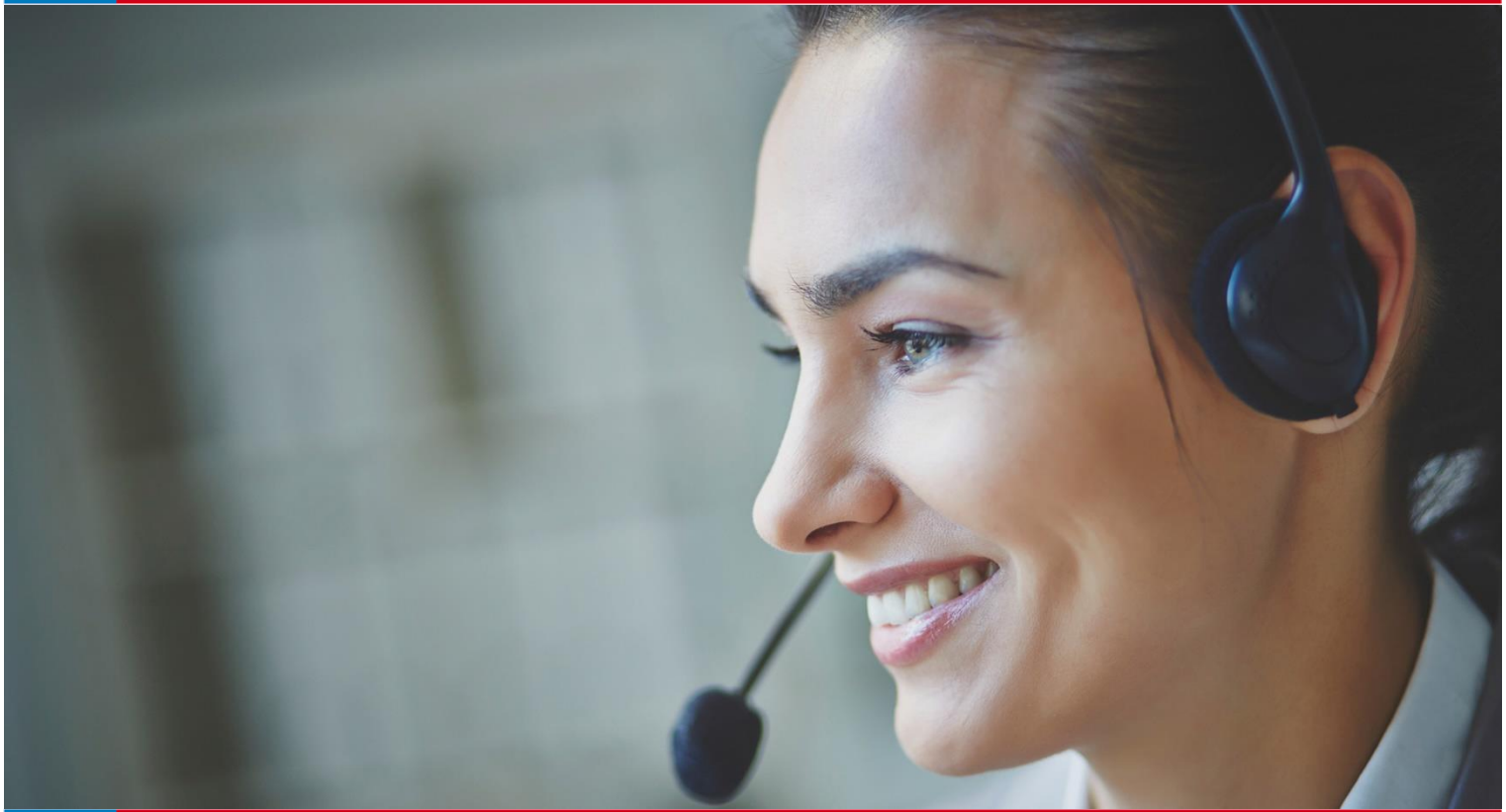


Zufriedenheit und Loyalität der Kunden

Zur Wichtigkeit zufriedener und loyaler Kunden via Feedback-Schleufe



1 Einleitung

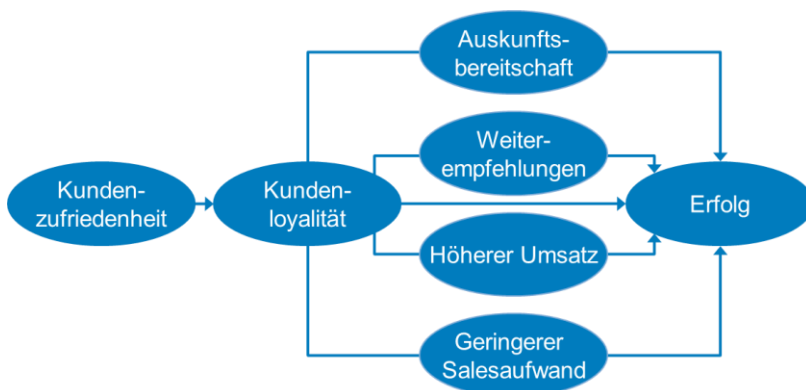
Zufriedene und loyale Kunden bieten vielfältige Vorteile. Niemand möchte unzufriedene Kunden, die in den Social Media und im Bekanntenkreis schlecht über die Organisation sprechen. Sowohl die Zufriedenheit als auch die Loyalität werden jedoch von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst – insbesondere Emotionen. Daraus ergibt sich eine Komplexität, die ausschliesslich mit einer verlässlichen Messung der Ziel- und Einflussgrössen kontrolliert werden kann. Sie erlaubt, Verschlechterungen zu erkennen, bevor der Absatz sinkt und weniger Budget für Massnahmen eingesetzt werden kann. Auf den folgenden Seiten erläutert sieber&partners die verschiedenen Einflussfaktoren und die Qualitätsmerkmale einer verlässlichen Messung, so dass sich der Leser selbst ein Bild über die Stärken, Limitierungen und Dringlichkeit der eigenen Messung machen kann.

2 Vielfältige Gewinne

Zufriedene und loyale Kunden sind für eine Organisation von hohem Wert:

- **Geringer Verkaufsaufwand** Die Gewinnung eines Neukunden ist im Durchschnitt fünf Mal teurer als die Haltung eines bestehenden Kunden.
- **Grösseres Kaufvolumen** Kunden, die eine Organisation bereits kennen und mit ihm gute Erfahrungen gemacht haben, kaufen eher ein grösseres Gesamtvolumen ein.
- **Positive Empfehlung** Ein zufriedener Kunde empfiehlt den Anbieter im Durchschnitt drei Mal weiter. Dies führt zu einer Reputations- und Umsatzsteigerung. Ein unzufriedener Kunde berichtet hingegen neun Mal in negativer Weise über seine Erfahrungen mit einer Organisation. Die Reichweite der Kunden hat sich mit den sozialen Medien potenziert.
- **Auskunftsbereitschaft** Ein Kunde, der einer Organisation vertraut, gibt gerne Auskunft über seine spezifischen Bedürfnisse. Der Anbieter kann diese Antworten zur Entwicklung des Produktportfolios (Produktinnovationen) nutzen.

Abbildung 1 - Effekte loyaler Kunden

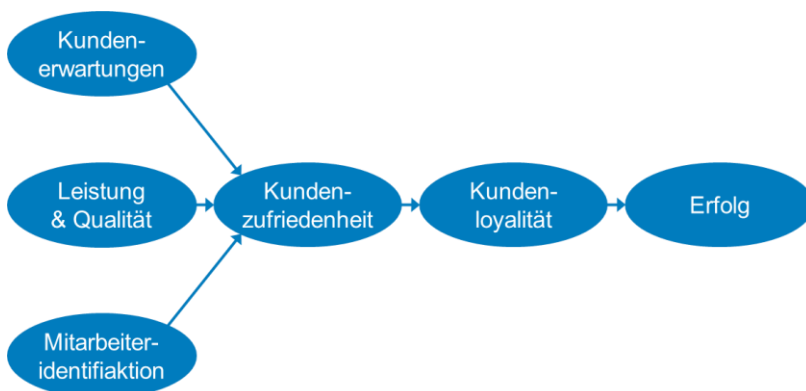


Kundenloyalität trägt somit massgeblich zur Senkung der Kosten für Marketing, Sales und Produktinnovation bei und führt langfristig zu einem höheren Marktanteil und einem besseren Unternehmensergebnis, was eine nachhaltige Entwicklung erlaubt.

