



Studie

Kundenzufriedenheitsmessung in Unternehmen

Auswertung einer Umfrage

Jun.-Prof. Dr. Erik Maier

Oktober 2020

Diese Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zenloop durchgeführt. Zenloop unterstützte die Studie bei der Gewinnung von Umfrageteilnehmern. Die Datenerhebung und Auswertung erfolgten ausschließlich durch die Juniorprofessur für Handels- und Multi-Channel-Management, HHL Leipzig Graduate School of Management. Für die Studie erfolgte keinerlei finanzielle Kompensation.

KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG IN UNTERNEHMEN: ZUSAMMENFASSUNG

- Die Studie basiert auf einer **Befragung von 325 Unternehmen** und bildet relevante Unternehmensformen, –alter und –größen gut ab. Die meisten Teilnehmer stammen aus dem höheren Management.
- Das Gros der Unternehmen **erfasst die Kundenzufriedenheit systematisch** (75%). Dabei ist der **NPS die verbreitetste Form** (54%), aber auch die klassische Marktforschung wird dafür angewendet (34%).
- Die **Erfassung der Kundenzufriedenheit erfolgt automatisch** – in den meisten Fällen nach nur einem Kontaktpunkt des Kunden zum Unternehmen (32%). Die meisten Unternehmen befragen jeden ihrer Kunden (45%), weniger immer nur einen Teil (35%), nur eine Minderheit geht unsystematisch vor.
- Mit einer ersten Kundenzufriedenheitsmessung (z.B. NPS) werden häufig **Folgefragen** verbunden – am häufigsten als offene Textfelder. Diese Texte werden von über der **Hälfte der Unternehmen noch händisch ausgewertet** (53%), teils aber auch überhaupt nicht (4%).
- Nur eine **Minderheit der Unternehmen nutzt eine Customer Experience Management Software** (37%) – und die meisten planen dies auch nicht (48%).
- Am häufigsten wird die Kundenzufriedenheitsmessung **zur Verbesserung der Produkte/Services genutzt** (64% aller Unternehmen), nur **wenige Unternehmen sprechen ihre Kunden auf Basis der Zufriedenheit aktiv an** (z.B. sehr unzufriedene Kunden). 8% nutzten die Informationen aber überhaupt nicht.
- Wie systematisch Kundenzufriedenheit erfasst wird, ob Customer Experience Management Software genutzt wird und wie erfolgreich mit Kundenzufriedenheit umgegangen wird, **variiert deutlich nach Alter, Größe, Geschäftsmodell und Branche des Unternehmens**. Größere und ältere Unternehmen gehen systematischer mit dem Thema Kundenzufriedenheitsmessung um und nutzen häufiger Customer Experience Management Software. In den Branchen sind vor allem Energie- und Wasserversorger aktiv, während Medien- und Telekommunikationsunternehmen seltener systematisch vorgehen.

INHALT

KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG IM UNTERNEHMEN	4
1. STICHPROBE UND REPRÄSENTATIVITÄT DER BEFRAGUNG	5
2. AUSWERTUNG DER STUDIE	7
a. Messinstrumente	7
b. Status, Instrumente und Systematik	8
c. Folgefragen und qualitative Informationen	10
d. Nutzung der Informationen aus der Kundenzufriedenheitsmessung	11
e. Management der Kundenbeziehung	12
3. FAZIT	14
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	15
QUELLENVERZEICHNIS	16

EINLEITUNG: KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG IM UNTERNEHMEN

Für Unternehmen ist die Zufriedenheit ihrer Kunden von entscheidender Bedeutung. [...] Heute stellt sich für Unternehmen kaum noch die Frage, ob sie sich mit dem Thema Kundenzufriedenheit auseinandersetzen, sondern eher die Frage nach dem Wie.

Die Erfassung der Zufriedenheit von Kunden beschäftigt das Marketing schon seit Jahrzehnten. Seit der Fokus der Disziplin sich vom bloßen Verkauf eines bestehenden Sortiments hin zu den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden verschob (z.B. Levitt 1960), befassen sich Forscher und Praktiker damit, wie man die Kundenzufriedenheit erfasst, steigert und nutzt.

Die Entwicklung der Messinstrumente reicht hier von Skalen mit vielen Einzeldimensionen und Teilfragen (z.B. Servqual: Parasuraman et al. 1988) bis hin zu stark vereinfachten, und deshalb in der Praxis besonders populären Abfragen wie dem Net Promoter Score (NPS), dem Customer Satisfaction Score (CSAT) oder dem Customer Effort Score (CES). Viele wissenschaftliche Beiträge befassen sich mit dem Thema Kundenzufriedenheit, von Klassikern wie dem Diskonfirmationsmodell (Churchill und Surprenant 1982), bis hin zu neueren Arbeiten zu den Effekten der Kundenzufriedenheit (z.B. Lim et al. 2020), sodass sich ganze Lehrbücher mit dem Thema füllen lassen (z.B. Homburg 2016). Auch aus dem eigenen Erleben kennen viele Konsumentinnen und Konsumenten verschiedene Zufriedenheitsmetriken, von Smiley-Knöpfen am Service-Schalter bis hin zu Bewertungssternen im Onlinehandel.

Für Unternehmen ist die Zufriedenheit ihrer Kunden von entscheidender Bedeutung. Einerseits beeinflusst die Zufriedenheit das Wiederkaufverhalten – eine Größe, die in Zeiten von hohen Kundenakquisitionskosten, der Optimierung des Kundenlebenszeitwertes („Customer Lifetime Value“) und der Bedeutung von digitaler Mundpropaganda („Word of Mouth“) besonders relevant ist. Andererseits können Unternehmen durch ein besseres Verständnis der Treiber von Zufrieden- bzw. Unzufriedenheit ihr Angebot besser an den Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden ausrichten, ihre Abläufe kundenbezogen verbessern oder unter Umständen sogar strategische Richtungswechsel vollziehen. Auch bieten Informationen zur Kundenzufriedenheit Ansatzpunkte für ein aktives Management der Kundenbeziehung.

