

# Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM

VON  
Prof. Dr. Peter Winkelmann

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Winkelmann

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

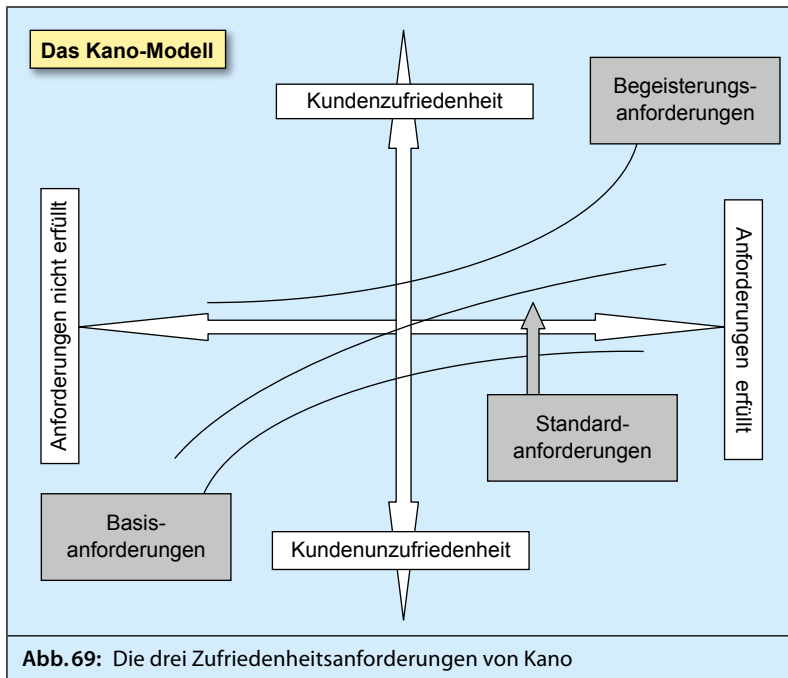
Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4264 9



- Erfüllung wird von den Kunden i.d.R. ausdrücklich gefordert und führt zu einer moderaten Zufriedenheit.
- Übererfüllung steigert die Zufriedenheit weiter bis zu einer Sättigungsgrenze. Bsp.: *Menüerwartungen in einem Restaurant.*

### (3) **Begeisterungsleistungen (Begeisterungsfaktoren = Kann-Anforderungen):**

- Die Produkt- und Serviceleistungen werden vom Kunden weder erwartet noch gefordert. Eine Nichterfüllung mindert die Zufriedenheit nicht.
- Werden sie angeboten, überrascht dies den Käufer, macht das Angebot wertvoller und steigert seine Zufriedenheit in Richtung Begeisterung. Aus Kunden werden Fans.
- Eine Gefahr liegt in einem Gewöhnungseffekt. Werden Begeisterungseigenschaften dauerhaft erbracht, können sie zu Grundanforderungen degenerieren. Bsp.: *Kostenloser Kofferservice von Reiseveranstaltern, fertig installierte Software bei PC-Kauf.*

Dementsprechend fallen **Basisleistungen** nur auf, wenn sie fehlen (**Hygienefaktoren** nach Herzberg, Toilettenpapier-Effekt). **Standardleistungen** erhöhen mit zunehmender Qualität bis zu einem Sättigungsniveau die Kundenzufriedenheit. **Begeisterungsleistungen** werden nicht erwartet, fallen also bei Fehlen nicht auf. Werden sie jedoch erbracht, steigern sie die Kundenzufriedenheit enorm, erodieren jedoch mit der Zeit zu Standard- oder gar Basisleistungen. Abb. 69 skizziert die Wirkungsweisen der drei Anforderungsarten (vgl. *Diller/Haas/Ivens (2005), S. 84–86; Bruhn 2009, S. 70–71*).

