

MASCHINENBAU

Das Schweizer Industrie-Magazin

■ NEU ■
Handelsregister-
auszug

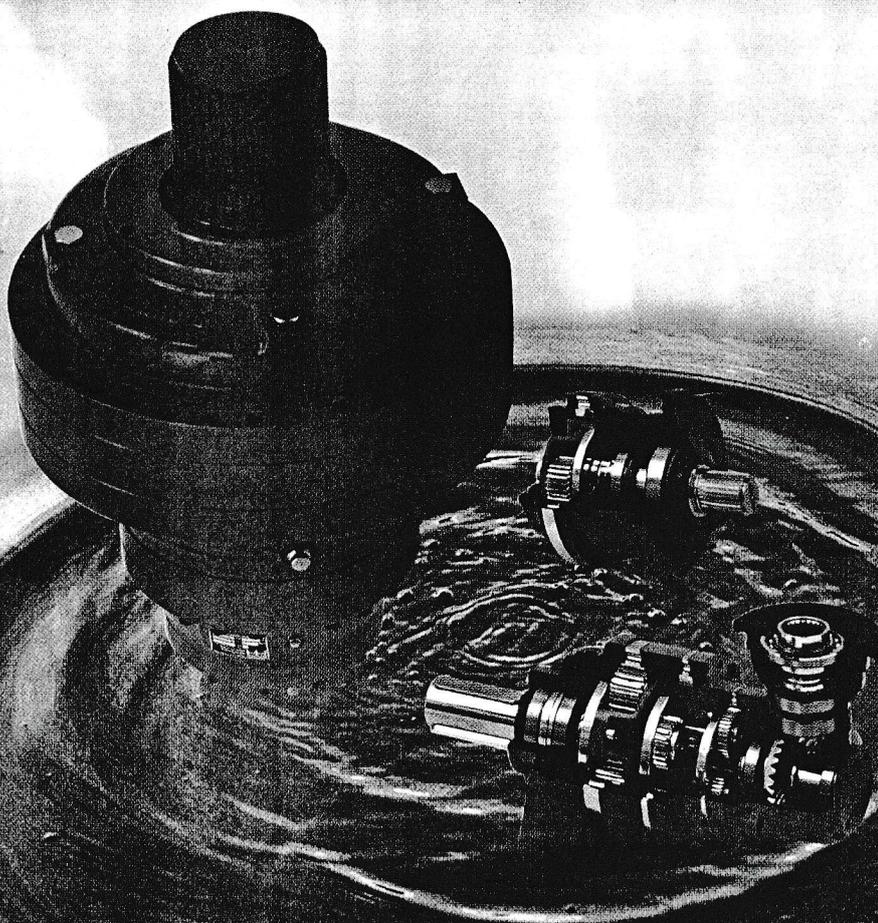
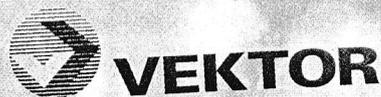
Genauigkeit bei hoher Dynamik S. 18

Internationale Fachmesse Draht und Kabel S. 44

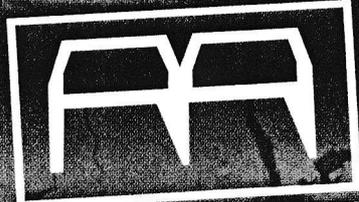
Hannover-Messe '98 S. 49

MB-Produkte-Information S. 54

April 1998



REGGIANA



RIDOTTORI

Komponenten und Systeme für die Antriebstechnik

Erhöhung der Kundenzufriedenheit

durch praktische Anwendung der Theorie des Bedauerns

Claudia Schölling, Dr. oec. habil.
Dr.-Ing. Werner Schölling
PI Consulting Gesellschaft für Prozess- und Innovationsmanagement Mannheim

Kundenzufriedenheit ist bei der Globalisierung und Verschärfung des Wettbewerbes ein sehr entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Produkten und Unternehmen. Kundenzufriedenheit lässt sich dabei als das Ergebnis eines Bewertungsprozesses durch den Kunden bzw. eines Informationsverarbeitungsprozesses zwischen Kunde und Unternehmen darstellen. Dabei kommt der Bewertung aus einem Soll/Ist-Vergleich die grösste Bedeutung zu. Der Kunde vergleicht die wahrgenommene Leistung eines anbietenden Unternehmens (= Ist-Komponente) mit den eigenen Erwartungen (= Soll-Komponente) (Abb. 1). Die Soll-Komponente unterliegt dabei permanenten Veränderungsprozessen, weil sie von einer Vielzahl kundenspezifischer sowie gesellschaftlicher Faktoren abhängig ist und der Ausprägungsgrad bzw. die Höhe von Erwartungen individuell unterschiedlich ausfällt. Die Ist-Komponente ist für den Kunden das wichtigste Ergebnis der Unternehmensleistung [1]. Kundenzufriedenheit hat somit keine eigene Dimension. Aufgrund

