

Gerd Nufer / Kornelius Prell

# **Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit**

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2011 – 4



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University



**Prof. Dr. Gerd Nufer**

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
ESB Business School  
Reutlingen Research Institute (RRI)  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6011  
Fax: +49 (0)7121 / 271-90-6011  
Email: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)



**Kornelius Prell**

Student Business and Process Management  
Wolfschlugenerstr. 5A  
D-70597 Stuttgart-Degerloch  
Fon: +49 (0)151 / 18107318  
Email: [kornelius.prell@hp.com](mailto:kornelius.prell@hp.com)

## **Zusammenfassung**

Der Beitrag gibt einen Überblick über das theoretische Konstrukt Kundenzufriedenheit. Dazu wird der Begriff zuerst definiert, messbar gemacht und seine Bedeutung im Unternehmensumfeld hervorgehoben. Im Anschluss wird die Zielsetzung, die mit einer Kundenzufriedenheitsmessung verfolgt wird, erarbeitet. Die Darstellung verschiedener objektiver und subjektiver Messverfahren sowie eine kritische Würdigung komplettieren die Arbeit.

## **Abstract**

This paper provides an overview of the theoretical construct customer satisfaction. First of all the term is defined, made measurable and its relevance in the environment of a company is highlighted. The purpose, that is pursued by the measurement of customer satisfaction, is subsequently acquired. The description of various objective and subjective measurement methods and a critical valuation complete the paper.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Das theoretische Konstrukt Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>2</b>
2.1. Begriffsdefinition .....	2
2.1.1. Soll-Komponente .....	3
2.1.2. Ist-Komponente .....	4
2.1.3. Soll-Ist-Vergleich .....	4
2.2. Bedeutung der Kundenzufriedenheit.....	6
<b>3. Kundenzufriedenheitsmessung .....</b>	<b>8</b>
3.1. Leitgedanke und Ziele.....	8
3.2. Messmethoden im Überblick .....	9
3.2.1. Objektive Verfahren .....	11
3.2.2. Subjektive Verfahren.....	12
<b>4. Kritische Würdigung .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Fazit .....</b>	<b>15</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>16</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

C/D	Confirmation / Disconfirmation
CIS	Customer Satisfaction Index
CIT	Critical Incident Technique
FRAB	Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
TQM	Total Quality Management

# 1. Einleitung

Unternehmen können sich eine fehlende Kundenorientierung nicht zuletzt aufgrund der stetigen Globalisierung nicht mehr leisten. Ein stabiler Kundenstamm gewinnt vor diesem Hintergrund zunehmend an Bedeutung, da sich der Wettbewerb verschärft, die Märkte heterogener werden und das Anspruchsdenken der Kunden steigt.<sup>1</sup> Zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit werden Konzepte wie Total Quality Management, Lean Management oder Prozessmanagement genutzt. Für den langfristigen Erfolg stellt sich jedoch eine hohe Kundenzufriedenheit als essentiell dar.<sup>2</sup>

Ein Unternehmens- oder Markenwechsel bedeutet kein Risiko für den Kunden und ist ohne großen Aufwand möglich.<sup>3</sup> Zusätzlich werden die Kunden durch das Marketing des Wettbewerbs ständig zum Wechsel animiert. Dementgegen steht die Aussage, dass zufriedene Kunden mit höherer Wahrscheinlichkeit einem Unternehmen treu bleiben und sie damit aus finanzieller Perspektive interessant werden lässt.<sup>4</sup> Treue Kunden bieten einige Vorteile: Sie benötigen z.B. weniger Marketing-Aufwendungen, neigen zum Wiederkauf, empfehlen das Unternehmen weiter und sind bereit höhere Preise zu bezahlen.<sup>5</sup> "Ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit führt zu Loyalität und einer quantitativen und vor allem qualitativen Verbesserung des Marktanteils. Ergebnis ist eine langfristige und kontinuierliche Verbesserung der Unternehmenserfolge."<sup>6</sup>

In der Forschung wird das Thema kontrovers diskutiert, es herrschen verschiedene Ansichten zur richtigen Definition des Begriffs. Einige dieser Konzeptionen konnten sich etablieren<sup>7</sup> und sind damit Gegenstand der folgenden Betrachtungen. Das Ziel dieses Beitrags ist es, einen breiten Einblick in das theoretische Konstrukt Kundenzufriedenheit zu geben. Hierbei wird der Fokus auf die Messbarmachung gelegt, sowie Methoden zur Messung analysiert. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung der Messgröße im Hinblick auf seine Relevanz im unternehmerischen Umfeld.

---

<sup>1</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002), S. 4 f.

<sup>5</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002), S. 2 f.

<sup>6</sup> Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (2003), S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Faullant (2007), S. 1.

## 2. Das theoretische Konstrukt Kundenzufriedenheit

Bevor die Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit verfolgt werden können, muss zuerst die Frage geklärt werden, wie Zufriedenheit beim Kunden entsteht und wie sie sich manifestiert. In diesem Kapitel wird daher zuerst der Begriff definiert und anschließend seine Bedeutung im Unternehmensumfeld näher dargestellt.

