

## Prozessorientiertes Management von Kundenzufriedenheit

Die Autoren dieses Beitrags sind:

**Univ. Prof. Dr. Hans Mühlbacher**

Vorstand Institut für Wertprozessmanagement, Universität Innsbruck  
Non Executive Partner und wissenschaftlicher Leiter Institut für Marketing –  
Strategieberatung GmbH

**Dr. Oliver Koll**

Managing Partner Institut für Marketing – Strategieberatung GmbH

**Dr. Eva Thelen**

Institut für Wertprozessmanagement, Universität Innsbruck

Dieser Artikel ist im Jahr 2003 in  
„Kundenorientierte Unternehmensführung“  
(Hinterhuber/ Matzler (Hrsg.), 3. Aufl., 2002)  
erschienen und beschreibt den wissenschaftlichen Hintergrund von CSM.

# Prozeßorientiertes Management von Kundenzufriedenheit

## 1. Kundenzufriedenheit und deren Messung

Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Geschäftserfolg ist unbestritten (Simon und Homburg 1995). Anderson und Sullivan (1993) betrachten Investitionen in die Kundenzufriedenheit sogar als eine Art Versicherung: „Investing in customer satisfaction is like taking out an insurance policy. If some hardship temporarily befalls the firm, customers will be more likely to remain loyal“ (p. 140). Die ökonomische Sinnhaftigkeit von Steigerungen der Kundenzufriedenheit ist von einigen Autoren hervorgehoben worden (Phillips, Chang and Buzzell 1983, Buzzell and Gale 1987, Anderson et al 1993). Diese außerordentliche Bedeutung hat bei Akademikern und Praktikern zu einer intensiven Beschäftigung mit der Messung und Steuerung von Kundenzufriedenheit geführt.

Die Forschungsbeiträge konzentrieren sich vor allem auf den Bereich der Konsumgüter und Dienstleistungen (Boulding et al. 1993, Bolton and Drew 1991, Brown and Swartz 1989, Cadotte, Woodruff and Jenkins 1987, Churchill and Surprenant 1982, Oliver 1980). Peterson and Wilson (1992) berichten von 15000 Artikeln, die zur Messung von Kundenzufriedenheit in der Zeit von 1972 bis 1992 publiziert wurden.

Bei der Untersuchung von Kundenzufriedenheit im Konsumgüterbereich wird überwiegend von der Betrachtung einzelner Transaktionen ausgegangen. Zufriedenheit wird dabei als das Resultat dieser Transaktion verstanden und wird zu einem beliebigen Zeitpunkt nach Abschluss der Transaktion gemessen. Sobald eine Transaktion aber über einen längeren Zeitraum andauert und mehrere Kontaktsituationen zwischen Anbieter und Nachfrager inkludiert, ist eine nur auf das Ergebnis dieser Transaktion beschränkte Messung unzureichend. Solche Beziehungen zeichnen sich laut Engelhard und Freiling (1995) durch einen hohen Grad an Integrativität aus. Auf diese Betrachtungsweise soll im weiteren kurz eingegangen werden, da sie zu weit reichenden Konsequenzen für die Messung der Kundenzufriedenheit führt.

Jedes Leistungsbündel kann sowohl durch die Art der Leistungserstellung als auch durch den Charakter des Leistungsergebnisses bestimmt werden. Integrativität – d.h. die Einbeziehung von externen Faktoren – und Immaterialität sind hier die zentralen Dimensionen (Engelhardt u.a. 1993). Dabei ist es wohl möglich, dass ein Leistungs-bündel ausschließlich auf der Basis integrativer Prozesse erbracht wird, nie aber erfolgt die Erstellung allein durch autonome Prozesse. Ein Mindestmaß integrativer Prozesse kennzeichnet jedes Leistungsbündel, da es spätestens beim Absatz zum Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager und dabei zur Integration von externen Faktoren kommt.

Die Intensität der Integrativität eines Leistungsbündels ist bei der Messung der Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen, da bei zunehmender Integrativität nicht allein das Leistungsergebnis, sondern in zunehmendem Maße auch der Leistungserstellungsprozess zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führt. Wie weit die Einflussnahme geht, hängt sowohl vom Anteil integrativer Teilprozesse im Vergleich zu autonomen Teilprozessen während der gesamten Leistungserstellung als auch von der Art der Mitwirkung des Kunden ab. Je intensiver sich die Mitwirkung des Kunden gestaltet, desto stärker ist das „Prozesserleben“

des Nachfragers und desto stärker schlagen sich diese Eindrücke auf die Zufriedenheit des Nachfragers mit dem Anbieter nieder. Darüber hinaus beeinflusst das Prozesserleben des Nachfragers auch die Erwartungen, mit denen er in Folgetransaktionen geht.

Im Konsumgüterbereich dominieren Geschäftsbeziehungen mit niedriger Integrativität. Konsumenten kommen meist nur beim Absatz der Produkte kurzzeitig mit dem Anbieter in Kontakt. Eine Einflussnahme des einzelnen Konsumenten ist nicht gegeben, es werden in der Regel nur die Ansprüche von Segmenten in der Leistungserstellung berücksichtigt. Eine resultatsbezogene Messung der Kundenzufriedenheit erscheint unter diesen Umständen unproblematisch. Bei einer höheren Intensität der Integrativität, wie zum Beispiel im Business-to-Business Bereich, würde ein rein resultatsbezogenes Messverfahren zu verfälschten Ergebnissen führen. Durch die fehlende Berücksichtigung des „Prozesserlebens“ bleiben wesentliche Zufriedenheit stiftende Kriterien aus der Messung ausgeschlossen. Man kann daher nicht sagen, welche Phase für die Begründung von Zufriedenheit/Unzufriedenheit verantwortlich ist. Überdurchschnittliche Zufriedenheit mit der Freundlichkeit des Außendienstes kann zum Beispiel Ergebnis von überdurchschnittlich freundlicher Betreuung während aller Phasen der Transaktion sein. Der gleiche Grad an Zufriedenheit kann aber auch Resultat einer extrem freundlichen Betreuung in einer Phase und schlechter Betreuung in anderen Phasen der Transaktion sein, wobei die schlechte Betreuung durch die außergewöhnlich positive Erfahrung überkompensiert wird. Ein solches Resultat ist daher zu ungenau, um konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistung und damit der Kundenzufriedenheit zu finden.