der fehlenden Skala misst man sie nicht direkt. Sie lässt sich nur durch eine Vielzahl von sich dynamisch entwickelnden Einflussfaktoren bestimmen und durch eine Menge von Indikatoren charakterisieren.

1 Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den wirtschaftlichen Erfolg von Produkten und Unternehmen

Ein verschärfter Wettbewerb, eine Vielfalt ähnlicher Produkte und ein steigendes Anspruchsniveau der Kunden begründen die Bedeutung der Kundenzufriedenheit. Sie entscheidet wesentlich über das künftige Kauf bzw. Auftragsvergabeverhalten und damit über Umsatz sowie Marktanteile [1]. Es besteht somit ein enger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens. Diese sichern Umsatz und Gewinn nicht mehr wie früher durch offene Strategien, sondern konzentrieren sich auf Defensivstrategien, um vorrangig die derzeitigen Kunden als Käufer ihrer Produkte und Dienstleistungen zu behalten. Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Faktor in der Unternehmensphilosophie, weil «im allgemeinen auf Wiederholungskäufe nahezu 70 Prozent des Umsatzes entfallen [1]». Kunden kaufen aber ein Produkt oder eine Dienstleistung nur dann wieder, wenn sie

zufrieden sind. Die Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden sind deshalb auf langfristige Geschäftsbeziehungen bzw. Markentreue auszurichten. Die Leistungen des Wettbewerbes und das allgemeine gesellschaftliche Anspruchsniveau bestimmen aber wesentlich die Kundenerwartungen. Deshalb ist Kundenzufriedenheit das Ergebnis einer Dreier-Beziehung [2] der Relation zwischen einem Unternehmen, seinen Kunden und Wettbewerbern bezüglich der Erfüllung bestimmter Parameter, wie zum Beispiel Qualität und Preis des Produktes, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Durch strikte Kundenorientierung erreichen Unternehmen Kundenzufriedenheit. Ziel der Strategie der Kundenorientierung zur Sicherung dauerhafter Erfolgspotentiale ist es, «sich der Gefahr der Austauschbarkeit und des Einbrechens von Konkurrenten zu entziehen [3]». Verfolgen Unternehmen Kundenzufriedenheit mit Hilfe von Kundenorientierung, dann gibt eine Kundenbefragung darüber Auskunft, ob ihr angestrebtes Ziel erreicht ist. Erst der Vergleich mit den Wettbewerbern macht eine Beurteilung interessant. Somit stellt Kundenzufriedenheit eine Richtlinie für alle unternehmerischen Entscheidungen dar. Unter marketingspezifischen Gesichtspunkten hat die Kundenzufriedenheit die Funktionen des Controlling und der Orientierung.

