

## **Executive Summary**

### **Konzepte zur Messung der Kundenzufriedenheit**

Lara del Rosal

Kundenzufriedenheit ist in den letzten zwei Jahrzehnten in vielen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu einem bedeutenden Begriff geworden. Wesentliche Gründe hierfür sind die globale Verstärkung der Wettbewerbsintensität, die gesteigerte Geschwindigkeit der Marktentwicklung sowie die verstärkte Käuferposition in der gegenwärtigen Marktlage.

Während der Schwerpunkt in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts noch auf die eigentliche Verkaufstransaktion – mit Zielen wie der Gewinnung von neuen Kunden – gelegt wurde, ist seit den 90er Jahren die Etablierung langfristiger Kundenbeziehungen ins Zentrum gerückt. Das heisst, die Notwendigkeit des Denkens in Kundenbeziehungen drängt sich geradezu auf und hat das Transaktionsdenken weitgehend abgelöst. Es ist heute erwiesen, dass die Kosten für die Akquisition eines neuen Kunden bis zu fünfmal höher ausfallen können als für die Aufrechterhaltung einer bereits bestehenden Kundenbeziehung.

Kundenloyalität und nachhaltige Kundenbindung auf der Basis einer soliden Kundenzufriedenheit scheinen der Schlüssel zum Erfolg zu sein. Die Kundenzufriedenheit ergibt sich aus dem Vergleich zwischen den vom Kunden erwarteten und den von ihm tatsächlich wahrgenommenen Leistungen. Unternehmen, denen es gelingt, ihre Leistung so zu gestalten, dass sie den Erwartungen der Kunden gerecht werden oder diese gar übertreffen, erzielen dadurch eine hohe bis sehr hohe Kundenzufriedenheit und bauen so das Fundament für eine langfristige Kundenbeziehung. Das Erfassen der Kundenzufriedenheit spielt also eine wichtige Rolle, gibt sie doch Aufschluss darüber, inwieweit die Kundenerwartungen erreicht wurden.

Hinter der angestrebten Kundenzufriedenheit steht primär das Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern. Ein hohes Mass an Kundenzufriedenheit bildet die Grundlage für eine bessere Ausnutzung des Kundenertrages, da die Preissensitivität bei einem zufriedenen Kunden sinkt und sich dieser zudem eher zu Cross Selling-Käufen animieren lässt.

Damit die Kundenzufriedenheit jedoch als Sicherungs- und Steuerungsfunktion des Erfolgs fungieren kann, muss sie qualitativ und quantitativ messbar sein. Die Wissenschaft war auf diesem Gebiet auch aktiv; sie entwickelte einerseits eine Vielzahl von Theorien und Modellen zur Erklärung dieses Begriffs und andererseits zahlreiche Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit.

Obwohl Messungen von Kundenzufriedenheit bereits seit den 80er Jahren Eingang in die Praxis finden, sind es bis anhin nur wenige Unternehmen, welche eine akkurate Methodenwahl treffen und dabei gezielt und systematisch vorgehen.

Auch der Markt für Finanzdienstleistungen unterliegt den veränderten Marktgegebenheiten. Eine Ausweitung des Marktvolumens auf den europäischen Märkten ist nur noch beschränkt möglich. Zudem treten immer mehr neue Anbieter wie Versicherungen und Kreditkartenunternehmen in den Markt ein und umwerben die Bankkunden mit ihrem erweiterten Angebot an Finanzleistungen. Vor dem Hintergrund dieser aktuellen Marktbedingungen sehen sich die Banken gezwungen, die Beziehungen zu ihren Kunden zu festigen und auszuweiten.

Die meisten Unternehmen gehen davon aus, eine hohe Kundenzufriedenheit genüge, um die Kunden langfristig an sich zu binden. Dem ist jedoch nicht so. Es ist erwiesen, dass auch zufriedene Kunden unter Umständen bereit sind, ihren Anbieter zu wechseln. Dies impliziert, dass ein bescheidener Einsatz von Methoden zur Steigerung der Kundenzufriedenheit nicht ausreicht, um beim Kunden ein loyales Verhalten hervorzurufen und diesen ans Unternehmen zu binden. Auch der Bankensektor bleibt von dieser Tatsache nicht verschont. Kundenzufriedenheit ist daher als differenziertes Konstrukt zu begreifen, das dazu dient, ein wirkungsvolles Kundenzufriedenheitskonzept zu erstellen.