3 Faktoren der Kundenzufriedenheit

Die Voraussetzung für einen treuen Kunden ist seine Zufriedenheit. Damit Kunden zufrieden sind, müssen die Produkte und Dienstleistungen punkto Leistung und Qualität den Erwartungen entsprechen und diese möglichst übertreffen. Wichtig zu erkennen ist, wie stark subjektiv der Kunde die Leistung und Qualität bewertet. Die Produkte und Dienstleistungen sind nur so gut, wie der Kunden das wahrnimmt. Wer im Marketing und/oder Verkauf die Erwartungen zu hochschraubt, kann diese später kaum einlösen. Einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit hat zudem die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation: Die Überzeugung und die daraus resultierende Motivation der Mitarbeitenden überträgt sich auf die Kunden. Abbildung 2 fasst die obigen Aussagen zusammen.

Abbildung 2 - Zentrale Beeinflusser der Kundenzufriedenheit



4 Faktoren der Kundenloyalität

Neben der Zufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen sowie der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation beeinflussen weitere Faktoren die Loyalität der Kunden:

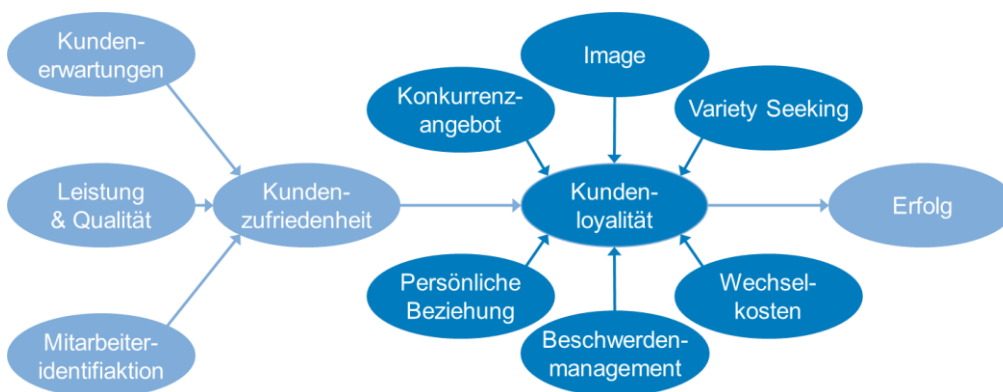
- **Konkurrenzangebot** Selbstverständlich sind die Angebote der Konkurrenz von grosser Bedeutung für die Entscheidung eines Kunden. Je grösser die Auswahl, desto eher wechselt ein Kunde den Anbieter in der Hoffnung, seine Bedürfnisse besser, günstiger, schneller oder einfacher befriedigen zu können.
- **Image** Das Image eines Produkts und einer Organisation kann einen zufriedenen Käufer von einem Wiederkauf abhalten, weil es nicht mit den von ihm gesuchten Werten

übereinstimmt. Umgekehrt kann das richtige Image den Käufer bestätigen, mit dem richtigen Anbieter zusammen zu arbeiten.

- **Variety Seeking** Die meisten Menschen sind von Natur aus neugierig und suchen von Zeit zu Zeit Abwechslung. Bei Dienstleistungsbeziehungen erfolgt dieses sogenannte Variety Seeking häufig nach drei bis fünf Jahren der Zusammenarbeit oder wenn der Anbieter sein Leistungsangebot oder die Form der Leistungserbringung ändert.
- **Persönliche Beziehungen** Die Entwicklung von persönlichen Beziehung zwischen Kunden und Mitarbeitenden ist das Ziel vieler Massnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität. Im Idealfall möchte der Kunden den Kontakt mit den inspirierenden, entlastenden unterhaltsamen und lieb gewonnenen Mitarbeitenden nicht verlieren.
- **Beschwerdemanagement** Eine kompetente, zuvorkommende und grosszügige Reaktion bei Beschwerden stellt die Kundenzufriedenheit bei Problemen nicht nur wieder her – sondern erhöht die Kundenloyalität sogar nachweislich. Zudem können Anbieter aufgrund von Beschwerden Optimierungs- und Innovationspotentiale erkennen.
- **Wechselkosten** Jeder Anbieterwechsel verursacht Wechselkosten aufgrund von Informationssuche, Kaufverhandlungen und Entwicklung einer guten Zusammenarbeit. Je höher die Wechselkosten, desto seltener wechseln die Kunden. Der Aufbau von Wechselbarrieren (z. B. technische Inkompatibilitäten mit Konkurrenzprodukten oder mühsamen Bedingungen für die Vertragskündigungen) ist auf den ersten Blick attraktiv, um den Umsatz zu schützen. Allerdings verärgern solche Barrieren schnell die Kunden, weshalb sie einerseits Freunde und Bekannte vor Geschäften mit dem Barrierenaufstellern warnen und andererseits die Zusammenarbeit kündigen, sobald die entstehenden Kosten erträglich sind.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die sechs wichtigsten Einflüsse auf die Kundenloyalität.

Abbildung 3 – Zentrale Beeinflusser der Kundenloyalität



Die Erwartungen der Kunden und die Bedeutung dieser Faktoren sind individuell und von aussen häufig nicht direkt erkennbar. Nur weil die Kunden sich nicht beschweren, heisst dies nicht, dass sie zufrieden sind. Nur wenige Kunden werden aktiv und melden ihre Beanstandung. Deshalb ist es wichtig, die Kunden direkt zu fragen, entweder im Interview oder mittels telefonischer oder online Befragungen. Nur so kann zuverlässig ermittelt werden, wie zufrieden und loyal die Kunden sind.

5 Kriterien an eine verlässliche Erhebung

Idealerweise äussern Kunden ihre Unzufriedenheit und nicht adressierten Bedürfnisse offen. Die Kunden haben jedoch auch gute Gründe, dies nicht zu tun: Eine Beschwerde führt vielleicht zu einem Dienst nach Vorschrift Verhalten, das bei einer hohen Abhängigkeit von einem Lieferanten (und seiner Hilfsbereitschaft) sehr ärgerlich bis teuer wird. Oder der Kunden ist einfach sehr höflich und weicht Konfrontationen gerne aus. Oder der Kunde ist so enttäuscht, dass er an einer Weiterführung der Geschäftsbeziehung nicht mehr interessiert ist. Kurz, der Kunde adressiert seine Kritik ausschliesslich, wenn er eine Verbesserung der Situation für sich erwartet. Selbstredend, dass seine früheren Erfahrungen mit derselben oder anderen Organisationen sehr viel Einfluss haben. Aus diesen Gründen empfiehlt sieber&partners eine verlässliche Messung der Kundenzufriedenheit und -loyalität. Die Unternehmensleitung und die Mitarbeitenden erhalten dadurch ein objektives und abschliessendes Feedback. Auf dieser sicheren Grundlage können geeignete Massnahmen für die Geschäftsentwicklung ergriffen werden.

Für eine verlässliche Erhebung sind drei Kriterien zu erfüllen:

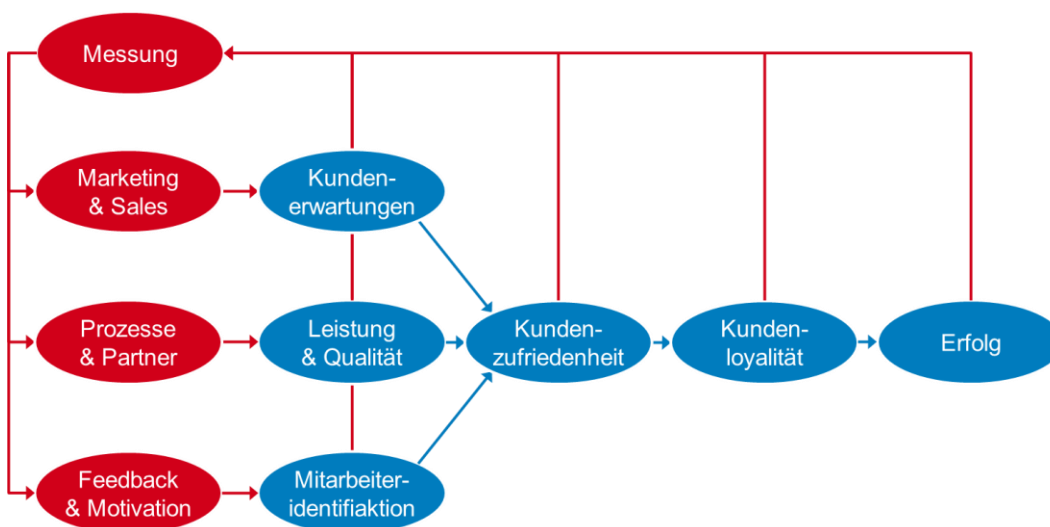
- **Relevanz** Die Fragen an die Kunden müssen alle relevanten Aspekte der Kundenzufriedenheit und -loyalität abdecken. Anderenfalls droht der Verlust von irrtümlicherweise als zufrieden und loyal eingeschätzten Kunden. Insbesondere Dienstleister sollten bspw. auch die persönliche Beziehung thematisieren, da diese einen grossen Einfluss auf die Loyalität hat.
- **Zuverlässigkeit** Wenn die Kunden die Fragen nicht richtig verstehen, werden auch nicht alle relevanten Aspekte abgedeckt. Und wenn die Teilnehmer die Fragen unterschiedlich verstehen, können keine Vergleiche zwischen verschiedenen Kunden, Geschäftsfeldern, Mitarbeitenden etc. gezogen werden. Die Fragen müssen für eine zuverlässige Messung sowohl allgemein verständlich als auch präzise formuliert sein.
- **Unabhängigkeit** Neben der Frageformulierung dürfen auch die Umstände keinen verzerrenden Einfluss auf die Antworten haben. Wird der Kunde bspw. von seinem Kundenberater befragt, schönt der Kunde gerne seine Rückmeldungen. Ohne Unabhängigkeit der Messung ist weder die Relevanz noch die Zuverlässigkeit gegeben.