- Eine effektive Messung von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter muss daher den Prozesscharakter bei diesem Typ von Transaktionen berücksichtigen. In den einzelnen Phasen können möglicherweise unterschiedliche Kriterien zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führen.

Ein Großteil der Forschung auf dem Gebiet der Kundenzufriedenheit folgt dem Diskonfirmationsparadigma (Oliver 1980, 1997, Churchill/Suprenant 1982; Hill 1986, Cadotte et al., 1987). Dabei entsteht Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit als Konsequenz auf die vom Nachfrager wahrgenommene Lücke zwischen angebotener und erhaltener Leistung. Daher erfolgt Zufriedenheitsmessung durch multiattributive Beurteilung auf Erwartungen und/oder Leistung. In der Tradition der Gap-Analyse werden sowohl Erwartung als auch wahrgenommene Leistung erhoben (Parasuraman et al, 1985, 1988, 1991) und Zufriedenheit dementsprechend als Differenz zwischen diesen Ausprägungen definiert, während der leistungsbezogene Ansatz nur die wahrgenommene Leistung erhebt (Cronin and Taylor, 1992, 1994). Beide Ansätze gehen davon aus, dass der Konsument bei seiner Beurteilung die Leistung auf vorgegebenen Kriterien einschätzt und dass Gesamtzufriedenheit aus der Zufriedenheit mit diesen Einzelkriterien entsteht.

Allerdings hat sich gezeigt, dass die Ermittlung eines solchen Kriterienpools nicht unproblematisch ist (Bitner et al 1990, Oliver 1997). Sowohl empirische Studien (Hentschel 1992; Stauss 1995) als auch die Theorie der episodischen Informationsverarbeitung haben überzeugend dargelegt, dass Konsumenten nicht über eine vordefinierte Liste von Evaluationskriterien verfügen. Vielmehr sind diese Kriterien in Ereignissen und den spezifischen Inhalten dieser Ereignisse abgespeichert.

- Eine effektive Messung von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter muss daher auf kontext-basierenden Methoden beruhen, um die relevanten Kriterien, die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auslösen, zu identifizieren.

Da kein Unternehmen über unbegrenzte Ressourcen verfügt und unterschiedlichste Aktivitäten zur Steigerung von Kundenzufriedenheit führen können, müssen jene Aktivitäten identifiziert werden, wo eine Leistungsverbesserung die Kundenzufriedenheit am positivsten beeinflusst. Gebräuchliche Methoden, die die relative Wichtigkeit von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit stiftenden Kriterien bestimmen, haben verschiedene Nachteile: So werden Interaktionseffekte zwischen diesen Kriterien meist nicht berücksichtigt, die festgestellte Relevanz der einzelnen Kriterien könnte aufgrund der Anspruchsinflation ein Messartefakt sein (Hemmasi et al 1994) und das Wettbewerbsumfeld wird ignoriert.

- Eine effektive Messung von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter muss daher Interaktionen zwischen den Evaluationskriterien erlauben.

Da Zufriedenheit nicht nur Ergebnis der Interaktion mit einem bestimmten Anbieter ist, sondern auch durch Vergleich dieser Leistung mit der Leistung anderer entsteht, sollte Zufriedenheitsmessung immer auch eine Beurteilung des Wettbewerbs beinhalten. Wissen über die Leistung des Wettbewerbs auf den für den Nachfrager relevanten Kriterien ermöglicht erst die Identifikation von Differenzierungspotential.

- Eine effektive Messung von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter muss das Wettbewerbsumfeld des relevanten Marktes berücksichtigen.

## 2. Anforderungen an ein Mess-Instrument

Aufgrund der oben angeführten Überlegungen wollen die Autoren ein Instrument zur Messung von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter vorstellen, das

- a) jene Kriterien identifiziert, die im Laufe von Transaktionen zu Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit dem Leistungsanbieter führen können.
- b) die Wichtigkeit dieser Kriterien durch eine performance-orientierte Methode feststellt, die auch eine Interaktion zwischen den erhobenen Kriterien erlaubt.
- c) dem Verwender Verbesserungsschwerpunkte in Abhängigkeit von Stärken/Schwächen bei den einzelnen Kriterien im Vergleich zur Konkurrenz aufzeigt.

## 3. Methodenmix

Um diese Zielsetzung zu erreichen, schlagen wir ein Messinstrument **POMS** (Process Oriented Measurement of Customer Satisfaction) vor. Dabei werden verschiedene Forschungsmethoden kombiniert. Es wird in drei Schritten vorgegangen:

### 3.1. SOPI (Sequence-Oriented Problem Identification)

Zur Identifikation von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit stiftenden Kriterien in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter (Ziel a) müssen "Momente der Wahrheit" analysiert werden. Da Zufriedenheit nicht durch Leistung des Anbieters auf

vordefinierten Kriterien entsteht, sondern diese im Kontext von Ereignissen abgespeichert werden, müssen diese entscheidenden Erlebnisse identifiziert werden. Sequence-oriented problem identification (SOPI) scheint dafür die geeignetste Methode zu sein (Woodside, Bstieler and Botschen 1995). SOPI kombiniert die Vorteile des "blueprinting" (Shostack 1982) – bei dem ein Prozess geistig in seine Teilprozesse zerlegt wird – und der Critical-Incident-Technik (CIT) (Flanagan 1954, Bitner, Booms and Tetreault 1990), die kritische (nicht typische) episodische Information zu allen Teilprozessen identifiziert. Studien, die mit SOPI gearbeitet haben, führten zu anderen Ergebnissen als jene, die nur die CIT einsetzen. Durch die Zerlegung in Teilprozesse wurden Erlebnisse erinnert, die bei den Befragten für eine Erwähnung in der CIT nicht präsent genug waren (Woodside, Bstieler and Botschen 1995). Daher bietet SOPI detailliertere Informationen für alle Phasen eines Kaufprozesses.

