

Führt Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung?

Nicht automatisch, denn Kundenbindung entpuppt sich als direkt beeinflussbares strategisches Ziel.

Den Einkauf am besten zum Erlebnis machen

Mit innovativen Methoden Kunden gewinnen und bei der Stange halten.

Wissensgenerierung in Knowledge Networks

Wissensnetzwerke steigern die Lernfähigkeit und dienen zur Generierung neuen Wissens.



Vier Wege zum erfolgreichen Business Change

Wie man durch ein unternehmensweites kundenorientiertes Konzept für Veränderungsmanagement das Unternehmenspotential erfolgreich erschliesst.

Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen

Eine vergleichbare Studie aus Deutschland, Japan und den USA gibt Hinweise darauf, wie komplexe Innovationsprozesse erfolgreich beherrscht werden.

Interview: Emanuel Berger, VR-Del. Victoria-Jungfrau, Interlaken

Den Einkauf zum Erlebnis machen

Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Anwendung der Theorie des Bedauerns

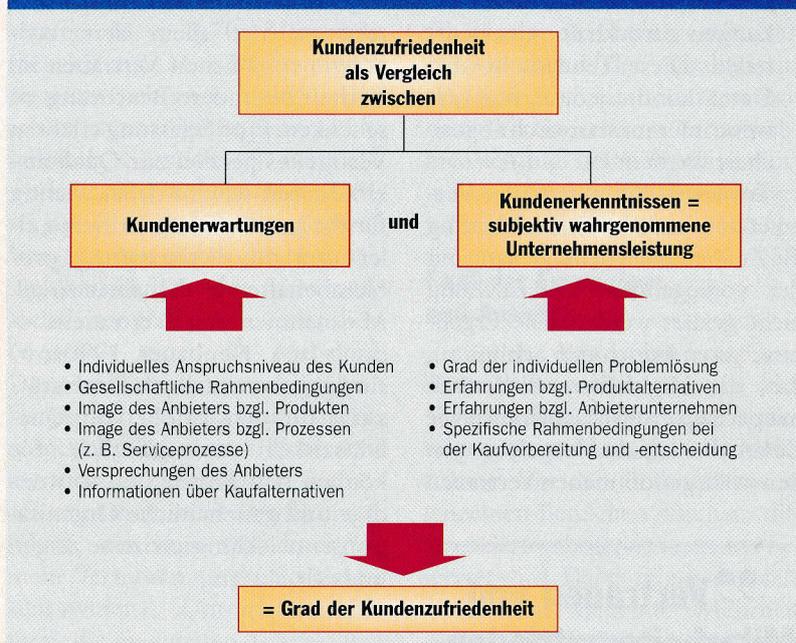
Dr. oec. habil. Dr. sc. oec. Dr.-Ing. Werner Schölling; Claudia Schölling,
PI Consulting Gesellschaft für Prozess- und Innovationsmanagement mbH, Mannheim

Funktionelle und technische Eigenschaften von Produkten und Leistungen sowie deren Preis verlieren als Differenzierungskriterium für den Kunden weiter an Bedeutung. Die steigende Vielfalt des Angebots erschwert in Vorbereitung einer Kaufentscheidung wiederum den Überblick und die Informationsbeschaffung; beides wird zeit- bzw. kostenaufwendiger. Das Gewinnen neuer und das langfristige Halten bisheriger Kunden im verschärften und globalisierten Wettbewerb erfordert deshalb von den Anbietern – Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen – aktives Verhalten, um sich gegenüber den Kunden zu profilieren. Dabei ist Kundenzufriedenheit ein sehr entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Produkten und damit Unternehmen [1].

