

Peter Affenzeller

Dipl.-Ing. Dr. techn.;

Jg. 1972;

Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;  
seit 1999 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und  
Betriebswissenschaften der TU Graz, Arbeitsgruppe für  
Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

# Mythos Kundenzufriedenheit

## Management Summary:

Kundenzufriedenheit ist eine positive Emotion, basierend auf einem kognitiven Vergleich. Der Detaillierungsgrad bezüglich des Vergleiches ist dabei keinen Einschränkungen unterworfen. Während von der Zufriedenheit auf allen Detaillierungsebenen kommunikative Verhaltensreaktionen ausgehen können, ist insbesondere für den Wiederkauf die Gesamtzufriedenheit von Bedeutung. Die allgemein verbreitete Meinung, die Ausprägung der Kundenzufriedenheit alleine sei ein schlüssiger Indikator zur Beurteilung des Wiederkaufverhaltens, muss jedoch als nicht tauglich zurückgewiesen werden. Auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Wiederkauf wird in Teil 2 des Beitrages in der nächsten Ausgabe des WING-business detaillierter eingegangen.

## Was bedeutet sie tatsächlich? (Teil 1)

„Zufriedenheit ist, wenn der Kunde und nicht die Ware wiederkommt.“ Durch diese unterstellte Wirkung hat sich Kundenzufriedenheit in den letzten Jahren als Garant für anhaltenden Erfolg auf umkämpften Märkten, unterstützt durch Qualitätsmanagementsysteme, etabliert. Doch ist diese Aussage wirklich allgemein gültig? Ziel dieses Beitrags, der aus zwei Teilen besteht, ist es, einerseits den Mythos „Kundenzufriedenheit“ kritisch zu durchleuchten und andererseits darauf aufbauend einen sinnvollen Umgang mit Kundenzufriedenheit darzustellen!

### Was ist Kundenzufriedenheit?

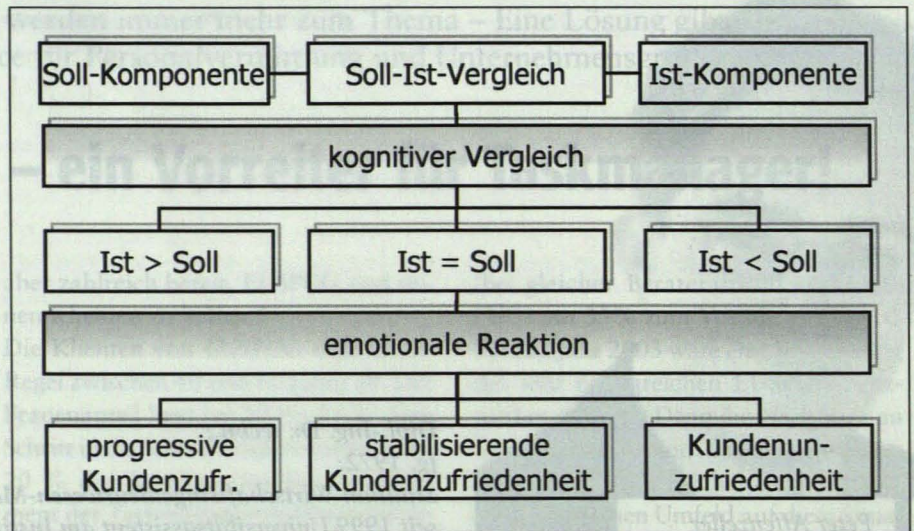
Diese scheinbar einfache Frage entwickelt bei näherer Betrachtung eine ungeheure Komplexität sowie Eigendynamik. Die gängigste Erklärung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit wird, wie in Abb. 1<sup>1</sup> dargestellt, folgen-

dermaßen vorgenommen:  
Zunächst erfolgt ein kognitiver Vergleich zwischen der erwarteten Ausprägung (Soll-Komponente) und deren tatsächlicher Wahrnehmung (Ist-Komponente). Darauf erfolgt aufbauend als Beurteilung des Vergleichsergebnisses eine emotionale Reaktion, die Zufriedenheit.<sup>2</sup> Ausgehend von der Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Komponente unterscheidet man zwischen progressiver und stabilisierender Zufriedenheit sowie Unzufriedenheit. Da die stabilisierende Kundenzufriedenheit einem neutralen Zustand entspricht, soll im Folgenden unter Zufriedenheit die progressive Zufriedenheit, d. h. das Übertreffen der Ist-Komponente im Vergleich zur Soll-Komponente verstanden werden.

### Womit soll der Kunde zufrieden sein?

Die Wahl eines geeigneten Detaillierungsgrades ist für einen effizienten Umgang mit Zufriedenheit unumgänglich. Die Zufriedenheitsermittlung für ein Produkt könnte, wie in Abb. 2 links

Abb. 1: Die Entstehung von Kundenzufriedenheit 1



dargestellt, ausgehend von der generellen Produktzufriedenheit, in einer weiteren Detaillierungsebene z.B. das Produktmarketing, den Verkaufsprozess, das Service, das Produkt, selbst etc. umfassen. Eine weitere Vertiefung, bezogen auf das Produkt, ist von Funktionen je nach Wahrnehmung und Beurteilbarkeit durch den Kunden auf Baugruppen ja sogar Teileebene denkbar. Die Zusammenfassung mehrerer vorhandener Produktzufriedenheiten stellt die Gesamtzufriedenheit dar.