### **3.2. CA (Conjoint Analyse)**

Etablierte Methoden zur Kundenzufriedenheitsmessung verlangen vom Befragten, ein bestimmtes Szenario – sei es ein wirklich erlebtes oder ein hypothetisches - anhand unterschiedlicher Kriterien zu evaluieren. Dies erscheint in Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativen Charakter problematisch, da die Leistung des Anbieters, aber auch die Erwartung des Nachfragers während unterschiedlicher Phasen des Kaufprozesses durch situative Faktoren variieren kann. Eine Möglichkeit, die Zufriedenheit des Befragten bei unterschiedlichen Ausprägungen der relevanten Kriterien zu erheben, bietet die Conjoint Analyse (CA) (Green and Rao, 1971). CA ist die beste Methode, um den Trade-Off zwischen den Kriterien, die zu Zufriedenheit/Unzufriedenheit führen, zu erheben (Green/Srinivasan 1978, 1990).

Die Conjoint Analysis wurde ursprünglich vor allem im Bereich der Neuproduktentwicklung eingesetzt (Green/ Srinivasan, 1978), hat aber in letzter Zeit auch Anwendungen im Servicebereich zur Qualitäts- und Zufriedenheitserhebung gefunden (Neslin 1983, DeSarbo 1994, Ostrom and Iacobucci 1995, Danaher and Mattson 1994). Die meisten dieser Studien bedienen sich dabei Kriterien, die in theoretischen Modellen zur Kundenzufriedenheit wie zum Beispiel SERVQUAL (Parasuraman et al 1988) identifiziert wurden. Danaher (1997) war der erste, der eine Prozessorientierung in die Conjoint Analyse einfließen lassen wollte. Allerdings verwendet er nur eine geringe Zahl von prozess-basierenden Attributen und durch die fehlende Einordnung in unterschiedliche Phasen des Kaufprozesses ist eine Bestimmung der Relevanz einzelner Attribute für die entsprechenden Phasen nicht möglich. Eine Unterteilung der Conjoint Aufgaben nach den typischen Phasen ermöglicht darüber hinaus, die normalerweise aufgrund der Rechenkapazität geringe Zahl an verwendeten Attributen zu erhöhen.

Huber (1987) argumentiert, dass Wahlaufgaben realitätsnäher sind als Reihungen oder Bewertungen. Daher empfehlen wir CBC (Choice Based conjoint) als geeignetste Methode für den Untersuchungszweck. CBC entspricht nicht nur den in Wirklichkeit gegebenen Rahmenbedingungen in einem Wettbewerbsmarkt (wo ja auch eine Entscheidung für einen Anbieter und kein Ranking aller Anbieter durch den Konsumenten erfolgt), es ermöglicht auch die Beurteilung der Kundenzufriedenheit anhand phasenspezifischer Szenarien: Den Befragten werden hypothetische Kombinationen von Anbietereigenschaften für die einzelnen Phasen eines typischen Kaufprozesses vorgelegt und sie werden dann ersucht, den Anbieter zu wählen, mit dem sie sich in dieser Phase am ehesten eine zufrieden stellende Beziehung vorstellen könnten. Wie in der Realität haben sie auch die Möglichkeit, keinen der hypothetischen Lieferanten zu wählen.

### 3.3. TOMA (Top-of-Mind-Associations)

Unterschiedliche Forscher (Cohen 1966; Fazio 1986; Fazio, Powell and Herr 1983; Fazio, Powell and William 1989; Holden and Lutz 1992; Woodside and Trappey 1992a, 1992b; Thelen/Woodside 1997) haben betont, wie wichtig es für die Erklärung von Entscheidungsverhalten in spezifischen Einkaufssituationen ist, die Verfügbarkeit von Wissen über mögliche Alternativen aus dem Langzeitgedächtnis der Konsumenten zu untersuchen. Eine automatisch aktivierte Einstellung ist mit größerer Wahrscheinlichkeit verhaltensrelevant als eine, die erst durch interne Suchprozesse aus dem Gedächtnis hervorgerufen werden kann (Fazio, Powell, and Williams 1989). In mehreren Untersuchungen in der Konsumgüterbranche zeigte sich, dass Spontanassoziationen von Alternativen zu gesuchten Benefits besser in der Lage sind, tatsächliches Entscheidungsverhalten zu erklären als Multiattributmodelle, die mit Ratingskalen arbeiten (Woodside and Trappey 1992a, 1992b; Thelen and Woodside 1997). TOMA scheint den kognitiven Prozessen beim tatsächlichen Entscheidungsverhalten bei wiederkehrenden Kauf- bzw. Entscheidungssituationen besser zu entsprechen.

Auch wenn die Wahl unter verschiedenen Lieferanten bei Transaktionen mit hohem integrativen Charakter möglicherweise systematischer und mit stärkerer strategischer Informationsverarbeitung erfolgt als bei Transaktionen mit niedrigem integrativen Charakter, kann man gleichwohl davon ausgehen, dass Zufriedenheitsbeurteilungen aus den Erfahrungen mit dem jeweiligen Anbieter resultieren und auf Basis von im Gedächtnis gespeicherten Informationen erfolgen. Daher erscheint TOMA auch in diesem Bereich eine geeignete Methode, die Position eines Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz anhand einer Reihe relevanter Kriterien zu bestimmen. Dabei werden die top-of-mind Assoziationen von Anbietern zu unterschiedlichen positiv bzw. negativ formulierten Eigenschaften erhoben.

