Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 70 (1999)
Heft: 2

Artikel: Kundenzufriedenheit Kundenbefragung
Autor: Lötscher, Fredy
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812877

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

KUNDENZUFRIEDENHEIT KUNDENBEFRAGUNG

rr. Trotz schlechten Strassenverhältnissen und Grippe: über 60 Interessierte folgten Mitte Januar der Einladung der Heimverband-Sektion Aargauische Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen (VAKJB) zum Fortbildungsabend mit Referaten und Podiumsgespräch nach Hermetschwil. Das Schulheim St. Benedikt war gastgebender Ort für eine eindrückliche Veranstaltung zum Thema «Kundenzufriedenheit/Kundenbefragung».

Sowohl VAKJB-Präsident Manfred Breitschmid wie der Hausherr, Peter Bringold, zeigten sich erfreut über die grosse Zahl der Anwesenden und begrüssten die Heimverbands-Mitglieder wie die «zugewandten Orte», darunter die Vertreter aus dem Erziehungsdepartement und den Stiftungspräsidenten von St. Benedikt.

Zwei Referenten und eine Referentin führten in die Problematik des Themas ein, «...ein Thema mit Problemen, die uns heute alle beschäftigen», wie Breitschmid betonte. Da im Aargau per 1999 zehn VAKJB-Institutionen als Pilotbetriebe mit Leistungsaufträgen durch den Kanton arbeiten, stehen Managementaufgaben sektionsintern ganz oben auf der Liste mit möglichen und wünschbaren Fortbildungsthemen. «Kundenzufriedenheit/Kundenbefragung gewinnt innerhalb vom Qualitätsmanagement in der Privatwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Wie weit trifft dies für Institutionen mit einem öffentlichen Auftrag ebenfalls zu?»

So die Ausgangslage, mit welcher sich Fredy Lötscher, lic. phil Psychologe, Inhaber TransferPlus Ag, Stansstad, Thomas Peterhans, Direktor Reusspark, und Yvonne Biri, Pflegedirektorin, Kantonsspital Baden, auseinanderzusetzen hatten. Das Podiumsgespräch wurde anschliessend von Christine Egerszegi-Obrist, Zentralpäsidentin beim Heimverband Schweiz und Nationalrätin, geleitet.

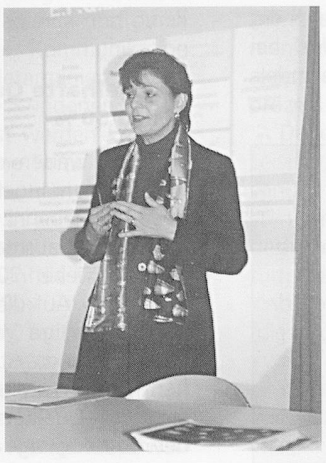
Theorie und Praxis

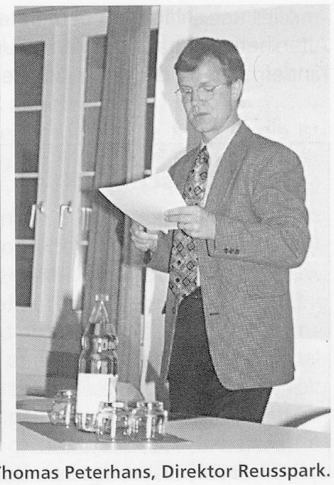
Nach einem umfassenden theoretischen Einstieg durch Fredy Lötscher (Sie finden seine Ausführungen nachfolgend insgesamt vom Autor selber zusammengefasst), stellte Thomas Peterhans die Personalbefragung am Beispiel Reusspark, Zentrum für Pflege und Betreuung, Gnadenthal, Niederwil. vor. Im Reusspark stellte die Mitarbeiterförderung eine der Grundvoraussetzungen für das ISO-Zertifikat dar. Ein neues Leitbild bildet dabei die Basis für die Firmenphilosofie und -kultur insgesamt, auf welcher die Qualitätspolitik beruht. Alle neueintretenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden entsprechend geschult, was wiederum Vertrauen in das Management und die Institution schafft. Im Reusspark wurden bisher zwei Mitarbeiter-Befragungen durchgeführt. Daraus liessen sich kritische Erfolgsfaktoren definieren, welche wiederum in die weitere Qualitätsarbeit einfliessen sollen.

Yvonne Biri, Pflegedirektorin am Kantonspital Baden. berichtete ihrerseits über ihre Erfahrungen mit Patientenbefragungen. Diese Befragungen bilden einen laufenden Prozess und basieren auf der BWI-Studie vom Bund der Spitäler mit Qualitätssicherung. 1997 wurden erstmals Spital-Entlassene regelmässig erfasst und angeschrieben. Die verschickten Fragebogen umfassten 34 Fragen, der Rücklauf betrug 50 Prozent. Wurde im ersten Jahr noch «alles» unzensuriert auf die Stationen weitergegeben, so erkannte man bald die Problematik von «zuviel Transparenz» und lässt heute die Auswertungen durch die Vorgesetzten stationsweise besprechen. Der Quervergleich mit anderen Spitälern zeigte zudem auf, dass die unterschiedlichen Vorgaben der einzelnen Institutionen vermehrt berücksichtigt werden müssen. «Man kann nicht ein Schloss mit einem Bauernhaus vergleichen. Aus diesem Grund wird das externe Benchmarking nur auf Leitungsebene besprochen. «Die Befragungen zeigen uns die Schwachstellen auf. Wo müssen wir arbeiten? Zum Beispiel haben sich Patienten über mangelnde Information beklagt, woraus sich die Schwachstelle ‚mehr Fürsorge', mehr ‚sich kümmern' ergab. So wird heute der Schulungsansatz in der Personalfortbildung besonders in diesem Bereich angesetzt.» Neu im internen Schulungsprogramm wird auch die Verarbeitung von psychischen Traumata besprochen und erlernt.

«Wie repräsentativ können die Antworten sein?»

«Wie muss ich formulieren, damit in der Auswertung ein klares Ergebnis vorliegt?», wollte Christine Egerszegi-Obrist als Leiterin des anschliessenden Podiums von den Referenten wissen.





Gespannte Aufmerksamkeit für die Referenten des Abends: Aus der Praxis berichteten Yvonne Biri, Baden, und Thomas Peterhans, Direktor Reusspark.

Podium: Christine Egerszegi-Obrist stellt Fragen, rechts von ihr Fredy Lötscher.

Fredy Lötscher betonte nochmals die Wichtigkeit der klaren Fragestellung. Während der vergangenen wirtschaftlich schwierigen Jahre fürchteten gerade Mitarbeiter Repression bei eventuell kritischen Bemerkungen, und Kunden/Patienten wiederum werden bei ihrer Beurteilung einer Institution oftmals durch Medienberichte direkt oder indirekt beeinflusst.

Kundenbefragung: Wer sind die zu befragenden Kunden in einer Institution mit schwer geistig behinderten Menschen? Hier gilt es wiederum festzulegen: Von wem will ich welche Information? Fragebögen lassen sich nicht einfach beliebig von einer Institution zur andern verschieben. Je nach Heimtyp ergeben sich ganz andere Antworten. Wer einen «kleineren» Betrieb führt. benötigt beispielsweise keine schriftliche Mitarbeiterbefragung, das tägliche Gespräch zwischen Leitung und Mitarbeitenden bringt das bessere Resultat. Werden jedoch Befragung durchgeführt, so empfehlen sich zwischenzeitlich längere Pausen, um an den Ergebnissen konkret zu arbeiten.

Alles Ratschläge aus dem Bereich der Altersbetreuung und Pflege. Und bei Kindern. Jugendlichen und Behinderten? In diesen Institutionen kann bisher von leeren Betten noch nicht die Rede sein: «Warum so tun, wenn wir doch die Nachfrage eh nicht befriedigen können?»

Hinter den Befragungen zur Zufriedenheit von Kunden/Patienten und Mitarbeitenden steckt letztendlich nicht einfach nur wirtschaftliche Überlegung zur Maximierung der Rendite, sondern auch ein ethischer Grundgedanke. «Nid nötig», zeugt von Selbstzufriedenheit. «Warum sollen wir uns noch mehr anstrengen?» So die Leitung – und der Andere, der zu Befragende? Bleibt er der Instituion einfach ausgeliefert?

Will ich befragen oder nicht? Diese Frage müsse sich jeder Institutionsleiter letztlich selber beantworten.

«Wäre eine Ombudsstelle angebracht?»

Wollte Christine Egerszegi wissen und erhielt die klare Antwort: «Ja!» «Jawohl, eine Ombudsstelle durch den Heimverband Schweiz fehlt!»

Mit dem Applaus als Messlatte für die Qualität des Abends schloss Manfred Breitschmid den theoretischen Teil der Veranstaltung ab, und dieser Applaus liess darauf schliessen, dass die Anwesenden mit dem Gebotenen doch sehr zufrieden waren. Der Gastgeber lud daraufhin noch zu Brot, Käse und Wein ein, eine Aufforderung, der gerne Folge geleistet wurde.

Fredy Lötscher (*1949)

Psychologiestudium an der Universität Zürich, lic. phil. Psychologe FSP. 1978 bis 1994 am IHA-Institut für Marktanalysen AG als Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des GfM Forschungsintituts der Scweizerischen Gesellschaft für Marketing. 1994 Gründung der TransferPlus AG, Stansstad.

Warum ist die Kundenzufriedenheit so wichtig?

Von Fredy Lötscher

Wenn die Kosten für mangelnde Qualität bis zu 50 Prozent der Verkaufserlöse ausmachen können, dann lohnt es sich schon, einiges an Gedanken und Massnahmen in die Kundenorientierung zu stecken. Wird die Kundenzufriedenheit richtig gemessen, dann liegen dem Management detaillierte Angaben vor, anhand derer kontinuierliche Verbesserungen vorgenommen werden können.

Seit den achtziger Jahren setzt sich in immer mehr Unternehmen die Erkenntnis durch, dass sie in den durch härteren Wettbewerb gekennzeichneten und gesättigten Märkten nur dann eine Erfolgschance haben, wenn sie der Qualität wesentlich mehr Beachtung schenken.

Mangelhafte Qualität kostet bis zu 50%

«Studien weisen darauf hin, dass die Kosten für mangelhafte Qualität in Industriebetrieben 20 bis 30% der Verkaufserlöse ausmachen, in Dienstleistungsbetrieben 30 bis 50% (18, S. 15; 3, S. 20).» Auf diesem Hintergrund ist die boomartige Verbreitung der Qualitätssicherungssysteme (10) zu verstehen. Damit wird eine Prozessoptimierung zur Qualitätssicherung im Sinne der Vorbeugung angestrebt: Richtige Produktion/Leistung auf Anhieb!

Es braucht konsequente Kundenorientierung

«Aus empirischen Untersuchungen ist bekannt, dass 66% der Abwanderungsgründe durch qualitätssichernde Massnahmen beeinflusst werden können (39, S. 206).» Doch Qualitätssicherung allein genügt noch nicht. Das Total Quality Management (TQM) geht einen Schritt weiter: «Im neuen Denken des 21. Jahrhunderts sollte es nicht um ‚Nullfehlerprogramme', sondern um

Korrespondenzadresse

Fredy Lötscher, TransferPlus AG
Mühlebach 2, Postfach 127
CH-6362 Stansstad
Tel.: 041/610 33 10
Fax: 041/610 33 12
E-Mail: transfer@transferplus.ch

‚Nullkundenverluste' gehen (1, S. 29).» Ein wesentliches Merkmal des TQM-Konzeptes ist deshalb die konsequente Kundenorientierung mit dem Ziel einer dauerhaften Kundenzufriedenheit (21, S. 3).

Zufriedene Kunden bringen mehr Gewinn

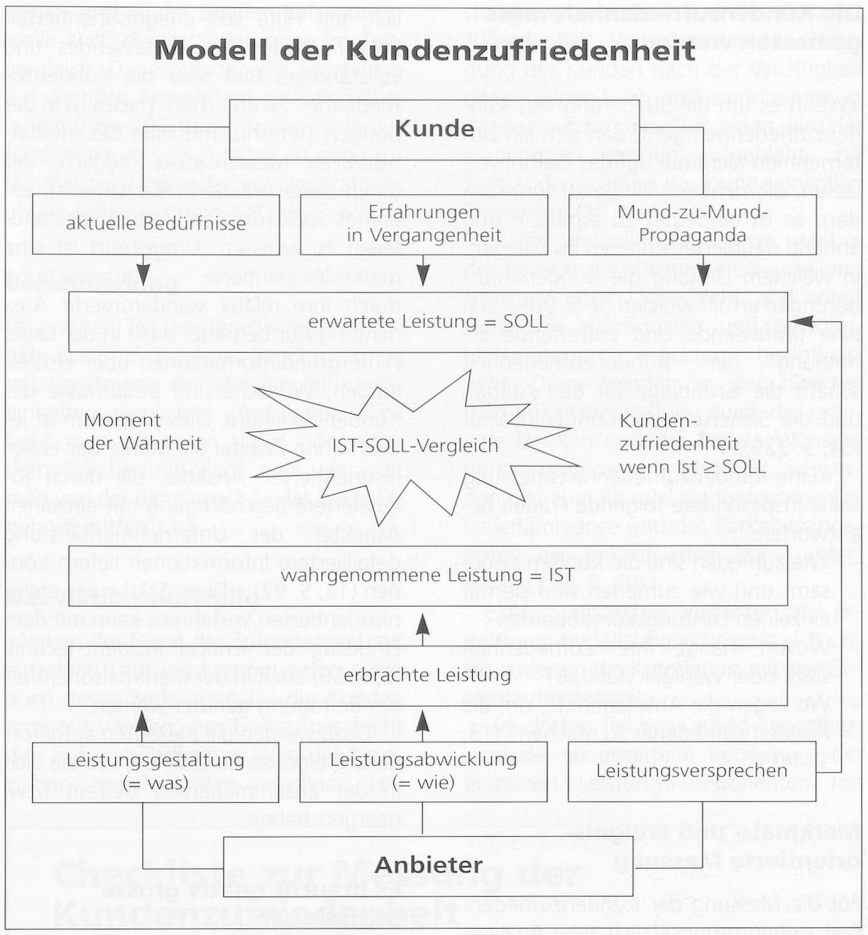
«Die Kundenzufriedenheit ist Mittel zur Steigerung des Gewinns, nicht mehr und nicht weniger (31, S. 26).» Denn die Gewinnung eines Neukunden kostet das Vier- bis Sechsfache gegenüber der Bindung eines Altkunden (26, S. 69; 5, S. 7). Erste Längsschnittergebnisse des schwedischen Kundenbarometers zeigen, «dass eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit um jeweils einen Indexpunkt über fünf Jahre eine durchschnittliche Steigerung des ROI (‚Return on Investment') von 11,33 % bedeutet... Des weiteren untersuchten Reichelt/Sasser (28) in einer branchenübergreifenden Analyse die Auswirkungen der Kundenbindung auf den Gewinn. Hierbei konnten sie nachweisen, dass – in Abhängigkeit von der Branche – der ROI über die gesamte durchschnittliche Kundenbindungsdauer um 25 bis 85 % gesteigert werden konnte, wenn die Kundenabwanderungsrate in untersuchten Unternehmen um 5 % gesenkt wurde (25, S. 167).»

Zufriedene, loyale Kunden kosten nicht nur weniger, sie bringen auch höhere Durchschnittsverkäufe und einen besseren Deckungsbeitrag (27, S. 95; 33, S. 1).

Zufriedene Kunden sind Gold wert

«Schliesslich zeigt sich, dass Stammkunden weniger preisempfindlich sind als neue Kunden. Kaum ein Stammkunde wird wegen eines Preisunterschieds von 5 % eine langjährige Geschäftsbeziehung lösen, wenn er ansonsten zufrieden ist (13, S. 43; 4, S. 31).» Ihre Mund-zu-Mund-Propaganda ist nicht nur kostenlos, sondern zugleich die wirksamste Werbung (11, S. 22). «Alle Marktforschungsstudien zum Thema Service zeigen, dass zwischen 50 und 70 % aller Käufe auf Empfehlungen von Freunden zurückzuführen sind (16, S. 96).»

Während ein zufriedener Kunde jedoch seine positiven Erfahrungen im Durchschnitt drei Personen mitteilt, beklagt sich ein unzufriedener Kunde im Durchschnitt bei elf Personen. «Denn nichts ist amüsanter, als das Erzählen eines Missgeschicks (15, S. 42).» Das kann sehr schnell zu einer Negativspirale führen: So reichen z.B. 75 % zufriedene Kunden bei 20 % unzufriedenen



(und 5 % teils zufriedenen) nicht mehr aus, um am Markt ein positives Image aufzubauen (35, S. 58).

Kundenerwartungen übertreffen

«Total Quality Management ist die Einbeziehung und Verpflichtung sowohl des Managements als auch der Mitarbeiter, ihrer Arbeit so nachzugehen, dass sie jederzeit den Erwartungen der Kunden entspricht oder sie sogar übertrifft (36, S. 29).» Die Kundenerwartungen werden durch die individuellen Bedürfnisse des Kunden, durch seine Erfahrungen in der Vergangenheit, durch Mund-zu-Mund-Propaganda und durch die kundengerichtete Kommunikation des Unternehmens determiniert, wobei mit der letzteren die Kundenerwartungen direkt beeinflusst werden können: «Versprechen, die eine Firma per Werbung in den Medien, mündlich durch ihre Mitarbeiter oder in anderen Mitteilungen macht, steigern die Erwartungen, an denen Kunden die Servicequalität messen (40, S. 59).»
Um erfolgreich zu sein, müssen sie zwei Kriterien erfüllen: Sie müssen sich einerseits von denjenigen der Konkurrenz abheben und andererseits die Kunden dazu bringen, etwas weniger zu erwarten, als das Unternehmen leisten kann, um so die Chance zu haben, die Erwartungen zu übertreffen (15, S. 18; 8, S. 272).

Die Grafik zeigt die psychologische Seite der Kundenzufriedenheit. Sie wird «als Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses verstanden. Der Kunde vergleicht seine wahrgenommenen Erfahrungen nach dem Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sogenannte Ist-Leistung, mit den Erwartungen, Wünschen, individuellen Normen oder einem anderen Vergleichsmassstab vor der Nutzung. Wird diese zugrundeliegende Soll-Leistung bestätigt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit beim Kunden. Zufriedenheit wird in diesem Zusammenhang häufig als die emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleichsprozess angesehen (14, S. 31).»

Dabei bewerten die Kunden die Ist-Leistung nicht nur nach dem Ergebnis, sondern auch nach der Art, wie die Leistung erbracht wurde (40, S. 29). Es ist deshalb zwischen der Leistungsgestaltung (die richtige Leistung bieten bzw. «was») und der Leistungsabwicklung (die optimale Leistung erbringen bzw. «wie») zu unterscheiden: Bei der Gestaltung, also der strategischen Fertigkeit, wird das Management und bei der Abwicklung, der operativen Fertigkeit, jeder Mitarbeiter gefordert (16, S. 15 ff.).

Die Kundenzufriedenheit muss gemessen werden

«Wenn es um die Steigerung von Kundenzufriedenheit geht, darf sich ein Unternehmen nicht nur auf das Gefühl verlassen, die richtigen Dinge zu tun, sondern es ist eindeutig zu ermitteln und anhand definierter Kriterien zu belegen, in welchem Umfang die Kundenanforderungen erfüllt wurden (9, S. 90).» Erst eine umfassende und zutreffende Ermittlung der Kundenzufriedenheit schafft die Grundlage für den Aufbau und die Sicherung der Kundenloyalität (34, S. 229).

«Eine Kundenzufriedenheitsmessung sollte insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Wie zufrieden sind die Kunden insgesamt und wie zufrieden sind sie mit einzelnen Leistungskomponenten?
- Wovon hängt ihre Zufriedenheit stark oder weniger stark ab?
- Wo liegen die Ansatzpunkte, um die Kunden zufriedener zu machen? (13, S. 44).»

Merkmals- und ereignisorientierte Messung

Für die Messung der Kundenzufriedenheit stehen grundsätzlich zwei Analyseverfahren zur Verfügung, nämlich das merkmalsorientierte multiattributive oder das ereignisorientierte (24, S. 124). Mit dem ereignisorientierten Verfahren wird die Zufriedenheit mit einem einzelnen Ereignis erfasst, wie zum Beispiel Kauf eines Autos, Abwicklung eines Schadenfalles und Beratung in einem Reisebüro, während im merkmalsorientierten die Zufriedenheit einer Geschäftsbeziehung im ganzen (zum Beispiel einmal jährlich) analysiert wird.

«So ist es sicherlich nur schwer möglich, mit Hilfe von ereignisorientierten Messmethoden ein umfassendes und vollständiges Bild über die Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dieses ist in der nötigen Tiefe nur mit Hilfe des multiattributiven Messansatzes möglich, der durch seine Anlage in der Lage ist, ein breites Spektrum von Leistungsbestandteilen zu erfassen. Umgekehrt ist eine merkmalsorientierte Untersuchung durch ihre relativ standardisierte Ausrichtung nur begrenzt dazu in der Lage, Hintergrundinformationen über Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu liefern. Dies wiederum ist jedoch ohne Zweifel die Stärke der ereignisorientierten Ansätze, die durch fokussiertere Beschäftigung mit einzelnen Aspekten der Unternehmensleistung detailliertere Informationen liefern können (12, S. 92).» Diese Stärke des ereignisorientierten Verfahrens kann mit dem Einbezug der Critical Incident-Technik (5, S. 56) auch in der merkmalsorientierten Befragung genutzt werden.

Dazu werden die Befragten aufgefordert, Ereignisse zu nennen, wo sie sich in der Zusammenarbeit gefreut bzw. geärgert haben.

Es braucht relativ grosse Stichproben

Im Gegensatz zur klassischen Marktforschung sollte eine Kundenzufriedenheitsmessung so angelegt sein, dass deren Ergebnisse auf die einzelnen Führungseinheiten (zum Beispiel Filialen, Agenturen, Abteilungen) eventuell sogar bis auf den einzelnen Aussendienstmitarbeiter hinuntergebrochen werden können. Denn nur so können sie auch als Führungskennzahlen verwendet werden (34, S. 261, S. 37).

Diese Forderung hat ihre Auswirkungen auf das Studiendesign: Es braucht relativ grosse Stichproben (bei Business to Business ist oft auch eine Vollerhebung sinnvoll), was die Methodenwahl unter anderem aus finanziellen Gründen meistens auf telefonische oder postalische Befragungen einengt. Die wichtigsten Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden sind in der Tabelle aufgeführt. Jung (19, S. 15) empfiehlt zum Beispiel aus Zeit- und Ausschöpfungsgründen die telefonische Methode, während Homburg/Rudolph (13, S. 49) die postalische vorziehen, weil das Management mit dem Versand «ihres» Fragebogens den Kunden so ihr Commitment («Um die wichtigen Dinge kümmern wir uns selbst!») am besten kommunizieren kann. Durch die persönliche Ansprache im Begleitbrief merken die Kunden, auch wenn sie im Einzelfall den Fragebogen nicht ausfüllen, dass ihre Zufriedenheit und ihre Anforderungen dem Unternehmen für die zukünftige Zusammenarbeit wichtig sind (34, S. 247).

Nicht nur Reklamierende werden erreicht

Von den unzufriedenen Kunden beschwert sich im Durchschnitt nur jeder fünfundzwanzigste und gibt so dem Unternehmen die Chance, ihre Kundenbeziehung wieder zu «kitten» (35, S. 60; 40, S. 70). «Dienstleister in Amerika verlieren im Jahr zwischen 10 und 30 % ihrer Kunden – und merken es nicht (29, S. 87).» Mit einer Kundenzufriedenheitsstudie werden auch die anderen erreicht. Wenn dem Kunden auf dem schriftlichen Fragebogen die Möglichkeit gegeben wird, seine Anonymität aufzulösen und durch Namensangabe und Ankreuzen zu bestimmen, dass der Fragebogen direkt ans Management weitergeleitet wird, besteht auch hier die Chance zur individuellen Reaktion. Von dieser Möglichkeit machen oft über 50 % Gebrauch. Dies lohnt sich: «Zwischen 54 und 70 % der Kunden, die sich beschwert haben, kaufen wieder beim gleichen Anbieter, der ihre Beschwerde gelöst hat. Wenn die Bearbeitung als schnell wahrgenommen wurde, steigt die Wiederkaufsrate sogar auf 95% an (11, S. 20).»

Die Kunst der Fragebogenerstellung

«Wir wissen, dass viele Kundenforscher die falschen Sachen fragen und einige die richtigen Fragen falsch stellen (1, S. 163).» Deshalb empfehlen auch Homburg/Rudolph (13, S. 49) für die Konzeption der Fragebogen und die Analyse der Daten auf externe Spezialisten zurückzugreifen.

Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen

Kriterium	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Persönliches Interview
Antwortrate	hoch (+)	tendenziell niedrig aber sehr stark beeinflussbar (?)	hoch (+)
Kosten	hoch (–)	mittel bis gering (++)	sehr hoch (–)
Kontrolle der Erhebungssituation	gut (+)	gering (Wer füllt den Fragebogen wirklich aus?) (–)	sehr gut (++)
Objektivität der Ergebnisse	problematisch (Interviewereinfluss) (–)	hoch (++)	sehr problematisch (Interviewereinfluss) (–)
Notwendigkeit externer Unterstützung bei der Durchführung	Notwendigkeit gegeben (–)	Notwendigkeit nicht gegeben (++)	Notwendigkeit gegeben (–)

Quelle: (13)

Die Ermittlung von Punktzahlen

Antwort:	Transformationsfaktor:
6 völlig zufrieden	100
5 weitgehend zufrieden	80
4 eher zufrieden	60
3 eher nicht zufrieden	40
2 weitgehend nicht zufrieden	20
1 überhaupt nicht zufrieden	0

Um die Kundenerwartungen als Input für die Fragebogenkonzeption eruieren zu können, eigenen sich Kundenworkshops besonders gut (23). «Da die Messung der Kundenzufriedenheit nicht das eigentliche Ziel ist, sondern die Steigerung der Kundenzufriedenheit, ist von wesentlicher Bedeutung, wo und wie Verbesserungsmassnahmen ansetzten (33, S. 12).» Für eine Zufriedenheitsmessung bedeutet dies, dass nicht nur die Gesamtzufriedenheit untersucht werden sollte, sondern auch Zufriedenheiten zu einzelnen Aspekten und Komponenten zu betrachten sind (35, S. 43; 32, S. 186). Dabei ist die Balance zu finden zwischen dem Detaillierungsgrad und der Länge der Befragung. In der Regel geht man in etwa von folgenden Parametern aus: 40 bis 80 Beurteilungspunkte und 10 bis maximal 20 Minuten für die Beantwortung der Fragen.

Jede Führungseinheit muss mit ihren Ergebnissen konfrontiert werden

Wie schon erwähnt, sollten bei Kundenzufriedenheitsmessungen «jede Managementsebene, jeder Verantwortungsbereich so unmittelbar und zeitnah wie irgend möglich mit den Ergebnissen der Studie – über diese also mit dem eigenen kundenwirksamen Handeln – konfrontiert werden (2, S. 66).» Das bedingt ein Reportingsystem, das die Ergebnisse übersichtlich und klar aufzeigt. Ein solches ist DeKiM (= Der Kunde im Mittelpunkt), das Reportingsystem der TransferPlus AG. Es beruht auf dem Grundsatz, dass jede Führungseinheit ihren massgeschneiderten Ergebnisbericht bekommt. Dieser wird wohl computerisch hergestellt, unterscheidet sich aber durch seine benutzerfreundliche grafische Darstellung deutlich von den in der Marktforschung sonst üblichen Datenbergen. Sein Aufbau ist dreiteilig:

Das Stärken- und Schwächenprofil

Im ersten Teil werden die Ergebnisse der eigenen Führungseinheit in Form von Stärken- und Schwächenprofilen aufgezeigt – und ab der zweiten Befragungswelle auch die Veränderungen im Zeitvergleich. Dabei werden die Ergebnisse auf die allen Anwendern geläufige Skala von 0 bis 100 transformiert. Eine Zufriedenheit von 75 Punkten ist eben für die meisten Anwender aussagekräftiger als ein Mittelwert von 4,8 (13, S. 49).

Benchmarking

Im zweiten Teil werden die eigenen Ergebnisse im Sinne eines Benchmarkings mit denjenigen der anderen Führungseinheiten verglichen. Auf einen Blick sieht man, wo man unter oder über dem Durchschnitt liegt und wie weit man von der Benchmark (= das beste Ergebnis) entfernt ist.

Das Aktionsportfolio

«Neben der Frage der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungskomponenten sollte auch deren Bedeutung für die Kunden ermittelt werden. Am besten geschieht dies auf dem indirekten Weg der Assoziation zwischen den einzelnen Leistungskomponenten und der Gesamtzufriedenheit. Von einer direkten Befragung der Kunden nach der Wichtigkeit der einzelnen Leistungskomponenten ist dagegen abzuraten. Zum einen wird der Fragebogen unnötig aufgebläht und zum anderen liefert das keine sinnvollen Ergebnisse (13, S. 47).»

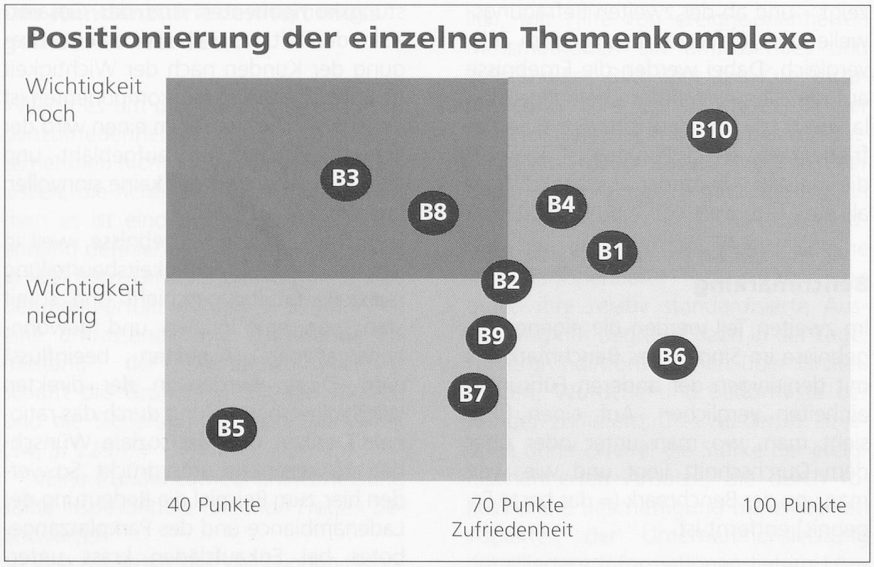
Keine sinnvollen Ergebnisse, weil in der Realität die Wichtigkeitsbeurteilung meistens intuitiv geschieht und somit stark von emotionalen und gewohnheitsmässigen Aspekten beeinflusst wird. Diese werden in der direkten Wichtigkeitsbeurteilung durch das rationale Denken und die soziale Wünschbarkeit verzerrend unterdrückt. So werden hier zum Beispiel die Bedeutung der Ladenambiance und des Parkplatzangebotes bei Enkaufsläden krass unterschätzt (22, S. 40).

Als statistisches Verfahren zur Ermittlung der Wichtigkeit eignet sich unter anderem die Korrelation mit der Gesamtzufriedenheit.

Im dritten Teil des DeKiM-Reportings wird die so ermittelte Bedeutung der einzelnen Leistungskomponenten mit

Checkliste zur Messung der Kundenzufriedenheit

1. Wird das Projekt vom Top-Management unterstützt?
2. Sind wir kritikfähig und bereit, aufgrund der Kundenmeinungen allfällig die Arbeitsweisen zu verändern?
   Nur wenn beide Fragen mit «ja» beantwortet werden, weiterfahren.
3. Wen wollen wir mit der Projektleitung beauftragen?
4. Wen wollen wir zur Beratung beiziehen?
5. Wollen wir die Kundenzufriedenheit ereignisorientiert und/oder merkmalsorientiert messen?
6. Welche Kundensegmente (zum Beispiel Endabnehmer, Händler, Privatkunden, Geschäftskunden, Ex-Kunden usw.) wollen wir in die Untersuchung einbeziehen?
7. Für welche Führungsbereiche und Kundensegmente wollen wir die Ergebnisse separat ausweisen?
8. Wollen wir die Kundenbefragung telefonisch (höhere Ausschöpfung) oder schriftlich (stärkeres Commitment) durchführen?
9. Wie setzen wir die Stichprobe zusammen oder wollen wir sogar eine Vollerhebung durchführen? Bei Betrieben oder Haushaltungen zusätzlich: Wer soll die Fragen beantworten?
10. Kennen wir die Kundenbedürfnisse gut genug, um den Fragebogen zu konzipieren oder brauchen wir eine entsprechende qualitative Vorstudie?
11. Umfasst der Fragebogen die wichtigsten Leistungskomponenten und ist er in 10 bis 15 Minuten beantwortbar?
12. Sollen die Kunden die Möglichkeit haben, anonym zu antworten (offenere Antworten)? Wenn ja, sollen sie auch die Möglichkeit haben, ihre Anonymität aufzulösen und so allfällige Beschwerden (und auch Lob) direkt anzubringen?
13. Was wollen und können wir selber tun und was wollen oder müssen wir von der Durchführung delegieren?
14. Wie orientieren wir unsere Mitarbeiter und beziehen sie ins Projekt ein?
15. Sind wir beim Start vorbereitet, auf allfällige im Fragebogen geäusserten Beschwerden schnell reagieren zu können?
16. Wie geben wir den Kunden ein Feedback über die Ergebnisse?
17. Wie orientieren wir die Mitarbeiter über die Ergebnisse und wie setzen wir einen Kaizen-Prozess in Gang?
18. Welche Projektgruppe erarbeitet die strategischen Schlussfolgerungen für allfällig notwendige Modifikationen der Leistungsgestaltung und der Organisation?
19. Wie wollen wir die Ergebnisse in unser Führungsinstrumentarium einfliessen lassen (zum Beispiel als Teil der persönlichen Zielsetzungen)?
20. Wie wollen wir die Ergebnisse in die Ausbildung und Selektion der Mitarbeiter einfliessen lassen?
21. Wann wollen wir den Erfolg unserer Anstrengungen mit einer Wiederholung der Kundenbefragung messen?



ihrem Erfüllungsgrad (= Zufriedenheit) in Aktionsportfolios in Verbindung gebracht. Daraus lassen sich Prioritäten für die Umsetzung schnell erkennen: Die Leistungskomponenten im Stärkenquadrant (oben rechts) halten oder ausbauen und diejenigen im Risikoquadrant (oben links) verbessern. Für diejenigen im Chancenquadrant (unten rechts) gibt es zwei Möglichkeiten: Kostensparen unter Inkaufnahme eines eventuellen Zufriedenheitsrückganges, oder durch kommunikative Massnahmen die Kunden so sensibilisieren, dass die Bedeutung der entsprechenden Leistungskomponente ansteigt.

Und nun muss das Management handeln

Kundenzufriedenheitsprogramme müssen top down initiiert werden (6, S. 76). «Häufig verfügen Manager zwar über viele Messungen und viele Informationen, können aber trotzdem noch nicht die Ergebnisse erzielen, die ihnen vorschweben. Warum? Weil nicht sie, sondern die Angestellten die Informationen brauchen (1, S. 249).» Mit einem führungsbereichsbezogenen Reporting als Grundlage lässt sich ein Kaizen-Prozess, also das Streben nach einer ständigen Verbesserung auf allen Stufen (17), am besten erreichen, weil damit das für die Umsetzung so entscheidende mittlere Management (16, S. 11) direkt einbezogen wird. «Den Kaizen-Prozess in Gang zu setzen und vor allem in Gang zu halten, gilt als eine der wichtigsten Aufgaben des Managements (20, S. 188).»

Dass sich all die genannten Anstrengungen um die Kundenzufriedenheit auch intern lohnen, zeigt eine Studie von Whiteley (38, S. 34), wo festgestellt wurde, «dass der Faktor, der am stärksten mit dem Verbleib der Arbeitnehmer in ihrer Firma korrelierte, einfach ihre Ansicht war, ob die Organisation den Kunden guten Service bot».

Das Erreichen ehrgeiziger Kundenzufriedenheitsziele braucht jedoch Zeit, in der Regel drei bis fünf Jahre (31, S.26). Dabei ist immer zu berücksichtigen: «Die Zufriedenheit ist labil. Sie wächst langsam und lässt sich leicht zerstören (37, S. 77).» Packen wir's an nach dem Motto: «In einer marktorientierten Organisation redet man nicht über den Kunden, sondern mit ihm (35, S. 73).»

Literatur

1 K. Albrecht (1993): Total Quality Service. Düsseldorf: Econ.
2 K. Beuterlsbacher (1995): Durchs Dickicht der Kundenbedürfnisse. Customer Satisfaction in der Telekommunikation. Planung & Analyse, Nr. 4, S. 65–72.
3 T.I. Bäjenescu (1994): Wunsch und Wirklichkeit – Entwicklung des Qulitätsmanagements in der Schweiz. Kommunikation, Nr. 11, S. 19–21.
4 L. Berry, A. Parasuraman (1992): Service-Marketing. Frankfurt: Campus.
5 M. Bruhn (1996): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Berlin: Springer.
6 R. Bühner (1993): Der Mitarbeiter im Total Quality Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
7 M. Drosten, Th. Kuiver (1997): Kundenzufriedenheit: Knackpunkte und Konzepte. Absatzwirtschaft, Nr. 2, S. 30–37.
8 WH. Davidow, B. Uttal (1995): So wird Kundenzufriedenheit unschlagbar. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, S. 259–274.
9 H. Fahlbusch (1996): Total Customer Care-Veränderung des Unternehmtens für eine umfassende Kundenzufriedenheit. In: A. Töpfer (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied: Luchterhand, S. 83–97.
10 G. B. Gumpp, F Wallisch (1995): ISO 9000 entschlüsselt. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1995.
11 H.H. Hinterhaber, G. Handbauer, K Matzler (1997): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. München: Hanser.
12 C. Homburg (1996): Ein Messsystem für Kundenzufriedenheit. Absatzwirtschaft, Nr. 11, S. 92–100.
13 C. Homburg, B. Rudolph (1995): Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich? Harvard Business Manager Nr. 1, S. 43–50.
14 C. Homburg, B. Rudolph (1995a): Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, S. 29–49.
15 J. Horovitz (1989): Service entscheidet. Frankfurt: Campus (2. Auflage).
16 J. Horovitz, M.J. Pajak (1993): Marktführer durch Service. Lehren aus 50 hervorragenden europäischen Unternehmen. Frankfurt: Campus.
17 M. Imai (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München, Langen Müller/Herbig.
18 C.D. Ittner (1997): Was kostet Qualität? Cash, Nr. 6.
19 H. Jung (1995): Grundlagen zur Messung der Kundenzufriedenheit. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, 131–159.
20 Mc Kinsey & Company, Inc. G. Rommel et al. (1975): Qualität gewinnt. Mit Hochleistungskultur und Kundennutzen an die Weltspitze. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
21 Ch. Korte (1995): Customer Satisfaction Measurement. Frankfurt a.M.: Lang.
22 F. Lötscher (1993): Forschung aktuell: Kaufentscheidende Faktoren. IHA.GfM News Nr. 4, S. 40–41.
23 F. Lötscher (1995): Den Kunden auf der Spur. Marketing & Kommunikation, Nr. 9, S. 12–13.
24 A. Meger, F. Dornach (1992): Feedback oder strategische Falle – Was leistet das «Deutsche Kundenbarometer». Absatzwirtschaft Sondernummer, S. 120–135.
25 A. Meyer, F. Dornach (1995): Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, S. 161–178.
26 W. Müller, H.-J. Riesenbeck (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. Harvard Manager, Nr. 3, S. 67–79.
27 A. Q. Quartapelle, G. Larsen (1996): Kundenzufriedenheit. Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert. Berlin: Springer.
28 F. Reichelt, W. Sasser (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. Harvard Manager, Nr. 4, S. 108–116.
29 S.B. Renner (1994): Quality Culture. Zürich: Orell Füssli.
30 H. Schaar (1994): Die ganzheitliche Unternehmensentwicklung unter den Aspekten des Total Quality Management (TQM). In: G.F: Kamiske (Hrsg.): Die Hohe Schule des Total Quality Management. Berlin: Springer, S. 55–91.
31 H. Simon, C. Homburg (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Faktor. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, S. 15–27.
32 B. Stauss, E. Seidel (1995): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, S. 179–203.
33 A. Töpfer (1996): Kundenzufriedenheit: Die Brücke zwischen Kundenerwartungen und Kundenbindung. In: A. Töpfer (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied: Luchterhand, S. 1–23.
34 A. Töpfer (1996a): Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit. In: A. Töpfer (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied: Luchterhand, S. 229–274.
35 A. Töpfer, A. Mann (1996): Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg. In: A. Töpfer, (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied: Luchterhand, S. 25–81.
36 P. Tunks (1992): Der schnelle Weg zur Qualität für kleine und mittelständische Unternehmen. München: Hanser.
37 K. Weinke (1995): Lieferantenmanagement als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. In: H. Simon, C. Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler, S. 75–89.
38 R. Whiteley (1993): Ihr Kunde ist der Boss. Die kundenorientierte Firma. Freiburg i. Br.: Haufe, (2. Auflage).
39 H. Wildemann (1994): Kosten- und Leistungsbeurteilung für präventive Qualitätssicherungssysteme. In: G.F.: Kamiske (Hrsg.): Die Hohe Schule des Total Quality Management. Berlin: Springer, S. 193–215.
40 V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry (1992): Qualitätsservice. Frankfurt: Campus. ■