



Kundenzufriedenheitsanalyse – Bericht über ein studentisches Projekt

Michael Jastrob, Peter Jentsch, Stefan Müller

Kundenzufriedenheit nimmt eine zentrale Stellung im Bereich Marketing ein, da Unternehmen in zunehmendem Maße erkennen, dass ein enger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, zukünftigem Kundenverhalten und langfristigem Geschäftserfolg besteht. Insbesondere durch den immer intensiver gewordenen globalen Wettbewerb entsteht ein Konkurrenzdruck, der die Unternehmen dazu zwingt, sich von den Wettbewerbern abzugrenzen. Im Produktbereich sind Qualitätssteigerungen oft nicht mehr ohne weiteres möglich. Somit legen Unternehmen den Schwerpunkt auf andere Leistungsparameter, um ihre Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden wirksamer auszurichten. Eine der Aufgaben des Marketings besteht darin, die Ursachen der Unzufriedenheit von Kunden aufzudecken. Daraus können Rückschlüsse gezogen werden, welche Auswirkungen das Kundenverhalten auf das Unternehmen selbst hat. Anzeichen von Unzufriedenheit beim Kunden gelten als Frühwarnsignale von Marktanteilsverlusten. Deshalb muss versucht werden, Problembereiche zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen rechtzeitig durchzuführen. Die Zeitdimension spielt bei der Kundenzufriedenheit eine besondere Rolle. Unternehmen sind bestrebt, ihre Kunden langfristig an sich zu binden. Kundenbindungsstrategien sind für das Unternehmen kostengünstiger als Strategien zur Gewinnung von Neukunden oder zur Rückgewinnung von ehemaligen Kunden.

1. Was ist Kundenzufriedenheit?

Kundenzufriedenheit gilt allgemein als ein Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen den Kundenerwartungen und den erhaltenen Leistungen. Diese Leistungen unterliegen einer subjektiven Wertung des Kunden. In dieser Wertung spielen auch aktuelle Erfahrungen des Kunden sowie die Lösung eines individuellen Problems eine wichtige Rolle. Beeinflussungsfaktoren sind u. a.: Erwartungen des Kunden; sein individuelles Anspruchsniveau innerhalb der aktuellen Nachfragesituation; das Image und Leistungsversprechen des Anbieters und mögliche Alternativen. Bewertet werden materielle Leistungsfaktoren (z. B. Qualität der Produkte) und immaterielle Leistungsparameter (z. B. Service, Beratung). Unternehmen sollten mittels eines Soll-Ist-Vergleichs versuchen, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen, um das Zufriedenheitsurteil ihrer Kunden positiv ausfallen zu lassen und es langfristig zu festigen. In der einschlägigen Literatur erklären Autoren Zufriedenheit der Kunden mit Erfüllung der Kundenerwartungen. Folglich müssten sich Kunden unzufrieden fühlen, wenn ihre Er-

wartungen unterschritten wurden. U. E. führt erst eine erhebliche Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung zur Zufriedenheit im Falle einer positiven Abweichung und zur Unzufriedenheit im Falle einer negativen Abweichung. Werden die Erwartungen von Kunden erfüllt, führt dies lediglich zu einem Indifferenzgefühl. Grundlegend kann man von einer Vorstellung des Kunden über die gewünschte bzw. angemessene Leistung ausgehen. Die gewünschte Leistung spiegelt die Erwartungen des Kunden im Idealfall wider, während die angemessene Leistung lediglich eine vom Kunden akzeptierte Leistung darstellt. Dazwischen liegt eine Toleranzzone, in der der Kunde die Leistung als zufriedenstellend ansieht.