## 4. Fallbeispiel aus dem Business-to-Business-Sektor

Für den Test der oben konzipierten Methode POMS wurde eine empirische Studie im Business to Business Bereich für einen Lieferanten der Baubranche durchgeführt. Transaktionen im Business to Business Bereich sind typischerweise durch eine hohe Integrativität gekennzeichnet. Sie beinhalten oft technisch komplizierte und erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen (Patterson, Johnson and Spreng 1997), sie dauern über einen längeren Zeitraum (Frazier, Spekman and O'Neal 1992, Hutt and Speh 1992, Ring and van de Ven 1992) und typischerweise besteht ein Kaufprozess aus mehreren Phasen mit Kundenkontaktsituationen (Backhaus and Günter 1976, Robinson, Faris and Wind 1967). Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit entsteht daher schon während des Leistungserstellungsprozesses. In den unterschiedlichen Phasen von Transaktionen werden unterschiedliche Kriterien Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit begründen. Aufgrund der Bedeutung des Business to Business – Sektors ist eine Berücksichtigung dieser Besonderheiten in der Kundenzufriedenheitsforschung unbedingt notwendig.

## 4.1. Identifikation zufriedenheitsbestimmender Kriterien

Nach intensiven Gesprächen mit Mitarbeitern und Kunden des Lieferanten wurde der typische Ablauf eines Kaufprozesses skizziert und in sieben Phasen abgegrenzt (siehe Tabelle 1). In der qualitativen Vorstudie wurden mit Hilfe von SOPI für jede dieser sieben Phasen jene Kriterien identifiziert, die zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führen. Zu diesem Zweck wurden 78 persönliche Interviews mit Kunden des Unternehmens durchgeführt. Diese Interviews waren relativ unstrukturiert: Der Befragte wurde für alle sieben Phasen eines Kaufprozesses nach besonders kritischen Ereignissen befragt, die bei ihm in der Vergangenheit zu hoher Zufriedenheit oder zu hoher Unzufriedenheit geführt haben. Die Gespräche dauerten zwischen 60 und 120 Minuten, wurden von den Interviewern aufgezeichnet und zur Gänze transkribiert. Durchschnittlich enthielt jedes Interview acht kritische Ereignisse. Die Verteilung der kritischen Ereignisse auf die einzelnen Phasen ist aus Tabelle 1 ersichtlich.

Tabelle 1: Anzahl der kritischen Ereignisse nach Phasen

Phase	Anzahl	Anteil positiv	Anteil negativ
1. Kontaktaufnahme	32	12%	88%
2. Informationsphase	167	61%	39%
3. Planungsunterstützung	59	70%	31%
4. Angebotserstellung	90	26%	74%
5. Auftragsvergabe	10	20%	80%
6. Auftragsabwicklung	143	28%	72%
7. Zahlungsabwicklung	38	26%	74%
Gesamt	567	35%	65%

Zur Analyse der Inhalte wurde in einem ersten Schritt ein Kategoriensystem von zwei Personen unabhängig voneinander erstellt. Unstimmigkeiten wurden ausdiskutiert, sodass letztendlich ein Kategoriensystem mit 75 Kategorien vorlag. Die Inhalte der Ereignisse wurden dann von zwei Personen unabhängig voneinander anhand dieses Kategoriensystems codiert. Die Übereinstimmung lag anfangs bei 85%, Nichtübereinstimmungen wurden ausdiskutiert, sodass auch die restlichen Ereignisse codiert werden konnten. Für jedes Ereignis wurden einerseits alle enthaltenen Kriterien, andererseits das für die letztendliche Gemütslage ausschlaggebende – das "kritische" - Kriterium codiert. Zusätzlich wurde die Phase, in die das Ereignis fiel, aufgezeichnet. Diese kritischen Kriterien wurden nach ihrer Häufigkeit gereiht, wobei die zehn am häufigsten genannten Kategorien für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in 60% aller Ereignisse verantwortlich waren (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Zufriedenheit/Unzufriedenheit verursachende Kriterien

Vorkaufphase	Kaufphase
Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen	Preisflexibilität
Telefonische Erreichbarkeit	Anbotsqualität
Technische Kompetenz	Liefargeschwindigkeit
Zuverlässigkeit	Planungsunterstützung
Besuchshäufigkeit	Reklamationsbehandlung

Diese zehn Kriterien wurden im weiteren als Attribute für die TOMA und CA verwendet.

## 4.2. Bestimmung der Bedeutung der Zufriedenheitskriterien

Fünf der zehn Kriterien wurden typischerweise in den Phasen vor Kaufabschluss genannt, fünf beziehen sich direkt auf den Kauf. Aus diesem Grund und zur Vereinfachung der Aufgabenstellung für die Befragten in der Conjoint Analyse wurden die Phasen des Kaufprozesses für das conjoint design auf zwei - die Vorkaufphase und die Kaufphase - reduziert. Für beide Phasen wurden durch Variation der jeweils relevanten Kriterien spezifische Leistungsbündel erstellt. Die Festlegung der Ausprägungen der Attribute wurde nicht willkürlich vorgenommen, sondern beruht auf den Angaben der Befragten in der explorativen Phase. Dort wurde auch die typische Schwankungsbreite der Leistung auf den jeweiligen Kriterien erhoben. Die Ausprägungen sind daher insofern realistisch, als sie den tatsächlichen Leistungen am Markt entsprechen.