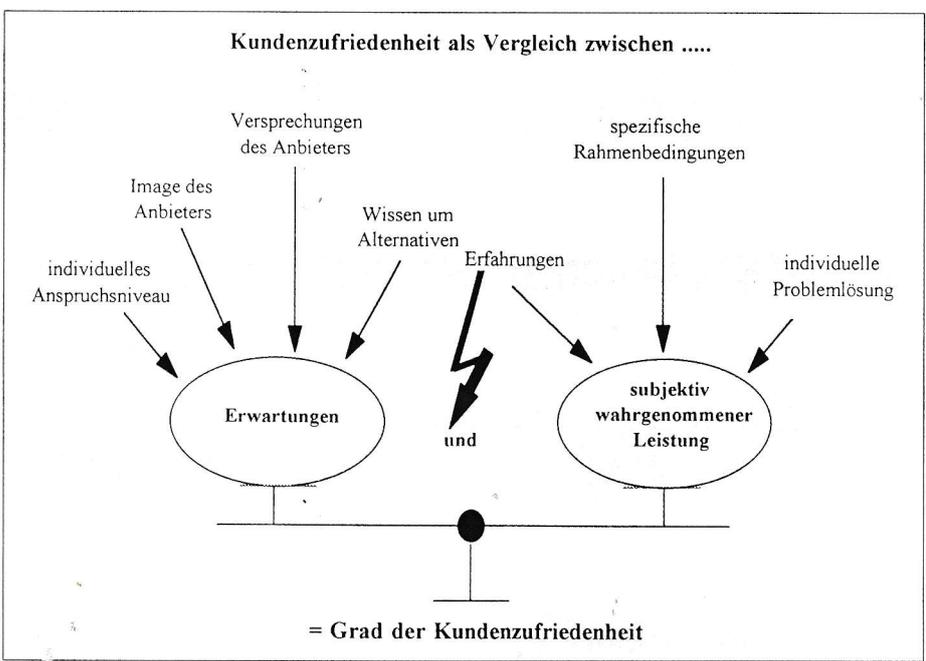


Abb. 1: Determinanten der Kundenzufriedenheit (unter Nutzung von [1]).

2 Methoden zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Es gibt grundsätzlich zwei Vorgehensweisen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit (Abb. 2). Wesentliches Unterscheidungsmerkmal dafür ist die Involvierung der Kunden durch direkte Einbeziehung der Kunden oder indirekt über die Auswertung interner sowie externer Daten und Informationsquellen.

2.1 Direkte Ermittlung

Die Frage nach der Einschätzung der Leistung durch den Kunden nach dem Erwerb eines Produktes im anschliessenden Gespräch ist die einfachste Methode zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit. In Dienstleistungsbereichen bieten sich solche Kundengespräche besonders an, um ein unmittelbares Feedback zu bekommen. Man erhält es durch Direktbefragungen im Rahmen von Kundengesprächen bzw.

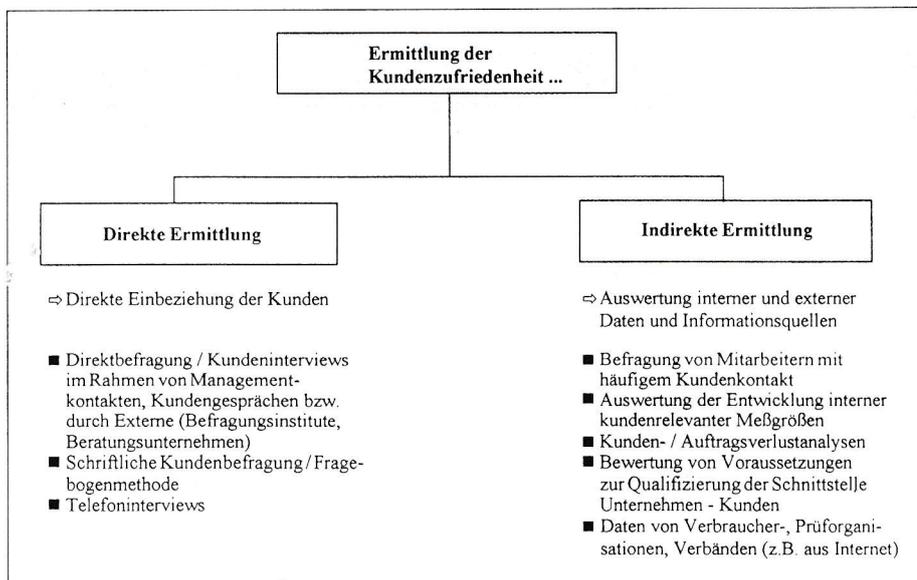


Abb. 2: Kundenzufriedenheit – alternative Formen der Ermittlung.

durch Externe. Jedoch sind diese Gespräche in regelmäßigen Zeitabständen durchzuführen, um damit die Kundenreaktionen zu aggregieren und auszuwerten. Interviews unmittelbar mit Kunden liefern den höchsten Informationsgehalt, denn sie enthalten Hintergrundinformationen für positive bzw. negative Bewertungen des Produktes in Relation zu den Leistungen des Wettbewerbes.

Die schriftliche Befragung, auch Fragebogenmethode genannt, ist die in der Praxis am häufigsten angewandte Methode, um Meinungen und Hinweise auf Leistungslücken von Kunden zu erfahren. Diese Methode ist einfach durchführbar und auch kostengünstig.

Eine weitere Methode sind Telefoninterviews, die im Gegensatz zur schriftlichen Befragung kostengünstiger sind und oft schneller Ergebnisse liefern. Ihr Einsatzbereich ist die weniger komplexe Bewertung von Teilaspekten der Kundenzufriedenheit. Wichtige Voraussetzungen für die Durchführung sind jedoch eine vorherige Kundenselektion und ein entsprechendes Know-how.