Das *Kano-Modell* ist gut geeignet, um neue Produkteigenschaften oder Leistungsprogramme zu kreieren. Dazu bedient sich die *Kano-Methode* ausgefeilter Fragebögen. Der Ansatz wird speziell dem Konsumgüterkauf gerecht, wo i.d.R. nicht die Zufriedenheit des Kunden über den Zeitablauf der Geschäftsbeziehung, sondern vielmehr die einzelne Kaufzufriedenheit zählt. Für einen Anbieter führt der Zufriedenheitsansatz zu folgenden Konsequenzen:

- Der Anbieter muss die durch Produktpositionierung und Werbestrategie abgegebenen Leistungsversprechen sorgfältig planen. Denn er weckt nach dem **Confirmation/Disconfirmation-Paradigma** vor dem Kauf Erwartungen, denen er nach dem Kauf gerecht werden muss. Nach dem neuen Gewährleistungsrecht hat ein Kunde sogar Regressrechte, wenn der Hersteller in Werbeaussagen nachweislich falsche Erwartungen weckt.
- Der Hersteller sollte im Rahmen von Expertenbefragungen und Außendienstkontakten die Anspruchsniveaus (Wünsche, Erwartungshaltungen) der Interessenten und Käufer eruieren.
- Der Hersteller sollte eine Vorstellung über sein Image (Bild) in den Köpfen der Interessenten und Konsumenten gewinnen.
- Der Hersteller sollte Informationen über alternative Bezugsquellen von Interessenten und Kunden und über deren Stärken und Schwächen sammeln.
- Mit Hilfe von stichprobenartigen Käufer-Zufriedenheitsbefragungen sollte sich der Hersteller darüber informieren, in welchem Maße sich sein Produkt bei den Kunden in konkreten Anwendungen und unter Belastungen bewährt.

Auf diese Weise lassen sich auch Risiken durch überzogene Marketingversprechen aufdecken. Produktleistungen dürfen nicht dauerhaft hinter angeschrünten Kundenerwartungen zurückbleiben. Die Kundenzufriedenheit muss über die Kommunikation von Erwartungsniveaus beeinflusst werden. In technischen Märkten, wo **langjährige Geschäftsbeziehungen** typisch sind, ist das nicht so einfach möglich. Eine spezifikationsgerechte Qualität gilt im Industriegeschäft als Selbstverständlichkeit. Über die Spezifikation hinausgehende Standardleistungen werden von Kunden aus Kostengründen nicht honoriert. Begeisterungsleistungen sind die Geheimnisse für den Erfolg in BtoB-Märkten.

#### *c.) Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzufriedenheit)*

Wie oft hat ein Kunde Pech beim Kauf eines Produktes, oder er fühlt sich in der Einkaufsstätte seines Vertrauens schlecht bedient? Und dennoch kehrt er zurück. Er verbindet mit dem Produkt oder dem Ladengeschäft so viele positive Erfahrungen, dass eine transaktionale, zeitpunktbezogene Unzufriedenheit seine grundsätzliche zeitraumbezogene Zufriedenheit nicht schmälern kann. Immer dann, wenn Produkte oder Dienstleistungen von kurzfristiger Natur sind, wenn also regelmäßig Folgekäufe anstehen, sollte der Anbieter gezielt die dynamische Kundenzufriedenheit messen und stärken. Gute persönliche Beziehungen sind hierzu das A und O. Doch wie lassen sich Zufriedenheiten messen?

#### *d.) Konzepte zur Messung von Kundenzufriedenheiten*

##### **Messung im Rahmen von industriellen Lieferantenbewertungen**

Systematische Zufriedenheitserhebungen sind vor allem für BtoB-Geschäftsbeziehungen gängig. Eine kostengünstige Lösung liegt darin, die Zufriedenheitsanalyse in die Hände des Kunden zu legen und sich im Rahmen einer „offiziellen“ Lieferantenbewertung evaluieren zu lassen. Der Lieferant kann dann davon ausgehen, einem dauerhaften Bewertungsschema unterworfen zu werden, das auch für andere Wettbewerber gilt (vgl. die Beurteilungskriterien bei *Backhaus/Voeth* 2010, S. 506–517). Bei mächtigen Kunden bleibt dem Lieferanten i.d.R. keine andere Wahl, als sich in eine Lieferantenbewertung einzubringen. Wie weit dann noch eine zusätzliche Zufriedenheitsbefragung sinnvoll ist, steht in Frage.

