

Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung

1. Einleitung und Überblick
2. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit
 - 2.1 Kundenverhalten
 - 2.1.1 Kundenloyalität
 - 2.1.2 Preisverhalten
 - 2.2 Erfolg des Unternehmens
3. Instrumente zum Management von Kundenzufriedenheit
 - 3.1 Kundenorientierte Unternehmensführung
 - 3.1.1 Kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation
 - 3.1.2 Kundenorientierte Personalführung
 - 3.1.3 Kundenorientiertes Informationssystem
 - 3.1.4 Kundenorientierte Planung und Kontrolle
 - 3.1.5 Kundenorientierte Unternehmenskultur
 - 3.2 Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden
 - 3.2.1 Kundenorientierte Gestaltung von Leistung und Preis
 - 3.2.2 Kundenorientierung der Kontaktpersonen
4. Zusammenfassung

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim sowie Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats von Homburg & Partner, Mannheim/München/Düsseldorf/Zürich/Boston/Warschau, einer international tätigen Unternehmensberatung für Marketing, Sales und Pricing.

Dr. Matthias Bucerius war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim. Heute ist er für die Merck KGaA tätig, derzeit als Vice President des Geschäftsfelds Pharm Chemicals Solutions innerhalb des Geschäftsbereichs Life Science. In dieser Funktion ist er zuständig für Marketing, R&D und Business Development.

1. Einleitung und Überblick

„Customer Satisfaction Management has become a strategic imperative for most firms“ (Anderson/Mittal 2000, S. 107).

Die Bedeutung des Themas Kundenzufriedenheit hat in den vergangenen Jahren sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion (vgl. hierzu auch den Beitrag von Homburg/Stock-Homburg in diesem Band) stark zugenommen. Für viele Unternehmen stellt Kundenzufriedenheit heute eine wichtige Zielsetzung und das Management von Kundenzufriedenheit eine entscheidende Herausforderung dar (Anderson/Mittal 2000; Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Homburg et al. 2002; Mittal/Kamakura 2001; Oliver 1997; Rust/Zahorik/Keiningham 1995).

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen erhebliche Ressourcen in die systematische Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit investiert. Dies ist vor allem dadurch motiviert, dass mittlerweile vielfach nachgewiesen werden konnte, dass durch zufriedene Kunden der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert werden kann. So wurde in zahlreichen Untersuchungen gezeigt, dass Kundenzufriedenheit die Kundenloyalität steigern (für Überblicke Homburg/Becker/Hentschel 2008; Homburg/Giering/Hentschel 1999; Zeithaml 2000) und die Profitabilität des Unternehmens erhöhen kann (Anderson/ Fornell/Lehmann 1994; Anderson/Fornell/Rust 1997).

Allerdings kann man in zahlreichen Unternehmen auch Zweifel bzw. Enttäuschung im Hinblick auf die durchgeführten Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit feststellen. Investitionen in Kundenzufriedenheitsprogramme werden zunehmend kritisch auf ihren Erfolgsbeitrag hinterfragt (Anderson/Mittal 2000). Im Kern geht es hierbei um zwei zentrale Fragestellungen:

- (1) Zahlt es sich für Unternehmen aus, in Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu investieren?
- (2) Wo müssen Unternehmen ansetzen, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern?

Diese beiden Fragen beziehen sich also auf das „ob“ bzw. das „wie“ des Kundenzufriedenheitsmanagements. Die Gliederung unseres Beitrages orientiert sich an diesen beiden Leitfragen. Zunächst wird im zweiten Abschnitt verdeutlicht, wie sich Kundenzufriedenheit auswirkt. Wir liefern einen Überblick der wichtigsten Erkenntnisse zu den Zusammenhängen zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenverhalten sowie Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens. Im dritten Abschnitt zeigen wir die Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit auf und veranschaulichen, mit Hilfe welcher Instrumente sich diese beeinflussen lassen. Dabei geht es zunächst um die kundenorientierte Gestaltung der verschiedenen Facetten der Unternehmensführung und daran anschließend um die Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden. Abbildung 1 veranschaulicht den integrativen Bezugsrahmen, den wir diesem Beitrag zugrunde legen.

