



Kundennutzen und Kundenzufriedenheit

- 1 Kundennutzen
- 2 Kundenzufriedenheit
- 3 Kundenmanagement



Warum?

“Bei mir kann jeder ein Auto in jeder Farbe haben, solange dieses schwarz ist.”

(Henry Ford)

“Der wahre Präsident des Unternehmens ist der Konsument.”

(Helmut O. Maucher, dt. Topmanager, 1980–2000 Generaldirektor von Nestlé)

In den früher noch vorherrschenden Verkäufermärkten gestaltete sich die Vermarktung der Produkte noch vollkommen problemlos. Die Nachfrage war wesentlich größer als das Angebot. Kundenzufriedenheit war für die Unternehmen kein Thema. Weshalb auch?

Mittlerweile übertrifft die Produktion die Nachfrage jedoch bei weitem. Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt machte den Kunden zum König. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zählen seitdem zu den Erfolgsfaktoren einer modernen Unternehmung.

Auch die Tatsache, dass zufriedene Kunden ihre positiven Erlebnisse meist nur drei weiteren, unzufriedene ihre negativen Erfahrungen mit dem Unternehmen jedoch neun Personen mitteilen, macht Unternehmen das Leben schwer. Um nach außen hin „neutral“ zu wirken, brauchen sie in folgedessen 80% zufriedene Kunden. Auf den hart umkämpften Märkten ist somit ein effizientes Kundenmanagement Voraussetzung für den Erfolg einer Firma.

1 Kundennutzen¹

Kundennutzen ist der Vorteil, den der Kunde durch die Leistung des Unternehmens erlangt. Dabei ist jedoch nicht der objektive, sondern der vom Kunden subjektiv empfundene Nutzen relevant und kann deshalb von Verbraucher zu Verbraucher verschieden sein.

Um die Definition greifbarer zu machen, kann man Kundennutzen untergliedern in

- ▶ Produktqualität
- ▶ Prozessservice (reibungslose Bestellung, kurze Lieferzeiten,...)
- ▶ Kundenservice (Kundenfreundlichkeit, gute Beratung, Garantieleistungen, Zahlungsmodalitäten, ...)

Allgemein gilt:

Je besser die Kundenbedürfnisse erfüllt werden, desto höher ist der Kundennutzen.

Kundennutzen:

- ▶ Produktqualität
- ▶ Prozessservice
- ▶ Kundenservice

„Harter Faktor“ Produktqualität

„Weiche Faktoren“

- ▶ Prozessservice
- ▶ Kundenservice

Aus der Praxis...
Kundenservice bei Levi Strauss

Die Firma Levi Strauss & Co ist weltweit der größte Hersteller für Markenbekleidung, vor allem von Jeanskleidung. Durch eine Marktforschungsstudie stellte das Unternehmen fest, dass weniger als 30% aller Jeanskäufer mit der Passform ihrer Hose zufrieden sind, obwohl vor dem Kauf einer Jeans durchschnittlich 13 verschiedene Hosen probiert werden.

Um den Kundennutzen zu erhöhen, bietet Levi Strauss deshalb seit kurzen maßgeschneiderte Jeans zu einem geringen Aufpreis an. Anstatt der 52 Standardhosen sind nun insgesamt 14.280 verschiedene Größen- und Passformkombinationen möglich.

Das Verkaufspersonal nimmt die Maße des Kunden auf, der Kunde selbst stellt sich anhand von Kriterien wie Grundtyp („regular-fit“, „low-rise“,...), Farbe (verschiedene Blautöne, schwarz,...) und Beinschnitt („boot cut“; „straight leg“,...) seine persönliche Wunschjeans zusammen. Eine Software ermittelt einen Prototyp, den das Geschäft auf Lager hat und der den Wünschen des Kunden am nächsten kommt. Der Kunde probiert diese Jeans an und kann zusammen mit dem Verkäufer notwendige Veränderungen an den Maßpunkten wie z.B. Taillen- und Hüftumfang nochmals genau festlegen

Nach ca. zwei Wochen bekommt der Kunden dann seine maßgeschneiderte Jeans zugesandt. Gegen einen Aufpreis von ca.10 Dollar liefert sie Levi Strauss allerdings auch innerhalb weniger Werktage.