### 2.1. Begriffsdefinition

Zufriedenheit ist ein subjektives Empfinden des Kunden und zählt damit zu den psychologischen Phänomenen.<sup>8</sup> Die gesammelten Erfahrungen mit einem Produkt spiegeln sich in dem Nachkaufverhalten wider.<sup>9</sup> Diese transaktionsspezifische Zufriedenheit<sup>10</sup> stellt damit eine emotionale Reaktion auf die unternehmerische Leistung dar.<sup>11</sup>

Die Definition von Kundenzufriedenheit wird in der Literatur kontrovers diskutiert.<sup>12</sup> Die breiteste Akzeptanz findet das **Confirmation / Disconfirmation (C/D) Paradigma**, das durch viele empirische Studien Bestätigung findet.<sup>13</sup> Zufriedenheit manifestiert sich demnach als Resultat eines psychischen Vergleichs des Kunden zwischen der tatsächlichen Leistung (Ist-Leistung) eines Produktes bzw. einer Dienstleistung und einem erwarteten Wert (Soll-Leistung).<sup>14</sup> FAULLANT (2007) hebt hervor, dass dieser Prozess nicht ausschließlich unter rationalen Kriterien erfolgt. Einen wesentlichen Anteil haben die affektiven und emotionalen Einflüsse, die auf das Resultat einwirken.<sup>15</sup>

Zur Vollständigkeit sind hier als alternative Theorien die Assimilations-, Kontrast-, Assimilations-Kontrast-, Attributs- und Equity Theorie genannt.<sup>16</sup> Die Arbeit konzentriert

---

<sup>8</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 5.

<sup>9</sup> Vgl. Faullant (2007), S. 15.

<sup>10</sup> Vgl. Faullant (2007), S. 15; Homburg (2006), S. 44.

<sup>11</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Faullant (2007), S. 15.

<sup>13</sup> Vgl. Buhl/Kundisch/Renz/Schackmann (2007), S. 881; Kaiser (2005), S. 47; Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 6; Schölzel (2007), S. 3.

<sup>14</sup> Vgl. Festge (2006), S. 11; Faullant (2007), S. 17; Meffert/Bruhn (2009), S. 92.

<sup>15</sup> Vgl. Faullant (2007), S. 17; Homburg (2006), S. 23.

<sup>16</sup> Vgl. Festge (2006), S. 11.

sich auf das C/D Paradigma, da die Allgemeingültigkeit gewahrt wird, während die anderen Modelle Spezialisierungen darstellen. Es ist anzumerken, dass die Kundenzufriedenheit oft mit dem Qualitätsbegriff in Verbindung gebracht wird. Es muss das richtige Qualitäts-Preis-Verhältnis gefunden werden, um den optimal wahrgenommenen Kundenwert zu treffen.<sup>17</sup> Weiterhin ist die kundenspezifische Wahrnehmung von Qualität entscheidend, um die Wirkungsbeziehung zur Kundenzufriedenheit zu beschreiben.<sup>18</sup>

### 2.1.1. Soll-Komponente

Der Kunde stellt individuelle Erwartungen an ein Produkt bzw. eine Dienstleistung, womit er implizit einen Vergleichsstandard festlegt, der sowohl subjektive als auch objektive Kriterien einschließt.<sup>19</sup> Diese Ansicht der Soll-Leistung wird durch bestehende Konsumerfahrungen, Kenntnis über alternative Produkte, Mund-zu-Mund Kommunikation und das Kommunikationsverhalten des Herstellers beeinflusst.<sup>20</sup> Zudem wird das erwartete Leistungsniveau von den Wertvorstellungen und Idealen der Kunden geprägt.<sup>21</sup> Es lassen sich verschiedene Ausprägungsgrade für Erwartungen finden, die als realistische Erwartung, dem Idealen, einer tolerierbaren Leistung, dem Angemessenen und einer erfahrungsgestützten Erwartung abgegrenzt werden können.<sup>22</sup> Damit stellen sich die Kundenerwartungen meist als komplex und umfangreich dar, was die Erfüllung für Unternehmen oftmals schwierig gestaltet.<sup>23</sup> Dieselbe Leistung wird von verschiedenen Kunden unterschiedlich und individuell wahrgenommen,<sup>24</sup> was die Komplexität zusätzlich erhöht.

---

<sup>17</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 13.

<sup>19</sup> Vgl. Festge (2006), S. 12.

<sup>20</sup> Vgl. Kaiser (2005), S. 50.

<sup>21</sup> Vgl. Hölzing (2008), S. 24.

<sup>22</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 3; Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 7; Kaiser (2005), S. 51 f.

<sup>23</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. Festge (2006), S. 21.



### 2.1.2. Ist-Komponente

Die Ist-Leistung wird sowohl unter objektiven, als auch subjektiven Gesichtspunkten bewertet. Die tatsächliche, objektive Leistung beschreibt den Teil, der sich für alle Kunden identisch darstellt.<sup>25</sup> In der Automobilbranche sind das z.B. Kennzahlen wie Verbrauch in l/100km, Beschleunigung von 0 auf 100 km/h in s oder Höchstgeschwindigkeit. Die subjektiv wahrgenommene Leistung wird von verschiedenen sozialpsychologischen Effekten, bestehenden Erfahrungen, Wertevorstellungen und Normen, sowie Wünschen eines Käufers beeinflusst.<sup>26</sup> Der Informationsverarbeitungsprozess, mit dem ein Mensch Eindrücke über sich oder seine Umwelt wahrnehmen kann, ist von Subjektivität und Selektivität geprägt.<sup>27</sup> Damit zeigt sich, dass für ein Objekt mehrere wahrgenommene Leistungsniveaus existieren.<sup>28</sup> Es herrscht Einigkeit in der Zufriedenheitsforschung, dass die subjektive Komponente der Ist-Leistung entscheidend ist, d.h. unter Ist-Leistung ist i.A. die subjektiv wahrgenommene Leistung zu verstehen.<sup>29</sup>

### 2.1.3. Soll-Ist-Vergleich

Der Vergleich zwischen der Soll- und Ist-Leistung zeigt ein Verhältnis, das ein Urteil über die Zufriedenheit erlaubt.<sup>30</sup> Dieser Prozess ist damit das bindende Glied, eine zentrale intervenierende Variable zwischen den beiden Komponenten.<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 4.