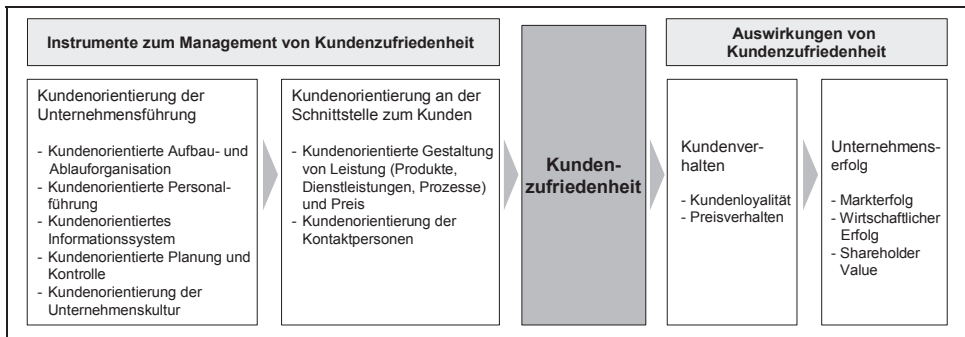


Abbildung 1: Darstellung des integrativen Bezugsrahmens zum Management und zu den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

2. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Beantwortung der ersten eingangs aufgeworfenen Frage, also mit dem rechten Teil des in Abbildung 1 dargestellten Bezugsrahmens. Wir vermitteln einen Überblick über zentrale Arbeiten, die sich mit den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit befassen haben. Hierbei geht es zunächst um das Kundenverhalten (Abschnitt 2.1) und im Anschluss um den Erfolg des Unternehmens (Abschnitt 2.2).

2.1 Kundenverhalten

2.1.1 Kundenloyalität

Die am häufigsten diskutierte Auswirkung von Kundenzufriedenheit ist die Kundenloyalität (für einen Überblick Homburg/Giering/Hentschel 1999). Dieses Konstrukt umfasst nach unserem Verständnis drei Dimensionen (Homburg/Giering/Hentschel 1999; Meyer/Oevermann 1995; Szymanski/Henard 2001): das Wiederkaufverhalten des Kunden im Hinblick auf das gleiche Produkt, das Zusatzkaufverhalten (Cross-Buying) des Kunden im Hinblick auf weitere Produkte des gleichen Anbieters sowie das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen (potenziellen) Kunden. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass viele der empirischen Arbeiten, die im Folgenden erwähnt werden, nicht das Kundenverhalten selbst, sondern eine entsprechende Verhaltensabsicht des Kunden als Auswirkung der Kundenzufriedenheit untersucht haben (für Überblicke Kumar/Shah 2004; Gustafsson/Johnson/ Roos 2005; Luo/Homburg 2007).

Als Antwort auf diese Kritik finden sich in jüngerer Zeit vermehrt Studien, die den Bedarfsdeckungsanteil bzw. Share of Wallet des Kunden als Maß der Kundenloyalität verwenden (z.B. Cooil et al. 2007; Du/Kamakura/Mela 2007; Keiningham/Perkins-Munn/

Evans 2003). Der Share of Wallet ist hierbei zumeist definiert als der Anteil des Bedarfs in einer bestimmten Kategorie von Produkten, den ein Kunde über einem bestimmten Anbieter deckt (Verhoef 2003).