Mittlerweile ist es auch schon möglich, sich seine persönliche Jeans im Internet zu kreieren.

Um den Prozessservice in den Läden noch zu erhöhen, testet man bereits optische Körper-Scanner, die die Maße des Kunden automatisch messen und die Daten sofort an die Werke weiterleiten.

(Quelle: <http://www.ecc-handel.de/literatur/1039778116/1039778116.pdf>, Zipkin: Massenprodukte kundenspezifisch fertigen – rentabel nur in wenigen Branchen)

2 Kundenzufriedenheit

2.1 Wie entsteht Kundenzufriedenheit?²

Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit entsteht dadurch, dass der Kunde seine Erwartungen in bezug auf das Unternehmen mit der wahrgenommenen Leistung vergleicht. Werden seine Erwartungen erfüllt oder gar übertroffen, ist er zufrieden, wird die Leistung seinem Anspruchsniveau jedoch nicht gerecht, ist der Kunde unzufrieden.

Kundenzufriedenheit
 Sie entsteht, wenn die Erwartungen des Kunden erfüllt oder übertroffen werden.

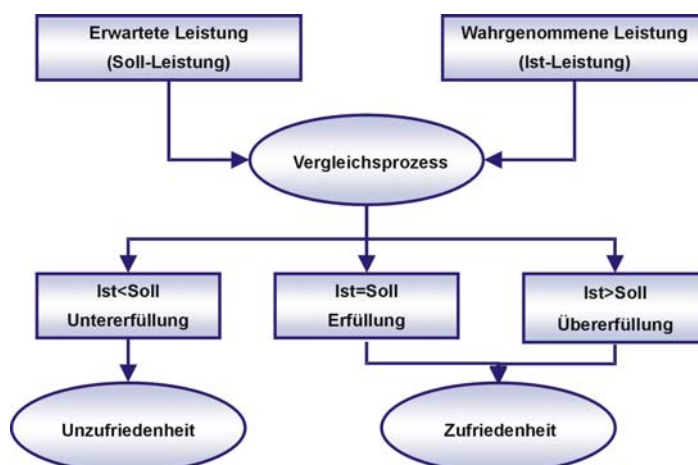


Abbildung 1
 Wie entsteht Kundenzufriedenheit?

Wie bilden sich nun die Erwartungen des Kunden, die so einen entscheidenden Einfluss auf seine Zufriedenheit ausüben?

Sie entwickeln sich aufgrund

- ▶ von bisherigen Erfahrungen mit dem Unternehmen
- ▶ durch Bemerkungen und Erzählungen von Freunden und Bekannten
- ▶ durch Informationen und Produktversprechen
- ▶ durch Werbebotschaften des Unternehmens und seiner Konkurrenten

2.2 Kundenzufriedenheit als Basis für den Unternehmenserfolg³

Die Erzeugung von Kundennutzen und Kundenzufriedenheit ist kein reiner Selbstzweck, sondern hilft unternehmerische Ziele - wie Steigerung des Gewinns und der Rentabilität - leichter zu erreichen. So hängt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde das Unternehmen erneut aufsucht oder weiterempfiehlt, sicherlich von seiner Zufriedenheit mit dem Unternehmen ab. Auch neigen zufriedene Käufer eher dazu, andere Produkte des Unternehmens zu testen. Ferner zeigen Studien, dass kundenorientierte Firmen um 9% höhere Preise durchsetzen können als ihre Mitbewerber⁴. Dies liegt zum einen daran, dass manche Kunden gerne bereit sind für einen gewissen Service etwas mehr zu zahlen. Zum anderen nehmen zufriedene und treue Kunden leichter Preissteigerungen in Kauf als Neukunden.

Steigende Kundenzufriedenheit stärkt somit die Wettbewerbsposition und ist eine Basis für den Erfolg eines Unternehmens.

Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor

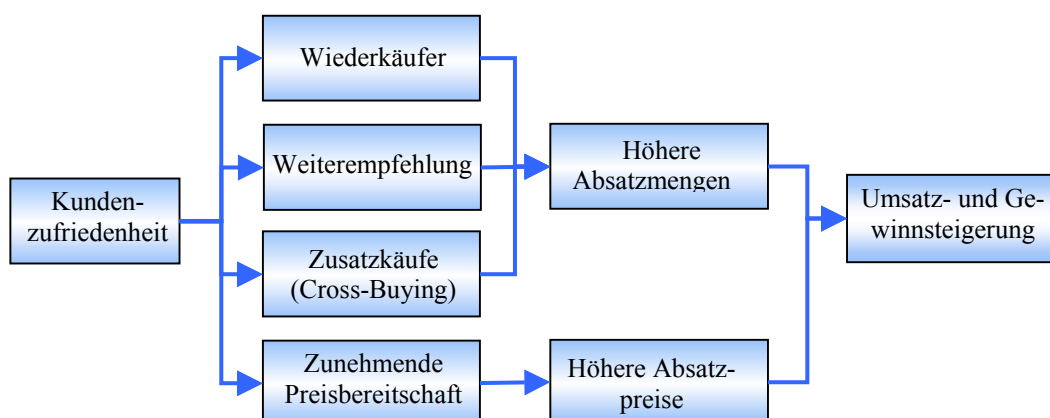


Abbildung 2
Auswirkung der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg

Allerdings gelten diese Wirkungsketten nicht uneingeschränkt. So kann z.B. auch ein zufriedener Kunde nach wie vor preissensibel sein oder bei einem besseren Konkurrenzangebot die Geschäftsbeziehung beenden.

2.3 Steigt mit dem Kundennutzen die Kundenzufriedenheit?⁵

Je besser die Kundenbedürfnisse erfüllt werden, desto höher ist der Kundennutzen. Aber steigt mit dem Kundennutzen auch die Kundenzufriedenheit?

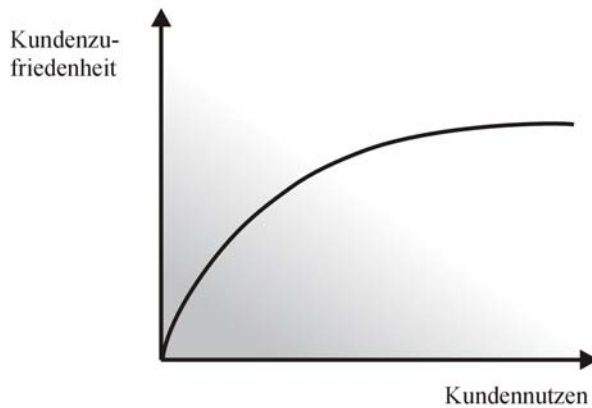


Abbildung 3
Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenzufriedenheit

Anfangs wird dies sicherlich der Fall sein. Ab einem bestimmten Qualitätsniveau oder bei sehr geringen Lieferzeiten steigt aber die Kundenzufriedenheit nur noch geringfügig und stagniert letztendlich. Eine nochmalige Erhöhung der Qualität oder Verringerung der Lieferzeiten trägt nicht mehr zum Anstieg der Kundenzufriedenheit bei. Wann dieser Punkt allerdings erreicht ist, kann sehr unterschiedlich sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Je höher der Kundennutzen, desto höher kann die Kundenzufriedenheit sein.

Mit steigendem Kundennutzen kann die Kundenzufriedenheit steigen.

2.4 Wie misst man Kundenzufriedenheit?⁶

Es gibt eine Vielzahl von Indikatoren, mit deren Hilfe sich die Kundenzufriedenheit bestimmen lässt. Generell unterscheidet man zwischen objektiven und subjektiven Verfahren:

Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erfassung von Marktgrößen wie <ul style="list-style-type: none"> • Absatz • Umsatz • Marktanteil • Wiederkauftrate ▶ Erfassung der Häufigkeit von <ul style="list-style-type: none"> • Produktmängeln • Gewährleistungsansprüchen ▶ Qualitätskontrollen <ul style="list-style-type: none"> • im eigenen Unternehmen • beim Handel • beim Endverbraucher 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Direkte Befragungen zur Zufriedenheit ▶ Erfassung von Beschwerden ▶ Erfassung der Beschwerde-zufriedenheit ▶ Meinungsforschung bei Verkäufern ▶ Critical-Incident-Methode⁷ ▶ Vorschlagssysteme⁸

Abbildung 4
Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Objektive Verfahren erlauben zwar Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit, doch werden diese Größen auch von anderen Einflussfaktoren bestimmt.

