

# **Praxishandbuch Kundenzufriedenheit**

Grundlagen – Messverfahren – Managementinstrumente

Von

**Bert Niewerth**

und

**Dr. Hansgeorg Thiele**

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	15
Abbildungsverzeichnis .....	17
Vorwort.....	23
<b>1. Grundlagen, Auswirkungen und Aktualität der Kundenzufriedenheit.....</b>	<b>27</b>
1.1 Bedeutung und Aktualität der Kundenzufriedenheit.....	27
1.1.1 Veränderung der Märkte .....	28
1.1.2 Begriff und Relevanz der Kundenzufriedenheit .....	30
1.1.3 Aktualität und Informationsbedarf.....	31
1.2 Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	33
1.2.1 C/D-Paradigma der Kundenzufriedenheit.....	33
1.2.1.1 Soll-Komponente (Vergleichsstandard).....	35
1.2.1.2 Ist-Komponente (wahrgenommene Leistung) .....	37
1.2.1.3 Soll-Ist-Vergleich .....	37
1.2.2 Verhaltenstheorien (verhaltenswissenschaftliche Sicht).....	38
1.2.2.1 Assimilationstheorie .....	38
1.2.2.2 Kontrasttheorie .....	38
1.2.2.3 Assimilations-Kontrast-Theorie .....	39
1.2.3 Dimensionen der Kundenzufriedenheit .....	39
1.3 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit .....	41
1.3.1 Kundenbindung bzw. Kundenloyalität .....	42
1.3.2 Unternehmensbezogene Auswirkungen.....	45
1.3.2.1 Marktrelevante Auswirkungen.....	45
1.3.2.2 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen.....	46
1.3.2.3 Imagerelevante Auswirkungen.....	47
1.3.3 Auswirkungen auf das Kundenverhalten .....	47
1.3.3.1 Kundenverhalten bei Zufriedenheit .....	48
1.3.3.2 Kundenverhalten bei Unzufriedenheit.....	51
1.4 Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit.....	53
1.4.1 Qualitätsausrichtungen .....	54
1.4.1.1 Herstellerorientierte Qualität.....	54
1.4.1.2 Kundenorientierte Qualität.....	54
1.4.1.3 Wettbewerbsorientierte Qualität .....	55
1.4.1.4 Grundlegendes Qualitätsverständnis.....	55
1.4.2 Qualitätsmanagementsysteme .....	56

1.4.2.1	Normenreihe DIN ISO 9000 ff.....	56
1.4.2.2	Total Quality Management (TQM) .....	58
1.4.3	Relevanz der Kundenzufriedenheit im Qualitätsmanagement.....	60
1.4.3.1	Kundenzufriedenheitsermittlungen als Grundlage für Qualitätsverbesserungen .....	61
1.4.3.2	Kundenzufriedenheit regelt das Qualitätsverständnis .....	61
1.4.3.3	Kundenzufriedenheit unterstützt Wertschöpfung .....	62
2.	<b>Ermittlung der Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>63</b>
2.1	<b>Ziele und Strukturen von Kundenzufriedenheitsermittlungen .....</b>	<b>63</b>
2.1.1	Ergebnisziele und Handlungsoptionen .....	65
2.1.1.1	Kundenorientierte Unternehmensausrichtung .....	65
2.1.1.2	Wettbewerbsvergleiche .....	66
2.1.1.3	Absicherung von Investitionen .....	66
2.1.1.4	Marketingausrichtung.....	66
2.1.1.5	Qualitätsverbesserungen (Qualitätsmanagement).....	67
2.1.1.6	Managementinstrumente .....	67
2.1.2	Rahmenbedingungen .....	67
2.1.3	Gestaltungs- und Durchführungsstrukturen.....	68
2.2	<b>Schritt 1: Untersuchungsziele definieren .....</b>	<b>71</b>
2.2.1	Grundsätzliche Ziele festlegen .....	72
2.2.1.1	Gesamtzufriedenheitsbild des Unternehmens ermitteln .....	73
2.2.1.2	Ausgesuchte Teilbereiche des Unternehmens untersuchen .....	74
2.2.1.3	Auswirkungen auf Befragungsstrukturen berücksichtigen .....	75
2.2.1.4	Qualitätsvorgaben zur Verwertbarkeit der Daten definieren.....	75
2.2.1.5	Kosten-Nutzen-Betrachtungen .....	77
2.2.2	Explorative Untersuchung.....	77
2.2.2.1	Intern explorative Untersuchungen .....	78
2.2.2.2	Extern explorative Untersuchungen.....	79
2.2.3	Externe Unterstützung.....	79
2.2.3.1	Vorteile Eigenregie.....	79
2.2.3.2	Nachteile Eigenregie .....	80
2.2.3.3	Vorteile externer Unterstützung .....	81
2.2.3.4	Nachteile externer Unterstützung.....	81
2.2.4	Projektteam bilden.....	82