<sup>26</sup> Vgl. Kaiser (2005), S. 56.

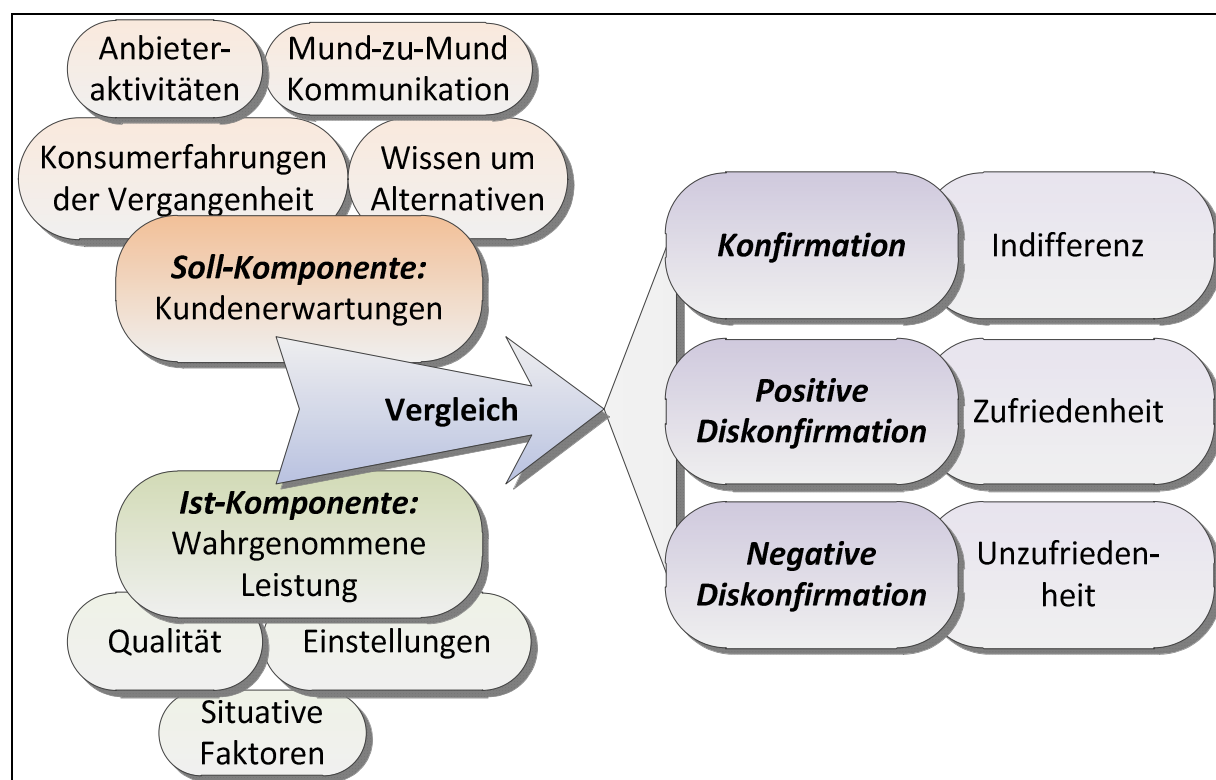
<sup>27</sup> Vgl. Festge (2006), S. 20.

<sup>28</sup> Vgl. Festge (2006), S. 20 f.

<sup>29</sup> Vgl. Festge (2006), S. 21.

<sup>30</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 4.

<sup>31</sup> Vgl. Faullant (2007), S. 26.



**Abbildung 1:** Das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten des C/D Paradigma  
In Anlehnung an: Kaiser (2005), S. 48

Das Verfahren führt zu drei möglichen Ergebnissen, die in Abbildung 1 verdeutlicht werden und folgend genauer beschrieben werden:

- **Konfirmation (IST = SOLL):** Wenn sich die Kundenerwartungen mit der wahrgenommenen Leistung decken, ist der Kunde zufrieden. Diese stabilisierende Kundenzufriedenheit ist allerdings nicht optimal, da es einen grundsätzlichen Drang zur Verbesserung eines erreichten Zustandes gibt. Aus Unternehmenssicht ist es daher empfehlenswert, die erwartete Leistung stetig zu erhöhen, bevor es der Wettbewerb tut.<sup>32</sup>
- **Positive Diskonfirmation (IST > SOLL):** Das Übertreffen von den definierten Erwartungen resultiert in höherer Zufriedenheit und hat im Gegensatz zur Konfirmation einen progressiven Charakter, da der Kunden dazu verleitet wird seine Erwartungen an die erhöhte Leistung anzugleichen. Unternehmen sollten daher ihre Zielvorgaben stetig an das gestiegene Erwartungsniveau anpassen.<sup>33</sup>
- **Negative Diskonfirmation (IST < SOLL):** Wenn Unternehmen unzureichende Leistung anbieten oder der Kunde zu viel von einem Produkt erwartet, entsteht Kundenunzufriedenheit.