Zur Ermittlung des Handlungsbedarfes bezüglich der Produkte und Leistungen sind durch die Unternehmen die Bedeutung der Parameter aus der Kundensicht zu erfragen und eine Wettbewerbsbewertung vorzunehmen.

2.2 Indirekte Ermittlung

Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit dienen Befragungen von Mitarbeitern mit häufigem Kundenkontakt, Auswertung interner kundenrelevanter Messgrößen ([4], [5]) sowie Kundenstruktur- und Auftragsverlustanalysen. Mitarbeiter mit häufigem Kundenkontakt kennen die Kundenmeinung bezüglich der Produkte bzw. Dienstleistungen der Unternehmen. Sie benötigen somit für die kontinuierliche Bewer-

tung der Kundenzufriedenheit keine ständige Kundeneinbeziehung. Jedoch besteht bei dieser Methode der Nachteil, dass beim Kunden das Gefühl des Interesses an seiner Meinung nicht eintritt. Die Unternehmen versuchen, durch die Auswahl ihrer Mitarbeiter diesem subjektiven Nachteil entgegenzuwirken [2].

Die Ermittlung der Kundenzufriedenheit auf Basis interner kundenrelevanter Messgrößen zeigt Abbildung 3. Diese Messung ermöglicht quantitative Aussagen zur Kundenzufriedenheit und weist eine motivierende Wirkung innerhalb des Unternehmens auf.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ermittlung der Kundenzufriedenheit institutionalisiert werden muss, weil eine kontinuierliche Erfassung aufgrund der inhaltlichen und zeitlichen Veränderungen der Kundenerwartungen notwendig ist. Die Ermittlung der Kundenzufriedenheit

ist damit als eine wichtige Voraussetzung für alle Optimierungen und Veränderungen in einem Unternehmen anzusehen.

3 Kundenzufriedenheit und die Theorie des Bedauerns

3.1 Theoretische Grundlagen (Überblick)

Die Regret-Theorie ist eine Theorie der rationalen Wahl unter Unsicherheit, bildet dazu intransitives Verhalten unter anderem von Kunden ab und wurde in den USA Anfang der 80-iger Jahre entwickelt (Bell 1982 [6], Loomes und Sugden 1982 [7], [8]). Sie betrachten nicht mehr den Nutzen einer Kaufalternative allein, sondern es kommt zu einer Bewertung gemeinsamer Alternativenpaare. Der Nutzen der gewählten Entscheidung ist abhängig von den gleichzeitig abgelehnten Alternativen und Kunden hoffen, die erkennbar werdenden Konsequenzen einer falsch getroffenen Entscheidung zu vermeiden. Das Problem der Kunden in der Realität ist die Wahl zwischen einer Menge verfügbarer Alternativen an Produkten und Leistungen, denn jede Entscheidung für eine Alternativvariante zieht eine andere Konsequenz nach sich. Dabei wird vorausgesetzt, dass Kunden eine «wahllose» Nutzenfunktion (linear steigend) besitzen, die jeder vorstellbaren Konsequenz einen Nutzenindex zuweist. «Wahllos» bedeutet dabei, dass der Kunde den Nutzen einer Konsequenz ableitet, den er erfährt, ohne dass er die Alternative wählte.

Loomes und Sugden gehen weiterhin davon aus, daß der Kunde eine bestimmte Konsequenz als Ergebnis einer Wahl erst nach der Entscheidung erfährt, denn er wählt immer unter Unsicherheit. Die mit der Wahl getroffene Konsequenz tritt ein, aber die erfahrene Freude über die Ent-

