
Psychologie

Mehr als ein Käufer: Der Kunde, das unbekannte Wesen

Lutz von Rosenstiel und Peter Neumann

Kundenzufriedenheit – die psychologische Perspektive

Wir alle sind Psychologen. Warum? Immer wieder machen wir uns Gedanken darüber, was andere Menschen tun oder was sie erleben, ganz gleich, ob dies der Lebenspartner, der Freund, der Kollege, der Chef oder auch ein Kunde ist. Und manchmal, wenn wir etwas selbstkritisch oder gedankenverloren sind, denken wir auch über uns selbst nach: Warum habe ich mich eigentlich ewig über die Sache mit dem Hemd geärgert? Warum habe ich der Bettlerin nur zehn Cent statt eines Euro gegeben? Wie kann ich in Zukunft mehr Erfolg haben? Und genau mit solchen Fragen beschäftigt sich – allerdings in systematischer Weise – die Psychologie: Sie ist die Wissenschaft vom menschlichen Erleben und Verhalten.

Das klingt einfach, enthält aber eine Grundproblematik, die einem dann auffällt, wenn man als Psychologe mit Menschen spricht, die eine ganz andere Ausbildung haben. Man redet scheinbar vom Gleichen, beschäftigt sich aber jeweils mit einer *anderen Wirklichkeit*. Das sei am Beispiel der Kundenzufriedenheit aufgezeigt: Die Qualitätssicherung eines Herstellers hatte das neue Produkt sorgfältig getestet – auch im Vergleich mit den Angeboten der Konkurrenz. „Wir können damit auf den Markt gehen und es erfolgreich verkaufen“, hieß die Schlussfolgerung, „unser Produkt ist perfekt und unter den meisten Gesichtspunkten auch deutlich besser als die Konkurrenzprodukte.“ Die ersten Kunden sahen dies aber offensichtlich anders. Sie äußerten sich in großer Zahl unzufrieden und waren alles andere als begeistert. Und was war die Reaktion des Anbieters? „Die Kunden sind offensichtlich zu dumm, um zu begreifen, welche gute Qualität sie in den Händen haben!“

Was lernen wir daraus? Die Welt unseres Erlebens, die Subjektivität menschlicher Wahrnehmung und Vorstellung, ist eine Wirklichkeit eigenen Rechts. Der berühmte Schweizer Tiefenpsychologe Carl Gustav Jung sagte einmal: „Wirklich ist, was wirkt.“ Und wenn in diesem Sinne in der Bevölkerung Angst vor Atomkraftwerken, vor genmanipulierten Lebensmitteln oder vor Obst besteht, das durch radioaktive Bestrahlung haltbar gemacht wurde, so hat diese Angst nachhaltige Auswirkungen; auch dann, wenn technische Experten, Molekularbiologen oder Lebensmittelchemiker mit guten Argumenten jede Gefahr bestreiten und deshalb der Bevölkerung völlig irrationale Ansichten unterstellen, die man nicht ernst zu nehmen brauche.

Also: Wenn Kunden mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer bestimmten Idee (etwa einem Parteiprogramm) nicht zufrieden sind, muss man dies auch dann ernst nehmen, wenn die stolzen Väter dieser Angebote höchst selbstbewusst versichern, dass es keinerlei Grund für die Unzufriedenheit gebe und die Kunden schlicht undankbar oder inkompetent seien.

Kundenzufriedenheit – eine Einstellung

Was aber ist Kundenzufriedenheit? Die Antwort scheint selbstverständlich. Bei Wilhelm Busch heißt es:

Sokrates, der alte Greis,
sagte oft in tiefen Sorgen:
„Ach, wie viel ist doch verborgen,
was man immer noch nicht weiß.“
Und so ist es. – Doch indessen
darf man eines nicht vergessen:
Eines weiß man doch hienieden,
nämlich, wenn man unzufrieden.

Denkt man aber länger darüber nach, dann ist auch dieses Wissen nicht ganz so sicher. Drei Beispiele werden dies verdeutlichen:

- Der heimische Fußballclub hat überlegen ein wichtiges Spiel gewonnen. Der begeisterte Fußballfan, der im Siegestaumel alles durch die berühmte „rosa Brille“ sieht, geht ins nächstgelegene Gasthaus. Das Essen schmeckt ihm vorzüglich. Vor lauter Seligkeit fällt er dem Wirt fast um den Hals. Ist das Kundenzufriedenheit mit dem Essen?
- Ein Single kauft regelmäßig in einem nahe gelegenen „Tante-Emma-Laden“ ein. Dort aber wird er keineswegs von einer „Tante Emma“ bedient, sondern von zwei jungen Verkäuferinnen. Die eine gefällt ihm ausnehmend gut, während ihm die andere „gegen den Strich“ geht. Wird er von seiner Favoritin bedient, so verlässt er frohgelaut den Laden, im anderen Fall reichlich enttäuscht und irritiert. Was ist jetzt, wenn wir ihn nach seiner Zufriedenheit mit diesem Laden fragen? Pendelt die Zufriedenheit je nach Ereignis von Tag zu Tag von sehr zufrieden bis unzufrieden? Müssen wir einen Durchschnittswert erwarten oder ... ?
- Denken wir uns jemanden, der besonders gerne Pralinen verzehrt. Er kauft sich eine Großpackung einer höchst noblen Marke. Nachdem er die ersten drei verzehrt hat, ist er hochzufrieden mit Aussehen, Konsistenz und Geschmack der Pralinen. Es bleibt aber nicht bei drei Stücken; er verzehrt die ganze Packung. Ihm wird übel. „Nie wieder“, so schwört er sich, „esse ich Pralinen!“ Ist die Kundenzufriedenheit von der jeweiligen Ausprägung der Bedürfnisstärke bzw. -sättigung abhängig? Pendelt die Kundenzufriedenheit also immer hin und her?

All diese Beispiele könnte man zum Ausgangspunkt einer Definition von Kundenzufriedenheit machen, denn Definitionen sind nicht falsch oder richtig. Sie sollten aber nützlich sein; zumindest bei einem so praxisnahen Konzept wie dem der Kundenzufriedenheit. Und da macht es relativ wenig Sinn, diese Zufriedenheit als ein stets schwankendes Gefühl oder als eine Stimmung zu verstehen – oder als eine emotionale Reaktion auf irgendetwas, das mit dem Anbieter gar nichts zu tun hat, wie unser erstes Beispiel gezeigt hat. Welche Schlussfolgerungen sollte man daraus ziehen? Wir sollten Kundenzufriedenheit nicht als Gefühl, Stimmung oder momentanes Urteil verstehen, sondern als *Einstellung*.

Was aber ist eine Einstellung? In der Wissenschaft werden Einstellungen als *wertende Stellungnahmen gegenüber einem Objekt* verstanden, die relativ *zeitstabil* sind und *aus der Erfahrung* stammen. Wie sieht nun eine derartige Erfahrung aus? Sie hat – geht es um die Bildung von Einstellungen – sehr viel mit unseren Bedürfnissen zu tun. Mache ich mit einem Meinungsgegenstand (zum Beispiel einem Produkt, einer Person oder dem Rat eines Experten) immer wieder gute Erfahrungen, so bildet sich mittelfristig eine stabile positive Einstellung gegenüber diesem Objekt heraus, weil es ganz offensichtlich in der Lage ist, meine Bedürfnisse zu befriedigen. Werde ich dagegen immer wieder enttäuscht und frustriert, kommt es zu einer negativen Einstellung, die sich auch dann kaum ändert, wenn ich ausnahmsweise einmal eine positive Erfahrung mache.

Da Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von den Bedürfnissen abhängig sind und diese Bedürfnisse von Mensch zu Mensch verschieden sind, ergibt sich schlüssig, dass objektiv gleiche Angebote bei manchen Kunden zu positiven, bei anderen hingegen zu negativen Einstellungen führen können.

Ein konkretes Beispiel: Ein Junggeselle liebt es, vor dem Einschlafen in einer nahe gelegenen Bierkneipe noch ein oder zwei Pils zu trinken. Dies befriedigt mehrere seiner Bedürfnisse: Das Bier schmeckt gut und löscht seinen Durst. Nach einiger Zeit wird er müde, sodass er zu Hause rasch einschlafen kann. Die Freundlichkeit der hübschen Kellnerin spricht ihn an. Die gedämpften Gespräche mit anderen Besuchern befriedigen sein Kontaktbedürfnis, ohne dass er aufdringlich in unerwünschte Gespräche hineingezwungen wurde. Fragt man ihn nach seiner Einstellung zu dieser Gastwirtschaft, so wird er sich ausgesprochen positiv äußern. Ganz anders wäre es natürlich, wenn der Wirt in überkorrekter Weise den späten Gast wiederholt abweisen würde mit der Begründung, es sei bald Polizeistunde. Ganz andere Einstellungen gegenüber derselben Bierkneipe erwirbt ein Weintrinker, dem die Attraktivität einer Kellnerin ziemlich egal ist und für den Small-Talk-Gespräche ein Gräuel sind.

Wir definieren also *Kundenzufriedenheit als Einstellung gegenüber verschiedenen Facetten eines Angebots*.