Für jede der beiden untersuchten Phasen wurden den Befragten vier Choices mit jeweils zwei Alternativen und einer none-Option vorgelegt. Sie wurden aufgefordert, aus den zwei fiktiven Lieferanten denjenigen auszuwählen, mit dem sie sich am besten eine zufrieden stellende Geschäftsbeziehung vorstellen könnten (siehe Abbildung 5 für eine Choice Aufgabe). Die Conjoint-Analyse wurde schriftlich per Fax bei 300 zufällig ausgewählten Kunden durchgeführt. Die Ergebnisse, hier nur beispielhaft angeführt, zeigen sowohl die Wichtigkeit der Kriterien für eine zufrieden stellende Geschäftsbeziehung (siehe Abb. 1) als auch die Wirkung von Veränderungen der Ausprägungen der Merkmale auf die Zufriedenheit (siehe Abb. 2).

Die Verlässlichkeit ist in der Vorkaufphase das Kriterium, das am meisten zu einer zufrieden stellenden Geschäftsbeziehung beiträgt, gefolgt von Engagement und Kompetenz des Außendienstmitarbeiters. Bei welchem der Kriterien anzusetzen ist, um die Kundenzufriedenheit in der Vorkaufphase zu erhöhen, lässt sich erst nach Betrachtung der Teilnutzenwerte der Kriterien beurteilen (siehe Abb. 2). Die Nutzenwerte wurden so geschätzt, dass ihre Summe Null ergibt. Eine Steigerung der Erreichbarkeit des Anbieters von problemloser Erreichbarkeit zu Bürozeiten auf Erreichbarkeit auch am Wochenende und abends bringt einen Nutzenzuwachs von 0,33 auf 0,4, also eine Steigerung um 0,07. Im Vergleich zu anderen Kriterien (vgl. Abb. 3, das die Nutzen bei der besten Ausprägung auf den fünf Attributen – "Top-Leistung" - mit den Nutzen bei durchschnittlicher Ausprägung – "Durchschnitt" - vergleicht) ist hier keine wesentliche Steigerung des Gesamtnutzens und damit der Zufriedenheit in der Vorkaufphase möglich. Eher sollte hier bei anderen Kriterien wie zum Beispiel bei der Steigerung der Verlässlichkeit oder der Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen angesetzt werden, um die Zufriedenheit in dieser Phase zu erhöhen.

Abb. 1: Wichtigkeit der Kriterien in der Vorkaufphase

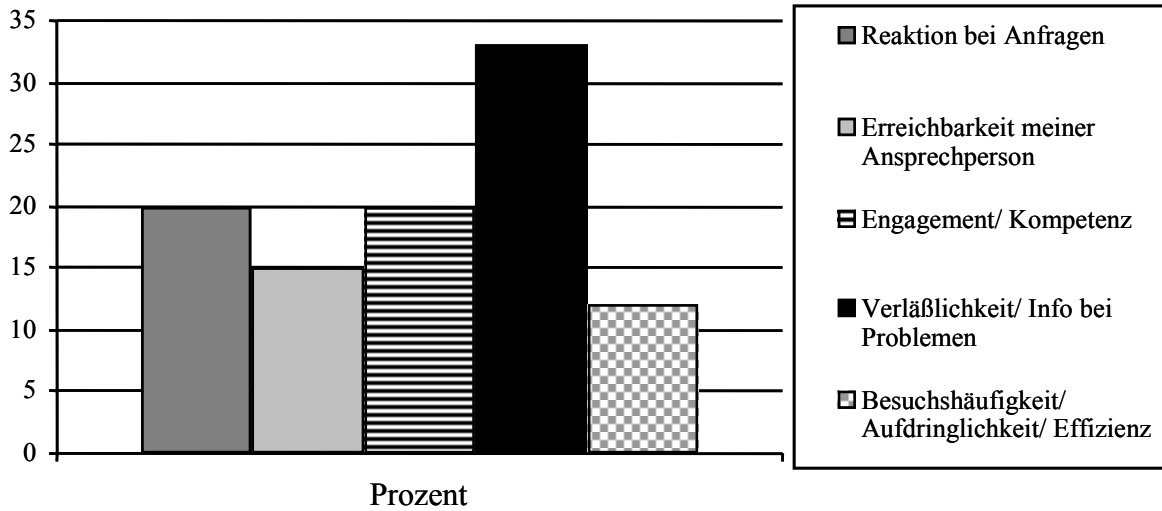
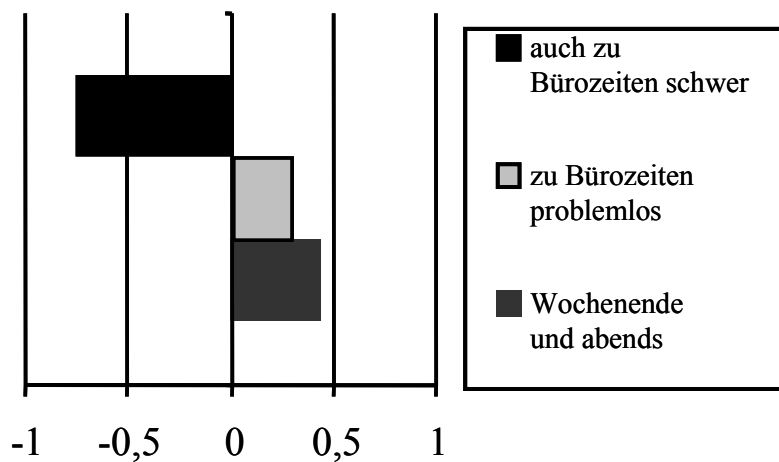


