

Was bringt Kundenzufriedenheit?

von Uwe Jungius, Dipl.-Kfm. CONdata Marktforschung GmbH

Seit langem ist die Kundenzufriedenheit ein Parameter, der im Marketing eine wichtige Rolle spielt. Keine Frage, jeder Manager wird wohl intuitiv wissen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Umsatz gibt, „je besser die Kundenzufriedenheit ist, desto besser ist auch der Umsatz“. Dieser Zusammenhang stimmt grundsätzlich für Handelsunternehmen, bspw. Baumärkte in einem Einzugsgebiet, aber nicht immer, denn es gibt häufig Situationen, in denen auch unzufriedene Kunden kaufen, nämlich dann, wenn die Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet sehr günstig ist. In einer bundesweit angelegten Studie für einen Reifendienst beispielsweise ergab sich die Situation, dass sich die umsatzstärkste Filiale deutlich im unteren Bereich der Zufriedenheitsindices befand. Dies funktionierte solange, wie die Wettbewerbssituation günstig ist. Der Reifendienst verlor 2 Jahre später seine überragende Umsatzposition indem er mehr als 50% seines Umsatzes einbüßte, weil sich in unmittelbarer Nachbarschaft ein Konkurrent niedergelassen hat. Die Ignoranz der schlechten Kundenzufriedenheitsparameter wurde somit sehr teuer.

Die Kundenzufriedenheit ist zunächst einmal ein theoretisches Konstrukt, weshalb es auch nicht einfach ist, permanent eine positive Kundenzufriedenheit herzustellen. Gemessen wird die Kundenzufriedenheit üblicherweise mittels einer Skala, die je nach messtheoretischer Einstellung des Messenden in einer 5er Skala oder auch 10er Skala gemessen wird. Egal, welche Skala man verwendet, wichtig ist es bei Kundenzufriedenheitsstudien, eine einmal getroffene Wahl bzgl. der Skala im Zeitablauf beizubehalten. Denn es ist weiter wichtig, Kundenzufriedenheitsmessungen permanent (bspw. alle 2 Jahre) durchzuführen und nicht nach einer einzigen Messung, die möglicherweise gute Zufriedenheitswerte hervorgebracht hatte, davon auszugehen, dass dieser Zustand für alle Zeiten gefestigt ist. Deshalb kann man Werte im Zeitablauf nur dann miteinander vergleichen, wenn man dasselbe Zentimetermaß, sprich Skala, verwendet hat.

Verantwortlich für die Kundenzufriedenheit sind zum einen allgemeine „Performances-Merkmale“ eines Marktes, wie z.B. Erreichbarkeit, Sortimentstiefe- und breite, Preisniveau, Sauberkeit und Übersichtlichkeit. Die zweite Kategorie an Merkmalen, die die Kundenzufriedenheit determinieren sind Performances der im Markt arbeitenden Menschen, Verkäufer, Zuschneider, Manager usw. Gemeint sind Merkmale wie Erreichbarkeit des Personals, Fachkundigkeit, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, aber auch das Reklamationsverhalten oder dass keine Verpackungen in den Gängen stehen. Nennt man diese Kategorie an Merkmalen „Personal-Merkmale“, dann unterscheiden sie sich von Performance-Merkmalen dahingehend, dass die Personal-Merkmale eine schnellere und direktere Wirkung auf die Kundenzufriedenheit ausüben können, als die Performance-Merkmale. Anders ausgedrückt, sind die Performance-Merkmale schlecht ausgeprägt, besteht die Möglichkeit durch gute Personal-Merkmale die Kundenzufriedenheit trotzdem positiv zu gestalten. Anders herum ist das i.d.R. nicht möglich, wenn die Personal-Merkmale schlecht ausgeprägt sind, kann man durch positive Performance-Merkmale die Kundenzufriedenheit nicht retten. Aus diesem Grunde sollten die Mitarbeiter immer in die Analysen und vor allem in dem Verbesserungsprozess der Kundenzufriedenheit eingebunden werden. Das kann dadurch geschehen, indem die von den Mitarbeitern vermutete Kundenzufriedenheit durch eine Befragung der Mitarbeiter festgestellt wird und der von den Kunden geäußerten tatsächlichen Zufriedenheit gegenübergestellt wird. Unsere empirische Erfahrung ist die, dass bei einer tatsächlichen guten Zufriedenheit die vermutete Zufriedenheit i.d.R. schlechter ausgeprägt ist, d.h. die Mitarbeiter glauben, die Kunden sind unzufriedener als sie es tatsächlich sind. Vermutlich werden gute Ergebnisse nur dann erzielt, wenn man innerlich davon ausgeht, dass das tatsächliche Ergebnis schlechter ist. So werden größere innere Anstrengungen unternommen, um eine gute Kundenzufriedenheit herzustellen.

Was bringt es nun, die Kundenzufriedenheit im Auge zu behalten und verbessern zu wollen?

