

Nachdruck aus dem Januar-Heft 1998

DURCH STRIKTE KUNDENNÄHE DIE ABNEHMER BEGEISTERN

VON FRANZ BAILOM, DIETER TSCHERNJAK,
KURT MATZLER UND HANS H. HINTERHUBER

Durch strikte Kundennähe die Abnehmer begeistern

Wie One-to-one-Marketingprogramme methodisch vorbereitet werden, so daß der Einzelkunde ins Zentrum aller Initiativen rückt

FRANZ BAILOM, DIETER TSCHERNJAK, KURT MATZLER
UND HANS H. HINTERHUBER

Mehr denn je wird der Erfolg im Business-to-Business-Geschäft künftig von überzeugenden Marketingprogrammen abhängen. Dabei spielt der Vorteil eine Rolle, daß die Zahl der Kunden in diesem Geschäft meist relativ klein ist. Doch häufig unterscheiden sich diese Kunden recht beträchtlich in dem, was sie bezüglich Produkt-, Service- und Beziehungsqualität erwarten. Aus diesem Grund müssen die Anbieter von Produktivgütern bemüht sein, für jeden ihrer wichtigen Kunden ein Marketingprogramm spezifischen Zuschnitts zu entwickeln.

Wie eine am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck durchgeführte Studie bestätigt, ist das durchaus machbar. Längst gibt es eine Reihe methodischer Maßnahmen, mit denen Unternehmen herausfinden können, was Kunden wirklich wünschen. Setzen die Unternehmen dieses Know-how dann zielgerichtet ein, werden sie ihre Kunden nicht nur zufriedener stellen – bloße Zufriedenheit kann sich zu Begeisterung steigern.

Die Überlegung, der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie eine überragende Rolle zuzuweisen, ist relativ neu. Als Quellen des Erfolgs galten lange solche Faktoren wie Erfahrungskurve, Kostendegression oder Verbundvorteil – und im Marktanteil wurde dann das unternehmensstrategisch entscheidende Erfolgskriterium gesehen. Heute erkennen immer mehr Manager, daß Verkaufszahlen und Umsätze wenig darüber aussagen, ob ein Unternehmen seine derzeitigen Kunden zufriedenstellt, an sich bindet und neue Kunden gewinnen kann.

Zudem wird es für Unternehmen in vielen Bereichen aufgrund der Wettbewerbssituation immer schwieriger – und damit kostspieliger –, neue Kunden zu gewinnen. Gleichzeitig steigt die Gefahr, daß wichtige Kunden zur Konkurrenz abwandern. Nur Unternehmen, die imstande sind, die Wünsche und Probleme ihrer jetzigen und potentiellen Kunden besser und schneller als die Mitbewerber zu verstehen, können auch in Zukunft bestehen. Aus diesem Grund wird zielgerichtete Kundenorientierung heute mehr und mehr zu einem der bedeutendsten Erfolgskriterien strategischen Managements.

Doch ein geschärftes Bewußtsein für die Bedeutung von mehr Kundennähe reicht allein nicht aus. Wie eine Studie verdeutlicht, die am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck durchgeführt wurde (siehe Tschernjak et. al. 1996), versagen viele Unternehmen dabei, Kundenorientierung zielgerichtet ins Werk zu setzen.

Mal liegt es an der Unkenntnis der Instrumente, mit denen sich Unternehmen das notwendige Wissen über ihre Kunden systematisch aneignen können, mal an der fehlenden Bereitschaft, sich intensiver als bisher mit Kundenbedürfnissen und -erwartungen zu befassen. Die Studie bestätigt Erkenntnisse einer vom Management Centre Europe veröffentlichten Untersuchung, die vor

DR. FRANZ BAILOM und DIETER TSCHERNJAK sind Geschäftsführer einer Unternehmensberatung mit Sitz in Innsbruck und wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck.
DR. KURT MATZLER ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, PROF. HANS H. HINTERHUBER Vorstand des Instituts.

allem zwei Defizite europäischer Unternehmen aufdeckte (siehe Murphy 1994):

Unzureichendes Verständnis der Kundenbedürfnisse. Nur ein Bruchteil der verfügbaren Methoden zur Ermittlung von Kundenwünschen und -problemen wird tatsächlich genutzt. Dabei spielt auch eine Rolle, daß viele europäische Manager die eingesetzten Methoden als unbefriedigend beurteilen: 56 Prozent der untersuchten Unternehmen verwendeten Fragebögen, aber nur 19 Prozent hielten das für ein nutzbringendes Verfahren. 71 Prozent – vor allem Unternehmen mit über 500 Beschäftigten – setzten Marktforschung ein, aber auch hier fand das nur weniger als die Hälfte wirklich sinnvoll.

Mängel bei der Messung der Kundenzufriedenheit. 85 Prozent der untersuchten Unternehmen nahmen die Zahl der Kundenbeschwerden als Maßstab für Kundenzufriedenheit, obwohl lediglich zwei Drittel das für nützlich erachteten. 40 Prozent der befragten Unternehmen stützten sich bei der Messung der Kundenzufriedenheit auf Fragebögen, unabhängige Bewertungen und eigene Arbeitsgruppen. Doch nur ein Bruchteil der Manager schätzte diese Maßnahmen als wichtig ein.

Solange wichtige Entscheidungen in der Kundenakquisition und Kundenbetreuung auf Annahmen, Mutmaßungen und unsystematisch erhobene Datenmaterial basieren, stehen Irrtümern Tür und Tor offen. Und das kann sich für Unternehmen fatal auswirken. Ohne detaillierte Kenntnisse über die Kunden – vor allem darüber, wie diese die Leistungen des Unternehmens und die seiner Konkurrenten wahrnehmen – ist die Entwicklung einer kundenorientierten Strategie, die zu Wettbewerbserfolgen führt, unmöglich.