In diese Kategorie fallen auch die Audits, wie sie z.B. die Automobilindustrie ihren Systemlieferanten abverlangt (vgl. z.B. die TQM-Systemaudits des *Verbandes der Automobilindustrie e.V.*). Zertifizie-

rungen nach DIN ISO müssen i.d.R. im 3-Jahresrhythmus wiederholt bzw. bestätigt werden. Diese Evaluierungen beziehen sich auf

- (1) **Systemaudit:** die Elemente des Qualitätssicherungssystems und ihre strikte Einhaltung,
- (2) **Verfahrensaudit:** die innerbetrieblichen Verfahren und Abläufe des Lieferanten,
- (3) **Produktaudit:** Überprüfung von Produkten auf Übereinstimmung mit den Spezifikationen.

Für diesen Gliederungsabschnitt ist nun interessant, dass die Begriffe **Kundenzufriedenheit** und auch **Mitarbeiterzufriedenheit** ausdrücklich Eingang in die Lieferantenbewertungen gefunden haben. Bewertet wird eine Zufriedenheit i.d.R. mittels Ratingskalen. Beim europäischen **EFQM-Preis** der *European Foundation of Quality Management* gehen z.B. **Kundenzufriedenheit** und **Mensch im Betrieb** mit zusammen 38 Prozent in die Lieferantenbewertung ein (vgl. Hinweise in *Günter/Kuhl* 1995, S.399–464).

Neben den Zertifizierungsnormen des Qualitäts-Managements beachten Kunden auch gerne, wie sie in punkto Lieferservice von ihren Kunden bewertet werden (Lieferanten-Evaluierung). Aus Leistungsparametern, wie

- (1) Grad der **Pünktlichkeit** der Anlieferungen (z.B. 100 Prozentpunkte nur bei erreichter taggenauer Just-in-time-Anlieferung),
- (2) Grad der **Über- oder Unterlieferungen** (z.B. bei Batterien: max. 1 Batterie auf 1.000.000 = 1 gpm/ Garbage per Million),
- (3) **Retouren** (z.B. Lieferanten-Scoring: 100 Performancepunkte nur bei null Retouren)

werden **Liefertreue-Indizes** gebildet und den Zulieferanten gegenüber offengelegt. Für alle Arten von Lieferantenbewertungen gilt aus Verkäufersicht die **Annahme:**

- Wenn der Lieferant nach Qualitätsnormen (TQM, ISO) zertifiziert ist
- und dabei neben den technischen auch qualitative Zufriedenheitsanforderungen erfüllt
- und im Rahmen der operativen Beschaffungsvorgänge festgelegte Absprachen in vollem Umfang einhält
- und schließlich vom Kunden im Vergleich zu anderen Wettbewerbern hoch bewertet (gerankt) wird, dann ist davon auszugehen, dass der Kunde zufrieden ist, selbst wenn seine Zufriedenheit nicht direkt erfragt wurde. Diese Vorgehensweise wird auch als **Kundenzufriedenheitsmessung durch Rückschluss** bezeichnet.

Der große Vorteil dieser Lieferantenganalysen liegt darin, dass man dem Kunden nicht selbst Zufriedenheitsurteile entlocken muss. Der Lieferant kann selbst von dem Wettbewerbsvergleich profitieren. Die Kosten des Verfahrens trägt der Kunde. Nur große Unternehmen können es sich leisten, ihre Kunden selbst oder mit Hilfe neutraler Institute auf derart intensive Weise in Bezug auf ihre Leistungs- und Betreuungsqualitäten zu befragen.

