

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit:

Die Identifikation von Kundenproblemen als Grundlage zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Verfasserin: HELVA Aslihan

Matrikel-Nr.: 0125829

Studienrichtung: 939 – Wirtschaftsingenieurwesen Informatik

Beurteilerin/Beurteiler: Priv.-Doz. DDr. Alfred BARTH

erstellt am
Institut für Managementwissenschaften
Bereich Arbeitswissenschaft
und Organisation
Technische Universität Wien

Dezember 2007

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit ohne Hilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt haben. Ich habe alle Stellen, die ich aus den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommen habe, als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Datum

Unterschrift

Dankesworte

Ich möchte mich bei all jenen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit unterstützt haben.

Ich bedanke mich bei Herrn Priv.-Doz. DDr. Alfred BARTH für die Betreuung meiner Arbeit.

Bei meinen Mitbewohnerinnen möchte ich mich dafür bedanken, dass sie mich immer unterstützt haben.

Weiters bedanke ich mich sehr herzlichst bei meiner Freundin, Meltem Ildirar, für die sprachliche Unterstützung.

Außerdem gilt mein Dank Ulrich Gögele (Quality Manager) und Emine Menekse (Manager VSE Front Office) von der Firma T-Mobile Austria GmbH.

Ömer Derindere (Begründer der Derindere Tourismus Automobil – Industrie) gebührt ein großes „Dankeschön“ – besonders für die finanzielle und persönliche Unterstützung.

Besonderer Dank gebührt natürlich auch meinen Eltern, die mir durch ihre finanzielle und persönliche Unterstützung dieses Studium ermöglicht haben. Außerdem möchte ich mich beim Verein „Wonder“, besonders bei Yusuf Kara, Yusuf Ziya Sula und Nadire Kara für die finanzielle und persönliche Unterstützung während meines Studiums bedanken.

Aslihan HELVA

Wien, Jänner 2008

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	5
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	5
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	6
2 KUNDENORIENTIERUNG	7
2.1 DEFINITION UND GRUNDLAGEN DER KUNDENORIENTIERUNG.....	7
2.2 KUNDENORIENTIERUNG UND RELATIONSHIP MARKETING	8
2.3 KUNDENORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	9
2.4 PERSONAL UND KUNDENORIENTIERUNG	9
3 KUNDENZUFRIEDENHEIT	10
3.1 DEFINITION DER KUNDENZUFRIEDENHEIT	10
3.2 DIE KOMponentEN DER ZUFRIEDENHEIT	11
3.2.1 Die Soll-Komponente der Kundenzufriedenheit.....	12
3.2.2 Die Ist-Komponente der Kundenzufriedenheit	14
3.2.3 Der Soll-Ist-Vergleich der Kundenzufriedenheit	14
3.3 KUNDENZUFRIEDENHEITSANALYSE.....	14
3.3.1 Festlegung der Zielgruppe.....	15
3.3.2 Entwicklung eines Verständnisses der Kundenprobleme	16
3.3.2.1 Systematische Analyse von Beschwerden	16
3.3.2.2 Fokusgruppeninterviews	17
3.3.2.3 Die Opus-Analyse.....	18
3.3.2.4 Das Lead-User-Konzept.....	18
3.3.2.5 Die Kundenprozessanalyse	19
3.3.3 Entwicklung des Messinstrumentariums.....	20
3.3.3.1 Kundenzufriedenheitskriterien	20
3.3.3.2 Skalen zur Messung der Kundenzufriedenheit	21
3.3.3.3 Die relative Wichtigkeit von Kundenerwartungen	22
3.3.3.4 Die Bestimmung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen	23
3.3.4 Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung.....	24
3.3.5 Auswertung, Interpretation und Entwicklung von Maßnahmen	26
3.4 VERFAHREN ZUR MESSUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT	27
3.4.1 Objektive Verfahren.....	28
3.4.1.1 Silent-Shopper-Verfahren	28
3.4.1.2 Experten Beobachtung	29
3.4.2 Subjektive Verfahren.....	29
3.4.2.1 Ereignisorientierte Verfahren.....	29
3.4.2.1.1 Critical Incident Technique (CIT).....	30
3.4.2.1.2 Sequentielle Ereignismethode.....	30
3.4.2.1.3 Verfahren des Story-Telling	31
3.4.2.2 Merkmalsorientierte Verfahren.....	31
3.4.2.2.1 Implizite Methoden.....	32
3.4.2.2.2 Explizite Methoden.....	32
3.5 METHODEN ZUR VERBESSERUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT	33
3.5.1 Total Quality Management (TQM).....	33
3.5.2 Nach-Kauf-Management (After-sales-communication)	35

3.6	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN KUNDENZUFRIEDENHEIT UND KONSUMENTENVERHALTEN ...	35
3.6.1	Kundenzufriedenheit und Loyalität.....	36
3.6.2	Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten.....	37
3.6.3	Kundenzufriedenheit und Mund-zu-Mund Propaganda.....	38
3.6.4	Kundenzufriedenheit und Preissensibilität.....	38
4	KUNDENBINDUNG	39
4.1	DEFINITION VON KUNDENBINDUNG	39
4.2	URSACHEN DER KUNDENBINDUNG	41
4.3	KUNDENBINDUNG UND UNTERNEHMENSWACHSTUM.....	42
4.4	INSTRUMENTE DER KUNDENBINDUNG.....	42
4.4.1	Kundenbindung durch Kundenclubs.....	43
4.4.1.1	Zielgruppen.....	45
4.4.1.2	Clubleistungen	46
4.4.1.3	Clubkommunikation.....	48
4.4.1.4	Finanzplan.....	49
4.4.1.5	Club Service Center/Cluborganisation.....	50
4.4.1.6	Clubdatenbank.....	51
4.4.2	Kundenbindung durch Kundenkarte	52
4.4.3	Kundenbindung durch Beschwerdemanagement	53
4.5	KUNDENRÜCKGEWINNUNG.....	54
4.6	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN KUNDENZUFRIEDENHEIT UND KUNDENBINDUNG.....	55
5	BESCHWERDEMANAGEMENT.....	56
5.1	DEFINITION DES BESCHWERDEMANAGEMENTS	56
5.2	NUTZENPOTENZIALE DES BESCHWERDEMANAGEMENTS	56
5.3	ZIELE DES BESCHWERDEMANAGEMENTS	57
5.4	ARTEN VON BESCHWERDEN	58
5.5	AUFGABEN DES BESCHWERDEMANAGEMENTS	59
5.5.1	Direkter Beschwerdemanagementprozess.....	60
5.5.1.1	Die Beschwerdestimulierung	60
5.5.1.2	Die Beschwerdeannahme	62
5.5.1.3	Beschwerdebearbeitung und Reaktion.....	62
5.5.2	Indirekter Beschwerdemanagementprozess	64
5.5.2.1	Beschwerdeauswertung.....	65
5.5.2.2	Beschwerdemanagement-Controlling	65
5.5.2.3	Beschwerdereporting.....	68
5.5.2.4	Beschwerdeinformationsnutzung	68
6	EMPIRISCHER TEIL.....	69
6.1	T-MOBILE AUSTRIA GMBH.....	69
6.2	Interview mit der Firma T-MOBILE AUSTRIA GmbH über die Zufriedenheit ihrer Kunden.....	70
6.3	SIEMENS GMBH	75
6.4	Interview mit der Firma SIEMENS GmbH über die Zufriedenheit ihrer Kunden.....	76
7	ZUSAMMENFASSUNG	78

8 ANHANG	80
8.1 LITERATURVERZEICHNIS	80
8.2 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	86
8.3 TABELLENVERZEICHNIS	87
8.4 FRAGEBOGEN VON T-MOBILE AUSTRIA GMBH	88

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Basis aller erfolgreichen Unternehmen sind die Kunden. Wenn ein Unternehmen treue und zufriedene Kunden hat, kann es erfolgreich überleben. Aus diesem Grund ist es für ein Unternehmen von grundlegender Bedeutung, einen stabilen Kundenstamm aufzubauen. Dieser ist die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg. Ziel des Managements ist es, dauerhafte und profitable Kundenbeziehungen zu erreichen. Die zunehmende Homogenität der Produkte, gesättigte Märkte und die weitgehende Vergleichbarkeit von Produkten erhöhen den Druck auf das Unternehmen, sich durch Preis- oder Qualitätsmerkmale von der Konkurrenz abzuheben und so seine Marktposition zu verteidigen.

„Im Marketing-Management-Konzept stellt die Zufriedenheit der Kunden mit dem unternehmerischen Leistungsangebot schon seit Jahrzehnten eine zentrale Orientierungsgröße dar. Danach gelten der Aufbau und die Erhaltung von Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für die Kundenbindung und -loyalität und somit für die Realisierung ökonomischer Unternehmensziele wie Umsatz und Gewinn.“ (Stauss, Seidel 1995, S. 181).

Nur zufriedene Kunden werden ein Produkt wieder kaufen, weiter empfehlen und entwickeln zusätzliche Bedürfnisse gegenüber dem Unternehmen. Daher muss es Ziel jedes Unternehmens sein, die individuellen Bedürfnisse der Kunden mit den richtigen Angeboten zum richtigen Zeitpunkt zu erfüllen.

Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindungsprogrammen und Beschwerdemanagement. Es ist für ein Unternehmen wichtiger, bestehende Kunden zu halten, als ständig auf der Suche nach Neukunden zu sein. Diese Tatsache rückt die Kundenzufriedenheit und die daran anknüpfenden Kundenbindungsprogramme sowie auch das Beschwerdemanagement stark in den Vordergrund des Marketings.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Theorieteil beschäftigt sich mit dem Thema Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Beschwerdemanagement und deren Bedeutung und Messung. Im empirischen Teil wird eine Fallstudie vorgestellt, die sich mit der Zufriedenheit von Kunden am Beispiel von T-Mobile Austria GmbH und Siemens GmbH beschäftigt.

Kapitel 2 zeigt die Bedeutung und Ziele der Kundenorientierung.

Kapitel 3 stellt die Bedeutung der Kundenzufriedenheit dar, zeigt die Kundenzufriedenheitsanalyse, das Verfahren und die Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit.

Kapitel 4 stellt die Bedeutung der Kundenbindung dar, gibt einen Überblick über die Instrumente der Kundenbindung und erklärt den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Kapitel 5 zeigt die Ziele, Arten und Aufgaben des Beschwerdemanagements.

Kapitel 6 zeigt die Interviewergebnisse der Siemens GmbH und der T-Mobile Austria GmbH.

Im Anhang befinden sich das Literaturverzeichnis, das Abbildungsverzeichnis, das Tabellenverzeichnis und der Fragebogen.

2 KUNDENORIENTIERUNG

2.1 Definition und Grundlagen der Kundenorientierung

„Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln auf den Kunden, d. h. auf seine Bedürfnisse, Wünsche und Probleme, auszurichten.“ (Raab, Werner 2005, S. 21).

„Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“ (Bruhn 2007, S. 17).

Der Kunde spielt eine große Rolle beim Erfolg eines jeden Unternehmens. Ziel der Kundenorientierung ist die Zufriedenheit des Kunden. Um Kundenzufriedenheit zu ermöglichen, muss das Unternehmen aus der Sicht des Kunden denken und handeln. Zufriedene Kunden wählen das Produkt beim nächsten Kauf wieder und reagieren weniger preissensibel. Zur Zielerreichung muss das Unternehmen die Anforderungen und Erwartungen so gut wie möglich kennen. Das Ziel der Kundenorientierung ist die Erfüllung des speziellen Kundennutzens und die Etablierung langfristig stabiler und ökonomisch vorteilhafter Kundenbeziehungen (vgl. Raab, Werner 2005, S. 21).

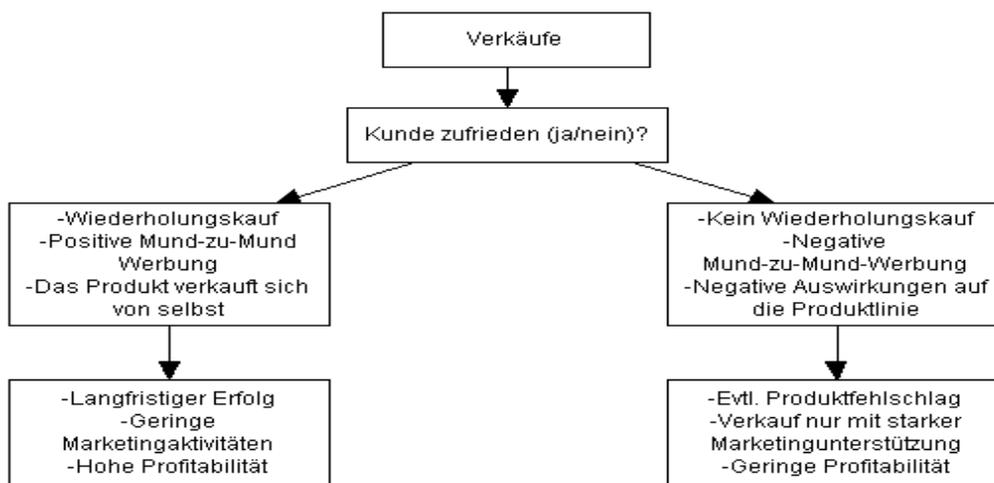


Abb. 1: Kundenorientierung und langfristiger Geschäftserfolg (Quelle: Raab, Werner 2005, S. 23)

2.2 Kundenorientierung und Relationship Marketing

Das Hauptziel der Kundenorientierung ist die Sicherstellung langfristiger Kundenbeziehungen mit bestehenden Kunden, Kunden sollen profitabel an das Unternehmen gebunden werden. Das Relationship Marketing widmet sich dem Aufbau dieser langfristigen Kundenbeziehungen. Um eine ausgeprägte Kundenorientierung zu gewährleisten, ist ein Relationship Marketing erforderlich (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 38).

Das Relationship-Marketing wird als ein „erfolgsbestimmter Marketingansatz bezeichnet, der geeignet ist, Unternehmen in stagnierenden oder schwach wachsenden, hoch kompetitiven Märkten konsequent marktorientiert zu führen. Es umfasst die aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen, die zur langfristigen zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen dienen.“ (Becker 1998, S. 613). Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert sind Voraussetzungen für den Erfolg des Kundenmanagements und werden als Erfolgskette der Kundenorientierung bezeichnet. Bis zum Kundenwert wird eine klassische Wirkungskette durchlaufen. Kundenorientierung kennzeichnet den Kontakt des Kunden mit dem Anbieter und daraus folgt die Kundenzufriedenheit. Wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden, wird eine Kundenbindung erreicht. Der zufriedene Kunde empfiehlt das Produkt weiter und die Wirkungskette endet mit einer Steigerung des ökonomischen Erfolgs (vgl. Homburg, Bruhn 1998, S. 9-10).

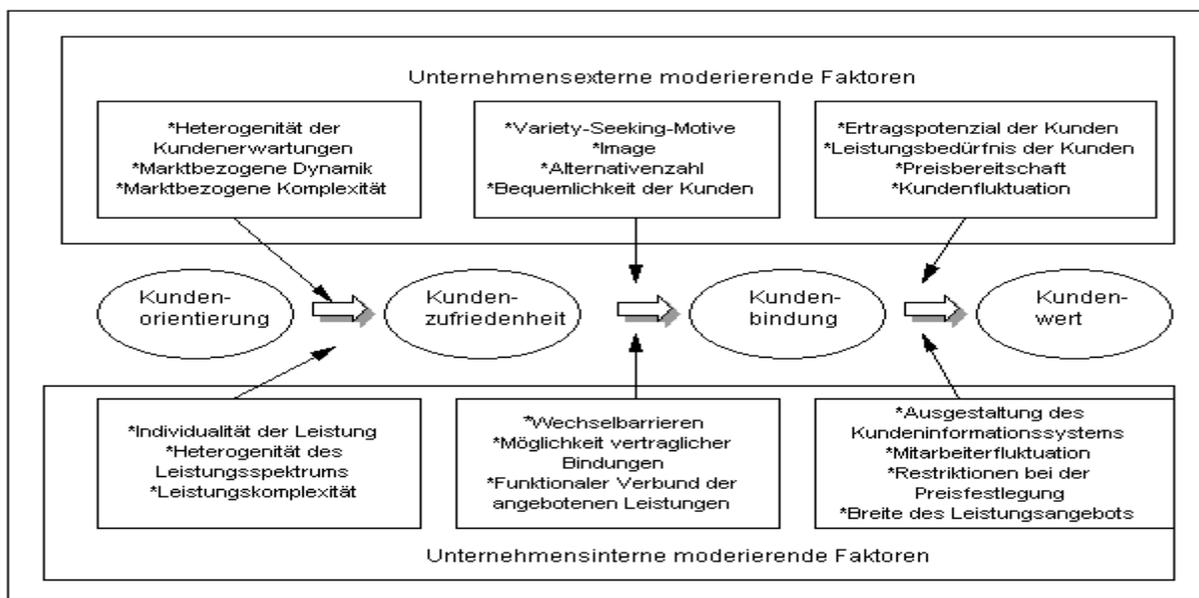


Abb. 2: Erfolgskette der Kundenorientierung (Hinterhuber, Matzler 2006, S. 39)

2.3 Kundenorientierte Unternehmensführung

Innerhalb der vergangenen Jahre wurden die Markt- und die Kundenorientierung als entscheidende Erfolgsfaktoren im Wettbewerb angesehen. Durch die Orientierung der Unternehmensleistungen wurde auf die Erwartungen der Kunden hingearbeitet. Das Erreichen der Kundenzufriedenheit wurde als Maßstab einer kundenorientierten Unternehmensführung herangezogen. Die Kundenzufriedenheit ist Grundlage für die Gewinnerzielung und Existenzmöglichkeit eines Unternehmens. Deswegen müssen alle Unternehmensmitglieder sich in die Lage des Kunden versetzen (vgl. Kaiser 2002, S. 8).

„So steht bei der Kundenorientierung die Fähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund, die Anforderungen an Leistungen aus Kundensicht kontinuierlich zu erfassen und in Unternehmensleistungen umzusetzen. Basis der Kundenorientierung ist somit die Berücksichtigung der Kundenperspektive in sämtlichen Wertschöpfungsprozessen.“ (Hinterhuber, Matzler 2006, S. 37).

2.4 Personal und Kundenorientierung

Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren in die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit investiert, weil die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Durch eine durchgängige interne Mitarbeiterorientierung im Unternehmen kann auch eine dauerhafte externe Kundenorientierung realisiert werden. Zwischen Mitarbeiterorientierung einerseits und externer Kundenorientierung andererseits lässt sich dieser Zusammenhang ableiten (vgl. Raab, Werner 2005, S. 25-26):

- Wenn die Mitarbeiter mit der Qualität der internen Zusammenarbeit zufrieden sind, können sie eher für die Sicherstellung einer hohen externen Qualität gegenüber den Kunden begeistert werden.
- Mitarbeiter müssen motiviert werden, indem sie aufgrund ihres Beitrags zur Bereitstellung hoher Qualität mit Incentives (Sonderzahlungen aufgrund hoher Kundenzufriedenheit etc.) belohnt werden.

„In zahlbereichen Branchen, insbesondere im Dienstleistungsbereich, werden die Unternehmensleistungen im direkten Kunden-Mitarbeiter-Kontakt erstellt, so dass das Mitarbeiterverhalten Teil der Leistung ist. Insbesondere in diesen Bereichen tritt die personelle Kundenorientierung neben die institutionelle.“ (Hinterhuber, Matzler 2006, S. 38).

3 KUNDENZUFRIEDENHEIT

3.1 Definition der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichs zwischen einer wahrgenommenen Ist-Komponente und einer erwarteten Soll-Komponente an diesem Produkt. Cross-Selling, Kundenbindung, abnehmende Preissensibilität, positive Mund-zu-Mund-Werbung hängen vom erreichten Zufriedenheitszustand ab. Die Folgen von Unzufriedenheit können Abwanderung, negative Mund-zu-Mund-Werbung sowie Beschwerden sein (vgl. Raab, Werner 2005, S. 80-82).

„Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf).“ (Kotler, Bliemel 2001, S. 61).

Wenn die wahrgenommene Leistung die Erwartungen erfüllt oder übertrifft, ist der Kunde zufrieden oder erfreut. Wenn dagegen die Leistung hinter den Erwartungen zurückbleibt, entsteht Unzufriedenheit. Zur Erzielung der Zufriedenheit eines Kunden ist es notwendig, dessen Erwartungen zu kennen und zu wissen, was ihm gefällt oder missfällt (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 15). Jeder zufriedene Kunde bringt mindestens drei weitere Kunden. Ein unzufriedener Kunde erzählt sein Negativerlebnis zehn weiteren Kunden (vgl. Meister, Meister 1996, S. 14).

Die Zufriedenheit der Kunden kann die Grundlage für eine langfristige Kundenbindung darstellen. Zufriedene Kunden bleiben dem Unternehmen treu, kommen wieder und empfehlen einen Anbieter weiter (vgl. Meister, Meister 1996, S. 10).

„Somit ist es eindeutig, dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. In Bezug auf wirtschaftliche Austauschvorgänge ist somit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung.“ (Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 5).

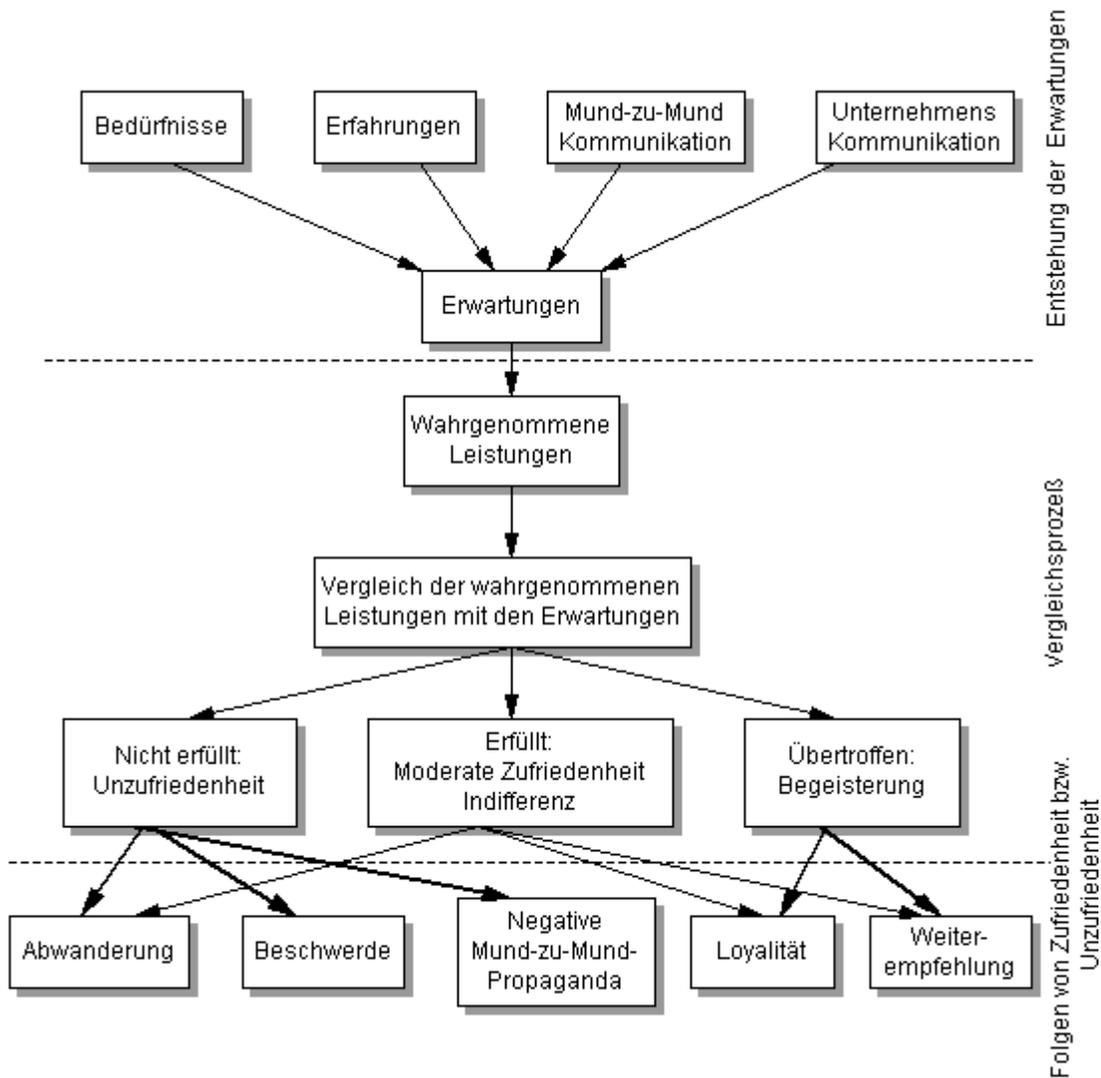


Abb. 3: Entstehung und Folgen von Kundenzufriedenheit (Quelle: Hinterhuber et al. 1997, S. 15)

3.2 Die Komponenten der Zufriedenheit

„Consumer satisfaction is generally construed to be a postconsumption evaluation dependent on perceived quality or value, expectations, and confirmation/disconfirmation-the degree (if any) of discrepancy between actual and expected quality.” (Anderson 1994, S. 20).

Der Kunde vergleicht seine wahrgenommenen Erfahrungen beim Gebrauch eines Sachgutes oder einer Dienstleistung (die sogenannte Ist-Leistung) mit einem Vergleichsstandard (Soll-Leistung). Wenn die wahrgenommene Leistung den Vergleichsstandard erreicht oder übertrifft, entsteht Kundenzufriedenheit (vgl. Raab, Werner 2005, S. 77).