Einstellungen sind nicht nur *emotionale Wertungen*. Sagt also jemand, er sei mit dem italienischen Lokal „Roma“ sehr zufrieden, so kann man durchaus nachfragen, an was er dabei denkt: an die Freundlichkeit des Personals, die gemütliche Atmosphäre, den Geschmack der Speisen und Getränke, die rasche Ausführung der Bestellung oder die Exklusivität des Publikums. Es gibt also bei Einstellungen auch eine *kognitive* Komponente: Was weiß ich über den Einstellungsgegenstand, an welche Facetten denke ich?

Abb. 1 Die drei Komponenten von Einstellungen. (Aus Neumann 2012)



Es kommt aber noch eine dritte Komponente hinzu, die letztlich das breite Interesse der Wirtschaft an der Kundenzufriedenheit begründet hat, und zwar die *motivationale*: Welche Handlungskonsequenzen hat die Kundenzufriedenheit? Habe ich den Wunsch, das Restaurant „Roma“ künftig häufiger zu besuchen? Einige Forscher sehen diese motivationale Komponenten als Resultante aus kognitiver und emotionaler Komponente: Wenn man von einem Angebot positive Aspekte kennt und damit angenehme Gefühle verbindet, dann ergibt sich daraus die Motivation, dieses Angebot häufiger übernehmen zu wollen. Abbildung 1 veranschaulicht diese Überlegungen.

Wenn wir Kundenzufriedenheit messen und beeinflussen wollen, sollten wir diese drei Ebenen im Auge behalten.

Kundenzufriedenheit – auf welchen Feldern?

Unsere bisher genannten Beispiele illustrieren Folgendes: Denkt man an Kundenzufriedenheit, so hat man zunächst einen Menschen vor Augen, der zu einem Anbieter geht, um dort irgendetwas käuflich zu erwerben, das er benötigt: sei es eine gute Mahlzeit, ein frisches Glas Bier, Haushaltswaren des täglichen Bedarfs, einen unterhaltsamen Film, die Empfehlung eines Experten oder die Therapie durch einen kundigen Arzt. Und all dies sind fraglos Felder, bei denen Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Aber dies ist nur *eine* Möglichkeit der Kundenzufriedenheit, die sich sinnvollerweise auf vielfältigen anderen Gebieten erfassen und gestalten lässt, auf denen eine Person für andere etwas tut. Abbildung 2 verdeutlicht dies.

Spielen wir die in der Abbildung gezeigten acht Bereiche einmal kurz durch:

- ❶ Diese Beziehung ist das soeben genannte Beispiel: Es geht hier um die Zufriedenheit des Endverbrauchers mit dem Händler, bei dem er das von ihm benötigte Gut erwirbt. Dabei ist dies auch nur eine denkbare Form innerhalb von Fall ❶. In gleicher Weise lässt sich beispielsweise die Zufriedenheit eines Ratsuchenden mit seinem Steuerberater, eines frommen Gemeindemitglieds mit seiner örtlichen Kirche oder eines Patienten mit seinem Arzt erfassen.

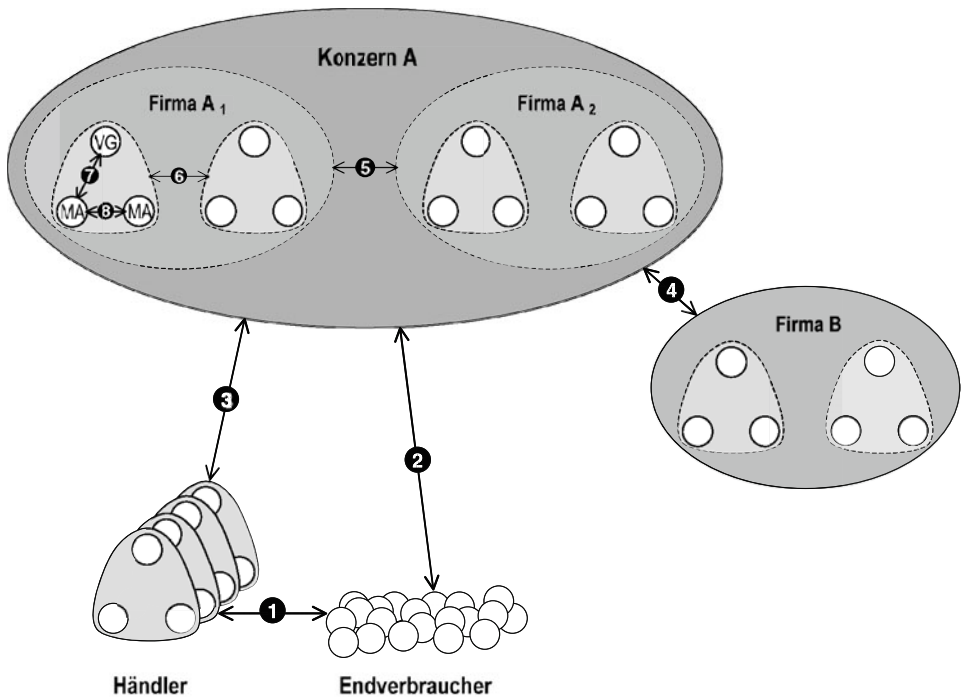


Abb. 2 Kundenzufriedenheit kann für verschiedene Interaktionsfelder von Bedeutung sein (Quelle: eigene Darstellung)

- ② Der Endverbraucher wertet aber nicht nur den Händler, bei dem er das gewünschte Angebot erwirbt, sondern auch den Konzern, der dieses Angebot produziert oder erstellt. In diesem Sinne ist es nicht nur denkbar, sondern auch häufig zu beobachten, dass jemand mit seinem örtlichen Händler sehr zufrieden ist, aber keineswegs mit der Kulanz des Herstellers, dessen Produkte er über den Händler erstanden hat. Natürlich ist auch der umgekehrte Fall möglich: Jemand ist hochzufrieden mit einer bestimmten Marke, kann diese aber nur bei einem Händler kaufen, den er aus vielerlei Gründen überhaupt nicht schätzt. Was hier am Beispiel der Konsumgüter verdeutlicht wurde, gilt grundsätzlich auch für andere Märkte. Das fromme Gemeindemitglied ist mit dem örtlichen Pfarrer hoch zufrieden, dagegen zutiefst frustriert von der Starrheit der katholischen Kirche. Als Patient schätzt er seinen Arzt, aber ganz und gar nicht die Kälte und Unfreundlichkeit des Krankenhauses, in dem der Arzt praktiziert.
- ③ Gegenüber jenen Konzernen, die wir soeben angesprochen haben, zum Beispiel dem international tätigen Markenhersteller, dem globalen „Konzern“ römisch-katholische Kirche oder dem Großklinikum, entwickelt keineswegs nur der Endverbraucher eine mehr oder weniger große (Un-)Zufriedenheit, sondern auch der Mittler zwischen diesem „Hersteller“ und Endkunden: in unserem Fall der Händler, der Pfarrer oder der Arzt. Und da kann es zu völlig abweichenden Bewertungen kommen. Der Endverbrau-

cher ist mit dem Markenartikel des Herstellers unter anderem deshalb zufrieden, weil ihm der Preis ausgesprochen günstig erscheint. Der Händler aber ist mit dem Hersteller äußerst unzufrieden, weil dieser ihm sehr ungünstige Konditionen aufgezwungen hat. Und auch nicht jeder Priester ist ein glühender Anhänger jener Dogmen, die er auf „höchste Weisung“ in seiner Gemeinde zu vertreten hat.

- ④ Es sind aber nicht nur die Mittler zum Endverbraucher, um die es hier geht, sondern auch andere Unternehmen, die eine mehr oder weniger große Symbiose mit dem Hersteller, der Kirche, dem Großklinikum eingegangen sind. Da sind die Lieferanten, die den Hersteller mit Rohstoffen oder Halbfertigprodukten versorgen, da sind die Banken, die finanzielle Engpässe überbrücken sollen, da sind Headhunter, die ihm geeignete Fach- und Führungskräfte vermitteln, oder Marktforschungsinstitute, die relevante Marktdaten erheben, auf deren Basis Strategien entwickelt und realisiert werden, mit denen unter anderem die Kundenzufriedenheit der Endverbraucher gesteigert werden kann.

Und selbstverständlich gilt auch hier, was für alle geschilderten Beziehungen gilt: Jeder Pfeil in Abb. 1 hat zwei Spitzen: Wie zufrieden ist der Hersteller mit seinen Lieferanten, Banken, Personalberatern oder Marktforschungsinstituten, und wie zufrieden sind diese mit dem Hersteller?

Und gerade dieses Beispiel macht deutlich, dass derartige Beziehungen keineswegs symmetrisch aussehen müssen, sodass das Bild einer glücklichen Liebe, die auf Wechselseitigkeit beruht, oft nicht zutreffend ist. Ein großer Autokonzern ist zum Beispiel mit seinen Zulieferern hochzufrieden, weil der Einkaufsvorstand äußerst erfolgreich bei den Lieferanten hohe Qualitätsstandards zu günstigen Preisen durchgesetzt hat, während die Lieferanten mit ihrem „Kunden“, dem Autohersteller, zutiefst unzufrieden sind, weil sie sich erpresst, ausgebeutet und in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedroht erleben. Indirekt steht hinter dieser Strategie des großen Konzerns, dass er die Zufriedenheit der Endverbraucher (und natürlich auch seinen Gewinn) über den seiner Händler, Zulieferer und anderer Kooperationspartner stellt, die er allerdings weder kooperativ noch als Partner behandelt.

