

Process-Oriented Measurement of Customer Satisfaction - POMS

Kundenzufriedenheit (KZF) wird weithin als eine wichtige Voraussetzung für andauernden Unternehmenserfolg genannt. Wissenschaftliche Studien, die den Zusammenhang zwischen KZF und wirtschaftlichem Erfolg untersuchen, sind beinahe unzählbar. Auch im Gespräch mit Managern werden die Bemühungen, KZF zu erhöhen, offensichtlich. So ist es kein Wunder, dass Unternehmensberatungen eine Vielfalt von Methoden zur Messung von KZF anbieten.

Gängige Methoden zur Messung von KZF (Bewertung einzelner Attribute anhand einer Item-Batterie) zeigen insbesondere bei hochintegrativen Geschäftsbeziehungen (die durch Einbeziehung des Kunden in die Leistungserstellung und oft längere Dauer gekennzeichnet sind) gravierende Schwächen. Hier sind folgende Anforderungen an ein effektives Instrument zur Steuerung von KZF zu stellen:

1. Dieses Instrument muss auf kontextbasierenden Methoden beruhen, da KZF nicht durch systematische Bewertung einer vordefinierten Liste von Attributen, sondern durch Bewertung konkreter Ereignisse, entsteht.
2. Da nicht nur das Resultat, sondern auch der Prozess der Leistungserstellung KZF beeinflusst, muss der Prozesscharakter in der Erhebungsmethode Berücksichtigung finden. Kriterien, die KZF erzeugen, können in den Phasen des Leistungserstellungsprozesses variieren, eine sequenzbezogene Betrachtung erscheint daher sinnvoll.
3. Bei der Messung der Bedeutung einzelner Kriterien müssen Trade-Offs zugelassen werden, weil Kunden bereit sind, bei einzelnen Merkmalen Abstriche zu machen, wenn dafür bei anderen Merkmalen bessere Leistung geboten wird. Separates Rating einzelner Kriterien führt zu künstlicher Überbewertung.
4. Um beschränkte Ressourcen effektiv einzusetzen, sollten die Auswirkungen einer Leistungsverbesserung bei den einzelnen Kriterien auf die KZF ersichtlich sein.



5. Das Wettbewerbsumfeld muss miteinbezogen werden, da Zufriedenheit nicht nur durch die eigene Leistung, sondern auch durch den Branchenstandard mitbestimmt wird. Daher sollten sich Aktivitäten nicht nur von der Kosten-Nutzen-Relation einzelner Maßnahmen leiten lassen, sondern auch die Konkurrenzsituation berücksichtigen: So mag es bei einzelnen Kriterien notwendig sein, Aktivitäten zu setzen, die zur Erreichung des "Normalstandards" in diesem Markt dienen, während andere Aktivitäten auf eine Differenzierung von Wettbewerbern zielen.

Herkömmliche Methoden zur Messung von KZF erfüllen diese Anforderungen kaum und geben vor allem wenig Hinweise darauf, wie KZF zukünftig erhöht werden soll. Wir haben daher eine Methode entwickelt, die es Unternehmen erlaubt, effektiv und kosteneffizient KZF zu erhöhen.

Dazu schlagen wir eine dreistufige Vorgehensweise vor:

1. **Sequence-Oriented Problem Identification** zur realistischen Bestimmung der Zufriedenheit stiftenden Attribute in den einzelnen Phasen einer Transaktion anhand von Kunden als kritisch wahrgenommener Erlebnisse (siehe Toolbox im Marketer 3)
2. **Conjoint Analyse** zur Bestimmung des Beitrags der einzelnen Attribute zur Entstehung von KZF und der Veränderung von KZF bei Verbesserung der Leistung bei den jeweiligen Attributen (siehe Toolbox im Marketer 1)
3. **Top-of-Mind Awareness** zur Identifikation der auf dem jeweiligen Attribut beste Anbieter (siehe Toolbox im Marketer 9).

Die Anwendung dieser Techniken soll anhand eines Fallbeispiels erklärt werden. Um den Prozess der Inanspruchnahme der Leistung (von der Information über die Leistung, bis zur Nachkaufbetreuung) in relevante Sequenzen aufzuteilen, wurde eine Vorerhebung unter Mitarbeitern und Kunden durchgeführt. Anschließend wurden Kunden nach kritischen Ereignissen in diesen Sequenzen befragt. Bei der Schilderung ihrer Erlebnisse wurden die Interviewpartner auch nach der gerade noch akzeptablen Leistung und nach der "Ideal"-Leistung eines Anbieters befragt. Durch



Inhaltsanalyse wurden die für jede Phase wichtigsten Kriterien identifiziert. Die zusätzliche Angabe der Toleranzintervalle bei den einzelnen Merkmalen erlaubte die Bestimmung von überdurchschnittlichen, durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Ausprägungen der Attribute für die Beschreibung der Leistungspakete in der Conjoint-Analyse. Ein wichtiges Kriterium in der Beratungsphase war zum Beispiel die Erreichbarkeit der Ansprechperson.