Zur Beantwortung dieser Frage können wir auf eine empirische Datenbasis von 11.807 Kundenbefragungen bei Baumärkten zurückgreifen, die in etwa 100 POS-Befragungen durchgeführt wurden. Wir haben die generelle Kundenzufriedenheit mit einer 5er Skala, von 1 = vollkommen zufrieden bis 5 = vollkommen unzufrieden gemessen. 17% der befragten Kunden nannten die Top-1-Box „vollkommen zufrieden“ und 53% der Kunden nannten die Top-2-Box „sehr zufrieden“. 30% besetzten entsprechend die Low-Boxes 3-5.

Die **Kundenbindung** wurde mit den Merkmalen „**ich werde demnächst wieder hier kaufen**“, „**der Markt ist meine erste Wahl**“ und „**ich werde diesen Markt weiterempfehlen**“ gemessen.

„Ich werde demnächst wieder hier einkaufen.“	Gesamtzufriedenheit		
	Top-1-Box „vollkommen zufrieden“	Top-2-Box „sehr zufrieden“	Low 3/5 Box
trifft zu	85%	67%	48%
trifft eher zu	12%	29%	38%
teils-teils	3%	4%	13%
trifft eher nicht zu	0%	0%	1%
trifft nicht zu	0%	0%	0%

„Der Markt ist meine erste Wahl.“	Gesamtzufriedenheit		
	Top-1-Box „vollkommen zufrieden“	Top-2-Box „sehr zufrieden“	Low 3/5 Box
trifft zu	66%	38%	19%
trifft eher zu	22%	35%	28%
teils-teils	9%	21%	35%
trifft eher nicht zu	2%	4%	12%
trifft nicht zu	1%	2%	6%

„Ich werde diesen Markt weiterempfehlen!“	Gesamtzufriedenheit		
	Top-1-Box „vollkommen zufrieden“	Top-2-Box „sehr zufrieden“	Low 3/5 Box
trifft zu	80%	55%	29%
trifft eher zu	16%	38%	41%
teils-teils	4%	7%	24%
trifft eher nicht zu	0%	0%	4%
trifft nicht zu	0%	0%	2%

Es zeigt sich in allen Merkmalen der Kundenbindung, dass die TOP-1-Box deutlich bessere Werte in der Zufriedenheit aufweist, als die Werte in den anderen Boxes. Am stärksten sind die Unterschiede bei den Merkmalen „ich werde demnächst wieder hier kaufen“ und „ich werde den Markt weiterempfehlen“. Hier ist die Top-1-Box jeweils mit $\geq 80\%$ besetzt. Beim Merkmal „der Markt ist meine 1. Wahl“ ist die Top-1-Box „nur“ mit 66% besetzt. Darin kommt

zum Ausdruck, dass auch die „Top-1-Box“ Kunden „anfällig“ sind für die Marketingaktivitäten der Konkurrenz. Auch wenn man Top-1-zufrieden ist, stellen einige der TOP-1-Kunden dem Markt keinen Freibrief für den nächsten Kauf aus. Aber 66% sind dennoch ein sehr großes Polster, so dass es nur ein einziges Ziel in der gesamten Thematik der Kundenzufriedenheit geben kann: Die Kunden müssen bei jedem Einkauf top zufrieden gestellt werden.

Die Top-2-Box reicht nicht aus, um eine hinreichende Kundenbindung zu realisieren, weil diese Kunden bei jedem Kauf auch affin sind, die Wettbewerbsprodukte in Erwägung zu ziehen. Dies trifft sowieso auf die nicht ganz zufriedenen Kunden in der 3er Box zu. Die unzufriedenen Kunden in den beiden schlechteren Boxen 4 und 5 spielen strategisch für einen Markt eigentlich keine Rolle, weil sie bei existierenden Märkten eigentlich immer sehr schwach ausgeprägt sind. Bevor ein Markt einen nennenswerten Anteil an 4er oder 5er Kunden bei der Kundenzufriedenheit aufweist, wird er vom Markt verschwunden sein.

Aus diesem Grund wird sich die Philosophie der Kundenzufriedenheit immer um die Frage drehen, „wie kann man Top-1-zufriedene Kunden schaffen?“.

Auch ökonomische Parameter sind besser ausgeprägt, je besser die Kundenzufriedenheit ausgeprägt ist.

„Wie oft kommen Sie in diesen Markt?“	Gesamtzufriedenheit		
	Top-1-Box „vollkommen zufrieden“	Top-2-Box „sehr zufrieden“	Low-3/5-Box
mehrmals pro Woche	10%	6%	5%
wöchentlich	20%	16%	12%
mehrmals im Monat	33%	30%	27%
monatlich	24%	31%	31%
1-2x im Quartal	9%	12%	15%
1-3x im Jahr	3%	4%	8%
seltener	1%	1%	2%
Berechnete Anzahl der Besuche pro Jahr	38	29	26
mehrmals pro Woche=156 Besuche/wöchentlich=52 Besuche/mehrmals im Monat=24 Besuche/monatlich=12 Besuche/1-2x im Quartal=6 Besuche/1-3x im Jahr=3 Besuche/seltener=0 Besuche			

