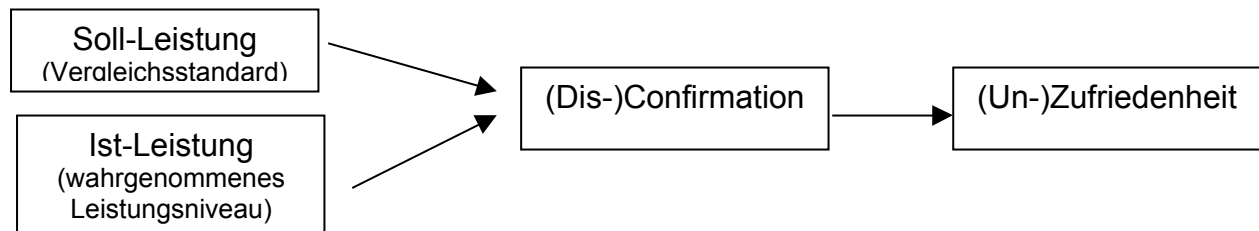


Kundenzufriedenheitsmessung mit System

Mit der Bezeichnung „Zufriedenheit“ verbindet man im allgemeinen Sprachgebrauch positive psychische Zustände wie Wohlbefinden, Freude oder Glück. Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit setzt sich aus kognitiven (bewertend) und aus affektiven (auf situativen Empfindungen basierenden) Teilvorgängen zusammen. Hieraus leitet sich das sog. Disconfirmation-Paradigma ab, welches besagt, dass der Kunde zur Beurteilung einer Leistung seine Erwartungen mit der erhaltenen Leistung vergleicht (vgl. Abb).



Soweit so gut: also ist gar nicht die Leistung an sich entscheidend für das Glück (die Zufriedenheit) des Kunden, sondern der Abgleich von Erwartungen. Diese Erkenntnis spielt beispielsweise in der Kommunikationspolitik eine große Rolle, getreu dem Motto: „Underpromise – Overdeliver“.

Um das Konstrukt der Kundenzufriedenheit zu messbar zu machen, bedarf es der Festlegung geeigneter Indikatoren. Man unterscheidet zwischen objektiven und subjektiven Indikatoren bzw. Messverfahren. „Objektiv“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass beobachtbare Größen (Kennzahlen), die unabhängig von der Beurteilung der Betroffenen sind, herangezogen werden (Sekundärforschung). Das sind z.B. Größen wie Marktanteil, Umsatz oder Wiederkauftrate. Zur Kundenzufriedenheitsmessung eignen sich objektive Indikatoren allerdings nur bedingt, da die entsprechenden Kennzahlen von einer Vielzahl anderer Faktoren (z.B. Konkurrenzverhalten, Konjunktur) abhängen. Deshalb gelten die objektiven Verfahren als nicht valide, d.h. sie messen nicht unbedingt das Merkmal, welches sie messen sollen. Subjektive Indikatoren sind Ergebnisse des Einsatzes von Verfahren, die auf individuell unterschiedlich ausgeprägte psychische Sachverhalte und den damit verbundenen Verhaltensweisen abzielen (Primärforschung). Hierzu zählen ereignis- und merkmalsgestützte Verfahren.

Merkmalsorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass sich die Globalzufriedenheit des Kunden auf die Bewertung einzelner Merkmale der Leistung zurückführen lässt. Wohingegen bei ereignisorientierten Methoden der Fokus auf der Bewertung von konkreten Ereignissen während des Konsumprozesses gerichtet ist. Dieser Unterschied ist elementar und führt häufig zu einem Vergleich von „Äpfeln und Birnen“ bei der Methodendiskussion.