Schließlich argumentieren Autoren aus der Praxis, dass der so genannte „Net Promoter Score“ das beste Maß zur Erfassung der Kundenloyalität und zur Vorhersage von Unternehmenswachstum und -erfolg sei (Reichheld 2006). Der „Net Promoter Score“ errechnet sich als Differenz des Prozentsatzes der Kunden, die sehr hohe Weiterempfehlungsabsichten äußern (Werte von 9 oder 10 auf einer zehnstufigen Skala), und des Prozentsatzes der Kunden, die mittlere bis niedrige Weiterempfehlungsabsichten äußern (Werte von 6 oder weniger) (Reichheld 2006, S. 19). Jedoch finden sich bislang keine wissenschaftlichen Beweise, die die Überlegenheit des „Net Promoter Score“ gegenüber klassischen Maßen der Kundenloyalität zeigen, sondern vielmehr gegenteilige Befunde (Keiningham et al. 2007; Morgan/Rego 2006).

Die empirischen Forschungsarbeiten, die sich der Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität gewidmet haben, lassen sich im Wesentlichen in drei Gruppen einteilen:

- Arbeiten, die den positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität untersuchen (Kategorie 1),
- Arbeiten, die die funktionale Form des Zusammenhanges behandeln (Kategorie 2), sowie
- Arbeiten, die moderierende Effekte des Zusammenhanges betrachten (Kategorie 3).

Tabelle 1 vermittelt einen Überblick über wichtige Arbeiten, die einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität nachgewiesen haben (Kategorie 1). Der positive Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität konnte somit durch eine Vielzahl von Studien in den verschiedensten Branchen (sowohl im Privat- als auch im Firmenkundenbereich) empirisch nachgewiesen werden. Kundenloyalität wurde jedoch zumeist als Verhaltensabsicht erfasst (z.B. Anderson/Sullivan 1993). Nur wenige Arbeiten haben die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität, operationalisiert über das tatsächliche Verhalten, untersucht (z.B. Bolton/Lemon 1999, Mittal/Kamakura 2001)

Ein Großteil der Studien basiert inhaltlich auf dem Modell des C/D-Paradigmas (vgl. hierzu auch den Beitrag von Homburg/Stock-Homburg in diesem Band). Für die empirische Überprüfung der modellierten Abhängigkeiten wird zumeist die Regressions- bzw. die Kausalanalyse herangezogen.

Den bisher genannten Arbeiten gelingt es zwar, einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität auf Basis empirischer Untersuchungen nachzuweisen. Ein gemeinsames Merkmal dieser Arbeiten ist jedoch, dass sie von der funktionalen Form des Zusammenhanges abstrahieren bzw. einen linearen Funktionsverlauf unterstellen.

Autoren	Untersuchungs-schwerpunkt	Charakteristika der empirischen Analyse	Ergebnis
Anderson/Sullivan (1993)	Variante des C/D-Paradigmas	Kunden von 57 schwedischen Unternehmen, n=22.300, Regressionsanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kaufabsicht
Biong (1993)	Kundenzufriedenheit und -loyalität	Lebensmitteleinzelhandel in Norwegen, n=347, Regressionsanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität (Wunsch, die Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten fortzusetzen)
Bitner (1990)	Kundenzufriedenheit, Dienstleistungsqualität und Kaufabsicht	Kunden einer Luftfahrtgesellschaft, n=145, Pfadanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Dienstleistungsqualität, Dienstleistungsqualität hat positiven Effekt auf Kundenloyalität
Bolton/Lemon (1999)	Kundenzufriedenheit und zukünftige Nutzung von Dienstleistungen (dynamische Betrachtung)	Abonnenten eines Fernsehunterhaltungskanals (n=184) und eines Mobilfunkunternehmens (n=n.a.), Tobit-Modell	Kumulierte Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung hat positiven Effekt auf zukünftige Nutzung der Dienstleistung
Fornell et al. (1996)	Amerikanischer Kundenzufriedenheitsindex (ACSI)	Kunden von mehr als 200 Industriegüterunternehmen aus 40 verschiedenen Branchen, n=50.000, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität und negativen Effekt auf Kundenbeschwerden
Fornell/Rust/Dekimpe (2010)	Veränderte Kundenzufriedenheit und zukünftiges Nachfragewachstum	250 Kundenumfragen pro Unternehmen, n=200	Kundenzufriedenheit beeinflusst den Anstieg zukünftiger Ausgaben
Garbarino/Johnson (1999)	Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht	Theaterbesucher, n=401, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kaufabsicht
Gerpott/Rams (2000)	Kundenzufriedenheit und -loyalität	Kunden eines Mobilfunkanbieters, n=684, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität
Grund (1998)	Kundenzufriedenheit und -loyalität	Bankkunden, n=650, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität
Gustafsson/Johnson/Ross (2005)	Kundenzufriedenheit und Abwanderungsquote (churn rate)	Kunden eines Telefonanbieters, n=2.715, Regressionsanalyse	Kundenzufriedenheit hat negativen Effekt auf Abwanderungsquote
Halstead/Page (1992)	Beschwerdezufriedenheit, Produktzufriedenheit und Wiederkaufabsicht	Käufer einer Teppichbodenmarke, n=399, ANOVA und t-Tests	Wiederkaufabsicht wird durch Produktzufriedenheit erklärt