„Was schätzen Sie, wie viel Prozent ihres gesamten Budgets, das Sie pro Jahr für Baummarktartikel ausgeben, geben Sie in diesem Markt aus?“	Gesamtzufriedenheit		
	Top-1-Box „vollkommen zufrieden“	Top-2-Box „sehr zufrieden“	Low-3/5-Box
über 80%	38%	18%	9%
61%-80%	20%	18%	12%
41%-60%	20%	27%	26%
20%-40%	14%	24%	29%
unter 20%	8%	13%	24%
Berechneter Mittelwert	63%	51%	40%
unter 20%=10 Prozent/20%-40%=30 Prozent/41%-60%=50 Prozent/61%-80%=70 Prozent/über 80%=90 Prozent			

„Was schätzen Sie, für welchen Betrag kaufen Sie hier im Markt durchschnittlich ein?“	Gesamtzufriedenheit		
	Top-1-Box „vollkommen zufrieden“	Top-2-Box „sehr zufrieden“	Low-3/5-Box
unter 10 €	2%	2%	2%
10 bis 20 €	34%	40%	45%
21 bis 30 €	49%	47%	43%
31 bis 100 €	8%	6%	5%
101 bis 200 €	2%	1%	1%
201 bis 400 €	0%	0%	0%
401 bis 600 €	1%	0%	0%
über 600 €	0%	0%	0%
Berechneter Mittelwert	32 €	26 €	24 €
unter 10 €=5 €/10-20 €=15 €/21-30 €=25 €/31-100 €=65 €/101-200 €=150 €/201-400 €=300 €/401-600 €=500 €/über 600 €=800 €			

Die Kunden kommen häufiger in den Markt, sie verbrauchen höhere Anteile ihres Budgets im Markt und ihr geschätzter durchschnittlicher Einkaufsbetrag ist ebenfalls höher. Bei den Top-1-Kunden ist der durchschnittliche Einkaufsbetrag um 18,75% höher als bei den Top-2-

Kunden und um 25% höher als bei den Low-3-5-Boxes. Der von den Kunden im Rahmen der Umfragen selbst geschätzte durchschnittliche Einkaufsbetrag wird von den Kunden höher eingeschätzt als der berechnete Pro-Kopf-Umsatz tatsächlich ist. Der positive Zusammenhang zwischen Umsatz und Kundenzufriedenheit wird dennoch in den Zahlen deutlich.

Man sieht, dass eine Betrachtung der Umsatzsituation allein, die strategische Situation eines Marktes nicht hinreichend beschreiben kann. Die Zahlen lassen vermuten, dass es möglich ist, im Falle eines rückläufigen oder stagnierenden Umsatzes durch eine Verbesserung der Kundenzufriedenheitsphilosophie auch den Umsatz zu verbessern. Ein Beispiel eines einzelnen Marktes zeigt dieses Phänomen eindrucksvoll auf.

Ein von CONdata betreuter Baumarkt wies im Jahre 2013 (+10,2%) und 2014 (+12,2%) beeindruckende Wachstumszahlen auf, die durch eine Erweiterung der Verkaufsflächen generiert wurden. Ab dem Jahr 2015 (+0,2%) stagnierte der Umsatz bzw. er war in den Jahren 2016 (-1,4%) und 2017 (-0,3%) rückläufig. Im Jahr 2018 wies er dann mit +6,9% wieder ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum auf.

Die generelle Kundenzufriedenheit des Marktes erzielte im Jahre 2016 einen Mittelwert von 2,2 gemessen auf einer 5er-Skala, wobei 1 = „vollkommen zufrieden“ und 5 = „unzufrieden“ bedeutet. Im Benchmark war dieser Wert eher einer der schlechteren Werte aller bisher von CONdata untersuchten Märkte. Das Ziel in 2016, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, wurde in gezielten Aktionen auch umgesetzt und kontrolliert. Maßnahmen wie Mitarbeitermotivation, Warenpräsentation, bessere Preisauszeichnungen usw., und vor allem eine starke Einbindung der Mitarbeiter in diesen Prozess, wurden vom Markt initiiert. Im Jahre 2019 wurde die Kundenzufriedenheit mit einem Mittelwert von 1,9 gemessen, eine Verbesserung von 0,3 Punkten. Der Umsatz stieg bereits in 2018 um 6,9% und im Jahre 2019 wird ein ähnliches Umsatzwachstum zu erwarten sein. Die Umsatzsteigerungen wurden erzielt ohne weitere Marketingmaßnahmen, wie z.B. Erhöhung der Werbung, Preissenkungen usw.. Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll welche Wirkung eine positive Kundenzufriedenheit entfalten kann.

Man sieht, dass die Kundenzufriedenheitsforschung ein geeignetes Marketinginstrument ist, die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen. Eine permanente Messung der Kundenzufriedenheit ist dabei eine zwingende Notwendigkeit, damit die abzuleitenden Maßnahmen in die richtige Richtung gehen. Die Messung der Kundenzufriedenheit sollte deshalb ein fester Bestandteil der Marktforschung eines Unternehmens sein, das einerseits die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden ernst nimmt, und andererseits eine positive Mitarbeitermotivation anstrebt.