Folgende realitätsnahe Ausprägungen wurden formuliert:

- A. Ich habe einen Ansprechpartner, den ich notfalls auch am Wochenende oder abends erreichen kann.
- B. Ich habe einen Ansprechpartner, der zu Bürozeiten leicht erreichbar ist.
- C. Mein Ansprechpartner ist auch zu Bürozeiten schwer zu erreichen. Oft werde ich an andere Personen weitergeleitet.

In das Conjoint-Design wurden für diese Phase fünf zufriedenheitsbestimmende Merkmale einbezogen. Durch Variation der Ausprägungen dieser Merkmale wurden hypothetische Anbieter charakterisiert, aus denen der Befragte im Rahmen der Conjoint Analyse den von ihm bevorzugten wählen musste. Um realitätsnah zu sein, wurde eine "none"-Option zugelassen (siehe Abbildung 1)

LIEFERANT A	LIEFERANT B	mit KEINEM
<ul style="list-style-type: none"> • Der Aussendienst kennt sich in allem sehr gut aus und bemüht sich sehr, meine Probleme zu lösen. • Mein Ansprechpartner ist auch zu Bürozeiten schwer zu erreichen. Oft werde ich an andere Personen weitergeleitet. • Meine Anfragen werden sofort oder am nächsten Tag behandelt. • Der Lieferant hält wenig von dem, was er verspricht, und informiert nicht rechtzeitig, wenn Probleme auftreten. • Der Außendienst des Lieferanten besucht mich nur nach telefonischer Terminvereinbarung und informiert mich effizient über interessante Neuigkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Aussendienst kann mir nicht alle Fragen gleich beantworten, bemüht sich aber um kompetente Lösungen. • Ich habe einen konstanten Ansprechpartner der zu Bürozeiten leicht erreichbar ist. • Meine Anfragen werden innerhalb von zwei Wochen behandelt. • Der Lieferant hält nicht immer ein, was er verspricht, informiert mich aber, sobald Probleme auftreten. • Der Außendienst des Lieferanten besucht mich regelmäßig, hat aber nicht jedesmal wirklich Neues zu besprechen. 	<p>dieser beiden Lieferanten ist für mich eine zufriedenstellende Geschäftsbeziehung vorstellbar.</p>

Abb.1: Beschreibung der Leistungspakete je Lieferant

Aus diesen Antworten lassen sich für alle Ausprägungen aller Kriterien Nutzenwerte errechnen. Daraus ist leicht ablesbar, wie wichtig die einzelnen Kriterien für die Entstehung von KZF in der entsprechenden Phase sind (siehe Abbildung 2).



Kriterium 4 leistet in diesem Fall in der Beratungsphase den wichtigsten Beitrag zur Entstehung von KZF.

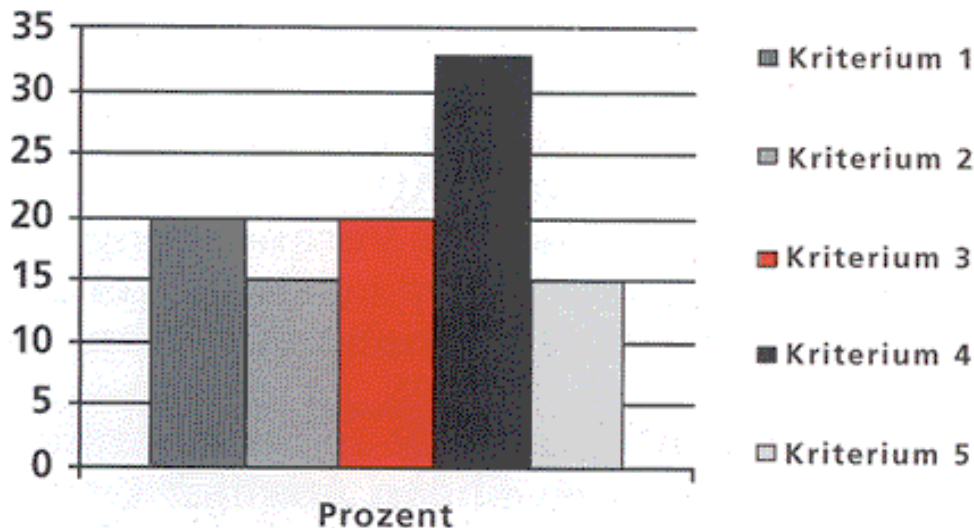


Abb.2: Wichtigkeit der einzelnen Kriterien

Ebenso kann man feststellen, wie sich Veränderungen in der Leistung bei einzelnen Kriterien auf den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen auswirken. Beim Kriterium 2 ist ersichtlich, dass eine Verbesserung der Erreichbarkeit auch am Wochenende wenig Nutzenszuwachs bringt (und somit Ressourcen verschwendet würden), schwere Erreichbarkeit während der Bürozeit aber zu starker Unzufriedenheit führt (siehe Abbildung 3) Für jede Kombination von Ausprägungen auf diesen Kriterien kann der Kundennutzen berechnet und die Sinnhaftigkeit von Leistungsverbesserungen eruiert werden.