2.3	Schritt 2: Zielsegmente, Messinhalte und Wichtigkeitsermittlung auswählen .....	83
2.3.1	Zielsegmente bestimmen .....	83
2.3.1.1	Kundensegmente (Zielgruppen / Kundenarten).....	85
2.3.1.2	Vertriebssegmente .....	85
2.3.1.3	Produktsegmente .....	86
2.3.1.4	Derzeitige Kunden.....	86
2.3.1.5	Ehemalige Kunden .....	87
2.3.1.6	Potentielle Kunden .....	87
2.3.1.7	Ansprechpartner .....	87
2.3.2	Messinhalte auswählen.....	88
2.3.2.1	Leistungsbereiche .....	90
2.3.2.2	Leistungskriterien.....	90
2.3.2.3	Gesamtparameter .....	90
2.3.3	Wichtigkeitsermittlung bestimmen .....	93
2.3.3.1	Einzelzuordnung.....	93
2.3.3.2	Bereichszuordnung.....	95
2.3.3.3	Zuordnung mittels Gesamtzufriedenheitswert .....	96
2.4	Schritt 3: Messverfahren auswählen .....	97
2.4.1	Objektive und subjektive Verfahren .....	99
2.4.1.1	Objektive Messverfahren .....	99
2.4.1.2	Subjektive Messverfahren .....	101
2.4.2	Ereignisorientierte und merkmalsorientierte Verfahren ....	102
2.4.2.1	Ereignisorientierte Verfahren.....	102
2.4.2.2	Merkmalsorientierte Verfahren .....	108
2.4.3	Implizite und explizite Verfahren .....	108
2.4.3.1	Implizite Verfahren .....	109
2.4.3.2	Explizite Verfahren .....	112
2.4.4	Eindimensionale und mehrdimensionale (multiattributive) Verfahren.....	113
2.4.4.1	Eindimensionale Verfahren.....	113
2.4.4.2	Multiattributive Verfahren .....	113
2.4.5	Ex ante- / ex post- und ex post-Verfahren .....	114
2.4.5.1	Ex ante- / ex post-Verfahren .....	114
2.4.5.2	Ex post-Verfahren .....	115
2.4.6	Anwendungspräferenzen der Messverfahren.....	117
2.5	Schritt 4: Erhebungsarten und -umfang bestimmen .....	119
2.5.1	Erhebungs- bzw. Befragungsart auswählen.....	119
2.5.1.1	Persönliche Befragungen.....	121
2.5.1.2	Telefonische Befragungen.....	123

