

---

## ***Kundenzufriedenheit „outside the box“***

### ***Mit den 5Ps der Kundenzufriedenheit zum Unternehmenserfolg***

*Mario Fuchs – Research Manager  
Jennifer Frick – Research Manager*

---

*Wenn Sie darüber nachdenken was Unternehmen wie z.B. Apple erfolgreich macht, dann ist es insbesondere die Zufriedenheit der Kunden und die daraus gewachsene Loyalität. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Faktor „Kunde“ näher zu beleuchten, da die Zufriedenheit sowie Loyalität der Kunden einen großen Einfluss auf den Geschäftserfolg von Unternehmen haben. Der vorliegende Artikel beschreibt, wie Unternehmen unter Berücksichtigung der „5Ps der Kundenzufriedenheit“ diesen Erfolgsfaktor besser messen und steuern können.*

**K**undenzufriedenheit ist der elementare Einflussfaktor für Unternehmenserfolg, denn nur zufriedene und loyale Kunden kaufen erneut, empfehlen das Unternehmen weiter und haben eine höhere Preistoleranz. Dies haben viele Unternehmen erkannt und haben sich die Steigerung von Kundenzufriedenheit zum Ziel gesetzt, z.B. werden im variablen Jahresbonus immer öfter neben Umsatz- und Ertragsergebnissen auch Zufriedenheitswerte für die Geschäftsführung, die Vertriebs- und Serviceleitung und gegebenenfalls auch für den Außendienst berücksichtigt.

In der Praxis erfolgt die Ermittlung der Kundenzufriedenheit meist standardisiert und damit limitiert innerhalb eines vordefinierten Rahmens („inside the box“). Informationen werden ausschließlich durch quantitative und einmalige ad hoc Erhebungen generiert. Letztendlich liegen standardisierte Daten vor, die spezifische strategische Fragestellungen und Herausforderungen nur unzureichend beantworten, z.B. weil zukünftige Kundenbedürfnisse und -erwartungen nicht oder nur marginal untersucht werden.

Die richtigen Informationen zu erhalten, ist essentiell um den Kunden besser zu verstehen und daraus die richtigen Maßnahmen für das Unternehmen abzuleiten.

Deshalb sollten Unternehmen eine Kundenzufriedenheitsstudie „out of the box“ anstreben. Das heißt, basierend auf einer klassischen Kundenzufriedenheitsmessung werden die fünf Elemente Perspective, Performance, Price Sensitivity, Potentials & Persistence berücksichtigt.

Diese „5Ps der Kundenzufriedenheit“ helfen Unternehmen einen zusätzlichen Mehrwert aus einer Kundenzufriedenheitsmessung zu erzielen, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen und Chancen und Kundenpotentiale zu maximieren sowie langfristige Markt- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

### 1. Perspective: Die interne und externe Perspektive bildet das Fundament

Die Berücksichtigung der jeweiligen Perspektive von internen und externen Stakeholder ist im Vorfeld einer quantitativen Kundenzufriedenheitsstudie von entscheidender Bedeutung. Auf der einen Seite müssen die richtigen Leistungskennzahlen (KPIs) für den Fragekatalog durch interne Gespräche mit den Fachbereichsverantwortlichen aus Sales, Produktmanagement, Service und Marketing definiert werden, denn an der Kundenzufriedenheit sind verschiedene Bereiche eines Unternehmens beteiligt – unabhängig davon, ob direkter oder indirekter Kundenkontakt besteht. Auf der anderen Seite ist eine qualitative Vorstudie mit Top-Kunden (definiert anhand der Dimensionen Umsatz und /oder Potential des Kunden) empfehlenswert. Es empfiehlt sich hierbei die Durchführung von persönlichen Tiefeninterviews mit Top-Kunden in deren gewohnten Umgebung (bspw. am Point of Sales), zur Identifikation von individuellen Kundenanforderungen