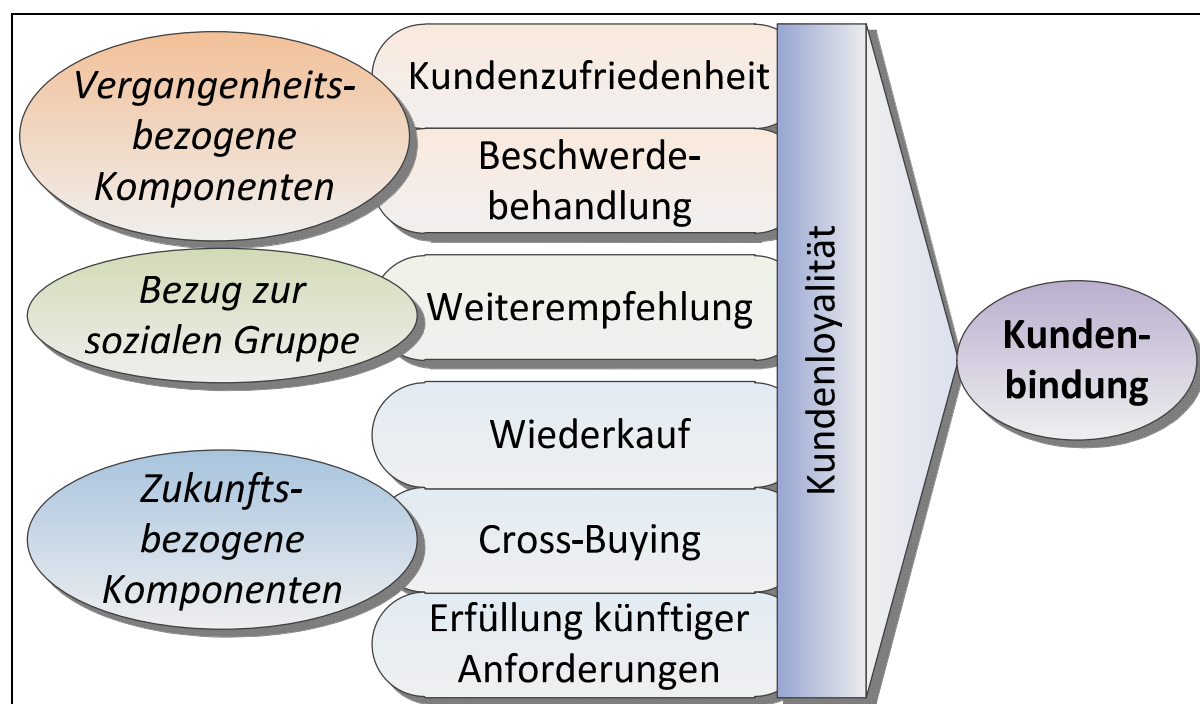
<sup>32</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 11 f.

<sup>33</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 10.

denheit. Unternehmen können in dieser Situation mit geeigneten Maßnahmen dafür sorgen, dass der Kunde seine Erwartungen reduziert oder Nachbesserungen akzeptiert, um einen Kundenverlust zu vermeiden.<sup>34</sup>

## 2.2. Bedeutung der Kundenzufriedenheit

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, bieten treue Kunden einige Vorteile für Unternehmen. Die Investition in Kundenbindung lohnt sich gerade bei Großkunden, da die Neukundengewinnung dort mit hohen Barrieren verbunden ist.<sup>35</sup> Wenn die Kundenzufriedenheit der Weg zur Kundenloyalität bzw. -bindung ist, dann sollte sie im Fokus der Unternehmensziele stehen. TÖPFER (2009) hebt die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit im Kontext der **Kundenbindung** hervor und nennt sie explizit als zwingende Voraussetzung. Abbildung 2 zeigt die Gesamtheit der Bedingungen zur erfolgreichen Kundenbindung. Fehlende Zufriedenheit löst beim Kunden die Suche nach Alternativprodukten aus, was zur Wechselbereitschaft führen kann.<sup>36</sup>



**Abbildung 2:** Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Kontext der Kundenbindung  
In Anlehnung an: Töpfer (2009), S. 2

<sup>34</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 13.

<sup>35</sup> Vgl. Mader/Neckermann/Elfroth (2003), S. 1.

<sup>36</sup> Vgl. Töpfer (2009), S. 1.

HINTERHUBER/HANDLBAUER/MATZLER (2003) führen an, dass die Kundenzufriedenheit es Unternehmen erleichtert, ihre Kernkompetenzen besser auszuschöpfen und das bestehende Cross-Selling-Potential zu nutzen. Sie sorgt für eine höhere Wiederkaufsrate, beeinflusst also zukünftige Entscheidungen und steigert damit den Umsatz bei niedrigen Werbungskosten. Der Kunde ist gegen Preiserhöhungen unempfindlicher, eine hohe Kundenzufriedenheit wirkt hier als Schutz. Insgesamt wird der Cashflow positiv beeinflusst, der Unternehmenswert kann nachhaltig gesteigert werden.<sup>37</sup> Kundenzufriedenheit hat positive Auswirkungen auf die finanzielle Leistungen eines Unternehmens, sowohl auf interne, als auch externe Größen, wie z.B. Nettogewinn oder Aktienkurs.<sup>38</sup>

Nach HILL/SELF/ROCHE (2002) fokussiert die Philosophie des ISO 9001:2000 Standards die Bedeutung des Kunden und die Fähigkeiten eines Unternehmens, dessen Bedürfnisse zu erfüllen. Unternehmen werden angehalten Prozesse zu gestalten, die die Kundenanforderungen analysieren und im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen stetig zu verbessern, um Kundenzufriedenheit sicherzustellen.<sup>39</sup>

Insgesamt zeigt sich Kundenzufriedenheit als wichtiges Ziel bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Es ist eine konsequente Kundenorientierung notwendig, um dieses Ziel zu erreichen und gegenüber dem Wettbewerb bestehen zu können.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (2003), S. 9 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Yeung/Ennew (2000), S. 322.

