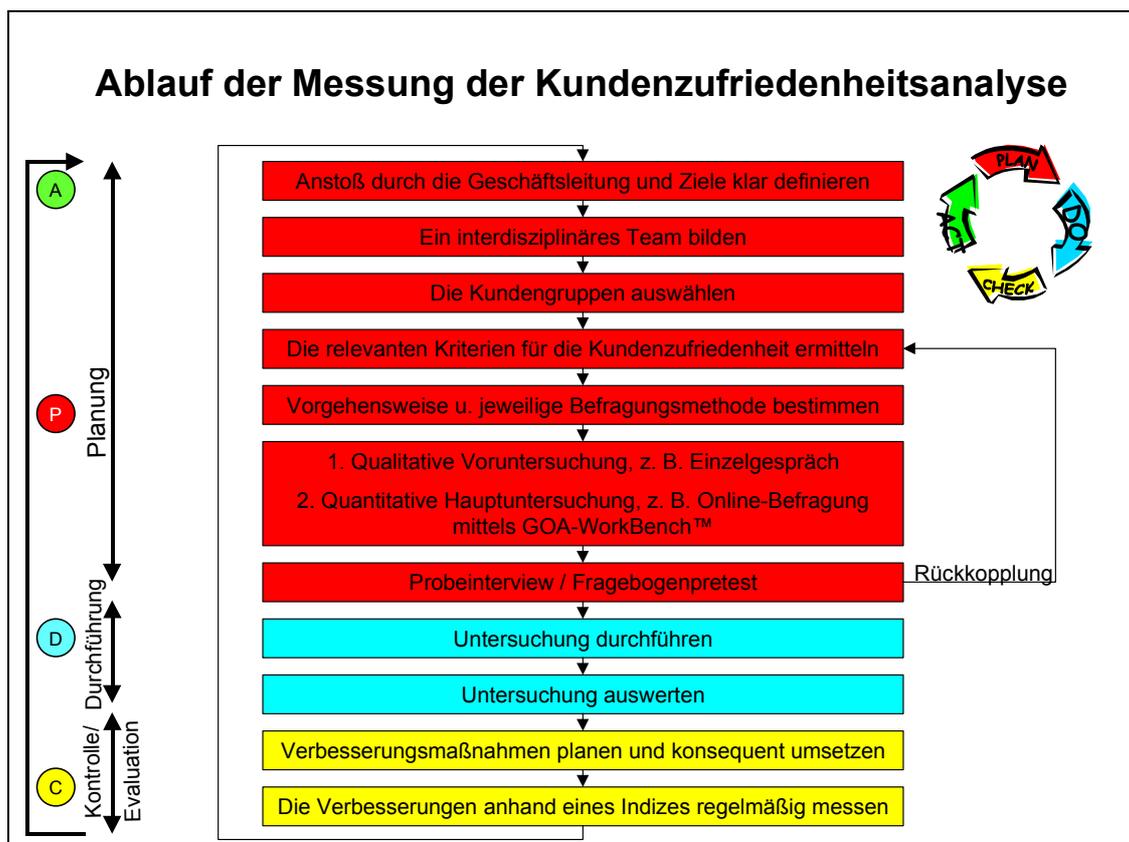


Abb. 2: Ablauf einer Kundenzufriedenheitsanalyse

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.

So ist z. B. die **GOA-WorkBench™** 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 anschließen noch einmal erweitern oder zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen. Durch die Verwendung von Standardlösungen und definierten Abläufen können die auftretenden Kosten direkt kalkuliert werden. Überraschungen treten dann höchstens bei den Umfrageergebnissen nicht aber bei der Budgetabrechnung auf.

Technisch stützt sich der Umfrageservice auf das Customer Inquiry Modul der GOA-WorkBench™. Die hierbei verwendete Wissensbasis wurde 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 abdeckte. In zahlreichen Pilotierungen wurde diese Katalog dann auf knapp 300 Fragen reduziert, und in 17 thematische Kapitel aufgeteilt, die ein schnelles Zurechtfinden ermöglichen.