**Wie wirkt Zufriedenheit auf den Kunden?**

Grundsätzlich lassen sich die Verhaltensreaktionen von Zufriedenheit in zwei Gruppen spalten: kommunikative

und kaufspezifische. Erstere gehen mit der positiven Mund-zu-Mund-Propaganda, d. h. der Empfehlung bzw. positiven Darstellung des Produktes an andere Personen einher und stehen im Schatten der kaufspezifischen Reaktionen, die sich üblicherweise im Mittelpunkt des Interesses im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit befinden. Dies deshalb, da gerade auf gesättigten Märkten für die Gewinnung eines Neukunden ein Vielfaches an Aufwand im Vergleich zur Betreuung eines bestehenden Kunden notwendig ist. Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheitsdetaillierungsgraden und den Verhaltensreaktionen kann, wie in Abb. 2 dargestellt, beschrieben werden.

Es ist ersichtlich, dass für das Kaufver-

halten im Sinne des Wiederkaufs die Gesamtzufriedenheit ausschlaggebend ist, während kommunikatives Verhalten durch alle Zufriedenheitsebenen ausgelöst werden kann. Dabei muss auch beachtet werden, dass die Bedeutung einzelner detaillierter Zufriedenheitsinhalte für Produkt- und Gesamtzufriedenheit unterschiedlich ausfallen kann.<sup>3</sup> Die getroffene Aussage bezüglich des Wiederkaufverhaltens auf Grund von Kundenzufriedenheit soll nun an Hand eines Beispiels, zweier Personen A, B und zweier Produkte 1, 2, die miteinander im Wettbewerb stehen, näher untersucht werden. Als Vergleichsmaßstab wird dazu der erwartete und wahrgenommene Nutzen herangezogen. Auf Grund der gewählten Rahmenbedingungen ist, wie

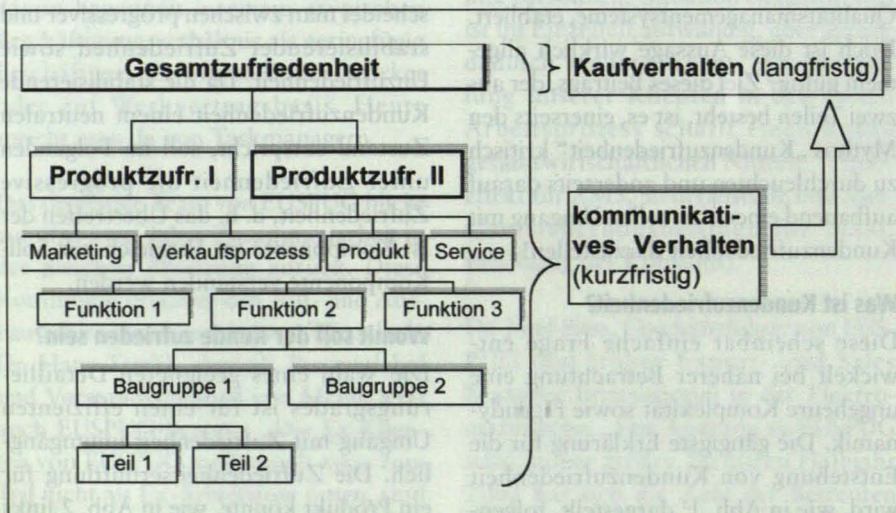
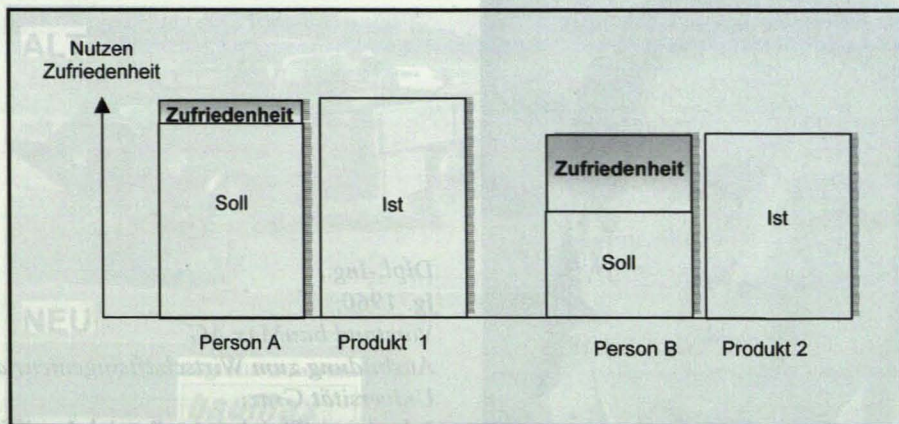