<sup>39</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002), S. 12 f.

<sup>40</sup> Vgl. Töpfer (2009), S. 9.

### 3. Kundenzufriedenheitsmessung

Nachdem der Begriff der Kundenzufriedenheit in Kapitel 2 definiert und die Rolle im unternehmerischen Umfeld hervorgehoben wurde, konzentriert sich dieses Kapitel auf die Messung der Zufriedenheit, um einen Rückschluss auf die Unternehmensleistung zu ermöglichen. Dazu wird zuerst die allgemeine Zielsetzung der Messsysteme beschrieben, dann ein Überblick über verschiedene Messmethoden dargestellt.

#### 3.1. Leitgedanke und Ziele

Nur durch die Messung von Kundenzufriedenheit kann man das notwendige Verständnis von Kundenbedürfnissen entwickeln, um das Unternehmen so zu organisieren, dass die Anforderungen erfüllt und die benötigten Verbesserungen durchgeführt werden.<sup>41</sup> Der **Leitgedanke** hinter jeder Art von Managementsystem ist dabei:

*"If you can't measure it, you can't manage it."*

(Robert S. Kaplan und David P. Norton, Entwickler der Balanced Scorecard)

Diese Aussage macht deutlich, dass Leistungsmessung notwendig ist, um Informationen zu liefern, die als Grundlage für Entscheidungsträger herangezogen werden können. Die notwendige Voraussetzung für die Möglichkeit zur effizienten Steuerung eines Geschäftsbetriebs sind demnach Messsysteme.<sup>42</sup> Die Messungen sollten dabei stetig erfolgen, sodass Kundenzufriedenheit als strategisches **Ziel** durchgesetzt werden kann.<sup>43</sup> Die Messung kann dabei helfen, um z.B.:<sup>44</sup>

- Missverständnisse beim Erfassen der Kundenbedürfnisse durch die eigenen Mitarbeiter aufzudecken,
- Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf interne und externe Faktoren (Umsatz, Wiederkaufsrate, etc.) zu ermitteln,

---

<sup>41</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002), S. 8.

<sup>42</sup> Vgl. Töpfer (2009), S. 2.

<sup>43</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 18.

<sup>44</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002), Abschnitt 1.6; Schölzel (2007), S. 20; Hackl/Westlund (2000), S. 1; Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 18.

- Ursachen für Unzufriedenheit zu identifizieren, damit verborgenes Verbesserungspotential aufzudecken und resultierende Maßnahmen sinnvoll zu priorisieren,
- Stakeholdern verlässliche Informationen zu den Perspektiven ihrer Investitionen mitzuteilen,
- Führungskräften die Entscheidungen auf einer soliden Informationsbasis zu ermöglichen,
- Vergleichbarkeit zum Wettbewerb herzustellen.

Ein gutes Messsystem alleine gibt keine Garantie auf eine hohe Kundenzufriedenheit. Entscheidend sind die Maßnahmen, die aus den gewonnenen Informationen resultieren. Ein Messsystem ist demnach nur der erste Schritt zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und damit der Stabilisierung des Geschäftserfolgs.<sup>45</sup>

### 3.2. Messmethoden im Überblick

Die Messung von Kundenzufriedenheit birgt einige Herausforderungen. MCCOLL-KENNEDY/SCHNEIDER (2000) heben die Wichtigkeit der Effizienz von Messsystemen im Unternehmenskontext hervor. Falls die Kosten für die Einführung und den Betrieb von Messprozessen den Nutzen der Systeme übersteigen, ist der Sinn des Vorgehens fragwürdig. Die Kosten, sowie der Nutzen lassen sich allerdings nur schwer ermitteln, da z.B. keine lineare Beziehung zwischen der Informationsmenge und der Qualität der getroffenen Entscheidungen besteht.<sup>46</sup> Eine weitere Problematik ist die Aktualität der gemessenen Daten. Falls die Ergebnisse auf Werten beruhen, die weit in der Vergangenheit liegen, so lassen sich u.U. keine aktuellen Maßnahmen davon ableiten.<sup>47</sup> Diese Menge an Faktoren gilt es, bei der situativen Wahl eines Messverfahrens zu berücksichtigen.

Zur Messung von Kundenzufriedenheit existieren eine Vielzahl verschiedener Verfahren. Es hat sich in der Literatur eine Einteilung dieser Methoden ergeben, die in Abbildung 3 verdeutlicht wird. Auf oberster Ebene lassen sich objektive von subjektiven Verfahren unterscheiden, die im Folgenden detaillierter betrachtet werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002), S. 6.

<sup>46</sup> Vgl. McColl-Kennedy/Schneider (2000), S. 889.

<sup>47</sup> Vgl. Park/Gates (2009), S. 1387 f.

Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlenanalyse (Umsatz, Marktanteil, Wiederkäuferrate, ...)</li> <li>• Beobachtung</li> <li>• Qualitätskontrollen</li> </ul>	Ereignis-orientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequenzielle Ereignismethode</li> <li>• Critical Incident Technique (CIT)</li> </ul>
	Problem-orientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem Detecting-Methode</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP)</li> </ul>
	Merkmalsorientierte Verfahren	Implizite Methoden
Explizite Methoden		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiattributive Modelle</li> <li>• SERVQUAL</li> <li>• Penalty-Reward-Faktoren Ansatz</li> <li>• Direkte Messung anhand einer Zufriedenheitsskala</li> <li>• Indirekte Messung durch Erfüllungsgrad von Erwartungen</li> </ul>

**Abbildung 3:** Kategorisierung der Messverfahren zur Kundenzufriedenheit

In Anlehnung an: Schölzel (2007), S. 21; Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 19

### 3.2.1. Objektive Verfahren

Die Messung von Kundenzufriedenheit mit objektiven Verfahren beruht auf Indikatoren, die eine möglichst hohe Korrelation zur Zufriedenheit aufweisen und keinen subjektiven Wahrnehmungsverzerrungen unterliegen.<sup>48</sup> Kundenmeinungen werden nicht berücksichtigt, die Methoden konzentrieren sich auf die Analyse von Kennzahlen, wie in den folgenden Beschreibungen deutlich wird:<sup>49</sup>

- **Kennzahlenanalyse:** Wenn Kundenzufriedenheit den Unternehmenswert steigert, lässt sich daraus ableiten, dass Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Wiederkaufs- oder Abwanderungsrate einen Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit geben.<sup>50</sup> Allerdings zeigen sich diese Indikatoren erst mit einer zeitlichen Verzögerung und helfen nicht dabei, Verbesserungspotential aufzudecken.<sup>51</sup> Diese Messgrößen können zudem von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, wie z.B. Konjunktur, staatliche Subventionen, Wechselkurse und Wettbewerbsaktivitäten.<sup>52</sup>
- **Nicht-teilnehmende Beobachtung:** Ein Dienstleistungsprozess wird von einer unabhängigen Person beobachtet (z.B. durch Videokamera) und anschließend bewertet. Die Qualität der Ergebnisse unterliegen der Wahrnehmung des Beobachters, dem der vollständige Einblick in die Psyche des Kunden verwehrt bleibt.<sup>53</sup>
- **Teilnehmende Beobachtung:** Beim Silent Shopping oder Mystery Shopping tritt eine Testperson als Dienstleistungskunde auf und versucht, die Mängel im Dienstleistungsprozess aufzuspüren.<sup>54</sup> Durch den Simulationscharakter ist dieses Verfahren eher ungeeignet für eine valide Messung, kann aber zur Sensibilisierung der Mitarbeiter dienen.<sup>55</sup>

Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 hervorgehoben, ist das subjektive Empfinden der Kunden bedeutsam, daher zeigen sich die subjektiven Verfahren in der Praxis mit höherer Relevanz.

---

<sup>48</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2006), S. 243.

<sup>49</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 21 f.

<sup>50</sup> Vgl. Schneider/Kornmeier (2006), S. 48.

<sup>51</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 19.

<sup>52</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 124 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 22 f.

<sup>54</sup> Vgl. Schneider/Kornmeier (2006), S. 51.

<sup>55</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 23.



### 3.2.2. Subjektive Verfahren

Im Gegensatz zu den objektiven Verfahren "stellen die subjektiven Messansätze die interindividuelle leistungsspezifische Wahrnehmung des Kunden in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungsweise."<sup>56</sup>

Eine weitere Unterteilung ergibt sich anhand der Art des Untersuchungsobjektes wie folgt:<sup>57</sup>

- **Ereignisorientierte Verfahren:** Jegliche Kontaktpunkte eines Kunden mit einem Unternehmen, die bei der Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen entstehen, werden als Erlebnisse zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit relevant. Eine vollständige Kontaktpunktanalyse besteht aus mehreren Stufen zur Analyse der Kontaktpunkte, Erfassung der Kundenerlebnisse und Kategorisierung nach Relevanz und Häufigkeit. Für jede dieser Stufen existieren verschiedene Analyseverfahren, wie z.B. Blueprinting und CIT.<sup>58</sup>
- **Problemorientierte Verfahren:** Die Ergebnisse der ereignisorientierten Verfahren werden genutzt, um besonders negative Erfahrungen detaillierter zu analysieren und daraus die wichtigsten Ansatzpunkte für Maßnahmen abzuleiten. Zum Einsatz kommen hier z.B. Methoden wie Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP) oder Beschwerden (FRAB).<sup>59</sup>
- **Merkmalsorientierte Verfahren:** Es wird angenommen, dass sich eine subjektive Bewertung der einzelnen Merkmale einer angebotenen Leistung zu der wahrgenommenen Servicequalität kumuliert.<sup>60</sup> Damit werden die Gesamtheit der Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmale, die eine Relevanz für den Kunden haben, zum Bestandteil der Messung.<sup>61</sup>

Die stärkste Position in dieser Unterteilung stellen die merkmalsorientierten Verfahren, als Vertreter des multiattributiven Modells, dar.<sup>62</sup> Hierbei lassen sich indirekte, implizite

---

<sup>56</sup> Kaiser (2005), S. 127.

<sup>57</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 312.

<sup>58</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 313 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 27.