Kundenzufriedenheit ist immer das Ergebnis eines Bewertungsprozesses durch den Kunden bzw. eines Informationsverarbeitungsprozesses zwischen Unternehmen und Kunden mit Bezug auf die

- Produkte und Dienstleistungen (Gebrauchswert, Design, Preis usw.) eines Unternehmens; dieser Prozess spielt sich überwiegend auf der rationalen Ebene ab, und das

Abb. 1: Determinanten der Kundenzufriedenheit (unter Nutzung von [2])



- kundenorientierte Verhalten des Unternehmens und seiner Vertriebspartner (Liefertermintreue, Lieferfristen, Informationstransparenz, öffentliche Wettbewerbsvergleiche, Verkaufskultur usw.); dieser Prozess läuft bei den Kunden überwiegend auf der emotionalen Ebene.

Dabei zeigen Untersuchungen (Marketingstudien u. ä.) und praktische Projekterfahrungen, dass bei Kaufentscheidungen – auch bei Industriekunden – die emotionalen gegenüber den rationalen Faktoren zunehmend an

Bedeutung gewinnen (etwa 70 : 30 %). Bei einer Kaufentscheidung vergleicht der Kunde in einem Bewertungsprozess die von ihm subjektiv wahrgenommene Leistung (Produkte, Dienstleistungen, Verhalten usw.) eines anbietenden Unternehmens (Ist-Komponente) mit den eigenen Erwartungen (Soll-Komponente) (Abb. 1). Die Soll-Komponente ist dabei zeitlich immer dynamisch und unterliegt einem permanenten Veränderungsprozess. Ursache dafür ist, dass sie von miteinander korrelierenden kundenspezifischen sowie gesellschaftlichen Faktoren

abhängig ist und der Ausprägungsgrad bzw. die Höhe der Erwartungen individuell stark differenziert. Die Ist-Komponente ist für den Kunden das wesentliche Ergebnis und der Masstab für die Leistungen eines Unternehmens [2]. Kundenzufriedenheit hat aufgrund der Vielzahl emotionaler und rationaler Einflussfaktoren und ihrer Korrelation keine eigene definierte Dimension. Sie lässt sich in der Praxis nur durch eine Menge sich dynamisch entwickelnder Einflussfaktoren bestimmen und durch Indikatoren (Kundenzufriedenheitsindex u.ä.) charakterisieren.

Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für wirtschaftlichen Erfolg

Ein härter und global werdender Wettbewerb, eine Vielzahl 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 eines Unternehmens [2]. Somit besteht eine enge Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen. Diese sichern Umsatz und Gewinn nicht mehr durch offene Strategien, sie konzentrieren sich primär auf Defensivstrategien, um vorrangig die derzeitigen Kunden als Käufer ihrer Produkte und Dienstleistungen zu behalten. Kunden kaufen aber ein Produkt oder eine Dienstleistung nur dann wieder, wenn sie damit 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 auch wesentlich

die Kundenerwartungen. Deshalb ist Kundenzufriedenheit das Ergebnis einer Dreierbeziehung [1] – der Relation zwischen einem Unternehmen, seinen Kunden und seinen Wettbewerbern bezüglich der Erfüllung relevanter Parameter, aus denen entscheidende Wettbewerbsvorteile gewonnen werden können.

Nur durch konsequente Kundenorientierung gewinnen Unternehmen zufriedene Kunden. Ziel dieser Strategie zur Sicherung dauerhafter Erfolgspotentiale ist es, «sich der Gefahr der Austauschbarkeit und des Einbrechens von Konkurrenten zu entziehen [3]». Kundenorientierte Unternehmen führen deshalb Kundenbefragungen durch. Sie liefern die erforderlichen Informationen über die Erwartungen der Kunden und Aussagen, ob die erwarteten Ziele mit den Unternehmensleistungen erreicht sind. Für diese Kundenbefragungen gibt es zwei grundsätzliche Vorgehensweisen – direkte und indirekte Kundenbefragung (detaillierte Darstellung in [1]). Wesentliches Unterscheidungsmerkmal dabei ist der Grad der Involvierung der Kunden durch direkte Einbeziehung oder indirekt über