Abb. 2: Der Zusammenhang zwischen der Detaillierung und dem Verhalten auf Grund von Kundenzufriedenheit

Abb. 3: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und dem Vergleichsstandard



in Abb. 3 dargestellt, die Zufriedenheit von Person A mit Produkt 1 trotz größeren Ist-Nutzens kleiner als die Zufriedenheit von Person B mit Produkt 2. Welche Ableitungen können nun darauf aufbauend getroffen werden? Bezüglich der kommunikativen Reaktion ist damit zu rechnen, dass Person B auf Grund der Zufriedenheit eine aktivere Rolle einnehmen wird. Dazu ist jedoch anzumerken, dass der Erfolg der Kommunikation im Sinne einer Beeinflussung auch von Faktoren wie dem sozialen Netzwerk (Anzahl der möglichen Empfänger), der Glaubwürdigkeit des Senders und der Bedeutung des Inhaltes sowie deren Bewertung durch den Empfänger abhängt.

Schwieriger gestaltet sich die Aussage bezüglich des Wiederkaufs. Um die Wirkungsweise von Kundenzufriedenheit zu überprüfen, wird Person A, also jene mit der geringeren Zufriedenheit betrachtet. Sie wird Produkt 2 auf Grund der positiven Kommunikation von Person B im Rahmen einer Wiederkaufentscheidung als Alternative berücksichtigen. Bezüg-

lich einer neuerlichen Beurteilung von Produkt 1 im Rahmen einer Kaufentscheidung wird nun unterstellt, dass Person A die empfundene Zufriedenheit in Zusatznutzen transformieren kann und aus diesem Grund, wie in Abb. 4 dargestellt, einen um diesen Zusatznutzen erhöhten Gesamtnutzen wahrnimmt. Zusätzlich steigt auch die Soll-Anspruchsausprägung von Person A mindestens auf das Niveau der zur Zufriedenheitsbeurteilung herangezogenen Ist-Ausprägung an.

Geht man von der Annahme aus, dass die Wahrnehmung des Nutzens von Produkt 2 durch Person A jener von Person B entspricht, so ist erkennbar, dass sowohl auf Grund des für die Person wahrnehmbaren Gesamtnutzen-Unterschiedes als auch unter Berücksichtigung des Soll-Nutzen-Anspruchs jedenfalls die Kaufentscheidung für Produkt 1 ausfällt.

Daraus ist jedoch abzuleiten, dass nur die Heranziehung der Ausprägungshöhe von Kundenzufriedenheit für die Beurteilung des Wiederkaufverhaltens nicht

ausreichend ist. Aus dieser Perspektive sind daher auch die zu erwartenden Reaktionen der Hersteller bei einer vollständigen Ausrichtung auf Zufriedenheit nicht sinnvoll. So wird der Hersteller von Produkt 1, alarmiert durch die Zufriedenheitsentwicklung, Maßnahmen ergreifen, während sich der Hersteller von Produkt 2 „zu Unrecht“ (unter den gegebenen Bedingungen) auf seinen großen, zukünftigen Erfolg vorbereitet.

1 vgl. SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G.: Kundenzufriedenheit, Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 2., unwes. veränd. Aufl., München et. al 1998, S. 11

2 vgl. SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G.: Kundenzufriedenheit, Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 2., unwes. veränd. Aufl., München et. al 1998, S. 4 ff.

3 vgl. LINGENFELDER, M.; LAUER, A.; GROH, S.: Kundenzufriedenheit im Business-to-Business-Marketing: Einflussfaktoren und Verlauf bei industriellen Engineering-Dienstleistungen, in: STAUSS, B.; BRUHN, M. (Hrsg.), Jahrbuch für Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2000, S. 160-195

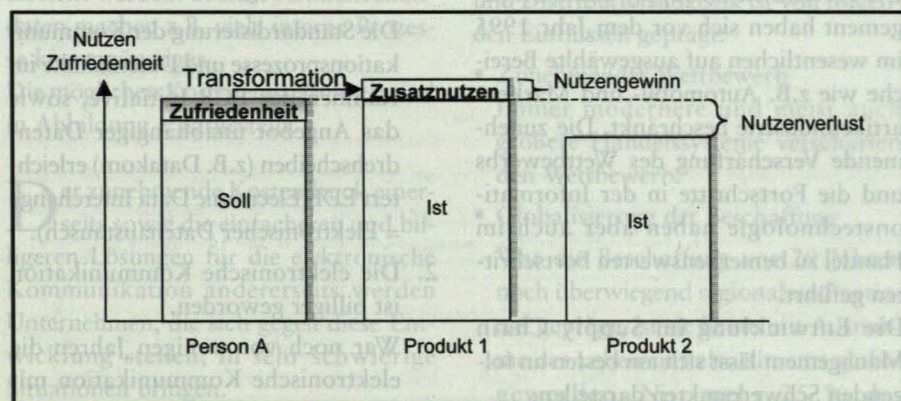


Abb. 4: Änderung der Wiederkaufsituation für Person A durch Kundenzufriedenheit