Was soeben als die Beziehung zwischen verschiedenen Marktpartnern beschrieben wurde, gilt entsprechend auch innerhalb der genannten Institutionen, auch wenn es bisher noch eher ungewöhnlich ist, hier von „Kunden“ zu sprechen:

- ⑤ In einem Konzern gibt es verschiedene Firmen, die sich wechselseitig Produkte oder Dienstleistungen anbieten. So versorgt etwa innerhalb des Siemens-Konzerns das Unternehmen Infineon die übrigen Teilfirmen mit Chips und Speicherbausteinen und erhält von diesen zum Beispiel PCs oder Telefongeräte.
- ⑥ Innerhalb einzelner (Teil-)Firmen gibt es wiederum verschiedene Abteilungen, die füreinander interne Dienstleister sind. Die Abteilung Personalentwicklung schult etwa die Führungskräfte der IT-Abteilung in kundenorientiertem Verhalten, während die IT-Abteilung für den Bereich Personal die notwendige IT-Unterstützung für deren interne Verwaltung und Schulungsangebote bereitstellt und wartet.

- ⑦ In den Abteilungen arbeiten Mitarbeiter – koordiniert durch einen Vorgesetzten – an gemeinsamen Aufgaben. Und auch diese Verhältnisse lassen sich im Sinne einer Kundenbeziehung interpretieren. Der Führende versorgt seine Mitarbeiter mit angemessenen Aufgaben, mit Rat, Unterstützung und klaren Perspektiven, während die Mitarbeiter die vom Vorgesetzten kommenden Aufträge mehr oder weniger gut erledigen. So betrachtet lässt sich das, was in der Arbeits- und Organisationspsychologie als ein gutes Betriebsklima umschrieben wird, auch als eine Verschränkung unterschiedlicher interner Kundenzufriedenheiten interpretieren. Nur am Rande sei freilich erwähnt, dass es vielen Vorgesetzten, die von ihren Mitarbeitern verlangen, sich für die Zufriedenheit ihrer externen Kunden mit äußerster Kraft einzusetzen, äußerst schwer fällt, in ihren Mitarbeitern wichtige Kunden zu sehen – und dies, obwohl sie von der Leistung ihrer Mitarbeiter genauso abhängen wie der Konzern von der Zufriedenheit seiner Endkunden.
- ⑧ In vielen Abteilungen arbeiten Mitarbeiter zeitbegrenzt oder auf Dauer in Projektteams. Verschiedene Spezialisten gelangen nur durch Kooperation und Interaktion zum gemeinsamen Erfolg. Entsprechend muss jeder in einer kundenorientierten Weise, das heißt auf seine Kooperationspartner ausgerichtet, seine Leistung erbringen. Wie soll der Informatiker sich ausdrücken, damit er vom Betriebswirt, Juristen oder Ingenieur verstanden wird? Wie müssen die Empfehlungen des Psychologen aussehen, damit sie von den Kollegen nicht als weltfern belächelt werden?
- Was hier für die rein fachliche Ebene gesagt wurde, gilt selbstverständlich auch im Zwischenmenschlichen. Wie wird man bei anderen beliebt, ohne sich dabei selbst aufzugeben oder als „Schleimer“ zu erscheinen? Wie kommt es, dass jemand für seine Kollegen zum Störenfried oder gar zum „Stinkstiefel“ wird?

Wie wir gesehen haben, können alle acht Kunden-Lieferanten-Beziehungen wechselseitig gesehen werden, was in Abb. 2 dadurch zum Ausdruck gebracht wird, dass die Pfeile bei jeder Beziehung zwei Spitzen haben. Natürlich wäre es sehr wünschenswert, wenn jede der beiden Richtungen positiv wäre, doch ist die Wahrscheinlichkeit hierfür jeweils unterschiedlich. Während häufig ein Konzern mit seinen Zulieferern zufrieden ist, diese aber nicht mit dem Konzern, ist es innerhalb einer Abteilung oder Arbeitsgruppe sehr viel wahrscheinlicher, dass die Zufriedenheit mit dem Chef und dessen Zufriedenheit mit seinen Mitarbeitern Hand in Hand gehen: Sind die Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten zufrieden, dann verhalten sie sich meist so, dass dieser auch mit ihnen zufrieden ist. Die beiden Zufriedenheiten hängen in Teams also eng miteinander zusammen.

Und auch verflochtene Prozessketten sollte man beachten. Sind die Endverbraucher zufrieden mit der Marke, so sind auch häufig die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen zufrieden und stolz auf die Marke, die sie repräsentieren. Es könnte im konkreten Fall durchaus lohnend sein, ein Netzwerk der verschiedensten Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu zeichnen und diese mit einem Plus-, Minus- oder Null-Zeichen zu versehen.

Wovon hängt die Kundenzufriedenheit ab?

Zwischenmenschliche Beziehungen – nicht nur im Geschäftlichen, sondern auch im Privaten – können meist als wechselseitige Dienstleistung, als wechselseitige Kundenbeziehung interpretiert werden. Das gilt vom Liebesakt bis zum Devisenhandel. Und wie ist nun auf all diesen Gebieten die Zufriedenheit des Partners, des Kunden, aufzubauen, zu erhalten und zu steigern? Ganz generell gesagt: *Wenn man nicht den Ich-Standpunkt, sondern den Du-Standpunkt einnimmt.* Die Einstellungen einer Person gegenüber einem bestimmten Meinungsgegenstand hängen ja davon ab, für wie geeignet die Person diesen Gegenstand für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse hält. Also muss man die Bedürfnisse des anderen erkennen und entsprechend berücksichtigen. Dies ist ja letztlich die Grundphilosophie eines jeden Marketings, das, konsequent gehandhabt, die Strategie nicht nur für die Marketingabteilung vorgibt, die sich direkt mit der Beeinflussung externer Kunden beschäftigt, sondern auch für alle anderen Unternehmensbereiche.

Gegen diese einfache Botschaft „Geh’ von der Sicht und den Bedürfnissen deines Kunden aus“ wird oft ohne böse Absicht verstoßen, weil zum Beispiel der Ich- und nicht der Du-Standpunkt eingenommen wird, nach dem Motto: „Was mir wichtig ist und gefällt, das muss ja auch den Kunden gefallen.“

Denken wir hier an einige Beispiele.

- Die F&E-Abteilung eines Automobilkonzerns entwickelt für Pkws und Lkws hochkomplexe Lenkgetriebe, sogenannte Kugelumlaufgetriebe. Diese kosten zwar in der Herstellung deutlich mehr als ein Zahnstangengetriebe, sind aber nach Auffassung der Entwicklungsingenieure eine völlig andere und höhere Dimension technischer Qualität. Bereits die anspruchsvolle Aufgabe, dieses Konzept zur Serienreife zu entwickeln, ist eine Herausforderung für die Techniker. Und aus ihrer Begeisterung für das technisch Machbare sind sie fest davon überzeugt, dass dies auch die Kunden begeistern muss. Diese aber bemerken den Unterschied bei einer Probefahrt überhaupt nicht, sondern ärgern sich nur über den Mehrpreis des Fahrzeugs. Ein typischer Fall von Over-Engineering.
- Einem Textilhersteller im Mittel- und Hochpreissegment gelingt es, von einem Zulieferer relativ preiswerte, qualitativ allerdings nicht extrem hochwertige Baumwolle zu erwerben. „Die meisten Kunden tragen ihre Kleidung ja doch nur ein oder maximal zwei Jahre, da kommt es auf Spitzenqualität kaum an. Dem Kunden wird es sicherlich wichtiger sein, wenn die Ware billiger wird.“ Da aber hat sich der Hersteller verschätzt. Bei ihrer Kleidung wollen seine Kunden hohe Qualität, auch wenn diese mehr kostet, und selbst dann, wenn die Kleidung nach einiger Zeit nahezu kaum getragen in der Kleidersammlung landet.

In beiden Fällen wurde zwar an die Bedürfnisse der Kunden gedacht, sie wurden aber falsch eingeschätzt. In naiver Weise wurde von den eigenen Präferenzen auf die der Kunden geschlossen. Noch schlimmer ist es, wenn der Ich-Standpunkt schlicht verabsolutiert und

die Wünsche der Kunden bzw. Partner bewusst negiert oder sogar verächtlich gemacht werden:

- Eine zentrale Service- und Dienstleistungsabteilung im Konzern zeigt den übrigen Abteilungen gegenüber ein ausgesprochen herablassendes Gehabe: „Die Leute in den Filialen haben das zu akzeptieren, was sie von uns als Service bekommen. Sie werden von uns schließlich bezahlt und haben überhaupt keine besonderen Ansprüche zu stellen. Wo kämen wir denn dahin!“
- Die Mitarbeiterbefragung in einer Abteilung zeigt, dass die Mitarbeiter mit dem autoritären Führungsstil ihres Vorgesetzten sehr unzufrieden sind. Der Abteilungsleiter wird mit den Ergebnissen konfrontiert. Seine Reaktion: „Die sollen lieber den Mund halten und froh sein, wenn sie angesichts der derzeitigen Arbeitsmarktlage überhaupt einen Job haben.“
- Die Deutsche Bahn versuchte in den Jahren 2002/2003 ein neues Preissystem zu implementieren, das sie letztlich von den Fluggesellschaften abgeschaut hatte. Die Bahnkunden reagierten empört; die Zahl der Bahnfahrer ging drastisch zurück. Aus der Vorstandsetage hieß es zunächst, dass sich die Kunden schon an das neue System gewöhnen würden, dass sie es wohl noch nicht richtig verstanden hätten, oder gar, dass es gelte, sie jetzt im Sinne des neuen Systems zu erziehen. Nach weniger als einem Jahr allerdings wurde das neue System verschrottet und einige Befürworter aus der Führungsetage wurden als Sündenböcke „entsorgt“.