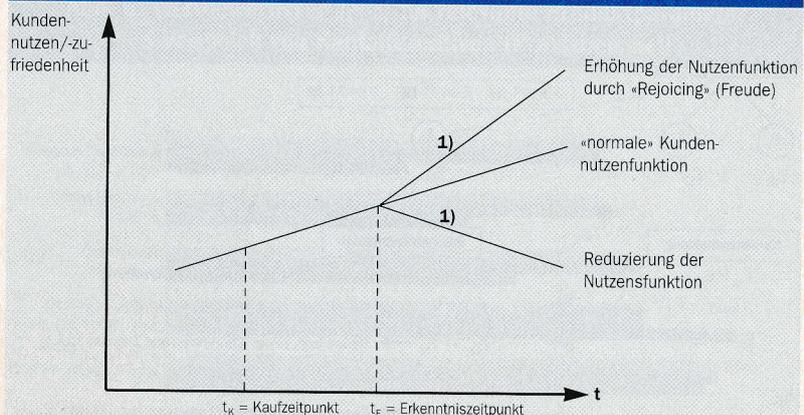
die Auswertung interner sowie externer Daten- und Informationsquellen.

Kundenzufriedenheit und die Theorie des Bedauerns

Theoretische Grundlagen (Überblick)

Die Regret-Theorie ist eine Theorie der rationalen Wahl unter Unsicherheit. Sie wurde in den USA Anfang der 80er Jahre entwickelt (Bell 1982 [6], Loomes und Sugden 1982 [7], [8]). Sie bildet intransitives Verhalten u. a. von Kunden ab, die nicht mehr den Nutzen einer Kaufalternative allein betrachten, sondern Alternativenpaare gemeinsam bewerten. Der Nutzen der gewählten Entscheidung ist danach abhängig von den gleichzeitig verworfenen Alternativen. Kunden hoffen, so 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», linear stei-

Abb. 2: Auswirkungen der Regret-Theorie auf die Kundenzufriedenheit der Kunden



$t_e - t_k$ = Erkenntniszeitraum des Kunden bezüglich der Qualität seiner getroffenen Kaufentscheidung

1) Kurvenform und -steigung abhängig vom Grad der «Freude» bzw. des «Bedauerns» des Kunden

gende Nutzenfunktion besitzen, die jeder möglichen Entscheidung einen Nutzenindex zuweist. «Wahllos» bedeutet dabei, dass der Kunde den Nutzen einer Wahl ableitet, ohne dass er diese tatsächlich getroffen hat.

Loomes und Sugden gehen weiterhin davon aus, dass der Kunde eine bestimmte Konsequenz als Ergebnis einer Wahl erst nach der Entscheidung erfährt, da er seine Kaufentscheidung immer unter Unsicherheit treffen muss. Die mit der Wahl getroffene Konsequenz tritt ein, aber die erfahrene Freude über die Entscheidung ist abhängig vom Ergebnis der

nicht gewählten Alternativen. Sind die Folgen der nicht gewählten Alternativen erstrebenswerter als der gewählten, dann stellt sich beim Kunden Bedauern ein. Seine Zufriedenheit wäre grösser, hätte er anders entschieden.

In solchen Fällen reduziert sich die Freude an der gewählten Kaufvariante. Die Verantwortung für den (relativen) Misserfolg wird dabei immer dem Produkt oder Verkäufer angelastet, nicht aber der eigenen Entscheidung. Stellt sich die getroffene Entscheidung aber als einzig richtige heraus, erfährt der Kunde ein zusätzliches «rejoicing» (Bestärkung) durch

die Erkenntnis, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat. Die bisherige Nutzenfunktion des Kunden verändert sich also um diesen zusätzlichen «rejoicing»-Effekt, erfährt also eine Modifikation (vgl. Abb. 2). Der Unterschied, der sich zwischen den beiden Nutzenfunktionen ergibt, besteht aus Zunahme oder Abnahme des Nutzens durch zusätzliche Freude oder Bedauern. Das wahrgenommene Bedauern oder die zusätzliche Freude bezieht der Kunde in seine zukünftigen Kaufentscheidungen unter Unsicherheit mit ein (Lerneffekt). Dabei hängt das erfahrene Bedauern oder die zusätzliche Freude von dem unterschiedlichen Ergebnis bzgl. der Fragestellungen «Was ist eingetreten?» und «Was hätte eintreten können?» ab. Der Kunde erhält damit eine Regret-Rejoicing-Funktion, welche der Nutzenfunktion einen realen Nutzenindex zuweist [8].