Über Kundenorientierung zur Kundenzufriedenheit

Das Wissen über grundlegende Mechanismen, die das Maß an Zufriedenheit bei den Kunden bestimmen, ist für eine zielgerichtete Kundenorientierung unentbehrlich. Nach dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma geht Kundenzufriedenheit aus einem Prozeß subjektiven Vergleichens hervor. Noch vor dem Kauf – ob von Produkten oder Serviceleistungen – entwickeln Kunden

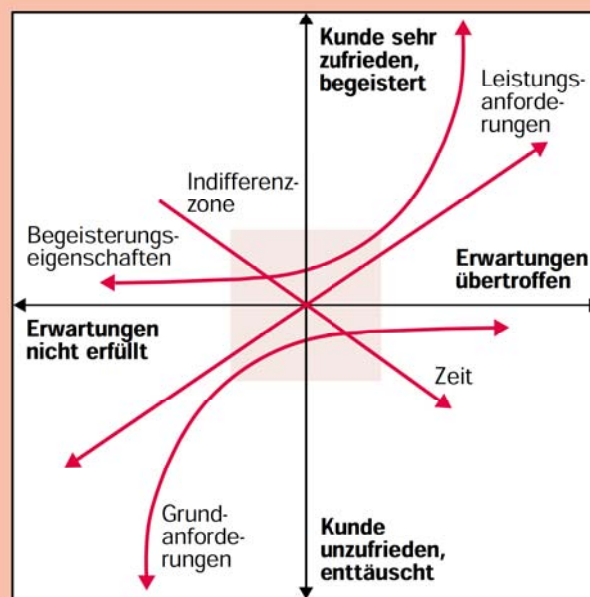
bestimmte Erwartungen. Mit diesen Erwartungen vergleichen sie nach dem Kauf, was sie an Leistung empfangen haben. Kommen Kunden dabei zu dem Urteil, ihre Erwartungen seien unerfüllt geblieben, werden sie unzufrieden.

Sehen Kunden hingegen ihre Erwartungen erfüllt, kommt ein neutrales Gefühl auf, gewissermaßen Indifferenz.

Mehr noch, die Leistung des betreffenden Anbieters erscheint sogar austauschbar. Erst wenn die wahrgenommene Leistung die Erwartungen übertrifft, stellt sich wirkliche Zufriedenheit im Sinne von Begeisterung ein.

Allerdings hängt der Zufriedenheitsgrad nicht – wie vielfach unterstellt – bezüglich aller Leistungsmerkmale linear mit dem Erfüllungsgrad zusammen. Wie der japanische Wissenschaftler Noriaki Kano in seinem Modell der Kundenzufriedenheit verdeutlichte, müssen diese Merkmale nach drei Gruppen unterschieden werden, da eine Erfüllung/Nichterfüllung dieser drei Arten von Anforderungen jeweils einen unterschiedlichen Einfluß auf die Kundenzufriedenheit

Abbildung 1: **Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit**



hat (siehe Kano 1984 und Abbildung 1):

1. Grundanforderungen. Zu diesen zählen all jene Leistungskomponenten, deren Erfüllung der Kunde einfach voraussetzt. Werden sie nicht erfüllt, macht das den Kunden sehr unzufrieden; sieht er hingegen seine Erwartungen übertroffen, honoriert er das in der Regel nicht weiter. Grundanforderungen werden vom Kunden für selbstverständlich gehalten.

Für British Rail beispielsweise stellt die Pünktlichkeit ihrer Züge – innerhalb gewisser Toleranzgrenzen – eine Basisanforderung dar, die die Firmenkunden schlicht voraussetzen. Deren Maß an Zufriedenheit wird durch Abweichungen vom Fahrplan sehr negativ beeinflusst. Umfangreiche Marktforschungen ergaben, daß höhere Pünktlichkeit keinen zusätzlichen Nutzwert verschafft.

2. Leistungsanforderungen. Dabei handelt es sich um vom Kunden erwartete und in der Regel auch meßbare Leistungskomponenten. Entsprechen sie den Erwartungen nicht in vollem Umfang, kommt Unzufriedenheit auf – werden Kundenerwartungen in bezug auf sie indes übertroffen, steigt die Zufriedenheit. Leistungsanforderungen stellen die Kunden im allgemeinen ausdrücklich. Die bloße Erfüllung führt allerdings nur

zu einem moderaten Maß an Zufriedenheit; was ihnen an Leistungsmerkmalen geboten wird, nehmen die Kunden dann mehr oder weniger als austauschbar wahr, sie bleiben indifferent.

Im Rahmen einer Marktstudie ließ eine britische Bank ihre Firmenkunden befragen, bei welchen Anlässen sie sich mit der Leistung der Bank besonders zufrieden fühlten; daneben wurde nach besonders negativen Erlebnissen geforscht. Was herauskam, war äußerst aufschlußreich: Eine Reihe von Ereignissen wurde nur im Zusammenhang mit Zufriedenheit genannt (beispielsweise freundliches oder aufmerksames Verhalten von Angestellten); andere Vorkommnisse fanden nur im Zusammenhang mit Unzufriedenheit Erwähnung (etwa Unzuverlässigkeit, falsche Abrechnungen – Grundanforderungen also).

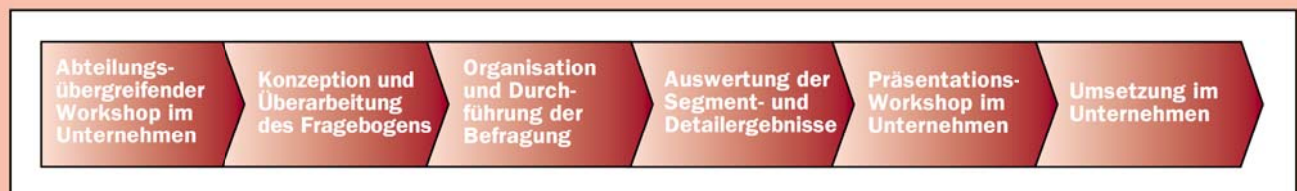
Allerdings kamen auch Ereignisse zur Sprache, die mal Anlaß zu Zufriedenheit abgaben – falls Kunden sie positiv beurteilten –, mal Anlaß zu Unzufriedenheit, falls sie negativ beurteilt wurden. Dabei ging es vor allem um Erfahrungen mit der Fachkompetenz

Kundenzufriedenheit verstehen – und managen

Im Wissen um die Bedeutung zufriedener Kunden stellt sich dem Unternehmen die Frage, auf welche Art und Weise es Kundenzufriedenheit gezielt gestalten und steuern kann. Um diese Frage zu klären, wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „Customer-Benefit-Management“ – in Kooperation mit zehn international im Business-to-Business-Geschäft tätigen Unternehmen – über zwei Jahre zahlreiche unternehmensinterne Workshops und 650 persönliche Kundeninterviews durchgeführt (siehe Tschernernjak 1996).