Abb. 2: Teilnutzenwerte

	Top-Leistung	Durchschnitt	Differenz
<b>Erreichbarkeit</b>	0,4	0,33	-0,07
<b>Reaktion</b>	0,76	0,11	<b>-0,65</b>
<b>Engagement</b>	0,63	0,42	-0,21
<b>Verlässlichkeit</b>	1,22	0,63	<b>-0,59</b>
<b>Betreuung</b>	0,51	0,04	-0,47
<b>Gesamtnutzen</b>	<b>3,52</b>	<b>1,53</b>	<b>-1,99</b>

Abb. 3: Vergleich der Gesamtnutzen



### 4.3. Identifikation von Differenzierungsmöglichkeiten

Im Rahmen der TOMA wurde für diese Kriterien der Superlativ in der positiven wie in der negativen Ausprägung formuliert und der Befragte ersucht, jenen Lieferanten zu nennen, der ihm spontan zu dieser Eigenschaft einfällt. Zum Beispiel sollte der Befragte spontan jenen Lieferanten nennen, der ihm zu dem Statement "der Lieferant reagiert bei Anfragen am langsamsten" oder "der Lieferant ist bei Reklamationen sehr kulant" einfällt. Positive und negative Ausprägungen wurden dabei abgewechselt und andere Informationen über den Lieferanten zwischen diesen Statements erhoben, um Ermüdung und Halo-Effekte zu vermeiden. Die Befragung wurde telefonisch bei 600 Kunden durchgeführt. Nicht jedes Statement war bei den Interviewten gedanklich mit einem bestimmten Anbieter verbunden. Wenn nicht innerhalb von wenigen Sekunden ein Lieferant genannt werden konnte, wurde in der Befragung weitergegangen.

Eine Analyse der Häufigkeiten der genannten Anbieter zu den jeweiligen Eigenschaften gibt Aufschluss über die von den Kunden wahrgenommenen Kompetenzen der verschiedenen Anbieter. Der Marktführer wurde am häufigsten spontan zu den Zufriedenheit stiftenden Kriterien genannt. Abb. 4 zeigt die Ergebnisse für das wichtigste Kriterium in der Vorkaufphase.

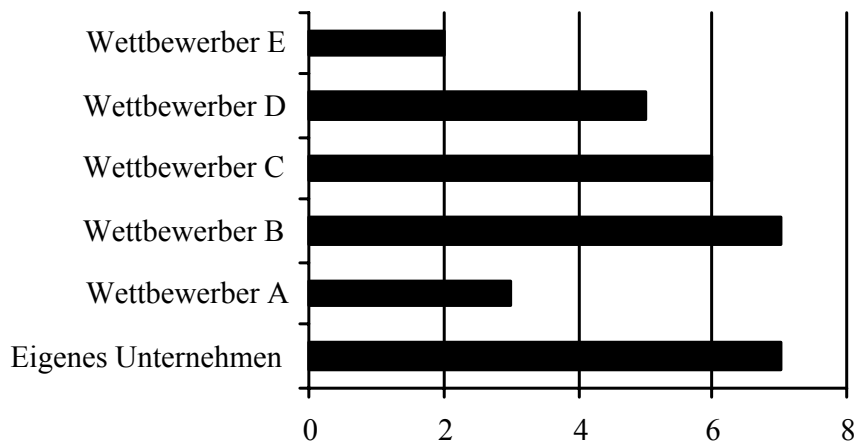


Abb. 4: Spontanassoziationen in der Vorkaufphase

Der Marktführer wird von zehn Prozent der Befragten zum positiv formulierten Statement assoziiert. Nur 0,4 Prozent assoziieren dieses Unternehmen mit dem negativ formulierten Statement. Unternehmen A liegt zwar mit 8 Prozent positiven Nennungen nicht weit hinter dem Marktführer zurück, wird aber auch von 3 Prozent der Befragten mit Unverlässlichkeit verbunden. Die Leistung von A scheint im Hinblick auf Verlässlichkeit sehr unterschiedlich zu sein. Insgesamt gesehen ist es aber offensichtlich keinem der Wettbewerber bisher gelungen, die Position des verlässlichen Anbieters in der Branche für sich zu behaupten. Eine Leistungsverbesserung im Hinblick auf die Zuverlässigkeit wird auf jeden Fall zu einer beträchtlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit führen und bietet zu diesem Zeitpunkt jedem der Anbieter eine Möglichkeit, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren, da diese Eigenschaft offensichtlich bei keinem Mitbewerber stark ausgeprägt ist.

## 5. Implikationen für das Management von Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist eine der populärsten abhängigen Variablen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis. Der vermutete enge Zusammenhang zu unternehmerischem Erfolg hat eine Vielzahl an Studien zu diesem Thema initiiert. Kundenzufriedenheit wurde dabei meist anhand einer Skala mit mehreren möglicherweise Zufriedenheit verursachenden Kriterien gemessen. Die Autoren bezweifeln die Sinnhaftigkeit dieser Vorgehensweise bei Geschäftsbeziehungen mit starkem integrativen Charakter: Durch die Einbeziehung des Konsumenten in die Leistungserstellung ist Kundenzufriedenheit nicht nur ergebnisabhängig, sondern entsteht durch Beurteilung der Leistung des Anbieters während der gesamten Leistungserstellung. Aus diesem Grund muss der gesamte Kaufprozess in der Ermittlung der Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden.

Die Autoren stellen POMS als Instrument zur Messung von Kundenzufriedenheit in Geschäftsbeziehungen mit hoher Integrativität vor. Das Augenmerk des Instruments liegt dabei weniger auf einer nachträglichen Überprüfung von Kundenzufriedenheit als vielmehr in der zukunftsorientierten Einflussnahme auf Kundenzufriedenheit. Die Überprüfung dieses Instruments anhand einer Studie im Business-to-Business-Bereich zeigt folgende Vorteile:

Der Einsatz der SOPI-Technik ermöglicht die Erhebung relevanter Kriterien, die zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen. Im Gegensatz zu theoretisch fundierten Item-Batterien wie in SERVQUAL oder vergleichbaren Instrumenten werden dabei Kriterien identifiziert, die bei Konsumenten mit Sicherheit zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geführt haben, da sie von ihnen selbst in episodisch gespeicherter Form genannt wurden.