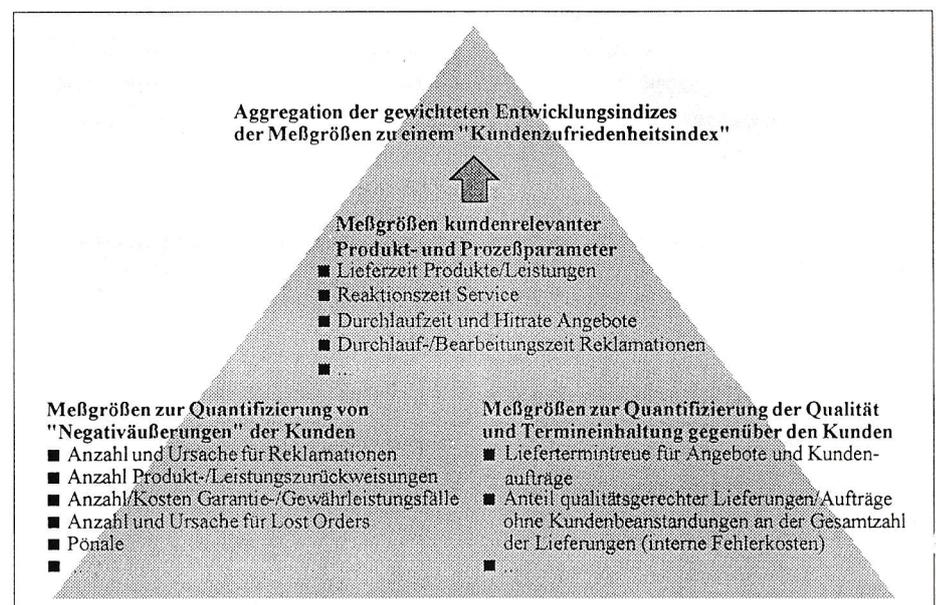


Abb. 3: Ermittlung der Kundenzufriedenheit mit unternehmensinternen Messgrößen.

scheidung ist abhängig von dem Ergebnis der nicht gewählten Alternative. Sind die Folgen der Wahl der nichtgewählten Alternativen erstrebenswerter als bei der gewählten Kaufalternative, dann stellt sich beim Kunden Bedauern ein. Seine Zufriedenheit wäre besser, wenn er anders entschieden hätte. Bei dieser Überlegung verringert sich die erfahrene Freude an der gewählten Kaufvariante. Die Verantwortung für den Misserfolg liegt dabei beim Produkt oder Verkäufer und nicht an der Entscheidung des Kunden. Ist die getroffene Entscheidung aber besser, dann erfährt der Kunde ein zusätzliches «rejoicing» (Erfreuen) durch die Erkenntnis, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat.

Die bisherige Nutzenfunktion des Kunden erweitert sich also um die zusätzliche Freude («rejoicing») und er erhält eine modifizierte Nutzenfunktion (Bild 4). Der Unterschied, der sich zwischen den beiden Nutzenfunktionen ergibt, besteht aus Zunahme oder Abnahme des Nutzens durch zusätzliche Freude oder Bedauern. Der Kunde trifft seine Entscheidung unter dem Ziel der Maximierung seines erwarteten Nutzens. Erfährt er Bedauern oder zusätzliche Freude, dann verändert sich der erwartete modifizierte Nutzen. Tritt keines von beiden ein, dann maximiert er einfach die erwartete bisherige Nutzenfunktion. Das wahrgenommene Bedauern oder die zusätzliche Freude nimmt der Kunde in seine zukünftigen Kaufentscheidung unter Unsicherheit mit auf (Lerneffekt).

Dabei hängt das erfahrene Bedauern oder die zusätzliche Freude von dem unterschiedlichen Ergebnis bezüglich der Fragestellungen «Was ist eingetreten?» und «Was hätte eintreten können?» ab. Der Kunde erhält eine Regret-Rejoicing-Funktion, welche der Nutzenfunktion einen realen Nutzenindex zuweist [8].

Die Regret-Theorie beruht auf einer einfachen Struktur und auf zwei fundamentalen Annahmen: Einerseits erfährt der

Kunde Bedauern und zusätzliche Freude, andererseits erwartet und erklärt er diese Gefühle. Die Erfahrung von Bedauern oder zusätzlicher Freude schreibt man nicht dem Konzept der Rationalität zu, denn der Kunde kann bei der Wahl zwischen den Alternativen rational oder irrational handeln. Er verletzt bei seiner Entscheidung fast immer die Axiome der Äquivalenz und der Transitivität. Jedesmal wenn ein Kunde eine Kaufentscheidung trifft, muss er also die Möglichkeit des nachträglichen Bedauerns und die Selbstschuld, welche die Bedeutung der Verantwortung für die Entscheidung repräsentiert, beachten.

3.2 Beeinflussung der Kundenzufriedenheit mit der Theorie des Bedauerns

Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit entsteht durch den Vergleich der eigenen Erwartung mit den Erfahrungen bezüglich eines Produktes. Entspricht dabei die wahrgenommene Produktrealität den Erwartungen an das Produkt, so entsteht beim Kunden eine Bestätigung. Er erfährt Freude an seiner Entscheidung und zusätzlich Freude über seine richtig getroffene Auswahl. Das führt zu einer stabilisierenden Kundenzufriedenheit, denn der Kunde hat positive Erfahrungen gemacht und behält seine Erwartungen bei. Kunden versuchen jedoch, den erreichten Zustand zu verbessern. Das bedeutet, ihre Erwartungen sind eine Funktion der Zeit mit steigendem Charakter. Ziel der Unternehmen ist es deshalb, kontinuierlich ihre Leistungen entsprechend den Kundenerwartungen zu verbessern (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess [KVP]) [9].