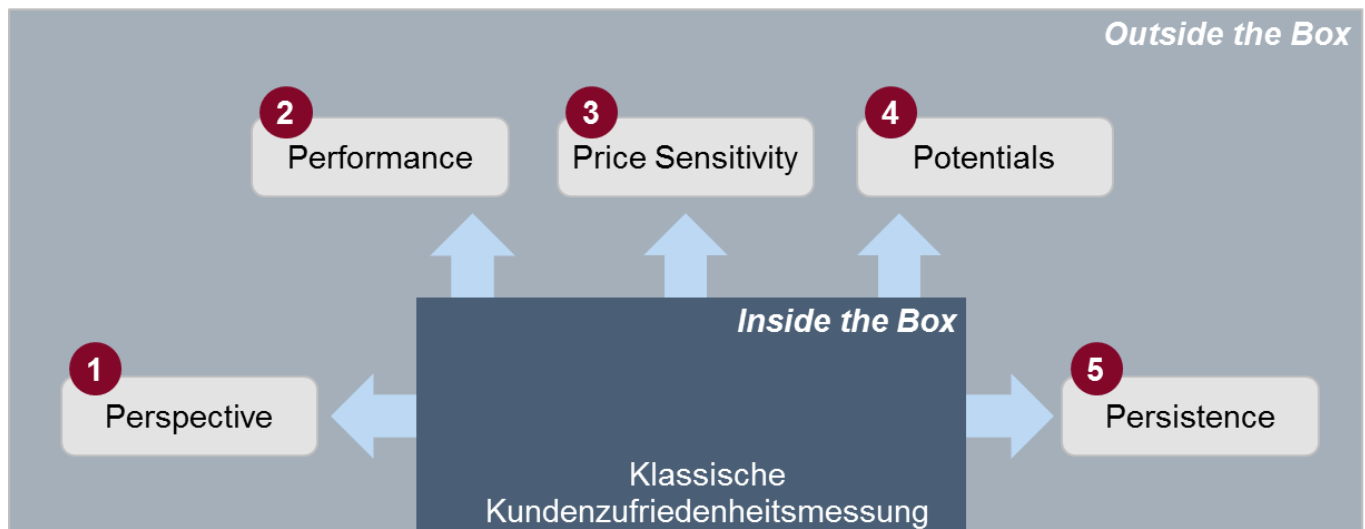


Abbildung 1: Mit den 5Ps der Kundenzufriedenheit zum Unternehmenserfolg; Homburg & Partner

und „versteckten“ Kundenbedürfnissen, um ungenutzte Verkaufspotentiale und Differenzierungspotentiale zu ermitteln. Diese qualitative Vorstudie dient zudem zur Überprüfung der Vollständigkeit der definierten Themen und Platzierung von strategischen Fragestellungen im Fragekatalog.

## **2. Performance: Die Leistungsfähigkeit wird auf mehreren Ebenen erfasst**

Um die *Leistungsfähigkeit* des Unternehmens im Markt zu messen, sollte die Kundenzufriedenheit auf drei Ebenen erfasst werden. Neben der Zufriedenheit mit dem Unternehmen insgesamt wird die Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsbereichen respektive Kundenkontaktpunkten (z.B. Außendienst-Betreuung) sowie untergeordneten Leistungskriterien (z.B. Besuchsfrequenz) ermittelt. Die relevanten Kundenkontaktpunkte werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den im Vorfeld geführten qualitativen Tiefeninterviews unternehmensspezifisch festgelegt.

Bei der Datenanalyse werden die einzelnen Leistungsbereiche und ggf. die Leistungskriterien mittels einer Wichtigkeitsanalyse mit der Gesamtzufriedenheit in Verbindung gesetzt, um zu bestimmen welche Aspekte die Gesamtzufriedenheit der Kunden hauptsächlich beeinflussen. Zudem lassen sich die Leistungsbereiche in drei Kategorien einteilen: Basisfaktoren („Must-haves“), Leistungsfaktoren („Satisfaction-Drivers“) und Begeisterungsfaktoren („Benefits“). Letztere sind Leistungsbereiche, die für den Kunden einen hohen Nutzen stiften und Begeisterung hervorrufen. Mit

der Ausgestaltung von Begeisterungsfaktoren können sich Unternehmen nachhaltig vom Wettbewerb differenzieren.

Neben der Kundenzufriedenheit wird auch die Kundenloyalität gemessen. Diese wird optimalerweise durch einen Index ermittelt, der aus den drei Loyalitätskriterien „Wiederkauf“, „Weiterempfehlung“ und „Cross-Selling-Bereitschaft“ gebildet wird.

In der Ergebnisanalyse können Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in einem Portfolio zusammengeführt werden, um den Anteil an stark gebundenen und abwanderungsgefährdeten Kunden zu bestimmen. Je nach Position im Portfolio ergeben sich unterschiedliche Handlungsfelder für das Unternehmen.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist die Positionierung im Wettbewerbsumfeld durch eine Benchmarking-Analyse, um direkte Vor- und Nachteile als auch Erwartungen gegenüber den Top-Wettbewerbern zu erhalten.