Fassen wir zusammen: Kundenzufriedenheit wird kaum entstehen, wenn man in naiver Weise die eigene Sicht schlicht auch für die Sicht des Kunden hält oder wenn man herablassend glaubt, die Sicht des Kunden einfach negieren oder ihn gar so „erziehen“ zu können, dass er die Sicht des Anbieters übernimmt.

Zufriedenheit – womit?

Es ist wie beim Arzt: Vor der Therapie steht die gründliche Diagnose. Als Anbieter von Produkten, Dienstleistungen oder Ideen sollte man nicht mit souveräner Unbekümmertheit erklären, man wisse schon, was die Kunden wünschen, oder aber – wie soeben skizziert – vorschnell von den eigenen Wünschen auf die der Kunden schließen. Es ist eigenständiger empirischer Forschung wert zu erkunden, welche Facetten des Angebots die Kunden im Kopf haben und wie zufrieden sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt damit sind. So kann man zum Beispiel bei der Geschäftstätigkeit von Banken vermuten, dass die Kundenzufriedenheit vor allem davon abhängt, wie günstig die Konditionen einer Geldanlage sind, wie vielfältig die Angebotspalette und wie kompetent die Beratung für die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen sind. Befragungen der Kunden mit angemessenen Methoden zeigen dann jedoch, dass es den Kunden viel wichtiger ist, für alle Fragen den *gleichen* Ansprechpartner zu haben, der sie freundlich und „ohne auf die Uhr zu schauen“ berät.

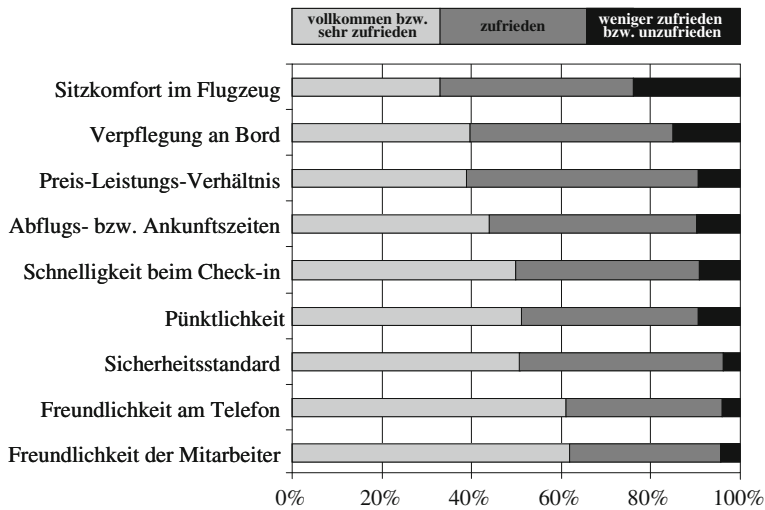


Abb. 3 Zufriedenheit privater Flugreisender mit ausgewählten Facetten des Angebots von Fluglinien (Quelle: eigene Darstellung)

Wie erfährt man so etwas? Hier gibt es viele Methoden, doch es ist sicherlich nicht das Optimum, einen Fragebogen zu versenden, bei dem man alle Fragen und die dazu möglichen Antwortkategorien festgelegt hat und den Befragten nur die Möglichkeit lässt, eine dieser vorgegebenen Antworten anzukreuzen. Mit solchen Verfahren kann man nur über die Facetten etwas erfahren, die der Konstrukteur des Fragebogens im Kopf hat. Das wäre wiederum eine Überbetonung des Ich-Standpunktes zulasten des Du-Standpunktes, der Kundensicht. Daher empfehlen sich auch bei der Analyse der Kundenzufriedenheit offene und qualitativ orientierte Vorgehensweisen, wie zum Beispiel Leitfadeninterviews, projektive Vorgehensweisen oder Gruppendiskussionen.

Schauen wir uns das einmal an einem konkreten Beispiel an. Meyer und Dornach (2000) berichten von einer Untersuchung, bei der erfasst wurde, wie zufrieden private Flugreisende mit wichtigen Teilbereichen des Angebots von Fluglinien sind (vgl. Abb. 3):

Man erkennt, dass die Zufriedenheit mit der Freundlichkeit der Mitarbeiter, dem Sicherheitsstandard, der Pünktlichkeit und der Schnelligkeit beim Check-in relativ hoch ist, während dies nur in eingeschränktem Maße für die Verpflegung an Bord und den Sitzkomfort im Flugzeug gilt. Damit ist zugleich angedeutet, wo Handlungsbedarf besteht. Allerdings sollte man dabei nun nicht „blind“ das Hauptgewicht auf die Punkte legen, bei denen der Zufriedenheitswert relativ gering ist, sondern vor allem das im Auge behalten, was besonders *wichtig* ist. Falls zum Beispiel bei Inlandsflügen die Freundlichkeit der Mitarbeiter aus der Sicht der Kunden deutlich wichtiger ist als der Sitzkomfort im Flugzeug, so ist es möglicherweise zielführender, den an sich guten Wert bei der Freundlichkeit durch entsprechende Trainingsmaßnahmen der Belegschaft weiter zu optimieren, als viel Geld in ergonomisch bessere Sitze in den Maschinen zu investieren.

Die Wirklichkeit des Erlebens

Zu Beginn dieses Beitrags hatten wir darauf hingewiesen, dass das, was für den Psychologen eine Wirklichkeit eigenen Rechts ist, *das Erleben*, vom Techniker oder Betriebswirt häufig nicht ernst genommen wird. Er denkt in objektivierbaren, möglichst sogar in naturwissenschaftlich messbaren Dimensionen. Zeigt zum Beispiel die Zufriedenheitsanalyse mit einem Produkt, dass die Kunden es mehrheitlich als zu teuer erleben, so wird er, falls er dieses Kundenargument überhaupt ernst nimmt, nach Wegen suchen, den Preis zu senken. Für den Psychologen allerdings ist dies keineswegs der einzig denkbare Weg. Er hält in seiner Diagnose fest: Die Kunden *erleben* den Preis als zu hoch. Dies heißt, dass er selbst dann, wenn er objektiv unverändert bleibt, unter bestimmten Bedingungen als angemessener oder sogar als besonders günstig erlebt werden kann.

Dazu ein Beispiel. Ein Hersteller bringt eine 100-Gramm-Tafel Schokolade zum Preis von 3,20 € auf den Markt. In der Befragung beklagen viele Kunden den hohen Preis. Woran könnte das liegen? Man kann an viele Gründe denken, zum Beispiel

- an den *Preisvergleich* mit anderen Schokoladentafeln, die vielfach nur zwischen 0,45 und 0,80 € kosten;
- an die minderwertig wirkende *Verpackung*;
- an den *Vertrieb* über Supermarktketten statt Feinkostgeschäften;
- an die Art der *Warenpräsentation*, die vielleicht unexklusiv und billig wirkt;
- an die *Warenumgebung*, wenn etwa im Umfeld der Schokolade im Regal ausschließlich billige Massenware platziert ist;
- an die *Werbung*, die nicht auf die besondere Sorgfalt bei der Auswahl ökologischer Rohstoffe und den fairen Handel mit deren Erzeugern verweist, oder natürlich auch
- an den *Geschmack*, der zum Beispiel wegen der zu großen Süße an Billigware erinnert.

Ein Lösungsvorschlag, der eine Preissenkung vermeidet, könnte etwa so aussehen, dass die Schokolade zwar zum gleichen Preis wie zuvor angeboten wird, jedoch in einer runden Schachtel, in der die Stückchen, einzeln in Goldfolie verpackt, den Eindruck von wertvollen Pralinen erwecken und als Bezugspreis an Pralinen und nicht an Schokoladentafeln denken lassen.

Hinter diesem Beispiel steht das psychologische Konzept der „Irradiation“. Was ist darunter zu verstehen? Objektiv unveränderte zentrale Merkmale eines Angebots können durchaus als verändert erlebt werden, wenn sich scheinbar Nebensächliches und Irrelevantes im Umfeld verändert. Und darauf, wie das Angebot erlebt wird, kommt es bei der Kundenzufriedenheit an. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- Ein Auto, dessen Tür mit einem satten dunklen Ton ins Schloss fällt, wird insgesamt als qualitativ hochwertiger erlebt als eines, bei dem die Türen mit einem blechernen Klang schließen.