Stimmen Erwartungen und Erfahrungen beim Kunden nicht überein, so liegt eine Nichtbestätigung vor. Dabei führt eine positive Nichtbestätigung, das heisst die eingetretenen Erfahrungen übertreffen die bisherigen Erwartungen, zu einer progres-

siven Kundenzufriedenheit. Der Kunde freut sich über seine Entscheidung. Er erhält somit ein «rejoicing» durch die Erkenntnis, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Die Erwartungen des Kunden erhöhen sich durch die guten Erfahrungen, weil er zufrieden ist und sich emotional bestätigt fühlt. Kundenzufriedenheit ist somit eine sich ständig weiterentwickelnde Zielvorgabe für die Unternehmen.

Bei einer negativen Nichtbestätigung fällt beim Kunden die wahrgenommene Unternehmensleistung geringer aus als die Erwartung bezüglich der Leistung. Nicht ausreichende Unternehmensleistungen oder zu hohe Erwartungen des Kunden führen zu einem solchen Ergebnis. Die Folge davon ist Kundenunzufriedenheit. Der Kunde erfährt zwar Freude an seiner Entscheidung, ist aber von der Produktrealität enttäuscht. Er erlebt Bedauern, weil er eine falsche bzw. nicht optimale Entscheidung getroffen hat. Diese Unzufriedenheit ist nicht automatisch mit dem Verlust des Kunden für das Unternehmen verbunden, denn der Kunde nimmt vielleicht mit zeitlichem Verzug eine Änderung seiner Wahrnehmung hinsichtlich der Produktleistung vor. Das Ausmass der Bestätigung bzw. Nichtbestätigung beeinflusst wesentlich die emotionale Bewertung. Je zufriedener ein Kunde ist, um so mehr «rejoicing» erfährt er. Je unzufriedener er jedoch ist, desto mehr «regret» nimmt er wahr [9].

Die Anwendung der Regret-Theorie in der Praxis bedeutet für Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen sowie ihre Beziehungen zum Kunden konsequent kundenorientiert zu gestalten, damit sich bei diesen nach einem Kauf immer das Gefühl einstellt, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Alle Faktoren, die zu einem Bedauern beim Kunden bezüglich seiner Kaufentscheidung führen, sind beispielsweise durch Kundenbefragungen [2] und Marktanalysen vorbeugend zu erkennen, zu vermeiden bzw. beispielsweise durch Implementierung eines Kundenbeschwerdemanagements [5] und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu reduzieren.

Gegenwärtig nutzen in Europa erst vereinzelt vor allem Handelsunternehmen bewusst oder unbewusst die Regret-Theorie und setzen sie in konkrete Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit um. Erste praktische Beispiele dafür sind die Konzepte für einen Erlebniseinkauf mit viel Spass und wenig Stress, praktiziert mit Galeria-Konzepten sowie durch Gross-einkaufszentren. Sie werben unter anderem mit Slogans wie: «Kostenlos parken, köstlich amüsieren und Klasse einkaufen – wo Einkaufen Spass macht!». Der Erlebniseinkauf erzeugt «Freude» beim Einkaufen und erhöht somit die Kundenzufriedenheit zusätzlich.