Autoren	Untersuchungsschwerpunkt	Charakteristika der empirischen Analyse	Ergebnis
Homburg/Müller/Klarman (2011)	Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Vertriebsergebnis	Industrieübergreifende Befragung von 538 Kunden, 56 Vertriebsmanager und 195 Vertriebsmitarbeiter	Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit haben einen positiven Effekt auf das Vertriebsergebnis
Kasper (1988)	Zusammenhang zwischen Produktproblemen, Unzufriedenheit und Markentreue	Zufallsauswahl von Haushalten, n=178, Häufigkeitsverteilungen	Produktprobleme und Unzufriedenheit führen zu Markenwechsel
LaBarbera/Mazursky (1983)	Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht (dynamische Betrachtung)	Paneldaten zu 24 Einzelhandelsprodukten, n=87, Regressions- und Diskriminanzanalyse	Kundenzufriedenheit als Mediator zwischen vergangener Absicht und zukünftigem Verhalten
Mooradian/Olver (1997)	Variante des C/D-Paradigmas	Zufallsauswahl von Haushalten, n=193, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kaufabsicht und Weiterempfehlung
Mittal/Kumar/Tsiros (1999)	Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht (dynamische Betrachtung)	Automobilkunden, n=5.206, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit als Mediator zwischen vergangener Zufriedenheit und heutiger Kaufabsicht
Mittal/Ross/Baldasare (1998)	Variante des C/D-Paradigmas	Patienten, n=4.517, Automobilkunden, n=9.359, Regressionsanalyse	Kundenzufriedenheit hat negativen Effekt auf Wechselabsicht
Olsen (2002)	Kundenzufriedenheit und -loyalität	Lebensmitteleinzelhandel in Norwegen, n=1.450, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität
Patterson/Johnson/Spreng (1997)	Variante des C/D-Paradigmas	Kunden von Beratungsfirmen, n=128, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kaufabsicht
Peter (1997)	Determinanten der Kundenbindung	Automobilkunden, n=943, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität
Rust et al. (1999)	Variante des C/D-Paradigmas (dynamische Betrachtung)	Studenten, n=160, experimentelles Design	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kaufabsicht
Selnes/Gronhaug (1997)	Kundenzufriedenheit, Kaufanteil, Abwanderung, Weiterempfehlung und Commitment	Händler, n=150, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Einfluss auf Kaufanteil, Weiterempfehlung, Commitment und negativen Einfluss auf Abwanderung
Szymanski/Henard (2001)	Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht	Metaanalyse, empirische Studien, n=50, Korrelationsanalyse	Positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht

Autoren	Untersuchungs-schwerpunkt	Charakteristika der empirischen Analyse	Ergebnis
Taylor/Baker (1994)	Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht	Kunden von Einkaufszentren, n=426, Regressionsanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kaufabsicht
Zins (1998)	Determinanten von Kundenzufriedenheit und -loyalität	Frequent Flyer, n=1.475, Kausalanalyse	Kundenzufriedenheit hat positiven Effekt auf Kundenloyalität