Durch die SOPI-Technik ist es möglich, phasenspezifische kritische Kriterien zu erheben. Es hat sich gezeigt, dass in manchen Phasen Leistungen erwartet wurden, die in anderen Phasen irrelevant sind bzw. dass das Anspruchsniveau an ein bestimmtes Kriterium im Ablauf der Transaktion variiert. Dieses Kriterium nur einmal nach Beendigung einer Transaktion zu evaluieren, würde daher zu verfälschten Ergebnissen führen, die nicht in effektive Maßnahmen umsetzbar wären.

Die Erhebung der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien in jeder Phase und des Zusatznutzens für eine Leistungsverbesserung durch die CA erlaubt eine exakte Beurteilung, wo solche Verbesserungen vom Konsumenten auch honoriert werden. Der Lieferant kann sich nun ein Bild davon machen, ob eine Investition in eine Leistungsverbesserung bei einem bestimmten Kriterium überhaupt rentabel ist. Da begrenzte Ressourcen eine Steigerung bei allen Kriterien meist unmöglich machen, ist eine punktgenaue Investition in Leistungsverbesserung möglich.

Der Einsatz der TOMA bietet eine im Wettbewerb unbedingt nötige Zusatzinformation. Natürlich ist es wertvoll, zu wissen, wie die eigene Leistung auf bestimmten Kriterien beurteilt wird. Aber nur im Vergleich zum Wettbewerb kann festgestellt werden, wo Differenzierungspotential besteht. Differenzierung durch ein Kriterium, wo man zwar gut abschneidet, das aber von einem Mitbewerber dominiert wird, erscheint nicht sinnvoll. Während Kundenzufriedenheitsmessungen Stärken und Schwächen normalerweise im "luftleeren" Raum feststellen, bietet die Einbeziehung der TOMA einen klaren Hinweis auf Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz. Während die CA Hinweise auf den vom Konsumenten erfahrenen Zusatznutzen bei einer Leistungssteigerung gibt, ermöglicht

die TOMA eine Beurteilung, ob diese Leistungssteigerung im Verhältnis zum Wettbewerb überhaupt sinnvoll ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die vorgestellte Methode die Vorteile qualitativer und quantitativer Methoden verbindet. Die Erhebung relevanter Kriterien erfolgt durch episodische Information der betroffenen Konsumenten, während TOMA und Conjoint quantifizierbare, direkt verwertbare Ergebnisse liefern.

Die vorgestellte Methode ist im Vergleich zu herkömmlicher Zufriedenheitsforschung deutlich zeitaufwendiger und schwerer administrierbar. Auch stellt sich die Frage, wo der Cut-Off bei der Auswahl relevanter Kriterien nach der SOPI erfolgen soll. Die Komplexität der Conjoint-Aufgabe gibt natürlich ein Limit für die Anzahl der verwendeten Kriterien vor, was allerdings durch die Aufteilung auf verschiedene Phasen einer typischen Transaktion keine allzu starke Beschränkung bedeutet.

Abbildung 5: Beschreibung der Leistungspakete je Lieferant

Mit welchem der jeweils nebeneinander stehenden Lieferanten A und B könnten Sie sich am besten eine zufrieden stellende Geschäftsbeziehung vorstellen? Bitte kreuzen Sie die zutreffende Alternative an. Gehen Sie bei Ihrer Entscheidung bitte davon aus, dass beide Lieferanten konkurrenzfähige Preise, optisch ansprechende Produktinformationen mit ausführlichen technischen Details und übersichtliche Preislisten haben. Beide Lieferanten sind gleichermaßen in der Lage, flexibel auf Sonderwünsche zu reagieren.

LIEFERANT A <input type="radio"/>	LIEFERANT B <input type="radio"/>	mit KEINEM <input type="radio"/>
Der Aussendienst kennt sich in allem sehr gut aus und bemüht sich sehr, meine Probleme zu lösen.	Der Aussendienst kann mir nicht alle Fragen gleich beantworten, bemüht sich aber um kompetente Lösungen.	dieser beiden Lieferanten ist für mich eine zufriedenstellende Geschäftsbeziehung vorstellbar
Mein Ansprechpartner ist auch zu Bürozeiten schwer zu erreichen. Oft werde ich an andere Personen weitergeleitet.	Ich habe einen konstanten Ansprechpartner, der zu Bürozeiten leicht erreichbar ist	
Meine Anfragen werden sofort oder am nächsten Tag behandelt.	Meine Anfragen werden innerhalb von zwei Wochen behandelt.	
Der Lieferant hält wenig von dem, was er verspricht, und informiert nicht rechtzeitig, wenn Probleme auftreten.	Der Lieferant hält nicht immer ein, was er verspricht, informiert mich aber, sobald Probleme auftreten.	
Der Außendienst des Lieferanten besucht mich nur nach telefonischer Terminvereinbarung und informiert mich effizient über interessante Neuigkeiten.	Der Außendienst des Lieferanten besucht mich regelmäßig, hat aber nicht jedesmal wirklich Neues zu besprechen.	