Deshalb stellt sich für Unternehmen heute kaum noch die Frage, ob sie sich mit dem Thema Kundenzufriedenheit auseinandersetzen, sondern eher die Frage nach dem Wie. Nicht nur die Wahl des Messinstrumentes ist hierbei wichtig, sondern auch, wie systematisch die Zufriedenheit der Kunden erfasst wird, wie automatisch die erhobenen Daten ausgewertet werden und was mit diesen Informationen passiert. Die folgende Studie untersucht deshalb nicht nur die Verbreitung von Kundenzufriedenheitsmessung in deutschen Unternehmen, sondern auch, wie diese Informationen gesammelt werden und was mit ihnen passiert.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen,



Erik Maier,
HHL Leipzig Graduate School of Management

1. STICHPROBE UND REPRÄSENTATIVITÄT DER BEFRAGUNG

Die vorliegende Studie basiert auf einer Online-Befragung von 325 Teilnehmern, welche im Juli 2020 über ein berufliches soziales Netzwerk rekrutiert wurden. Wie in Abb. 1 dargestellt, haben fast 90% der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiteten, ihren Sitz in Deutschland, wobei je circa die Hälfte im „Business-to-Business“ (B2B) und „Business-to-Consumer“ (B2C) Bereich tätig sind.

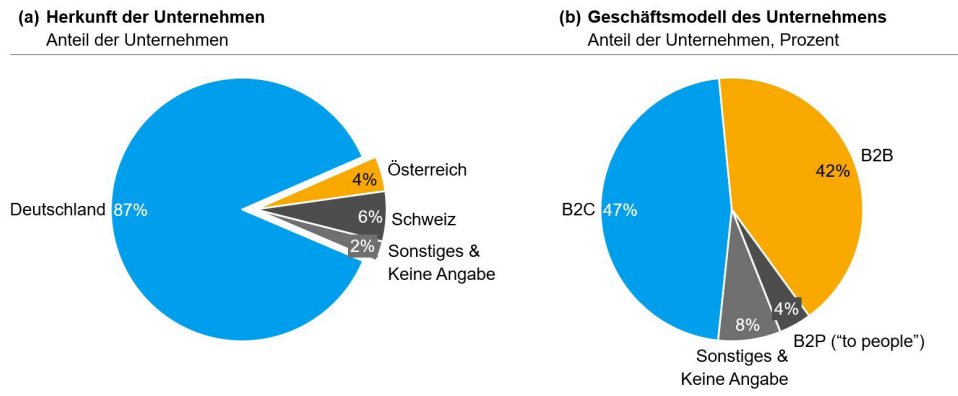


Abbildung 1: Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Herkunft und Geschäftsmodell

Etwa ein Viertel der Befragten arbeitet in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Mitarbeitern, die meisten befragten Unternehmen hatten 250 bis 1.000 Mitarbeiter (26%: Abb. 2a). An der Befragung nahmen nur wenige junge Unternehmen und Start-ups (unter 5 Jahre alt) teil (9%: Abb. 2b) – die meisten befragten Unternehmen bestanden schon länger, mehrheitlich mehr als 25 Jahre (54%). Hinsichtlich der Branchen ist vor allem der (Online-)Handel stark vertreten (31% der Stichprobe, Abb. 2c), aber auch aus anderen Branchen nahmen weit mehr als je 30 Personen teil (z.B. Medien- und Telekommunikationssektor).

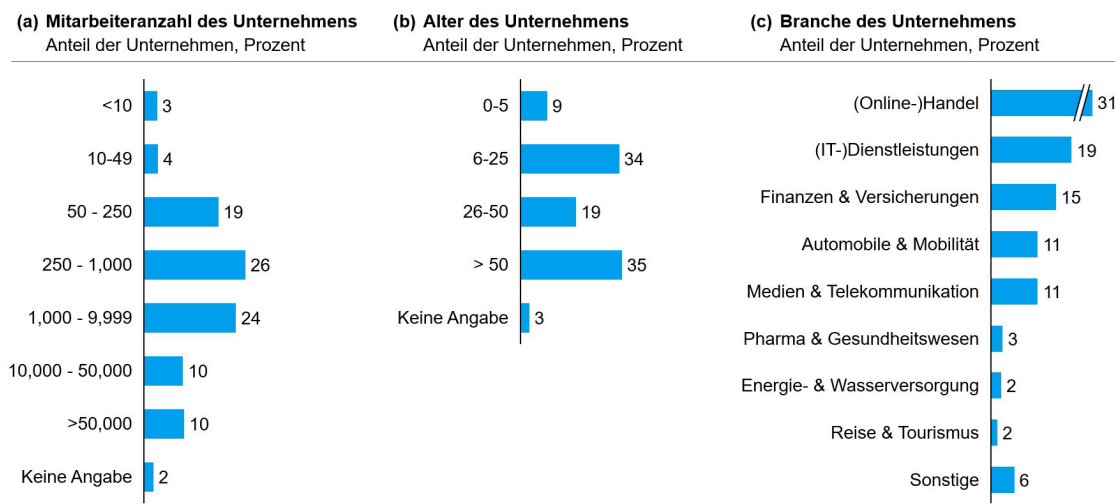


Abbildung 2: Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Unternehmensgröße, -alter und -branche

Ein Drittel der Teilnehmer war Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes des jeweiligen Unternehmens und weitere 45% im gehobenen Management. Es ist daher davon auszugehen, dass die Befragten einen guten Überblick über die Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung im Gesamtunternehmen haben. Die meisten Befragten arbeiteten in den Bereichen Marketing (27%) sowie Vertrieb und Unternehmensentwicklung (27%) – diese Überrepräsentation erscheint logisch und ist gewünscht, da beide Bereiche sich stark mit der Zufriedenheit der Kunden befassen.