Abb. 3: Vergleich von Kundenerwartungen und -erfahrungen und seine Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit

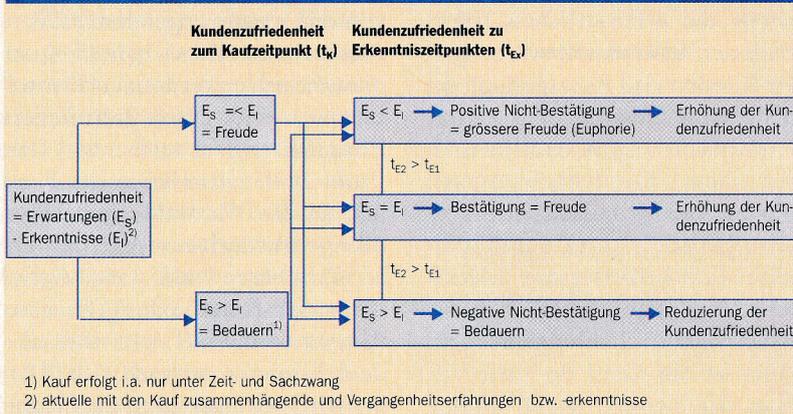
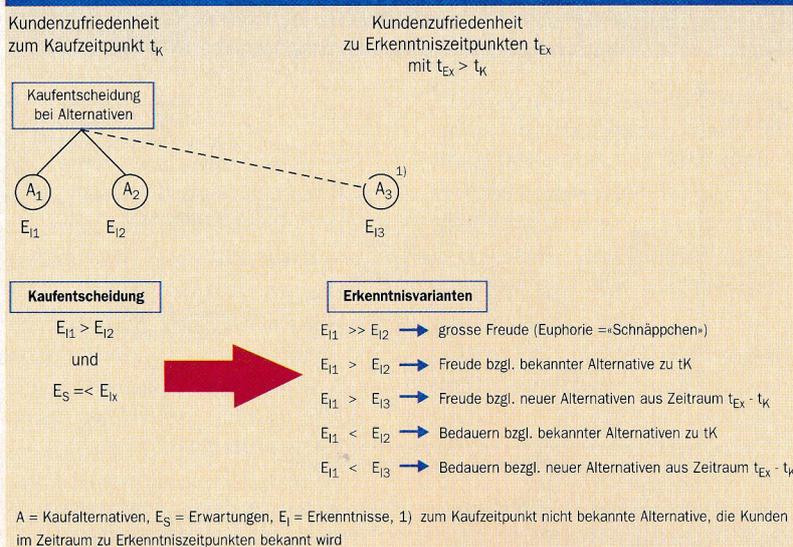


Abb. 4: Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Kaufalternativen



Beeinflussung der Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit entsteht durch den Vergleich der eigenen Erwartung mit den gewonnenen Erkenntnissen (Erfahrungen) bezüglich eines Produktes bzw. einer Leistung. Abb. 3 zeigt den Vergleich von Kundenerwartungen und -erfahrungen sowie seine Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Entspricht dabei die subjektiv wahrgenommene Realität den Erwartungen, so entsteht beim Kunden eine Bestätigung (vgl. Abb. 3, Mitte). Er freut sich über seine Entscheidung und erfährt eine zusätzliche Bestätigung über seine richtig getroffene Auswahl. Das führt zu einer stabilisierenden Kundenzufriedenheit, denn der Kunde hat positive Erfahrungen gemacht. Kunden versuchen jedoch, den erreichten Zustand zu verbessern. Ihre Erwartungen sind also immer als Funktion mit im Zeitverlauf stei-

gender Ausprägung zu verstehen. Ziel der Unternehmen muss es deshalb sein, ihre Produkte und Leistungen den steigenden Kundenerwartungen anzupassen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess [KVP]) [9].