- Eine Verkäuferin, die dem Kunden 100 Gramm Bonbons in eine Tüte abfüllen soll, wirkt freundlicher, wenn sie zunächst etwas zu wenig in die Tüte gibt und dann die zu 100 Gramm fehlenden drei oder vier Bonbons nachlegt, als eine Verkäuferin, die zunächst zu viel einfüllt und beim Abwiegen dann drei oder vier Bonbons wieder entnimmt.
- Ein Beamter, der einen Antrag ablehnt, wird als deutlich bürgerorientierter erlebt, wenn er seine Ablehnung spontan und ohne Nachfrage erklärt, als einer, der seine Ablehnung ohne Begründung mitteilt.
- Ganz drastisch konnten wir die Wirkung der Irradiation erleben, als wir einmal im Rahmen unserer marktpsychologischen Projekte einen Weißwein mit geschmacksneutraler Lebensmittelfarbe tuscheschwarz eingefärbt hatten (Neumann 2012): Es war eine Überwindung, ihn überhaupt zu kosten, und er schmeckte scheußlich: Das Auge trank auch in diesem Falle mit. Doch mit verbundenen Augen konnte keine der Testpersonen den gefärbten Wein vom Originalwein unterscheiden.

In einem anderen Versuch (Neumann 2012) boten wir unseren Testpersonen einen trockenen Müller-Thurgau in drei Varianten zum Vergleichstest an. In die erste Variante (A) hatten wir pro Liter je einen Tropfen geschmacksneutrale *gelbe* Lebensmittelfarbe gemischt, in die zweite Variante (B) pro Liter je einen Tropfen *grüne* Farbe; die dritte Variante (C) blieb *uneingefärbt*. Die Testpersonen sollten den Geschmack der nur mit neutralen Buchstaben gekennzeichneten „Sorten“ anhand eines Eigenschaftensprofils beurteilen. Sie konnten dabei die Weine beliebig oft und in beliebiger Reihenfolge probieren und hatten natürlich keine Ahnung von der künstlichen Veränderung der Farbe. Zur Geschmackneutralisation wurde Weißbrot gereicht. Abbildung 4 zeigt die durchschnittliche Geschmacksbewertung der drei gustatorisch und olfaktorisch identischen Weine (auf der Basis der Mediane).

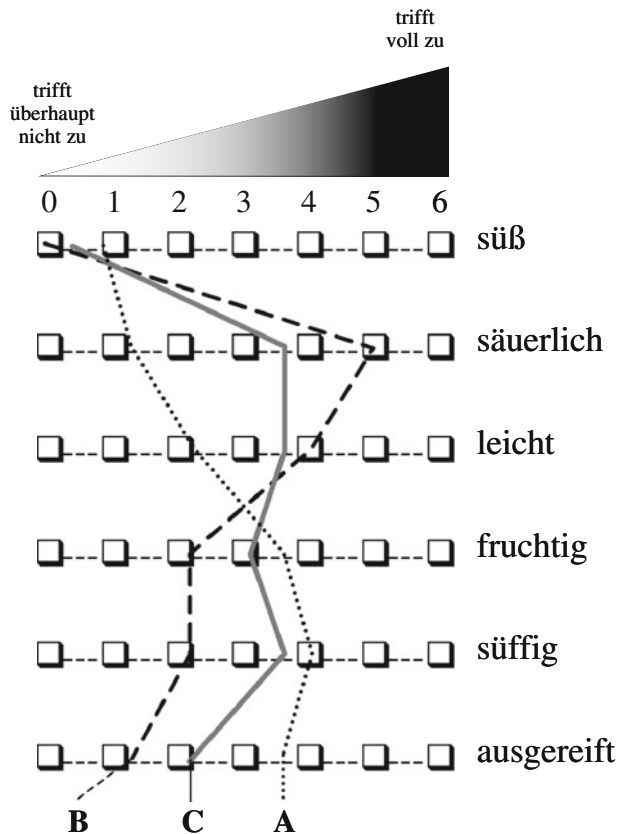
Erwartungsgemäß wurde der mit einem Tropfen gelber Farbe in Richtung „Goldener Oktober“ eingefärbte Wein im Vergleich zu den beiden anderen als süßer, schwerer, fruchtiger, süffiger, ausgereifter und als weniger säuerlich eingestuft. Ganz anders der grünlich eingefärbte Wein.

Bei der abschließenden Frage, was die drei Weine wohl kosten würden, ergab sich ein entsprechendes Bild: Am teuersten wurde die gelb, am billigsten die grün eingefärbte Variante eingeschätzt.

Ein weiteres, kaum überraschendes Ergebnis war, dass die Raucher nach einer Raucherpause deutlich größere Unterschiede zwischen den drei Weinen wahrnahmen als die Nichtraucher: Raucher ließen sich also von der unterschiedlichen Farbe noch stärker beeinflussen als die Nichtraucher.

- Die Forschung zeigt, dass Wartezeiten, die von Kunden als zu lang erlebt werden, unzufrieden machen. Natürlich sollte der Anbieter in solchen Fällen versuchen, durch geeignete Organisation der Arbeitsabläufe die Wartezeiten messbar zu verkürzen. Aber dies ist keineswegs der einzige Weg zu höherer Zufriedenheit. Es gibt Alternativen bzw. wirkungsvolle ergänzende Maßnahmen (vgl. Maister 1985):
 - *Aktiv* verbrachte Zeit wird im Vergleich zur *passiv* verbrachten als kürzer empfunden.
 - Wartezeiten *während* des Prozesses erscheinen kürzer als das Warten *auf* den Prozess.

Abb. 4 Eigenschaftenprofil von drei unterschiedlich eingefärbten, ansonsten identischen Weißweinen. (Aus Neumann 2012)



- Wartezeiten, die mit *Angst* verbunden sind, „dauern“ länger.
- Weiß man, *wie lange* die Wartezeit dauern wird, dann erscheint sie kürzer.
- Weiß man, *warum* es so lange dauert, „verkürzt“ dies die Wartezeit.
- Wartezeiten, die als *fair* empfunden werden, „dauern“ weniger lang als unfair empfundene.
- Wartezeiten auf *wertvolle* Dienstleistungen werden als kürzer erlebt.
- Wartet man in einer *Gruppe*, vergeht die Wartezeit schneller als alleine.

Als amüsante Ergänzung zur Thematik der Kundenzufriedenheit mit der Facette ‚Warten‘ sei folgende Geschichte berichtet: Ein großes Hotel hatte in seiner Planung die Zahl der Personenaufzüge zu knapp bemessen, was in Zeiten größeren Andrangs zu längeren Wartezeiten vor den Lifttüren führte. Die Hotelgäste klagten darüber und äußerten ungeduldig ihre Unzufriedenheit. Da sich aus unterschiedlichen Gründen weder die Zahl der Aufzüge noch ihre Fahrgeschwindigkeit steigern ließen, kam man auf folgende Idee: In allen Stockwerken wurden neben den Lifttüren große Spiegel angebracht, in denen sich die Wartenden betrachten konnten. Die Klagen über die langen Wartezeiten hörten danach schlagartig auf. Offensichtlich ist für die meisten Menschen nichts so interessant und kurzweilig wie sie selbst.

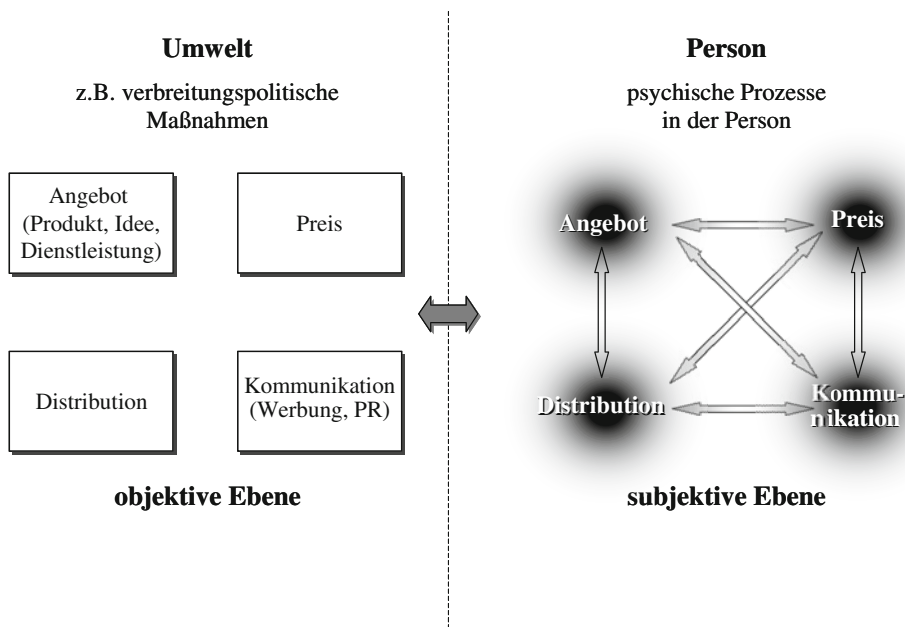


Abb. 5 Verbreitungspolitische Maßnahmen: objektiv unabhängig, subjektiv voneinander abhängig. (Nach von Rosenstiel und Neumann 2002, S. 122)

Die Irradiation zeigt auch die Wirkung der sogenannten absatz- oder verbreitungspolitischen Maßnahmen in einem neuen, psychologischen Licht. Die Betriebswirtschaftslehre (vgl. Nieschlag et al. 2002; richtungsweisend bereits Gutenberg 1955) nennt in aller Regel vier grundsätzliche Möglichkeiten, mit denen sich die Nachfrage nach einem bestimmten Gut steigern lässt: eine entsprechende Gestaltung

- des Angebots,
- des Preises,
- der Marktkommunikation (einschließlich der Werbung) und
- des Vertriebsweges.