Wie die Ergebnisse zeigen, stecken die Erfolgspotentiale im Business-to-Business-Geschäft insbesondere in zielgerichteten One-to-One-Marketingprogrammen. Warum ist die Ausrichtung auf die Besonderheiten jedes einzelnen Kunden so nötig? Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen unterscheiden sich die Kunden im Business-to-Business-Geschäft meist erheblich darin, was sie bezüglich Produkt-, Service- und Beziehungsqualität er-

Abbildung 2: **Der Ablauf einer Analyse der relativen Kundenzufriedenheit**



der Mitarbeiter oder der Qualität von Produktinformationen (Vollständigkeit, Klarheit, Übersichtlichkeit et cetera).

3. Begeisterungseigenschaften. Gemeint sind damit Produkt- oder Servicemerkmale, die den Kunden tatsächlich begeistern – Leistungskomponenten also, die er in der Regel weder explizit fordert noch erwartet, deren Angebot aber die Leistung insgesamt wertvoller macht und das Maß an Zufriedenheit merklich erhöht. Werden solche Leistungselemente gar nicht erst angeboten, wirkt sich das auf die Zufriedenheit nicht weiter aus. Ein solches Begeisterungsmerkmal kann beispielsweise ein spezifisches Ausbildungsprogramm für ausgewählte Kunden sein. Es ist geeignet, den Wert der wahrgenommenen Leistung des Anbieters erheblich zu steigern.

Was Kunden als Grund- oder Leistungsanforderung oder als Begeisterungseigenschaft betrachten, hängt wesentlich von ihren jeweiligen persönlichen Präferenzen ab und unterscheidet sich daher häufig von Kunde zu Kunde. Zudem verändert sich diese Klassifizierung mit der Zeit: Was einen Kunden heute noch begeistert, wird von ihm vielleicht morgen explizit erwartet und übermorgen als Grundanforderung angesehen.

warten. Zum anderen hängt der Erfolg eines Anbieters größtenteils von einer relativ kleinen Zahl Kunden ab, derzeitigen wie künftigen.

Unternehmen, die zielgerichtete One-to-One-Marketingprogramme konsequent umsetzen wollen, müssen sich vor allem über folgende Fragen Klarheit verschaffen:

1. Welche Kriterien entscheiden aus Kundensicht über Kauf oder Nichtkauf?
2. Welchen Einfluß haben diese Kriterien im einzelnen auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Kunden?
3. Bestehen Unterschiede im Kaufverhalten der einzelnen Kunden – und wenn ja, worin?
4. Inwieweit erfüllt das Unternehmen selbst die aus Kundensicht erfolgsentscheidenden Kriterien, verglichen mit den wichtigsten Wettbewerbern?
5. Welche Rolle spielt im Prozeß der Kaufentscheidung der Preis im Verhältnis zu den Qualitätsfaktoren?
6. Wo finden sich konkrete Ansatzpunkte dafür, die vom Kunden wahrgenommene Produkt-, Service und Beziehungsqualität zu verbessern?
7. Wo bieten sich konkrete Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu differenzieren?

8. Wie kann das Unternehmen die notwendigen Verbesserungen wirksam durchführen?

Viele Manager gehen davon aus, daß sich diese Fragen auf der Basis des im Unternehmen angesammelten Wissens beantworten lassen. Wie die durchgeführte Untersuchung indes verdeutlicht, werden auf diesem Weg in circa 80 Prozent der Fälle falsche Schlußfolgerungen gezogen. Warum? Weil die Einschätzung der wichtigsten Erfolgsfaktoren sowie die Beurteilung des eigenen

den im Regelfall nicht isoliert durch einzelne Bereiche oder Abteilungen verursacht – verantwortlich oder zumindest involviert sind meistens mehrere.

3. Ausgehend von diesen beiden Prämissen bestimmt den Erfolg der Analyse wesentlich, daß führende Mitarbeiter aus allen Verantwortungsbereichen daran teilhaben. Schließlich müssen diese Mitarbeiter auch die im Unternehmen getroffenen Maßnahmen abteilungsübergreifend tragen und umsetzen.

4. Berücksichtigt werden muß, daß der Kunde im Business-to-Business-Bereich nicht nur einzelne Faktoren (zum Beispiel die Verarbeitungs- und Ausführungsqualität, die Dokumentation oder die Kundenbetreuung) isoliert beurteilt – in immer stärkerem Maße achtet er auch darauf, welchen Eindruck der jeweilige Anbieter insgesamt auf ihn hinterläßt. Aus der Kombination der Anforderungen an Produkt-, Service- und Beziehungsqualität mit dem Preis geht der Kundennutzen hervor, den es zu maximieren gilt.

Ablauf der Zufriedenheitsanalyse

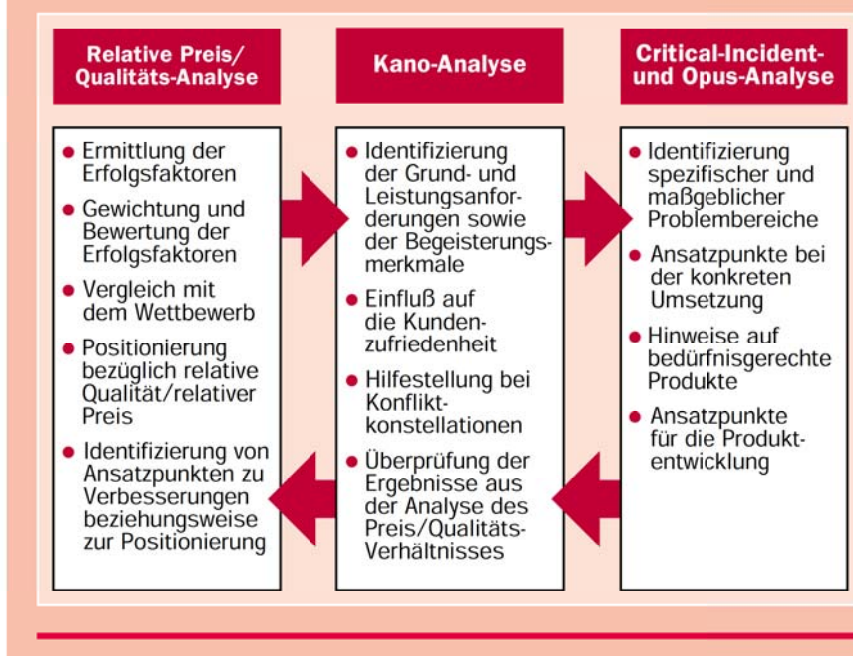
Den typischen Ablauf einer Analyse der relativen Kundenzufriedenheit zeigt Abbildung 2. In einem ersten Workshop erarbeiten und bewerten die Mitarbeiter jene Faktoren, die in einem bestimmten Marktsegment für Kundenzufriedenheit und Geschäftserfolg maßgeblich sind. Dabei kommt es nicht nur darauf an, dieses

Geschäftsfeld exakt zu definieren, denn die Erfolgsfaktoren können sich in verschiedenen Geschäftsfeldern mehr oder weniger stark unterscheiden.