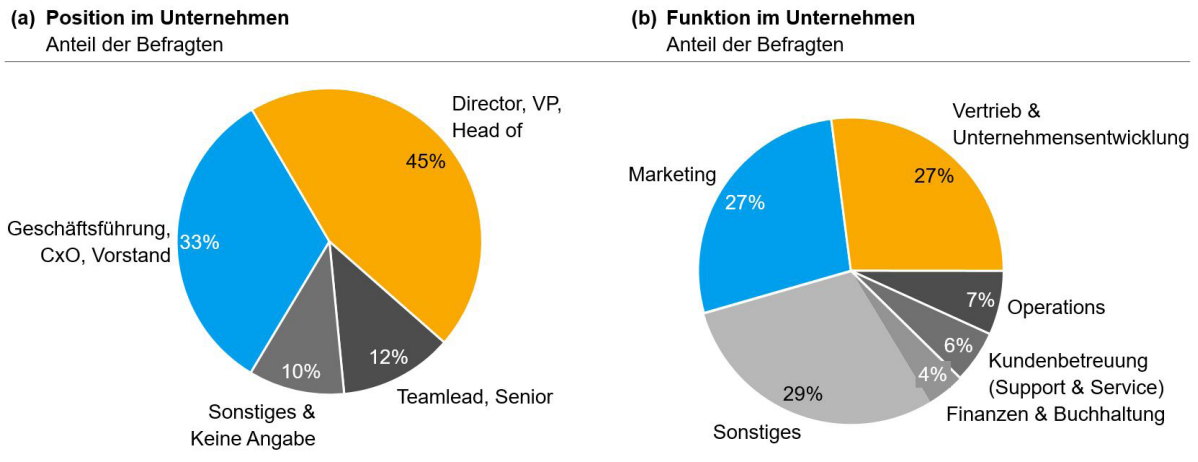


Abbildung 3: Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Position und Funktion der Befragten

Die Größe der Stichprobe orientiert sich an anderen Unternehmensbefragungen (z.B. Institut der deutschen Wirtschaft: Bardt und Grömling (2020) mit 400 Teilnehmern) und bildet verschiedene Unternehmensgrößen, -alter und -branchen sehr gut ab. Da die Befragten aber als Mitglieder eines beruflichen Online-Netzwerkes zur Teilnahme an einer Befragung zum Thema Kundenzufriedenheit eingeladen wurden (ein sogenanntes „Convenience Sample“), und somit nicht anhand bestimmter Quoten zufällig rekrutiert wurden, wie etwa beim Zensus, erhebt die vorliegende Untersuchung nicht den Anspruch der Repräsentativität. Als Anreiz für ihre Teilnahme hatten die Befragten die Möglichkeit an der Verlosung eines Buches zum Thema Kundenzufriedenheit teilzunehmen.

2. AUSWERTUNG DER STUDIE

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen nutzt derzeit eine Methode zur Kundenzufriedenheitsmessung. [...] Allerdings unterscheidet sich die Nutzung der Zufriedenheitsmessung stark je nach Unternehmensgröße und -alter sowie dem Geschäftsmodell und der Branche.

Im Folgenden werden die Antworten der Teilnehmer auf eine Serie von Fragen in einer Online-Befragung ausgewertet. Die Teilnahme an der Umfrage dauerte durchschnittlich 6 Minuten. Fast alle Teilnehmer schlossen die Umfrage vollständig ab.

Die folgenden Abschnitte widmen sich unterschiedlichen Fragestellungen. Zuerst werden wichtige Messinstrumente vorgestellt (a). Dann soll ergründet werden, ob und wie systematisch die Kundenzufriedenheitsmessung erfolgt (b), danach geht es um mögliche Folgefragen und deren Auswertung (c). Anschließend wird die unternehmensinterne Nutzung der Informationen aus der Kundenbefragung (d) und die Nutzung von Software zur Steuerung der Kundenbeziehung (sogenannte Experience Management Software) beleuchtet (e).

a. Messinstrumente

In diesem Beitrag geht es nicht um Details zu den einzelnen Messinstrumenten oder eine Erörterung von Validität und Reliabilität der einzelnen Instrumente. Da durch Anglizismen, Abkürzungen und unterschiedlichen Gebrauch jedoch häufig Unklarheit besteht, werden hier wenige Informationen zu den in der Praxis am häufigsten diskutierten Messinstrumenten dargelegt:

- **Verhältnismaße:** Die folgenden Indizes ermitteln ein Verhältnis aus solchen Kundinnen und Kunden, die mit dem Produkt und der Dienstleistung zufrieden waren, teils im Vergleich zu denjenigen, die nicht zufrieden waren.
 - *Net Promoter Score (NPS):* „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“ (von 0 = „überhaupt nicht wahrscheinlich“ bis 10 = „sehr wahrscheinlich“; Index: Anteil derjenigen, die mit 9 oder 10 geantwortet haben, minus Anteil derjenigen, die mit 6 oder weniger geantwortet haben)
 - *Customer Satisfaction Score (CSAT):* „Wie bewerten Sie Ihre Gesamtzufriedenheit mit der erhaltenen Dienstleistung / Ware?“ (1 = „sehr unzufrieden“, 5 = „sehr zufrieden“; Index: Anteil derjenigen, die mit 4 oder 5 geantwortet haben)
- **Durchschnittsmaße:** Andere Instrumente spiegeln den ungewichteten Mittelwert (oder Durchschnitt) über alle Antworten wieder.
 - *Customer Effort Score (CES):* „Wie viel Aufwand mussten Sie betreiben, um ... [Art der Tätigkeit: etwa den Kauf abzuschließen, den Kundendienst zu erreichen]?“ (1 = „sehr wenig“, 5 = „sehr viel“)
 - Sterne

- **Ausgezählte, bzw. kodierte Maße:** Durch eine nicht-quantitative, sondern graphische Verankerung lassen sich einige Maße nicht als Mittelwert interpretieren. Daher müssen die Antworten ausgezählt werden (z.B. Anteil „Daumen hoch“). Zwar könnte die graphischen Darstellungen quantifiziert werden (z.B. Smiley = 3), um Mittelwerte zu bestimmen, dies ist aber wegen der unbestimmten Abstände der Skalenschritte technisch eigentlich nicht zulässig.

- Daumen hoch/runter
- Smileys

Die meisten der in der Praxis eingesetzten Instrumente bestehen nur aus einer Frage („Single-item Frage“). Im Gegensatz dazu nutzt die klassische Marktforschung häufig mehrere Fragen, bzw. Fragen nach Unterdimensionen („Multi-item“-Fragen).

b. Status der Kundenzufriedenheitsmessung, Instrumente und Systematik

Während die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen derzeit eine Methode zur Kundenzufriedenheitsmessung nutzt (75%, Abb. 4a), ist diese für ein gutes Fünftel der Befragten immer noch kein Thema. Dabei ist der Net Promoter Score (NPS) das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Instrument (54% aller Antworten, Abb. 4b). Zwar vertrauen immer noch 34% der Befragten auf die klassische Marktforschung, doch die meisten Befragten nutzen eigene Messungen – egal ob NPS, Sterne oder andere Instrumente (z.B. Smileys).