Stimmen Erwartungen und Erfahrungen beim Kunden nicht überein, so liegt eine Nicht-Bestätigung vor. Dabei führt eine positive Nicht-Bestätigung (Abb. 3, oben) zu einer progressiven Kundenzufriedenheit. Der Kunde erhält ein «rejoicing» durch die Erkenntnis, wider Erwarten 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.

Bei einer negativen Nicht-Bestätigung (Abb. 3, unten) fallen beim Kunden die subjektiv wahrgenommenen Unternehmensleistungen geringer aus als seine Erwartungen. 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 bedauert es, eine falsche bzw. nicht optimale Entscheidung getroffen zu haben. 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. Nicht-Bestätigung beeinflusst allerdings die emotionale Bewertung. Je zufriedener ein Kunde ist, um so mehr «rejoicing» erfährt er. Je unzufriedener er ist, desto grösser ist sein Bedauern über die eigene Entscheidung [9].

Abb. 4 definiert Kundenzufriedenheit unter der Berücksichti-

gung von Kaufalternativen. Der Kunde hat sich zum Kaufzeitpunkt für die seinen Erwartungen am besten entsprechende Alternative entschieden. Durch neue Erkenntnisse und Informationen – u.a. über neue Varianten – kommt es zu einer erneuten Bewertung der Kaufentscheidung durch den Kunden. In Abhängigkeit dieser Ergebnisse tritt Freude oder Bedauern bezüglich seiner getroffenen Kaufentscheidung ein (Abb. 4, rechts).

Die Anwendung der Regret-Theorie in der Praxis verlangt vom Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen und geschäftliche Beziehungen zum Kunden konsequent an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten, damit sich bei diesen nach einer Kaufentscheidung immer das Gefühl einstellt, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Alle Faktoren, die zu einem Bedauern beim Kunden bezüglich seiner Kaufentscheidung führen, sind möglichst vorbeugend zu erkennen, zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Dazu sind folgende grundsätzliche Strategien in einem Unternehmen erforderlich:

- kontinuierliche und systematische Ermittlung der Kundenerwartungen durch Kundenbefragungen [1] und Marktanalysen,
- kundenorientierte Gestaltung

der eigenen Produkte und Leistungen mit steigendem Kundennutzen [11] und ihre innovative sowie kontinuierliche Verbesserung (KVP),

- kundenorientierte Gestaltung der eigenen Unternehmensprozesse und dazugehöriger Vertriebs- bzw. Handelsprozesse [15], [16],
- Schaffung von ehrlicher und öffentlicher Informationstransparenz für den Kunden zur Vorbereitung von Kaufentscheidungen bezüglich der eigenen Produkte und Leistungen sowie Prozessqualität – beispielsweise von Serviceprozessen – im Vergleich mit den Wettbewerbern durch bessere Kundeninformationssysteme und -betreuung (Praxisbeispiel für Produkte im Bild 5),
- systematische Befragung von Käufern der eigenen Produkte zum Kaufzeitpunkt und in differenzierten Zeiträumen nach der Kaufentscheidung,
- Einrichtung und aktive Nutzung eines Kundenbeschwerdemanagements [5], [10].

Erfahrungen aus der Praxis

Gegenwärtig setzen in Europa erst vereinzelte Unternehmen die Erkenntnisse der Regret-Theorie zur Beeinflussung bzw. Erhöhung der Kundenzufriedenheit ein. Abb.