<sup>60</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 319.

<sup>61</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 30.

<sup>62</sup> Vgl. Kaiser (2005), S. 127.

Messungen, anhand von angemessenen Indikatoren, von expliziten Messungen, durch direkte Befragung der Kunden, unterscheiden.<sup>63</sup>

- **Implizit:** Nach HINTERHUBER/MATZLER (2006) lassen der Kundenkontakt von Mitarbeitern oder Absatzmittlern, sowie die Analyse von Beschwerden, Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit zu. Die Vollständigkeit der Messung hängt allerdings vom Beschwerdeverhalten der Kunden ab, was als Nachteil gewertet wird.<sup>64</sup> Der indirekte Charakter dieser Verfahren wird den Anforderungen einer validen Messung nicht gerecht, was den Fokus auf die expliziten Verfahren legt.<sup>65</sup>
- **Explizit:** Der Kunde wird direkt befragt und das Ergebnis in einer Skala eingeordnet. Eindimensionale Verfahren, die nur mit Hilfe eines einzigen Indikators messen, sind aufgrund der Mängel in Reliabilität und Validität zu vernachlässigen.<sup>66</sup> Innerhalb der mehrdimensionalen (oder multiattributiven) Verfahren wurden in den letzten Jahren viele Modelle für die Messung der Dienstleistungs- und Servicequalität entwickelt, wie z.B. SERVQUAL, SERVPERF und SERVIMPERF.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 319.

<sup>64</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2006), S. 243.

<sup>65</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 319.

<sup>66</sup> Vgl. Schölzel (2007), S. 33.

<sup>67</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 320.

## 4. Kritische Würdigung

Neben der bisher überwiegend positiven Einstellung zur Messung von Kundenzufriedenheit existieren auch kritische Meinungen. Es wird angeführt, dass die Wahl der Zufriedenheit als Messgröße eher auf einer intuitiven Entscheidung basiert, als einer wirklichen Wertbetrachtung.<sup>68</sup> SWADDLING/MILLER (2002) heben hervor, dass herstellende Unternehmen Kundenanforderungen an funktionale Bedingungen, wie z.B. Toleranzparameter oder Defektaufreten, gebunden haben, was dem irrationalen Entscheidungsprozess von Kunden widerspricht. Eine andere Perspektive zeigt sich, wenn sich eine Bewertung auf den Zielmarkt und die Gesamtheit der Alternativprodukte zentriert. Dadurch rückt der Kundennutzen in den Vordergrund und die Betrachtung ist nicht auf den Kunden limitiert, sondern wird auf den Kontext der Marktsituation erweitert.<sup>69</sup>

FLEMING/ASPLUND (2007) betonen die emotionale Zufriedenstellung als Entscheidungsfaktor, da ein Kunde daraus die Vorteile eines Produktes definiert und damit der wahre Nutzen für ein Unternehmen resultiert. Ein Kunde, der lediglich rational befriedigt ist, wird als zufrieden bewertet, zeigt aber keine emotionale Verbindung zu einem Unternehmen und damit auch nicht die Vorteile einer starken Kundenbindung.<sup>70</sup>

Grundsätzlich sollte Kundenzufriedenheit auch nicht überbewertet werden. Das Ziel ist Umsatzwachstum, die direkte Abhängigkeit zur Kundenzufriedenheit wird nicht von jeder Fallstudie bestätigt. Vielmehr ist eine Kombination aus Zufriedenheit und emotionaler Verbundenheit zu einem Unternehmen notwendig.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Fleming/Asplund (2007), S. 1 f.

<sup>69</sup> Vgl. Swaddling/Miller (2002), S. 1 f.

<sup>70</sup> Vgl. Fleming/Asplund (2007), S. 2 f.

<sup>71</sup> Vgl. Smith (2005), S. 2 f.

## 5. Fazit

Die theoretische Erfassung des Begriffs Kundenzufriedenheit zeigt sich als komplexer und kontrovers diskutierter Vorgang. Es existieren verschiedene Meinungen, die je nach Kontext Spezialisierungen formen. Der gemeinsame Nenner zeigt sich im C/D Paradigma. Kundenzufriedenheit, als strategische Zielsetzung, offenbart sich als bedeutsame Größe für einen nachhaltigen Geschäftserfolg und als wichtigen Schritt zur Kundenbindung.

Die Kategorien zur Messung zeigen sich ebenso zahlreich wie die Messverfahren selbst. Dabei besitzen die subjektiven, multiattributiven, merkmalsorientierten Verfahren die höchste Relevanz in der bestehenden Literatur. Die Ausführungen sind überwiegend theoretischer Natur. Für den praktischen Einsatz von Messverfahren ist die Effizienz von großer Bedeutung. Dabei können IT Systeme helfen, wie z.B. in HSIEH/LIN/CHEN (2007) und PARK/GATES (2009) beschrieben. Nicht zu vernachlässigen sind die kritischen Stimmen zur Kundenzufriedenheit, die ihren Ursprung in dem Gedanken haben, dass ein Unternehmen sich keine falschen Messgrößen in einem hart umkämpften Markt leisten kann.<sup>72</sup> Nationale Kundenzufriedenheitsindizes (CSI) sind ein Themenbereich der nur tangiert wurde. Dazu bieten TÖPFER (2009) und TÖPFER (2008) vertiefende Erkenntnisse.

---

<sup>72</sup> Vgl. Smith (2005), S. 4.