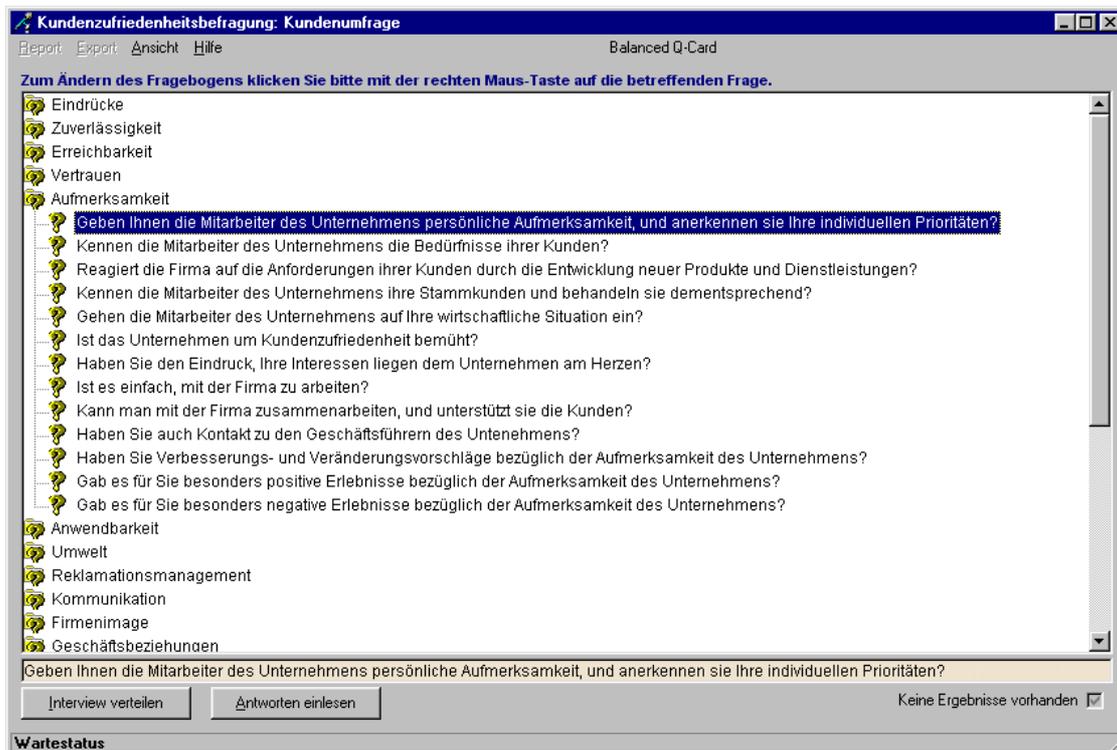


Bild 3: GOA Customer Survey

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 Kundenstamm eine Umfrage auch gleichzeitig in zwei oder mehreren Sprachen stattfinden.