Abb. 5: Wettbewerbsvergleich für relevante Produktparameter = Vergleich von Kaufalternativen (Praxisbeispiel)

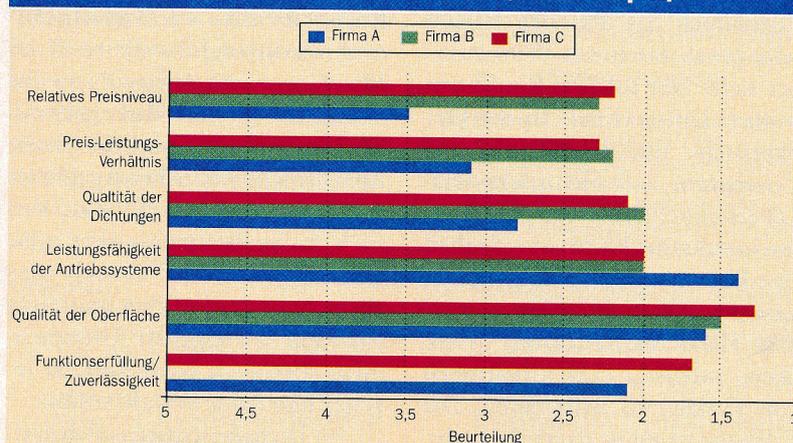


Abb. 6: Bisherige und weitere notwendige Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit unter Anwendung der Theorie des Bedauerns

Bereich	Bisherige Massnahmen	Notwendige Massnahmen	Anzuwendende Methoden (Beispiel)
• Handelsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeschwerdemanagement (P, A) - Rückgabegarantien (P) - Erlebniseinkauf (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen (A) • Kundeninformationssysteme • Kundenbetreuungssysteme - Ermittlung Kundenerwartungen - Wettbewerbsvergleich / Produktvergleich (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capture-Methode - TQM-Methoden - Kundenbefragung - Markt- und Wettbewerbsanalysen - Produktanalysen - Kundennutzwertanalysen - Produktmanagement
• Industrieunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeschwerdemanagement - Erweiterte Garantiebedingungen (P) - Kundenberatung (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung und Quantifizierung Kundennutzen (A) • Entwicklung neuer, innovativer Produkte/Leistungen • Kundenproblemlösungen • Kundenorientiertes Verhalten/Prozesse • Kundenorientierte Dokumentationsbereitstellung - Betreuungsgarantie für Produkte und Kunden für den gesamten Produktlebenszyklus (A) - Aktivierung Kundenbeschwerdemanagement (P, A) - Verbesserung von Garantie-/Kulanzverhalten (P) - Rückgängigmachbarkeit von Kaufentscheidungen für die Kunden (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsmanagement - Marketingmethoden - Kundenorientierte Prozessorganisation - Prozessbegleitende Dokumentationssysteme [13] - Servicemethoden - Modernisierungsmethoden - Entsorgungsmethoden - Kundenbeschwerdemanagement - Verkäufertraining
• Dienstleistungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenberatung (A) - Kundenbeschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivierung Kundenbeschwerdemanagement (P, A) - Verbesserung von Garantie-/Kulanzverhalten (P) - Rückgängigmachbarkeit von Kaufentscheidungen für die Kunden (P) 	

A = Aktive wirkende Massnahmen; P = Passive wirkende Massnahmen

6 gibt einen Überblick über bisherige Massnahmen in Handels-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Dabei benutzen vor allem Handelsunternehmen bewusst oder unbewusst die Aussagen der Theorie und setzen sie in konkrete Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit um. Erste praktische Beispiele dafür sind beispielsweise Projekte für Erlebniseinkäufe mit viel Spass und wenig Stress, praktiziert mit Galerie-Konzepten sowie durch Grosseinkaufszentren. Hier wird u.a. mit Slogans wie: «Kostenlos parken, köstlich amüsieren und Klasse einkaufen – wo Einkaufen Spass macht!» geworben. Der Erlebniseinkauf erzeugt «Freude» beim Einkauf und erhöht somit die Kundenzufriedenheit zusätzlich.