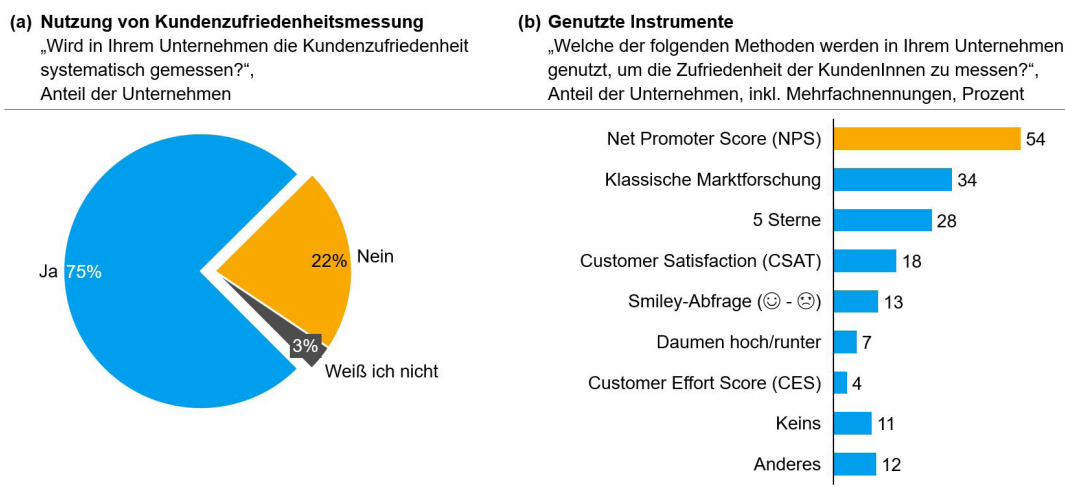


Abbildung 4: Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung und genutzte Instrumente

Allerdings unterscheidet sich die Nutzung der Zufriedenheitsmessung stark nach Profil der Unternehmen (Alter, Größe, Geschäftsmodell, Branche). Betrachtet man die Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung nach Alter und Größe des Unternehmens (Abb. 5), sieht man, dass besonders etablierte Unternehmen auf die systematische Kundenzufriedenheitsmessung setzen: Unter den mehr als 50-jährigen Unternehmen messen 82% die Kundenzufriedenheit, bei sehr großen Unternehmen (>50.000 Mitarbeiter) sind es sogar 96%. Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist dieser Anteil.

Hinsichtlich der Geschäftsmodelle zeigt sich, dass vor allem endkundenorientierte Branchen (B2C, B2P) das Thema Kundenzufriedenheit systematisch angehen (85% bzw. 82%, Abb. 6), wohingegen „Business-to-Business“-Unternehmen das Thema stärker vernachlässigen.

Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung

„Wird in Ihrem Unternehmen die Kundenzufriedenheit systematisch gemessen?“, Anteil der Unternehmen mit „ja“, Prozent

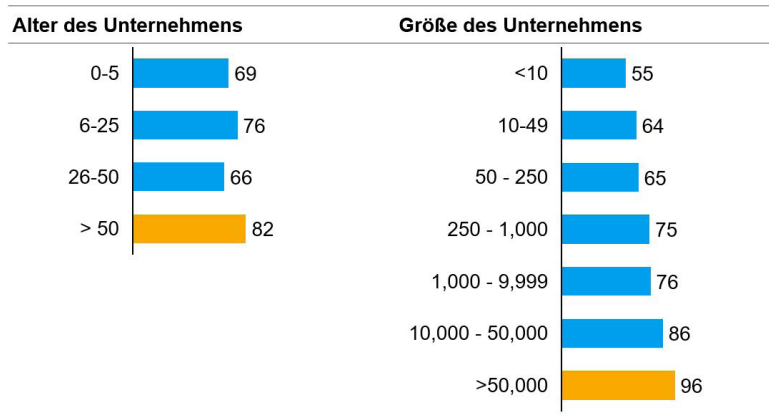


Abbildung 5: Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung nach Alter und Größe des Unternehmens

Betrachtet man die Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung nach Branche, fallen starke Unterschiede auf: Fast in allen Unternehmen durchgeführt wird die Messung der Kundenzufriedenheit laut Aussage der Befragten in der Energie- und Wasserversorgung (100%, n = 8) und der Pharmabranche und dem Gesundheitswesen (89%, n = 9), auch wenn hier wegen einer kleinen Anzahl von Befragten (n = 8) Vorsicht geboten ist. Im Gegensatz dazu ist die Kundenzufriedenheitsmessung im (Online-)Handel (62%, n = 101) und der Medien- und Telekommunikationsbranche (56%, n = 36) lange nicht so verbreitet. Vor allem die geringe Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung im Handel erstaunt, da in dieser Branche Kundennähe und Wiederkaufverhalten entscheidende Größen sind.

Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung

„Wird in Ihrem Unternehmen die Kundenzufriedenheit systematisch gemessen?“, Anteil der Unternehmen mit „ja“, Prozent

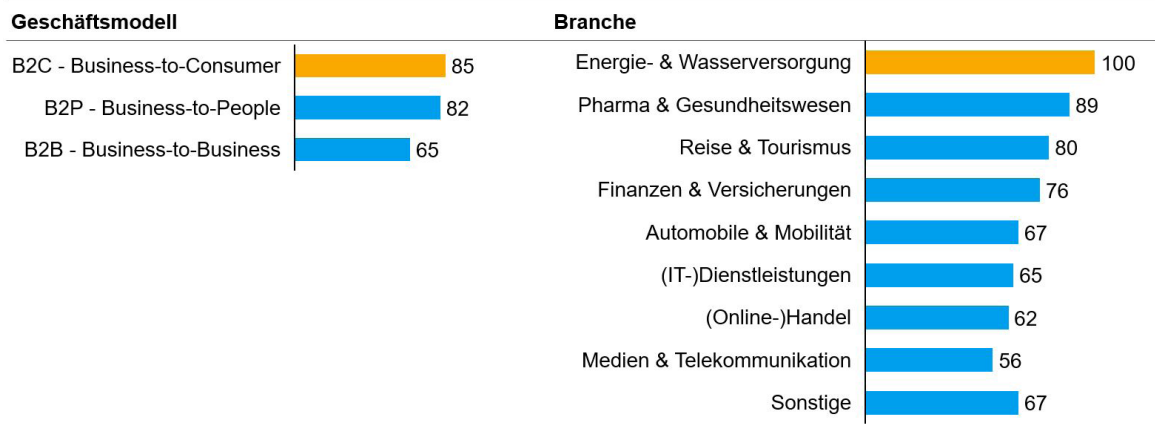


Abbildung 6: Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung nach Geschäftsmodell und Branche des Unternehmens