Des weiteren gilt es, den Einfluß zu analysieren, den verschiedene Leistungen auf die Kundenzufriedenheit ausüben, und festzulegen, wie das eigene Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern bezüglich Preis und Qualität positioniert sein sollte. Abteilungsübergreifend lernen die Mitarbeiter so, prozeßorientiert und aus Kundensicht zu denken. Die Analyse der Kundenzufriedenheit wird, angefangen mit diesem ersten Workshop, zu einem Instrument der Organisationsentwicklung.

Darauf aufbauend werden circa 45 bis 60 Minuten lange Interviews mit Kunden durchgeführt. Der Auswahl der Interviewpartner kommt aus zwei Gründen große Bedeutung zu: einmal, weil die Qualität der Ergebnisse und die Kosten der Befragung davon abhängen, daß mit Sorgfalt die „richtigen“ Personen befragt werden; zum anderen, weil die Befragung an sich schon ein wichtiges Element der kundenorientierten Kommunikationsstrategie des Unternehmens bildet. Dieses Vorgehen ermöglicht im Rahmen des zweiten Workshops

Abbildung 3: **Die drei Bausteine der Analyse der relativen Kundenzufriedenheit**



Unternehmens durch die Kunden – im Vergleich mit den Wettbewerbern – meist stark von dem abweicht, was dazu unternehmensintern gedacht wird. Obendrein differieren intern auch noch die Meinungen in den einzelnen Abteilungen ganz erheblich. Gefragt ist jedoch die Ansicht jedes einzelnen Kunden – nicht etwa Meinungen über die Kunden.

Kundenspezifisches Know-how gewinnen

Den Weg dahin eröffnet die Analyse der relativen Kundenzufriedenheit. Ihr sollten vier Prämissen zugrunde liegen:

1. Die Bestimmung der wichtigsten Erfolgsfaktoren sowie die Beurteilung des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb muß aus Kundensicht erfolgen.

2. Die Unternehmenstätigkeit ist – in Anlehnung an die Idee der Wertkette – als ein Prozeßgeschehen zu begreifen, das vom Lieferanten bis zum Kunden reicht. Dabei ist zu beachten: Die Probleme im Unternehmen wer-

Abbildung 4: **Relative Preis/Qualitäts-Analyse - ein kundenspezifisches Erhebungsblatt**

Qualitätsbezogene Merkmale aus Kundensicht (nicht preisbezogen)	Kano-Analyse	Relative Preis/Qualitäts-Analyse					
		Bedeutung für den Kunden	Bewertung				
			Wir	Konkurrenten			
Produktbezogene Merkmale	Kunden-auswertung	Gewichtung (in Prozent)	Wir	A	B	C	D
1. Verfügbarkeit	G	10	7	8	6	9	7
2. Bedienungsfreundlichkeit	L	8	8	8	7	8	9
3. Komplettlösungen für Einzelkunden	L	7	8	9	7	7	8
4. und so weiter							
Servicebezogene Merkmale	Kunden-auswertung	Gewichtung (in Prozent)	Wir	A	B	C	D
11. Technische Beratung	G	9	9	7	6	8	6
12. 24-Stunden-Hotline	L	7	7	8	7	4	7
13. Schulung	B	2	2	8	6	3	8
14. und so weiter							
Beziehungsbezogene Merkmale	Kunden-auswertung	Gewichtung (in Prozent)	Wir	A	B	C	D
21. Kundenevents	B	4	9	6	7	8	5
22. Regelmäßige Besuche	L	3	6	7	8	5	5
23. und so weiter							
			Wir	A	B	C	D
Relativer Preis (Index)			100	95	105	90	90

Konkurrenten	
A	Wettbewerber A
B	Wettbewerber B
C	Wettbewerber C
D	Wettbewerber D

Bedeutung der Qualitäts- und Preisaspekte für den Kunden (in Prozent)	
Qualität	70
Preis	30
Summe	100

G=Grundanforderung L=Leistungsanforderung B=Begeisterungsmerkmal

keit der Kunden dem Nutzen gilt, den sie in einer Geschäftsbeziehung erzielen können. Dieser Kundennutzen resultiert in erster Linie aus der Kombination von „richtiger Qualität“ und „richtigem Preis“. Abbildung 4 zeigt ein Erhebungsblatt, wie es zur Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses benutzt wird. (Kano-Daten sind bereits integriert.)

Wie zu sehen ist, werden als erstes mittels der Qualitätsanalyse für jeden Einzelkunden jene Produkt-, Service- und Beziehungskriterien ermittelt und exakt definiert, die aus seiner Sicht „richtige Qualität“ determinieren. Diese vom Kunden dann selbst gewichteten Kriterien liefern die Basis für die anschließende Beurteilung des eigenen Unternehmens und seiner wichtigsten Konkurrenten. Heraus kommt so einerseits eine konkrete Beurteilung des eigenen Unternehmens nach Stärken und Schwächen, andererseits ein qualitatives Gesamturteil.

In einem zweiten Schritt erfolgt die Preisanalyse. Auf Basis eines Indexverfahrens werden die vom Kunden wahrgenommenen Unterschiede zwischen den Konkurrenzunternehmen festgestellt. Das ermöglicht eine Prüfung des subjektiven Preisempfindens der Kunden und der relativen Preispositionierung des eigenen Unternehmens.

einen unmittelbaren Vergleich der unternehmensseitigen und der Kundeneinschätzungen. Und dieser Vergleich dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung und Umsetzung geeigneter Strategien.