Der Umsatz kann konjunkturbedingt schwanken, ein hoher Marktanteil kann kurzfristig z.B. durch Lieferschwierigkeiten des Konkurrenten erreicht werden. Kunden können scheinbar markentreu sein aufgrund der Tatsache, dass die Wechselkosten zu hoch sind oder sich unter vielen schlechten Angeboten auf die Marke zurückziehen, die sie am bequemsten kaufen können.

Subjektive Messverfahren wie Kundenbefragungen oder Beschwerde- und Vorschlagssysteme sind insofern zuverlässiger, da sie die Sichtweise des Kunden zur Leistung des Unternehmens in direkter Form mit einbeziehen.

Um die Kundenzufriedenheit möglichst genau und differenziert zu erfassen, bieten sich kombinierte Verfahren an.

Nachteile der objektiven Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

2.5 Kundenzufriedenheitsindizes⁹

Neben den Kundenzufriedenheitsmessungen der einzelnen Betriebe gibt es seit Ende der achtziger Jahre auch nationale Kundenbarometer. Besonders bekannt sind das Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB), der American Satisfaction Index (ACSI) und der Deutsche Kundenmonitor.

Der Kundenmonitor Deutschland untersucht die Kundenorientierung von 1.000 Unternehmen und Organisationen in Deutschland. Maßstab hierbei ist die Zufriedenheit der privaten Endverbraucher. Zu diesem Zweck werden mehr als 36.000 Personen über 16 Jahre befragt. Ferner gibt es noch eine Zusatzerhebung zur Mitarbeiter- und Kundenorientierung aus Sicht der Mitarbeiter.

Kundenmonitor Deutschland

Ziele des Kundenmonitor Deutschlands sind u.a.:

- ▶ Einordnung und Interpretation eigener Studien zur Kundenzufriedenheit
- ▶ Einschätzung der Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens
- ▶ Aufdecken von Stärken und Schwächen in der Kundenorientierung der Branche oder des eigenen Unternehmens
- ▶ Branchenübergreifendes Benchmarking¹⁰
- ▶ Controlling der Erfolgswirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen zur systematischen Verbesserung der Kundenorientierung

2.6 Keine Kundenzufriedenheit ohne Mitarbeiterzufriedenheit

Eine hohe Kundenzufriedenheit kann man nur mit Hilfe von motivierten und engagierten Mitarbeitern, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, erreichen.

Wie soll beispielsweise ein, mit dem Unternehmen unzufriedener Verkäufer, Kunden von den Produkten und dem Unternehmen begeistern? Was bringt eine Beschwerde-Hotline, wenn die Mitarbeiter sich von den Anrufern nur belästigt fühlen?

Deshalb ist es wichtig, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter (z.B. flexible Arbeitszeiten, abwechselnde Tätigkeiten, Weiterbildung, ...) einzugehen und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. Nur Mitarbeiter, die mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind und Vertrauen in die Unternehmensleitung haben, setzen sich für die Ziele des Unternehmens ein und bringen maximale Leistung.

Diese These wurde vor kurzem wieder durch eine Studie der Unternehmensberatung Roland Berger untermauert. Danach sind 73% aller Unternehmen mit ihren eigenen Projekten zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit unzufrieden. Als Hauptproblem wurde die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter angegeben.¹¹

Auch wenn der Kunde im Mittelpunkt steht, dürfen die Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht vergessen werden.

2.7 Sind zufriedene Kunden loyal?

Unter Loyalität versteht man die Treue des Kunden zum Unternehmen, wobei sich diese sowohl auf das bisherige, als auch auf das zukünftige Verhalten bezieht.

Greifbar wird diese Definition durch folgende Faktoren:

- ▶ Dauer und Stabilität der Geschäftsbeziehung (Wechselbereitschaft)
- ▶ Weiterempfehlungsverhalten
- ▶ Wiederkaufabsicht
- ▶ Eindruck von dem Unternehmen im Vergleich zu anderen Anbietern

Im Hinblick auf diese Definition würde man die obige Frage spontan mit einem „Ja“ beantworten. Wieso sollte ein zufriedener Kunde nicht loyal sein?

Ein attraktiveres Konkurrenzangebot in Bezug auf Preis, Qualität oder Service können jedoch auch einen zufriedenen Kunden dazu veranlassen, die Geschäftsbeziehung zu beenden und zur Konkurrenz abzuwandern.

Loyalität
Treue des Kunden zum Unternehmen

Aber es gibt auch Kunden, die sich einem Unternehmen gegenüber loyal verhalten, obwohl sie unzufrieden mit dessen Leistung sind. Ursache dafür kann eine Vertragsbindung (z.B. Handyvertrag) sein oder die Tatsache, dass es sich um ein Monopol (z.B. Deutsche Post, Wasserversorgung, Deutsche Bahn) handelt.

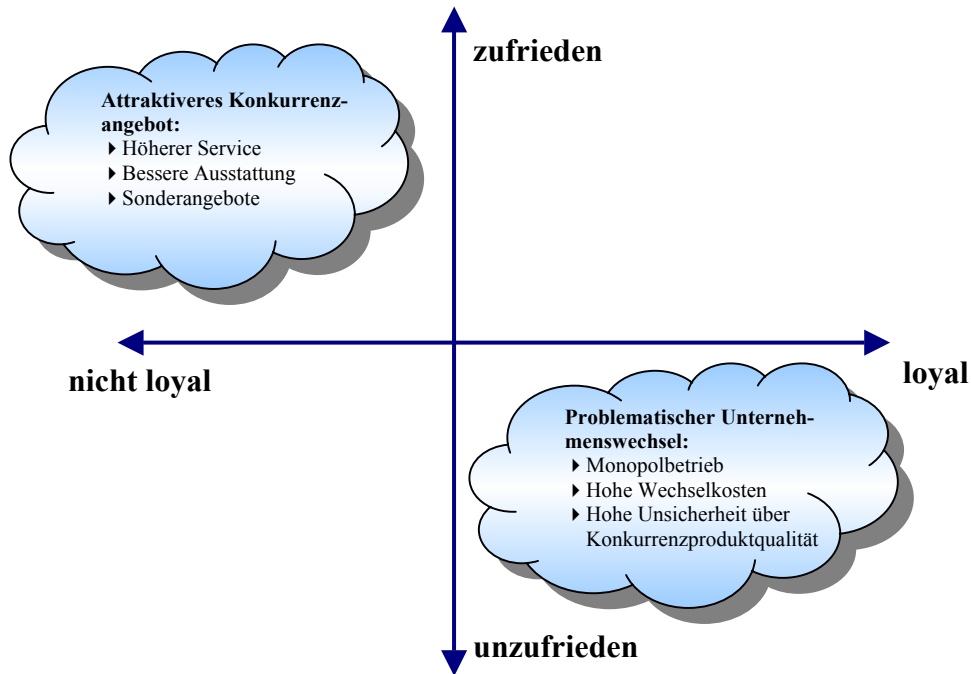


Abbildung 5
Zusammenhang zwischen Loyalität und Kundenzufriedenheit

3 Kundenmanagement

Das Kundenmanagement (Customer Relationship Management = CRM) beschäftigt sich damit, wie eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nachhaltig erreicht werden kann. Generell unterscheidet man zwischen externem und internem Kundenmanagement.