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Systematik der Kundenbefragung (Abb. 7). Circa die Hälfte aller Befragten gibt an, dass in ihren Unternehmen alle Kunden befragt werden (45%) – und zwar mehrheitlich nach nur einem Kundenkontakt (20%). 35% der Unternehmen befragt nur einen Teil der Kunden, meist in regelmäßigen Abständen (15%). Bei 18% der Unternehmen findet keine regelmäßige Kundenzufriedenheitsmessung statt, das heißt die Befragung erfolgt nur unsystematisch (z.B. bei Veränderungen im Prozess oder besonderen Ereignissen).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Unternehmen die Kundenzufriedenheit misst, sich aber sowohl Messinstrumente als auch Systematik merklich unterscheiden. Besonders der Branchenvergleich zeigt, dass die systematische Messung der Kundenzufriedenheit noch nicht in allen Wirtschaftsbereichen angekommen ist.

Wen befragen Sie hinsichtlich der Zufriedenheit und wann?

Anteil der Unternehmen, Prozent

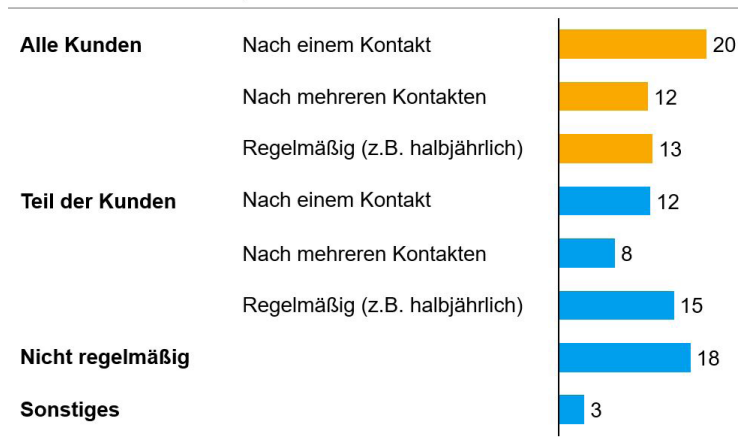


Abbildung 7: Befragte Kunden und Systematik der Messung

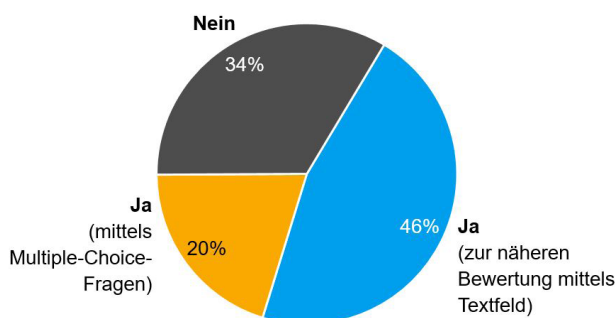
c. Folgefragen und qualitative Informationen

Der Net Promoter Score (NPS), der von den meisten befragten Unternehmen eingesetzt wird (54%, siehe Abb. 4), und andere in Praxis gebräuchliche Messinstrumente (z.B. Sterne) haben einen entscheidenden Nachteil: Sie bilden nur ein Gesamtbild der Zufriedenheit ab. Dies liegt daran, dass sie als sogenannte „Single Item Measures“, das heißt Einzelfragen, nicht verschiedene Dimensionen der Zufriedenheit beleuchten (wie etwa Antwortgeschwindigkeit, Freundlichkeit, Qualität), sondern nur ein Gesamtbild der Zufriedenheit erfassen.

Um detailliertere Informationen zu den Bestandteilen der Un- bzw. Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden zu bekommen oder die Treiber der Zufriedenheit zu bestimmen, nutzen Unternehmen deshalb häufig Folgefragen. Von den hier befragten Unternehmen nutzen 66% Folgefragen zur Zufriedenheitsmessung (Abb. 8a): 20% der Unternehmen ergründen mittels weiterer Auswahlfragen (sog. „Multiple-Choice-Fragen“) die Zufriedenheit und deren Treiber, 46% bitten ihre Kundinnen und Kunden mittels eines offenen Textfeldes um nähere Informationen.

(a) Werden mit der Zufriedenheitsmessung Folgefragen verbunden?

Anteil der Unternehmen

**(b) Wie wird schriftliches Kundenfeedback (d.h. Kommentare) bei Ihnen ausgewertet?**

Anteil der Unternehmen, inkl. Mehrfachnennungen, Prozent

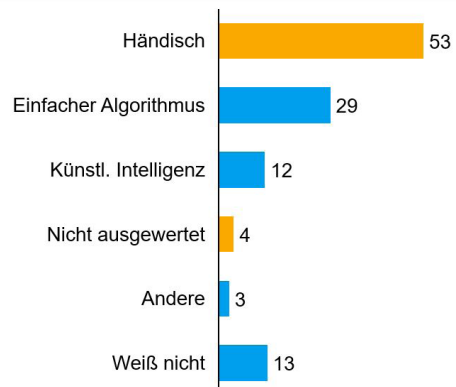


Abbildung 8: Folgefragen und Auswertung qualitativer Informationen

Daraus ergibt sich die Frage nach dem Umgang mit dem so hinterlassenen schriftlichen Feedback der Kundinnen und Kunden. Denn im Gegensatz zu Auswahlfragen (d.h. „Multiple-Choice-Fragen“), lassen sich Textbestandteile nicht einfach quantitativ auswerten. Wie in Abb. 8b dargestellt, greift die Mehrheit der befragten Unternehmen hier noch auf eine händische Auswertung zurück (53%). Das heißt, dass die Unternehmen die einzelnen Aussagen lesen (lassen) und eventuell kategorisieren (zum Beispiel durch sogenannte Kodierer). Diese manuelle Textauswertung ist zwar vollkommen valide und erlaubt auch das Erfassen feinsten sprachlicher Nuancen, scheint in Zeiten von quantitativer Textanalyse bis hin zur linguistischen Datenverarbeitung (oder „Natural

Language Processing“) und maschinellem Lernen allerdings eher altmodisch – zumal selbst mittelständische Unternehmen häufig mehrere Zehntausend Kunden haben und mit einer händischen Auswertung schnell an Kapazitätsgrenzen stoßen dürften.