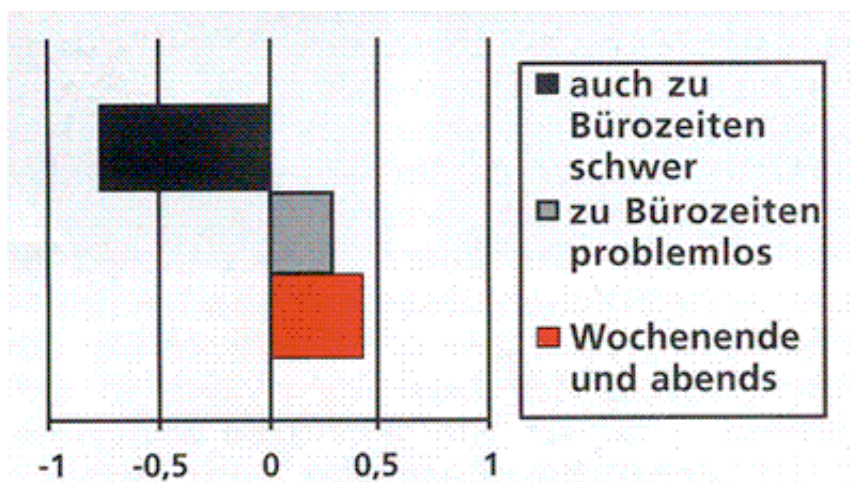


Abb.3: Auswirkungen unterschiedlicher Ausprägungen auf den Nutzen

Im Rahmen der TOMA wird erhoben auf welchen dieser Kriterien sich die Mitbewerber bzw. das eigene Unternehmen besonders positiv bzw. negativ auszeichnen. Die Häufigkeit von Spontanassoziationen zu positiv und negativ formulierten Kriterien zeigt, wo Kompetenzen und Schwächen der Mitbewerber sowie des eigenen Unternehmens aus Kundenperspektive liegen. Daraus ergeben sich mögliche Differenzierungshinweise.

Die TOMA-Ergebnisse in Abb.4 zeigen, dass es in diesem Fall noch keinem Wettbewerber gelungen ist, sich bei diesem Kriterium ein positives Image aufzubauen (niemand wird mit diesem Attribut von mehr als 7% der Befragten spontan assoziiert), was dementsprechende Anstrengungen sinnvoll erscheinen lässt.

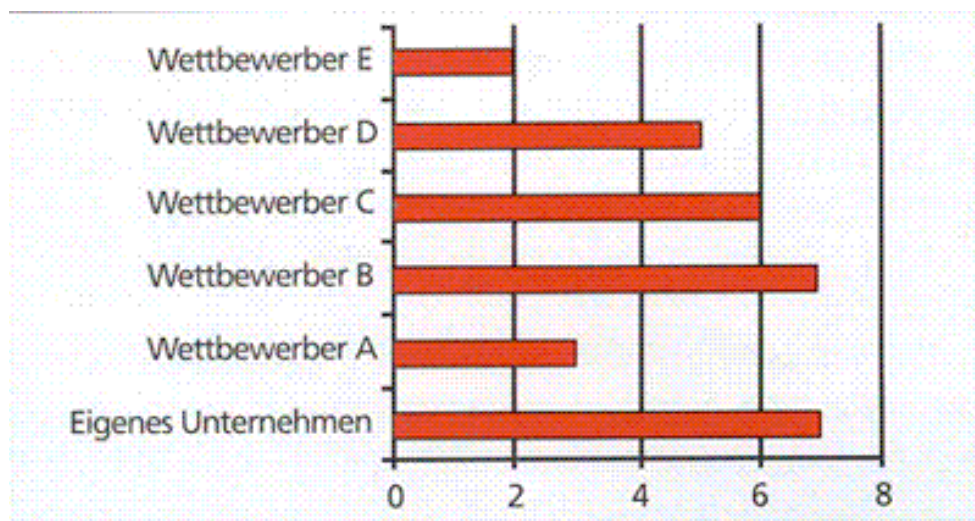


Abb.4: Top-of-mind-Awareness Ergebnisse

POMS ist traditionellen Instrumenten zur Messung und zum Management von KZF überlegen, da die durch Erlebnisse identifizierten Leistungsattribute für den Kunden relevant sind und in Abhängigkeit voneinander, in unterschiedlicher Ausprägung sowie im Vergleich zur Konkurrenz bewertet werden. Damit bietet das Ergebnis nicht nur einen Rückblick auf vergangene Leistungen, sondern gibt klare Hinweise, bei welchen Attributen eine vom Kunden honorierte Differenzierung von der Konkurrenz stattfinden soll.