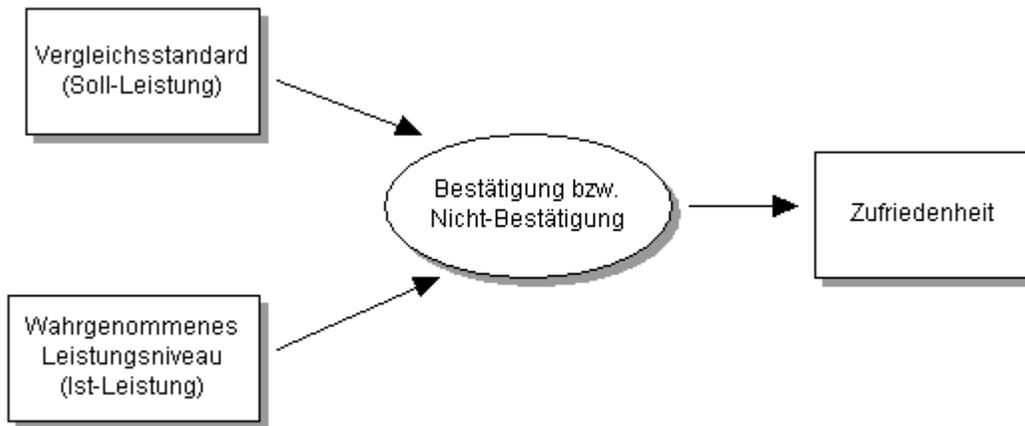


Abb. 4: Entstehung der Kundenzufriedenheit (Quelle: Simon, Homburg 1997, S. 30)

3.2.1 Die Soll-Komponente der Kundenzufriedenheit

Für die Soll-Komponente werden in der Literatur unterschiedliche Begriffe vorgeschlagen wie z. B. „Bedürfnisse“, „Werte“, „Normen“ oder „Ziele“. Die meisten Forscher verwenden für die Soll-Komponente explizit die Begriffe „Erwartung“ und „Anspruchsniveau“ (vgl. Simon, Homburg 1997, S. 38-40). Hierbei handelt es sich um Erwartungsvarianten wie beispielsweise freundlicher und hilfsbereiter Verkäufer, fachkundige Beratung, günstiger Preis, hohe Qualität, lange Garantiezeit usw. (vgl. Raab, Werner 2005, S. 77). Erwartungen entstehen im Allgemeinen durch:

- *Die persönlichen Bedürfnisse*

Die einzelnen Anforderungen unterschiedlicher Kunden können die Erwartungen an eine Unternehmensleistung sehr stark beeinflussen.

- *Das Ausmaß der bisherigen Erfahrungen*

Alle in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen der Kunden bilden eine wichtige Grundlage für die Erwartungen an eine spezifische Unternehmensleistung.

- *Die direkte Kommunikation über die Unternehmensleistung*

Die Kommunikation des Unternehmens, sei es in den Medien oder im Verkaufsgespräch, ist maßgebend für die Erwartungen des Kunden.

- *Die indirekte Kommunikation über die Unternehmensleistung*

Neben der vom Unternehmen direkt steuerbaren Kommunikation beeinflusst auch die indirekte Kommunikation die Erwartungen der Kunden. Hierzu zählen z. B. die Mund-zu-Mund-Kommunikation von Freunden und Bekannten und die Kommunikation über ein Leistungsspektrum durch unabhängige Medien (z. B. Stiftung Warentest) (vgl. Scharnbacher 1998, S. 8).

Ausgehend von den Erwartungen werden anschließend die tatsächlichen Erfahrungen mit einem Produkt bewertet. Die Art und Weise, wie Erwartungen entstehen, beeinflusst auch die Höhe von Erwartungen bzw. den Ausprägungsgrad von Erwartungen:

- *Realistische Erwartung*

Wahrscheinlichste Ist-Leistung, die der Kunde aufgrund bisheriger Erfahrungen erwarten kann.

- *Ideale Erwartung*

Zielorientierung der Person, was sich der Kunde idealerweise vorstellt.

- *Tolerierbare Leistung*

Ist-Leistung, die die Person bereit ist zu akzeptieren.

- *Faire Leistung*

Ist-Leistung, die die Person als gerecht für ihren Input ansieht.

- *Erfahrungsgestützte Erwartung*

Erfahrung mit ähnlichen Produkten – das, was andere Konsumenten bekommen haben.

Es gibt keine generelle Antwort darauf, mit welchen Erwartungen die Kunden eine wahrgenommene Leistung eines Unternehmens vergleichen. Die Erwartungsstruktur von Kunden ist zu komplex und zu dynamisch, als dass man eine Generalisierung vornehmen kann. Aus diesem Grund kann der Vergleichsstandard je nach Individuum und je nach Situation verschiedene Ausprägungen annehmen. Deshalb müssen Unternehmen die jeweiligen

Vergleichsstandards ihrer Kunden systematisch und kontinuierlich analysieren (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 9).

3.2.2 Die Ist-Komponente der Kundenzufriedenheit

Die Ist-Komponente (Ist-Leistung) charakterisiert die wahrgenommene Erfahrung des Kunden. Erst mit Hilfe dieser Erfahrung kann ein Kunde feststellen, ob seine Erwartungen erfüllt werden oder nicht. In Bezug auf die Ist-Leistung wird zwischen objektiver und subjektiver (d. h. wahrgenommener) Leistung unterschieden. Während die objektive Leistung (d. h. die tatsächlich erhaltene Leistung) für alle Kunden gleich ist, variiert die subjektive Leistung aufgrund verschiedener Wahrnehmungseffekte (vgl. Raab, Werner 2005, S. 79-80). Die subjektiv wahrgenommene Leistung wird in vielen Fällen entsprechend dem Gedanken der Kundenzufriedenheit als Maßstab der Ist-Komponente verwendet (vgl. Zuba 1998, S. 52).

3.2.3 Der Soll-Ist-Vergleich der Kundenzufriedenheit

Der Soll-Ist-Vergleich führt zu einer Erfüllung oder Nichterfüllung der Erwartungen. Im Sinne des Paradigmas gesprochen führt der Soll-Ist-Vergleich entweder zu einer Bestätigung oder Nichtbestätigung der Erwartung. Wird der Vergleichsstandard durch die wahrgenommene Leistung bestätigt oder sogar übertroffen, spricht man von Bestätigung bzw. positiver Nicht-Bestätigung, d. h. der Kunde empfindet Zufriedenheit. Andernfalls resultiert aus dem Vergleich eine Nicht-Bestätigung (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 10).

3.3 Kundenzufriedenheitsanalyse

„Dass Kundenzufriedenheit ein aussagekräftiges Markt-Feedback, eine zuverlässige Leistungsbeurteilung aus der Sicht der Kunden und damit auch ein geeigneter Indikator für den zukünftigen Erfolg darstellt, ist weithin bekannt und kaum umstritten. Trotzdem ist es erstaunlich, dass nur wenige Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden ermitteln und zielgerichtet managen.“ (Hinterhuber, Matzler 2006, S. 243).

Wird ein Programm zur Kundenzufriedenheitsmessung entworfen, sind vor allem folgende Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 62):

- Das Unternehmen muss Verständnis für die Wünsche und Probleme, artikulierten und latenten Erwartungen von Kunden aufbringen.

- Das Unternehmen muss die wahrgenommene Qualität der Produkte und Dienstleistungen aus der Sicht der Kunden sehen und danach handeln.
- Zufriedenheit mit dem Angebot insgesamt und den einzelnen Leistungskomponenten;
- Relative Wichtigkeit der einzelnen Leistungskomponenten für die Zufriedenheit des Kunden;
- Aspekte des Kundenverhaltens wie Loyalität, Beschwerden, Weiterempfehlungen usw.;
- Die Wahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen durch den Kunden und seine Zufriedenheit im Vergleich zu den Angeboten der Konkurrenz.

Ein Programm zur Messung der Kundenzufriedenheit umfasst die folgenden fünf Schritte:

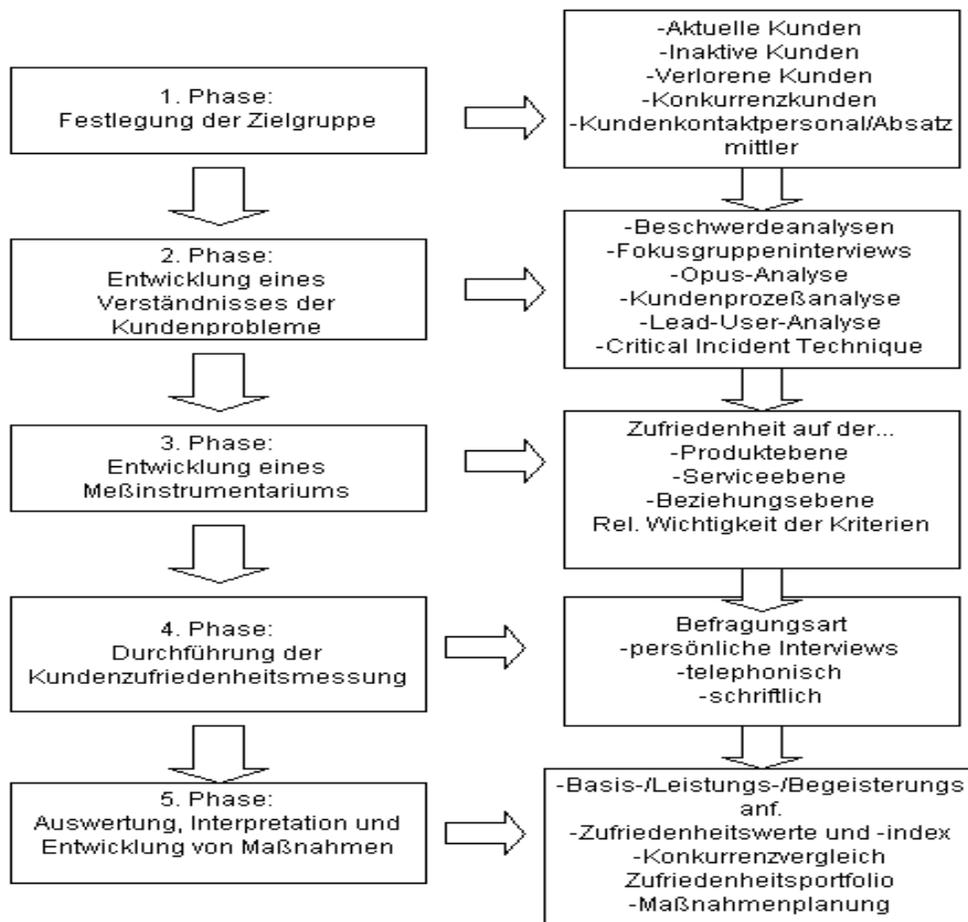


Abb. 5: Schema der Kundenzufriedenheitsanalyse (Quelle: Hinterhuber, Matzler 2006, S. 245)

3.3.1 Festlegung der Zielgruppe

Eine Kundenzufriedenheitsanalyse beginnt mit der Festlegung der Zielgruppe. Grundsätzlich stellt sich die Frage, wer in die Zufriedenheitsanalyse miteinbezogen werden soll. Neben dem

bestehenden Kundenstamm sollten in jedem Fall auch inaktive Kunden, Kunden der Konkurrenz, verlorene Kunden, Kundenkontaktpersonal analysiert werden. Nicht nur die Analyse der aktuell aktiven Kunden ist notwendig. Durch die Analyse inaktiver Kunden können Gründe für die Nicht-Verwendung der Produkte eruiert werden. Abgewanderte Kunden erhalten besondere Beachtung. Hier können wertvolle Informationen für vorliegende Schwachstellen gefunden und gezielte Maßnahmen für die Rückgewinnung entwickelt werden.

Durch die Befragung von Kunden der Konkurrenz lassen sich die Unterschiede der Produkte und Dienstleistungen aus Sicht der Kunden ermitteln. Kunden der Konkurrenz, Kundenkontaktpersonal sind für das Kundenzufriedenheits-Benchmarking hilfreich (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 63).

3.3.2 Entwicklung eines Verständnisses der Kundenprobleme

Viele Unternehmen legen in einem Programm zur Messung der Kundenzufriedenheit zu wenig Augenmerk auf die Entwicklung eines Verständnisses der Kundenprobleme. Kundenerwartungen, Gewichtungen, Beurteilungen usw. werden ohne Einbindung des Kunden festgelegt. In einer explorativen Vorstudie soll versucht werden, ein möglichst umfassendes Bild über Kundenprobleme, artikulierte und nicht-verbale Kundenerwartungen, Anwendungsbedingungen und das Produktumfeld zu erhalten. In einer explorativen Phase geht es darum, ein gemeinsames Verständnis der Kundenprobleme, Wünsche und Erwartungen zu entwickeln. Dafür eignet sich der Einsatz von qualitativen Marktforschungsmethoden, wie systematische Analyse von Beschwerden, Fokusgruppeninterviews, die Opus-Analyse, das Lead-User-Konzept, die Critical Incident Technique und die Kundenprozessanalyse (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 64).

3.3.2.1 Systematische Analyse von Beschwerden

„Die in Beschwerden enthaltenen Informationen sind für das Unternehmen von hoher Relevanz, da die für den Kunden besonders gravierenden Probleme zum Vorschein kommen. Die auf diese Weise erhaltenen Informationen sind zudem von hoher Aktualität und sehr eindeutig, da Beschwerdeführer in der Regel ein klares Problemverständnis haben und die Sachverhalte ganz konkret beschreiben können. Beschwerdeinformationen geben allerdings kein vollständiges Bild über die Leistungen des Unternehmens.“ (Hinterhuber, Matzler 2006, S. 249). Informationen darüber, welche Produkte, welche Leistungen von den Kunden besonders positiv aufgenommen

werden, können mit dem Beschwerdemanagement nicht erfasst werden, weil sich nur ein geringer Teil der unzufriedenen Kunden beim Hersteller beschwert. In der explorativen Phase sind Beschwerdeanalysen ein brauchbares Instrument, da sie kostengünstig und ohne großen Aufwand einsetzbar sind (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 66).

3.3.2.2 Fokusgruppeninterviews

Produktentwickler – Techniker wie Marketingleute – diskutieren mit Kunden über Probleme, Wünsche, Anforderungen und Erwartungen. Fokusgruppen bestehen aus acht bis zwölf Teilnehmern und werden von einem Moderator geleitet, welcher für die Gestaltung einer entspannten, lockeren Atmosphäre verantwortlich ist. Durch die Gruppendynamik können in kurzer Zeit Kundenproblemen und Wünsche entdeckt werden. Durch die Teilnahme von Technikern und Marketingleuten soll ein gemeinsames Verständnis für die zu lösenden Kundenprobleme entwickelt werden (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 66-67).

Vorteile und Nachteile des Fokusgruppeninterviews:

Vorteile	Nachteile
Komplexe Problemstellungen können exploriert werden	Ergebnisse sind nicht repräsentativ und generalisierbar
Ein tiefes Verständnis von Kundenproblemen kann gewonnen werden	Ergebnisse sind qualitativer, nicht quantitativer Natur
Durch gruppendynamische Effekte können mehr und differenzierte Informationen gewonnen werden	
Sie eignen sich als Basis für quantitative Untersuchungen	

Tab. 1: Vor- und Nachteile von Fokusgruppeninterviews (Quelle: Hinterhuber et al. 1997, S. 67)

Folgende Fragen sind ein guter Leitfaden für die Moderation von Gruppeninterviews.

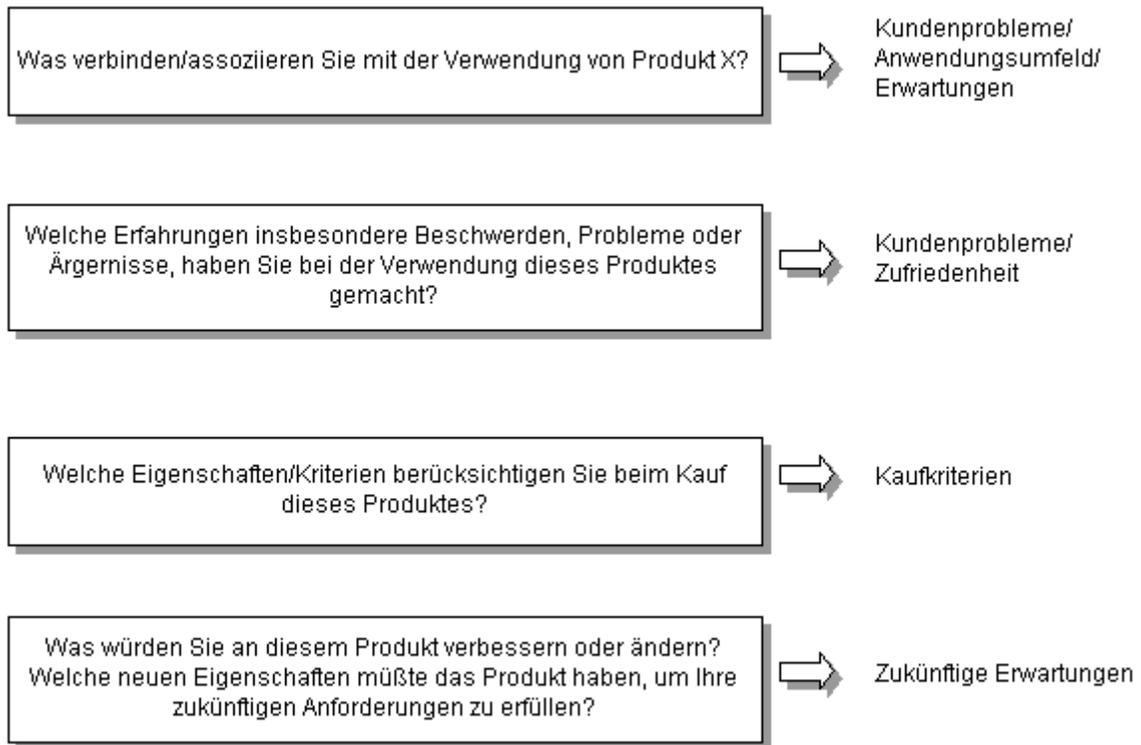


Abb. 6: Identifikation von Kundenerwartungen (Quelle: Hinterhuber et al. 1997, S. 68)

3.3.2.3 Die Opus-Analyse

Kunden sind vielfach nicht imstande, sich konkret zu ihren Wünschen und Bedürfnissen betreffend ein Produkt oder eine Dienstleistung zu äußern. Mittels der Opus-Methodik ist es möglich, diese Schwäche zu überwinden. Alle tatsächlich aufgetretenen und potenziellen Probleme bei Produkten bzw. in Anspruch genommenen Dienstleistungen sollen in persönlichen Gesprächen mit Verwendern herausgefunden werden. Beim nächsten Schritt werden die dabei gesammelten Probleme in eine Reihenfolge gebracht. In der Folge gilt es, für die wichtigsten Problemfelder innovative Lösungen zu entwickeln. Dabei ist es empfehlenswert, ausgewählte Kunden in den Ideenfindungsprozess einzubinden. Folglich sind diese Ideen nach ihrer Qualität und ihrem Innovationsgrad zu bewerten und in einzelnen Fachgruppen weiterzubearbeiten (vgl. Winiger 1986, S. 3-7).

3.3.2.4 Das Lead-User-Konzept

Lead User haben ein weitreichendes Realitätsverständnis und können konkret durch zwei Merkmale charakterisiert werden: Sie sind dem Trend voraus, d. h. sie verspüren Bedürfnisse, die

sich zukünftig auf dem Markt durchsetzen werden, wesentlich früher als die Masse der Kunden, und sie profitieren in hohem Maße von Innovationen, die ihre Probleme lösen bzw. ihre besonderen Bedürfnisse befriedigen. Lead User erkennen Probleme von morgen bereits heute und können folglich zur Bedürfnisvorhersage für den Markt von morgen herangezogen werden (vgl. Hippel 1986, S. 796-797).

Das Lead-User-Konzept zielt darauf ab, eine ganz bestimmte Gruppe von Kunden und die Innovatoren zu befragen und sie in den Produktentwicklungsprozess einzubinden. Innovatoren sind Konsumenten, die unternehmenslustig und risikofreudig sind. Sie sind bereit, schon heute Produkte und Dienstleistungen nachzufragen, die andere Kunden erst Monate oder Jahre später nachfragen werden. Ein Unternehmen soll diese Gruppen mit neu entwickelten Lösungen ansprechen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 252-253).

3.3.2.5 Die Kundenprozessanalyse

Gegenstand der Kundenprozessanalyse sind jene Prozesse, die seitens des Kunden im Rahmen einer Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter wahrgenommen werden und seine Zufriedenheit beeinflussen. Ziel der Kundenprozessanalyse ist es, jene Kontaktpunkte und Aktivitäten zu analysieren, die Kunden in Geschäftsbeziehungen erleben. Dadurch können Probleme im Prozessablauf aufgedeckt und Vorschläge für Verbesserungen entwickelt werden. Die Kundenprozessanalyse läuft wie folgt ab (siehe auch Abb. 6) (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 69-71):

- Zuerst bildet man sämtliche Vorgänge ab, die ein Kunde von der Informationssuche bis hin zur Entsorgung der Verpackung durchläuft.
- In der Folge wird durch qualitative Einzelinterviews analysiert, welche Abläufe sich in den einzelnen Phasen aus der Sicht des Kunden wirklich vollziehen.
- Schließlich werden gemeinsam mit den Kunden auf Basis der detaillierten Phasenberichte jede Phase und die dabei auftretenden Probleme bzw. die Verbesserungsvorschläge analysiert.

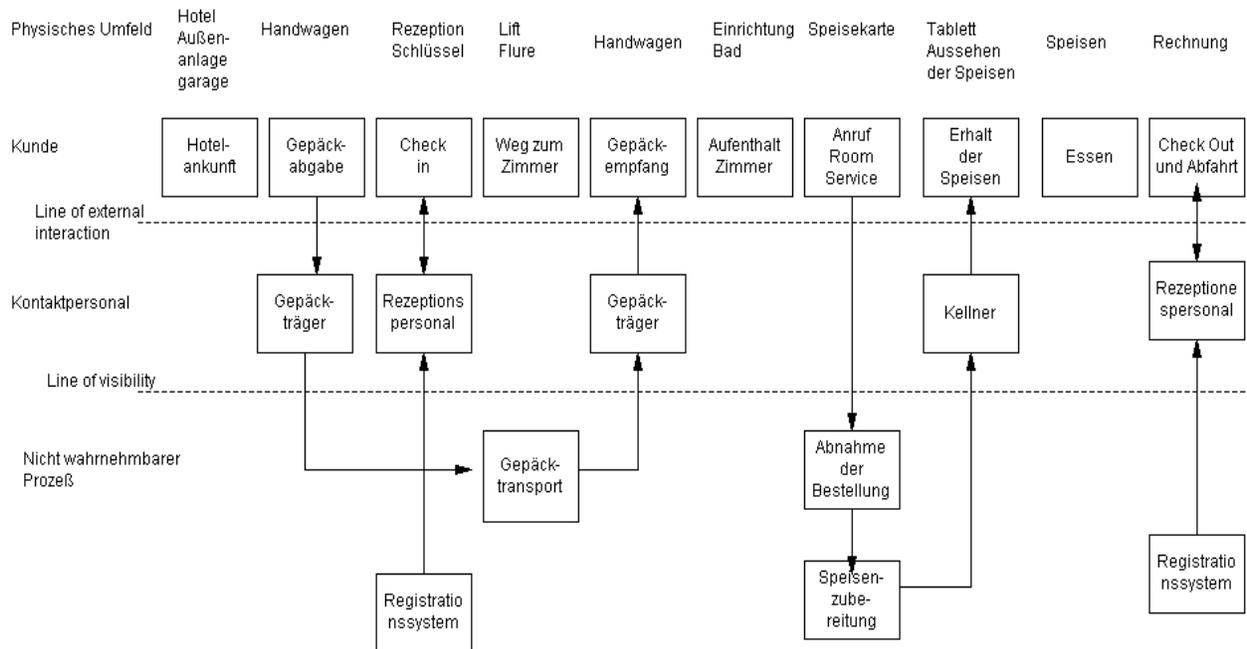


Abb. 7: Die Kundenprozessanalyse (Quelle: Hinterhuber et al. 1997, S. 72)

3.3.3 Entwicklung des Messinstrumentariums

3.3.3.1 Kundenzufriedenheitskriterien

Nachdem ein Verständnis für Kundenprobleme entwickelt wurde, müssen die artikulierten und latenten Kundenerwartungen, Wünsche und Probleme, genauso wie deren Erfüllung bzw. Lösung gemessen werden. In Unternehmen werden die Kundenzufriedenheitskriterien in drei Gruppen eingeteilt: Produkteigenschaften, Serviceleistungen und Beziehungen. Aufgrund dieser Reihenfolge lässt sich ein Trend der Verlagerung des Wettbewerbes von Produkteigenschaften über Serviceleistungen bis hin zu einem Beziehungswettbewerb feststellen (vgl. Matzler, Bailom 1999, S. 167).

„Grundsätzlich sind solche Kriterienkataloge brauchbar, jedoch in den meisten Fällen zu allgemein. Es besteht die Notwendigkeit, diese auf die jeweilige Branche, das jeweilige Unternehmen und das jeweilige Produkt anzupassen. In Industriegüterunternehmen ist es beispielsweise sinnvoll, die Kundenzufriedenheitskriterien in folgende drei Gruppen einzuteilen: Produkteigenschaften, Serviceleistungen und Beziehungen.“ (Hinterhuber, Matzler 2006, S. 258).