Für den Ökonomen sind dies alles streng voneinander getrennte Maßnahmen, die entsprechend auch isoliert voneinander wirken. Der Psychologe sieht dies anders und kann für seine Auffassung auf eine große Zahl von Forschungsergebnissen verweisen, die sich letztlich auf das Irradiationsphänomen zurückführen lassen: Die Veränderung nur eines der genannten Instrumente führt dazu, dass auch die anderen, objektiv gleich gebliebenen, als verändert erlebt werden. Abbildung 5 veranschaulicht dies.

Am Beispiel sei dies erläutert: Die Zufriedenheitsanalyse zeigt, dass viele Mitglieder der Zielgruppe mit der Qualität eines Produkts nicht zufrieden sind. Um das Qualitätserleben zu verbessern, bietet sich natürlich an, bestimmte Produktmerkmale in einer objektiven Weise zu verbessern, wobei diese Änderungen natürlich nicht marginal sein dürfen, weil sie

sonst vom Kunden gar nicht wahrgenommen werden. Alternative oder ergänzende Strategien können aber auch darin bestehen, dass man das Produkt nicht mehr über Supermärkte oder Warenhäuser, sondern über exklusive Spezialgeschäfte vertreibt; dass man in der Werbung die Exklusivität, die sorgfältig ausgewählten edlen Rohstoffe oder den hohen sozialen Status der Nutzer oder Konsumenten kommuniziert; oder dass man den Preis anhebt, da es „schon immer etwas teurer war, einen besonderen Geschmack zu haben“.

So betrachtet ist es ziemlich unsinnig, Preise für eine ästhetisch schöne oder besonders originelle Werbung zu vergeben. Die Werbung ist ja nur Mittel zum Zweck und der Zweck ist das Angebot. Dies erinnert an die klassische Aussage eines frühen Papstes der Werbepsychologie, der feststellt: Wenn man über die Reklame redet, dann war die Reklame schlecht. Wenn man über das Produkt redet, dann war die Reklame gut.

Diese Aussage lenkt den Blick auf das vielgenannte Image. Ein Angebot, zum Beispiel ein Produkt, ist psychologisch gesehen weit mehr als die Summe seiner objektiv bestimm- baren Eigenschaften. Gerade dies macht ja den Wert einer Marke aus. Auch dafür ein ganz konkretes Beispiel.

Bei einem größer angelegten Biertest (vgl. Neumann 2012) haben wir die Kollegen in Weihenstephan gebeten, vier Pilsbiere auf ihre *objektive Beschaffenheit* hin zu analysieren. Sie führten zwei Analysen durch:

- eine *chemisch ausgerichtete Produktanalyse*, bei der durch spezielle Verfahren unter anderem die Stammwürze, der Prozentsatz an Kohlensäure, die Menge an Bitterstoffen, der Vergärungsgrad und der Alkoholgehalt bestimmt wurden, und
 - eine *sensorische Produktanalyse*, bei der professionelle Biertester ein Bier ohne Kenntnis der Marke und Farbe nach relativ objektiven Kriterien des Schemas der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) beurteilten. Diese Kriterien sind:
 - der Geruch (mit den beiden Polen ‚rein‘ vs. ‚starke Geruchsfehler‘),
 - der Geschmack (‚rein‘ vs. ‚starke Geschmacksfehler‘),
 - die Vollmundigkeit (‚vollmundig‘ vs. ‚leer, mastig‘),
 - die Rezenz (‚angenehm rezent‘ vs. ‚sehr schal‘) und
 - die Qualität der Bittere (‚sehr fein‘ vs. ‚stark nachhängend‘).
- Natürlich sind die jeweiligen Pole exakt definiert und den Testern absolut vertraut.

Parallel dazu wurden auf der *subjektiven Ebene* drei verschiedene psychologische Untersuchungen mit Konsumenten durchgeführt:

- ein *Blindtest*, bei dem die Testpersonen den Geschmack dieser Biere beurteilen sollten, ohne dass sie wussten, um welche Marken es sich handelt (mit Items wie „schmeckt mild“, „hat einen bitteren Nachgeschmack“, „ist süffig“ oder „ist erfrischend“);
- ein *Produkttest*, bei dem sie den Geschmack *mit* Markenkenntnis beurteilen sollten (mit denselben Items, die auch beim Blindtest eingesetzt wurden) und
- eine *Analyse des Images* der Biermarken ohne Verkostung (mit Items wie „ist mit viel Erfahrung gebraut“, „ist etwas für Kenner“, „hat eine ausgezeichnete Qualität“ oder „ist süffig“).

Tab. 1 Noten von zwei Pils-Bieren nach fünf verschiedenen Messmethoden. (Aus Neumann 2012)

	Produktanalyse (chemisch)	Produktanalyse (sensorisch)	Blindtest	Produkttest	Produktimage
<i>Pils A</i>	1,0	1,7	2,0	1,8	1,5
<i>Pils B</i>	1,0	1,1	1,9	2,5	3,5

Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die mit den insgesamt fünf Methoden erzielten Ergebnisse in eine Notenskala (von ,1 = sehr gut‘ bis ,5 = mangelhaft‘) transformiert.

In der folgenden Tabelle sind die Noten von zwei der vier getesteten Pils-Sorten aufgelistet: Pils A ist eine weltweit vertriebene und in Deutschland intensiv beworbene Marke aus einer auf Pils spezialisierten Brauerei, Pils B das wenig bekannte Pils einer typisch bayerischen Brauerei (Tab. 1).

Wie man sieht, sind die beiden Biere nach den chemischen Kriterien gleichermaßen perfekt. Die sensorische Prüfung durch die DLG-Verkoster ergab für Pils B eine etwas bessere Note.

Besonders interessant waren für uns die Ergebnisse beim Verbrauchertest: Im Blindtest werden die beiden Marken noch ziemlich gleich bewertet – Ausdruck der hervorragenden chemischen und sensorischen Qualität beider Biere. Das Image hingegen ist bei Pils A exzellent, bei Pils B kaum zufrieden stellend. Werden die Biere im Produkttest nun mit Markenkenntnis getrunken, wirkt sich das überragende Image von A auf den Wahrnehmungseindruck entsprechend positiv, das Image von B entsprechend negativ aus.

Und die individuelle Kaufentscheidung fällt natürlich nicht aufgrund der Daten lebensmittelchemischer Analyse, sondern aufgrund des Images.

Was tun?

Jeder Anbieter strebt heute danach, zufriedene Kunden zu haben. Zum einen machen zufriedene Kunden stolz und stärken das Selbstgefühl, denn die Zufriedenheit der Kunden ist Lob und Anerkennung für eigenes Handeln. Zum anderen aber gibt es dafür natürlich auch ein ökonomisches Argument: Kunden, die zufrieden sind, werden einem eher die Treue bewahren. Das spart Kosten: Häufig konnte nachgewiesen werden, dass es sehr viel teurer ist, einen Nichtkunden als Kunden zu gewinnen, als mit einem bereits gewonnenen Kunden weiter gute Geschäfte zu machen.

Wie lässt sich nun die Kundenzufriedenheit steigern? Eines war schon gesagt worden: Zunächst gilt es, eine sorgfältige Diagnose vorzunehmen. Bei der Einleitung von Maßnahmen ergeben sich nun Schwierigkeiten, weil es die Kundenzufriedenheit nicht immer verbessert, wenn man die in der Diagnose genannten Schwachpunkte „buchstabengetreu“ abarbeitet. Auch dies war bereits angedeutet worden: Wenn Konsumenten beispielsweise mit dem Geschmack eines Bieres nicht zufrieden sind, so lässt sich deren Zufriedenheit häufig eher mit einer Neugestaltung der Flasche oder einer anders konzipierten Werbung

verbessern als durch eine veränderte Mischung von Hopfen und Malz. Wie unterschiedlich die Maßnahmen sein können, um etwa die Verärgerung über lästige Wartezeiten zu reduzieren, hatten wir ja bereits gezeigt.

Außerdem sollte man immer im Auge behalten, dass „alles auf alles wirkt“. Eine bestimmte, vielversprechende Maßnahme kann isoliert ergriffen völlig wirkungslos bleiben, jedoch in einer Kombination mit einer zweiten Maßnahme sehr wohl erfolgreich sein, während sie in Kombination mit einer dritten genau das Gegenteil des Erhofften bewirkt.

Das klingt ernüchternd. In der Tat: Einfache Rezepte können nicht gegeben werden. Was also ist zu tun? Das konkrete Handeln sollte durch fundierte empirische Forschung getestet und abgesichert werden. Dies gilt für die Diagnose von Defiziten und für die Interventionsmaßnahmen, die man nach der Diagnose einleiten könnte. Diese Maßnahmen sollte man allerdings zunächst „im Kleinen“ (zum Beispiel in nur einer Filiale oder nur an einigen Kunden) erproben und sie erst dann „flächendeckend“ einsetzen, wenn sie sich dabei bewährt haben. Ansonsten werden die getesteten Maßnahmen modifiziert oder durch andere, effektivere ersetzt.