Ein geringerer Teil der Unternehmen greift auf automatisiertere Ansätze zurück: 29% der befragten Unternehmen nutzen bereits einfache Algorithmen, die zum Beispiel nach bestimmten Wörtern oder Sprachkombinationen suchen. Nur ein Bruchteil der Befragten (12%) gibt an, die Textinformationen mittels künstlicher Intelligenz auszuwerten (z.B. um den Sinn des Gesagten zu erfassen). Da bei den Antworten Mehrfachnennungen möglich waren, könnte prinzipiell ein Teil der Unternehmen, die „händisch“ auswerten, zusätzlich auch automatisiertere Ansätze nutzen.

Erschreckenderweise nutzen 4% der Unternehmen (d.h. mehr als 10 der befragten 325 Unternehmen) die erhobenen Daten überhaupt nicht. Hier werden also Informationen erfragt, die – weil sie nicht leicht auswertbar sind – einfach im Mülleimer verschwinden.

d. Nutzung der Informationen aus der Kundenzufriedenheitsmessung

Eine wichtige Frage ist, wozu Unternehmen die Informationen aus der Kundenzufriedenheitsmessung nutzen. Wie Abb. 9 zeigt, geben 64% der befragten Unternehmen an, damit ihre Produkte und Services zu verbessern. Auch allgemeine Ziele, wie die Stärkung der Kundenorientierung (54%) oder die Steuerung des Unternehmens (43%) spielen eine wichtige Rolle. Nur ein kleinerer Teil der Unternehmen nutzt die Zufriedenheitsmessung um bestimmte Kunden zu identifizieren – egal ob unzufrieden (34%) oder begeistert (24%). Hier böten sich vermutlich noch mehr Möglichkeiten, um die Kundeninteraktion in Abhängigkeit der Zufriedenheit der Kunden aktiv zu steuern (z.B. Wiedergutmachungs-Aktionen bei Unzufriedenen). Erstaunlicherweise nutzen 8% der Unternehmen (d.h. fast 30 der 325 Befragten) die Ergebnisse der Zufriedenheitsmessung überhaupt nicht.



Abbildung 9: Nutzung von Informationen im Unternehmen

In diesem Zusammenhang haben wir die Teilnehmer auch nach ihrer persönlichen Meinung zum Thema Kundenzufriedenheit befragt (Abb. 10).

Hier zeigt sich ein verhalten positives Bild: Die meisten Befragten halten den NPS oder andere Maße für ein gutes Werkzeug, um die Service- und Produktqualität eines Unternehmens zu erhöhen (Mittelwert = 7,21). Ähnlich positiv blicken die Befragten auf die Nutzung im Unternehmen („... wir machen auch etwas damit“, $M = 6,98$). Im Gegensatz dazu werden kritische Aussagen („Es gibt bessere Mittel...“, $M = 2,89$; „Wir müssen Kunden nicht befragen...“, $M = 2,84$) von den meisten Befragten abgelehnt.

Allerdings zeigt sich auch, dass ein Teil der Befragten eher desillusioniert auf das Thema Messung der Kundenzufriedenheit blickt: Der Mittelwert der Zustimmung zur Aussage „Wir messen die Kundenzufriedenheit nur, um eine Zahl für das Management zu haben.“ lag bei 5,48, das heißt das durchschnittlich mehr Teilnehmer der Aussage zugestimmt haben, als sie abgelehnt.

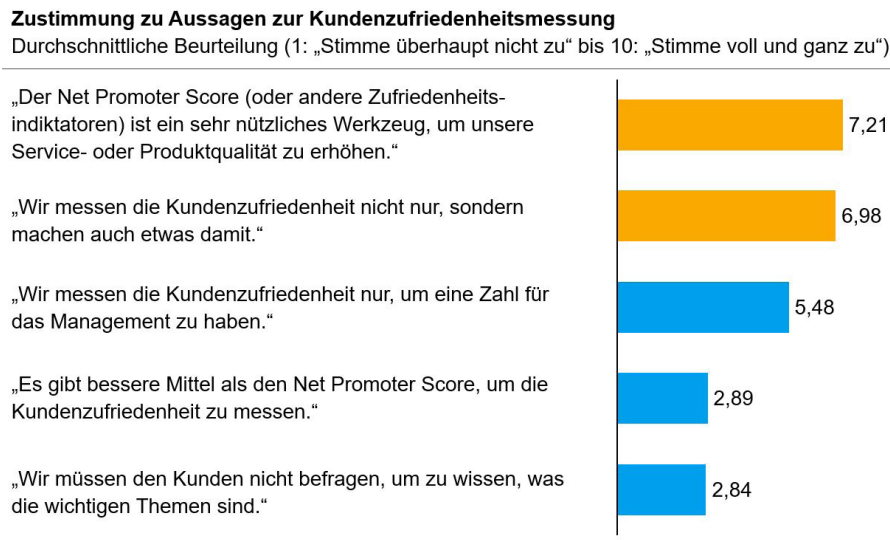


Abbildung 10: Persönliche Meinung zu Kundenzufriedenheitsmessung

e. Management der Kundenbeziehung

Ein Mittel zum einheitlichen Management der Kundenbeziehung ist sogenannte „Experience Management Software“. Diese Software steuert die verschiedenen Kontaktpunkte zu den Kunden des Unternehmens, da Kunden heute über eine Vielzahl von Wegen (Hotline, E-Mail-Marketing, soziale Netzwerke) das Unternehmen kontaktieren können bzw. vom Unternehmen kontaktiert werden können. Experience Management Software soll dabei helfen, dieser Komplexität Herr zu werden, damit das Unternehmen einheitlicher auftritt und die Kunden mit höherer Wahrscheinlichkeit eine positive Erfahrung machen.