## **3. Price Sensitivity: Die Zahlungsbereitschaft der Kunden wird berücksichtigt**

In Anlehnung an das zuvor beschriebene Kundenzufriedenheits- und -loyalitäts-Portfolio sind auf Basis von Erfahrungswerten etwa 70% der Kunden stark gebunden, d.h. die Kunden sind zufrieden und loyal. Genau diese Kunden weisen eine höhere Up- und Cross-Selling-Bereitschaft auf und sind (meist) weniger preissensibel. Anhand von unternehmensinternen Umsatz- und Potenzialkennzahlen können diese loyalen Kunden segmentiert und mit identifizierten

Kundenbedürfnissen aus der Kundenbefragung verknüpft werden.

Diese Erkenntnis erlaubt eine besonders gezielte Kundenansprache mit bereits bestehenden Produkten oder durch neue Produkte bzw. Produktvarianten. Die Preisgestaltung ist hierbei ein wesentlicher Ertragshebel. Insbesondere bei loyalen Kunden wird die Zahlungsbereitschaft nicht vollständig ausgeschöpft und deutliche Ertragssteigerungen sind möglich.

#### **4. Potentials: Die Potentiale werden identifiziert und Maßnahmen abgeleitet**

Maßnahmen lassen sich aus der Kundenzufriedenheitsmessung in drei Potentialbereichen ableiten: Verbesserungspotentiale (z.B. geringe Zufriedenheitswerte in wichtigen Leistungsbereichen), Differenzierungspotentiale (unbefriedigte Kundenbedürfnisse im Wettbewerbsvergleich) und Wachstumspotentiale (z.B. Cross- und Up-selling-Potentiale bei loyalen Kunden).

In allen drei Bereichen sollten Handlungsfelder identifiziert und operative sowie strategische Maßnahmenpakete für das Management abgeleitet werden. Wichtig dabei ist, dass durch die Integration verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen der Einfluss der Ergebnisse auf das ganze Unternehmen sichergestellt sowie durch eine höhere Akzeptanz die Umsetzung der Maßnahmen erleichtert wird. Zudem empfiehlt sich ein kontinuierliches Monitoring, um über Fortschritte hinsichtlich der Umsetzung der Maßnahmen sichtbar zu machen und das Verständnis von Kundenzufriedenheit als kritischen

Faktor des Unternehmenserfolgs im gesamten Unternehmen zu fördern.

#### **5. Persistence: Die Kontinuität gewährleistet das Monitoring von Maßnahmen**

Um die „Hebelwirkung“ der einzelnen Maßnahmenpakete zu messen, sollte eine *regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit* und damit einhergehende Kundenbefragung stattfinden – ein angemessener Zeitraum sind etwa alle 2 Jahre. Zeitreihenanalysen vergangener Studien zeigen zudem eine jährliche Veränderung der Zufriedenheitswerte basierend auf durchgeführten Maßnahmen. Um eine Beständigkeit in der Kundenorientierung zu erreichen, nutzen mittlerweile viele Unternehmen das Instrument „Kundenzufriedenheit“ als vertriebliche Steuerungsgröße, d.h. Steuerung monetäre Vergütungskomponenten abhängig von der Kundenzufriedenheit. Auch bieten sich unterjährig sogenannte fallbasierte Kundenbefragungen bzw. Kunden-Feedbacks zur operativen Prozess- und Serviceoptimierung besonders erfolgskritischer Kundenkontaktpunkte in der Kundenbearbeitung an. Die Messung erfolgt dabei zeitnah nach direktem Kontakt des Kunden und ist spezifisch auf diesen Kontaktpunkt optimiert. Diese Art der Befragung liefert wichtige Erkenntnisse, um die untersuchten Prozesse optimal an den Anforderungen der Kunden auszurichten und schafft Transparenz darüber hinaus unerfüllte Kundenbedürfnisse zu erkennen.

#### **Fazit**

Die Bedeutung von Kundenzufriedenheitsmessungen für Unternehmen hat in den

letzten Jahren zugenommen. Dennoch existiert immer noch eine erhebliche Abweichung zwischen der theoretischen Bedeutung dieses Themas und der praktischen Umsetzung in den Unternehmen. Um aktuelle Maßnahmen und deren Effekte auf die Marktbearbeitung zu messen und sich durch die Erfüllung von Kundenbedürfnissen und -anforderungen ein Differenzierungs- und Wachstumspotential zu sichern, müssen Unternehmen bei der Konzeption einer Kundenzufriedenheitsmessung die 5 Ps berücksichtigen.