2.5.1.3	Schriftliche Befragungen.....	125
2.5.1.4	Webbasierte Befragungen .....	127
2.5.1.5	CAPI-gesteuerte Befragungen .....	129
2.5.1.6	CATI-gesteuerte Befragungen .....	130
2.5.1.7	Anwendungspräferenzen .....	130
2.5.2	Erhebungsumfang ermitteln .....	132
2.5.2.1	Vollerhebung .....	134
2.5.2.2	Teilerhebung.....	134
2.5.2.3	Kombination aus Voll- und Teilerhebung .....	135
2.5.3	Auswahlmethoden der Teilerhebung (Stichproben).....	135
2.5.3.1	Zufallsbestimmte Stichproben.....	136
2.5.3.2	Nicht zufallsbestimmte Stichproben .....	141
2.5.3.3	Stichprobenfehler .....	143
2.5.4	Anonymität .....	144
2.5.4.1	Erzielung einer höheren Teilnahmebereitschaft .....	145
2.5.4.2	Erreichung von authentischen Beurteilungen .....	145
2.5.4.3	Datenschutz .....	146
2.5.4.4	Anonymitätsbedarf testen.....	146
2.6	Schritt 5: Frage- / Antwortstrukturen entwickeln .....	147
2.6.1	Form der Fragestellungen (Fragearten).....	148
2.6.1.1	Offene Fragen .....	148
2.6.1.2	Geschlossene Fragen .....	150
2.6.1.3	Kombination geschlossene / offene Fragen .....	150
2.6.1.4	Anwendungspräferenzen Fragearten.....	151
2.6.2	Formulierung der Fragen.....	151
2.6.2.1	Satzgefüge und -länge .....	151
2.6.2.2	Satzausrichtung .....	152
2.6.2.3	Sachverhalte .....	153
2.6.2.4	Begriffe / Worte.....	153
2.6.2.5	Zustimmungstendenz (Akquieszenz).....	153
2.6.3	Struktur der Antwortfelder .....	154
2.6.3.1	Anzahl Skalenpunkte.....	156
2.6.3.2	Mittelwertorientierung .....	156
2.6.3.3	Ausweichkategorien .....	157
2.6.3.4	Beschriftung und Kommunizierbarkeit der Skalenpunkte .	157
2.6.3.5	Frage- / Antwortarten .....	159
2.6.4	Aufbau des Fragebogens .....	162
2.6.4.1	Layout .....	163
2.6.4.2	Einleitung .....	165
2.6.4.3	Hauptteil .....	165

2.6.4.4	Abschluss .....	166
2.6.5	Begleit- bzw. Ankündigungsschreiben .....	167
2.7	Schritt 6: Befragungsablauf planen / durchführen .....	169
2.7.1	Pretest .....	169
2.7.2	Eigeneinschätzung .....	172
2.7.3	Incentives .....	172
2.7.4	Marketingunterstützung .....	174
2.7.4.1	Ergänzendes Marketing .....	174
2.7.4.2	Nachfassaktionen bei schriftlichen und webbasierten Erhebungen .....	175
2.7.5	Ablaufplanung .....	176
2.7.5.1	Persönliche Befragung .....	177
2.7.5.2	Telefonische Befragung .....	178
2.7.5.3	Schriftliche Befragung .....	180
2.7.5.4	Webbasierte Befragung .....	181
2.8	Schritt 7: Datenanalyse / Statistische Auswertung .....	183
2.8.1	Qualitative Analyse .....	183
2.8.1.1	Fehlerprüfung bzw. -bereinigung .....	184
2.8.1.2	Verschlüsselung (Kodierung) .....	186
2.8.1.3	Datenerfassung / -übertragung .....	186
2.8.2	Quantitative Analyse .....	187
2.8.2.1	Univariate Verfahren .....	188
2.8.2.2	Bivariate Verfahren .....	191
2.8.2.3	Multivariate Verfahren .....	192
2.8.2.4	Anwendungspräferenzen quantitativer Analyseverfahren..	193
2.8.3	Wichtigkeits-Analyse (Prioritätsermittlung) .....	193
2.8.3.1	Zuordnung Indifferenzzone .....	194
2.8.3.2	Einzelfragenbezogene Wichtigkeitszuordnung .....	196
2.8.3.3	Bereichsbezogene Wichtigkeitszuordnung .....	197
2.8.3.4	Berechnung gewichtete Zufriedenheit .....	199
2.8.3.5	Prioritätsübersicht / Bewertungsrangfolge .....	200
2.8.3.6	Bewertungsvergleich Gesamtzufriedenheit .....	201
2.9	Schritt 8: Visualisierung / Dokumentation Analyseergebnisse .....	203
2.9.1	Visualisierungsmethoden auswählen .....	203
2.9.1.1	Kundenzufriedenheitsportfolio bzw. -matrix .....	204
2.9.1.2	Säulendiagramme .....	207
2.9.1.3	Balkendiagramme .....	210
2.9.1.4	Kreisdiagramme .....	211
2.9.1.5	Liniendiagramme .....	212
2.9.1.6	Polaritätenprofile .....	213