Die Nutzung von Experience Management Software – egal ob selbst entwickelt oder die eines kommerziellen Anbieters – ist bisher nicht weit verbreitet, wie Abb. 11 zeigt. Nur 37% aller befragten Unternehmen nutzen solche Software. Von den 63% Nicht-Nutzern planen nur 15% eine solche Software in der Zukunft zu nutzen, 48% hingegen überhaupt nicht.

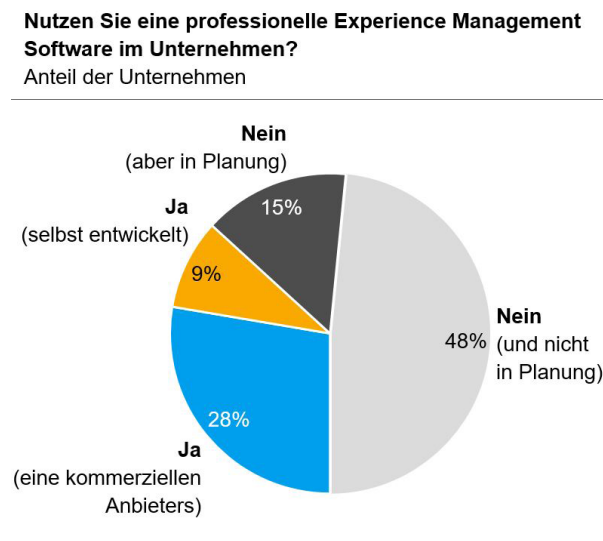


Abbildung 11: Nutzung Experience Management Software

Die Verbreitung von Experience Management Software nach bestimmten Unternehmensmerkmalen verhält sich fast analog zur Verbreitung der systematischen Messung von Kundenzufriedenheit (siehe Abb. 12 und 13): etabliertere (d.h. ältere) und größere Unternehmen nutzen diese häufiger. Dies könnte auch am geringen Fokus auf scheinbare „Randthemen“ bei jungen und kleinen Unternehmen liegen, aber auch mit den Kosten für Experience Management Software zusammenhängen.

Nutzen Sie eine professionelle Experience Management Software im Unternehmen?
Anteil der Unternehmen mit „Ja“, Prozent

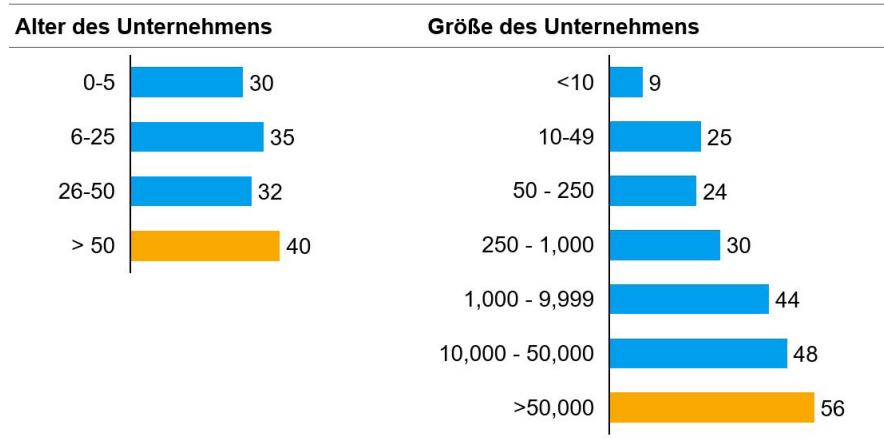


Abbildung 12: Nutzung Experience Management Software

B2C-Unternehmen setzen Experience Management Software tendenziell häufiger ein als B2B-Unternehmen (Abb. 13: 45% vs. 24%). Auch im Branchenvergleich zeigt sich ein ähnliches Bild wie zuvor: Energie- und Wasserversorgung setzt am stärksten auf Software zum Kundenbeziehungsmanagement (38%, n = 8), Medien- und Telekommunikation am schwächsten (11%, n = 36). Diese Unterschiede haben sicher auch mit der Häufigkeit des Kundenkontaktes zu tun – je häufiger, desto relevanter ist eine systematische Steuerung. In B2B-Beziehungen aber eventuell auch in der Medien- und Telekommunikationsbranche interagieren Unternehmen vermutlich weniger häufig oder mit eigens dafür zuständigen Mitarbeitern (z.B. „Key Account Managern“), die alle Kontakte zu einem bestimmten Kunden steuern. Hier fällt auch der relativ hohe Anteil von (Online-) Händlern auf (34%), die Experience Management Software nutzen. Dies erscheint logisch, da in dieser Branche besonders viele Kundenkontakte zu einer Vielzahl von Kunden bestehen, wobei diese Kunden auf vielfältige Weise mit dem Unternehmen in Kontakt treten.

Nutzen Sie eine professionelle Experience Management Software im Unternehmen?

Anteil der Unternehmen mit „Ja“, Prozent

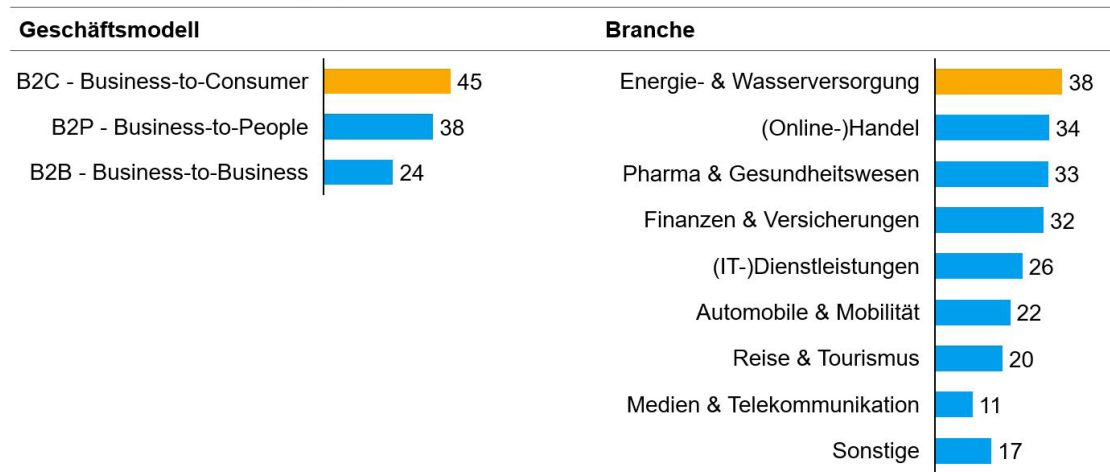


Abbildung 13: Nutzung von Informationen nach Geschäftsmodell und Branche des Unternehmens

3. FAZIT

Im aktiven Kundenbeziehungsmanagement liegt daher das größte Potential: Zwar ist es relevant, die Veränderungen und Treiber der Kunden(un-)zufriedenheit zu kennen und über Zeit zu beobachten. Noch mehr Möglichkeiten eröffnen sich aber, wenn es den Unternehmen gelingt, Kunden auf Basis von deren Erfahrungen gezielt und systematisch anzusprechen.