2. Kundenzufriedenheit als Gewinn

Eines der Hauptziele von Unternehmen muss die Erwirtschaftung von Gewinn sein. In der Industrie wird eine Erhöhung des Gewinns im Allgemeinen durch Rationalisierungsmaßnahmen und Verbesserung der Produktivität erreicht. Diese Faktoren sind im Dienstleistungssektor schwierig anwendbar und führen in der Dienstleistungsbranche oft zur Verschlechterung der Kundenzufriedenheit. Eine Kostenreduktion im Handel oder eine Erhöhung der Flächenrendite muss nicht automatisch eine Verbesserung der Gewinnsituation bedeuten. Diese Maßnahmen gehen häufig zu Lasten der customer satisfaction, da z. B. die Übersichtlichkeit der Verkaufseinrichtung für den Kunden verloren geht. Der daraus resultierende Rückgang der Kundentreue führt zu einem Umsatzrückgang. Ist ein Dienstleistungsunternehmen zu sehr auf seine Effizienzerhöhung fixiert, gerät die customer satisfaction in den Hintergrund. Die Kundenzufriedenheit sollte aber ein Schlüsselfaktor sein, denn ein treuer Kunde ist bereit, einen „premium price“ zu zahlen. Dadurch kann das Unternehmen einen höheren Deckungsbeitrag erwirtschaften und somit seine Kosten besser decken. Wird der Kunde als Ressource betrachtet, steigt im Laufe der Zeit seine Ertragskraft – dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Die Marketingkosten für die Gewinnung eines Neukunden stellen einen erheblich höheren Aufwand dar (z. B. Beratungsgespräche beim Erstkauf) als für die Festigung der Bindung eines treuen Kunden (coporate identity).
- Ein zufriedener Kunde tätigt nicht nur Wiederkäufe im Unternehmen, sondern wirbt auch für das Unternehmen, indem er seine Zufriedenheit anderen Menschen mitteilt. Im Gegensatz dazu äußert ein unzufriedener Kunde seine Meinung gegenüber anderen



- potenziellen Kunden im Durchschnitt 10 mal.
- Die Bedürfnisse eines Kunden können im Laufe einer Kundenbeziehung zunehmen (z. B. Ersatzteile, Einzelprodukte, Sortiment).
- Die Treue eines Kunden stellt für Wettbewerber oft eine unüberwindbare Barriere dar, da Kundentreue neben der Verringerung der Marketingkosten auch zu einer Absatzsteigerung und einer Ertragserhöhung führt.

Umgekehrt kann Kundenunzufriedenheit, die aus Produktnutzung und/oder Umfeld resultiert, beim Kunden verschiedene Reaktionen hervorrufen. Eine mögliche Reaktion ist die Abwanderung des Kunden. Hat der Kunde erst die Marke gewechselt, besteht für den Anbieter kaum eine Chance, sich mit der Unzufriedenheit und ihren Gründen auseinanderzusetzen, weil sich der Kunde nicht über seine Unzufriedenheit geäußert hat. Eine Abwanderung von unzufriedenen Kunden ist um so wahr-

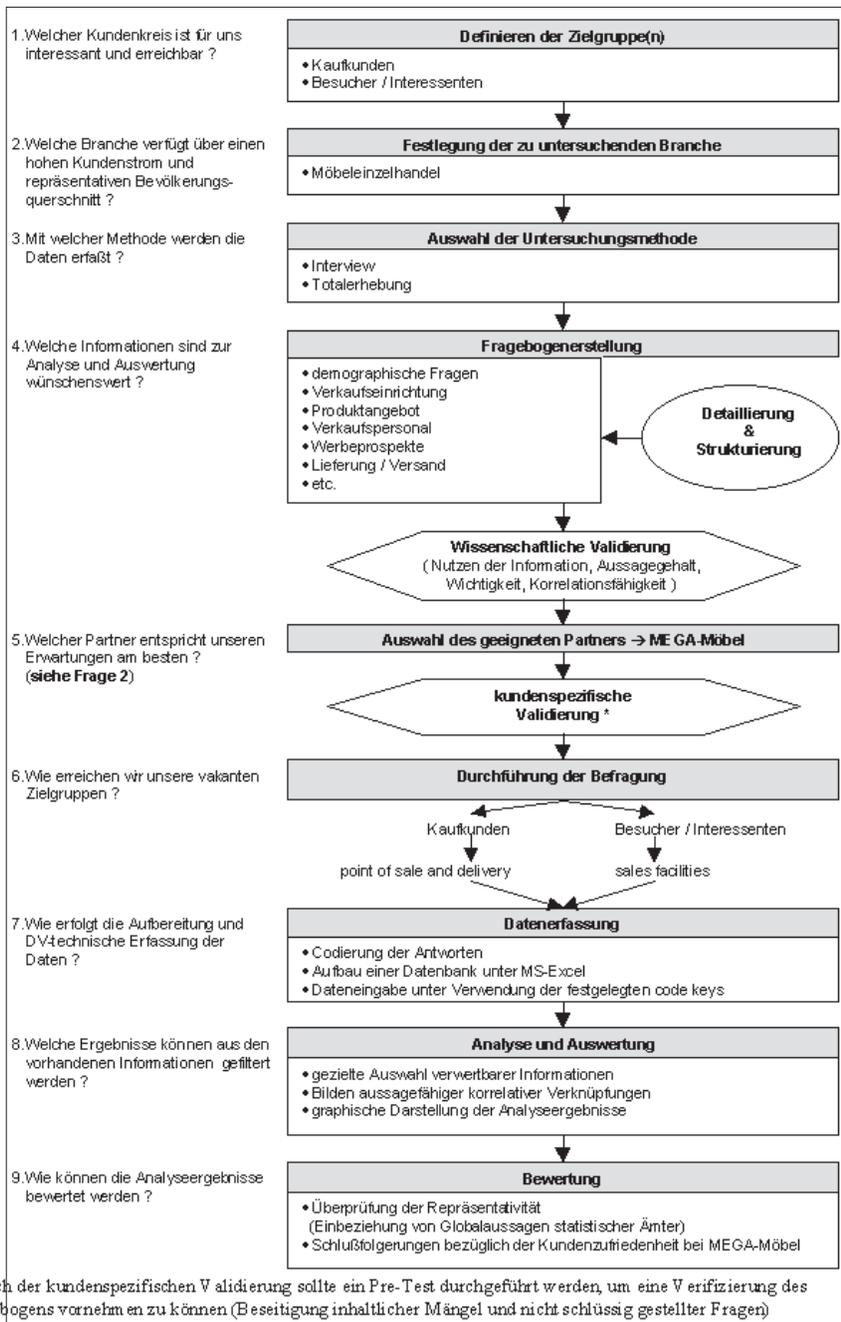
scheinlicher, je wettbewerbsintensiver das Umfeld ist. Eine negative „Mund-zu-Mund-Propaganda“ führt dazu, dass die Unzufriedenheit an einen weiten Personenkreis weitergeleitet wird und somit bestehende und potenzielle Kunden in ihrem Kaufverhalten beeinflusst werden können. Diese negative Einflussnahme kann weite Kreise ziehen und damit dem Anbieter enorme wirtschaftliche Schäden zufügen.