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis ist die Geldzurück- bzw. Umtauschgarantie für den Kunden, wenn er innerhalb eines definierten Zeitraumes das Produkt billiger oder besser bei einem Wettbewerber sieht. Mit solchen Konzepten werben Unternehmen in der Optikbranche und im Handel mit Computern und Heimelektronik. Lebensmitteldetaillisten bieten ihren Kunden bei Nichtzufriedenheit eine Umtausch- bzw. Rücknahmegarantie. Diese Beispiele zeigen, dass Handelsunternehmen versuchen, mögliche Unzufriedenheit von Kunden zu antizipieren. Der Erlebniseinkauf ist dabei die besse-

re vorbeugende Verkaufsstrategie für das Erreichen von Kundenzufriedenheit und für das Verhindern von Bedauern. Allerdings ist in Europa noch viel zu tun, um die Qualität der «Mega-Mall»-Konzepte [14] in den Einkaufszentren der USA zu erreichen.

In den Industrieunternehmen kommt die Regret-Theorie bisher nicht bzw. nur in geringem Masse zur Anwendung. Ein positives Beispiel dafür ist der Aufbau eines Kundenbeschwerdemanagements [10]. Dabei erfasst man alle Kundenbeschwerden, d.h. Bedauern, beseitigt sie schnellstens und leitet Massnahmen zu ihrer vorbeugenden Vermeidung ein. Ausserdem führen einige Unternehmen bereits regelmässig Kundenbefragungen [1] durch, um die Kundenzufriedenheit und besonders ihre Entwicklung zu kennen sowie notwendige Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Wie gross der Nachholbedarf im Industriebereich wiederum ist, stellt – z.B. im Maschinen- und Anlagenbau – die hohe Anzahl von Auftragsänderungen (bis 60%) und die grosse Anzahl nicht ausreichend geklärteter Aufträge (bis 70%), die vom Vertrieb nachgebessert werden müssen, unter Beweis. Dadurch wird ein nicht unwesentlicher unnötiger Aufwand im eigenen Unternehmen, aber auch beim Kunden erzeugt und keine Freude auslöst.

Im Dienstleistungsbereich kon-

zentrieren sich die bisherigen Massnahmen bevorzugt auf das Einführen eines Kundenbeschwerdemanagements – beispielsweise bei Grossbanken – und auf aktive Kundenberatungen (Banken, Versicherungen, Reisebüros u.a.), wobei der offene Vergleich mit den Wettbewerbern in der Regel immer noch gescheut wird.

Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Die Theorie des Bedauerns (Regret-Theorie) ist ein wichtiger Ansatz zur Abschätzung, Beeinflussung und Ermittlung der Kundenzufriedenheit für Unternehmen im Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbereich. 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. Das gilt auch und gerade für den Industriebereich, denn dieser ist auch ein Dienstleistungsbereich.
- Der Erkenntniszeitraum $t_E - t_K$ (Abb. 2) des Kunden bezüglich

der Qualität seiner getroffenen Entscheidung ist zu reduzieren, möglichst auf $t_E = t_K$, durch aktive Schaffung von Transparenz für den Kunden bezüglich der eigenen Unternehmensleistungen und gleichzeitig auch objektiv gegenüber den Leistungen der Wettbewerber.

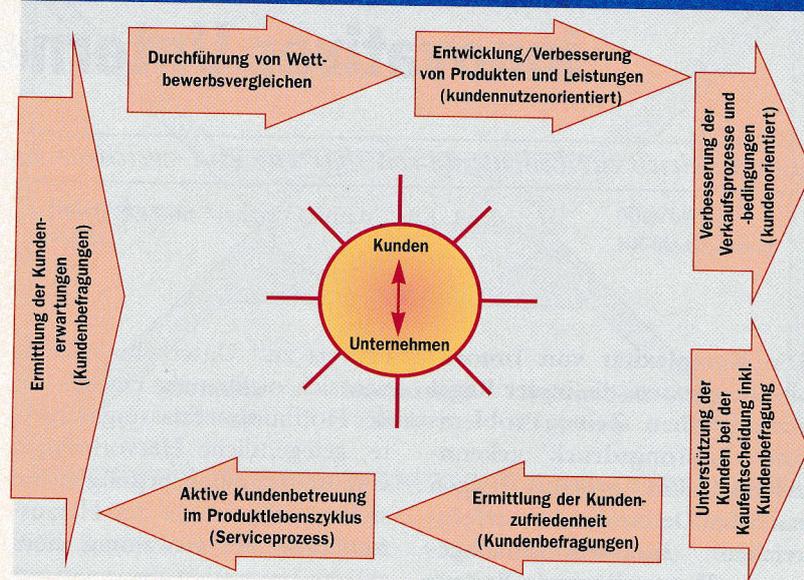
Transparenz für den Kunden bedeutet dabei offene Information durch Produkt- und Wettbewerbsvergleiche, Kundenforen und -zeitschriften, qualitativ bessere Kundenberatung und -betreuung u. v. m. Ziel des eigenen Unternehmens muss es dabei sein, durch innovative und vollständige Leistungen und Produkte die Probleme und Erwartungen der Kunden gesamtheitlich und mit dem höchsten Kundennutzen zu erfüllen.