## Literaturverzeichnis

- Beutin, N. (2008):** Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, S. 121-170.
- Buhl, H. U. / Kundisch, D. / Renz, A. / Schackmann, N. (2007):** Spezifizierung des Kano-Modells zur Messung von Kundenzufriedenheit, in: Obwerweis, A. / Weinhardt, C. / Gimpel, H. / Koschmider, A. / Pankratius, V. / Schnizler, B. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2007 – eOrganisation: Service-, Prozess-, Market-Engineering, Karlsruhe, S. 879-896.
- Chow, C. S. / Zhang, L. L. (2008):** Measuring Consumer Satisfaction and Dissatisfaction Intensities to Identify Satisfiers and Dissatisfiers, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Heft 1, S. 66-79.
- Faullant, R. (2007):** Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit: Der Einfluss von Emotionen und Persönlichkeit, Wiesbaden.
- Festge, F. (2006):** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich: Ermittlung zentraler Einflussfaktoren, Wiesbaden.
- Fleming, J. H. / Asplund, J. (2007):** Customer Satisfaction: A Flawed Measure, in: Gallup Management Journal, <http://gmj.gallup.com/content/28564/customer-satisfaction-a-flawed-measure.aspx> (Verfügbarkeitsdatum: 13.09.2007, Zugriffsdatum: 08.02.2011).
- Hackl, P. / Westlund, A. H. (2000):** On structural equation modelling for customer satisfaction measurement, in: Total Quality Management, Heft 4/5/6, S. 820-825.
- Hill, N. / Self, B. / Roche, G. (2002):** Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000, Oxford.
- Hinterhuber, H. H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (2003):** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (2006):** Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hölzing, J. A. (2008):** Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung: Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden.
- Homburg, C. (2006):** Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Aufl., Wiesbaden.

- Hsieh, Y.-H. / Lin, C. J. / Chen, J. C. (2007):** Customer satisfaction measurement with neural network, in: Human Systems Management, Heft 1, S. 47-52.
- Kaiser, M.-O. (2005):** Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. Aufl., Berlin.
- Mader, M. / Neckermann, S. / Elfroth, A. (2003):** Key-Account-Management: Messverfahren fördert Kundenzufriedenheit, [http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/\\_p=1003299,\\_b=33676,\\_t=ft](http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003299,_b=33676,_t=ft) (Verfügbarkeitsdatum: 25.07.2003, Zugriffsdatum: 01.02.2011).
- McCull-Kennedy, J. / Schneider, U. (2000):** Measuring Customer Satisfaction: why, what and how, in: Total Quality Management, Heft 7, S. 883-896.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, G. (2006):** Event-Marketing und Kundenbindung – Fallstudie adidas, in: Rennhak, Carsten (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden, S. 221-247.
- Nufer, G. / Kelm, D. (2011):** Cross Selling Management, Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 2011 – 5, ESB Business School, Reutlingen University.
- Park, Y. / Gates, S. C. (2009):** Towards real-time measurement of customer satisfaction using automatically generated call transcripts, in: Proceeding of the 18th ACM conference on Information and knowledge management, S. 1387-1396, New York.
- Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (2003):** Kundenzufriedenheit: Analyse, Meßbarkeit und Zertifizierung, 3. Aufl., München.
- Schneider, W. / Kornmeier, M. (2006):** Kundenzufriedenheit: Konzept, Messung, Management, Bern.
- Schölzel, M. (2007):** Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens, Diplomarbeit, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.
- Smith, B. (2005):** Customer Satisfaction Is the Wrong Measure, in: Gallup Management Journal, <http://gmj.gallup.com/content/15850/customer-satisfaction-is-the-wrong-measure.aspx> (Verfügbarkeitsdatum: 14.04.2005, Zugriffsdatum: 08.02.2011).
- Swaddling, D. C. / Miller, C. (2002):** Don't Measure Customer Satisfaction, in: Quality Progress, Heft 5, S. 62-67.
- Töpfer, A. (2008):** Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex (KZI/ CSI) und den Kundenbindungsindex (KBI/ CRI), in: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3.Aufl., Berlin, S. 309-382.

**Töpfer, A. (2009):** Fünf Anforderungen zur Kundenzufriedenheitsmessung:

Kundenzufriedenheit gezielt erfassen und steigern, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,  
Forschungsgruppe Marktorientierte Unternehmensführung, TU Dresden.

**Yeung, M. C. / Ennew, C. T. (2000):** From customer satisfaction to profitability, in: Journal  
of Strategic Marketing, Heft 4, S. 313-326.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak  
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
ESB Business School  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6010  
Fax: +49 (0)7121 / 271-6022  
E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)  
Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer  
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
ESB Business School / Reutlingen Research Institute (RRI)  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6011  
Fax: +49 (0)7121 / 271-90-6011  
E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)  
Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)  
Internet: [www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html](http://www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html)



## **Bisher erschienen**

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle –  
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der  
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*  
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:  
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*  
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*  
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*  
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –  
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten  
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*  
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden  
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*  
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*  
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*  
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*  
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*  
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*  
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*  
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*  
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*  
Product Placement am Beispiel des Kinofilms  
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*  
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*  
Emotional Branding in der Automobilindustrie –  
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*  
The Importance of mutual beneficial Relationships  
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*  
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*  
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*  
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*  
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*  
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch  
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue  
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*  
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*  
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*  
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*  
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*  
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –  
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*  
Looking at Sports –  
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*  
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*  
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit

**ISSN 1863-0316**