2.9.1.7	Netzdiagramme.....	214
2.9.1.8	Tabellen .....	214
2.9.2	Ergebnisbericht.....	215
2.10	Schritt 9: Interpretation Ergebnisse / Ableitung Handlungsbedarf ....	217
2.10.1	Präsentation Analyseerkenntnisse / Ergebnisbericht .....	219
2.10.1.1	Kernthema / Zielsetzung definieren .....	221
2.10.1.2	Teilnehmerkreis / Zielgruppe auswählen.....	222
2.10.1.3	Präsentationsthema strukturieren .....	223
2.10.1.4	Organisation / Medieneinsatz planen .....	223
2.10.2	Interpretation der Ergebnisse und Ableitung Handlungsbedarf .....	224
2.11	Schritt 10: Realisierungs- und Controlling-Konzept.....	227
2.11.1	Aufgabendefinition.....	227
2.11.2	Projektierung .....	229
2.11.3	Budgetierung .....	232
2.11.4	Controlling.....	232
3.	<b>Managementinstrumente der Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>235</b>
3.1	<b>Einflussbereiche des Kundenzufriedenheitsmanagements .....</b>	<b>235</b>
3.1.1	Leistungsbezogene Perspektive .....	236
3.1.2	Interaktionsbezogene Perspektive.....	237
3.1.3	Ganzheitlichkeit der Managementoptionen .....	237
3.2	<b>Kundenorientiertes Geschäftsprozessmanagement.....</b>	<b>241</b>
3.2.1	<b>Merkmale einer Geschäftsprozessorganisation .....</b>	<b>242</b>
3.2.1.1	Ausrichtung der Unternehmensorganisation .....	242
3.2.1.2	Merkmale kundenorientierter Geschäftsprozessstrukturen .....	245
3.2.1.3	Arten der Geschäftsprozesse .....	246
3.2.1.4	Interne Kunden-Lieferanten-Strukturen.....	247
3.2.1.5	Transparenz der Geschäftsprozesse .....	249
3.2.2	Einrichtung eines kundenorientierten Geschäftsprozessmanagements in sechs Schritten .....	249
3.2.2.1	Schritt 1: Identifizierung von Geschäftsprozessen .....	249
3.2.2.2	Schritt 2: Gewichtung von Geschäftsprozessen.....	250
3.2.2.3	Schritt 3: Strukturierung von Geschäftsprozessen.....	252
3.2.2.4	Schritt 4: Definition von Geschäftsprozessen.....	253
3.2.2.5	Schritt 5: Beschreibung bzw. Modellierung von Geschäftsprozessen .....	255
3.2.2.6	Schritt 6: Optimierung von Geschäftsprozessen.....	257

3.3	Kundenorientiertes Informationsmanagement.....	259
3.3.1	Uneinheitlich verteilte Informationsstrukturen.....	259
3.3.2	Ganzheitlich kundenorientierte Informationsstrukturen.....	260
3.3.3	Einrichtung eines kundenorientierten Informationsmanagements in drei Schritten.....	261
3.3.3.1	Schritt 1: Stamminformationen vertriebsorientiert strukturieren .....	263
3.3.3.2	Schritt 2: Kundenstamm- und Vorgangsdaten kundenbezogen konzentrieren .....	265
3.3.3.3	Schritt 3: Informations- bzw. Kommunikationsvorgänge kundenfokussiert steuern .....	269
3.3.4	IT-Rahmen ganzheitlicher Kundenorientierung .....	274
3.4	Kundenorientiertes Personalmanagement.....	275
3.4.1	Kundenorientierte Einflussgrößen von Mitarbeitern .....	276
3.4.1.1	Kundenorientierte Grundeinstellung von Mitarbeitern .....	278
3.4.1.2	Kundenorientierte Verhaltensstrukturen von Mitarbeitern.....	279
3.4.2	Mitarbeiterzufriedenheit als Voraussetzung zur Kundenorientierung .....	280
3.4.2.1	Effekte der Mitarbeiterzufriedenheit.....	280
3.4.2.2	Mitarbeiterorientierung .....	281
3.4.3	Kundenorientiertes Führungsverhalten von Vorgesetzten .....	282
3.4.4	Einrichtung eines kundenorientierten Personalentwicklungs- und -führungssystems in sechs Schritten .....	284
3.4.4.1	Schritt 1: Kundenorientierte Personalauswahl.....	285
3.4.4.2	Schritt 2: Kundenorientierte Personalentwicklung.....	285
3.4.4.3	Schritt 3: Kundenorientierte Aus- und Weiterbildung .....	288
3.4.4.4	Schritt 4: Kundenorientierte Vergütung.....	290
3.4.4.5	Schritt 5: Kundenorientierte Personalführung .....	291
3.4.4.6	Schritt 6: Mitarbeiterzufriedenheit ermitteln .....	293
3.5	Kundenbindungsorientiertes Beschwerdemanagement.....	295
3.5.1	Grundlagen und Bedeutung des Beschwerdemanagements .....	296
3.5.1.1	Leistungsmängel sind nicht immer vermeidbar .....	296
3.5.1.2	Begriffe des Beschwerdemanagements.....	297
3.5.1.3	Strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements.....	298
3.5.1.4	Reaktionen unzufriedener Kunden.....	300
3.5.1.5	Merkmale eines effektiven und effizienten Beschwerdemanagements .....	301