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

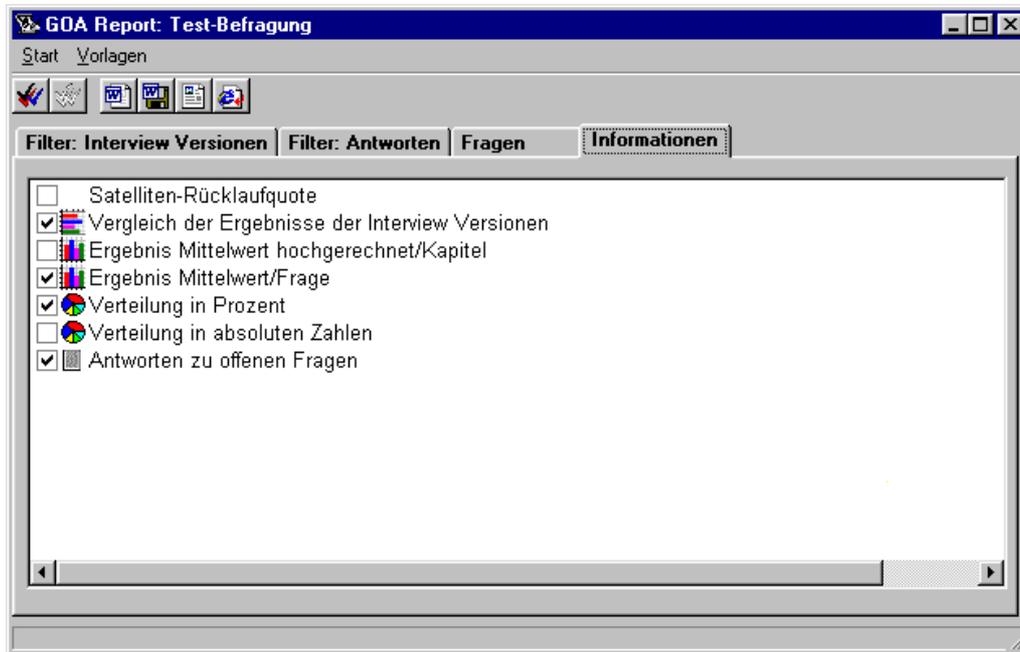


Bild 4: Analysefunktionen

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.

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

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesse- rungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren.

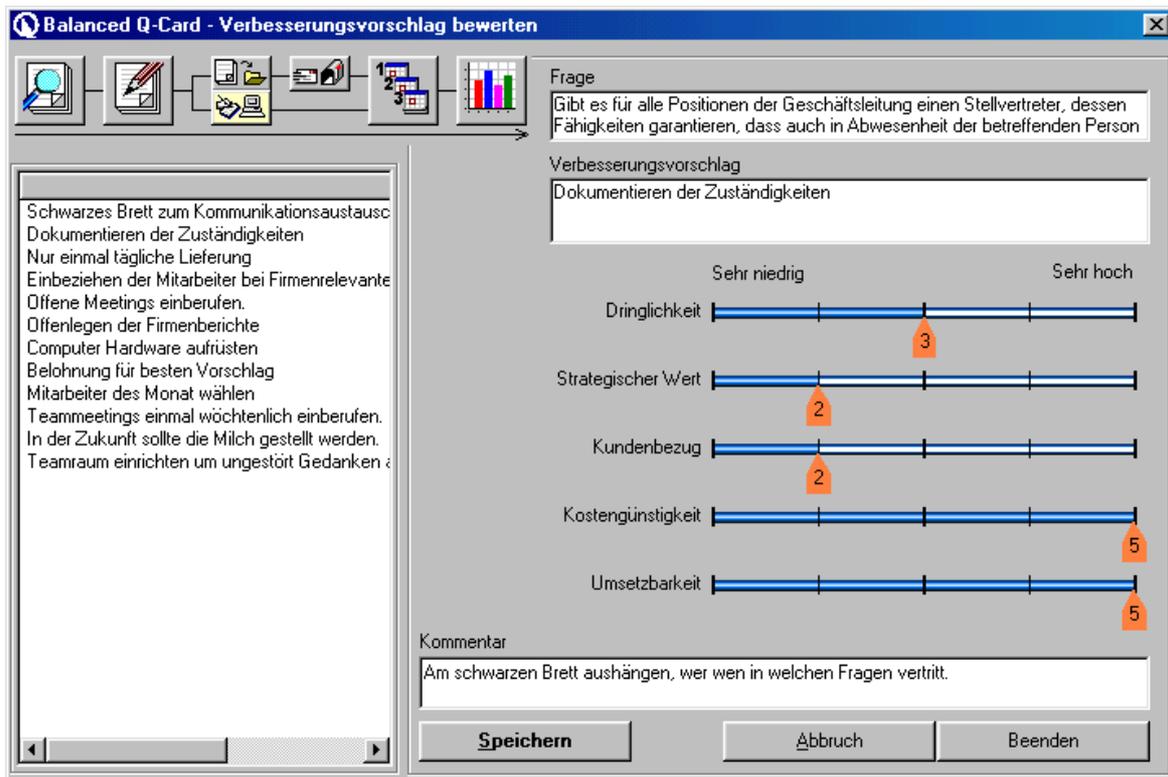


Bild 5: Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag

Zusätzlich 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.

Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top-Ten Liste.