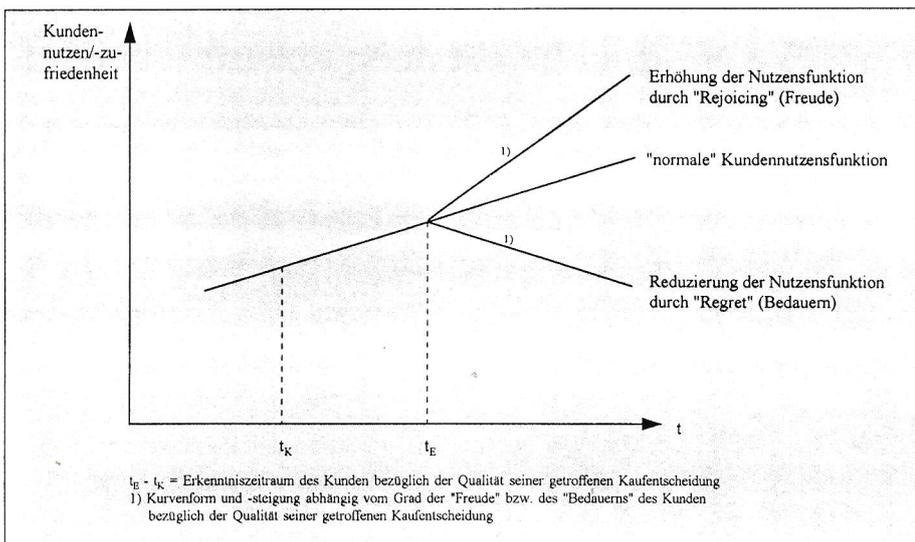


Abb. 4: Auswirkungen der Regret-Theorie auf die Kundenzufriedenheit.

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis ist die Geldzurück- bzw. Umtauschgarantie für den Kunden, wenn er innerhalb von sechs Wochen das Produkt billiger bei einem Wettbewerber erhält. Mit solchen Konzepten werben Unternehmen in der Optikbranche, bei Computertechnik und Heimelektronik. Lebensmittelhandelsunternehmen geben ihren Kunden bei Nichtzufriedenheit eine Umtausch- bzw. Rücknahmegarantie. Diese Beispiele zeigen, dass Handelsunternehmen versuchen, eintretendes Bedauern beim Kunden zu beseitigen. Der Erlebniseinkauf ist dabei die bessere vorbeugende Verkaufsstrategie für das Erreichen von Kundenzufriedenheit und für das Verhindern von Bedauern. In Industrieunternehmen kommt die Regret-Theorie bisher nicht bzw. nur in ganz geringem Masse zur Anwendung. Ein praktisches Beispiel dafür ist der Aufbau eines Kundenbeschwerdemanagements [10]. Dabei erfasst man alle Kundenbeschwerden, das heisst Bedauern, beseitigt sie schnellstens und leitet Massnahmen zu ihrer vorbeugenden Vermeidung ein. Ausserdem führen einige Unternehmen bereits regelmässig Kundenbefragungen [2] durch, um die Kundenzufriedenheit und besonders ihre Entwicklung zu kennen sowie notwendige Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

4 Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Die Theorie des Bedauerns (Regret-Theorie) ist zukünftig ein wichtiger weiterer Ansatz zur Abschätzung, Beeinflussung und Ermittlung der Kundenzufriedenheit für Unternehmen im Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektor. Hauptziel der Unternehmen muss es dabei sein, dem Kunden das Gefühl der richtigen Entscheidung durch eine kundenorientierte und «Freude» schaffende Gestaltung ihrer Produkte, Dienstleistungen und Beziehungen zum Kunden zu geben. Dazu sind zwei grundsätzliche strategische Ansätze erforderlich und in der unternehmerischen Praxis umzusetzen, wobei der zweite Ansatz den ersten voraussetzt:

– «Freude» beim Einkauf für den Kunden schaffen, das heisst den Einkauf zum Erlebnis machen, auch und gerade im Industriebereich, denn dieser ist auch ein Dienstleistungsbereich. Die gegenwärtig noch häufig vorgenommene Trennung in Dienstleistungs-, Handels- und Industriebereich ist international bereits überholt. Auch Industriegüter werden letztlich immer von Menschen gekauft [11]!

– Der Erkenntniszeitraum $t_E - t_K$ (Bild 4) des Kunden bezüglich der Qualität seiner getroffenen Entscheidung ist zu reduzieren möglichst auf $t_E = t_K$, durch aktive Schaffung von Transparenz (offene Infor-