Das Ziel der Arbeit liegt darin, die Kundenzufriedenheit als komplexes Konstrukt und Beziehungsgefüge zu analysieren. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die Wechselwirkungen zwischen der Kundenzufriedenheit und ihren Beziehungselementen Kundenloyalität und Kundenbindung in die Analyse mit einzubeziehen. Ferner ist es unerlässlich, die Bedeutung von Kundenzufriedenheit spezifisch im Bankensektor zu beleuchten. Denn dort weist die Kundenzufriedenheit – bedingt durch die Charakteristika der Finanzdienstleistungen – einige Besonderheiten auf, die bezüglich der Erzielung von Kundenzufriedenheit Probleme darstellen können, aber durchaus auch Chancen eröffnen. So kann sich eine Bank kaum über ihre weitgehend homogenen Produkte von ihrer Konkurrenz abheben, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, sie hat aber die Möglichkeit, sich z.B. über einen hervorragenden Beratungsservice zu profilieren.

Anhand verschiedener Massnahmen zur Erzielung von Kundenzufriedenheit wird gezeigt, dass Möglichkeiten bestehen, proaktiv auf die Kundenzufriedenheit einzuwirken. So hat ein aktives Beschwerdemanagement zum Ziel, unzufriedene Kunden durch die Einrichtung adäquater Beschwerdekanäle zu einer Beschwerdeformulierung zu bewegen.

Als besonders vielversprechende Konzepte, die sich dazu eignen, beim Kunden eine optimale Bedürfnisbefriedigung zu erzielen und somit dessen Zufriedenheit zu steigern bzw. zu stabilisieren, gelten das Customer Relationship Management (CRM) und das Total Quality Management (TQM).

Um die Entstehung von Kundenzufriedenheit zu verstehen, werden verschiedene Modelle und Theorien herangezogen. Dabei werden die positiven Auswirkungen von Kundenzufriedenheit, aber auch deren Grenzen aufgezeigt – wird doch deren Wirkung zuweilen überschätzt. So ist z.B. aus einer in der Arbeit vorgestellten Studie ersichtlich, dass ein grosser Teil der abgewanderten Kunden paradoxerweise mit den Leistungen ihres Anbieters durchaus zufrieden war. Demzufolge ist Kundenzufriedenheit kein hinreichender Indikator für zukünftige Wiederkaufsabsichten des Kunden. Dies bedeutet, dass Kennzahlen über die Kundenloyalität und Kundenbindung ebenfalls ins Kalkül mit einbezogen werden sollten.

Des Weiteren wird auch auf die verschiedenen Messmethoden und Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit eingegangen; diese werden anschliessend evaluiert. Die Schlussfolgerung aus dieser Methodenbetrachtung lautet: Aus der Vielfalt der bestehenden Verfahren ist diejenige Methodenkombination auszuwählen, die dem jeweiligen Untersuchungszweck und -ziel am ehesten gerecht wird.

Kundenzufriedenheitsmessungen verfolgen unterschiedliche Ziele. Sie können als Frühwarnsysteme fungieren, indem sie Veränderungen bezüglich der Kundenzufriedenheit erfassen, oder eine Reparaturfunktion übernehmen, indem sie Leistungsdefizite aufdecken, die danach korrigiert werden können. Kundenzufriedenheitsmessungen enthalten aber auch eine Anreizkomponente, indem die Mitarbeitenden durch die Festlegung von Zielwerten hinsichtlich der Kundenzufriedenheit vermehrt motiviert werden. Doch auch hier stossen solche Messungen an gewisse Grenzen. Einerseits können die Kosten für derartige Messungen schnell ins Unermessliche steigen und andererseits ist deren Nutzen längst nicht immer unmittelbar zu erkennen. Auch ist nicht einfach, aus den Messergebnissen wirkungsvolle Massnahmen abzuleiten, was nicht selten dazu führt, dass solche Messungen unterlassen oder nur moderat betrieben werden.

Im letzten Teil der Arbeit werden die theoretischen Ausführungen zur Kundenzufriedenheit auf die Praxis in der Bank UBS bezogen, insofern dies möglich ist. Durch mehrere Experteninterviews wurde der Ist-Zustand hinsichtlich der Kundenzufriedenheitsbestrebungen erhoben. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen auf einige Diskrepanzen zwischen der Wissenschaft (Soll-Zustand) und der Praxis (Ist-Zustand) hin. Diese werden aufgegriffen und vor

dem theoretischen Hintergrund analysiert. Daraus werden Empfehlungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit bei der UBS abgeleitet.

Die Arbeit soll letztlich durch die Verknüpfung der theoretischen und praktischen Ausführungen konkrete Ansatzpunkte für Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Kundenzufriedenheit liefern.