Merkmalsorientierte Verfahren zielen auf eine umfassende und standardisierte Erfassung der Kundenzufriedenheit ab und erheben diese zumeist explizit durch direkte (Zufriedenheitsskalen) oder indirekte (Erfüllungsgrad von Erwartungen) Befragungen von Kunden. Die Aufgliederung der Leistung bzw. des Produkts in die relevanten Merkmale stellt die Grundlage dieser Verfahren dar. Die Merkmale werden einzeln von den Probanden bewertet und zur Globalzufriedenheit aggregiert. Beispiel:

Indirekte Fragestellung:

	Stimme zu				Lehne ab
Die Mitarbeiter sollten sehr kompetent sein.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter von Loyalty sind sehr kompetent	1	2	3	4	5

Direkte Fragestellung:

Wie zufrieden sind Sie mit der Kompetenz der Mitarbeiter bei Loyalty?				
Sehr zufrieden				unzufrieden
1-----2-----3-----4-----5				

Die wichtigsten Varianten der ereignisorientierten Methodik sind die Critical Incident Technique und die Sequentielle Ereignismethode.

Kritische Ereignisse sind vom Kunden als besonders positive bzw. negative erlebte Prozesse, die ihm im Gedächtnis geblieben sind. Diese werden anhand von standardisierten, offenen Fragen erhoben. Der Proband soll daraufhin möglichst detailliert den entsprechenden Vorfall schildern. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt zumeist mehrstufig mit Hilfe einer Inhaltsanalyse, bei der typische Erlebniskategorien gebildet und kategoriebezogen die Häufigkeiten der Erlebnisse festgehalten werden.

Critical Incident Technique:

„Denken Sie an ein besonders negatives Erlebnis, das sie mit Loyalty Hamburg hatten und beschreiben Sie dieses bitte genau“.
--

Bei der Sequentiellen Ereignismethode handelt es sich um eine prozessorientierte Kundenbefragung auf Basis eines visualisierten Kundenpfades („Blueprint“), welcher sämtliche Kundenkontaktpunkte anhand einer Prozesskette darstellt. Anhand des Blueprints werden die Probanden gebeten, den Ablauf ihrer Erlebnisse im Dienstleistungsprozess noch einmal gedanklich durchzugehen. In einem zweiten Schritt werden die einzelnen Erlebnisse vom Probanden subjektiv beurteilt. Die Auswertung entspricht der der Critical Incident Technique.

Sequentielle Ereignismethode:

„Bitte gehen Sie die vorgelegte Kontaktkette zwischen Loyalty Hamburg und den Kunden gedanklich durch und schildern Sie Ihre Erfahrungen an den einzelnen Kontaktpunkten.“
--

Bevor Empfehlungen über den Einsatz konkreter Messinstrumente gegeben werden, sollen noch knapp die wichtigsten Vor- und Nachteile der zwei unterschiedlichen Messansätze verdeutlicht werden.

Ereignisorientierte Methoden weisen einen stark qualitativen Charakter auf, d.h. die Befragungsstrategie zur Erhebung der Daten ist teil- bzw. nichtstandardisiert. Hieraus ergeben sich entsprechende Nachteile:

- ☹ Kostenintensiv, da geschultes Personal notwendig
- ☹ Hoher Interviewereinfluss
- ☹ Zeitintensiv, da schwer auszuwerten

⊗ mangelnde Repräsentativität aufgrund kleiner Stichproben

Diese grundsätzlichen Nachteile qualitativer Methoden sind allerdings stark vom Untersuchungsgegenstand bzw. -ziel abhängig. Außerdem bieten sie gegenüber den merkmalsorientierten (eher quantitativen) Methoden wesentlich tiefere Einblicke in die „Gedankenwelt“ der Probanden. Dadurch werden wirklich alle für den Kunden wichtigen Merkmale in ihrer Existenz und Bedeutung erfaßt. Die geäußerten Zufriedenheitsaussagen sind zudem sehr konkret, woraus Verbesserungen direkt abgeleitet werden können.