Tabelle 1: Übersicht über empirische Arbeiten zur Existenz des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (in Anlehnung an Homburg/Giering/Hentschel 1999; Giering 2000)

Die zweite Gruppe der Forschungsarbeiten (Kategorie 2) widmet sich der Diskussion des funktionalen Verlaufs des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität. Im Mittelpunkt steht hier die Frage nach möglichen nichtlinearen Strukturen. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass (im Gegensatz zur Frage nach der Existenz des Zusammenhanges) die Erforschung der Struktur des Zusammenhanges noch relativ am Anfang steht. Es existieren mittlerweile jedoch zahlreiche empirische Belege für eine nichtlineare Struktur des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität.

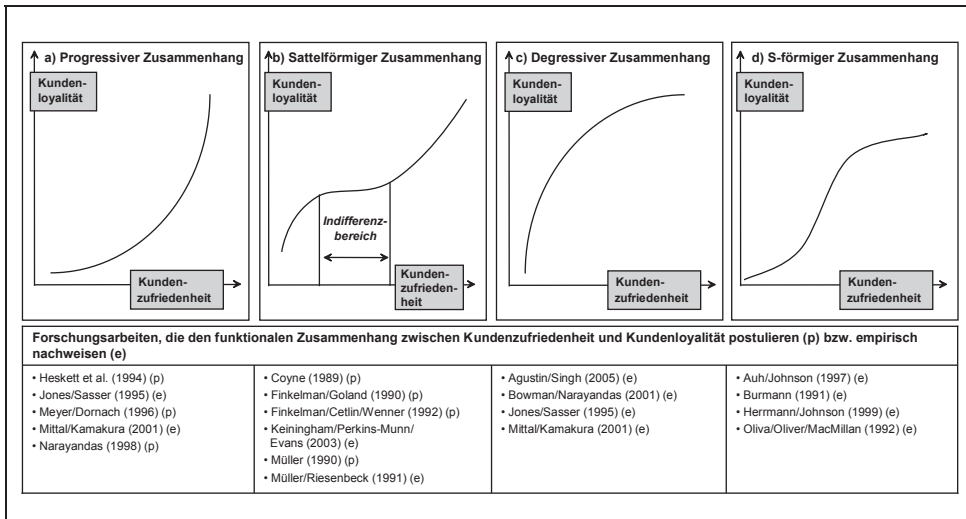


Abbildung 2: Überblick über funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Allerdings besteht kein Konsens bezüglich des genauen Verlaufs. Hier haben sich in bisherigen Arbeiten vier mögliche Funktionsverläufe herauskristallisiert (Abbildung 2). Für jeden dieser Verläufe existiert eine gewisse empirische Fundierung: Zentrale Arbeiten zu

den einzelnen Verläufen sind ebenfalls in Abbildung 2 aufgeführt. Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Arbeiten soll hier verzichtet werden (vgl. hierzu z.B. Homburg/Becker/Hentschel 2008).

Es ist zu vermuten, dass die Heterogenität der identifizierten Funktionsverläufe ihre Ursache in unterschiedlichen Marktgegebenheiten, Leistungsmerkmalen und Kundencharakteristika hat. So argumentieren bspw. Jones/Sasser (1995), dass die Form des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität in Abhängigkeit von der Wettbewerbsintensität der jeweiligen Branche variiert: Auf Märkten mit einer hohen Wettbewerbsintensität zeigen die Autoren einen konvexen Funktionsverlauf (progressiver Zusammenhang), auf Märkten mit nur geringem Wettbewerb hingegen wird eine konkave Form des Funktionsverlaufes (degressiver Zusammenhang) nachgewiesen. Von einer systematischen Erklärung, unter welchen Rahmenbedingungen welcher Funktionsverlauf zu erwarten ist, ist die Forschung auf diesem Gebiet allerdings noch weit entfernt.