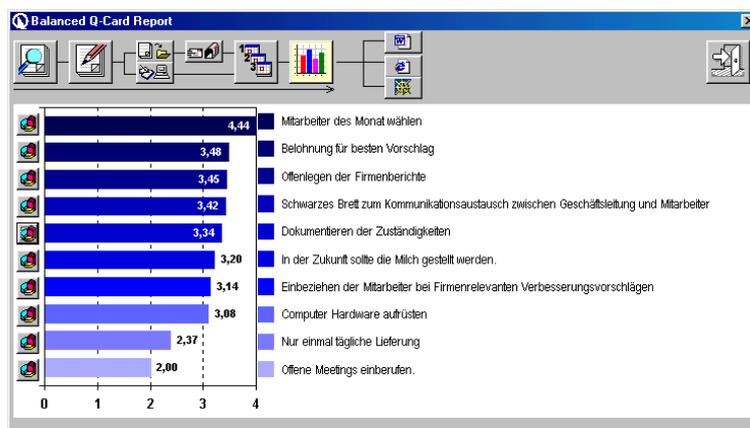


Bild 6: Top-Ten Liste zur Priorität eines Verbesserungsvorschlags

Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe 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 und den Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmentwicklung trägt und so die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

Autoren:

Jeanne Carré und Eva Caspary

Eva Caspary, Studium zur Maîtrise Science et Techniques in Management und Marketing, Frankreich und zum MBA, USA ist, gemeinsam mit Jeanne Carré, Dipl. Soziologin und Kulturanthropologin, Frankreich und Deutschland, geschäftsführende Gesellschafterin der **insight europe** international marketing research and consulting gmbh mit Sitz in Frankfurt am Main. Sie sind Mitglieder der ARF (American Advertising Research Foundation) und der ESOMAR (European Society of Opinion and Market Research) sowie des BVM (Berufsverband der deutschen Marktforscher). Ihre Tätigkeit als Marktforscherinnen führt sie ständig in neue Branchen und Märkte (von Konsumgütern über Banken und Versicherungen bis hin zur Investitionsgüterindustrie) wo sie das Thema Kommunikation mit dem Kunden in seinen vielfältigen Ausprägungen durchleuchten. Hierbei untersuchen sie schwerpunktmäßig "qualitative" Aspekte der Kundenkommunikation, erforschen Bedürfnisse, Erwartungen und Motivationen. Weitere Informationen zu insight europe gmbh sind unter www.insighteurope.de erhältlich.

C.-Andreas Dalluege

Dipl.-Kfm. 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. Er hat seit Ende der 80er Jahre in leitende Positionen in mehr als 15 internationalen Großforschungsprojekten zu computergestützten Management-techniken mitgearbeitet und hierzu über 75 Fachartikel, sowie ein Buch zum Einsatz der Informationstechnologie im Mittelstand veröffentlicht.

Weitere Informationen zu IBK und der GOA-WorkBench sind unter www.ibk-group.de erhältlich.

Thomas Söhn

Dipl.-Ing Thomas Söhn ist TQM-Assessor (DGQ) und Geschäftsführender Gesellschafter der c.a.r.s. (communication art research & services) GmbH. Er ist Autor und Herausgeber diverser Schulungs- und Trainingsprogramme zu Managementmethoden im c.a.r.s.- Verlag. Seit 1993 arbeitet er zusätzlich als freier Berater und Trainer verstärkt in der Automobilindustrie und Medizintechnik. Weitere Informationen zu c.a.r.s. sind unter www.cars-ffm.com erhältlich.

Kasten: Die GOA-WorkBench®

GOA-WorkBench® (GOA = der Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden.

Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Module voll Modellkonform und wurde von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert.

GOA-WorkBench® erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench® ist momentan in 7 Sprachen verfügbar und kostet - je nach Ausbau - zwischen 680 und 6.400 Euro (zzgl. MwSt.). Darüber hinaus existieren für fast alle Module vereinfachte Einstiegsversionen für EUR 400.

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com bzw. www.ibk-group.de) eine Übersicht der regional zuständigen Vertriebs- und Supportpartner, sowie eine Testversion der Software bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen angebotenen Wissensbasen erlaubt. Die Applikationen lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.