Abbildung 7 zeigt die Zufriedenheitskriterien auf Produkt-, Service- und Beziehungsebene

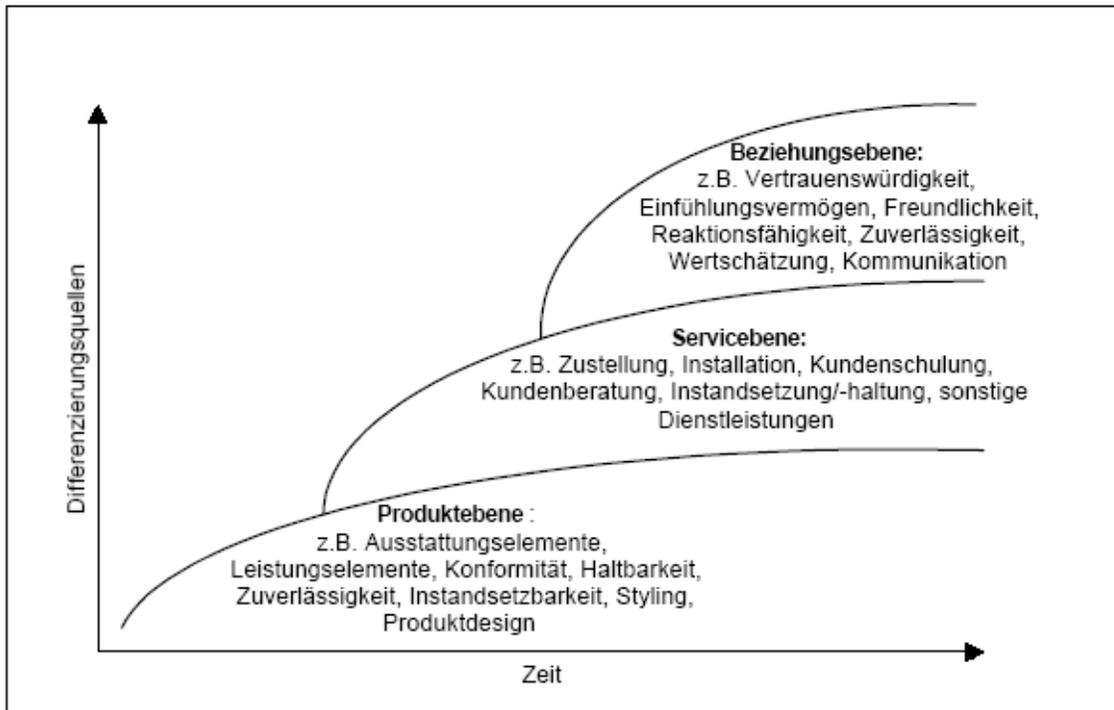


Abb. 8: Zufriedenheitskriterien auf Produkt-, Service- und Beziehungsebene
(Quelle: Hinterhuber, Matzler 2006, S. 256)

3.3.3.2 Skalen zur Messung der Kundenzufriedenheit

Zur Messung der Kundenzufriedenheit steht eine Vielzahl von Skalen zur Verfügung. Neben numerischen Skalen finden auch verbale, grafische oder visuelle Skalen Anwendung. Bei numerischen Skalen werden die Werte auf einer Skala durch Zahlen repräsentiert. Verbale Skalen beinhalten wörtliche Bezeichnungen der einzelnen Abstufungen. Grafische oder visuelle Skalen geben Antwortkategorien durch Zeichnungen vor. Häufig sind auch Mischformen anzutreffen. Es ist insbesondere darauf zu achten, dass die Befragten einerseits bei der Beantwortung der Fragen nicht überfordert sind und andererseits doch kein Informationsverlust durch zu grobe Skalen auftritt. Das andere Problem stellt sich bei der Wahl zwischen geraden und ungeraden Skalen. Bei der Verwendung der ungeraden Skalen ist nicht feststellbar, ob der mittlere Wert der Skala als „weiß nicht“ oder tatsächlich als mittlerer Wert zu interpretieren ist. Bei einer geraden Zahl müssen die Befragten sich für eine positive oder negative Bewertung entscheiden. Für unsichere Befragte besteht keine Möglichkeit zum Ausweichen. Bei Verwendung der geraden Skalen ist es sinnvoll, als Ausweichkategorie die zusätzliche Option „ich weiß nicht“ anzubieten (vgl. Matzler, Bailom 1999, S. 168).

3.3.3.3 Die relative Wichtigkeit von Kundenerwartungen

„Unzufriedenheit erwächst aus der Nichterfüllung von Erwartungshaltungen und Serviceversprechen.“ (Zinnagl 1994, S. 13).

Der Anbieter muss die für ihn besonders wichtigen Kundenerwartungen identifizieren, um entsprechend wirksame Maßnahmen zur Erhöhung der Gesamtzufriedenheit abzuleiten. Es wird vorgeschlagen, die relative Wichtigkeit von Leistungskomponenten bzw. Erwartungen in Beziehung zur Kundenzufriedenheit zu setzen. Um die relative Wichtigkeit der einzelnen Erwartungen bzw. Leistungskomponenten zu ermitteln, gibt es mehrere Ansätze.

Beim **Paarvergleich** werden die einzelnen Objekte paarweise verglichen. Der Paarvergleich wird oft verwendet, wenn subjektive Kriterien erfasst werden sollen. Durch Paarvergleiche ermöglicht man eine klare Feststellung der Abstände zwischen den einzelnen Kundenerwartungen, was insbesondere für Priorisierungsentscheidungen wertvolle Informationen liefert. Die Nachteile des Paarvergleichs sind folgende: Anzahl der zu prüfenden Items soll nicht über fünf bis sieben hinausgehen, komplexere Fragestellungen können daher nicht geprüft werden oder bei Einbeziehung von mehr Items besteht die Gefahr der Überforderung oder inkonsistenter Reihungen.

Bei der Verwendung eines **Rating-Verfahrens** werden die Kunden gebeten, für jede identifizierte Erwartung separat die subjektive Wichtigkeit anhand einer Skala bekannt zu geben. Das Problem besteht häufig darin, dass in der sogenannten Anspruchsinflation die Befragten dazu neigen, allen Erwartungen sehr hohe Wichtigkeiten zuzuordnen, da in der Befragungssituation den Ansprüchen keine Kosten gegenüberstehen.

Bei der **Konstant-Summen-Skala** müssen die Befragten den einzelnen Produkteigenschaften eine vorgegebene Punktzahl je nach wahrgenommener Wichtigkeit zuordnen. Dadurch ist sichergestellt, dass die Abstände der wahrgenommenen Wichtigkeit zwischen den einzelnen Produkteigenschaften ermittelt werden können (vgl. Matzler, Bailom 1999, S. 171-173).

Bei der Anwendung des **Rangordnungsverfahrens** bringt der Beurteiler eine bestimmte Anzahl von Personen in eine Rangreihe, die sich aus der Bewertung von Verhaltensweisen oder ergebnisorientierte Messgrößen ergibt (vgl. Lueger 1996, S. 413). Die Anwendung von

Rangordnungsverfahren ist nur bei kleinen und homogenen Arbeitsgruppen einsetzbar (vgl. Liebel, Oechsler 1992, S. 136).

3.3.3.4 Die Bestimmung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen

Kundenanforderungen können in drei verschiedene Gruppen unterteilt werden. Diese haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Entstehung von Zufriedenheit: Basisanforderungen, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 263).

- Basisanforderungen sind Leistungskomponenten, die der Kunde voraussetzt. Wenn sie nicht im erwarteten Ausmaß erbracht werden, entsteht starke Unzufriedenheit (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 263). Wenn die Basisanforderungen der Kunden erfüllt sind, überschreitet das Unternehmen die Wettbewerbsschwelle. Nun kommt es darauf an, bei den Leistungseigenschaften mit den führenden Konkurrenten zumindest gleichzuziehen (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 91).
- Leistungseigenschaften sind die erwarteten und in der Regel auch vom Kunden messbaren Leistungskomponenten. Wenn diese nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt werden, entsteht Unzufriedenheit. Wenn sie übertroffen werden, steigt die Zufriedenheit (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 263).
- Begeisterungseigenschaften sind Produkteigenschaften, die in der Lage sind, den Kunden zu begeistern. Dies sind jene Leistungskomponenten, welche der Kunde nicht erwartet, deren Bereitstellung aber den Wert des Gesamtproduktes erhöht (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 263).

Begeisterungseigenschaften werden vom Kunden bei direkter Befragung im Vergleich zu Basis- und Leistungseigenschaften meist als unwichtig eingestuft. Wenn Basis- und Leistungseigenschaften gleich gut erfüllt sind wie bei Konkurrenzprodukten, können Begeisterungseigenschaften als ein kaufentscheidender Vorzug betrachtet werden (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 264). *„Es gilt, die Basisanforderungen entsprechend dem Anspruchsniveau des Kunden zu erfüllen, bei den Leistungseigenschaften mit den Konkurrenten zumindest gleichzuziehen und sich durch Begeisterungsmerkmale im Wettbewerb zu identifizieren.“* (Hinterhuber et al. 1997, S. 93).

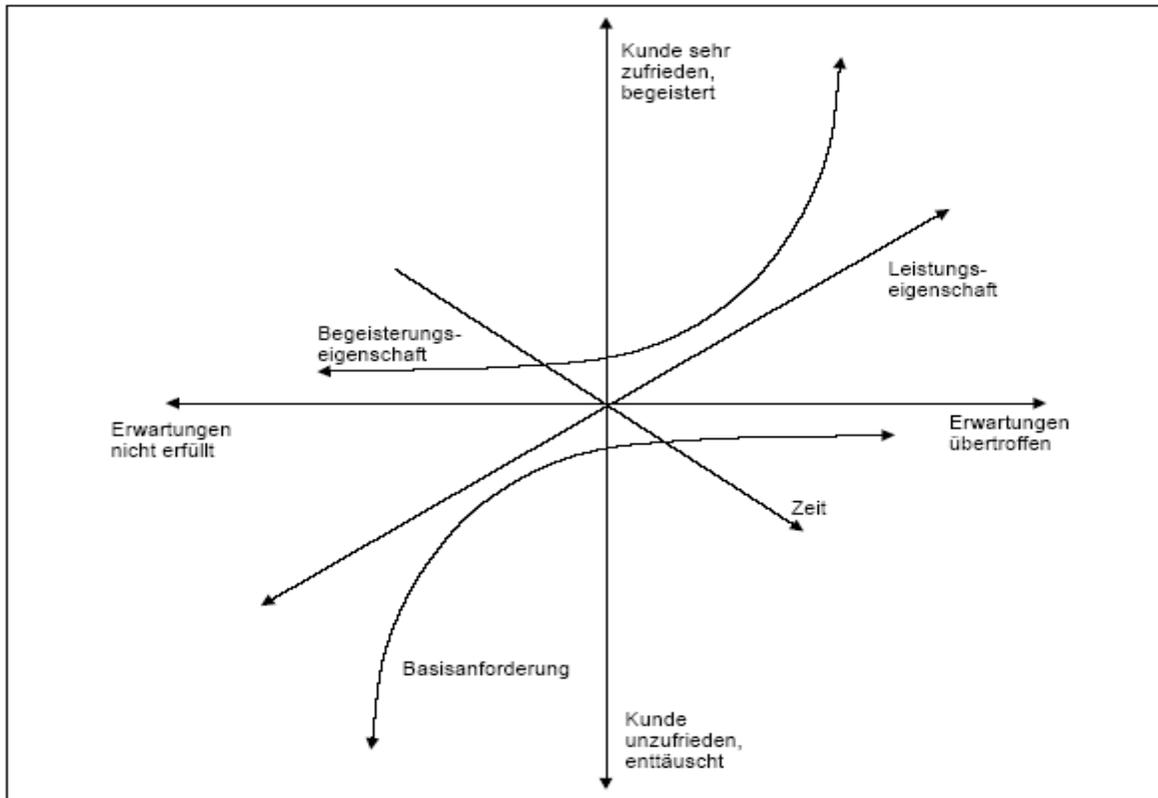


Abb. 9: Kundenzufriedenheit und Produkteigenschaften (Quelle: Hinterhuber et al. 1997, S. 19)

3.3.4 Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung

Als die wichtigsten Methoden bei der Kundenzufriedenheitsmessung gelten folgende Punkte (vgl. Beutin 2003, S. 127):

- Persönliche Befragung
- Telefonische Befragung
- Schriftliche Befragung
- Internet-/Online-Befragung

Persönliche Befragungen finden in Form eines Face-to-Face-Interviews statt. Das Interview wird direkt zwischen Interviewer und Befragtem abgehalten. Die Repräsentativität ist sehr gut. Die Antwortquoten liegen zwischen 70 % und 80 %. Die Anzahl der Verweigerer ist sehr gering. Wenn bei Firmenkundenbefragungen eine schriftliche Voranmeldung durch den Lieferanten erfolgt, wirkt sich das sehr positiv auf die Antwortquote aus. Persönliche Interviews können relativ lang sein. Sie sind jedoch sehr teuer. Der Zeitbedarf für die Befragung ist hoch (vgl. Christianus 1999, S. 47).

Telefonbefragungen sind wegen sinkender Telefongebühren und der Verbreitung von Call-Centern immer wichtiger geworden. Mit Hilfe von standardisierten Fragebögen wird eine optimale Vergleichbarkeit gewährleistet. Der Interviewer liest die Fragen vom Computerbildschirm und gibt die während dieses Telefongesprächs erhaltenen Informationen direkt in den Computer ein. Die Vorteile dieser Methode liegen in der Kosteneffektivität und dem fehlerfreien Befragungsablauf. Die Nachteile sind die geringe erhebbare Datenmenge und eine mögliche Beeinflussung durch den Interviewer (vgl. Homburg, Krohmer 2003, S. 128).

Die schriftliche Befragung wird entweder mit Fragebögen oder am PC durchgeführt. Der Befragte soll unbeeinflusst vom Interviewer antworten. Deswegen müssen die Fragebögen klar verständlich sein (vgl. Künzel 2005, S. 46). Schriftliche Befragungen sind kostengünstiger und mit geringem Aufwand durchzuführen. Zu den zahlreichen Nachteilen der schriftlichen Befragung gehört die geringe Antwortquote, welche zwischen 20 % und 30 % liegt. Weiters sind die Kunden weniger motiviert. Es besteht aus diesem Grunde eine Antwortverzerrung (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 76-77).

Auch Online- und Internetbefragungen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Es gibt drei Möglichkeiten, diese durchzuführen, z.B. die elektronische Verschickung von Fragebögen, offene Befragung auf einer Homepage und Befragung nur nach Anmeldung im Internet.

- **Die elektronische Verschickung von Fragebögen**

Diese Fragebögen können z.B. unter Microsoft (Access, Excel) oder HTML programmiert und mit einer automatischen Rücksendeoption versehen werden. Nachteile sind hierbei die geringe erhebbare Datenmenge und mögliche Missverständnisse und Repräsentativitätsprobleme. Diese Art der Internetbefragung ist eigentlich keine echte Online-Befragung (vgl. Homburg 2006, S. 136).

- **Offene Befragung auf einer Homepage**

Diese Befragungsart wird auf einer Homepage im Internet durchgeführt. Dies kann durch die Versendung von Links oder URLs bekannt gemacht werden. Die Nachteile dieser Befragungsmethode liegen in der geringen externen Validität, der geringen erhebbaren Datenmenge und der fragwürdigen Repräsentativität (vgl. Homburg 2006, S. 137).

- **Befragung nur nach Anmeldung im Internet**

Dies hat den Vorteil, dass die externe Validität hoch ist und die erhebbare Datenmenge etwas umfangreicher gestaltet werden kann. Die Hauptprobleme einer mangelnden Repräsentativität und immer noch geringen Datenmenge werden hier nicht gelöst (vgl. Homburg 2006, S. 137).

	Persönliche Befragung	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Internet/Online Befragung
Teilnahmequote	hoch (ca. 40-80%)	hoch (ca. 30-70%)	tendenziell niedrig, aber beeinflussbar (ca. 10-40%)	eher niedrig (ca. 10-30%)
Flexibilität bei der Erhebung	sehr hoch	hoch	gering	gering
Interaktionsmöglichkeit	sehr hoch	hoch	gering	gering bis mittel
Durchführungsprobleme	zahlreich	gering	gering bis mittel	zahlreich
Eignung bei hoher Komplexität der Befragung	sehr gut	gut	gering	gering
Externe Validität	sehr hoch	hoch	gering bis hoch	gering bis hoch
Beeinflussbarkeit der Ergebnisse	problematisch (Interviewereinfluss)	problematisch (Interviewereinfluss)	keine	keine
Erhebbare Datenmenge	groß (ca. 50-100 Fragen)	groß (ca. 50-100 Fragen)	mittel (ca. 30-70 Fragen)	eher gering (ca. 20-50 Fragen)
Kosten pro Erhebungsfall	hoch (je nach Qualitätslevel des Interviewers(100-2.000 €))	gering (je nach Land und Zielgruppe 15-100 €)	gering (Vollkosten ca. 5-25 €)	mittel bis hoch (je nach Zielgruppe 5-70 €)
notwendiger Zeitaufwand für den Kunden	hoch (ca. 30-120 Min.)	mittel (ca. 15-30 Min.)	eher hoch (ca. 20-40 Min.)	mittel (ca. 15-30 Min.)
Dauer der Erhebung	mittel (Wegen Terminvereinbarung ca. 3-4 Wochen)	eher kurz (ca. 2-4 Wochen)	eher lang (ca. 3-8 Wochen)	eher lang (ca.3-8 Wochen)

Tab. 2: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten (Quelle: Homburg 2006, S. 138)

3.3.5 Auswertung, Interpretation und Entwicklung von Maßnahmen

Zunächst wird die Wichtigkeit von einzelnen Kaufkriterien aus der Wahrnehmung der Kunden untersucht. In einem weiteren Schritt werden die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber der Konkurrenz analysiert. Daraus können Ergebnisse für wichtige Ansätze gewonnen werden, um effektive Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen zu entwickeln. Eine Schwachstelle besteht darin, dass es zwar möglich ist, die Unterschiede der

einzelnen Leistungskomponenten abzulesen, welche Leistungskomponenten aber tatsächlich imstande sind, die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen, kann damit nicht beantwortet werden.

Entsprechend der Kano-Analyse gilt es deshalb herauszufinden, welche Kriterien Basisanforderungen, welche Leistungsanforderungen und welche Begeisterungsanforderungen darstellen. Erst diese Analysestufe ermöglicht es, effektive Verbesserungsmaßnahmen ausfindig zu machen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 265-267).

3.4 Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

In der Literatur hat sich eine Einteilung der Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit durchgesetzt. Dabei lassen sich zunächst objektive und subjektive Verfahren der Messung unterscheiden. Die unterschiedlichen Möglichkeiten, Kundenzufriedenheit zu messen, zeigt Abbildung 9 (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 18).



Abb. 10: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit (Quelle: Homburg, Rudolph 1995, S. 43)

3.4.1 Objektive Verfahren

Die Kundenzufriedenheit wird beim objektiven Verfahren anhand beobachtbarer Größen ermittelt, die keiner subjektiv verzerrten Wahrnehmung von Personen unterliegen. Dazu zählen Indikatoren wie beispielsweise Umsatz, Marktanteil und Wiederkaufsrate. Ebenso gelten die Zurückgewinnungsraten und Abwanderungsraten als Indikator für das Ausmaß der Kundenzufriedenheit (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 18).

Der Vorteil des objektiven Verfahrens besteht darin, dass es nicht zu persönlichen und subjektiven Verzerrungen kommt. Der Nachteil dieses Verfahrens besteht aber darin, dass das Ergebnis der Messung immer nur die Kundenzufriedenheit angibt und dass Einflüsse anderer wesentlicher Einflussfaktoren nicht separiert werden können. Beispielsweise kann die Abwanderungsrate nicht alleine durch mangelnde Kundenzufriedenheit bedingt sein, sondern auch durch die Art und Intensität der Konkurrenzaktivitäten (vgl. Zuba 1998, S. 62).

Neben der Erfassung der aggregierten Größen der Marktbearbeitung können objektive Verfahren auch in Form von Qualitätskontrollen beim Anbieter und beim Kunden erfolgen. Die ständigen Qualitätskontrollen des Anbieters stellen aber keinen hinreichenden Indikator für Kundenzufriedenheit dar. Da sich die Bedürfnisse der Kunden ständig ändern, müssten die Maßstäbe ständig angepasst werden, um valide Indikatoren für Kundenzufriedenheit darzustellen (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 20).

Zu den objektiven Messansätzen zählen das silent-shopper-Verfahren sowie die Expertenbeobachtung (vgl. Kaiser 2002, S. 108).

3.4.1.1 Silent-Shopper-Verfahren

Unter diesem Verfahren versteht man die Methode, dass Beobachter und Testpersonen als Kunden auftreten, um Hinweise auf Mängel in der Leistungserstellung zu erhalten. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass die Beobachter einerseits Hinweise auf wesentliche Mängel im Leistungserstellungsprozess und andererseits gleichzeitig einen Konkurrenzvergleich erhalten (vgl. Bruhn, Muhrmann 1998, S. 15).

3.4.1.2 Experten Beobachtung

Bei der Expertenbeobachtung beobachten geschulte Sozialforscher Kundenkontaktsituationen, um Mängel im Leistungserstellungsprozess festzustellen und das daraus resultierende Kundenverhalten zu ermitteln (vgl. Bruhn, Muhrmann 1998, S. 15). Bei der Erfassung des Dienstleistungsprozesses verlangt dieses Verfahren einen hohen finanziellen und personellen Aufwand (vgl. Bruhn 1997, S. 33).

3.4.2 Subjektive Verfahren

Subjektive Verfahren befassen sich im Gegensatz zu den objektiven Verfahren mit der Erfassung interindividuell unterschiedlich ausgeprägter psychischer Sachverhalte bzw. damit verbundenen Verhaltensweisen. Es werden keine direkt beobachtbaren Größen, sondern die subjektiv vom Kunden empfundene Zufriedenheit erfasst. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass die Zufriedenheitswerte direkt ermittelt werden. Den Nachteil stellen mögliche Verzerrungen der Ergebnisse durch die Messung selbst sowie mit der Erhebungstechnik dar (vgl. Zuba 1998, S. 62-63). In weiterer Folge kann man bei den subjektiven Verfahren zwischen ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren unterscheiden (vgl. Zuba 1998, S. 63).

3.4.2.1 Ereignisorientierte Verfahren

Ereignisorientierte Verfahren beleuchten ein als besonders wichtig empfundenenes Kundenkontakt ereignis. Beispiele hierfür sind ein kürzlich erfolgtes Telefonat oder mehrere miteinander verknüpfte Ereignisse wie die Neuinstallation eines Gerätes oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung (vgl. Homburg, Werner 1998, S. 61). Diese Messmethoden sind besonders geeignet zur Ermittlung konkreter zufriedenheitsrelevanter Erfahrungen, zur Identifikation von erlebten Kundenproblemen und zur Ermittlung von Minimum und Werterhöhungsqualitäten. Es treten aber Nachteile bei der Standardisierung und Vergleichbarkeit auf (vgl. Raab, Werner 2005, S. 100).

Bei diesem Verfahren kann man folgende Methoden unterscheiden (vgl. Bruhn, Muhrmann 1998, S. 19):

- Critical-Incident-Technique
- Sequentielle Ereignismethode
- Verfahren des Story-Telling

3.4.2.1.1 Critical Incident Technique (CIT)

„Die Critical Incident Technique (Methode der kritischen Ereignisse) geht von Schlüsselereignissen eines Interaktionsprozesses zwischen Kunden und Dienstleistungsanbietern aus, die von Kunden als außergewöhnlich positiv oder negativ empfunden werden.“ (Bruhn 1997, S. 43).

Die Kernidee besteht darin, dass die Kunden in offenen standardisierten Interviews gebeten werden, besonders positive oder negative Erlebnisse beim Kontakt mit dem Unternehmen zu sammeln und auszuwerten. Diese Kundeninformationen werden dann in einem mehrstufigen Auswertungsverfahren ausgewertet, damit die Häufigkeiten der positiven und negativen Erlebnisse kategoriebezogen ermittelt werden können (vgl. Bruhn 1997, S. 43). Die Durchführung der Messung erfolgt durch offene Fragen. Durch die Auswertung der gegebenen Antworten hat der Anbieter die Möglichkeit, Problemursachen zu erkennen, punktgenaue Lösungen zu definieren und diese in die Praxis umzusetzen (vgl. Meister, Meister 1996, S. 85-86).

Der Vorteil dieses Verfahrens ist darin zu sehen, dass ein Anbieter durch sie erfährt, ob es Schwachstellen in seinem Kundendienstbereich gibt und wie diese gegebenenfalls durch die Kunden eingeschätzt werden; und er erfährt das Entscheidende, nämlich die Ursachen dafür (vgl. Meister, Meister 1996, S. 85). Der Nachteil dieses Verfahrens ist der damit verbundene hohe Erhebungs- und Auswertungsaufwand (vgl. Bruhn 1997, S. 43).

3.4.2.1.2 Sequentielle Ereignismethode

Die sequentielle Ereignismethode basiert auf einer phasenorientierten Kundenbefragung, die als Grundlage ein Blueprint nutzt. In einem sogenannten Blueprint wird die systematische Analyse des Leistungsprozesses anhand eines grafischen Ablaufprogramms dargestellt. Diese systematische Darstellung ermöglicht eine vollständige Erfassung der verschiedenen Kontaktsituationen (vgl. Stauss, Hentschel 1990, S. 242). Kunden werden in persönlichen Gesprächen gebeten, die Dienstleistungserlebnisse gedanklich nochmals nachzuvollziehen und ihre Eindrücke zu schildern. In Bezug auf jede einzelne Kundenkontaktsituation wird nach dem wahrgenommenen Ablauf, nach den Empfindungen und den jeweiligen Bewertungen gefragt (vgl. Meister, Meister 1996, S. 84).

Diese Methode erweist sich als vorteilhaft, da der Dienstleistungsprozess aus aktueller und subjektiver Kundensicht bewertet wird. Der Nachteil dieses Verfahrens ist der relativ hohe Erhebungs- und Mehraufwand (vgl. Bruhn, Murmann 1998, S. 20).

3.4.2.1.3 Verfahren des Story-Telling

Dieses Verfahren ist jenen der sequentiellen Ereignismethode und der Critical Incident Technik ähnlich. Im Unterschied zu diesen Verfahren werden hier jedoch die Kunden gebeten, ohne konkrete Fragestellung unstrukturiert ihre Erlebnisse mit einem Anbieter wiederzugeben. Das Verfahren gibt Auskunft über gravierend positive oder negative Erlebnisse. Diese lassen sich als Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsstifter lokalisieren (vgl. Bruhn, Murmann 1998, S. 20-23). Danach werden diese Dokumente einer Inhaltsanalyse unterzogen, um Folgendes feststellen zu können (vgl. Scharitzer 1994, S. 137):

- Kritische Ereignisse
- Wichtigkeit der kritischen Ereignisse
- Einflüsse der kritischen Ereignisse auf Zufriedenheit/Unzufriedenheit
- Zu erwartende Änderungen im Kaufverhalten

3.4.2.2 Merkmalsorientierte Verfahren

Merkmalsorientierte Verfahren setzen sich mit Produkt-, Service oder Interaktionsmerkmalen auseinander, über die sich der Kunde gewissermaßen im Zeitablauf eine Meinung gebildet hat (vgl. Herrmann, Homburg 1999, S. 915). Bei diesem Verfahren nehmen die Kunden die Dienstleistungsqualität anhand diverser Merkmale wahr, welche sie individuell einschätzen. Aus diesen Einzeleindrücken fügt sich das Gesamtbild zusammen. (vgl. Günter 2001, S. 265). Die Zufriedenheit des Kunden kann beispielsweise durch die Untersuchung seines Beschwerdeverhaltens gemessen werden (vgl. Raab, Lorbacher 2002, S. 87-88). Das bedeutet, dass bei Vorhandensein einer nur geringen Beschwerdemenge ein relativ hoher Anteil der Kunden zufrieden ist. Hierbei dürfen jedoch die sogenannten „stillen Beschwerden“ auf keinen Fall außer Acht gelassen werden, da in der Regel nur ein sehr geringer Prozentsatz aller unzufriedenen Kunden die Aktivitäts- bzw. Hemmschwelle überschreitet und sich aktiv beschwert (vgl. Töpfer 1999, S. 304). Merkmalsorientierte Verfahren lassen sich unterteilen in implizite und explizite Verfahren.

3.4.2.2.1 Implizite Methoden

Zu den impliziten Messmethoden zählen die systematische Erfassung von Beschwerden, die Analysen von Kundenproblemen sowie die Befragungen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt im Unternehmen. Die Mitarbeiter werden in diesem Fall gebeten, ihre Einschätzung zu der von ihnen wahrgenommenen Zufriedenheit des Kunden abzugeben (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 20).

Implizite Verfahren basieren auf einer Analyse des Beschwerdeverhaltens der Kunden. Zunächst werden die Beschwerden vom Anbieter gesammelt, individuell beantwortet und letztlich zentral ausgewertet, um die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit zu ermöglichen (vgl. Beutin 2001, S. 93-95). Dies ist häufig nicht gewährleistet. Unzufriedene Kunden ergreifen meist keine Beschwerdemaßnahmen –aufgrund des hohen Zeitaufwands, der mangelnden Aussicht auf Erfolg oder des mit der Beschwerde verbundenen „Ärgers“. Nur ein ganz geringer Prozentsatz von unzufriedenen Kunden beschwert sich direkt beim Unternehmen. Ein gehäuftes Auftreten von Beschwerden ist zudem nicht zwingend als Zeichen genereller Unzufriedenheit anzusehen (vgl. Raab, Werner 2005, S. 100).

3.4.2.2.2 Explizite Methoden

Die expliziten Methoden erfolgen dagegen durch direkte Erfragung der empfundenen Zufriedenheit und mittels geeigneter Instrumente, um somit direkt den Grad der Kundenzufriedenheit zu ermitteln. Die expliziten Verfahren lassen sich unterteilen in eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren.

Eindimensionale Verfahren messen die Kundenzufriedenheit anhand eines einzigen Indikators (eine Frage). Diese Verfahren sind deshalb sowohl bezüglich Reliabilität (Zuverlässigkeit) als auch Validität (Gültigkeit) bei der Messung eines komplexen Konstrukts unzureichend. Durch die Vielschichtigkeit der angebotenen Produkte und Leistungen erfordert dieses Verfahren eine differenzierte Betrachtung einzelner Leistungsbestandteile. Die eindimensionale Messung scheint daher für eine Analyse der Kundenzufriedenheit nicht geeignet. Deshalb ist das mehrdimensionale Verfahren das am weitesten verbreitete Messverfahren der Kundenzufriedenheit (vgl. Beutin 2003, S. 122).

Mehrdimensionale Verfahren werden auch als multiattributive Verfahren bezeichnet. Im Gegensatz zur direkten Befragung nach der Gesamtzufriedenheit wird hier die Gesamtleistung in Einzelleistungen zerlegt, aus denen sich dann die Gesamtzufriedenheit ermitteln lässt (vgl. Hinterhuber, Matzler 1999, S. 171).

3.5 Methoden zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit kennt die Theorie eine Vielzahl von Instrumenten. Im Rahmen dieser Arbeit wird lediglich auf die drei wichtigsten näher eingegangen.

3.5.1 Total Quality Management (TQM)

Das Total Quality Management (TQM) ist das zurzeit am weitesten fortgeschrittene Qualitätsmanagementsystem. Scharnbacher und Kiefer definieren diesen Prozess so: *„Unter Total Quality Management werden alle Strukturen, Abläufe, Vorschriften, Regeln, Anweisungen, und Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung in allen Funktionen (Entwicklung, Konstruktion, Fertigung etc.) und allen Ebenen durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter termingerecht und zu günstigen Kosten zu gewährleisten sowie kontinuierlich zu verbessern, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung der Kunden und der Gesellschaft zu ermöglichen.“* (Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 43).

Total Quality Management lässt sich mit folgenden Kernaussagen charakterisieren (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 44):

- Die Erwartungen des Kunden bestimmen die Qualität.
- Für die Qualität ist jedermann verantwortlich.
- Qualität entsteht in sämtlichen Dienstleistungen, nicht nur in der Produktion.
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende ist.

Die drei Bausteine eines TQM werden wie folgt definiert und beschrieben:

- **Total** bedeutet das gesamte Unternehmen mit sämtlichen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Alle Mitarbeiter auf sämtlichen Führungsebenen und Fachabteilungen werden in die ständige Verbesserung der Qualität einbezogen (vgl. Linnert 1992, S. 18).
- **Quality** bezieht sich auf die Qualitätsanforderungen sämtlicher interner und externer Kunden (vgl. Bruhn, Meffert 2000, S. 254).

- **Management** ist eine Vorbildfunktion für die Qualitätspolitik mit einem partizipativ-kooperativen Führungsstil des Managements (vgl. Bruhn, Meffert 2000, S. 254).

Total Quality Management bedeutet die gezielte Gestaltung und Steuerung eines sozio-technischen Systems. Das sozio-technische-System besteht aus zwei Subsystemen, dem technischen und dem sozialen System. Wie in Abbildung 9 dargestellt, besteht das technische Subsystem aus den TQM-Prinzipien, einer klar formulierten Unternehmens- und Qualitätspolitik, klaren Zuständigkeiten für Qualität, einem optimalen Qualitätssicherungssystem und einem umfangreichen und gezielten Trainingskonzept (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 44-45). Aber im Rahmen dieser Arbeit wird darauf nicht weiter eingegangen.

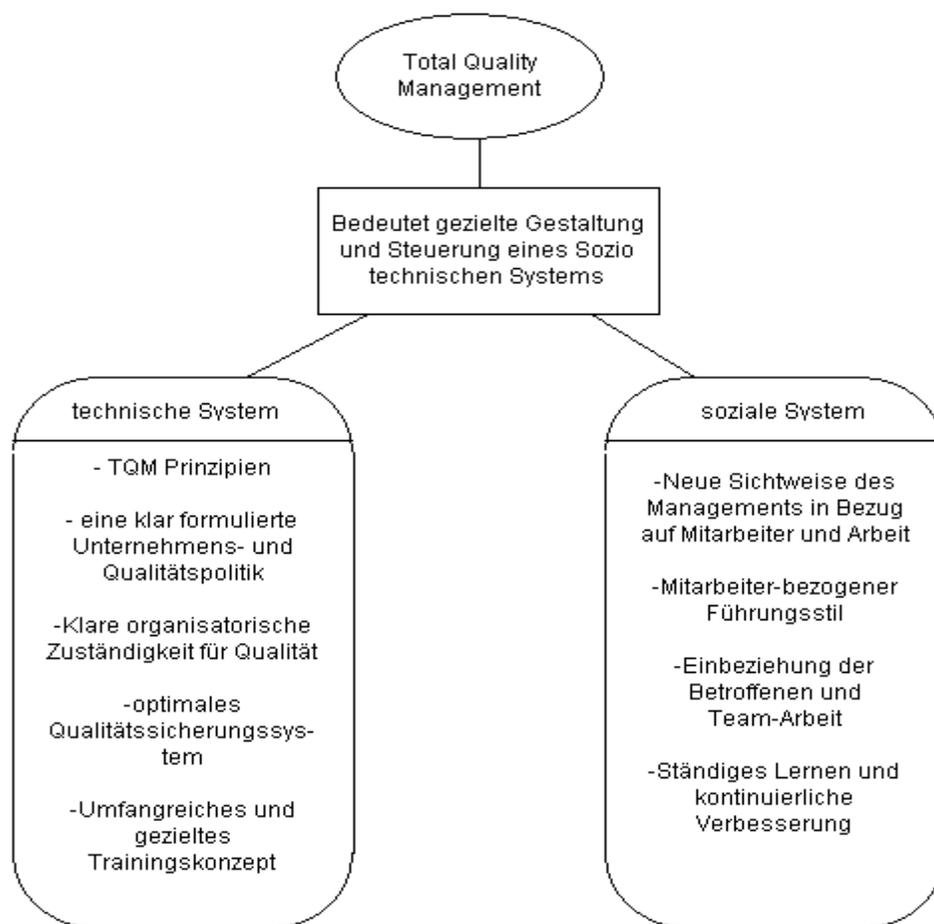


Abb. 11: Total Quality Management als sozio-technisches System (Quelle: Scharnbacher, Kiefer 1996, S. 45)

3.5.2 Nach-Kauf-Management (After-sales-communication)

„After Sales Communication bezieht sich auf die kommunikativen Aktivitäten nach dem Erstkauf. Sie kann verstanden werden als ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von kommunikativen Aktivitäten, der darauf abzielt, bei Kunden nach dem Kauf oder nach der Entscheidung für eine Dienstleistung bzw. ein Angebot unternehmensspezifische Zielsetzungen, insbesondere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen.“ (Fuchs 2000, S. 31).

Das Nach-Kauf-Management sollte in die gesamte Unternehmenskommunikation und im Speziellen in die kommunikativen Aktivitäten im Absatzmarkt integriert sein. Es kostet circa fünfmal mehr, einen Neukunden zu gewinnen, als eine bestehende Kundenbindung zu erhalten. Bei zufriedenen Kunden sind Cross-Selling-Aktivitäten wahrscheinlicher. Der zufriedene Kunde kann durch Weiterempfehlung neue Kunden akquirieren (vgl. Fuchs 2000, S. 31-34).

3.6 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Konsumentenverhalten

Kunden können diese Reaktionen als Folge eines Zufriedenheitserlebnisses zeigen: keine Reaktion, Loyalität oder Abwanderung, Beschwerde, Mund-zu-Mund-Propaganda (vgl. Matzler 1997, S. 14).

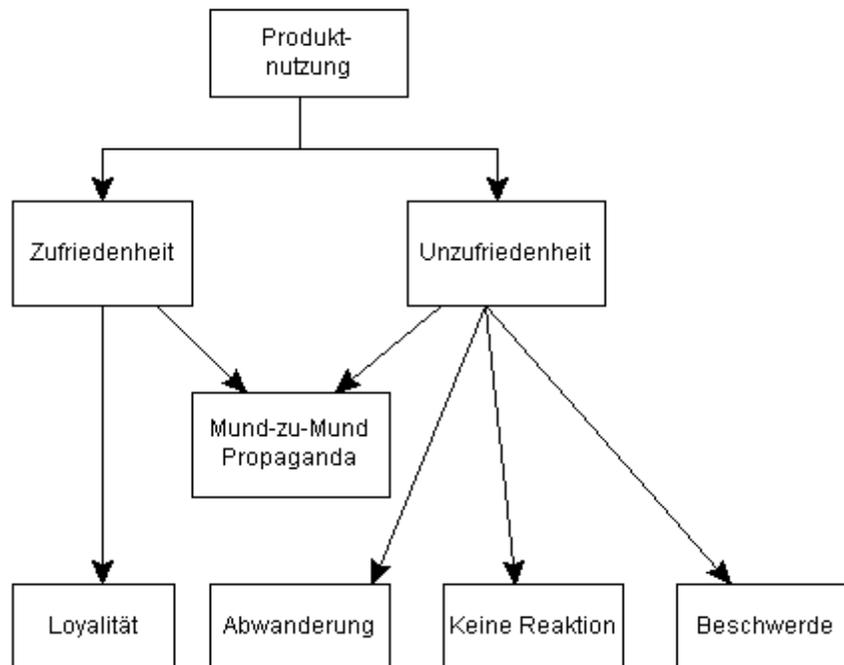


Abb. 12: Mögliche Reaktionen einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit (Quelle: Homburg , Rudolph 1995, S. 46)

Allerdings werden folgende Verhaltensmöglichkeiten nach erlebter Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nicht berücksichtigt (vgl. Matzler 1997, S. 14):

- *Abwanderung trotz erlebter Zufriedenheit*

Kundenzufriedenheit führt immer zu Loyalität. Aber auch zufriedene Kunden können abwandern. Trotz Zufriedenheit mit bisher verwendeten Produkten können Wunsch nach Abwechslung, Neugier und Langeweile beim bisherigen Konsumenten entstehen. Je größer die Anzahl an Produktalternativen ist, desto niedriger ist der wahrgenommene Unterschied zwischen den Produkten. Je geringer die Markentreue ausgeprägt ist, desto geringer ist das wahrgenommene Produktrisiko (vgl. Raab, Werner 2005, S. 83).

- *Loyalität trotz erlebter Unzufriedenheit*

Wenn beispielsweise die Wechselkosten zu hoch sind oder die wahrgenommenen Alternativen nicht als zufriedenstellend betrachtet werden, können unzufriedene Kunden loyal bleiben.

- *Veränderung der Einstellung infolge erlebter Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit*

Die Kundenzufriedenheit beeinflusst die langfristigen Einstellungen und in weiterer Folge die Kaufabsichten.

3.6.1 Kundenzufriedenheit und Loyalität

Die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität gelten als zentrale Ziele zur Sicherung des langfristigen Erfolges von Unternehmen. „*Loyalität basiert auf Vertrauen und drückt eine Verhaltensbereitschaft aus, die Geschäftsbeziehung im weitesten Sinne (vertrauensvoll) zu pflegen und ihr treu zu bleiben. Dahinter steht ein psychischer Prozess der intensiven Kundenbindung, der auch deklamatorische Folgen hat: Man steht zu seinem Partner, man schätzt ihn und bekennt sich zu ihm sogar dann, wenn die Geschäftsbeziehung vorübergehend Störungen oder Wandlungen ausgesetzt ist.*“ (Weinberg 1998, S. 49).

Wenn die Erwartungen des Kunden erfüllt werden, werden die Leistungen des Unternehmens als austauschbar wahrgenommen und somit werden die Produkte und Dienstleistungen auch den Freunden und Bekannten weiterempfohlen (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 20). Treue Kunden kaufen mehr, der Service- und Zeitaufwand ist geringer und sie sind nicht so preispfindlich.

Kundentreue ist ein Indikator für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens (vgl. Reichheld 1997, S. 58).

3.6.2 Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten

Das Beschwerdeverhalten gilt als die am häufigsten untersuchte Konsequenz der Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit. Folgende Aspekte beeinflussen das Beschwerdeverhalten des Kunden. Beschwerdekosten, Beschwerdenutzen, Produktmerkmale, Problemmerkmale, personenspezifische und situationsspezifische Merkmale.

Beschwerdekosten: Je geringer die Beschwerdekosten sind, umso höher ist die Beschwerdebereitschaft.

Beschwerdenutzen: Wenn die Möglichkeit auf Wiedergutmachung vonseiten des Unternehmens besteht und erwartet werden kann, beschweren sich die Kunden. Wer keine Hoffnung auf eine positive Reaktion hat, unterlässt häufig die Beschwerde.

Produktmerkmale: Je wichtiger das Konsumereignis in finanzieller oder sozialer Hinsicht für den Konsumenten ist, desto höher ist die Beschwerdetätigkeit.

Problemmerkmale: Je mehr es sich um manifeste Probleme mit geringem subjektiven Ermessens- und Bewertungsspielraum handelt, umso wahrscheinlicher sind Kundenbeschwerden.

Personenspezifische Merkmale: soziodemographische Merkmale (wie Alter, Geschlecht, Bildung), psychographische Merkmale (wie Produktkenntnis, Selbstbewusstsein, Beschwerdeerfahrung) sowie Verhaltensmerkmale (z. B. Kommunikations- und Interaktionsverhalten) beeinflussen das Beschwerdeverhalten (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 65-68). Wenn man unzufriedene Kunden nach den Gründen ihrer Beschwerdepassivität befragt, erhält man verschiedene Gründe (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 65).

- „Es ändert sich zukünftig doch sowieso nichts!“
- „Es hätte mir ohnehin niemand zugehört!“
- „Ich wusste nicht, an wen ich mich hätte wenden sollen!“
- „Ich war teilweise selbst schuld!“
- „Ich wusste nicht, was ich in dieser Situation hätte sagen sollen. Es war zu persönlich!“
- „Als ich mich das letzte Mal beschwerte, geschah überhaupt nichts!“
- „Es lohnt sich einfach nicht!“

- *„Die Person, über die ich mich beschweren wollte, hätte ihren Job verloren!“*
- *„Ich hatte letzte Woche ein Problem. Sie würden mich für heikel oder nörglerisch halten!“*

3.6.3 Kundenzufriedenheit und Mund-zu-Mund Propaganda

Die Mund-zu-Mund-Propaganda nimmt einen hohen Stellenwert für das Unternehmen ein. Aufgrund der Face-to-Face-Kommunikation hat sie einen höheren Einfluss auf die Wahrnehmung als beispielsweise schriftliche oder Massenkommunikation. Mund-zu-Mund-Propaganda liefert konkrete Informationen aufgrund tatsächlicher Erlebnisse. Sie ist glaubhafter als die Marketing-Kommunikation, da die Informationsquelle meist Freunde oder Bekannte eines potenziellen Kunden sind. Mund-zu-Mund-Propaganda wird von Kunden insbesondere als Möglichkeit der Äußerung erlebter Unzufriedenheit genutzt. Die Kunden schenken negativen Informationen größere Aufmerksamkeit als positiven Informationen (vgl. Matzler 1997, S. 23-24).

3.6.4 Kundenzufriedenheit und Preissensibilität

Bei zufriedenen Kunden ist das Durchsetzen höherer Preise einfacher als bei unzufriedenen. Kunden, die auf die Qualität und den Service des Unternehmens vertrauen, sind bereit, mehr zu bezahlen (vgl. Raab, Werner 2002, S. 82). Unternehmungen können mit einem festen Kundenstamm höhere Preise für bewiesene Vertrauenswürdigkeit fordern. Die Wirkungskette Qualität – Zufriedenheit – Loyalität verringert die Reagibilität der Kunden (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 12).

Die Preissensibilität der langjährigen Kunden ist geringer als die von neuen Kunden. Es existiert ein negativer Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Preissensibilität eines Kunden. Wenn die Kunden mit den Anbieterleistungen zufrieden sind, sinkt die Preissensibilität und der Preis spielt keine Rolle mehr (vgl. Staack 2003, S. 115-117).

4 KUNDENBINDUNG

4.1 Definition von Kundenbindung

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten und die Beziehung zu diesen Kunden zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“ (Bruhn, Homburg 1998, S. 8). Bruhn und Homburg erklären die Kundenbindung sowohl aus Kunden- als auch Anbietersicht.

Weinberg, Terlutter (2003, S. 46) definieren Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive und beschreiben den Begriff als ein „... *psychisches Konstrukt der Verbundenheit oder Verpflichtung einer Person gegenüber einer anderen Person oder einem Unternehmen...*“

Kundenbindung beinhaltet sowohl den Aspekt des tatsächlichen Verhaltens von Konsumenten als auch die Dimension der Verhaltensabsicht. Das tatsächliche Verhalten der Konsumenten umfasst Wiederkauf, Cross Buying (Zusatzkäufe), positive Mund-zu-Mund-Kommunikation (Weiterempfehlung) sowie Preiserhöhungstoleranz. Die Verhaltensabsichten können in Form der Wiederkaufabsicht, Cross-Buying-Absicht und Weiterempfehlungsabsicht sowie Preiserhöhungstoleranz erfasst werden. In schriftlichen Kundenbefragungen werden die Absichten der Kunden erhoben und als Indikator für eine hohe Kundenbindung angesehen (vgl. Bruhn 2007, S. 111-112).

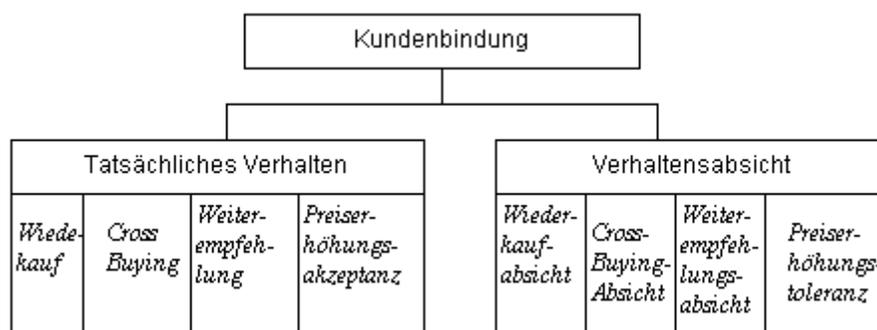


Abb. 13: Konstrukt der Kundenbindung (Quelle: Bruhn 2007, S. 112)

Bei Kundenbindung muss aus Sicht der Kunden zwischen zwei Möglichkeiten unterschieden werden. Dies sind zum einen die Gebundenheit und zum anderen die Verbundenheit.

Verbundenheit beschreibt eine Bindung, welche die Kunden freiwillig eingehen. Obwohl sie jederzeit die Möglichkeit hätten zu wechseln, tun sie das nicht. Gründe können rationale und ökonomische Argumente oder Zufriedenheit und Vertrauen sein (vgl. Raab, Werner 2006, S. 102).

„Über Verbundenheit wird eine freiwillige Kundenbindung hervorgerufen, die auf eine vom Kunden wahrgenommene Vorteilhaftigkeit der Beziehung zum Unternehmen im Vergleich zur Nichtexistenz dieser Beziehung und/oder Beziehung zu anderen Unternehmen zurückzuführen ist.“ (Bruhn 2001, S. 74).

„Gebundenheit bezeichnet einen Bindungszustand, der für einen bestimmten Zeitraum fixiert ist. Auch wenn der Kunde in diesen Zustand mehr oder weniger freiwillig eintreten kann, ist er innerhalb dieses Zeitraums auf Grund von bestimmten Parametern (z. B. Vertrag) in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung von Leistungen des entsprechenden Anbieters eingeschränkt.“ (Bruhn 2001, S. 74).

Gebundenheit beschreibt eine Bindung, welche die Kunden unfreiwillig eingehen. Kunden haben keine faktischen und rechtlichen Möglichkeiten, ihren Anbieter zu wechseln, bzw. dies ist nur sehr schwer möglich oder mit einem hohen Aufwand verbunden. Dies ist beispielsweise in oligopolistischen und monopolistischen Märkten der Fall, kann aber auch durch Verträge oder Kompatibilitätsansprüche (im Computer- oder HiFi-Bereich) bedingt sein (vgl. Raab, Werner 2006, S. 102-103).

	Verbundenheit	Gebundenheit
Kundenbindende Aktivität des Anbieters	Management der Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauens	Aufbau von Wechselbarrieren
Bindungswirkung	Nicht-Wechseln-Wollen	Nicht-Wechseln-Können
Freiheit des Kunden	uneingeschränkt	Eingeschränkt
Bindungsinteresse	Geht vom Kunden aus	Geht vom Anbieter aus

Tab. 3: Vergleich der Verbundenheit und Gebundenheit (Quelle: Bliemel, Eggert 1998, S. 44)

4.2 Ursachen der Kundenbindung

Fünf Bindungsursachen werden unterschieden (vgl. Raab, Werner 2006, S. 103):

- Situative Bindungsursachen
- Vertragliche Bindungsursachen
- Ökonomische Bindungsursachen
- Technisch-funktionale Bindungsursachen
- Psychologische Bindungsursachen

Situative Bindungsursachen sind äußere Faktoren, z. B. der günstige Standort eines Anbieters, welcher bewirkt, dass ein Kunde einen Anbieter primär frequenziert (z. B. einfache Erreichbarkeit) (vgl. Raab, Werner 2006, S. 103).

Vertragliche Bindungsursachen beruhen auf rechtlich verbindlichen Vereinbarungen zwischen Anbieter und Kunden (vgl. Raab, Werner 2006, S. 104). Der Nachfrager wird durch rechtlich zwingende Vereinbarungen, wie z. B. Service- oder Leasingverträge, Garantien, Abonnement an die Marke oder eine Einkaufsstätte gebunden (vgl. Bruhn 2007, S. 127).

Ökonomische Bindungsursachen beschreiben die Situationen, in denen es dem Kunden aufgrund tatsächlicher oder subjektiv wahrgenommener Wechselkosten als wirtschaftlich unvorteilhaft erscheint, die Geschäftsbeziehung zu wechseln. Die ökonomische Kundenbindung deutet auf eine Form der Verbundenheit hin (vgl. Raab, Werner 2006, S. 104).

Bei einer *technische Kundenbindung* muss der Kunde sich zu Beginn der Bindung für einen bestimmten Standard oder für eine bestimmte technische Voraussetzung entscheiden. Der Kunde ist gezwungen, bei zusätzlichen Leistungen dasselbe Unternehmen in Anspruch zu nehmen. Daher ist auch diese Form der Kundenbindung eher als Gebundenheit denn als Verbundenheit zu bezeichnen. Ferner kann eine zwingende technische Kompatibilität, beispielsweise bei Microsoft, zu einer technisch-funktionalen Kundenbindung führen (vgl. Raab, Werner 2006, S. 104).

Die *psychologische Kundenbindung* basiert auf einer freiwilligen Entscheidung des Kunden über die Geschäftsbeziehung. Ein Kunde, welcher im Zuge zahlreicher Kontakte und Transaktionen, gute Erfahrungen mit einem Hersteller gemacht hat, entwickelt Vertrauen. Daher wird von einer Verbundenheit gesprochen. Ziel der psychologischen Kundenbindung ist es, eine emotionale

Beziehung aufzubauen, bei der die Kunden dauerhaft an ein Unternehmen gebunden werden (vgl. Raab, Werner 2006, S. 104-105).

4.3 Kundenbindung und Unternehmenswachstum

Kundenbindung kann durch eine verstärkte Kundenpenetration und durch ein erhöhtes Empfehlungsverhalten der Stammkunden zum Unternehmenswachstum beitragen (vgl. Diller 1995, S. 39).

Wachstum durch Kundenpenetration:

Unter Kundenpenetration versteht man die Ausschöpfung des kundentypischen Absatzes und von Umsatzpotenzialen durch einen bestimmten Anbieter. Eine Steigerung der Kundenpenetration kann durch die Kaufintensität, die Beschaffungskonzentration und Kauffrequenz sowie die Abschöpfung der Absatzmöglichkeiten in anderen Produktbereichen (Cross-Selling) und höhere Preise erzielt werden. Die Wiederkaufwahrscheinlichkeit gebundener Kunden ist höher als jene ungebundener Kunden (vgl. Diller 1995, S. 39-41).

Wachstum durch Kundenempfehlung:

„Weiterempfehlungen sind negative, neutrale oder positive Berichterstattungen eines Kunden über die objektiven und/oder subjektiven wahrgenommenen Merkmale einer Anbieterleistung bzw. des Anbieters selbst in seinem privaten und/oder geschäftlichen Umfeld.“ (Eggert, Helm 2000, S. 64).

Die Empfehlung vorhandener Kunden ist ein zusätzlicher Wachstumsfaktor der Kundenbindung. Es kann zwischen aktivem und passivem Empfehlungsverhalten differenziert werden. Eine aktive Empfehlung ist eine durch den Kunden initiierte Weiterempfehlung eines Produkts bzw. dessen Anbieters. Diese Empfehlung trifft nach dem Kauf ein. Eine passive Kundenempfehlung ist entweder durch einen potenziellen Kunden oder eine vom Anbieter initiierte Weiterempfehlung. Diese Kundenempfehlung tritt vor dem Kauf ein (vgl. Diller 1995, S. 42).

4.4 Instrumente der Kundenbindung

Kundenbindung kann über diverse Wege erreicht werden. Diese sind das Produkt, der Preis, die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde sowie die Distributionswege (vgl. Raab, Werner 2006, S. 106).

Produkt:

Die Bindung des Kunden an das Produkt kann durch eine gemeinsame Produktentwicklung des Kunden und des Anbieters erfolgen. Das gemeinsam entwickelte Produkt erfüllt die Erwartungen des Kunden. Damit ist der Kunde mit eingebunden, lernt die Ansprechpartner des Unternehmens persönlich kennen und entwickelt so auch emotionale Bindungen (vgl. Raab, Werner 2006, S 107).

Preis:

Rabatt- und Bonussysteme spielen eine große Rolle. Um die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen, werden Gutscheine eingesetzt. Der Kunden soll dazu bewegt werden, erneut bei dem gleichen Lieferanten zu kaufen, um Rabatte und Boni als Treueprämien zu erwerben (vgl. Raab, Werner 2006, S. 108).

Kommunikation:

Durch Kommunikation soll der Kunde an einen Anbieter gebunden werden. Erstens ist die Kommunikation durch Außendienst, Kundenzeitschriften, Direct-Mailing-Aktionen, Telefonkontakte und natürlich ein effizientes Beschwerdemanagement von großer Wichtigkeit. Zweitens wird die Kommunikation über Internet, E-Mail und die Homepage des Anbieters in Zukunft immer mehr eingesetzt werden (vgl. Raab, Werner 2006, S. 108-109).

Distribution:

Dazu zählen die klassischen Distributionswege wie Handel, der Katalogverkauf, die Direktlieferung sowie Abonnements und die neueren Vertriebsmöglichkeiten wie das Internet (vgl. Raab, Werner 2006, S. 108). Im Nachfolgenden werden die Instrumente erläutert. Dazu gehören die Kundenclubs, die Kundenkarten und das Beschwerdemanagement.

4.4.1 Kundenbindung durch Kundenclubs

„Kundenclub wird definiert als eine zumindest kommunikative Einheit von Personen oder Organisationen, welche von einem Unternehmen initiiert und betrieben wird, um mit den Mitgliedern in regelmäßigem, direkten Kontakt zu stehen und ihnen ein Leistungspaket mit hohem wahrgenommenen Nutzen anzubieten. Ziel dabei ist die Aktivierung der Mitglieder und

die Zunahme der Kundenbindung durch den Aufbau einer emotionalen Beziehung zu ihnen.“
(Hinterhuber, Matzler 2006, S. 385-386).

Die wichtigsten Merkmale sind die folgenden:

- Kundenclubs werden von einer Organisation geplant und verwaltet.
- Kundenclubs bieten echten und wahrgenommenen Nutzen für ihre Mitglieder durch eine optimale Kombination von Vorteilen.
- Kundenclubs ermöglichen dialogorientierte Kommunikation mit den Mitgliedern.
- Durch Kundenclubs werden die aktuellen Kundendaten gesammelt, die zur Leistungsverbesserung in allen anderen Bereichen des Unternehmens genutzt werden können (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 386).

Ziele der Kundenclubs sind (vgl. Fuchs 2000, S. 173):

- Stammkunden an das Unternehmen zu binden,
- Neugewinnung von Kunden
- Die Steigerung des Marktanteils
- Aufbau und Optimierung einer Kundendatenbank
- Steigerung der Produktnutzung
- Schaffung einer direkten Kommunikationsmöglichkeit zwischen Kunde und Unternehmen
- Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und des Kundenservices
- Stärkung des Fachhandels

Der Vorteil für das Unternehmen liegt in der Regel darin, dass eine erhöhte Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen entsteht. Durch die stärkere Bindung an das Unternehmen kann die Kaufhäufigkeit erhöht und die Preissensibilität gesenkt werden. Die Kernleistungen können vermehrt und die Cross-Buying-Aktivitäten des Kunden gesteigert werden. Clubmitglieder empfehlen den Kundenclub gerne in positiver Mund-zu-Mund-Propaganda an Freunde und Bekannte weiter (vgl. Raab, Werner 2006, S. 111)

Gründe für das Scheitern von Clubs können sein (vgl. Holz 1998, S. 288):

- Falsche oder gar keine Zielgruppenfestlegung,
- falsche Eintrittsvoraussetzungen und/oder
- unattraktive Clubleistungen.

In Abbildung 13 sind die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Konzeption eines Kundenclubs aufgeführt.

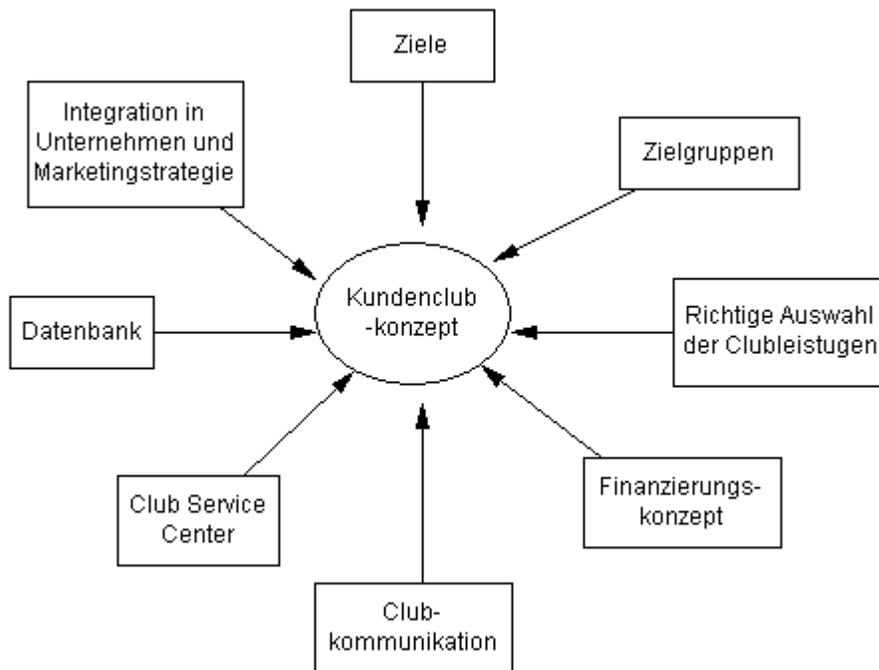


Abb. 14: Teile eines Kundenclubkonzeptes (Quelle: Hinterhuber, Matzler 2006, S. 389)

4.4.1.1 Zielgruppen

Die wichtigste Zielgruppe für einen Kundenclub stellen die Kunden dar, die für den Hauptteil des Umsatzes verantwortlich sind. Die Beziehungspflege zu diesem Kundensegment ist besonders wichtig für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens. Die Leistungen des Clubs sollten daher in erster Linie den Bedürfnissen der A-Kunden entsprechen, aber kleinere Kunden und potenzielle Neukunden nicht ausschließen. Idealerweise sollten für diese jedoch andere Instrumente und Programme entwickelt werden, die ihren speziellen Wünschen und Bedürfnissen gerecht werden. Wenn die Zielgruppen nicht homogen genug sind, um mit einem gemeinsamen Programm angesprochen zu werden, ist die Bildung vieler verschiedener Kundensegmente sinnvoll. Wenn also einige Kunden im Laufe der Zeit ihre Gewohnheiten ändern, so können sie dennoch weiterhin über den Club erreicht werden (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 389-390).

4.4.1.2 Clubleistungen

„Je homogener die Zielgruppen bezüglich ihrer Interessen sind und je größer das Potenzial des Kernproduktes ist, ein emotionales Umfeld zu generieren, desto größer sollte auch die Anzahl der produktbezogenen Leistungsangebote sein.“ (Butscher 1998, S. 216).

Der wichtigste Aspekt eines Kundenclubs sind die Clubleistungen. Nur wenn die richtigen Leistungen angeboten werden, kann der Kundenclub erfolgreich sein. In erster Linie müssen die Leistungen dem Mitglied einen hohen und wahrgenommenen Nutzen bieten. Dabei ist besonders auf eine optimale Kombination von monetären (harten) und nicht-monetären (weichen) Leistungen zu achten. Um diese zu finden, ist ein nutzen-orientierter Ansatz notwendig, der drei Schritte erfordert (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 390).

Im ersten Schritt wird ein Brainstorming betreffend die Bedürfnisse der Primärzielgruppe durchgeführt. Eine möglichst umfassende Liste von potenziellen Leistungen, die für die Zielgruppen interessant sein könnten, wird zusammengestellt. Faktoren wie Kosten oder Machbarkeit sollten noch nicht berücksichtigt werden (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 390).

In einem zweiten Schritt wird eine kleine Vorstudie mit potenziellen Mitgliedern durchgeführt, um die Leistungen mit der geringsten und der höchsten Attraktivität herauszufiltern sowie um die generelle Akzeptanz der Leistungen abzuschätzen. Ziel ist es, eigene neue Ideen einfließen zu lassen, die für die befragten Personen wichtig sein könnten (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 391).

In Stufe drei wird eine großangelegte Umfrage verwendet. Hier wird eine Stichprobe im Umfang von mindestens 250 Personen interviewt und Methoden wie Rangskalen, Konstant-Summenskalen oder anspruchsvollere Methoden werden angewendet (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 391).

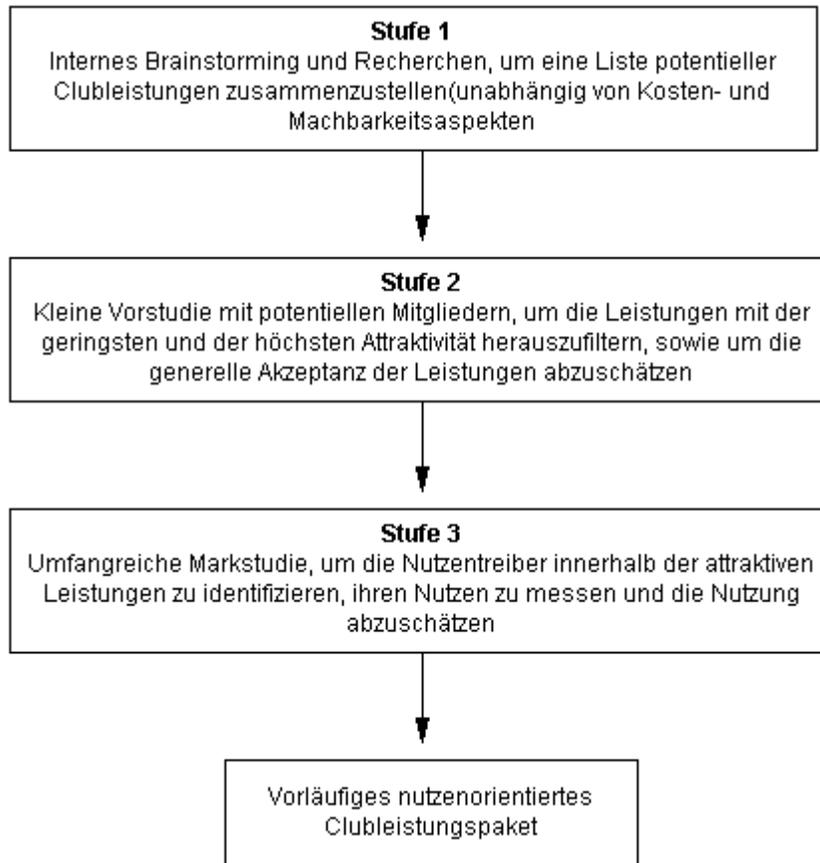


Abb. 15: Identifizierung der Clubleistungen mit dem höchsten Nutzen (Quelle: Hinterhuber, Matzler 2006, S. 391)

Ein Kundenclub sollte in erster Linie produktbezogene Leistungen anbieten. Clubleistungen bringen dabei folgende Vorteile mit sich (vgl. Butscher 1998, S. 209-211):

- Kunden kennen die Produkte des clubbetreibenden Unternehmens und verstehen die produktbezogenen Leistungen besser.
- Der Nutzen produktbezogener Leistungen wird schneller erkannt.
- Da produktbezogene Leistungen auf den Kernkompetenzen des Unternehmens beruhen, vertraut der Kunde auch auf die angemessene Erfüllung der Clubleistungen. Die Vorteile für das Unternehmen liegen in der Kostenersparnis für diese Leistungen, da bereits Beziehungen zu Lieferanten existieren.
- Durch die bereits vorhandenen Erfahrungen in diesem Leistungsbereich können produktbezogene Clubleistungen schneller und einfacher angeboten werden.

4.4.1.3 Clubkommunikation

Ein Kundenclub kommuniziert in drei Bereichen: intern mit den Clubmitgliedern sowie mit den Mitarbeitern des clubbetreibenden Unternehmens und extern mit der Clubumwelt.

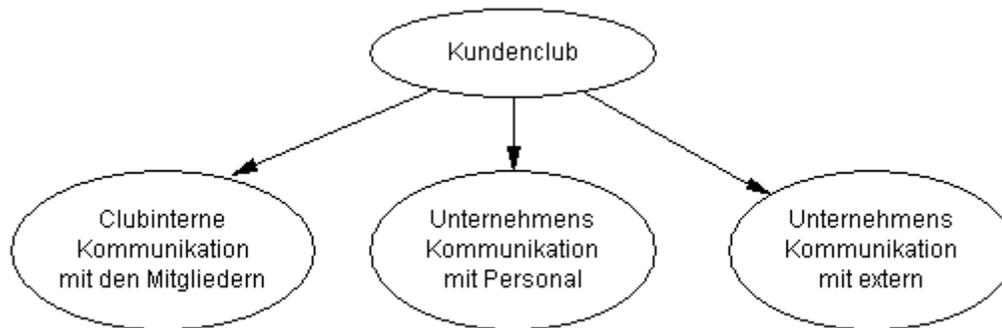


Abb. 16: Kommunikationsbereiche eines Kundenclubs (Quelle: Butscher 1998, S. 278)

Für die interne Kommunikation mit den Clubmitgliedern stehen viele Kommunikationsmittel zur Verfügung: das Club Magazin, regelmäßige Newsletter und Mailings, eine Club Hot-Line, eine Web Page im Internet, Clubtreffen und Veranstaltungen oder Clubverkaufsstellen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 394). Die direkte Kommunikation zwischen dem Club und seinen Mitgliedern umfasst folgende Aufgaben (vgl. Butscher 1998, S. 279):

- Informationen über Clubleistungen
- Informationen über aktuelle Clubaktivitäten
- Informationen über spezielle Veranstaltungen und Produktangebote
- Hintergrundinformationen zum Unternehmen und seinen Leistungen
- Herstellung des Bezugs zum Basisprodukt, welches der Club fördern soll.
- Motivation der Mitglieder zur aktiven Teilnahme am Clubgeschehen und zur aktiven Kommunikation mit dem Club-Service-Center
- Erhöhung des Kauf- und Nachkaufvolumens
- Unterstützung bei der Verfolgung anderer Clubziele.

Die interne Kommunikation mit Mitarbeitern und dem Management des clubbetreibenden Unternehmens ist sehr wichtig. Um die Clubidee voll und ganz unterstützen zu können, müssen

die Mitarbeiter und das Management mit regelmäßigem, direktem Kundenkontakt die Ziele im Auge behalten. Nur wenn sie in der Lage sind, den erwünschten Kundenbindungseffekt durch den Club und ihre eigene Rolle in diesem Prozess zu verstehen, wird es gelingen, Kunden zu lebenslang treuen und zufriedenen Mitgliedern zu machen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 394).

Um Pressewirkung zu erzielen, Werbung für den Club zu betreiben, Aufmerksamkeit und Bewusstsein gegenüber dem Club zu erhöhen, muss der Club mit seiner Umwelt kommunizieren (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 394). Presseberichte über Clubaktivitäten, Entwicklung der Mitgliederzahl, Clubwerbung oder die Erwähnung des Clubs in Unternehmensberichten bieten sich dazu an. Die Kommunikation mit dem externen Umfeld umfasst das Versenden von Informationsbroschüren, das Platzieren von Werbeanzeigen in Fachzeitschriften, TV-Werbespots, Erwähnung des Clubs auf der Webpage des Clubbetreibers, das Versenden von Informationsmaterial zu bereits bestehenden Clubmitgliedern etc. (vgl. Butscher 1998, S. 299-301).

4.4.1.4 Finanzplan

Kundenclubs sind eine sehr kostspielige Angelegenheit, deshalb sollten ausreichend finanzielle Mittel eingeplant werden. Im Folgenden sind die Hauptkostenfaktoren dargestellt (vgl. Wiencke 1994, S. 343):

- Technische, organisatorische und personelle Infrastruktur
- Club Service Center
- Entwicklung, Lagerung und Versand von Clubleistungen
- Kommunikative Maßnahmen
- Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung des Programmkonzeptes
- Kosten für das Clubmanagement

Durch die Nutzung aller dem Club zur Verfügung stehenden Einnahmequellen kann dieser einen Großteil der Kosten decken. Die clubeigenen Einnahmequellen sind die Eintrittsgebühr und/oder der Jahresmitgliedsbeitrag, der Verkauf von Clubwaren und speziellen Produkten, Kommissionsgelder von externen Partnern und/oder der Kreditkarte, Einnahmen aus dem Verkauf von Werbeflächen in Clubkommunikationsmedien, Eintrittsgelder für Clubveranstaltungen oder

Gebühren und Preise für Clubleistungen. In Abbildung 15 ist das Finanzierungskonzept eines Kundenclubs dargestellt.

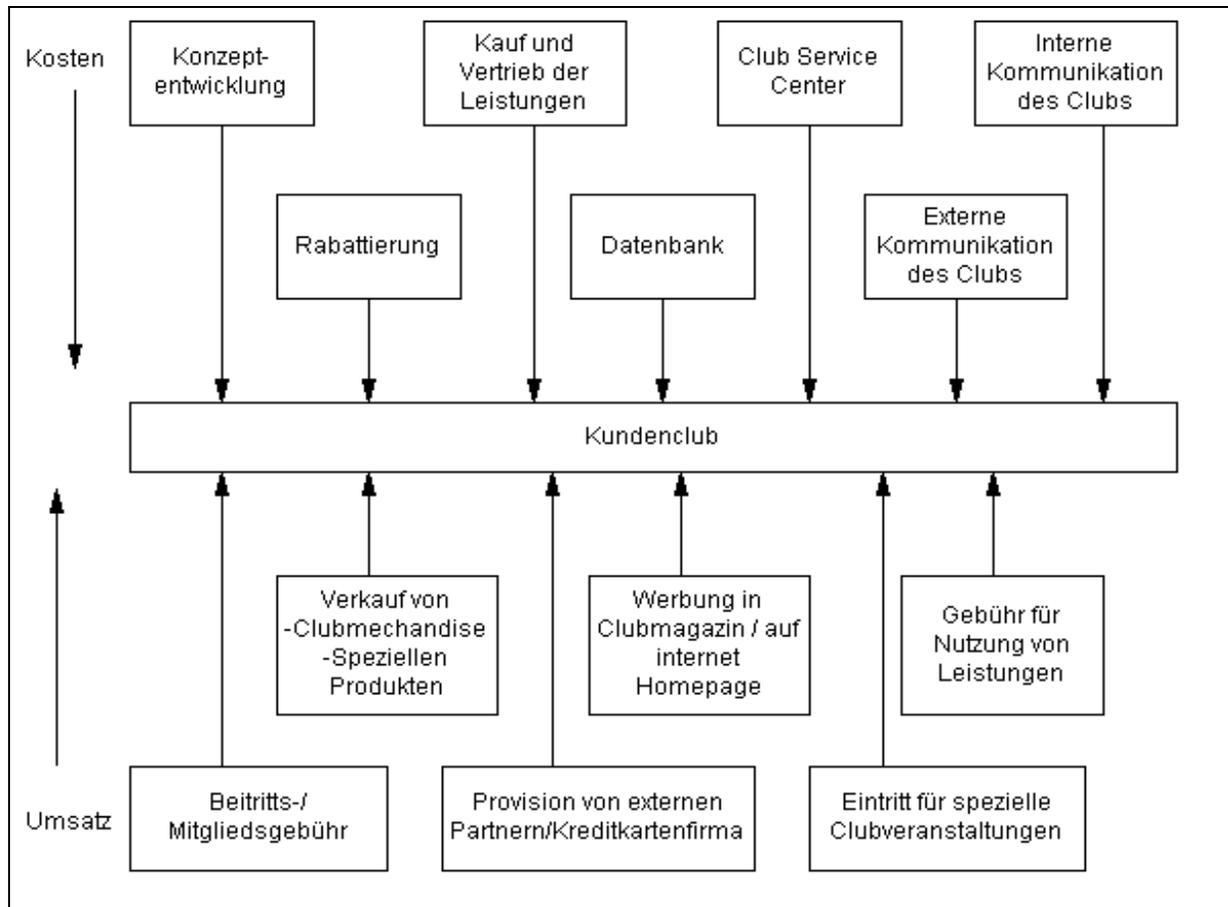


Abb. 17: Finanzierungskonzept eines Kundenclubs (Quelle: Hinterhuber, Matzler 2006, S. 393)

4.4.1.5 Club Service Center/Cluborganisation

Ein Kundenclub ist ein komplexes System, da diverse Parteien wie das initiiierende Unternehmen, das Club-Management, externe Partner, Finanzpartner und die Clubmitglieder beteiligt sind. Er schließt eine Vielzahl von Aufgaben ein, wie die Logistik der Clubleistungen, das Telefonzentrum, die Clubkommunikation und diverse finanzielle Projekte (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 395).

Wesentliche Aufgaben des Club-Service-Centers sind (vgl. Fuchs 2000, S. 181):

- Kommunikatives Zentrum des Kundenclubs
- Bearbeitung von Anfragen potenzieller neuer Mitglieder

- Verwaltung
- Pflege und Optimierung der Mitglieder-Datenbank
- Leistungslogistik und Inkasso

Das Club Service Center übernimmt die gesamte Clubverwaltung. Das Center ist für die Erfüllung eines hohen Qualitätsanspruchs zuständig. Daraus folgt, dass dessen Mitarbeiter, die notwendige Technologie und die weitere Infrastruktur sorgfältigst ausgewählt werden müssen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 395).

4.4.1.6 Clubdatenbank

Eine Clubdatenbank ist für ein Unternehmen sehr wichtig, um seine Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg zu steigern. Mit einem Kundenclub lassen sich über die wichtigsten Kunden Informationen in der richtigen Qualität und Quantität erheben. Weiters kann durch eine Datenbank Kundennähe erzielt werden (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 395).

Ein Kundenclub ist aus folgenden Gründen für den Aufbau einer Datenbank besser geeignet als ein weniger zielgerichtetes Programm (vgl. Butscher 1998, S. 327-329):

- Clubmitglieder sind eher bereit, Informationen über ihre eigene Person preiszugeben, weil eine engere Bindung und ein stärkeres Vertrauen zum Unternehmen gegeben sind.
- Schon mit dem Clubbeitritt erteilt das Mitglied die Erlaubnis bzw. erwartet sich sogar den Aufbau einer Datenbank mit seinen persönlichen Daten. Folglich lassen sich Datenschutzbedenken vonseiten der Mitglieder zerstreuen.
- Da die Mitglieder meist auch die Clubprodukte verwenden, können Daten über Produktverwendung, Produktwahl und Wiederverkaufshäufigkeit erhoben werden.
- Der Prozentsatz von Namen- und Adresdaten mit Erfassungsfehlern kann bei einem Kundenclub deutlich reduziert werden. Name und Adresse werden von den Bewerbungsanträgen übernommen. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Daten korrigiert und in der Datenbank aktualisiert werden können.

Der Kundenclub kann mit dieser Datenbank auch als internes Support-Center dienen und andere Unternehmensbereiche wie Marktforschung, Produktmanagement oder F&E mit Daten unterstützen. Die Daten können nicht nur für die Umsetzung von Clubaktivitäten genutzt werden,

sondern auch andere Unternehmensbereiche versorgen. Eine gut geführte Datenbank eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit, einem One-to-One Marketing näherzukommen (vgl. Hinterhuber, Matzler 2006, S. 396).

4.4.2 Kundenbindung durch Kundenkarte

Der Erfolg der Kundenkarte hängt von den angebotenen Funktionalitäten und Services ab. Ziel ist es, Stammkunden zu halten und gelegentliche Kunden stärker an sich zu binden. Die Kunden werden durch persönliche Serviceleistungen und Rabattsysteme beeinflusst. Durch den Einsatz einer Kundenkarte wird die Besucherfrequenz erhöht, und es werden durchschnittlich höhere Einkäufe getätigt. Die Kundenkarte gilt als bedeutendes Marketing-Instrument zur langfristigen Kundenbindung und Umsatzsteuerung.

Unterschiedliche Arten von Kundenkarten sind:

- Kundenkarten ohne Zahlungsfunktion
- Kundenkarten mit Zahlungsfunktion
- Kundenkarten mit Revolving Credit
- Kundenkarten mit Bonusfunktion
- Kundenkarten mit Rabatffunktion

Die Kundenkarte ohne Zahlungsfunktion kann als Bonus- oder Rabatfkarte eingesetzt werden. Diese Karten werden meistens von Clubs herausgegeben.

Bei Kundenkarten mit Zahlungsfunktion kann der Herausgeber den Wert des Umsatzes feststellen, den er mit einem Kunden erreicht. Das Unternehmen erhält aktuelle Daten bzw. Informationen über das Kaufverhalten des Kunden.

Bei der Kundenkarte mit Revolving Credit wird dem Kunden ein Kredit gewährt. Diese Karte wird durch eine Bank herausgegeben.

Bei der Kundenkarte mit Bonusfunktion werden dem Kunden bei jedem Einkauf auf einem Konto Punkte gutgeschrieben, die er zu einem späteren Zeitpunkt gegen Geld oder Waren einlösen kann.

Bei der Kundenkarte mit Rabattfunktion werden dem Kunden Rabatte gewährt. Bei tauschbaren oder notwendigen Dingen des täglichen Bedarfs bietet ein Rabatt den Anreiz, dort einzukaufen, wo ein Rabatt angeboten wird (vgl. Raab, Werner 2006, S. 112-114).

Vier Kundenkarten und ihre Funktionalitäten werden in Tabelle 3 verglichen.

Anbieter	Leistungen
Karstadt Warenhaus AG Web: www.karstadt.de Tel: 01805/ 88 00 30	In der Regel 1 % Rabatt in Form von Punkten (einzulösen als Sachgutschein oder Einkaufsgutschein), kostenlose Mastercard.
Payback Web: www.payback.de Tel.: 0180- 5 10 51 11	In der Regel 1 % Rabatt in Form von Punkten. Rabatt gibt es als Barauszahlung (ab 1.000 Punkten), Produkte der Payback-Partner, Miles&More-Medien oder als Spende an Unicef, Visa-Kreditkarte für 20 Euro Jahresgebühr (1 Payback-Punkt je 4 Euro Umsatz).
Douglas Web: www.douglas.de Tel.: 0180 – 5 47 04 80	Karte mit Zahlungsfunktion, kein Rabatt, Gutscheine für Produktproben, Kundenmagazin, Ticketservice, Reiseangebote (Kosten 6,00 Euro pro Jahr)
Ikea Web: www.ikea.de Tel.: 0180-5 35 34 35	Bargeldloses Einkaufen, kein Rabatt, Finanzkauf, Transportsicherheit beim Einkauf, Kundenmagazin „room“

Tab. 4: Die Leistungen verschiedener Kundenkartenprogramme (Quelle: Raab, Werner 2006, S. 115)

4.4.3 Kundenbindung durch Beschwerdemanagement

„Umfassend definiert sind Beschwerden Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenen Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.“ (Stauss, Seidel 2002, S. 47). Ein umfassendes Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Instrument im Rahmen der Kundenbindung. Kunden beschweren sich immer dann, wenn sie mit der erhaltenen Leistung nicht zufrieden waren. Aus diesem Grund wenden sich Kunden an das Unternehmen, damit die entstandenen Probleme gelöst werden können. Aber viele Unternehmen sehen Beschwerden als lästige Störung ihres Betriebsalltags an und dies hat zur

Folge, dass die Kunden abwandern. Durch eine Beschwerdeanalyse können (vgl. Raab, Werner 2006, S. 114-115):

- beschwerdeintensive Leistungsbestandteile erkannt und verbessert,
- Schwächen im Leistungsangebot erkannt und verbessert sowie
- Beschwerdeniveaus erkannt werden.

4.5 Kundenrückgewinnung

Obwohl durch den Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten eine starke Kundenbindung und eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird, verlieren Unternehmen immer wieder Kunden. Die Bedeutung der Rückgewinnung dieser Kunden für Unternehmen besteht darin, dass die Wahrscheinlichkeit einer Kaufentscheidung bei zufriedenen und aktiven Kunden 60 bis 70 % und bei ehemaligen Kunden immer noch 20 bis 40 %, bei potenziellen neuen Kunden aber nur 5 bis 20 % beträgt. Um die Geschäftsbeziehung auf eine langfristige Basis zu stellen, entwickeln Unternehmen systematische Maßnahmen bzw. Programme zur Kundenrückgewinnung. Die Entwicklung und Umsetzung sollte dabei in fünf Schritten erfolgen (Raab, Werner 2006):

- 1) Identifizierung der verlorenen Kunden
- 2) Detaillierte Analyse der Verlustursachen
- 3) Behebung der Probleme
- 4) Maßnahmen zur Rückgewinnung
- 5) Nachbetreuung

1. Identifikation	Verlorene Kunden werden mit geeigneten Instrumenten identifiziert.
2. Analyse	Ursachen der Abwanderung werden aufgedeckt und systematisiert. Rückgewinnungsmaßnahmen werden hinsichtlich ihrer Kosten/Nutzen-Relation bewertet.
3. Problembehebung	Die Probleme, die der Abwanderung zugrunde liegen, werden behoben.
4. Rückgewinnung	Maßnahmen zur Rückgewinnung werden eingeleitet, insbesondere Kommunikation und Anreizschaffung.
5. Nachbetreuung	Zurückgewonnene Kunden werden im Rahmen eines Kundenbindungssystems weiter betreut.

Tab. 5: Prozess einer systematischen Kundenrückgewinnung (Quelle: Raab, Werner 2006, S. 118)

4.6 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

„Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Voraussetzung, um Kundenbindung aufzubauen und zu erhalten. Mehrere Studien weisen eine positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung nach. Zufriedene Kunden, deren Erwartungen an die Leistung erfüllt oder übertroffen werden, sind eher bereit, den Kauf zu wiederholen bzw. an der Geschäftsbeziehung festzuhalten.“ (Tomczak, Dittrich 1997, S. 26).

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hängt von den Eigenschaften des Produktes und dem Produktinvolvement des Kunden ab. Die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Bindung wird vom Wettbewerbsumfeld, den sozioökonomischen Charakteristika des Kunden und den Aktivitäten des Anbieters stark beeinflusst (vgl. Homburg, Giering 2000, S. 89).

Je stärker die Wettbewerbsintensität ist, umso schwächer ist die Relation zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung. Aber der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kann durch Kundenbindungsmaßnahmen verstärkt werden (vgl. Homburg et al. 1999, S. 99-103). Wenn ein bestimmter Grad an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erreicht ist, profitiert das Unternehmen durch hohe Gewinne, wachsende Preisspielräume, positive Mundwerbung, Kosteneinsparungen, hohem Cross Selling, großem Vertrauen und großer Stabilität der Geschäftsbeziehungen (vgl. Labus 2004, S. 20).

5 BESCHWERDEMANAGEMENT

5.1 Definition des Beschwerdemanagements

Zuerst muss der Begriff „Beschwerde“ definiert werden. Beschwerden sind *„Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenen Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“* (Stauss, Seidel 2002, S. 47).

Eine Unzufriedenheit des Kunden tritt auf, wenn er eine erhebliche negative Differenz zwischen Erwartungen an eine Dienstleistung und der wahrgenommenen Leistungsqualität erlebt. Dem unzufriedenen Kunden stehen nun mehrere Möglichkeiten zur Verfügung, dieses negative Gefühl auszudrücken. Er kann abwandern, negative Mundkommunikation betreiben, inaktiv bleiben oder sich gegenüber dem Unternehmen beschweren (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 62-63).

„Unter Beschwerdemanagement versteht man die zielorientierte Gestaltung von Maßnahmen, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann, wenn Kundenbeschwerden auftreten.“ (Fuchs 2000, S. 193).

Das Beschwerdemanagement beinhaltet sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die vom Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergriffen werden. Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Instrument, um Kunden zufriedenzustellen und sich ihre Treue zu sichern (vgl. Bruhn 2007, S. 176).

5.2 Nutzenpotenziale des Beschwerdemanagements

Ein aktives Beschwerdemanagement beinhaltet für ein Unternehmen eine Reihe von Vorteilen und Nutzenpotenzialen (vgl. Fuchs 2000, S. 194-195):

- 1. Einstellungsnutzen:** Wenn eine Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden bearbeitet wird, führt dies zu einer verbesserten Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen.
- 2. Wiederkaufnutzen:** Wenn der Kunde mit der Beschwerdebearbeitung zufriedengestellt wird, reduziert sich die Kundenfluktuation und erhöht sich seine Treue.
- 3. Kommunikationsnutzen:** Wenn ein Kunde mit dem Beschwerdemanagement des Unternehmens zufrieden ist, wird dadurch das Mundwerbeverhalten des Beschwerdeführers

4. Informationsnutzen: Die in den Beschwerden gewonnenen Informationen können zur Verbesserung des Marketing-Mix verwendet werden.

5. Kostennutzen: Durch Beschwerdeauswertungen lassen sich Korrekturmaßnahmen einführen, die dazu beitragen, Falsch- und Doppelarbeiten zu vermeiden, Gewährleistungskosten zu senken und beispielsweise Garantie-Inanspruchnahmen zu verringern.

5.3 Ziele des Beschwerdemanagements

Die Ziele des Beschwerdemanagements liegen darin, Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, die negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen zu identifizieren und marktliche Chancen sinnvoll zu nutzen (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 79).

Mit dem Beschwerdemanagement können die Ziele, die in der Abbildung 18 aufgezählt werden, erreicht werden:

<p>Ziele des Beschwerdemanagements</p> <p>Globalziel</p> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit <p>Umsatzrelevante Teilziele</p> <ul style="list-style-type: none">• Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen durch Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit• Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz sowie Förderung des Cross-Buying-Verhaltens• Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie• Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation• Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen <p>Kostenrelevante Teilziele</p> <ul style="list-style-type: none">• Vermeidung von Abwanderungskosten• Vermeidung von Auseinandersetzungskosten• Vermeidung weiterer externer Fehlerkosten• Vermeidung interner Fehlerkosten

Abb. 18: Ziele des Beschwerdemanagements (Quelle: Stauss, Seidel 2002, S. 79)

5.4 Arten von Beschwerden

Es gibt eine Differenzierung verschiedener Beschwerdearten (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 47-49):

- Bei Beschwerden handelt es sich um Artikulationen, d. h. um verbale oder schriftliche Äußerungen.
- Beschwerdeführer können unzufriedene Kunden sein, wenn die Leistungen oder Verhaltensweisen des Unternehmens nicht vollständig den Erwartungen der Kunden entsprechen.
- Beschwerdeführer können die Mitglieder anderer unternehmerischer Anspruchsgruppen sein. Sie beklagen z. B. die Belastung der Umwelt durch ökologisch bedenkliche Produktionsprozesse.
- In der Regel werden die Beschwerden direkt dem betroffenen Unternehmen vorgelegt. Ein unzufriedener Kunde kann aber auch einen indirekten Weg wählen, indem er sich an eine Drittinstitution (z. B. Schieds- oder Schlichtungsstellen, Verbraucherorganisationen, staatliche Stellen oder Medien) wendet.
- Die Unzufriedenheit von Betroffenen kann auf einen Mangel am zuvor gekauften Produkt oder einen anderen Aspekt des Marktangebots oder auch auf das gesellschaftliche Verhalten des Unternehmens zurückzuführen sein.
- Im Falle der Reklamation hat der Kunde einen gesetzlichen Rechtsanspruch auf Schadenersatz bei unzureichender Leistungserfüllung und damit verbundenen Folgeschäden.
- Die Kunden können sich direkt beim Unternehmen beschweren (direkte Kundenbeschwerde) oder sich indirekt an bereits erwähnte Drittinstitutionen richten.
- Angebotsbezogene Kundenbeschwerden beziehen sich auf einen Aspekt des Marktangebots, d. h. Produkt oder Dienstleistung, oder auf einen Aspekt des Vermarktungskonzepts.

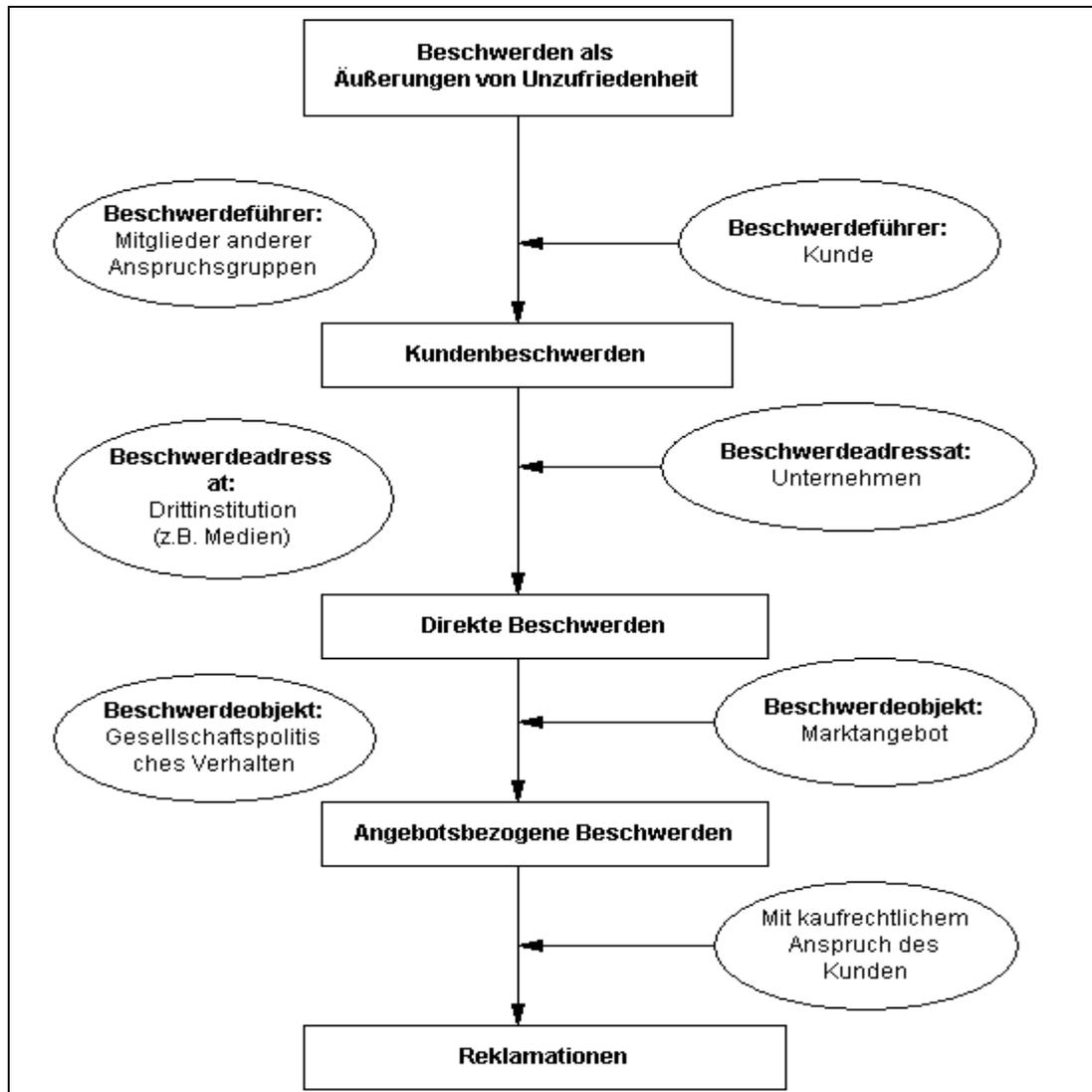


Abb. 19: Beschwerdearten und Eingrenzung des Begriffsverständnisses (Quelle: Stauss, Seidel 2002, S. 49)

5.5 Aufgaben des Beschwerdemanagements

Die Hauptaufgaben des Beschwerdemanagements liegen in den Aufgabenkreisen Beschwerde-stimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und -reaktion, welche in den Bereich des direkten Beschwerdemanagementprozesses fallen. Zum indirekten zählen Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzung. Direkt bedeutet, dass die Teilbereiche auf den Einzelfall bezogen sind und darauf abzielen, die individuelle Kundenunzufriedenheit zu eliminieren. Im indirekten Ablauf ist der Kunde nicht unmittelbar involviert (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 81-89).

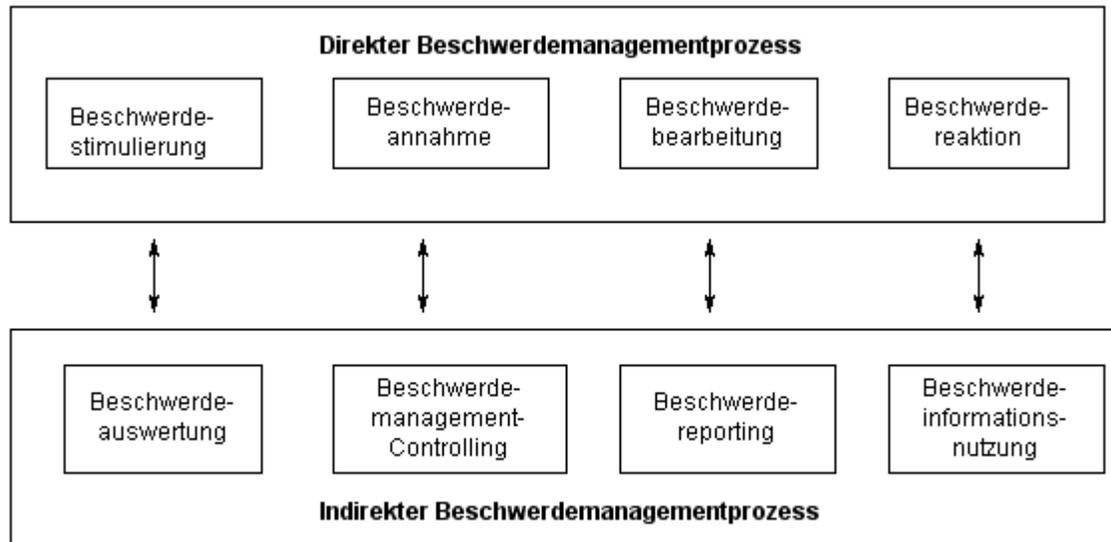


Abb. 20: Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess (Quelle: Stauss, Seidel 2002, S. 82)

5.5.1 Direkter Beschwerdemanagementprozess

Der direkte Beschwerdemanagementprozess gliedert sich in:

- Beschwerdestimulierung
- Beschwerdeannahme
- Beschwerdebearbeitung
- Beschwerdereaktion

5.5.1.1 Die Beschwerdestimulierung

„Nimmt man das Ziel der Erreichung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ernst, dann ist es demnach rationaler, nicht pauschal Beschwerdeminimierung anzustreben, sondern eine Minimierung der Kundenunzufriedenheit. Dazu ist es erforderlich, den Anteil derjenigen unzufriedenen Kunden zu erhöhen, die sich für die Handlungsalternative „Beschwerde“ entscheiden. In diesem Sinne gilt es, Beschwerdestimulierung zu betreiben.“ (Stauss, Seidel 1998, S. 74). Das bedeutet, alle unzufriedenen Kunden zu motivieren, sich an das Unternehmen zu wenden.

Die unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren, wechseln in aller Stille den Anbieter oder rächen sich durch negative Mund-zu-Mund-Werbung. Im Rahmen der Beschwerdestimulierung sollen unzufriedene Kunden dazu bewegt werden, sich mit ihrer Beschwerde an das Unternehmen zu wenden. Bei der Beschwerdestimulierung stehen zwei Fragen im Vordergrund (vgl. Bruhn 2007, S. 183-184):

- 1) Welche Beschwerdewege bestehen derzeit im Unternehmen?
- 2) Wie können die Beschwerdewege gegenüber den Kunden kommuniziert werden?

Dabei sind zwei Teilaspekte zu berücksichtigen:

1. Festlegung des Beschwerdeweges:

Ein Unternehmen hat mehrere Möglichkeiten, Beschwerdekanäle zu schaffen. Grundsätzlich stehen mündliche, schriftliche, telefonische oder multimediale Beschwerdewege zur Verfügung. Je nach Branchenzugehörigkeit und Organisationsform des Unternehmens kann die Aktivierung unterschiedlicher Beschwerdewege sinnvoll erscheinen (vgl. Bruhn 2007, S. 185).

2. Kommunikation der realisierten Beschwerdewege:

Die Beschwerdewege müssen gegenüber dem Kunden zum Zwecke der Beschwerdestimulierung aktiv kommuniziert und aufgezeigt werden. Die Aufforderung an Kunden, sich beim Unternehmen zu beschweren, kann auf unterschiedliche Weise kommuniziert werden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 112):

- 1) Vorhandene Korrespondenz- und Kommunikationsmittel wie Briefformulare, Informationsbroschüren oder Kataloge können zur Beschwerdestimulierung eingesetzt werden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 112).
- 2) Die Visiten- oder Meinungskarten werden als Beilage eingesetzt oder in Vertriebs- und Servicestellen auffällig platziert und kommuniziert (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 112).
- 3) Darüber hinaus eignet sich auch die Kommunikation in Massenmedien, die eine Informationsaufnahme gestatten. Dazu gehören Zeitungs- und Zeitschriftenanzeigen, Kataloge, Broschüren, Kundenzeitschriften oder Werbebriefe im Rahmen der Direktkommunikation (vgl. Stauss, Seidel 1998, S. 89).
- 4) Die Adressen von Beschwerdeabteilungen sowie die Telefonnummern für das Beschwerdetelefon sollten beispielsweise auf Verpackungen, Gebrauchsanweisungen oder Beipackzetteln deutlich vermerkt werden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 114).

5.5.1.2 Die Beschwerdeannahme

Durch eine strukturierte Beschwerdeannahme kann das Problem deutlich gemacht und analysiert werden. Bei der Annahme der Beschwerde müssen daher alle relevanten Informationen über Kundenzufriedenheit erfasst werden (vgl. Haeske 2001, S. 26).

Wenn unzufriedene Kunden sich mit einer Beschwerde an das Unternehmen wenden, hat dieses zwei wesentliche Aufgaben zu lösen (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 125):

- **Organisation des Beschwerdeeinganges:**

Um den Beschwerdeeingang im Unternehmen zu organisieren, sollten klare Verantwortungsstrukturen festgelegt und die Mitarbeiter auf diese Situation vorbereitet werden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 125). Mitarbeiter müssen entsprechend gut geschult sein und ermächtigt sein, Kundenprobleme schnell und zufriedenstellend zu lösen. Die Mitarbeiter müssen in das Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsmanagement eingebunden werden. Die Weitergabe von Kundenklagen sollte belohnt werden (vgl. Fuchs 2000, S. 199).

- **Erfassung der Beschwerdeinformationen:**

Alle relevanten Informationen über die Kundenunzufriedenheit sind über eine schnelle und unkomplizierte Bearbeitung der Beschwerde zu erfassen (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 114). Bei der Beschwerdeannahme ist festzulegen, wie die Inhalte der Beschwerde erfasst werden können. Standardisierte Formblätter oder computerunterstützte Eingabemasken ermöglichen eine unkomplizierte Annahme von Beschwerden für interne und externe Kunden (vgl. Bruhn 2007, S. 190).

5.5.1.3 Beschwerdebearbeitung und Reaktion

„Beschwerdebearbeitung betrifft die internen Prozesse eines Unternehmens beim Auftreten von Beschwerden, z. B. die Festlegung von zeitlichen Vorgaben für die Bearbeitung, die Fallprüfung und die Entscheidung über eine standardisierte oder individuelle Behandlung der Beschwerde. Die Erarbeitung von Standards und Servicerichtlinien für die Behebung von Fehlern und den Umgang mit Reklamationen und Beschwerden ist eine direkte Möglichkeit zur Verbesserung des Beschwerdeservices.“ (Fuchs 2000, S. 199).

Beschwerdereaktion umfasst alle externen Aktivitäten, die unmittelbar den Kunden betreffen. Dazu gehören die Kommunikation mit dem Kunden während des Bearbeitungsprozesses und die Wiedergutmachungsleistung (vgl. Fuchs 2000, S. 199).

Um eine adäquate Reaktion zu gewährleisten, ist ein Bild der Beschwerdegründe notwendig.

10 Gründe für Kundenbeschwerden	
Güter	Dienstleistungen
1. Das Produkt ist fehlerhaft	Das Service ist nicht zufriedenstellend.
2. Dem Kunden gefällt das Produkt nicht mehr.	Es gibt Schwierigkeiten mit der Rechnung.
3. Das Produkt (Kleidung) passt dem Kunden nicht.	Die zeitliche Abwicklung ist schwierig.
4. Das Produkt ist bei der Lieferung beschädigt worden.	Das Service ist zu langsam.
5. Das Produkt ist nicht mit anderen Produkten kompatibel.	Es gibt Missverständnisse bzgl. des Preises.
6. Das Produktdesign ist mangelhaft.	Das Verhalten der Mitarbeiter ist unangemessen.
7. Das Produkt ist in der Post verloren gegangen.	Die Reparatur ist mangelhaft.
8. Das Produkt wurde nicht zum versprochenen Zeitpunkt ausgeliefert.	Das Produkt wird während der Reparatur beschädigt.
9. Die Rechnung ist fehlerhaft.	Die Bestellung/Reservierung ist verloren gegangen.
10. Es wurde ein falsches Produkt geliefert.	Der Kunde nimmt die Dienstleistung nicht mehr in Anspruch.

Abb. 21: Die zehn häufigsten Gründe für Kundenbeschwerden bei Produkten und Dienstleistungen (Quelle: Estelami 2000, S. 293)

Die Beschwerdezufriedenheit ist abhängig von (vgl. Fuchs 2000, S. 200-201):

- **Der Interaktionsqualität:**

Folgende Qualitätsdimensionen lassen sich differenzieren:

- Freundlichkeit und Höflichkeit: der Beschwerdeführer wird von den Mitarbeitern freundlich behandelt.
- Einfühlungsvermögen und Verständnis: Hierbei wird Verständnis für die Beschwerde des Kunden entwickelt und Reklamationen werden individuell behandelt.

- Hilfsbereitschaft: Um das Problem des Kunden zu lösen, wird ein erkennbares Bemühen signalisiert.
- Aktivität und Initiative: Das impliziert die aktive Kontaktaufnahme mit dem Kunden.
- Verlässlichkeit: Die Einhaltung von Zusagen ist wichtig.
- **Reaktionsschnelligkeit:**
 - Die Schnelligkeit, mit der eine Eingangbestätigung erfolgt,
 - Die Schnelligkeit, mit der auf Kundenanfragen reagiert wird,
 - Die Schnelligkeit, mit der der Fall gelöst wird.
- **Angemessenheit und Fairness:**

Es geht um die Angemessenheit der Problemlösung für den Kunden und die Fairness der angebotenen Wiedergutmachung.

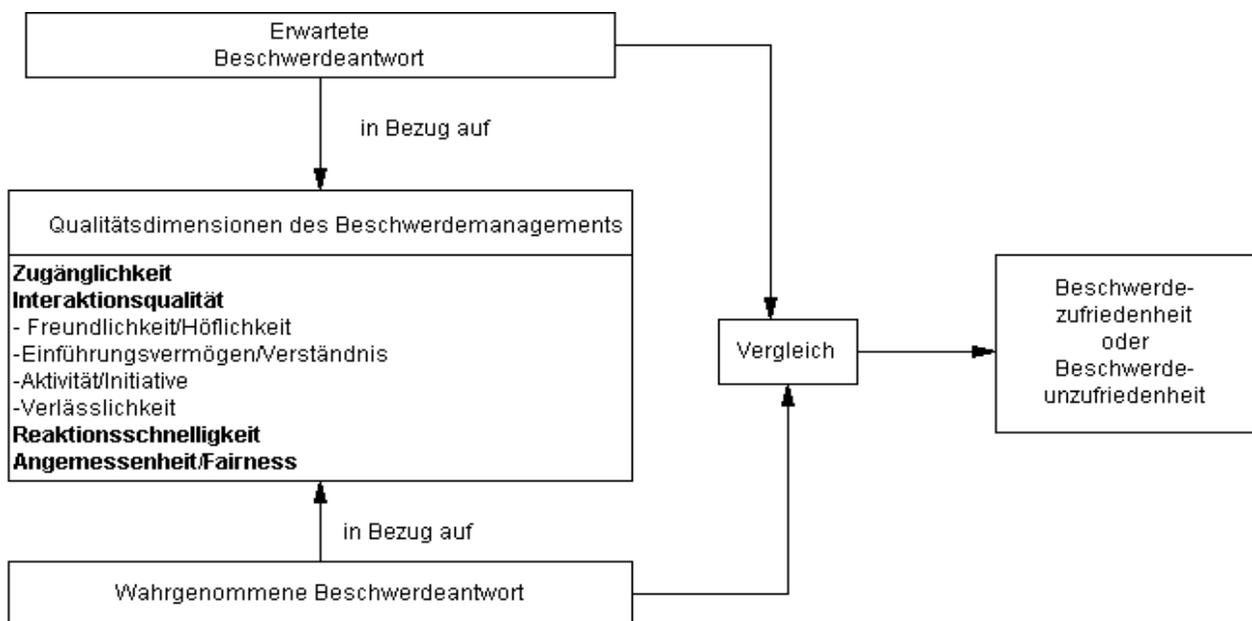


Abb. 22: Entstehung von Beschwerde(un)zufriedenheit (Quelle: Stauss 1999, S. 221)

5.5.2 Indirekter Beschwerdemanagementprozess

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess gliedert sich in:

- Beschwerdeauswertung
- Beschwerdemanagement-Controlling
- Beschwerdereporting
- Beschwerdeinformationsnutzung

5.5.2.1 Beschwerdeauswertung

„Beschwerden enthalten konkrete Hinweise auf unternehmerische Schwächen bei der Planung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sowie auf Änderungen in Kundenpräferenzen oder Marktchancen. Daher ist es Aufgabe des Beschwerdemanagements, die in Beschwerden enthaltenen Informationen quantitativ und qualitativ auszuwerten.“ (Stauss, Seidel 2002, S. 86).

Grundsätzlich kann zwischen einer quantitativen und qualitativen Auswertung der Beschwerdeinformationen unterschieden werden. Wenn Beschwerden systematisch analysiert werden, kann das Unternehmen Systemschwächen und die Ursache für Unzufriedenheitsprobleme darstellen. Dies erfolgt im Rahmen der quantitativen Beschwerdeauswertung (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 249).

Der Zweck der qualitativen Beschwerdeanalyse ist es, die diagnostizierten Probleme unter Verwendung spezieller Instrumente im Hinblick auf ihre genauen Ursachen zu analysieren und daraus Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung abzuleiten (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 276).

5.5.2.2 Beschwerdemanagement-Controlling

Als Controlling wird eine auf das Gesamtunternehmen bezogene Managementfunktion bezeichnet, welche die Koordination, Planung, Steuerung und Überwachung der betrieblichen Prozesse umfasst. Das Ziel des Beschwerdemanagement-Controllings ist die Sicherstellung, dass die festgelegten Ziele eingehalten werden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 283).

Weiters lassen sich fünf Hauptfunktionen des Beschwerdemanagement-Controlling unterscheiden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 283-284).

- **Die Informations- und Ermittlungsfunktion:**

Diese erfasst alle entscheidungsrelevanten Informationen des Beschwerdemanagements und deren Bereitstellung für die zuständigen Stellen.

- **Die Planungsfunktion:**

Die Planungsfunktion hat die Aufgabe, Leistungsstandards für die einzelnen Aufgabenbausteine des Beschwerdemanagements festzulegen. Es muss darauf geachtet werden, dass die Zielsetzungen mit den übergeordneten Kundenzufriedenheitszielen übereinstimmen.

- **Die Kontrollfunktion:**

Die Kontrollfunktion soll den Grad der Zielerreichung messen und mittels Soll-Ist-Vergleichen die Basis für Korrekturmaßnahmen schaffen.

- **Die Steuerungsfunktion:**

Die Steuerungsfunktion stellt die kontinuierliche Überwachung der Planziele dar und umfasst das Einleiten von Gegenmaßnahmen, um die gewünschten Ziele doch noch zu erreichen.

- **Die Koordinationsfunktion:**

Die Aufgaben der Koordinationsfunktion sind die Abstimmung aller Einzelaktivitäten und die Möglichkeit des Erhalts von Informationen aus anderen Unternehmensbereichen.

Das Beschwerdemanagement-Controlling lässt sich in drei Aufgabenbereiche unterteilen, nämlich in das Evidenz-Controlling, das Aufgaben-Controlling und das Kosten-Nutzen-Controlling.

- **Das Evidenz-Controlling:**

Die Aufgabe des Evidenz-Controllings ist die Ermittlung, welcher Anteil der Kundenunzufriedenheit in Form von Beschwerden zum Ausdruck kommt.

- **Das Aufgaben-Controlling:**

Das Aufgaben-Controlling hat festzulegen, inwieweit die Qualitätsindikatoren und -standards für alle Aktivitäten im Rahmen des Beschwerdemanagements erfüllt werden. Hierbei wird zwischen objektivem und subjektivem Aufgaben-Controlling unterschieden. Das objektive Aufgaben-Controlling versucht, anhand von objektiven Messgrößen Leistungsstandards für die Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozesses zu überwachen. Im Rahmen des subjektiven Aufgaben-Controllings wird die Zufriedenheit des Kunden mit dem direkten Beschwerde-managementprozess erfasst (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 284).

- **Das Kosten-Nutzen-Controlling:**

Die Kosten des Beschwerdemanagements müssen regelmäßig kontrolliert werden, z. B. müssen Personal-, Verwaltungs-, Kommunikations- und Reaktionskosten berechnet werden. Um die

durchschnittlichen Kosten, die auch als Beschwerdestückkosten bezeichnet werden, zu berechnen, dividiert man die Gesamtkosten einer Betrachtungsperiode durch die Anzahl der bearbeiteten Beschwerden (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 329).

Der Nutzen des Beschwerdemanagements lässt sich nicht so einfach quantifizieren. Das Beschwerdemanagement bringt vier Hauptnutzen mit sich: den Einstellungsnutzen, den Wiederkaufnutzen, den Kommunikationsnutzen und den Informationsnutzen. In einem weiteren Schritt werden die monetarisierten Nutzen den Kosten für das Beschwerdemanagement gegenübergestellt, somit kann ein „Return on Complaint Management“ berechnet werden. Bei dieser Berechnung wird der Gewinn des Beschwerdemanagements durch die Investitionen in das Beschwerdemanagement dividiert. Diese Rentabilitätsrechnung kann auch als Basis für die Durchführung von weiteren Investitionsentscheidungen dienen, um eine Verbesserung im Bereich der Beschwerdebehandlung zu erreichen (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 349-351).

Kostenarten	Exemplarische Entstehung
Personalkosten	Wichtigster Kostenblock in der Beschwerdeabteilung und den dezentralen Bearbeitungsstellen, in der Finanzbuchhaltung, der Versandabteilung, dem technischen Kundendienst, der Qualitätskontrolle, der EDV- und Rechtsabteilung,...
Bürokosten	Für Büromaterial, Telefon, Porto, Strom,...
Wiedergutmachungskosten	Im Falle von berechtigten Beschwerden für (Teil)Rückerstattung, Gutschriften, Minderung des Rechnungsbetrages, materielle Entschädigung,...
Kulanzkosten	Monetäre oder materielle Wiedergutmachung, die auf einer freiwilligen Unternehmensleistung beruht, kein Rechtsanspruch
Kalkulatorische Kosten	Kalkulatorische Büromieten, kalkulatorische Zinsen auf gebundenes Kapital,...

Tab. 6: Kosten von Beschwerdemanagementsystemen (Quelle: Labus 2004, S. 62)

5.5.2.3 Beschwerdereporting

Unter Beschwerdereporting versteht man das aktive und kontinuierliche Reporting von Ergebnissen an unternehmensinterne Zielgruppen. Zentral im Beschwerdereporting ist die Festlegung, für welche internen Kunden (Geschäftsleitung, Qualitätssicherung, Marketingabteilung usw.) welche Auswertungen (quantitativ und qualitativ) in welchen Zeitintervallen (täglich, wöchentlich, monatlich usw.) aufbereitet und zugestellt werden müssen (vgl. Stauss, Seidel 1998, S. 244). Im Rahmen des Beschwerdereportings stellt sich folgende Frage: *“Wer benötigt welche Informationen innerhalb welcher Zeiträume?”* (Seidel 1997, S. 49).

In einem ersten Schritt muss entschieden werden, für welche Abteilungen und Personen die Beschwerdeinformationen von Bedeutung sein könnten. Das sind neben der Geschäftsleitung alle Bereiche, in deren Zuständigkeitsbereich die von den unzufriedenen Kunden artikulierten Probleme fallen, wie das Qualitätsmanagement und alle mit dem Beschwerdeprozess verbundenen Teilbereiche. In einem nächsten Schritt wird festgelegt, welche Formen der Auswertungen mit welchem Detaillierungsgrad den jeweiligen Personenkreisen zur Verfügung gestellt werden müssen. Als letzter Punkt muss festgelegt werden, in welchen Zeitabständen (z. B. Wochen-, Monats- oder Jahres-Report) die Informationen den jeweiligen Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden sollen. So empfiehlt es sich beispielsweise, die Häufigkeitsverteilungen anhand von Kreuztabellen darzustellen (vgl. Stauss, Seidel 1998, S. 243-244).

5.5.2.4 Beschwerdeinformationsnutzung

Das Ziel des Beschwerdemanagements ist die Leistung eines wesentlichen Beitrags für das Qualitätsmanagement. Mit Hilfe der erfassten Beschwerdeinformationen leitet das Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität ab. Durch diese Verbesserungsmaßnahmen soll das zukünftige Auftreten von Kundenproblemen vermieden und Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit erreicht werden. Das Beschwerdemanagement trägt über die Erreichung von Beschwerdezufriedenheit dazu bei, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, die Kauffrequenz und das Cross-Buying-Verhalten zu erhöhen und Kundenloyalität zu erreichen. Durch die Verwendung von Beschwerdeinformationen werden Fehler vermieden und Produktivitätssteigerungen realisiert (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 425-426).

6 EMPIRISCHER TEIL

6.1 T-MOBILE AUSTRIA GmbH

Die Mobilfunkkommunikation gehört zu den dynamischsten Wirtschaftsbranchen weltweit. Auch für die Österreicher/innen ist das mobile Kommunizieren längst eine Selbstverständlichkeit. T-Mobile Austria hat mit seinen innovativen Produkten und Services wesentlich dazu beigetragen und gestaltet auch die Zukunft der mobilen Kommunikation als Impulsgeber mit internationalem Background wesentlich mit.

Als Tochterunternehmen der international agierenden T-Mobile International bietet T-Mobile Austria seinen Kunden die Vorteile eines zuverlässigen, attraktiven und innovativen Mobilfunkbetreibers. Die Kunden- und Marktorientierung steht dabei im Vordergrund der Unternehmensausrichtung. Anspruchsvolle Maßstäbe auf Basis dieser Ausrichtung legt T-Mobile Austria auch an seine Mitarbeiterinnen an. T-Mobile Austria braucht unternehmensweit kompetente, engagierte, unternehmerisch handelnde und global denkende Mitarbeiterinnen. Sie sind der wichtigste Erfolgsfaktor zur Verwirklichung der anspruchsvollen Geschäftsziele und der internationalen Strategie von T-Mobile International.

Die Firma hat ungefähr 1.500 Mitarbeiter/innen und etwa 3,2 Millionen Kunden und bietet Produkte zur mobilen Telekommunikation. Das sind zum einen ganz normale Handys, also VOICE-Produkte, zum anderen auch mobiles Internet. Eine wichtige Produktgruppe sind auch die Businessprodukte und Speziallösungen wie zum Beispiel Blackberry.

Die Firma bietet den Mitarbeiterinnen einen Job mit täglichen Herausforderungen in einer dynamischen Branche mit vielfältigen Berufs- und Karrieremöglichkeiten. Das Angebot des Development & Learning Centers ermöglicht umfassende Weiterbildung sowie die zielgerichtete Förderung von Nachwuchs- und Führungskräften.

6.2 Interview mit der Firma T-MOBILE AUSTRIA GmbH über die Zufriedenheit ihrer Kunden

Die Messung der Zufriedenheit der Kunden eines Unternehmens nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein, denn von den Kunden hängt das mittel- und langfristige Überleben jeder Firma ab. Der Einsatz zur Gewinnung eines Neukunden ist wesentlich höher als der für die Aufrechterhaltung einer bestehenden Kundenbeziehung.

Die Kundenzufriedenheit ist für jedes Unternehmen ein wichtiges Kapital. Kundenzufriedenheit hat einen direkten Einfluss auf die finanzielle Gesundheit einer Firma und damit letztlich auch auf den Gewinn. Durch eine gut strukturierte Kundenzufriedenheitsumfrage erhält eine Firma eine Vielzahl an Marktinformationen. Der Nutzen ist vielseitig, sofern die Befragung richtig durchgeführt wird – sie kann Leistungsmaßstäbe für die Zukunft setzen, Verbesserungen im zeitlichen Zusammenhang messen, auf abwanderungswillige Kunden aufmerksam machen, die Kundenzufriedenheit und -treue steigern und so für Umsatzzuwachs sorgen.

Die Kundenzufriedenheit ist ein Schlüssel zum Aufbau dauerhafter Geschäftsbeziehungen, da zufriedene Kunden eher dazu neigen, beim selben Anbieter einen Wiederkauf zu tätigen und diesen häufiger aktiv oder passiv weiterempfehlen. Um die Zufriedenheit der Kunden effektiv steigern zu können, bedarf es jedoch geeigneter Methoden zur Ermittlung von Kundenwünschen und -problemen.

T-Mobile lässt von einem Marktforschungsinstitut über eine telefonische Befragung kontinuierlich die Kundenzufriedenheit abtesten, wobei den Kunden ein standardisierter Fragebogen vorgelesen wird, der im Anhang zu finden ist. Um mehr über die Methode der Kundenzufriedenheitsmessung der Firma T-Mobile zu erfahren, habe ich mit Ulrich Gögele (Quality Manager der Firma T-Mobile Austria) ein Interview gemacht und habe ihm die folgenden 12 Fragen über ihre Kundenzufriedenheitsmessungen und das Beschwerdemanagement gestellt:

1. Warum, glauben Sie, ist eine Kundenzufriedenheitsanalyse notwendig?

Gögele:

Kundenzufriedenheit ist einer der zentralen Punkte, wenn man als Unternehmen Erfolg haben will. Nur zufriedene Kunden werden auch weiterhin unsere Produkte kaufen. Zusätzlich sind

zufriedene Kunden die besten Werbeträger. Deshalb ist klar, dass wir die Zufriedenheit unserer Kunden messen.

Es ist unsere Mission, ein kundenorientiertes Unternehmen zu sein. Wenn wir die Kundenzufriedenheit messen und unsere Mitarbeiter darüber informieren, können wir unsere Strategie verdeutlichen und unsere Mitarbeiter motivieren.

Die Kundenzufriedenheitsanalyse ist auch deshalb notwendig, damit wir mehr über unsere Produkte und Dienstleistungen erfahren. Letztendlich kann nur der Kunde sagen, welches Produkt „gut“ ist.

2) Welche Vorteile bringt die Kundenzufriedenheitsanalyse?

Gögele:

Wir können unsere Mitarbeiter motivieren und unsere Kunden begeistern.

3) Welche Zielgruppen haben Sie?

Gögele:

Wir machen zwei getrennte Untersuchungen für unsere Business- und Privatkunden. Zusätzlich gibt es noch die dritte Gruppe aller Kunden, die uns einen Brief, ein Fax oder eine E-Mail geschickt haben. Innerhalb dieser drei voneinander getrennten Gruppen gibt es eine Unterscheidung nach Segmenten.

Bei Business unterscheiden wir die VSE Kunden (very small enterprise = Kleinstfirmen (Einzelunternehmer und Selbstständige) mit wenig Handys) von den SME (small and middle enterprise = Klein und Mittelunternehmen (KMU) mit vielen Handys) und LE Kunden (large enterprise = Großfirmen und Konzerne). (Es geht also um die Unternehmensgröße des Kunden). Bei Dritten wird zwischen den Marken T-Mobile und Telering unterschieden. Bei den Privatkunden unterscheiden wir nach der Umsatzstärke des Kunden. Telering und Prepaid-Kunden sind jeweils ein eigenes Segment.

4) Wie wird die Befragung der Kunden durchgeführt?

Gögele:

Wir haben eine externe Marktforschungsagentur beauftragt, unsere Kundenzufriedenheitsbefragung durchzuführen. Dafür liefern wir täglich (Mo-Fr) die Kontaktdaten aller Kunden, die sich am Vortag über unsere Hotline an uns gewandt haben.

Unsere Kunden werden vom Marktforschungsinstitut telefonisch interviewt. Das geschieht also ungefähr einen Tag, nachdem der Kunde bei uns angerufen hat. Wir erhalten täglich die Ergebnisdaten vom Institut zurückgeliefert. Daraus erstellen wir Tages-, Wochen- und Monatsreports. Die Daten werden sowohl statistisch als auch inhaltlich ausgewertet.

Im Fragebogen gibt es unterschiedliche Fragen. Bei einigen kann der Kunde in eigenen Worten eine offene Antwort abgeben, bei anderen Fragen wird ihm eine festgelegte Skala vorgegeben. Das ermöglicht es uns, die Daten sowohl quantitativ als auch qualitativ auszuwerten.

Bei den qualitativen Auswertungen lesen wir jede einzelne offene Antwort des Kunden und erhalten somit eine Bewertung unserer Produkte. Bei der quantitativen Auswertung geht es hauptsächlich um die Ergebniswerte und die Tendenzen im zeitlichen Verlauf.

Der Kunde wird nach dem Kontaktgrund gefragt und gebeten, ihn einer Kategorie zuzuordnen (Information, Reklamation und Vertragsänderung).

Der Kunde wird nach besonders positiven und negativen Erlebnissen befragt (immer speziell auf den letzten Kontakt Bezug nehmend).

Der Kunde wird zu seiner Zufriedenheit befragt (generell, Erreichbarkeit, Freundlichkeit, Verständlichkeit, Kompetenz....). Es wird abgeklärt, ob das Anliegen gelöst ist (beim ersten Mal oder nach mehrfachem Kontakt). Der Kunde wird nach seiner Weiterempfehlungsbereitschaft befragt. Abschließend kann er noch Verbesserungsvorschläge abgeben.

5) Was machen Sie zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit?

Gögele:

Die Befragungsergebnisse werden in unterschiedlicher Weise zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit verwendet.

Zum einen gibt es natürlich statistische Auswertungen, die unser Verbesserungspotenzial aufzeigen. So finden wir Produkte und Prozesse, die zum Beispiel ein erhöhtes Wiederanruf-

verhalten erzeugen. Dabei können wir nach Kundengruppen, Anrufgründen oder auch Teams filtern. Entsprechende Prozesse oder Produkte werden dann überprüft und optimiert.