Die dritte Gruppe der Forschungsarbeiten (Kategorie 3) befasst sich mit Einflussgrößen, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität verstärken oder abschwächen. Solche Einflussgrößen bezeichnet man auch als Moderatoren oder Moderatorvariablen. Es geht bei der Untersuchung solcher Moderatorvariablen also um die Frage, unter welchen Bedingungen der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität mehr oder weniger stark ausgeprägt ist.

Bisher haben sich nur relativ wenige Arbeiten mit der systematischen Analyse von Moderatoren des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität befasst. Die umfassendste Behandlung dieser Thematik findet sich bei Giering (2000). Auf der Basis von theoretischen Betrachtungen argumentiert die Verfasserin, dass Merkmale

- des Marktumfeldes,
- des Anbieters,
- des Produktes,
- des Kunden und
- der Geschäftsbeziehung

als Moderatoren dieses Zusammenhanges in Frage kommen. In der Untersuchung von Giering (2000, S. 103) werden auch zahlreiche mögliche Moderatoren in diesen fünf Bereichen erarbeitet. Einen Überblick der zentralen Arbeiten auf diesem Gebiet vermittelt Tabelle 2.

Autoren	Charakteristika der empirischen Analyse	Ergebnis
Bloemer/Kasper (1995)	Verwender von Haarshampoo und Leerkassetten, n=838, moderierte Regressionsanalyse	Informationsverarbeitungs-kapazität des Kunden als positiver Moderator des Zusammenhanges
Bloemer/Pauwels/Kasper (1996)	Automobilkunden, n=407, moderierte Regressionsanalyse	Moderierender Effekt von Involvement kann nicht empirisch nachgewiesen werden
Chandrashekar et al. (2007)	Kunden eines Anbieters von Unternehmensdienstleistungen, n = 25.489, Regressionsanalyse	Stärke des Kundenzufriedenheitsurteils (= geringe Unsicherheit) als positiver Moderator des Zusammenhanges
Cooil et al. (2007)	Bankkunden, n=4.319, Zeitreihe über 5 Jahre (2000-2004), Regressionsanalyse	Einkommen und Dauer der Geschäftsbeziehung als positive Moderatoren des Zusammenhanges von Kundenzufriedenheit und Share of Wallet; kein moderierender Effekt von Alter, Bildungsgrad und Kundenwissen
Giering (2000)	Studenten, n=317, Kausalanalyse	Involvement, Variety Seeking, kognitiv-aktive Unsicherheitsreduktion und Produktbedeutung als positive Moderatoren Produktkomplexität, Verfügbarkeit von Alternativen und technologische Dynamik als negative Moderatoren
Homburg/Giering (2001)	Automobilkunden, n=943, Kausalanalyse	Alter als positiver Moderator, Einkommen und Variety Seeking als negative Moderatoren des Zusammenhanges
Homburg/Giering/Menon (2003)	Einkaufsmanager (der Kundenunternehmen), n=981, Kausalanalyse	Vertrauen, gegenseitiger Informationsaustausch sowie kooperative Zusammenarbeit zwischen Zuliefer- und Kundenunternehmen, Flexibilität des Zulieferers und Dauer der Geschäftsbeziehung als negative Moderatoren
Mittal/Kamakura (2001)	Automobilkunden, n=100.040, Regressionsanalyse	Alter als positiver, Bildung als negativer Moderator des Zusammenhanges
Seiders et al. (2005)	Kunden eines Handelsunternehmens, n=945, Regressionsanalyse	Involvement, Haushaltseinkommen und Bequemlichkeit des Angebotes als positive Moderatoren des Zusammenhanges
Van Doorn/Verhoef (2008)	Kunden eines Logistikdienstleisters (B2B), n=399, Regressionsgleichungsmodell	Critical Incident als nichtlinearer Moderator des Zusammenhanges