Die Bausteine der Zufriedenheitsanalyse

Die Analyse der relativen Kundenzufriedenheit besteht aus drei Komponenten: Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses, Kano-Analyse und eine Form der Critical-Incident- und Opus-Technik (siehe Abbildung 3). In der Praxis kann jede dieser Methoden auch einzeln angewandt werden. Bei einer Analyse der relativen Kundenzufriedenheit werden sie freilich gemeinsam eingesetzt und bilden einen umfassenden methodischen Ansatz. Dieser gleicht die Schwächen der einzelnen Methoden aus und erschließt eine Reihe von Synergieeffekten.

1. Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses

Aus den Ergebnissen der PIMS-Strategieforschung (siehe Buzzel/Gale 1989) ist bekannt, daß die Aufmerksam-

In einem dritten Schritt soll der Kunde bewerten, wie relevant die vom ihm wahrgenommene Qualität in Abwägung mit dem Preis für seine Kaufentscheidung ist. (Das daraus resultierende Preis/Qualitäts-Verhältnis bestimmt dann auch die Steigung der entsprechenden Funktion in Abbildung 5.)

Die Auswertung der Ergebnisse dieser Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses erfolgt in zwei Stufen. Zunächst werden die aggregierten Daten für ein Segment, ein Land oder einen bestimmten Außendienstbezirk ausgewertet (siehe Abbildung 5a). Entsprechend der Positionierung des Unternehmens in der Preis/Qualitäts-Matrix, die sich aus der Kundensicht ergeben hat, lassen sich wertvolle Rückschlüsse auf die Wettbewerbssituation insgesamt ziehen.

Findet sich das Unternehmen links über der Preis/Qualitäts-Geraden positioniert, muß es nach den PIMS-Erkenntnissen mit Marktanteilsverlusten rechnen – es wird mit seinem Angebot dem von den Kunden gewünschten Preis/Leistungs-Niveau nicht gerecht. Der Preis ist relativ zu hoch. Findet sich das Unternehmen rechts unter der Preis/Qualitäts-Geraden, nimmt es aus Sicht der Kunden im Vergleich zu seinen Mitbewerbern

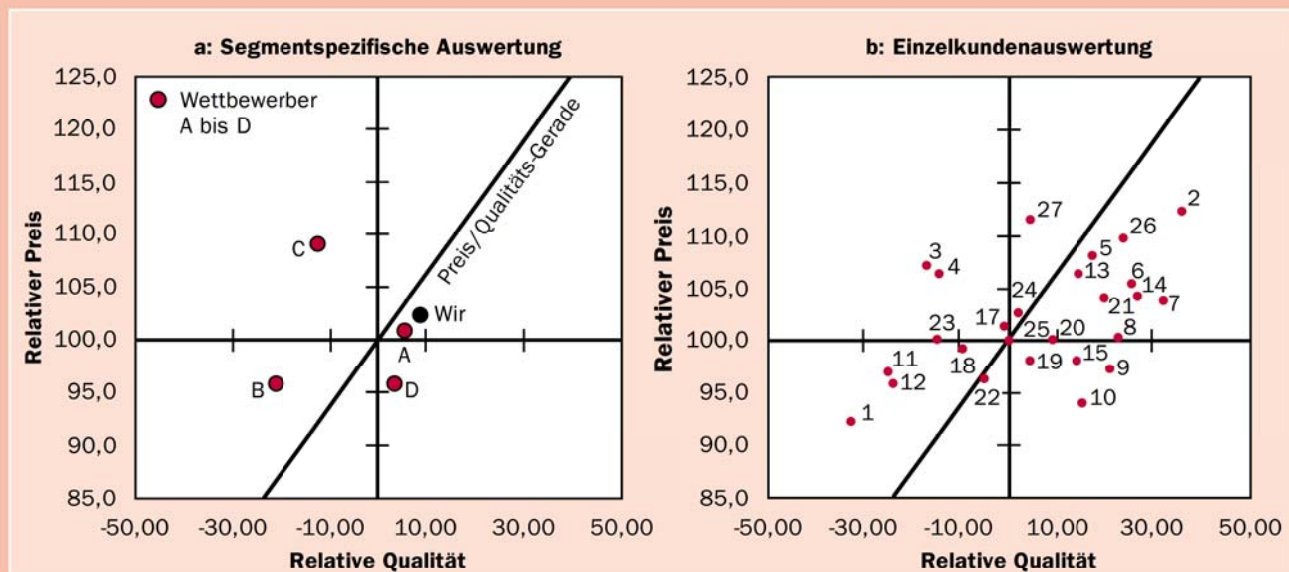
eine attraktive Wettbewerbsposition ein. Es besitzt das Potential, Marktanteile zu gewinnen.

In der zweiten Stufe wird die segment-, landes- oder bezirksspezifische Auswertung auf die Einzelkundendaten zurückgeführt. Warum das notwendig ist, zeigt sich beim Vergleich der Abbildungen 5a und 5b. Die Positionsbewertung „Wir“ in 5a ergibt sich aus aggregierten Daten, Abbildung 5b hingegen verdeutlicht, aufgrund welcher Einzelbewertungen der Kunden dieses Gesamt-

hin untersucht, wie sie die Zufriedenheit der Kunden beeinflussen. Die Kano-Analyse wird also – als zweiter wesentlicher Baustein – methodisch in die Analyse der relativen Kundenzufriedenheit einbezogen.

Für jede Produkteigenschaft werden zwei Fragen formuliert, zu denen der Befragte jeweils fünf Antwortmöglichkeiten hat (siehe Kano 1984). Die erste Frage gilt der Reaktion des Kunden, falls die Produkteigenschaft tatsächlich vorhanden ist (funktionale Form der Frage),

Abbildung 5: **Preis und Qualität aus Kundensicht**



urteil zustande kommt. Zugleich zeigt die Gegenüberstellung, welche unterschiedliche Akquisitions- und Betreuungsaufgaben sich aus den Einzelurteilen ergeben.

Schon die isolierte Verwendung der Preis/Qualitäts-Analyse liefert wichtige Informationen über die Kriterien, die für Kunden kaufentscheidend sind, und darüber, wie die Kunden die jeweiligen Wettbewerber beurteilen. Fragen sollte man sich aber in der Folge: 1. Welche Leistungen werden von den Kunden im Rahmen einer Geschäftsbeziehung tatsächlich vorausgesetzt (Grundanforderungen)? 2. Welche Leistungen eignen sich zur Differenzierung im Wettbewerb oder führen zu einer überproportional hohen Zufriedenheit (Leistungsanforderungen und Begeisterungsmerkmale)? Diese Fragen können nur durch den integrativen Einsatz des zweiten Bausteins der Analyse der relativen Kundenzufriedenheit, der Kano-Analyse, beantwortet werden.