Das Ablaufschema in Abb. 6 zeigt die wichtigsten Schritte einer solchen empirisch abgesicherten Vorgehensweise:

Obwohl diese Abbildung weitgehend für sich selbst spricht, sollen doch noch einige erläuternde Hinweise gegeben werden. Über die *Diagnose*, die Feststellung des gegenwärtigen Ist-Zustands, war ja bereits gesprochen worden. Wie aber gelange ich zu *Soll*? Die banale Aussage „Die Kunden sollen zufriedener werden“ reicht hier nicht aus. In welchen Facetten soll die Zufriedenheit besonders optimiert werden? Bei welchen Teilgruppen der bisherigen Kundschaft will man besonders positiv dastehen – notfalls und bewusst auf Kosten anderer, weniger wichtiger Teilgruppen?

Um also die Schwerpunkte des erwünschten künftigen Zustands, des *Solls*, zu formulieren, ist es empfehlenswert, sich an der Gesamtstrategie des Unternehmens, insbesondere aber der Marketingstrategie, zu orientieren. Will man zum Beispiel wegen der sich verändernden demografischen Struktur der Bevölkerung künftig vor allem ältere Kunden ab 50 Jahren an das Unternehmen binden, so macht es wenig Sinn, auf hohe Kundenzufriedenheit bei Jugendlichen zu achten und diese mit „flippigen“ Marketingmaßnahmen steigern.

Ein weiterer, möglicherweise ergänzender Weg könnte im *Benchmarking* liegen. Man vergleicht sich in relevanten Dimensionen mit den Mitbewerbern. Wie präsentieren sich diese auf dem Markt, wodurch zeichnet sich der erfolgreichste Mitbewerber aus? Weiß man dies, stellt sich die Frage, ob man den besten einfach kopieren sollte, was in aller Regel wenig empfehlenswert ist, oder ob man zumindest in einigen Aspekten anders sein will als er und die anderen, um sich damit eine Alleinstellung auf dem Markt, einen sogenannten USP (Unique Selling Proposition), zu sichern.

Aber nicht nur der Quervergleich mit anderen kann bei der Formulierung des Soll-Zustands hilfreich sein, sondern auch der *Vergleich der Zufriedenheit der eigenen Kunden im Laufe der Zeit*: In welchen Punkten ist man in den Augen der Kunden besser, in welchen schlechter geworden? Woran hat das vermutlich gelegen: an den Maßnahmen des eigenen

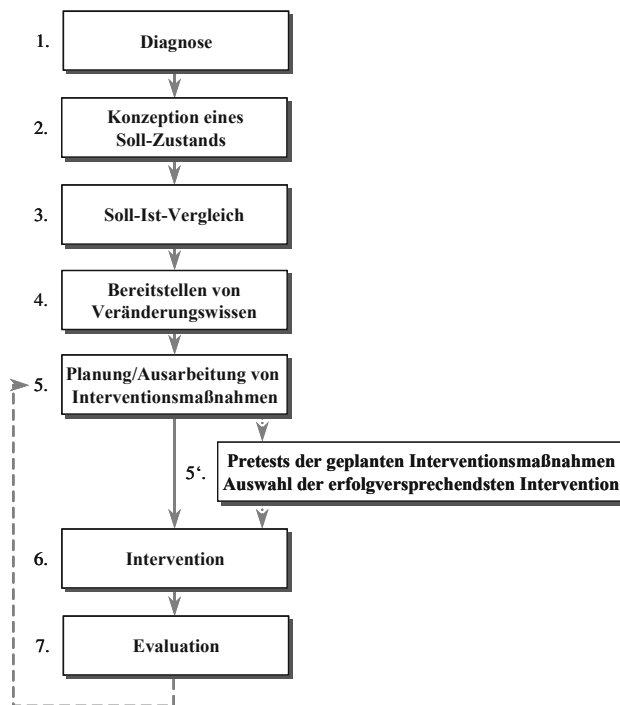


Abb. 6 Ablauf praktisch-psychologischen Handelns. (Aus Neumann 2012)

Unternehmens, an den besonders erfolgreichen Aktivitäten der Mitbewerber, an einem gesellschaftlichen Wandel, der zu höheren Qualitätsansprüchen der Kunden führt? Bei der Diskussion möglicher Ursachen wird häufig die sogenannte „Attributionsfalle“ zuschlagen. Was heißt das? Hat sich eine positive Entwicklung feststellen lassen, so wird man die Ursache dafür voller Stolz meist bei sich selbst und dem eigenen Handeln suchen – und natürlich auch finden. Lässt sich dagegen eine negative Entwicklung erkennen, so waren stets die anderen, niemals man selbst, Schuld daran. Gerade in solchen Fällen heißt es, selbstkritisch und ehrlich zu sein.

Schließlich sollte man den schon mehrfach genannten Du-Standpunkt nicht vergessen. Nicht allein das, was man selbst für ideal, wünschens- und erstrebenswert hält, ist wichtig, sondern auch und vor allem das, was der Kunde meint. Daher ist es im Zuge der Diagnose empfehlenswert, einen Idealzustand beim Kunden abzufragen und ihn gezielt nach Verbesserungsvorschlägen zu fragen.

In einigen Fällen ist es relativ einfach, den Weg vom Ist zum Soll zu gehen. Meist ist dafür aber eine besondere Kompetenz erforderlich. Anwendungsorientierte Wissenschaften wie die Markt- und Konsumentenpsychologie (vgl. die Darstellungen in Felser 2001; von Rosenstiel und Neumann 2002; Kroeber-Riel et al. 2009 oder Neumann 2012) haben viele Untersuchungen durchgeführt, um Antworten auf entsprechenden Fragen zu finden, und

sich so ein sogenanntes *Veränderungswissen* aufgebaut. Dieses gilt es zu nutzen, um nicht das Rad neu erfinden zu müssen. Der Weg zu diesem Veränderungswissen wird je nach Finanzkraft, Größe oder Branche eines Unternehmens unterschiedlich sein. Er kann zum Beispiel darin bestehen, einen Spezialisten in der Marketingabteilung des eigenen Hauses zu beschäftigen, für eine kurze Phase ein Beraterteam ins Haus zu holen, Werkstudenten, Doktoranden oder Diplomanden auf das Problem anzusetzen, in Kooperation mit einer Hochschule oder Fachhochschule ein konkretes Projekt durchzuführen oder sich selbst durch die Lektüre einschlägiger Lehrbücher fachkundig zu machen.

Allgemein zugängliches Veränderungswissen wird man selten eins-zu-eins auf die eigene Problemsituation übersetzen können. Man wird also das Erarbeitete auf die besonderen Bedingungen im eigenen Hause hin gestalten und so eine ganz spezifische, der eigenen Situation entsprechende Konzeption erarbeiten. Diese Konzeption lässt sich nun als ein begründetes Gerüst von Vermutungen – der Wissenschaftler würde sagen „Hypothese“ – verstehen, die es allerdings zunächst zu überprüfen gilt.

Diese Überprüfung sollte man im Rahmen eines *Pretests*, eines Versuchs in einem kleineren Rahmen, vornehmen. Einen derartigen Pretest könnte man als ein „Denken“ des Unternehmens interpretieren. Sigmund Freud hat in einer geistvollen Formulierung das menschliche Denken als ein „Probearbeiten“ bezeichnet, welches das Risiko stark reduzieren kann. Der Pretest ist ein solches Probearbeiten mit vermindertem Risiko.

Ist der Pretest erfolgreich und erbringt die erhofften Ergebnisse, dann ist es Zeit für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen auf „breiter Front“. Dies ist dann die *Intervention* oder, um im zuvor genutzten Bild zu bleiben, die eigentliche „Therapie“.

Der letzte Schritt aber sollte das nicht sein. Um für die Zukunft zu lernen, sollte man diese Intervention überprüfen, also eine *Evaluation* der Interventionsmaßnahmen vornehmen. Das bedeutet in der Regel, dass man mit den Methoden, die man schon bei der erstmaligen Ermittlung des Ist-Zustands eingesetzt hat, den neu erreichten Ist-Zustand misst und dabei feststellt, wie nah dieser dem Soll-Zustand gekommen ist. Konkret bedeutet dies meist, dass wiederum Gespräche mit dem Kunden geführt werden.

Was bewirkt Kundenzufriedenheit?

Im zweiten Abschnitt hatten wir danach gefragt, von welchen Maßnahmen die Kundenzufriedenheit abhängt und womit sie folgerichtig auch beeinflusst werden kann. Innerhalb dieser einfachen Wenn-dann-Beziehung stellt die Kundenzufriedenheit das „Dann“ dar, und die Beeinflussungsmöglichkeiten das „Wenn“. In der Sprache der Erfahrungswissenschaft heißt dies: Die Kundenzufriedenheit wird als *abhängige Variable* (AV) gesehen. Innerhalb der gleichen Logik lässt sich nun aber auch die Kundenzufriedenheit als „Wenn“ interpretieren und gezielt nach einem davon abhängigen „Dann“ suchen. Dies ist die Frage: Was bewirkt Kundenzufriedenheit?

Kundenbindung

Es wurde schon betont: Zufriedene Kunden, also solche, die eine positive Einstellung zum Unternehmen haben, werden diesem die Treue halten. Und da Einstellungen nicht leicht zu ändern sind, wird diese Treue auch dann bewahrt werden, wenn einmal „etwas danebengeht“. Und kann man auf einen zufriedenen Kundenstamm setzen, der einem in seiner soziodemographischen Struktur, in seinen Bedürfnissen und Konsumgewohnheiten bekannt ist, dann bringt dies viele Vorteile, die nicht zuletzt auch zu positiven ökonomischen Ergebnissen führen.