Die Kundenbindung sowie die Gestaltung des Kundenwertes (customer value) stellt für ein Dienstleistungsunternehmen folglich die letztlich eigentliche Hauptquelle des Gewinns dar.

3. Kundenzufriedenheitsanalyse bei der MEGA Betriebs GmbH

Im Rahmen unserer Ausbildung zu Wirtschaftsingenieuren haben wir im Wintersemester 1999/2000 u. a. eine Projektarbeit durchgeführt. In den

Lehrfächern „Absatzwirtschaft“ und „Kundenservice“ hatten wir viel über Kundenzufriedenheit und Probleme der Messung von Kundenzufriedenheit diskutiert. Schnell griffen wir den Vorschlag unseres Dozenten, Herrn Dr. Dr. Heyer auf, eine Kundenzufriedenheitsanalyse praktisch durchzuführen, um so die dabei entstehenden Probleme und Möglichkeiten ihrer Lösung „am eigenen Leib“ zu erleben. Nach ersten Diskussionen über konzeptionelle Fragen der Herangehensweise und Durchführung grenzten wir den Kreis von Unternehmen ein, die aus unserer Sicht für eine Kundenzufriedenheitsanalyse in Frage kämen. Die ersten Versuche der Kontaktaufnahme mit Unternehmen waren für uns interessant und lehrreich zugleich. Um die Bedeutung von Kunden für Unternehmen wissend waren wir davon ausgegangen, dass sich ein(e) Geschäftsführer(in) eines Unternehmens über unser Vorhaben freuen würde – aber die Wirklichkeit hatte uns bald eingeholt. Bei einigen kontaktierten Unternehmen hatten wir den Eindruck, dass sie die Befindlichkeiten ihrer Kunden nicht sonderlich interessant finden, andere Unternehmen hatten wohl Sorge, dass wir den „geregelten Betriebsablauf“ stören könnten. Um so erfreulicher war es für uns, dass die MEGA Betriebs GmbH, Filiale Wildau, und insbesondere ihr Geschäftsführer, Herr Fruchtenich, unsere Absicht aufgriff und tatkräftig unterstützte. Unsere Herangehensweise und Durchführung der Kundenzufriedenheitsanalyse bei der MEGA Betrieb GmbH ist nebenstehendem Ablaufschema zu entnehmen.