3.1 Externes Kundenmanagement¹²

Kundenmanagement ist die Ausrichtung des gesamten Unternehmens am Kunden. Das CRM setzt den Kunden konsequent in den Mittelpunkt aller Aktivitäten. Ziel ist es, effiziente und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Hintergrund des Customer Relationship Managements ist die Erkenntnis, dass die profitabelsten Kundenbeziehungen in der Regel die Beziehungen zu den Stammkunden sind.

Externes Kundenmanagement
Kunde steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten

Sichtbar wird dies bei der Berücksichtigung der Kundenanforderungen in Bezug auf die Leistungsdimensionen Qualität, Preis und Zeit.

▶ **Qualität**

„Qualität ist, was der Kunde will“. Ausschlaggebend ist somit die vom Kunden subjektiv empfundene Qualität. Nur so kann der Kunden einerseits zufriedengestellt und andererseits ein Overengineering¹³ vermieden werden.

▶ **Preis**

Keine kostenorientierte Preispolitik, sondern eine kundenorientierte Preispolitik ist gefragt. Was ist der Kunde bereit zu zahlen?

Beispiel: Im Rahmen der Marktforschung untersucht ein Lebensmittelhersteller, wie viel potentielle Kunden für ein kalorienreduziertes Fertiggericht bereit wären zu zahlen. Anschließend errechnet man, wie viel die Produktentwicklung und -herstellung kosten darf.

▶ **Zeit**

Kundenwünsche ändern sich im Laufe der Zeit. Deshalb muss man diese immer wieder aufs Neue erfassen und umsetzen.

Beispiel: Lange Zeit waren Schlaghosen „out“, Leggings und schlanke Hosen angesagt. Jetzt sind Schlaghosen wieder der aktuelle Modetrend.

Da das Unternehmen den Kunden jedoch nicht nur glücklich machen, sondern mit ihm auch etwas verdienen will, sollte das Unternehmen nicht alles Mögliche für den Kunden tun, sondern sich konsequent an den Anforderungen des Kunden ausrichten. Die Erwartungen des Kunden und die Leistungen des Unternehmens sollten sich die Waage halten.

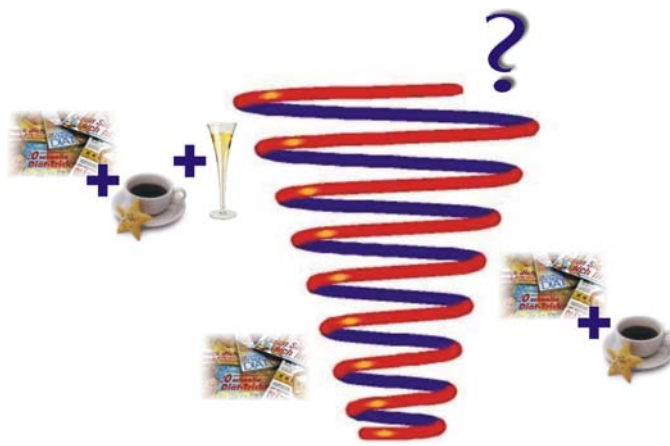


Abbildung 6
Kundenerwartungen und Unternehmensleistung im Einklang

Die Kundenzufriedenheit auf einem konstant hohen Niveau zu halten, ist allerdings trotzdem nicht einfach. Die Unternehmen sehen sich heutzutage ständig steigenden Kundenbedürfnissen gegenüber. So führt oft nur das erste Mal ein besonderer Service zu steigender Kundenzufriedenheit, das nächste Mal wird er stillschweigend vorausgesetzt.

Beispiel:

- ▶ Wäscht ein Autohaus nach dem Kundendienst noch das Auto seiner Kunden, so wird der Kunde beim ersten Mal sicher begeistert sein. Beim zweiten Mal freut er sich noch und beim dritten Mal setzt er es als selbstverständlich voraus und denkt vielleicht: „Denen fällt auch nichts Neues ein.“
- ▶ Bietet ein Friseur seinen Kunden im Winter zur Überbrückung der Wartezeit einen heißen Kaffee an, so sollte er besser auch im Frühjahr dabei bleiben. Ansonsten ist es möglich, dass der Kunde enttäuscht ist oder den Eindruck erhält: „Der hat’s wohl nicht mehr nötig.“



Die „Service-Spirale“

Die Erwartungen der Kunden steigen ständig. Noch relativ gut beherrschbar wäre diese Spirale des „Immer-noch-eins-draufsetzens“, wenn ein Unternehmen diese allein unter Kontrolle hätte. Doch der Kunde sieht auch den Service der Konkurrenz.