3.5.2	Beschwerdeverhalten unzufriedener Kunden .....	302
3.5.2.1	Beschwerdepassivität .....	302
3.5.2.2	Beschwerdegründe .....	303
3.5.2.3	Kundenerwartungen an das Beschwerdemanagement.....	304
3.5.3	Vorurteile und Relevanz des Beschwerdemanagements ....	304
3.5.3.1	Überkommene Einstellungen zum Beschwerdemanagement.....	304
3.5.3.2	Relevanz eines professionellen Beschwerdemanagements .....	305
3.5.4	Einrichtung eines kundenbindungsorientierten Beschwerde-managements in vier Schritten.....	307
3.5.4.1	Schritt 1: Ziele und Aufgaben bestimmen (Strategie) .....	307
3.5.4.2	Schritt 2: Rahmenbedingungen ermitteln und organisieren .....	311
3.5.4.3	Schritt 3: Direkten Beschwerdeprozess organisieren und umsetzen .....	314
3.5.4.4	Schritt 4: Indirekten Beschwerdeprozess organisieren und umsetzen.....	317
3.6	Management Internet-Kunden-Kommunikation.....	321
3.6.1	Elemente der Internet-Kunden-Kommunikation .....	322
3.6.1.1	Produktbewertungsportale.....	323
3.6.1.2	Meinungsforen.....	324
3.6.1.3	Weblogs.....	325
3.6.2	Einrichtung eines kundenorientierten Managements zur Verwertung der Internet-Kunden-Kommunikation in zwei Schritten.....	325
3.6.2.1	Schritt 1: Monitoring von präferierten Websites .....	326
3.6.2.2	Schritt 2: Einrichtung eigener Foren, Weblogs sowie Facebook- und Twitter-Accounts .....	327
3.7	Kundenorientiertes, ganzheitliches Planungs- und Kontrollmanagement .....	329
3.7.1	Balanced Scorecard .....	329
3.7.1.1	Ganzheitliche Zielsetzung .....	330
3.7.1.2	Kundenrelevante Perspektiven.....	330
3.7.1.3	Zukunftsorientierte Indikatoren .....	331
3.7.1.4	Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	332
3.7.1.5	Früh- und Spätindikatoren.....	332
3.7.1.6	Kundenorientiertes Controlling.....	333
3.7.2	Die BSC-Perspektiven.....	334
3.7.2.1	Finanzperspektive.....	334

3.7.2.2	Kundenperspektive .....	335
3.7.2.3	Interne Prozessperspektive .....	335
3.7.2.4	Mitarbeiter-, Lern- und Entwicklungsperspektive.....	336
3.7.3	Einrichtung einer Balanced Scorecard in fünf Schritten ....	336
3.7.3.1	Schritt 1: Strategische Grundstrukturen und Ziele definieren.....	337
3.7.3.2	Schritt 2: Aktionsinhalte und Maßnahmen ermitteln / definieren.....	338
3.7.3.3	Schritt 3: Ursachen-Wirkungsstrukturen prüfen.....	340
3.7.3.4	Schritt 4: Projektierung der Maßnahmen .....	341
3.7.3.5	Schritt 5: Analyse, Reporting und Controlling der Ergebnisse .....	342
	Literaturverzeichnis.....	343
	Stichwortverzeichnis .....	349
	Autorenverzeichnis.....	355