2. Kano-Analyse

Dabei werden anhand eines von Noriaki Kano entwickelten Fragebogens die im Rahmen der Preis/Qualitäts-Analyse entwickelten Leistungskriterien darauf-

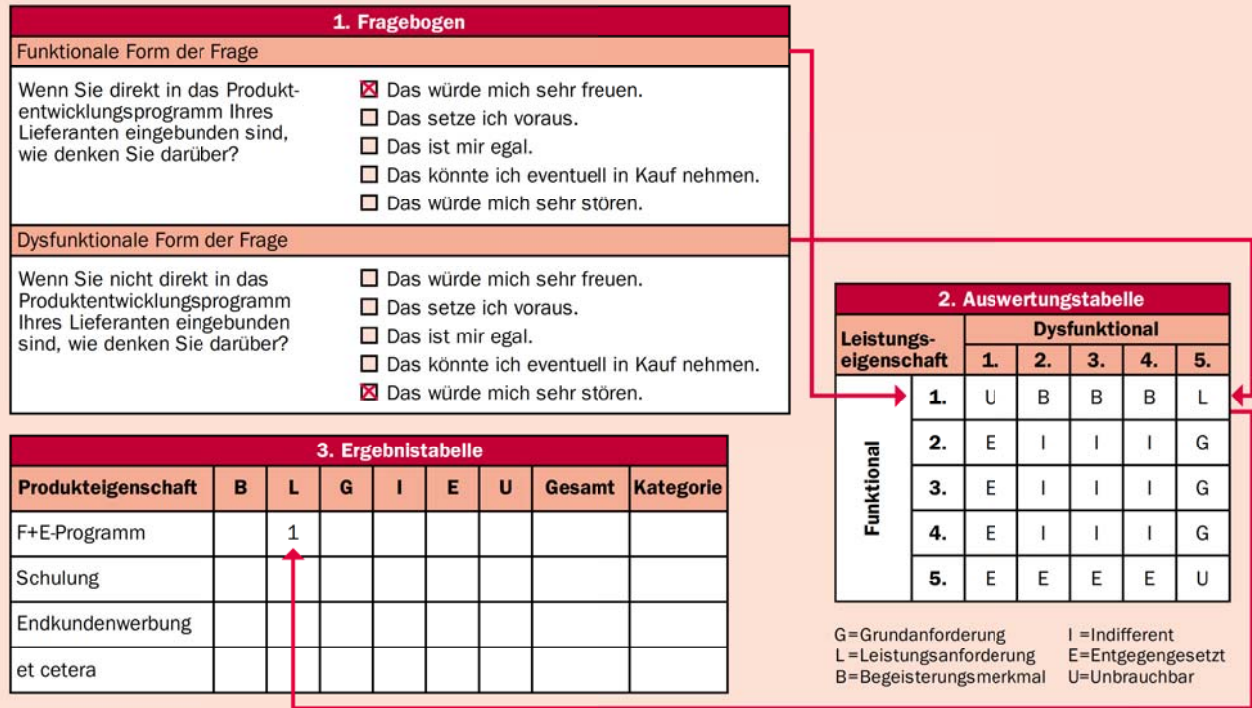
die zweite seiner Reaktion, falls sie nicht vorhanden ist (dysfunktionale Form der Frage). Bei der Formulierung der Fragen kommt es darauf an, der „Stimme des Kunden“ zu folgen, das heißt, jedes zu lösende Problem aus dessen Sicht zu beschreiben.

Geht es bei einem Produkt um technische Lösungen, kann es leicht passieren, daß der Kunde die Frage gar nicht richtig versteht. Für ihn ist es eher irrelevant, *wie* ein technisches Problem gelöst ist, sondern *welches* seiner Probleme damit gelöst wird.

Zudem könnte die Vorgabe einer bestimmten technischen Lösung in der Fragestellung später die Kreativität der Techniker im eigenen Haus einschränken. Durch Kombination der Kundenantworten hinsichtlich Funktionalität und Dysfunktionalität lassen sich die verschiedenen Leistungen in der Folge klassifizieren (siehe Abbildung 6).

Ein Kunde könnte beispielsweise in funktionaler Form die Frage gestellt bekommen: „Wenn Sie vierteljährlich zu einem Entwicklungsworkshop mit unseren Technikern eingeladen werden, wie denken Sie darüber?“ Dann antwortet der vielleicht: „Das würde mich sehr freuen.“ In dysfunktionaler (negativer) Form könn-

Abbildung 6: Das Auswertungsverfahren



te die Frage lauten: „Wenn Sie vierteljährlich nicht zu einem Entwicklungsworkshop mit unseren Technikern eingeladen werden, wie denken Sie darüber?“ Die Antwort heißt vielleicht „Das ist mir egal“ oder „Das könnte ich eventuell in Kauf nehmen“. Aus der Kombination der Fragen in den Zeilen und Spalten der Auswertungstabelle ergäbe sich in der Ergebnistabelle ein Eintrag in der Kategorie B, „begeistert“ – dieses Produktmerkmal wäre für den Kunden eine Begeisterungseigenschaft.

Fällt die Kombination der Antworten in die Kategorie I, „indifferent“, dann wäre zu schließen, daß die Produkteigenschaft für den Kunden unerheblich ist. Er wäre nicht bereit, dafür zusätzlich Geld auszugeben.

Die Kategorie U steht für ein fragwürdiges, das heißt „unbrauchbares Ergebnis“. Normalerweise fallen keine Antworten in diese Kategorie. Dieses Kombinationsergebnis kommt nur zustande, wenn die Fragen entweder falsch gestellt wurden oder der Befragte sie mißverstanden beziehungsweise einfach irrtümlich falsch beantwortet hat.

Wenn sich aus der Auswertungstabelle die Kombination E, „entgegengesetzt“ oder „gegenteilig“ ergibt, bedeutet das: Der Kunde wünscht diese Produkteigenschaft nicht oder erwartet sogar das Gegenteil.