Zum anderen werden die Interviewdaten auch für Einzelfallanalysen verwendet. Den Teamleitern werden die genauen Interviewdaten zur Verfügung gestellt. So kann anhand der offenen Antworten die konkrete Ursache für die Unzufriedenheit des Kunden erkannt werden und gemeinsam mit dem Callcenter-Mitarbeiter besprochen werden. Diese Einzelfall-Besprechung ist natürlich besonders geeignet für die Punkte Engagement, Freundlichkeit und individuelle Ansprache des Kunden, kann aber auch Schwächen in der Fachkompetenz aufzeigen.

6) Auf welche Probleme treffen Sie bei der Kundenzufriedenheitsanalyse?

Gögele:

Zum einen möchten wir möglichst viele Daten haben, damit die Ergebnisse relevant sind. Zum anderen wollen wir möglichst wenige Kunden mit einer Umfrage belästigen. Bei wenigen Daten sind wir auch schneller mit der Analyse der offenen Antworten fertig. Bei mehr Daten erfahren wir mehr über unsere Kunden.

7) Welche Verbesserungsvorschläge kamen von den Zielgruppen?

Gögele:

Meistens erhalten wir ganz allgemeingültige Vorschläge, z. B. kürzere Wartezeit an der Hotline, billigere Tarife oder mehr Unterstützung bei technisch anspruchsvollen Produkten. Es sind fast immer Themen, die uns schon bekannt sind. Gleichzeitig erkennen wir aber, dass diese Themen für die Kunden wichtig sind.

8) Was denken die Kunden über die Befragung? Wie ist die Reaktion der Kunden?

Gögele:

Die meisten Kunden sehen die Befragung neutral oder positiv. Sie freuen sich, dass uns ihre Meinung wichtig ist.

9) Auf was wurde bei der Erstellung des Fragebogens besonders Wert gelegt?

Gögele:

Der Fragebogen sollte nicht zu lang sein, gleichzeitig wollten wir viele Informationen. Uns war wichtig, dass der Text sehr umgangssprachlich formuliert ist. Wir legen den Schwerpunkt auf das Erlebnis des Kunden bei seinem letzten Kundenkontakt. Der Fragebogen ist eine gelungene Mischung aus Fragen mit offenen Antwortmöglichkeiten und mit vorgegebenen Antworten. Der Kunde hat auch die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge abzugeben.

10) Wie wird die Beschwerdeanalyse (Beschwerdemanagement) durchgeführt?

Gögele:

Das ist ein großer Bereich, den ich leider nicht ausführlich beantworten kann. Generell werden alle Kundenkontakte in unserem CRM-Tool (Customer Relationship Management Tool) erfasst. Die Kontakte werden in Reklamation, Informationswunsch und Vertragsänderung unterteilt. Jeder Kontakt wird einer Kategorie, einem Kontaktgrund zugewiesen. So können wir nach verschiedenen Produkten und Diensten filtern und erkennen, wo es zu gehäuften Reklamationen kommt. Hier setzen wir dann mit den weiteren Schritten an.

11) Wie erhalten Sie die Beschwerden der Kunden?

Gögele:

Unsere Kunden können sich schriftlich (Brief, Fax, E-Mail, Onlineformular auf der Firmenhomepage) oder auch telefonisch an uns wenden. Wir haben unsere Kontaktkanäle in jeder Broschüre und auf den Rechnungen vermerkt. Unsere Kundenzufriedenheitsbefragung sammelt keine Reklamationen.

12) Was sind die Vorteile und Nachteile der Beschwerdeanalyse?

Gögele:

Nachteil: Es bedarf eines großen Aufwands, sowohl beim Sammeln der Daten als auch beim Auswerten.

Vorteil: Wir erkennen, wo es Probleme gibt, und können darauf reagieren. Wir begeistern unsere Kunden durch überzeugende Reklamationsbearbeitung und machen so aus einem zufriedenen Kunden einen treuen Kunden.

6.3 SIEMENS GmbH

Siemens steht seit über 150 Jahren für herausragende technische Leistungen auf dem Gebiet der Elektrotechnik und Elektronik. Neben der Innovationskraft gehören eine klare Portfoliopolitik, eine langfristig orientierte Finanzpolitik, die internationale Ausrichtung sowie die Mitarbeiterorientierung zu den Erfolgsfaktoren des Traditionsunternehmens.

Siemens und Deutschland sind untrennbar miteinander verbunden. Mit circa 126.000 Mitarbeitern und mehreren tausend Auszubildenden gehört das Unternehmen zu den größten privaten Arbeitgebern und Ausbildungsbetrieben in Deutschland. Zusätzliche Beschäftigungseffekte ergeben sich durch Beteiligungsunternehmen und Lieferanten.

Das durch Werner von Siemens im Jahr 1847 als „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ gegründete Unternehmen hat sich in seinen 160 Jahren Firmengeschichte von einem auf Nachrichtenvermittlung spezialisierten Unternehmen zu einem weltweit agierenden Konzern mit vielseitigen Kompetenzen im elektrotechnischen und elektronischen Bereich sowie auf dem Gebiet der Medizintechnik und des Gesundheitswesens entwickelt.

Die Interessenvertreter des Unternehmens – Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter, Lieferanten und die Gesellschaften, in denen es tätig wird – erwarten vom Unternehmen Höchstleistungen mit höchstem ethischem Anspruch. Dabei liegt der bestimmende Faktor für den Erfolg des Unternehmens darin, die Anforderungen dieser unterschiedlichen Gruppen hundertprozentig zu erfüllen.

Die Umsetzung des Ziels erfordert ein neues Gleichgewicht, in dem die Werte, die unternehmerischen Aktivitäten und die Realisierung der Vision des Unternehmens harmonisch nebeneinander bestehen können. Nach eingehender Auseinandersetzung mit der Geschichte und Kultur hat Siemens die Unternehmensphilosophie in drei Kernwerten zusammengefasst: verantwortungsvoll, exzellent und innovativ. Mit dieser Vision verwirklicht Siemens die Überzeugung, dass Höchstleistungen mit höchstem ethischem Anspruch Gewinn und Wachstum vorantreiben und damit gleichzeitig die Anforderungen der Interessenvertreter erfüllt werden können.

6.4 Interview mit der Firma SIEMENS GmbH über die Zufriedenheit ihrer Kunden

Um mehr über die Methode der Kundenzufriedenheitsmessung der Firma Siemens zu erfahren, habe ich mit Dr. Ingo A. Zborschil (Manager der Global Marketing Services (GSS GMS = GMS ist ein interner Dienstleister der Siemens AG, der die Siemens-Bereiche in allen Marketing-Fragen berät und auch Kundenzufriedenheitsbefragungen im Auftrag der Bereiche durchführt) ein Interview gemacht und habe ihm die folgenden 12 Fragen über Kundenzufriedenheit und Beschwerdemanagement gestellt:

1. Warum, glauben Sie, ist eine Kundenzufriedenheitsanalyse notwendig?

Zborschil:

Die Kundenzufriedenheitsanalyse ist notwendig zur Messung des Status der Kundenbeziehung, zum Wettbewerbsvergleich und zur Ableitung von Verbesserungspotenzialen.

2. Welche Vorteile bringt die Kundenzufriedenheitsanalyse?

Zborschil:

Mit der Kundenzufriedenheitsanalyse wird der Status der Kundenbeziehung transparent, der Kunde gibt uns sozusagen ein kostenloses "Consulting".

3. Welche Zielgruppen haben Sie?

Zborschil:

Wir führen Befragungen für Kunden der Siemens-Bereiche durch.

4. Wie wird die Befragung der Kunden durchgeführt?

Zborschil:

Wir führen die Befragungen mit dem selbst entwickelten online-Tool Smart durch. Das Tool Smart (Satisfaction Measurement, Analysis and Reporting Toolkit) ist ein webbasiertes System, mit dessen Hilfe wir im Internet Befragungen durchführen.

5. Was machen Sie zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit?

Zborschil:

Wir führen Maßnahmen-Workshops nach Vorliegen der Ergebnisse durch.

6. Auf welche Probleme treffen Sie bei der Kundenzufriedenheitsanalyse?

Zborschil:

Die fehlende Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen ist ein Problem bei der Kundenzufriedenheitsanalyse.

7. Welche Verbesserungsvorschläge kamen von den Zielgruppen?

Zborschil:

Das hängt von den individuellen Kunden ab.

8. Was denken die Kunden über die Befragung? Wie ist die Reaktion der Kunden?

Zborschil:

Die Kunden sind bereit, uns das Feedback zu geben, weil sie uns dadurch ihre Wünsche und Ideen zukommen lassen können.

9. Auf was wurde bei der Erstellung des Fragebogens besonders Wert gelegt?

Zborschil:

Die klare Struktur und Verständlichkeit der gestellten Fragen ist sehr wichtig. Wir formulieren die Fragen knapp, präzise.

10. Wie wird die Beschwerdeanalyse (Beschwerdemanagement) durchgeführt?

Zborschil, Ingo:

Bei dringenden Beschwerden, die sich im Rahmen von Kundenzufriedenheitsanalysen ergeben oder die durch unser zentrales Kundenbetreuungs-Center in Frankfurt aufgenommen werden, erfolgt eine sofortige Reaktion.

11) Wie erhalten Sie die Beschwerden der Kunden?

Diese Frage wurde von Herrn Zborschil leider nicht beantwortet.

12) Was sind die Vorteile und Nachteile der Beschwerdeanalyse?

Zborschil:

Wir lernen Strategien zur Vermeidung von Fehlern und führen die notwendigen Verbesserungen durch.

7 ZUSAMMENFASSUNG

Kundenzufriedenheit nimmt in marktorientierten Unternehmen eine zentrale Stellung ein. Zahlreiche Studien, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg untersuchten, bestätigen die positiven Auswirkungen der Kundenzufriedenheit.

Die Zufriedenheit der Kunden gewährt einem Unternehmen kontinuierliches Wachstum und Erfolg, weil zufriedene Kunden länger bleiben, mehr kaufen und das Unternehmen weiterempfehlen. Gebundene Kunden sind loyale Kunden und kaufen öfter, sie kaufen mehr, sie sind weniger preissensibel, agieren durch Mund-zu-Mund-Propaganda als Fürsprecher des Unternehmens und verursachen weniger Kosten als die Akquirierung neuer Kunden.

In dieser Arbeit wurden die wichtigsten Fachbegriffe der Kundenzufriedenheit beschrieben, um die Kundenprobleme zu identifizieren. Diese Themen sind die Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Beschwerdemanagement.

Im Kapitel 2 werden die Begriffe und Ziele der Kundenorientierung behandelt. Ziel der Kundenorientierung ist immer die Zufriedenheit der Kunden. Die geeigneten Strukturen, der Einsatz moderner technologischer Lösungen und von Führungskräften und Mitarbeitern, die aus der Sicht des Kunden denken und handeln, ist sehr wichtig, um eine maximale Kundenorientierung zu erzielen.

Jedes Unternehmen kann dem Ziel nach Anerkennung und Gewinn einen Schritt näherkommen, wenn es das Verhalten und die Erwartung des Kunden kennenlernt. Durch eine Kundenzufriedenheitsanalyse kann versucht werden, die tatsächliche Kundenzufriedenheit zu erfassen. Die Zufriedenheitsmessung hat die Aufgabe, Informationen über die Wahrnehmung der Leistungen und des Angebots des Unternehmens durch die Kunden zu sammeln. Je mehr Informationen ein Unternehmen über seine Kunden sammelt, desto besser kann es spezifische Wünsche und Bedürfnisse erfüllen. Die Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit müssen an das jeweilige Unternehmen und die zu untersuchenden Kunden angepasst werden. Anhand der Ergebnisse lassen sich geeignete Maßnahmen ableiten, um die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden zu erhöhen. Lässt man die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe direkt in zukünftige Strategien einfließen, erhält man Anhaltspunkte, wie die betriebsinternen Prozesse kundengerecht ausgestaltet werden können. Die Methoden und Verfahren zur Identifizierung der Kunden

probleme und zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit waren Kern des Kapitels 3 dieser Arbeit.

Die Kundenzufriedenheit führt zu Kundenbindung. Mit einer verstärkten Bindung des Kunden an das Unternehmen bleiben sie dem Unternehmen treu, obwohl sie mit den Leistungen unzufrieden sind. Die Kundenbindung zielt darauf ab, die Wiederkauftrate zu erhöhen und dauerhafte Geschäftsbeziehungen mit einem Kunden aufzubauen. Es ist daher für jedes Unternehmen wichtig zu wissen, in welchem Ausmaß sie tatsächlich zufrieden sind. Definition, Ziele und Instrumente der Kundenbindung waren der Kern des Kapitels 4.

Das Beschwerdemanagement ist ein Instrument zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Die Aufgabe des Beschwerdemanagements ist es, die Gründe für die Unzufriedenheit von Kunden wahrzunehmen und Reklamationen und Beschwerden von Kunden als Grundlage für Verbesserungen zu nutzen. Mit Beschwerdemanagement können die Unternehmen die Zufriedenheit der Kunden wiederherstellen und ihre Loyalität erhöhen. Im Kapitel „Beschwerdemanagement“ werden Definition, Ziele und Aufgaben eines Beschwerdemanagements sowie die Arten von Beschwerden beschrieben.

Kapitel 6 zeigt die Kundenzufriedenheitsstudien von T-Mobile Austria GmbH und Siemens GmbH. Ich habe mit Vertretern dieser Firmen Interviews durchgeführt, um die Methoden und Verfahren der Kundenzufriedenheitsanalyse zu erfahren. In diesen Interviews habe ich besonders auf folgende Fragen Wert gelegt: wie ihre Kundenzufriedenheitsanalyse abläuft, wie die Verbesserungen gemacht werden, wie die Beschwerdeanalyse durchgeführt wird und was die Unternehmen über diese Themen denken. Durch diese Befragung habe ich gelernt, wie wichtig die Kundenzufriedenheit für die Firmen ist.

8 Anhang

8.1 Literaturverzeichnis

Anderson, E.W.: Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention. In: Marketing-Letters, 1994.

Beutin, N.: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, Ch.: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden 2003.

Beutin, N.: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, Ch.: Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, 2001.

Becker, J.: Marketing-Konzeption, Verlag Vahlen, 6. Auflage, 1998.

Bliemel, F.; Eggert, A.: Kundenbindung – die neue Strategie?, Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1998.

Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997.

Bruhn, M., Homburg, Ch.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 1. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1998.

Bruhn, M., Murmann, B.: Nationale Kundenbarometer, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler GmbH Verlag, Wiesbaden 1998.

Bruhn, M.; Meffert, H.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.

Bruhn, M.: Relationship Marketing, 1. Auflage, Verlag Vahlen, München 2001.

Bruhn, M.: Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, München 2007.

Butscher, S.: Kundenbindungsprogramme und Kundenclubs, 1. Auflage, Kraft Druck und Verlag GmbH, Ettlingen 1998.

Christianus, D.: Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: So steigern Sie den Gewinn und den Unternehmenswert, Expert Verlag, Germany 1999.

Diller, H.: Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Nürnberg 1995.

Eggert, H., Helm, S.: Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung? In: Der Markt – Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing 2000.

Estelami, H.: Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes. In: Journal of Service Research 2000.

Fuchs, W.: Handbuch After Sales Communication: Konzepte, Management und Programme zur Durchführung, 1. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin 2000.

Günter, B.: Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.

Haeske, U.: Beschwerden und Reklamationen managen: Kritische Kunden sind gute Kunden, Weinheim-Basel, 2001.

Herrmann, A. (Hrsg.), Homburg, Ch.: Marktforschung, Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999.

Hippel, E.: Lead Users: a source of novel product concepts. In: Management Science, 1986.

Hinterhuber, H., Handlbauer, G., Matzler, K.: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen, Carl Hanser Verlag, München Wien 1997.

Hinterhuber, H., Matzler, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1999

Hinterhuber, H., Matzler, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Homburg, Chr., Rudolph, B.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Simon, H., Homburg, Chr.: Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995.

Homburg, C., Annette, G., Frederike, H.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, 1999.

Holz, S.: Der Kundenclub, Ettligen 1998.

Homburg, Ch., Werner, H.: Kundenorientierung mit System, 1. Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 1998.

Homburg, Ch., Giering, A.: Kundenzufriedenheit : Ein Garant für Kundenloyalität? 2000.

Homburg, C., Krohmer, H.: Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.

Homburg, C.: Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Kaiser, M.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2002.

Künzel, H.: Handbuch Kundenzufriedenheit: Strategie und Umsetzung in der Praxis, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2005.

Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management, Stuttgart 2001.

Labus, K.: Beschwerdemanagement im Handel mit besonderem Schwerpunkt auf den Möbelhandel, Dipl.-Arb., Wien 2004.

Linnert, P.: Größere Markterfolge durch Total Quality Management, Service Fachverlag, Wien 1992.

Liebel, Hermann J., Oechsler, Walter A.: Personalbeurteilung / Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential, Wiesbaden 1992.

Lueger, G.: Personalbeurteilung. In: Kasper, Helmut, Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 2. Aufl., Wien 1996.

Matzler, K.: Kundenzufriedenheit und Involvement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1997.

Matzler, K., Bailom, F.: Messung von Kundenzufriedenheit. In: Hinterhuber H., Matzler K.: Kundenorientierte Unternehmensführung, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1999.

Meister, U., Meister, H.: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, Oldenbourg Verlag, Wien 1996.

Raab, G., Lorbacher, N.: Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, Heidelberg 2002.

Raab, G., Werner, N.: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, 2. überarbeitete Auflage, Recht und Wirtschaft GmbH Verlag, Frankfurt 2005.

Reichheld F.: Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was sie falsch machen. In: Harvard Business Manager 1997.

Scharitzer, D.: Dienstleistungsqualität – Kundenzufriedenheit, Service Fachverlag, Wien 1994.

Scharnbacher, K.: Kundenzufriedenheit, Oldenbourg Verlag, München 1998.

Scharnbacher, K., Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, Oldenbourg Verlag, München 1996.

Simon, H., Homburg, Ch.: Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erw. Auflage, Wiesbaden, Gabler 1997.

Staack, I.: Kundenbindung im eBusiness: eine kausalanalytische Untersuchung der Determinanten, Dimensionen und Verhaltenskonsequenzen der Kundenbindung im Online-Shopping und Online-Brokerage, Frankfurt am Main, 2003.

Stauss, B., Hentschel, B.: Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, 1990.

Stauss, B., Seidel, W.: Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, Hanser Verlag, München, Wien 1995.

Stauss, B., Seidel, W.: Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, Hanser Verlag, 2. Auflage, München, Wien 1998.

Stauss, B.: Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 1999.

Stauss, B., Seidel W.: Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Carl Hanser Verlag, München Wien 2002.

Tomczak, T., Dittrich, S.: Erfolgreich Kunden binden, 1. Auflage, Werd Verlag, Zürich 1997.

Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Neuwied 1999.

Weinberg P.: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 1. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1998.

Weinberg, P., Terlutter, R.: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2003.

Winiger, P.M.: Opus analysiert Kundenprobleme um bedürfnisgerechte Produkte zu schaffen. In: ATAG-PRAXIS, 1986.

Wiencke, W.: Cards and Clubs als Dialogmarketing-Instrument, München 1994.

Zinnagl, E.: Kundenanregungen und Beschwerden, Wien 1994.

Zuba, R.: Messung und Modellierung von Kundenzufriedenheit : Replikation und Erweiterung des Modells des American Customer Satisfaction Index im österreichischen Lebensmittelhandel, Service Fachverlag, Wien 1998.

Internetseiten:

http://66.102.9.104/search?q=cache:nlqc1VFGMJ0J:www.imk-anton.de/content/view/59/110/+kundenzufriedenheit+%2B+die+wichtigkeit&hl=de&ct=clnk&cd=11&gl=at&lr=lang_de|lang_tr, 5.01.08

http://216.239.59.104/search?q=cache:76f04Ef1oUkJ:www.phocus-direct.de/Kundenzufriedenheitsanalyse.238.0.html+Der+Nutzen+ist+vielseitig,+sofern+die+Befragung+richtig+durchgef%C3%BChrt+wird+sie+kann+Leistungsma%C3%9Fst%C3%A4be+f%C3%BCr+die+Zukunft&hl=de&ct=clnk&cd=1&gl=at&lr=lang_de|lang_tr, 11.01.2008

www.t-mobile.at, 11.12.07

http://www.skopos.de/CMS/images/uploads/SKOPOS_Kundenzufriedenheitsanalyse.pdf,
20.12.2007

www.siemens.de, 20.02.2008

8.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kundenorientierung und langfristiger Geschäftserfolg	7
Abb. 2: Erfolgskette der Kundenorientierung	8
Abb. 3: Entstehung und Folgen von Kundenzufriedenheit	11
Abb. 4: Entstehung der Kundenzufriedenheit	12
Abb. 5: Schema der Kundenzufriedenheitsanalyse	15
Abb. 6: Identifikation von Kundenerwartungen	18
Abb. 7: Die Kundenprozessanalyse	20
Abb. 8: Zufriedenheitskriterien auf Produkt-, Service- und Beziehungsebene.....	21
Abb. 9: Kundenzufriedenheit und Produkteigenschaften	24
Abb. 10: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	27
Abb. 11: Total Quality Management als sozio-technisches System	34
Abb. 12: Mögliche Reaktionen einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ..	35
Abb. 13: Konstrukt der Kundenbindung	39
Abb. 14: Teile eines Kundenclubkonzeptes	45
Abb. 15: Identifizierung der Clubleistungen mit dem höchsten Nutzen.....	47
Abb. 16: Kommunikationsbereiche eines Kundenclubs	48
Abb. 17: Finanzierungskonzept eines Kundenclubs	50
Abb. 18: Ziele des Beschwerdemanagements.....	57
Abb. 19: Beschwerdearten und Eingrenzung des Begriffsverständnisses	59
Abb. 20: Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess	60
Abb. 21: Die zehn häufigsten Gründe für Kundenbeschwerden bei Produkten und Dienstleistungen	63
Abb. 22: Entstehung von Beschwerde(un)zufriedenheit.....	64

8.3 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vor- und Nachteile von Fokusgruppeninterviews	17
Tab. 2: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten.....	26
Tab. 3: Vergleich der Verbundenheit und Gebundenheit	40
Tab. 4: Die Leistungen verschiedener Kundenkartenprogramme.....	53
Tab. 5: Prozess einer systematischen Kundenrückgewinnung.....	54
Tab. 6: Kosten von Beschwerdemanagementsystemen	67

8.4 Fragebogen von T-Mobile Austria GmbH

Guten Tag, mein Name ist ... von der nfi AG. Wir sind ein unabhängiges Markt- und Meinungsforschungsinstitut und führen zur Zeit eine Studie für T-Mobile (oder Teling) Österreich durch, um für Sie den Kundenservice zu verbessern. Deshalb möchte ich Sie gern zu Ihrem letzten Gespräch mit der ServiceLine befragen.

1. Das Interview dauert nur etwa 5 Minuten. Darf ich gleich anfangen?

	Ja
	Nein

2. Was war der Grund für Ihren Anruf?

In welche der folgenden "Oberkategorien" würden Sie diesen Grund einordnen?

Handelte es sich um...

	einen konkreten Auftrag?
	um eine allgemeine Information?
	um eine Beschwerde?
	Weiß nicht
	Keine Angabe

3. Wie zufrieden sind Sie mit dem telefonischen Kundenservice insgesamt?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

4. Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?

5. Gibt es bei Ihrem letzten Anruf Dinge, die Sie besonders gefreut haben?

	Ja
	Nein
	weiß nicht
	keine Angabe

6. Gibt es Dinge, die Sie besonders geärgert haben?

	Ja
	Nein
	weiß nicht
	keine Angabe

7. Wie zufrieden sind Sie mit der Erreichbarkeit der Berater?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

8. Wie zufrieden sind Sie mit der fachlichen Kompetenz des Mitarbeiters?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

9. Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?

10. Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie sehr sich der Mitarbeiter um Sie persönlich bemühte?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

11. Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?

12. Wie zufrieden sind Sie mit der Freundlichkeit des Mitarbeiters?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

13. Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?

14. Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie sehr sich der Mitarbeiter zur Lösung Ihres Anliegens eingesetzt hat?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

15. Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?

16. Wie zufrieden sind Sie mit der Verständlichkeit der erhaltenen Antwort?

	extrem zufrieden
	sehr zufrieden
	zufrieden
	eher unzufrieden
	unzufrieden
	weiß nicht
	keine Angabe

17. Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?

18. War dies Ihr erster Anruf zu diesem Anliegen?

	Ja
	Nein
	weiß nicht, keine Angabe

19. Warum mussten Sie sich mehr als ein Mal an den Kundenservice wenden?

20. Wurde Ihr Anliegen gelöst?

	Ja
	Nein
	weiß nicht, keine Angabe

21. Was genau konnte nicht gelöst werden?

22. Wenn Sie an diesen letzten Kontakt denken:

Auf einer Skala von 0 bis 10, wie sicher würden Sie T-Mobile (oder Telering) aufgrund der Qualität des Kundenservices einem Freund weiterempfehlen. Dabei bedeutet 0 "Nein, ganz bestimmt nicht" und 10 "Ja, auf jeden Fall"

10	
9	
8	
7	
6	
5	
4	
3	
2	
1	
0	
98	Weiß nicht
99	Keine Angabe

23. Wären Sie einverstanden, wenn Sie T-Mobile (oder Teling) nochmals kontaktiert?

	Ja
	Nein
	Weiß nicht, keine Angabe

24. Wir sind jetzt am Ende des Interviews. Eine letzte Bitte noch: Können Sie zwei oder drei Dinge nennen, die beim Kundenservice von T-Mobile (oder Teling) am dringendsten verbessert werden sollten.