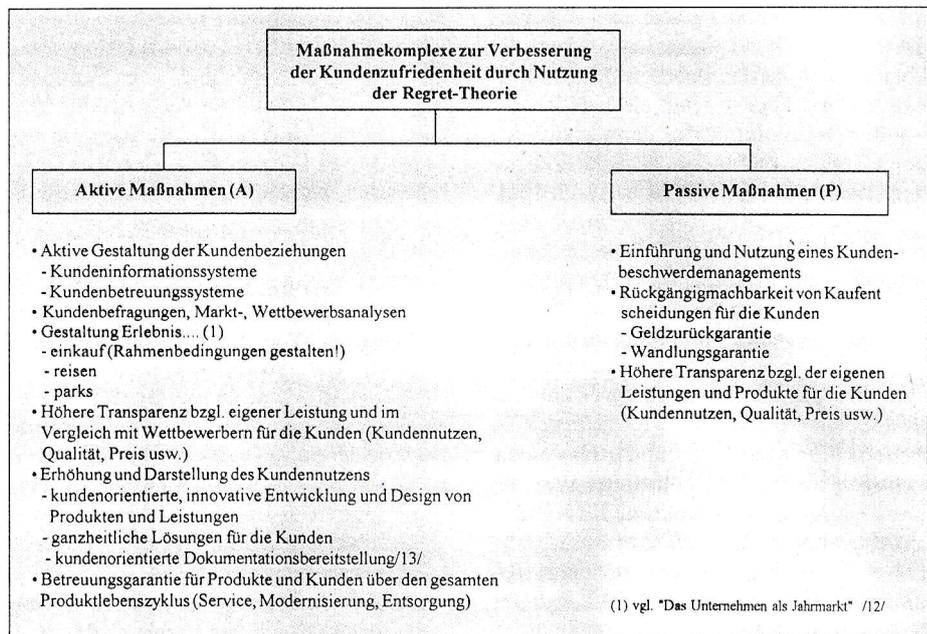


Abb. 5: Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Nutzung der Regret-Theorie.

mation, Wettbewerbs- und Produktvergleiche usw.) für den Kunden bezüglich der eigenen Unternehmensleistungen und gleichzeitig auch objektiv gegenüber den Leistungen der Wettbewerber. Ziel des eigenen Unternehmens muss es dabei sein, durch innovative und vollständige Leistungen und Produkte die Probleme und Erwartungen der Kunden gesamtheitlich und mit dem höchsten Kundennutzen zu erfüllen.

Im Bild 5 sind notwendige Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit unter Nutzung der Theorie des Bedauerns zusammengestellt. Dabei wird zwischen aktiven – das heisst beim Kunden «Freude» erzeugenden – und passiven – das heisst beim Kunden eventuell eintretendes «Bedauern» minimierenden – Massnahmen unterschieden. In den Unternehmen sind aktive und passive Massnahmen zu implementieren, wobei natürlich die aktiven Massnahmen die wesentlich höhere Präferenz besitzen. Entscheidend für eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist das gesamtheitliche kundenorientierte Handeln im Unternehmen und eine aktive Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden unter der Zielsetzung «Organisiere einen hohen Kundennutzen – mache Kunden erfolgreicher!». Damit wird letztlich der wirtschaftliche Erfolg und eine zukünftige positive Entwicklung des eigenen Unternehmens gesichert. ■

Literatur

- [1]: Tomczak, T.; Dittrich, S.: Die Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Dichtl, E.: Kundenzufriedenheit. Erreichbar und Bezahlbar? SFV Verlag Mainz 1996
- [2]: Pieske, R.: Jeder reagiert anders. In: Management (1997) 7/8, S. 40–47
- [3]: Schütze, R.: Kundenzufriedenheit. Gabler Verlag Wiesbaden 1992
- [4]: Schölling, W.; Ripperger, A.: Kundenorientierte Prozessorganisation – Kundenauftragsbezogene Prozessmesssysteme. Planung+Produktion 43(1996)6, S. 48
- [5]: Schölling, W.: Kundenauftragsorientierte Prozessorganisation – Kundenbeschwerdemanagement. Planung+Produktion 43(1996)12, S. 811
- [6]: Beil, D. E.: Regret in Decision Making under Uncertainty. In: Operation Research, vol. 30, 1982, S. 961–981
- [7]: Loomes, G.; Sugden, R.: Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice under Uncertainty. In: The Economic Journal, vol. 92, 1982, S. 805–824
- [8]: Loomes, G.; Sugden, R.: Testing for Regret and Disappointment in Choice under Uncertainty. In: The Economic Journal, vol. 97, 1987, S. 118–129
- [9]: Scharnberger, K.; Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit. R. Oldenbourg Verlag München 1996
- [10]: Janssen, D.: Aktives Beschwerdemanagement bei GTE. ABB Customer Focus News Mannheim 1995
- [11]: Schölling, W.: Entscheidender Wettbewerbsvorteil – Kunden erfolgreicher machen! Planung + Produktion 45(1998) in Vorbereitung
- [12]: Peters, T.: Jenseits der Hierarchien. Econ Verlag Düsseldorf 1992
- [13]: Werthenbach, M.: Prozessorientierte interaktive Erstellung von Kundendokumentationen. ZWF 93(1998)3