Merkmalsorientierte Methoden sind in der Praxis sehr beliebt, da sie aufgrund ihres quantitativen Charakters numerische Daten liefern, die leicht auswertbar und vermittelbar sind. Außerdem ist ihre Durchführung zumeist recht kostengünstig, einfach und die Ergebnisse sind entsprechend der Stichprobe repräsentativ. Jedoch weisen auch sie erhebliche Nachteile auf:

- ⊗ Gefahr der Unvollständigkeit, da eingeschränkte Itembattery vorgegeben
- ⊗ Ergebnisse sind stark abhängig von Fragebogenaufbau und Befragungsform
- ⊗ Ergebnisse sind nicht detailliert genug

Vergleicht man die Stärken und Schwächen beider Ansätze, wird klar, dass es kein Patentrezept für die Methodenauswahl geben kann. Vielmehr gilt es für eine systematische, umfassende Messung die bestmögliche Kombination zu finden. Zur Bestimmung der „richtigen“ Methoden müssen zuvor insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wozu wird eine Kundenzufriedenheitsmessung durchgeführt?
2. Welche Besonderheiten weist meine Leistung auf?

Zentrales Ziel der Kundenzufriedenheitsmessung ist die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und letztendlich der Kundenbindung. Hieraus lassen sich unterschiedliche Subziele ableiten (vgl. Abb.). Zufriedenheitsbezogene Kennzahlen sollten ihren Einzug z.B. in Informations- und Controllingsysteme finden. Nur so lässt sich die vielbeschworene Zufriedenheit der eigenen Kunden in der Unternehmensführung wirklich verankern. Dieses Subziel stellt aber auch gewisse Anforderungen an die Erhebung. Es müssen quantitative Daten vorliegen, die im Zeitablauf in ihrer Zusammenstellung konstant bleiben, d.h. bei der Fragebogengestaltung muss ein gewisses Maß an Kontinuität gewährleistet sein.

Nachdem die Ziele sorgfältig definiert wurden, gilt es, die zu untersuchende Leistung zu analysieren. Die Zufriedenheitsbildung unterscheidet sich bei Produkten und Dienstleistungen erheblich. Während bei reinen Produkten es nur um einzelne, weitestgehend objektive Produktmerkmale geht, stellen Dienstleistungen den Marketer vor weit größere Herausforderungen. Dienstleistungen haben eines gemein, sie werden vom Kunden als Prozess wahrgenommen (Stauss 1995). Allerdings ist es kaum möglich, einzelne objektive Kriterien, die für die Zufriedenheitsbildung maßgeblich sind, festzulegen, da Dienstleistungen individuell erlebt werden und sich voneinander zu stark unterscheiden. Deshalb macht es Sinn, die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen zur Klassifizierung der eigenen Leistung zu nutzen. Die Integrativität steht für das Ausmaß der Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung und gibt Hinweise über die Bedeutung des Leistungserstellungsprozesses aus Kundensicht. Die Bewertungsunsicherheit, die Kunden sowohl vor als auch nach dem Kauf einer Dienstleistung verspüren können, hängt vornehmlich mit der mangelnden physischen Wahrnehmbarkeit von Dienstleistungen zusammen.

Was bedeutet das nun für die Messung der Kundenzufriedenheit? Die definierten Ziele geben den Rahmen vor, d.h. sollen Kennzahlen generiert werden, sind merkmalsorientierte Verfahren zwingend nötig. Sollen hingegen möglichst konkrete Verbesserungen aufgespürt werden und der Dienstleistungsanteil ist hoch, kommt man um ereignisorientierte Methoden nicht herum. Die Ausprägung der beiden beschriebenen Merkmale von Dienstleistungen gibt Aufschluss über deren Produktnähe. Dies ist entscheidend, da Dienstleistungen mit einer niedrigen Integrativität und Bewertungsunsicherheit bei der Messung der Kundenzufriedenheit ähnlich wie Produkte behandelt werden können. Ein Beispiel: Bei der Reinigung von Hemden ist der Leistungserstellungsprozess dem Kunden weitestgehend egal und er empfindet eine nur geringe Bewertungsunsicherheit, da das Ergebnis klar nachvollziehbar ist. Für die Messung bedeutet das den Einsatz merkmalsorientierter Verfahren. Ganz anders sieht es bei einer Bankberatung aus. Hier ist der Kunde beim Leistungserstellungsprozess live dabei und kann die Qualität der Beratung nur schwer abschätzen, was eine stärkere Ereignisorientierung bei der Messung notwendig macht.

Die untenstehende Abbildung zeigt beispielhaft, wie ein integratives, kontinuierliches Messsystem letztendlich aussehen kann.