Beispiel: Besucht ein Kunde im Urlaub einen anderen Friseur und bekommt er dort neben einem Espresso wahlweise auch noch ein Glas Sekt angeboten, so fragt er sich bestimmt, wieso sein Friseur diesen Service nicht leistet.

3.2 Internes Kundenmanagement

Um das Prinzip der Kundenorientierung vollständig verwirklichen zu können, darf man nicht nur den Käufer an der „Ladentheke“ als Kunden betrachten, sondern auch jeden einzelnen Mitarbeiter als internen Kunden. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen sollte in seinem Kollegen einen internen Kunden sehen und ihm einwandfreie Leistungen liefern. Gleichzeitig hat er aber auch das Recht auf fehlerfreie Leistungen von seinen Kollegen. Jeder ist somit Lieferant und Kunde zugleich.

Diese Betrachtungsweise hilft, dass Mitarbeiter mehr Verständnis für die Anforderungen und die Bedürfnisse ihrer Kollegen haben. Abteilungsgeismen

Abbildung 7
Servicespirale

Internes Kundenprinzip
Jeder Mitarbeiter ist interner Kunde und hat das Recht auf einwandfreie Leistung

werden überwunden und alle versuchen gemeinsam die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen.

So können Prozesse verkürzt, die Qualität verbessert und die Kundenanforderungen leichter erfüllt werden.

Literatur zum Thema

Becker, Jochen

Marketing-Konzeption. Franz Vahlen Verlag. München, 2001

Stahl, K. Heinz

Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht. Expert-Verlag. Renningen-Malmsheim, 1998

Interessante Links im Internet

- ▶ url: <http://www.servicebarometer.de>
(Informationen zum Kundenmonitor Deutschland)

Kommentare

-
- ¹ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
- ² Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“, Kapitel Marktprozesse
URL: <http://www.synergie.de.vu/>: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- ³ Vgl. BECKER: Marketingkonzeption
- ⁴ Vgl. URL: http://www.siemens-consultsupport.com/de/archiv/ci/2000_03/coninf01.htm
- ⁵ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“, Kapitel Marktprozesse
- ⁶ Vgl. BECKER: Marketingkonzeption
KOTLER / BLIEMEL: Marketing-Management
- ⁷ **Critical-Incident-Methode**
Kunden werden aufgefordert, positive oder negative Ereignisse in Kontakterlebnissen mit dem Unternehmen, dessen Mitarbeitern, Produkten und Leistungen zu beschreiben.
- ⁸ **Vorschlagssystem**
Hier können Kunden ihre Wünsche und Verbesserungsvorschläge anbringen.
- ⁹ Vgl. URL: <http://www.servicebarometer.de>
- ¹⁰ **Benchmarking**
Beim Benchmarking vergleicht man ganze Funktionsbereiche (z.B. die Produktion), Prozesse (z.B. die Auftragsabwicklung) oder Produkte des eigenen Unternehmens branchenintern oder branchenübergreifend mit anderen Unternehmen, die in Bezug auf den untersuchten Teilbereich als marktführend gelten. Durch Aufdecken der Leistungslücken und deren Gründe können Maßnahmen zur Leistungsverbesserung eingeleitet werden.
- ¹¹ Vgl. URL: <http://www.heise.de/newsticker/data/tol-19.02.02-005/>
- ¹² Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
STAHL: Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht
- ¹³ **Overengineering**
Das angebotene Produkt oder die Dienstleistung weisen eine höhere Qualität auf, als der Kunde will und zu zahlen bereit ist. Hierzu kommt es, wenn bei der Entwicklung eines Gutes und zuviel Wert auf Perfektionismus gelegt wurde, anstatt darauf zu achten was vom Kunden gewünscht, wahrgenommen und bezahlt wird.