*) nach der kundenspezifischen Validierung sollte ein Pre-Test durchgeführt werden, um eine Verifizierung des Fragebogens vornehmen zu können (Beseitigung inhaltlicher Mängel und nicht schlüssig gestellter Fragen)

Abb. 1: Ablaufschema der Kundenzufriedenheitsanalyse bei der MEGA Betriebs GmbH

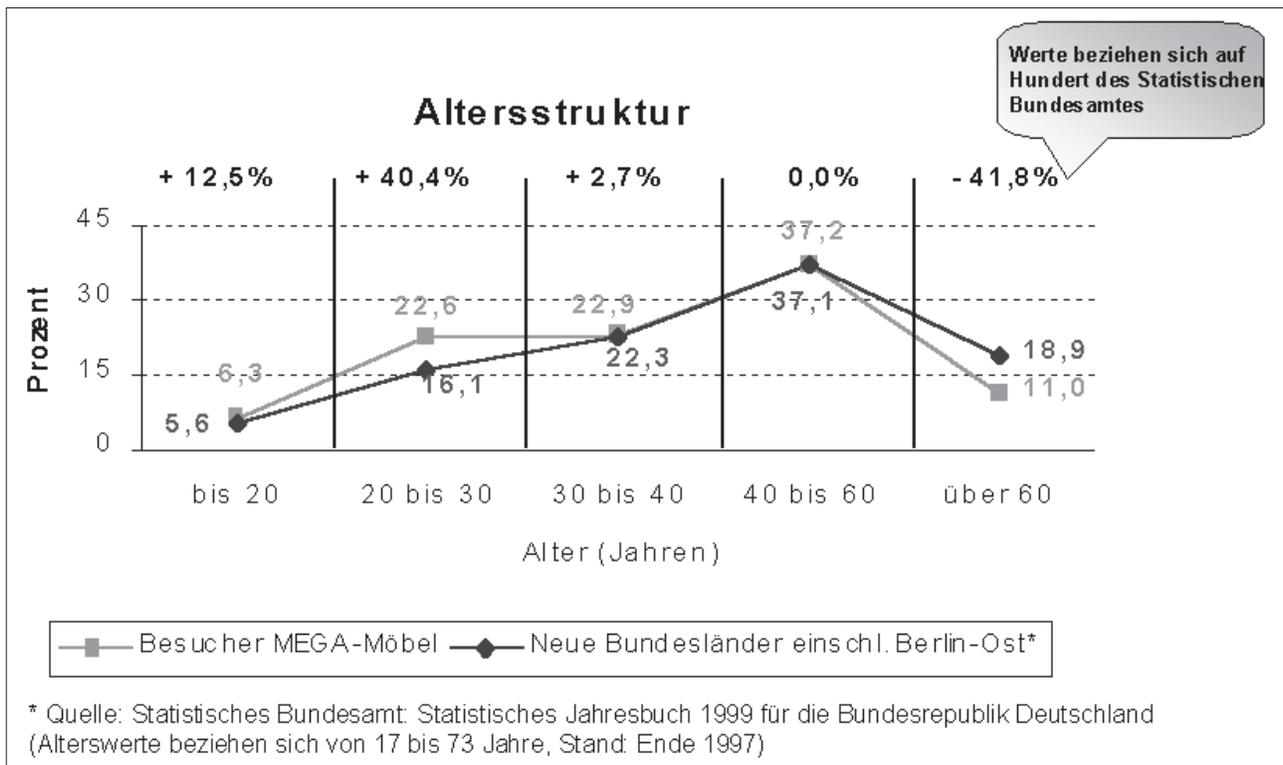


Abb. 2: Vergleich der Altersstruktur Besucher MEGA-Möbel und Neue Bundesländer

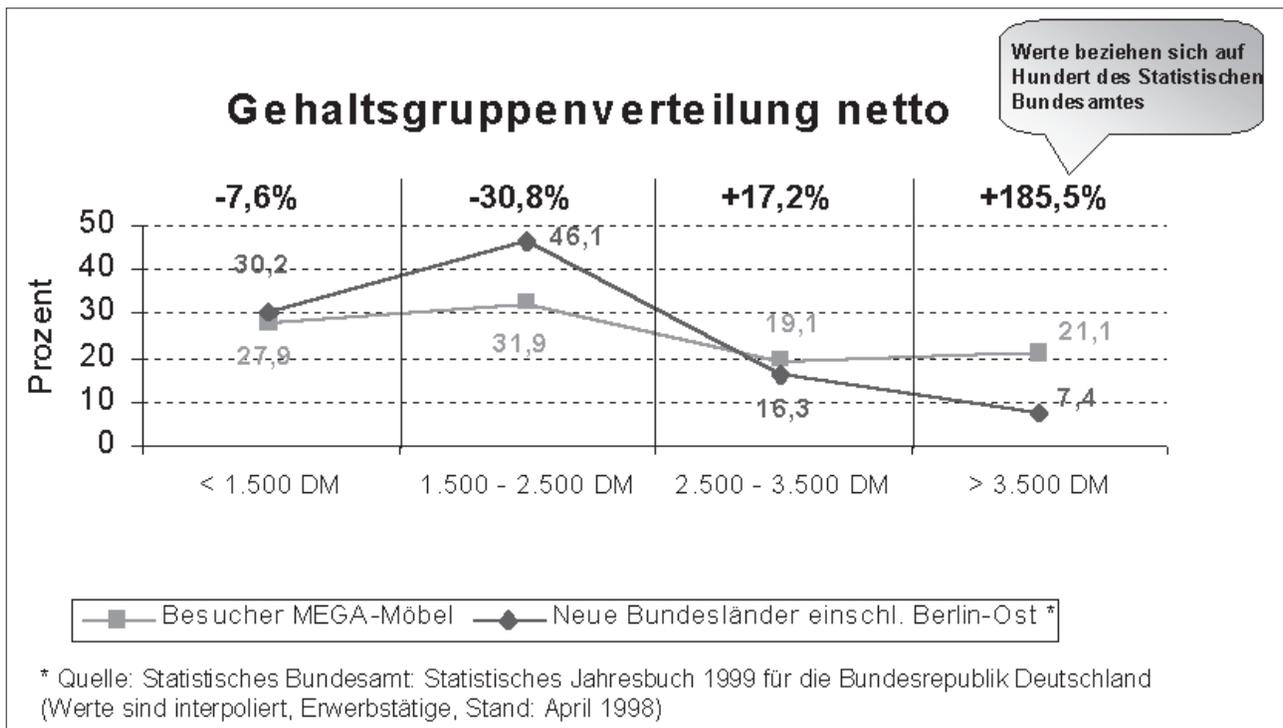


Abb. 3: Vergleich der Nettoehaltsgruppenverteilung Besucher MEGA-Möbel und Neue Bundesländer

4. Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse

Die Befragung der Besucher von MEGA-Möbel erfolgte an 14 Terminen im November 1999. Die Zeitdauer je Befragungstag betrug im Durchschnitt ca. 6 Stunden. In dieser Zeit wurden insgesamt 883 Personen befragt. Davon erhielten wir 520 Ablehnungen (58,8 %) und von 363 Personen (41,1 %) ausgefüllte Fragebögen. Von den 363 Personen gaben 93 an, dass sie am Befragungstag Einkäufe bei MEGA-Möbel tätigten. Von den 883 befragten Personen waren 174 Erstbesucher (19,7 %).

Im ersten Schritt unserer Untersuchung analysierten wir die demografische Zusammensetzung der interviewten Personen.