Nachhaltigkeit statt Aktionismus

Hat man einen Kundenstamm, dessen Bedürfnisse und Vorstellungen man gut kennt, dann kann man darauf gezielt Angebote planen, Marketingkonzeptionen entwickeln oder Investitionen vornehmen. Das ermöglicht dem Unternehmen eine Strategie, die sich durch Geschlossenheit auszeichnet und nach innen und außen Ruhe und Sicherheit vermittelt. Blindes Experimentieren oder – schlimmer noch – ein verzweifelter Aktionismus im Sinne des Bewegungsturms eines in die Ecke gedrängten Tieres bleiben erspart. Dies wiederum macht Fehlversuche oder gar ausgesprochene Flops weniger wahrscheinlich, die ja nicht nur Kosten verursachen und Ressourcen verschleudern, sondern langfristig auch zur Schädigung des Images beitragen.

Imageverbesserung auf den unterschiedlichsten Märkten

Es war soeben angesprochen worden, dass Kundenzufriedenheit das Image beeinflusst: Kundenzufriedenheit ist zum Teil mit einem positiven Image gleichzusetzen. Eine hohe Kundenzufriedenheit ist nicht nur mit einem positiven Image bei den Endverbrauchern verbunden: Man wird sich auch auf dem Personalmarkt hoch qualifizierten Bewerbern positiv präsentieren, auf dem Finanzmarkt seriöse Bankinstitute für sich einnehmen und auf dem Beschaffungsmarkt den Lieferanten als ein verlässlicher Partner erscheinen. Das Image ist eine immaterielle Größe, die sich in durchaus messbaren materiellen Ergebnissen niederschlagen kann.

Unmittelbare ökonomische Vorteile

Kundenzufriedenheit „rechnet“ sich. Wie bereits betont: Mit einem zufriedenen Kunden ein Folgegeschäft abzuschließen ist weitaus billiger, als einen Neu-Kunden zu gewinnen bzw. einen enttäuschten Kunden zu versöhnen. Man sollte dabei im Auge behalten, dass es im Guten wie im Schlechten nicht nur um einen Kunden geht, der seine positiven oder negativen Erfahrungen mit dem eigenen Angebot macht, sondern dass dieser Kunde auch

über diese Erfahrungen spricht und somit andere Personen aus seinem Bekanntenkreis für oder gegen das Unternehmen einnehmen kann.

Kostenvorteile ergeben sich aber auch dadurch, dass man bei zufriedenen Kunden einer einmal eingeschlagenen Unternehmensstrategie treu bleiben kann und so vergleichbare Konzepte auch in Zukunft nutzen, F&E-Pläne fortschreiben, mit externen Partnern langfristig kooperieren und gleiche Kommunikationsmedien weiterhin einsetzen kann. Stabilität ist auf all diesen Feldern preiswerter als Wandel. Und wenn Wandel dennoch gelegentlich erforderlich wird, lässt er sich fundierter planen und umsetzen.

Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist nicht allein abhängig von all dem, was sie unmittelbar am Arbeitsplatz erleben, zum Beispiel den Arbeitsinhalt, die Arbeitsumgebung, die Bezahlung, die Entwicklungschancen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder das Verhalten der Vorgesetzten und Kollegen. Sie wird auch durch den Stolz auf die Produkte, Dienstleistungen oder Ideen beeinflusst, welche die eigene Firma auf dem Markt präsentiert. Lehnen die Kunden diese Angebote ab, sprechen sie negativ darüber, so hat dies nicht nur negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Stärke des Unternehmens, sondern berührt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Wer sich dessen schämt, was er beruflich tut, wer von Nachbarn oder Freunden hämisch auf das angesprochen wird, was sich „sein“ Unternehmen wieder geleistet hat, der wird mit seiner Arbeit nicht gerade zufriedener werden.

Mitarbeiterzufriedenheit ist nun zum einen ein Eigenwert, eine ethische Verpflichtung des Unternehmens, zum anderen aber hat sie meist positive, auch ökonomisch messbare Folgen: Engagement und Arbeitsmotivation steigen, Fehlzeiten sowie Kündigungen gehen zurück, positive Berichte der Mitarbeiter im sozialen Umfeld verbessern das Ansehen des Unternehmens auf dem Personalmarkt und anderen Märkten. Dies hat wiederum zur Konsequenz, dass sich qualifiziertere Kandidaten als Mitarbeiter bewerben, Banken, Kooperationspartner und Lieferanten zum solchermaßen positiv darstellten Unternehmen Vertrauen aufbauen, was die Lage des Unternehmens weiter stabilisiert.

Persönliche Freude am wirtschaftlichen Handeln

Der Mensch ist ein soziales Wesen und entsprechend kein kalter Egoist, sondern jemand, dem auch die Freude anderer eine Freude macht. Wer als Unternehmer, als Marketingleiter, als Verkäufer, Dienstleister oder Berater zufriedene Kunden und Mitarbeiter hat, dem wird sein Leben mehr Freude bereiten und Befriedigung verschaffen. Etwas überspitzt ausgedrückt: Glückliche Menschen im unmittelbaren Umfeld machen glücklich. Und dieses Glück sollte kein Strohfeuer sein. Wenn nur kurzfristig Befriedigung geschenkt wird, dann aber bei den Kunden rasch der „Kaufkater“ aufkommt und sie sich „über den Tisch gezogen“ fühlen, dann geht nicht nur die Kundenzufriedenheit verloren. Auch der Anbieter wird

weniger gut schlafen, sondern von einem schlechten Gewissen geplagt werden – es sei denn, er wäre sehr abgestumpft.

Veränderte Kultur des Unternehmens

Wir hatten fast stets von den externen Kunden eines Unternehmens gesprochen, jedoch zu Beginn darauf verwiesen, dass sich das grundsätzlich Gleiche auch zu internen Kundenbeziehungen bis hin zu Führer-Geführten-Beziehungen sagen lässt. Kundenorientierung ist, wenn sie authentisch gelebt wird, eine langfristig wirkende Haltung seinen Mitmenschen gegenüber, die sich bei den Akteuren generalisiert. Wer es gelernt hat, stets das Du, die Sicht des externen Kunden, im Auge zu behalten, der wird auch bei anderen Personen das Du berücksichtigen, etwa gegenüber Kooperationspartnern, anderen Abteilungen im Unternehmen, dem Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen und schließlich auch der Familie, den Freunden und Bekannten. Etwas paradox ausgedrückt: Obwohl die Kundenorientierung zunächst dem ökonomischen Vorteil eines Unternehmens dient, werden die darauf bedachten Mitarbeiter mehr am Du orientiert und altruistischer – und damit letztlich zu liebenswürdigeren Menschen.

Fazit

Die Kundenzufriedenheit ist inzwischen in ihrer Bedeutung unumstritten. Sie hat viele Facetten, lässt sich aus ökonomischer, juristischer, philosophischer und auch aus medizinischer Perspektive betrachten. Eines aber sollte man stets sehen: Kunden sind Menschen mit ihren individuellen und unterschiedlichen Bedürfnissen und Wünschen. Daher lassen sich zum Aufbau von Kundenzufriedenheit auch keine allgemeingültigen Rezepte formulieren. Grundsätzliche Empfehlungen aber haben wohl allgemeine Gültigkeit. Dazu zählt die Orientierung am Du. Diese wird zunehmend an Bedeutung gewinnen, denn angesichts weltweit wachsender Konkurrenz wird der Kampf um den Kunden härter werden. Man wird aber nur jene Kunden langfristig an sich binden können, mit denen man redet, die erleben, dass man sie ernst nimmt, und die erfahren, dass der Anbieter sich tatsächlich bemüht, ihren Wünschen und Bedürfnissen gerecht zu werden.

Literatur

- Felser G (2001) Werbe- und Konsumentenpsychologie, 2. Aufl. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg
- Gutenberg E (1984) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band II: Der Absatz, 1. Aufl. 1955, 17. Aufl. 1984. Springer, Berlin

- Kroeber-Riel W, Weinberg P, Gröppel-Klein A (2009) Konsumentenverhalten, 9. Aufl. Vahlen, München
- Maister D H (1985) The psychology of waiting lines. In: Czepiel J A, Solomon M R, Surprenant C F (Hrsg) The service encounter. Managing employees/customer interaction in service business. Lexington Books, Lexington, Mass., S 113–123
- Meyer A, Dornach F (2000) Branchenübergreifendes Benchmarking für Dienstleistungs-Anbieter aus Kundensicht. Das Beispiel „Deutsches Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit“. In: Meyer A (Hrsg) Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 247–262
- Neumann P (2012) Handbuch der Markt- und Werbepsychologie. Huber, Bern
- Nieschlag R, Dichtl E, Hörschgen H (2002) Marketing, 19. Aufl. Duncker & Humblot, Berlin
- Rosenstiel L von, Neumann P (2002) Marktpsychologie. Ein Handbuch für Studium und Praxis. Primus, Darmstadt

Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit
Handbuch für Strategie und Umsetzung
Künzel, H. (Hrsg.)
2012, X, 327 S. 45 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-32551-9