In Abb. 6 sind weitere notwendige Massnahmen zur zukünftigen Erhöhung der Kundenzufriedenheit unter Nutzung der Theorie des Bedauerns für den Handels-, Industrie- und Dienstleistungsbereich zusammengestellt. Schwerpunkt-komplexe dabei sind:

- eine aktive und verbesserte ganzheitliche Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden,
- höhere Transparenz bzgl. der eigenen Leistungen im Vergleich mit dem Wettbewerb,
- Erhöhung und quantifizierte Darstellung des Kundennutzens der Produkte und Leistungen,
- Betreuungsgarantie für Produkte und Kunden über den gesamten Produktlebenszyklus.

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 eine höhere Priorität haben. Für eine aktive Nutzung der Theorie

Abb. 7: Vorgehensweise zur Steigerung der Kundenzufriedenheit unter Anwendung der Theorie des Bedauerns



des Bedauerns in Unternehmen ist eine Vorgehensweise in sieben Stufen, wie in Abb. 7 dargestellt, resultierend aus praktischen Erfahrungen zu empfehlen. Wichtig für eine erfolgreiche Wirkung im Unternehmen ist die systematische und durchgängige Planung sowie konsequente Abarbeitung aller Stufen, denn einzelne Stufen wurden bisher auch bearbeitet, allerdings oft ohne den gewünschten und erhofften wirtschaftlichen Erfolg für die Unternehmen. 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] Pieske, R.: Jeder reagiert anders. *io management* (1997)7/8, S. 40-47
- [2] Tomczak, T.; Dittrich, S.: Die Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Dichtl, E.: Kundenzufriedenheit: Erreichbar und Bezahlfar. SFV Verlag Mainz 1996
- [3] Schütze, R.: Kundenzufriedenheit. Gabler Verlag Wiesbaden 1992
- [4] Schölling, W.; Ripperger, A.: Kundenorientierte Prozessorganisation - Kundenauftragsbezogene Prozessmesssysteme. *Planung+Produktion* 43(1996)6, S. 4-8
- [5] Schölling, W.: Kundenauftragsorientierte Prozessorganisation – Kundenbeschwerdemanagement. *Planung+Produktion* 43(1996)12, S. 7-11
- [6] Bell, 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* 46(1998)2, S. 8-11
- [12] Peters, T.: Jenseits der Hierarchien. Econ Verlag Düsseldorf 1992
- [13] Werthenbach, M.: Prozessorientierte interaktive Erstellung von Kundendokumentationen. *ZWF* 93(1998)3
- [14] o. V.: Einkaufszentren setzen auf Unterhaltung. *Blick durch die Wirtschaft*, 20.2.1998
- [15] Schölling, W.; Ripperger, A.: Kundenorientierte Prozessorganisation und Prozessflexibilität. *Planung+Produktion* 43(1995)3, S. 7-11
- [16] Schölling, W.: Kundenorientierte Prozessorganisation – Sales- und Angebotsprozess. *Planung+Produktion* 43(1995)10, S. 21-24