Von der Altersstruktur ausgehend ist eine aussagefähige Repräsentativität gegeben. Der starke Unterschied in der Gruppe der 20- bis 30-jährigen zwischen der Altersstruktur von MEGA-Möbel und der Neuen Bundesländer einschl. Berlin-Ost (+40,4 %) ist darauf zurückzuführen, dass die Bereitschaft dieser Gruppe, den



Fragebogen auszufüllen, am größten war. In der Gruppe der über 60-jährigen ist der Unterschied deshalb so groß (-41,8 %), da die Mobilität dieser Leute teilweise stark eingeschränkt ist.

Unter Zugrundelage der Nettogehaltsstruktur der Besucher von MEGA-Möbel ergibt sich keine Repräsentativität, denn die Unterschiede zu der Struktur der Neuen Bundesländer einschl. Berlin-Ost sind zu eklatant. Vor allem der Unterschied in der Nettogehaltsgruppe > 3.500 DM mit +185,5 % gegenüber den Neuen Bundesländern ist zu hoch, auch wenn die Zielgruppe von MEGA-Möbel die „Besserverdienenden“ sein sollte.

Darüber hinaus untersuchten wir folgende Punkte:

- Geschlechterverteilung,
- Wohnort,
- Anzahl der Besuche und der Käufe bei MEGA-Möbel
- Internetnutzung bzgl. Informationsbeschaffung und E-Commerce.

Im nachfolgenden Schritt untersuchten wir die Zufriedenheit bei den Kriterien, die sich auf MEGA-Möbel beziehen:

- Verkaufseinrichtung,
- Angebot,
- Personal,
- Werbeprospekte,
- Lieferung und Aufstellung,
- Gesamteindruck.