Die Klassifizierung der einzelnen Leistungen berücksichtigen. Für die Entwicklung erfolgversprechender One-To-One-Marketingprogramme ist maßgeblich, daß jene Eigenschaften besondere Berücksichti-

gung finden, die die wahrgenommene Produkt-, Service- und Beziehungsqualität am stärksten beeinflussen. Da gilt es zunächst, jene Kundenerwartungen zu erfüllen, deren Nichterfüllung die Kunden unzufrieden macht. Bei der Entscheidung, welche Begeisterungseigenschaften erfüllt werden sollen, sollte deren relative Bedeutung für den Kunden ausschlaggebend sein.

Beispielsweise konnte bei einer empirischen Studie festgestellt werden: Das Angebot der direkten Einbindung in ein Entwicklungsprogramm hat gemäß der Wichtigkeit der Produktgruppe für die Kunden ein unterschiedliches Gewicht. Während einige darin eine Leistungsanforderung erblickten, erachteten andere das als Begeisterungseigenschaft oder gar als Basisanforderung.

Ganz klar stehen die Anforderungen an ein Produkt oder einen Service in einer Hierarchie: Grundanforderungen vor Leistungsanforderungen vor Begeisterungsmerkmalen. Erst wenn das berücksichtigt ist, kristallisieren sich Leistungspakete heraus, die ein Unternehmen unschlagbar machen. Fehlt es an den notwendigen Kompetenzen zum Erfüllen der Grundanforderungen, muß überlegt werden, ob sie rasch entwickelt oder nur durch Outsourcing und das Knüpfen eines strategischen Firmennetzes gewonnen werden können.

Das Zufriedenheitsmaß („Customer Satisfaction Coefficient“). Dieser Koeffizient besagt, ob durch das Erfüllen einer Kundenerwartung Zufriedenheit gestiftet

oder noch gesteigert werden kann oder lediglich Unzufriedenheit vermieden wird (siehe Berger et. al. 1993). Insbesondere in Fällen, wo einzelne Kunden unterschiedliche Vorstellungen darüber hegen, was Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsmerkmale sind, muß das Unternehmen den Einfluß dieser Produkteigenschaften auf die Zufriedenheit der Kunden insgesamt kennen.

Zufriedenheitsmaße geben Auskunft darüber, welchen Einfluß verschiedene Produkt-, Service und Beziehungskriterien auf die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit der derzeitigen Kunden haben. Dazu werden für alle abgefragten Leistungen die Zahl der Nennungen bei Basis- und Leistungsanforderungen sowie Begeisterungs- und Indifferenzeigenschaften zu einander in Beziehung gesetzt:

Ausmaß der Zufriedenheitsstiftung:
$\frac{B+L}{B+L+G+I}$
Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung:
$\frac{B+L}{(B+L+G+I) \times (-1)}$

Das Maß der Unzufriedenheit ist mit einem negativen Vorzeichen versehen, was verdeutlicht, daß die Nichterfüllung einer zugesagten oder erwarteten Leistung Kunden unzufrieden macht. Der positive Zufriedenheitskoeffizient reicht von 0 bis 1; je näher der Wert bei 1 liegt, desto höher ist der positive Einfluß auf die Zufriedenheit. Liegt der Wert nahe bei -1, sind wegen des Fehlens von Leistungen sehr viele Befragte unzufrieden.

Beispielhaft für ein bestimmtes Unternehmenssegment zeigt die Auswertung in Abbildung 7, welche Leistungskriterien aus der Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses in welchem Bereich – Basis-, Leistungs- oder Begeisterungseigenschaft – liegen und welchen Einfluß das auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit hat. Im gegebenen Fall stellen die Kriterien 11 (individuelle Schulung) und 24 (Endkundenwerbung) eindeutig Begeisterungsmerkmale dar. Während eine gezielte Endkundenwerbung bei 85 Prozent der Kunden die Zufriedenheit erhöht, trifft das bei individuellen Schulungsprogrammen nur auf 68 Prozent der Kunden zu.

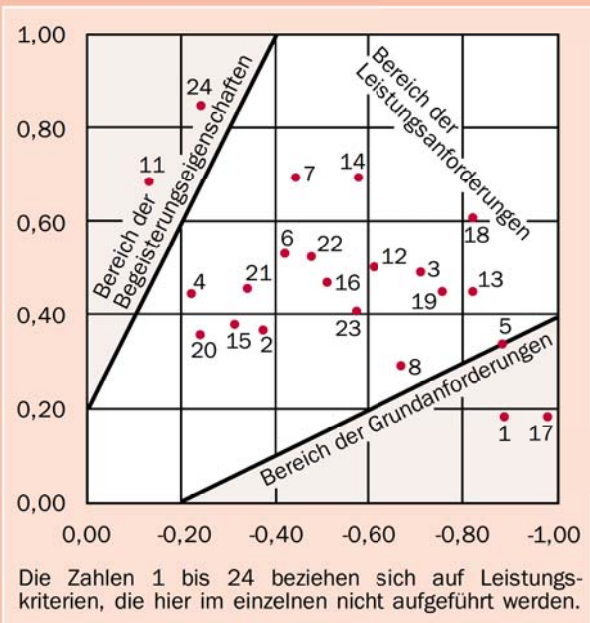
Die Kriterien 20 (Wartungsverträge), 7 (Bedienungsfreundlichkeit) und 18 (Termintreue) sind eindeutig Leistungsanforderungen. Ihr jeweiliges Gewicht läßt sich ebenfalls am Zufriedenheitsmaß ablesen. Je höher die beiden Ausprägungen (positiv/negativ), desto wichtiger ist das Kriterium für den Kunden. Somit sind generell jene Leistungsanforderungen wichtiger, die in der Graphik weiter rechts oben positioniert sind. Mithin wiegen hier die Kriterien 18 und 7 schwerer als das Kriterium 20. Die Kriterien 17 (Verarbeitungs- und Ausführungsqualität) und 1 (Verfügbarkeit) bilden eindeutig Grundanforderungen. Werden sie nicht optimal erfüllt,

führt das bei 98 beziehungsweise 87 Prozent der Kunden zu Unzufriedenheit.

Integrative Verwendung der Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses, Kano-Analyse und Critical-Incident (CIT)-/Opus-Technik. Aus der Kombination von relativer Preis/Qualitäts- und Kano-Analyse ergeben sich klare Antworten auf die Frage, welchen Einfluß die einzelnen Kriterien aus der Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Kunden haben.