Insgesamt zeigt sich ein gemischtes Bild zum Stand der Kundenzufriedenheitsmessung in Unternehmen: Einerseits befasst sich ein Großteil der Unternehmen mit der Messung der Kundenzufriedenheit. 75% der befragten Unternehmen misst die Zufriedenheit systematisch – die meisten automatisch nach einem oder mehreren Kundenkontakten. Dabei ist der Net Promoter Score das am häufigsten verwendete Messinstrument. Mit einer Zufriedenheitsmessung werden häufig Folgefragen verbunden, meistens mittels offener Texteingabe. Hier zeigt sich aber auch schon die Schwachstelle vieler Unternehmen im Umgang mit dem Thema Kundenzufriedenheit.

Denn andererseits zeigt der Umgang vieler Unternehmen mit den erhobenen Daten, dass noch Verbesserungspotential besteht. Am Beispiel der offenen Texteingabe lässt sich das verdeutlichen: 53% der Befragten gibt an, dass diese Informationen noch händisch ausgewertet werden. Dies erscheint hinsichtlich des zu erwartenden Textvolumens und der verfügbaren digitalen Auswertungsmethoden doch eher altmodisch. Auch wirkt es so, als würde die Kundenzufriedenheit eher für das Management und die Steuerung des Unternehmens genutzt, als zu einer gezielten Ansprache der Kundinnen und Kunden: die meisten Unternehmen nutzen Kundenzufriedenheitsdaten zur Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen (64%) oder der Kundenorientierung (54%), wohingegen nur eine Minderheit der Unternehmen zufriedene oder unzufriedene Kunden aktiv identifiziert und anspricht.

Im aktiven Kundenbeziehungsmanagement liegt daher das größte Potential: zwar ist es relevant, die Veränderungen und Treiber der Kunden(un-)zufriedenheit zu kennen und über Zeit zu beobachten. Noch mehr Möglichkeiten eröffnen sich aber, wenn es den Unternehmen gelingt, Kunden auf Basis von ihren Erfahrungen gezielt und systematisch anzusprechen. Als intuitive Beispiele seien hier etwa eine aktive Rückmeldung bei unzufriedenen Kunden oder Anreizsysteme für Weiterempfehlung von zufriedenen Kunden genannt. Viele weitere Anwendungen sind denkbar.

Erstaunlicherweise zeigte die Umfrage, dass nicht die jungen „Digital Natives“ und Start-ups unter den Unternehmen am systematischsten mit dem Thema Kundenzufriedenheit umgehen, sondern eher etablierte und große Unternehmen, die sich gezielt der Zufriedenheit ihrer Kunden widmen. Dies könnte etwas mit dem strategischen Fokus (z.B. Wachstum vs. Verbesserung) und den verfügbaren Ressourcen von jungen Unternehmen zu tun haben. Gleichzeitig zeigt es aber auch, dass etablierte Player in die Zufriedenheit ihrer Kunden investieren. Auch hinsichtlich der Branchen zeigt sich, dass vor allem die Unternehmen sich mit Kundenzufriedenheit befassen, die häufig mit Endkunden (B2C) in großer Zahl zu tun haben. Unternehmen mit Geschäftskunden (B2B) und solche mit seltenerer Kundeninteraktion liegen beim Thema Kundenzufriedenheitsmessung hingegen zurück.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 (Seite 5):	Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Herkunft und Geschäftsmodell
Abbildung 2 (Seite 5):	Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Unternehmensgröße, -alter und -branche
Abbildung 3 (Seite 6):	Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Position und Funktion der Befragten
Abbildung 4 (Seite 8):	Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung und genutzte Instrumente
Abbildung 5 (Seite 9):	Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung nach Alter und Größe des Unternehmens
Abbildung 6 (Seite 9):	Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessung nach Geschäftsmodell und Branche des Unternehmens
Abbildung 7 (Seite 10):	Befragte Kunden und Systematik der Messung
Abbildung 8 (Seite 10):	Folgefragen und Auswertung qualitativer Informationen
Abbildung 9 (Seite 11):	Nutzung von Informationen im Unternehmen
Abbildung 10 (Seite 12):	Persönliche Meinung zu Kundenzufriedenheitsmessung
Abbildung 11 (Seite 12):	Nutzung Experience Management Software
Abbildung 12 (Seite 13):	Nutzung von Informationen nach Alter und Größe des Unternehmens
Abbildung 13 (Seite 13):	Nutzung von Informationen nach Geschäftsmodell und Branche des Unternehmens

QUELLENVERZEICHNIS

Bardt, H. & Grömling, M. (2020). IW-Trends 2/2020: Kein schnelles Ende des Corona-Schocks (Institut der deutschen Wirtschaft, Hrsg.) (IW-Trends). https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-02-02_Bardt-Groemling.pdf. Zugegriffen: 7. September 2020.

Churchill, G. A. & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research (JMR)* 19 (4), 491.

Homburg, C. (Hrsg.). (2016). Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen (9., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38, 45–56.

Lim, L. G., Tuli, K. R. & Grewal, R. (2020). Customer Satisfaction and Its Impact on the Future Costs of Selling. *Journal of Marketing* 84 (4), 23–44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12–40.

Impressum

Autor und Herausgeber:

Jun.-Prof. Dr. Erik Maier
Handels- und Multi-Channel Management
HHL Leipzig Graduate School of Management
Jahnallee 59
04109 Leipzig

© HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig (Deutschland), 2020

Für den Inhalt dieser Studie sind die Autoren allein verantwortlich. Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen