

So begeistert man Kunden

Teil 1: Erwartung und Erfahrung des Kunden sind entscheidend

Von Felix A. Schweikert

Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit gewinnt als Orientierungs- und Steuerungsgröße in der strategischen und marktorientierten Unternehmensführung immer mehr an Gewicht. Sie ist eine zentrale Komponente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und gilt als aussagekräftigster Indikator für die Zukunft eines Unternehmens.

Gleichzeitig ist die Kundenzufriedenheit eine der wichtigsten Determinanten des Konsumentenverhaltens. Des Weiteren hat sie für die Betrachtung der Marken- und Produktloyalität eine entscheidende Bedeutung.

Das heutige Marktumfeld der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist gekennzeichnet durch:

- den sich verschärfenden Wettbewerb,
- die sich verändernden Erwartungen der Kunden sowie
- die immer geringer werdenden Margen.

Dies zwingt zum Umdenken und stellt einst funktionierende Konzepte auf den Prüfstand. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, auch „Selbstverständlichkeiten“ zu hinterfragen. Zu diesen scheinbar allgemeingültigen Wahrheiten gehört die Aussage, dass Kunden dann zufrieden sind, wenn sie bekommen, was sie wünschen. Gleiches gilt für die „Tatsache“, dass zufriedene Kunden loyale Kunden sind.

Es erscheint logisch, dass ein Unternehmen langfristig nur überleben kann, wenn es über treue Kunden verfügt. Wirklich treue Kunden hat eine Bank jedoch nur, wenn es ihr gelingt, ihre Kunden zufrieden zu stellen. Nicht ohne Grund findet sich deshalb das Ziel „Zufriedenstellung der eigenen Kunden“ heute in nahezu jeder Bankenphilosophie und -strategie.

Ist Kundenzufriedenheit aber auch ein Garant für Kundenloyalität? Die Richtigkeit dieser bislang „allgemeingültigen“ Annahme wurde in den letzten Jahren zunehmend in Frage gestellt. Fast zwangsläufig ergeben sich aus diesem Kontext weitere Fragestellungen:

- Wandern auch zufriedene Kunden ab?
- Gibt es unzufriedene, aber dennoch loyale Kunden?
- Lässt sich vielleicht sogar feststellen, dass Kundenzufriedenheit als Unternehmensziel überholt ist?

VORSCHAU

Artikelserie Kundenzufriedenheit

Wie lässt sich Kundenorientierung in der Praxis umsetzen? Welche Beispiele existieren innerhalb der Volksbanken und Raiffeisenbanken, um den Kunden zu begeistern? Wie kann die Bank auf die entstandene Unzufriedenheit der Kunden reagieren? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigen sich die weiteren Artikel dieser Serie in den kommenden Ausgaben von „GENO“.

Entstehung von Kundenzufriedenheit

Das Anfang der achtziger Jahre von R. Oliver entwickelte Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (Abbildung 1), gilt heute als Basis der gängigen Strukturmodelle zum Thema Kundenzufriedenheit. Hier führt ein Vergleich eines gesetzten Standards mit der tatsächlich erfahrenen Leistungserfüllung zu einer Bestätigung (engl. Confirmation) bezie-



Felix A. Schweikert

Das C/D-Paradigma

(in Anlehnung an: K. Matzler „Kundenzufriedenheit und Involvement“, 1997)

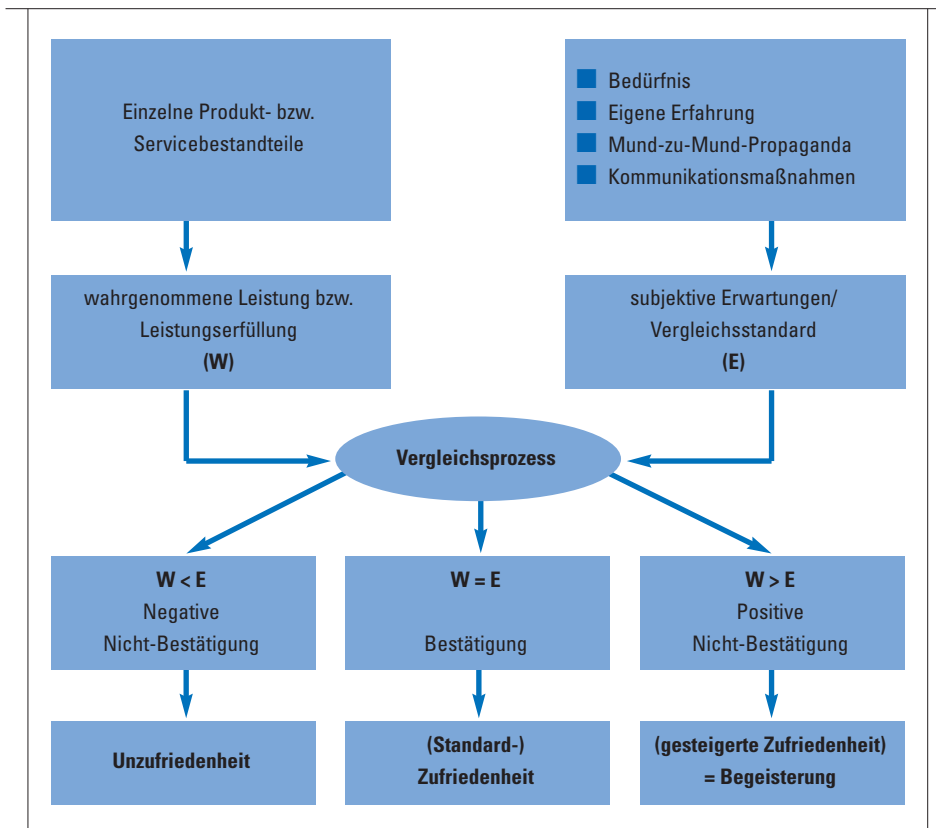


Abbildung 1

hungsweise Nicht-Bestätigung (engl. Disconfirmation). Als Folge entsteht daraus Zufriedenheit, Unzufriedenheit oder Begeisterung als emotionale Reaktion.

Der Kunde vergleicht die wahrgenommene Leistung des Produktes (Ist-Leistung, W) mit einem bestimmten Vergleichsstandard (Soll-Leistung, E). Entspricht die vom Kunden wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard, so spricht man von Bestätigung. Weicht die wahrgenommene Leistung vom Vergleichsstandard ab, so spricht man von Nicht-Bestätigung. Diese Nichtbestätigung kann positiv (Ist > Soll) oder negativ (Ist < Soll) ausfallen.

Der Vergleichsstandard spiegelt die Erwartungen beziehungsweise das Anspruchsniveau eines Individuums an ein Produkt oder eine Dienstleistung wider. Diese Erwartungen sind vom Kenntnisstand des Kunden über die Leistungsfähigkeit einzelner Produktbestandteile abhängig. Sie setzen sich aus vier Komponenten zusammen:

1. Bedürfnis befriedigen

Den ersten Bestandteil stellt das Grundbedürfnis, welches der Kunde durch den Kauf des Produktes oder der Dienstleistung zu befriedigen erhofft, dar. Strebt er zum Beispiel „Sicherheit der Ersparnisse“ an, könnte er sich hierzu für die Eröffnung eines Sparbuches entscheiden. Wäre sein Bedürfnis „eine möglichst hohe Ren-

dite auf sein erspartes Kapital“, fiel seine Wahl unter Umständen auf die Investition in einen Aktienfonds.

2. Erfahrungen und Erwartungen

Eine weitere Komponente bilden die eigenen Erfahrungen und Erwartungen des Kunden. Dies können Erfahrungen mit einem identischen Produkt sein, zum Beispiel wenn er zum wiederholten Male ein Sparbuch bei der gleichen Bank eröffnet. Möglich sind auch Erfahrungen mit dem gleichen Produkt bei einem anderen Institut. Dies ist der Fall, wenn er bisher nur Sparbücher anderer Banken hatte und nun zum ersten Mal das „neue“ Produkt nutzt. Alternativ gibt es Erfahrungen mit der Bank die er kennt, bei der er jedoch das entsprechende Produkt noch nicht genutzt hat. In dieser Situation sind zum Beispiel alle Stammkunden der Bank, die zum ersten Mal eine Immobilie finanzieren. Sie kennen zwar grundsätzlich den Service der Bank, haben aber noch keine private Wohnbaufinanzierung abgeschlossen.

3. „Mund-zu-Mund-Propaganda“

Des Weiteren spielt die so genannte „Mund-zu-Mund-Propaganda“ eine wichtige Rolle. Sie umfasst sämtliche Äußerungen und Meinungen der Bezugsgruppen des Kunden. Dazu zählen seine Familie, seine Freunde und Bekannte sowie seine Arbeitskollegen. Diese „Mund-zu-Mund-Propaganda“ kann sowohl:

- das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung,
- das Image der Bank,
- die Mitarbeiter der Bank,
- ihre Vertriebswege, usw. betreffen.

4. Anbieterkommunikation

Zuletzt geht auch noch die Anbieterkommunikation in die Erwartungen des Kunden mit ein. Diese kann bewusst oder unbewusst wahrgenommen worden sein.

Die Kombination der vier Komponenten ist bei jedem Kunden unterschiedlich. Sie werden subjektiv nach ihrem Nutzen für den Kunden bewertet. Damit wird klar, dass jeder Kunde für sich genommen mit einzigartigen Erwartungen die Bank betritt. Diese werden mit seiner Wahrnehmung des Produktes oder der Dienstleistung abgeglichen.

Die wahrgenommene Leistungserfüllung stellt die Ist-Komponente (W) innerhalb des C/D-Paradigmas dar. Sie ist unterteilt in eine objektive und eine subjektive

Komponente der erfahrenen Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die objektive Leistungskomponente gilt gleichermaßen für alle Kunden. Bei der subjektiven Leistungskomponente kann die Empfindung von Kunde zu Kunde variieren.

Im Vergleich zwischen Ist (W) und Soll (E) spielt die subjektive Komponente eine weit größere Rolle. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass sie den subjektiv wahrgenommenen Problemlösungscharakter im Auge des Kunden widerspiegelt.

Die Wahrnehmung einer Leistung durch den Kunden ist folglich niemals objektiv.

Die Equity Theory

Die Equity Theory basiert, wie das C/D-Paradigma, auf einem Vergleichsprozess. Der Kunde vergleicht hierbei jedoch nicht das Produkt, sondern die Aus-

tauschbeziehung als Ganzes. Der Grundgedanke des Modells besagt, der Kunde ist dann mit einem Tausch (zum Beispiel Geld gegen Produkt) zufrieden, wenn er das Ergebnis als gerecht beziehungsweise fair empfindet.

Hierfür werden die vom Kunden eingesetzten Aufwendungen (zum Beispiel Zeit, Geld, Anstrengungen) mit dem Ergebnis der Austauschbeziehung, also dem subjektiven Wert der erhaltenen Leistung (subjektiver Nutzen) verglichen. Wenn der Kunde das eigene Austauschergebnis als mindestens gleichwertig mit einem Vergleichsstandard ansieht, entsteht Zufriedenheit, andernfalls Unzufriedenheit.

Die Equity Theory wurde bereits empirisch nachgewiesen. Sie ist jedoch als alleiniges Erklärungsmodell ungeeignet. Allerdings kann sie als Ergänzung zum C/D-Paradigma angewandt werden. Dies vor allem dann, wenn die Transaktion und nicht das Produkt im Vordergrund steht. Gleiches gilt für Situationen, in denen Kosten und Nutzen der Transaktion vom Individuum leicht identifiziert werden können.

Kumulative Kundenzufriedenheit

Beim C/D-Paradigma liegt der Schwerpunkt auf der Erklärung einer Käuferfahrung. Man geht jedoch heute davon aus, dass es nicht eine einzige Transaktion ist, die das Verhalten des Kunden determiniert. Es liegt nahe, dass eine mehrfache Zufriedenheitserfahrung auf das Kundenverhalten einen größeren Einfluss hat, als die Zufriedenheit mit einer einzelnen Kauf- beziehungsweise Käuferfahrung. Ein derart gefestigtes Zufriedenheitsurteil beruht auf wiederholter Erfahrung und hat sich somit beim Kunden stabilisiert.

Das Konzept des Relationship Marketing

(in Anlehnung an: Day/Dean/Raynolds (1998) in Giering 2000, S. 13)



Abbildung 2

Will man also eine ganzheitliche Betrachtung der Kundenzufriedenheit durchführen, ist es wichtig, nicht den einzelnen Austauschakt in den Vordergrund zu rücken. Vielmehr gilt es die Langlebigkeit von Geschäftsbeziehungen („Relationship Marketing“) in den Mittelpunkt der Marketinginteressen zu stellen. Grundvoraussetzung für diese langen Geschäftsbeziehungen ist die kontinuierliche Zufriedenheit des Kunden mit dem gesamten Austauschprozess. Denn das hier

durch entstehende Vertrauen ermöglicht überhaupt erst ein Andauern der Geschäftsbeziehung.

Kundenbeziehung dauerhaft pflegen

Die Überzeugung, die Kundenbeziehung dauerhaft pflegen zu müssen, hat sich mittlerweile in einigen Häusern durchgesetzt, jedoch längst noch nicht in allen. Hinzu kommt, dass es nicht genügt, wenn die Philosophie in der ersten und zweiten Führungsebene einer Bank gelebt wird. Häufig wird sie noch nicht von allen Mitarbeitern verstanden und akzeptiert. Umgekehrte Fälle existieren jedoch ebenso.

So stockt die Umsetzung eines ganzheitlichen Kundenbeziehungsmanagements bei vielen Banken. Das Nachsehen hat wieder einmal der Kunde. Doch er nimmt uns früher oder später die Entscheidung ab, ob wir ihn zufrieden stellen wollen. Denn wenn das Geld erst einmal abgezogen wird, bemühen sich diese Banken wieder um die „ehemaligen“ Kunden.

Schwäbisch Hall für Kundenorientierung ausgezeichnet

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist das kundenorientierteste Unternehmen in der Sparte „Kreditinstitute“ in Deutschland. Das ist das Ergebnis des Wettbewerbs „Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister 2007“, der von der Beratungsfirma Steria Mummert Consulting, der Universität St. Gallen und dem Institut Servicering durchgeführt wird. Insgesamt waren in diesem Jahr die 10.000 größten Dienstleistungsunternehmen in Deutschland zu dem mehrstufigen Wettbewerb eingeladen.

Maßgebliches Prüfungsziel war, wie die Unternehmen die Kundenorientierung gestalten, lenken und kontrollieren. Ebenfalls gemessen wurde auch die Integration und Nachhaltigkeit der Kundenorientierung. Pro teilnehmendem Unternehmen wurden 100 Kunden zu ihrer Zufriedenheit befragt. Außerdem mussten die Firmen einen 40 Seiten starken Fragebogen ausfüllen, der die Kundenorientierung in der Unternehmenskultur sowie beim Aus- und Weiterbildungsangebot behandelt. Ein Auditgespräch mit den für die Kundenberei-

che verantwortlichen Vorständen und eine Begehung des Unternehmens bildeten den Abschluss der eingehenden Untersuchung. „Wir sind stolz auf diese Auszeichnung, weil sie zeigt, dass unsere Bemühungen gegenüber unseren Kunden als Maßstab gelten“, sagte Jochen Maier, Bereichsleiter Marketing am Rande der Preisverleihung in Düsseldorf.

Wichtiges Element der Kundenbetreuung ist das Kundenservice-Center, das täglich rund 10.000 Anrufe von Kunden erhält und bearbeitet. Mit

einer Erreichbarkeit von 88 Prozent liegt es weit über Branchenschnitt. Erkennt der Kundenbetreuer weiteren Beratungsbedarf, erhält der zuständige Außendienstmitarbeiter einen Impuls, auf den Kunden zuzugehen.

Schwäbisch Hall wurde bereits mehrmals für seine Kundenorientierung ausgezeichnet. So führt das renommierte Deutsche Kundenbarometer die Bausparkasse ebenfalls als Branchenersten bei der Kundenzufriedenheit.



Info-Hotline:
0180 1020303
www.geno-strom.de

Setzen Sie aufs richtige Pferd ...

Entscheiden Sie sich jetzt für den Wechsel!

- **Attraktiver Tarif** für Geschäftskunden und Privatkunden
- **Beachtliche Kostenersparnis** möglich
- **Stattliche Provision** für die Vermittlung
- **Zeitlich überschaubarer Akquiseaufwand**

Rund 200 Genossenschaften nutzen bereits dieses Angebot. Lassen Sie sich unverbindlich beraten.
GENO Strom GmbH · Heilbronner Straße 41 · 70191 Stuttgart

GENO
STROM
attraktiv & sicher

Ihr Partner für mehr Energie.



SCHWEIKERT

TRAINING & CONSULTING

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Artikel gefallen hat
und Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag finden konnten.

Gerne stehe ich Ihnen als Ansprechpartner für vertiefende Diskussionen
zum Thema und darüber hinaus zur Verfügung.

So erreichen Sie mich:

Felix A. Schweikert

Karlsbader Str. 16
68799 Reilingen
kontakt@schweikert-training.de
0176 - 77 33 06 06