### Messung durch Außendienst-Einschätzungen

Wie können mittelständische Betriebe mit kleinem Budget mehr über die Zufriedenheit ihrer Kunden in Erfahrung bringen? Eine pragmatische Lösung liegt darin, die Kundenzufriedenheiten regelmäßig durch Außendienstmitarbeiter schätzen zu lassen. Nach dem *VIP-2000* werden Kundenzufriedenheiten immerhin bei 26 % aller Unternehmen durch die Auswertung von Verkaufsgesprächen festgestellt (vgl. *Krafft u.a.*, *VIP-2000*, S. 50). Die Zufriedenheitsurteile bzw. -werte sollten in Besuchsberichten vermerkt werden. Das Verfahren verlangt keine „Verifikationen“. Der Sinn dieser Vorgehensweise liegt vielmehr darin, Stimmungsbilder im Markt zu erheben und Tendenzen im Zeitablauf festzustellen. Wenn ein Außendienstmitarbeiter die Zufriedenheit eines Kunden einmal mit 9 (auf einer 10er Skala) beurteilt hat und dann nach jedem Kundenkontakt sein Votum schrittweise auf 8, 7, 6 und schließlich 5 zurücknimmt, dann klingelt bei der Vertriebsleitung die Alarmglocke. Unter tausenden von Kunden würden derartige Einzelfälle vermutlich kaum auffallen. Im Rahmen

**Zufriedenheitsskala für Selbsteinschätzungen des Außendienstes**

FRAGE: „Wie hoch schätzen Sie die Zufriedenheit Ihres Kunden ein?“

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| ① indiskutabel  | ⑥ befriedigend     |
| ② sehr schlecht | ⑦ gut              |
| ③ schlecht      | ⑧ gut bis sehr gut |
| ④ mit Mängeln   | ⑨ sehr gut         |
| ⑤ ausreichend   | ⑩ hervorragend     |

**Abb. 70:** Eine Kundenzufriedenheitsskala für den Außendienst

eines computergestützten Berichtswesens sind **Frühwarnungen** für derartige Zufriedenheitstrends kein Problem (s. Abschnitt 10.9.2) In Praxisprojekten hat sich die 10er Skala gemäß Abb.70 für Außendiensturteile bewährt.

**Messung durch Kundenbefragungen**

Laut *VIP Vertriebs-Informationen-Panel 2000* befragen 23,1 Prozent der Unternehmen ihre Kunden regelmäßig nach Zufriedenheiten, 53,8 Prozent allerdings nur sporadisch (vgl. *Krafft u.a., VIP-2000, S.48*). In der Praxis geht man bei Zufriedenheitsbefragungen oft "händisch" vor. Der Chef, die Marketingabteilung oder ein Verkäuferteam stellen die vermuteten Zufriedenheitsfaktoren in Arbeitstreffen zusammen und bringen diese in eine Frageform. Ein einfaches Excel-Erhebungs- und -Auswertungsschema ist schnell erstellt. Wer kennt sie nicht, die Fragebögen von Hotels oder Möbelhäusern.

Pragmatische Kundenbefragungen dieser Art

- konzentrieren sich i.d.R. nur auf wenige Zufriedenheitsfaktoren,
- die oft vom Management nach Gutdünken vorgegeben sind,
- erheben diese durch wenige und einfach gestellte Fragen,
- die nicht auf Interkorrelation untereinander überprüft worden sind.
- Die Befragtenauswahl erfolgt nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern die Befragten werden willkürlich ausgewählt,
- Antwortskalen werden „nach Gefühl“ gestaltet,
- berechnet werden Häufigkeiten und Mittelwerte auch bei einer nur sehr geringen Zahl von Einzelantworten,
- die Ergebnisse werden nicht mit den Werten einer Kontrollgruppe abgeglichen
- und demzufolge auch nicht auf statistische Signifikanz hin überprüft,
- auf die Mitarbeit von Marktforschungsexperten wird verzichtet.

Der nächste Schritt wäre eine konzeptionell geschlossene Befragung. Mit dem Fragenraster der Abb. 71 haben *Homburg* und *Werner* gute Erfahrungen gemacht (vgl. *Homburg/Werner 1998, S.70*).

Bei der **Planung und Durchführung einer Kundenbefragung** sind folgende Punkte zu klären:

- (1) Welche Qualitäts-/Leistungsfaktoren (**Key Performance Drivers (KPD)**) und welche Kennziffern zu deren Messung (**Key Performance Indicators (KPI)**) bestimmen die Kundenzufriedenheit?
- (2) Welche Leistungsfaktoren sollen/können in der Praxis sinnvoll erfragt werden?
- (3) Soll die Befragung schriftlich, mündlich oder in einer anderen Form, „händisch“ oder systemgestützt erfolgen?

## Fragen zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

- ① **Kundenzufriedenheit** (zur Berechnung eines **Kundenzufriedenheits-Index**)
- ⇒ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XY?
  - ⇒ Welchen Vorteil hat die Geschäftsbeziehung mit der Firma XY für Sie?
  - ⇒ Wie gut erfüllt die Firma XY insgesamt Ihre Erwartungen?
- 
- ② **Kundenbindung** (zur Berechnung eines **Kundenloyalitäts-Index**)
- ⇒ Würden Sie die Firma XY weiterempfehlen?
  - ⇒ Würden Sie Freunden und Bekannten zum Kauf bei der Firma XY raten?
  - ⇒ Werden Sie langfristig einen gleichbleibenden oder steigenden Anteil Ihres Bedarfs bei Firma XY decken?
  - ⇒ Wenn Sie das betrachtete Produkt / die betrachtete Dienstleistung das nächste Mal kaufen, wird es wieder bei der Firma XY sein?
  - ⇒ Wollen Sie langfristig Kunde der Firma XY bleiben?
  - ⇒ Werden Sie auch beim Kauf anderer Produkte die Firma XY in Erwägung ziehen?

**Abb. 71:** Fragen zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung  
(Quelle: Homburg/Werner 1998, S. 70)

- (4) Wie sollen die Antworten gemessen (skaliert) werden (zum Skalenaufbau und zu weiteren Aspekten einer Marktbefragung vgl. Winkelmann 2010, S. 144–150)?
- (5) Soll eine Kundenzufriedenheitsbefragung durch eine neutrale externe Instanz oder durch eigene Mitarbeiter (Marketingabteilung, Produktmanagement) durchgeführt werden? Außendienstbefragungen sind nicht ratsam, da sich Verkäufer durch Kundenurteile unmittelbar berührt fühlen. Nach unserer Erfahrung sind eigene Erhebungen kritisch zu beurteilen. Kunden sind nicht immer geneigt, ihren Lieferanten die Wahrheit zu sagen. Welcher Einkäufer gibt schon gerne zu, dass er mit seinem Lieferanten zufrieden ist. Auf der anderen Seite wollen Einkäufer ihre Kundenbetreuer trotz harten Geschäftsgebarens nicht in Schwierigkeiten bringen. Die Tendenz zu neutralen (unentschiedenen) Urteilen ist die Folge (Fehler der Zentraltendenz).
- (6) Sind Wettbewerbsbefragungen möglich, um die eigenen Zufriedenheitswerte durch einen Vergleichsmaßstab zu relativieren? Wie man auch in kleinen Marktsegmenten schon zu guten Marktbefunden kommt, zeigen Werner und Sailer bei einer Zufriedenheitsbefragung von siebzehn Automobilzulieferern (vgl. Werner/Sailer, Technischer Vertrieb 2/1999, S. 25).
- (7) Welche Person(en) im Buying-Center des Kunden (s. Abb. 169) soll(en) befragt werden? Wenn möglich, sollten immer mehrere Meinungsführer bei einem Kunden befragt werden.
- (8) Soll neben der **Zufriedenheit** auch die **Wichtigkeit** eines jeden Leistungsparameters bei den Kunden erfragt werden? Was bringen Investitionen in eine Serviceleistung, die für den Kunden nur von untergeordneter Bedeutung ist und die der Kunde deshalb auch nicht honorieren wird (vgl. Homburg/Werner 1998, S. 91–99)?
- (9) Wie regelmäßig soll die Zufriedenheit erfragt werden? In welchem Zeitraum sollen Veränderungen feststellbar sein? Sog. One-shot-Befragungen sind nur von kurzfristigem Wert.
- (10) Soll der Kunde über das Ergebnis der Zufriedenheitsurteile informiert werden? Manche Kunden bestehen darauf!

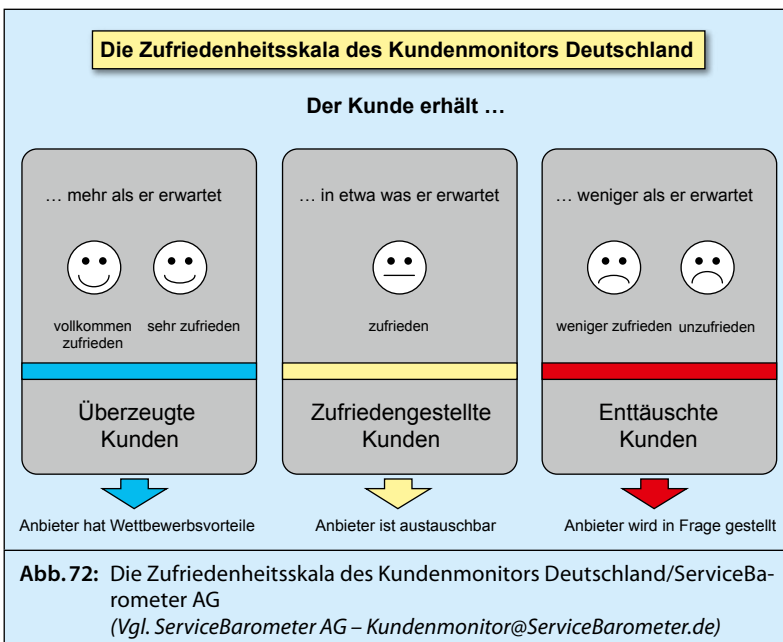
Direkte Zufriedenheitsabfragen sind problematisch, wenn sich Kunden wenig konkret äußern wollen oder können. Dann macht es mehr Sinn, Zufriedenheiten mit Hilfe von Gesprächen über aufgetretene Kauf- oder Produktprobleme rückzuschließen. Dies ist Zielsetzung der **OPUS-Methodik** der Opus Development AG (vgl. Matzler/Bailom 2009, S. 277). In die gleiche Richtung zielt die **Critical**

**Incident Methode.** Bei ihr werden käuferrelevante kritische Ereignisse erhoben. Die Kunden geben ihre Zufriedenheit bereitwilliger preis, wenn die Ereignisse eine besondere Wichtigkeit für sie haben. Wenn Kundenzufriedenheiten bei großen Zielgruppen abgefragt werden sollen, dann sind „händische“ Fragebogenerhebungen zeitaufwändig und kostspielig. Systemgestützte Befragungen können signifikante Einsparungen bewirken. Standardisierte, checklistengestützte **CATI-Befragungen** (Computer assisted Telephone Interview) sind gängige Instrumente der Marktforschungsinstitute. Auch Call-Center bieten systemgestützte Kundenzufriedenheitsbefragungen an.

Ein Trend geht zu **internetgestützten Befragungen**. Befragung und Auswertung lassen sich in Echtzeit durchführen. Die Responsedaten werden direkt in die Database eingespeist. Die *Information Factory GmbH* aus Nürnberg bietet z.B. das Client-Server System *Cont@xt* für Marktbefragungen in Echtzeit an. Das Marktforschungs-Tool lässt sich flexibel in ein CRM-System einbinden oder auch als Stand-alone-Lösung einsetzen. Wir erwarten auch zunehmend Kundenbefragungen im Rahmen der Social Media.