Bei der Wiedergabe ihrer Zufriedenheit gaben wir den interviewten Personen ein Benotungssystem vor (1 = sehr gut, 6 = ungenügend).

Die Zufriedenheit mit der Verkaufseinrichtung (beinhaltete 6 Unterkriterien) schwankte zwischen 1,5 (Sauberkeit der Verkaufseinrichtung) und 2,3 (Übersichtlichkeit der Verkaufseinrichtung). Für die Verkaufseinrichtung bekam MEGA-Möbel die Durchschnittsnote 2,0.

Die Besucher gaben MEGA-Möbel bei der Zufriedenheit mit dem Angebot als Durchschnittsnote eine 2,2 (3 Kriterien). Als Sieger dieser drei Kriterien ging die Qualität der Produkte hervor (2,0).

Die beste Bewertung bei der Zufriedenheit mit dem Personal erhielt das Unterkriterium Freundlichkeit des Personals mit 1,8. Die Verfügbarkeit des Personals erhielt nur eine 2,4. Im Durchschnitt bekam diese Kategorie eine 2,1 (3 Unterkriterien).

Die Zufriedenheit mit den Werbeprospekten von MEGA-Möbel errang die schlechteste Durchschnittsnote mit 2,3 (3 Unterkriterien) von allen untersuchten Kriterien.

Die Zufriedenheit mit der Lieferung schnitt von allen Kategorien am besten ab. Im Durchschnitt erreichte MEGA-Möbel hier eine 1,8 (3 Unterkriterien).

In der Gesamtzufriedenheit mit MEGA-Möbel gaben die interviewten Personen eine 2,1. Über 75 % der Besucher erteilten ein Gut. 13,8 % gaben ein Befriedigend und 8,3% ein Sehr gut. Nur 2,0 % der Befragten verteilten eine schlechtere Note als befriedigend.

Darüber hinaus wurden von uns noch weitere Analysen durchgeführt. Sie beinhalteten u. a. die Informationsbe-

Gesamtzufriedenheit

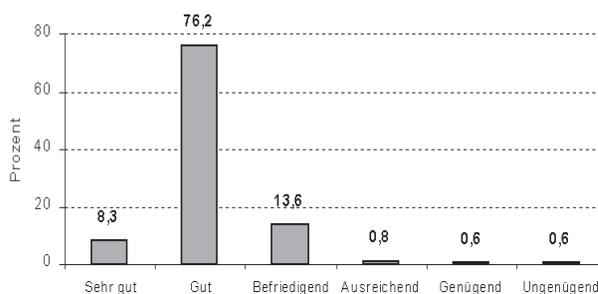


Abb. 4: Gesamtzufriedenheit der MEGA-Möbelbesucher bzw. -kunden

schaftung und die damit verbundene Entscheidungsfindung für den Einkauf bei MEGA-Möbel, Einkaufsvolumen in DM, die Verwendung von Prospekten, Erreichungsgrad der Prospekte und Analyse der Wichtigkeit der oben genannten Kriterien für die interviewten Personen.

5. Fazit

In der Nachbetrachtung haben wir festgestellt, dass wir den von uns entwickelten Fragebogen vor der eigentlichen Befragung einem Pre-Test hätten unterziehen müssen. Deshalb konnten wir einige Fragen nur sehr schwer beziehungsweise gar nicht auswerten.

In der Zeitdauer für ein Interview haben wir uns erheblich verschätzt. Daher haben wir den Fragebogen gestrafft, indem wir die offenen Fragen nur dann ausgefüllt haben, wenn der Kunde von sich aus Informationen herausgab.

Insgesamt gesehen war diese Kundenzufriedenheitsanalyse für uns eine gute Möglichkeit, die Theorie in der Praxis umzusetzen (z. B. analytisches Vorgehen bei der Entwicklung des Fragebogens, Vorgehen bei der Befragung, Auswertung der Daten und Präsentation), sowie eine spannende, interessante und teilweise auch stressige Angelegenheit.

6. Literaturverzeichnis

Simon, H.: Kundenzufriedenheit. 3., aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1998

Autoren

Michael Jastrob

Peter Jentsch

Stefan Müller

Studenten der Gruppe W 96

Betreuer: Dr. sc. phil. et. Dr. oec. Dieter Heyer

Technische Fachhochschule Wildau

Fachbereich Betriebswirtschaft/Wirtschaftsinformatik

Tel. (0 33 75) 508-910