## Literatur

- Anderson, E. W./Sullivan M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12, 125-142.
- Backhaus, K./Günter B. (1976): A phase-differentiated approach to industrial marketing decisions. *Industrial Marketing Management* 5, 255-270.
- Bitner, M.J. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* 54, 69-82.
- Bitner, M.J./Booms B./Tetreault M. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 54, 71-84.
- Bolton, R.N./Drew J.H. (1991): A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing* 55, 1-9.
- Boulding, W./Kalra A./Staelin R./Zeithaml V. A (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research* 30, 7-27.
- Brown, S.W./Swartz T.A. (1989): A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing* 53, 92-98.
- Cadotte, E.R./Woodruff R.B./Jenkins R.L. (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 24, 305-314.
- Churchill, G.A./Surprenant C. (1982): An Investigation Into the Determinants of Satisfaction Research. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Cohen, L. (1966): The Level of consciousness: A dynamic approach to the recall technique. *Journal of Marketing Research* 3, 142-148.
- Cronin, J.J./Taylor S.A. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56, 55-68.
- Cronin, J.J./Taylor S.A. (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing* 58, 125-131.
- Danaher, P./Mattson J. (1994): Customer Satisfaction During the Service Delivery Process. *European Journal of Marketing* 28, 5-16.
- Danaher, P. (1997): Using Conjoint Analysis to Determine the Relative Importance of Service Attributes Measured in Customer Satisfaction Surveys. *Journal of Retailing* 73, 235-260.
- DeSarbo, W.S./Huff L./Rolandelli M.M./Choi J. (1994): On the Measurement of Perceived Service Quality. In: R.T. Rust and R.L. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 201-222. London: Sage.
- Engelhardt, W.H./Freiling J. (1995): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: *Marketing ZFP*, Heft 1, 37-43.
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp M./Reckenfelderbäumer M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *ZfbF*, 45. Jg., 395-426.
- Fazio, R.H. (1986): How attitudes guide behavior?, in: Sorentino, R. M., Higgins, E. T. (eds.) *Handbook of Motivation and Cognition: Foundation of Social Behavior*, New York.
- Fazio, R. H./Powell M. C./William C. J. (1989): The role of attitude accessibility in the attitude to behavior process. *Journal of Consumer Research*, 16, 280-288.
- Fazio, R.H./Powell M.C./Herr P.M. (1983): Towards a Process Model of the Attitude-Behavior Relation: accessing ones attitude upon mere observation of the attitude object, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, Nr. 6, 723-735.
- Flanagan, J. (1954): The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 51, 327-358.
- Frazier, G./Spekman R./O'Neal C. (1987): Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing* 52, 52-67.
- Green, P.E./Rao V.R. (1971): Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data. *Journal of Marketing Research* 8, 355-363.

- Green, P.E./Srinivasan V. (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice. *Journal of Marketing* 54, 3-19.
- Hemmassi, M./Strong K.C./Taylor S.A. (1994): Measuring Service Quality for Strategic Planning and Analysis in Service Firms. *Journal of Applied Business Research* 10, 24-34.
- Hentschel, B. (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität. In: M. Bruhn and B. Stauss (ed.), *Dienstleistungsqualität*, 347-378. Wiesbaden: Gabler.
- Hill, D. (1986): Satisfaction and Consumer Research. In: R. Lutz (ed.): *Advances in Consumer Research* 13, 311-315. Provo: Association of Consumer Research.
- Holden, St.J.S./Lutz R.J. (1992): Ask not what the brand can evoke: Ask what can evoke the brand? In: J.F. Sherry jr. and B. Sternthal (ed.), *Advances in Consumer Research*, 101-107.
- Huber, J. (1987): Conjoint Analysis: How we here and where we are, in *Proceedings of the Sawtooth Software Conference on Perceptual Mapping, Conjoint Analysis, and Computer Interviewing*. Ketchum, ID: Sawtooth Software, pp 237-251.
- Hutt, M./Speh T. (1992): *Business Marketing Management* (4th ed.). Fort Worth.
- Oliver, R.L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17, 460-469.
- Oliver, R.L. (1997): *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Ostrom, A./Iacobucci D. (1995): Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing* 59, 17-28.
- Parasuraman, A./Zeithaml V.A./Berry L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Parasuraman, A./Berry L.L./Zeithaml V.A. (1988): SERVQUAL – A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, 12-40.
- Parasuraman, A./Berry L.L./Zeithaml V.A. (1991): Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review* (Spring), 39-48.
- Patterson, P.G./Johnson L.W./Spreng R.A. (1997): Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, 4-17.
- Peterson, R. A./Wilson William R. (1992): Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20, 61-71.
- Ring, P./Van de Ven A. (1992): Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal* 13, 483-498.
- Robinson, P./Faris C./Wind Y. (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston.
- Shostack, G. (1982): Planning the Service Encounter. In: J. Czepiel, M. Solomon and C. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*, 243-253. Lexington.
- Simon, H./Homburg C. (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor – Einführende Überlegungen. In: H. Simon and C. Homburg (ed.): *Kundenzufriedenheit*, 15-28. Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B. (1995): Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. in: M. Bruhn and B. Stauss (ed.), *Dienstleistungsqualität*, 379-400. Wiesbaden: Gabler.
- Thelen, E. /Woodside A.G. (1997): What Evokes the Brand or Store? Consumer Research on Accessibility Theory Applied to Modelling Primary Choice. *International Journal of Research in Marketing* 14, 125-145.
- Woodside, A.G. /Trappey III, R.J. (1992a): Finding Out Why Customers Shop Your Store Or Buy Your Brand: Automatic Cognitive Processing Models of Primary Choice. *Journal of Advertising Research* 32, 59-78.
- Woodside, A.G./Trappey III, R.J. (1992b): Incorporating Competition in Attitude Associability Models of Customers' Primary Store Choice. In: W.R. Darden, R.F. Lusch (eds.), *The*

Cutting Edge: Proceedings of the 1991 Symposium on Patronage Behavior and Retail Strategy, Baton Rouge, LSU, 295-310.  
Woodside, A.G./Bstieler L./Botschen G. (1995): Sequence-Oriented Problem Identification Within Service Encounters. Journal of Euromarketing, Vol. 5(2), 19-52.