Es gibt regelmäßig durchgeführte Zufriedenheitsprogramme mit hohem Bekanntheitsgrad. Der *Kundenmonitor Deutschland* von der *ServiceBarometer AG* stellt das größte Zufriedenheitserhebungsprogramm dar (vgl. Bruhn 2009, S. 293–296). Der *Kundenmonitor* wurde 2011 zum 20. Mal erhoben. 24.281 Konsumenten im Alter über 16 Jahre wurden telefonisch und 11.977 online nach ihren Zufriedenheiten mit über 200 Unternehmen aus dreißig Branchen befragt (vgl. Download *ServiceBarometer 2011*). Mit 5er-Rating-Skalen in der Form der Abb. 72 werden vierzehn differenzierte Serviceaspekte und sechs zentrale Sachverhalte, mit der **Globalzufriedenheit** im Vordergrund, analysiert:

- (1) **Globalzufriedenheit:** „Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen von diesem (hauptsächlich genutzten) Anbieter insgesamt?“
- (2) **Preis-Leistungs-Verhältnis:** „Wenn Sie den insgesamt gebotenen Leistungen den Preis gegenüberstellen, wie zufrieden sind Sie mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis dieses Anbieters?“



- (3) **Weiterempfehlungsabsicht:** „Werden Sie diesen Anbieter an Freunde oder Bekannte weiterempfehlen?“
- (4) **Wiederkauf-/Wiederwahlabsicht:** „Werden Sie bei Bedarf wieder bei diesem Anbieter Leistungen nachfragen?“
- (5) **Wettbewerbsvorteile:** „Glauben Sie, dass Ihnen dieser Anbieter mehr Vorteile bietet als andere Anbieter, die für Sie in Frage kommen?“
- (6) **Beschwerdezufriedenheit:** „Wie zufrieden waren Sie mit der Bearbeitung Ihrer Reklamation oder Beschwerde insgesamt?“ (falls zutreffend)

Am zufriedensten waren die Kunden 2011 mit *Versandapotheken* (1,81), mit *Optikern* (1,84) und mit *Reiseveranstaltern* (1,92). Schlusslichter unter den 30 analysierten Branchen waren 2011 *Fondsgesellschaften* (2,73), *Stromversorger* (2,61) und *Gasversorger* (2,59). Die Zufriedenheits-Spitzenreiter 2011 waren *Congstar* (1,56), *Europa Apotheek Venlo* (1,65), *Aldi Talk* (1,66) und *medikamenteper-klick.de* (1,67). Die Globalzufriedenheit über alle Unternehmen ist in den letzten Jahren leicht gestiegen.

Wie Beispiele zeigen (z.B. *Amazon* 2010), können sich Unternehmen durch gut durchdachte Zufriedenheitserhebungen ein positives Marktimage aufbauen. Die *OBI-Bau- und Heimwerkerkette* verfolgt seit 1995 ein **mehrstufiges Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsprogramm**. Zum einen lässt sich *OBI* jährlich im Rahmen des **branchenübergreifenden deutschen Kundenmonitors** analysieren, in dem die Bau- und Heimwerkermärkte mit einem Mittelwert von 2,6 auf einer Skala zwischen 1 (+) und 5 (-) nur einen Mittelplatz im Zufriedenheitsurteil des Verbrauchers erreichen (vgl. *Meyer/Dornach* 1997, S. 163–184). *OBI* übernahm ferner von diesem Ansatz die kritischen Items und die Zufriedenheitsskala und befragt alljährlich ca. 65.000 Kunden in allen Baumärkten in einer eigenen Erhebung. Das sog. **OBI-Kundenbarometer** enthält konkrete Fragen nach der **Globalzufriedenheit, dem Auffinden eines Ansprechpartners, Produktangebot, Freundlichkeit des Personals, Qualität der Fachberatung**. Die Zufriedenheits-Fragebögen werden von den Kassiererinnen am Ende eines *OBI*-Besuches ausgegeben, wobei die Intensität in den letzten Jahren offenbar nachgelassen hat. Von Zeit zu Zeit laufen Internet-Erhebungsprogramme auf regionaler Ebene (vgl. [www.obi-franken-kundenbefragung.de](http://www.obi-franken-kundenbefragung.de)). Im Jahr 2007 konnte *OBI* die höchsten Kundenzufriedenheiten im Rahmen des *Deutschen Kundenmonitors* vorweisen. Im Sinne der in diesem Buch genannten Anforderungen an Zufriedenheitsbefragungen analysiert *OBI* folglich **regelmäßig, grobzahlrig** und unter Berücksichtigung eines Branchen-**Vergleichswertes das Stimmungsbild der Kunden**.