Wo aber finden sich nun die Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungen, bezogen auf jede einzelne Leistungskomponente? Was sollte aus Sicht der Kunden geschehen? Was gilt es bei den einzelnen Kunden künftig zu vermeiden? Welche Weiterentwicklungen der Ange-

Abbildung 7: **Auswertung gemäß Kano**



bote, welche innovativen Leistungen sind erforderlich? Um diese Fragen zu beantworten, ist eine Kombination aus CIT- und Opus-Technik – im folgenden als Kundenproblemanalyse bezeichnet – zu verwenden.

3. Analyse der Kundenprobleme

Hier geht es darum, hinsichtlich jedes Kriteriums – egal ob auf der Produkt-, Service- oder Beziehungsebene – konkrete Ansatzpunkte zu finden, wie das vorhandene Leistungsbündel verbessert und ausgebaut werden kann. Dazu werden die Interviewpartner gebeten, sich an außergewöhnliche Ereignisse zu erinnern, die ihnen auffielen: „Denken Sie bitte an ein besonders negatives/positives Erlebnis im Lauf Ihrer Geschäftsbeziehung. Beschreiben Sie dieses Vorkommnis genau.“ Die Unter-

Abbildung 8: **Beispiele in der Auswertung kritischer Vorkommnisse**

Produktbezogen	Servicebezogen	Auf Kundenbeziehung gerichtet
Verarbeitungs- und Ausführungsqualität	Montageabwicklung	Kundenbetreuung
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandards wurden bei Sonderaufträgen unzureichend erfüllt. • Qualitative Mängel bei Blechen (waren gebrochen). • Zu kurzer Verriegelungshebel bei Spanning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Qualifikation des Montagepersonals. • Montagetermin wurde erheblich überschritten. • Montagepersonal wird von der eigenen Firma nicht unterstützt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Erreichbarkeit Ihres Außendienstes. • Keine Info-Blätter über Ansprechpartner und Kompetenzen.

suchungen im Rahmen unseres Forschungsprojekts ergaben, daß pro 50 Kundeninterviews mit durchschnittlich 120 bis 180 kritischen Vorkommnissen zu rechnen ist.

Die Auswertung erfolgt dann in mehreren Schritten. Zunächst werden jene markanten Ereignisse ausgewählt, die detailliert genug geschildert wurden, um ein klares Bild von dem Geschehnis abzugeben. Es muß sich um eine konkrete Kontaktsituation handeln und beim Kunden eine starke Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsreaktion ausgelöst haben. Anschließend werden die Ergebnisse den entsprechenden Kriterien aus der Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses zugeordnet.

Dadurch wird klar, wie etwa einer im Vergleich zu Konkurrent A schlechteren Bewertung in der Analyse der relativen Qualität im Bereich „Montageabwicklung“ begegnet werden kann. Denn die Kundenproblemanalyse wird aufzeigen, ob sich diese schlechtere Bewertung auf ein weniger qualifiziertes Personal, die Überschreitung vereinbarter Montagefristen oder etwas anderes zurückführen läßt (siehe Abbildung 8).

In der Interviewphase können zudem ausgewählte Kriterien aus der Analyse des Preis/Qualitäts-Verhältnisses bezüglich möglicher Problemsituationen erörtert werden. Auch so lassen sich weitere Ansatzpunkte für kundenrelevante Weiterentwicklungen finden.

Ohne Zweifel stellt eine solche segment-, landes- oder regionenbezogene Auswertung auf der Basis der drei geschilderten Analysetechniken ein wichtiges Führungsinstrument dar. Die strategische Ist-Situation in den verschiedenen Geschäftsbereichen kann genau diagnostiziert werden – danach, auf welche Leistungskriterien die Kunden Wert legen. Die Verantwortlichen für Verkauf, Service und Angebotserstellung erhalten exakte Informationen über Stärken und Schwächen gegenüber dem Wettbewerb, besonders hinsichtlich der aus Kundensicht kaufentscheidenden Faktoren. Bei wiederholter Anwendung kann dieser methodische Ansatz sogar als Controllinginstrument dienen.

Die einzelkundenspezifische Auswertung ist auf unmittelbare, praktische Umsetzung im Rahmen gezielter One-To-One-Marketingprogramme gerichtet. Das

zu realisierende Ausmaß an Zufriedenheitsstiftung pro Kriterium wird ebenso möglich wie die kundenspezifische Nutzung gewonnener Detailinformationen. ☐

Literatur

- F. Bailom/ H. H. Hinterhuber/ K. Matzler/ E. Sauerwein: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP Heft 2, 1996, Seite 117–126.
- Berger et al.: Kano's Methods for Understanding Customer Defined Quality, Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Fall 1993, S. 3–35
- R. D. Buzzel/ B. T. Gale: Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.
- E. R. Cadotte/ R. B. Woodruff/ R. L. Jenkins: Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, August 1987, Seite 305–314.
- G. A. Churchill/ C. Surprenant: An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, November 1982, Seite 491–504.
- D. P. Finkelman/ A. R. Golan: How Not to Satisfy Your Customers, in: The McKinsey Quarterly, Winter 1990, Seite 2–12.
- H. H. Hinterhuber/ G. Handlbauer/ K. Matzler: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen - Eigene Potentiale erkennen - entwickeln - umsetzen, München/Wien 1997.
- N. Kano: Attractive Quality and Must-be-Quality, in: Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April 1984, Seite 39–48.
- K. Matzler/ H. H. Hinterhuber/ F. Bailom/ E. Sauerwein: How to delight your customer, in: Journal of Product & Brand Management, Bd. 5, No. 2, 1996, Seite 6–18.
- J. A. Murphy: Dienstleistungsqualität in der Praxis, München 1994.
- MZSG: Kundennutzen erhöhen statt Preise senken!, St. Galler Management Letter, Januar 1994, Seite 1–4.
- R. L. Oliver: Conceptualization and Measurement of Disconfirmation Perceptions in the Prediction of Consumer Satisfaction, in: Hunt/ Day (Hrsg.): Refining Concepts and Measurements of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Bloomington 1980, Seite 2–6.
- E. M. Spilker: Wettbewerbsvorteile durch eine aktive und systematische Kundenorientierung, in: H. Reuss/ W. Müller (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel; Frankfurt/New York 1995.
- TARP: Consumer Complaint Handling in America: Update Study; The Office of the Special Advisor to the President for Consumer Affairs: Technical Assistance Research Programs, Washington 1986.
- D. Tschernernjak/ P. Stangl/ M. Casagrande: Projekt Customer-Benefit-Management – Integratives Kundennutzenmanagement; unveröffentlichte Studie, Universität Innsbruck 1996.