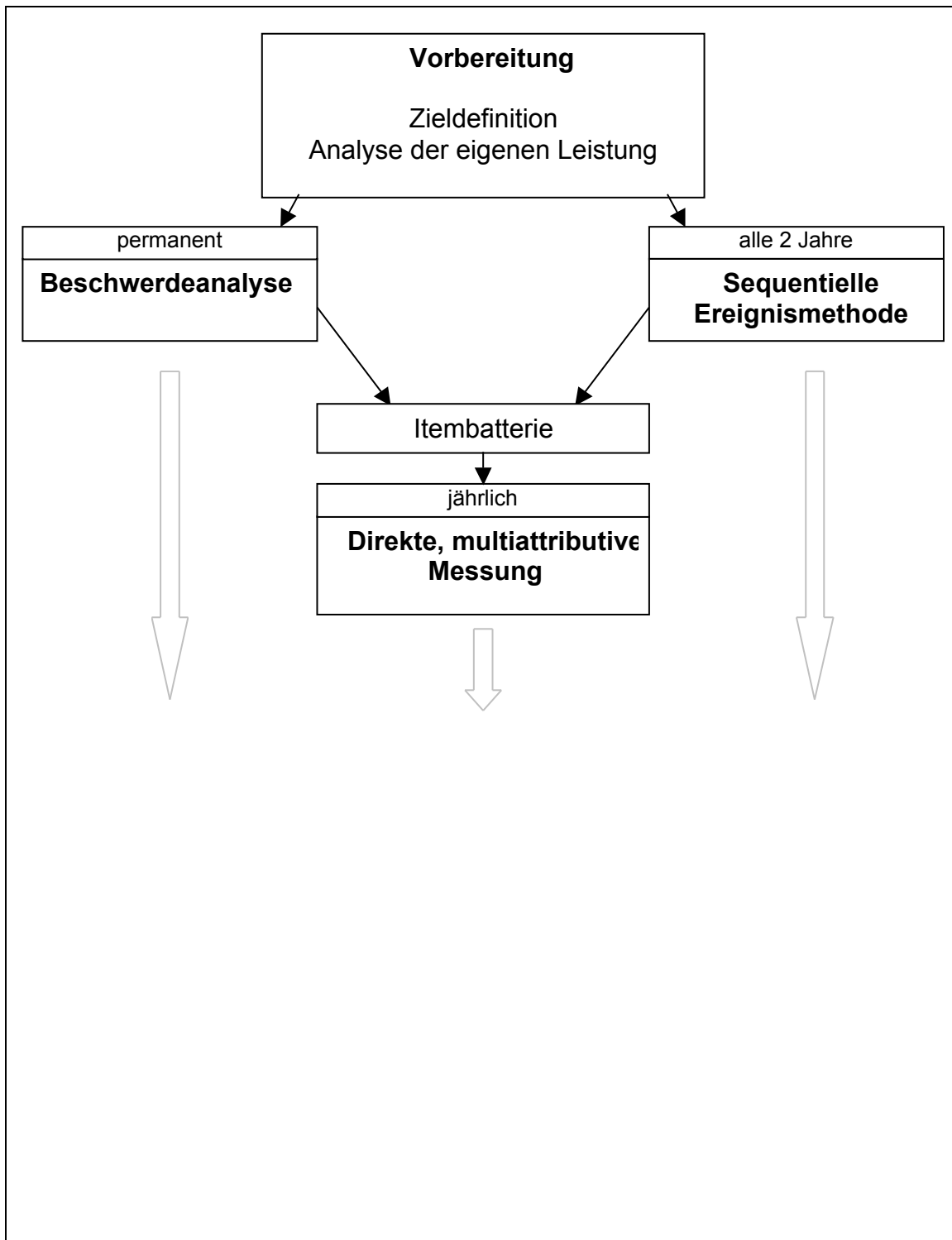


Abb.: Messsystem zur Kundenzufriedenheit

Alle Sorgfalt bei der Messung der Kundenzufriedenheit darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Umsetzung der Ergebnisse letztlich erfolgsentscheidend ist.