### Messung mit Hilfe validierter Zufriedenheitsfaktoren

Eine methodische Kritik an den aufgezeigten Zufriedenheitsbefragungen setzt zunächst am **Zufriedenheitsbegriff** an. Jeder Befragte interpretiert Zufriedenheit aus seinem persönlichen Blickwinkel heraus. Die in Abb. 73 wiedergegebene Untersuchung unterstreicht die Begriffsunsicherheit, die mit einer direkten Abfrage (direkte Frage) von Zufriedenheitsurteilen verbunden ist. Doch die **Gültigkeit (Validität)** von direkten Zufriedenheitsabfragen wird nicht nur durch den unscharfen Zufriedenheitsbegriff gefährdet. Die Fragebögen sind oft als Ganzes handgestrickt. Sie entsprechen in Umfang, Inhalt und Form nicht den Anforderungen der Marktforschung (zur Kritik vgl. auch *Meister/Meister* 1998 S. 63–72).

Ein weiteres Problem kann mit dem Aufbau (der Skalierung) der **Antwortskala** verbunden sein. Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge tendieren Befragte zu neutralen Urteilen im mittleren Skalenbereich. Die Marktforschung spricht vom **Fehler der Zentraltendenz**. So offenbart der **Kundenmonitor** möglicherweise Heerscharen nur scheinbar zufriedener Kunden. Auch nach *Faßnacht* machen sich mittelmäßige Kundenzufriedenheiten nicht bezahlt (vgl. *Faßnacht* 1999, S. 315). Ebenso hat der Rückschluss der Zufriedenheitsurteile auf Kundenbindungswerte (wie zu sehen bei: *Meyer/*



## Semantischer Raum für „Zufriedenheit“ (n = 337 Befragte)

FRAGE: Was bedeutet für Sie das Wort „zufrieden“?

eher positive Assoziationen		eher neutrale Assoziationen		eher negative Assoziationen	
gut	60	unproblematisch	38	zumutbar	20
erfreut	38	zufriedenstellend	36	ausreichend	12
lobenswert	26	passabel	32	erträglich	10
tadellos	16	annehmbar	25		
		befriedigend	24		
	(41,5%) 140		(46,0%) 155		(12,5%) 42

Abb. 73: Die Dimensionen des Zufriedenheitsbegriffs  
(Quelle: o.V., Markt & Mittelstand 1/1997, S. 38)

Dornach, Markt & Mittelstand 4/1998, S. 147) lediglich hypothetischen Charakter. Die Problematik wird jedoch dadurch entschärft, dass es dem Kundenmonitor eher um die relativen Positionen der zahlreichen beurteilten Marktsegmente im Vergleich zueinander geht und nicht um die Frage, wie zufrieden die Befragten mit einem einzelnen Marktsegment, für sich isoliert gesehen, sind. So stellt sich die Frage nach Zufriedenheitsmessungen auf Skalen, die in statistischen Tests auf Validität überprüft worden sind.

Um die Lösung des Problems der fehlenden statistischen Signifikanz von Zufriedenheitsfaktoren hat sich Homburg durch seine Forschungsarbeiten verdient gemacht (Homburg 1995, 2000).