Der Wert einer Kundenzufriedenheitsanalyse ist gross. Einerseits zeigt der Anbieter den Kunden damit seine Wertschätzung. Andererseits zeigt die Analyse das Befinden der Kunden und deren Meinung zu Organisation, Dienstleistung und Produkten auf. Die Analyse liefert damit die notwendigen Fakten, um die Prioritäten für die Entwicklung und Optimierung von Leistungen und die Entwicklung von Kundenbeziehungen richtig zu setzen. Letztendlich können mit den vertieften Kenntnissen der Bedürfnisse und Herausforderungen der Kunden Verkaufszyklen verkürzt werden und die Leistungen erfolgreicher am Markt positioniert werden durch die Kenntnisse der vom Kunden wahrgenommenen und priorisierten Differenzierungsmerkmale.

6 Erfolgsfaktor Feedback-Schleufe

Die Erhebung der Zufriedenheit und Loyalität entfaltet erst dann seine volle Wirkung, wenn die Ergebnisse an die richtigen Stellen in der Organisation zurückfliessen und die Verantwortlichen geeignete Massnahmen ergreifen. Die wichtigsten Einflussvektoren sind Marketing und Sales für die Kundenerwartungen, Prozesse zur Leistungserbringung sowie Auswahl und Steuerung allfällige Partner und die Rückmeldungen an die Mitarbeitenden, wie ihre Leistungen von den Kunden wahrgenommen wurden (vgl. Abbildung 4):

Abbildung 4 - Feedback-Schleufe und Einflussvektoren



Eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren der Feedback-Schleufe ist, dass die Verantwortlichen den Ergebnissen der Erhebung vertrauen. Entsprechend müssen diese frühzeitig in die Konzeption der Messung einbezogen werden. Zweitens müssen die Ziele der Verantwortlichen die Kundenzufriedenheit und -loyalität auch hoch gewichten. Wenn der operative Fokus auf Umsatz- und/oder Renditesteigerungen liegt, werden die Kundenbedürfnisse diesen Zielen häufig untergeordnet. Drittens muss das Feedback regelmässig und vor allem möglichst zeitnah und präzise erfolgen. Regelmässige Rückmeldungen stellen sicher, dass der Wert zufriedener Kunden nicht vergessen geht. Je zeitnaher und spezifischer die Ergebnisse der Erhebungen sind, umso relevanter und wirkungsvoller sind sie für die adressierten Mitarbeitenden.

7 Unsere Angebote

Gerne unterstützen wir Ihre Organisation bei der Analyse der Kundenzufriedenheit und -loyalität, der Erarbeitung geeigneter Massnahmen und/oder Einführung der Feedback-Schleufe zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität.

Wir kennen diese Formen der Zusammenarbeit:

Leistungen	Relevanz	Zuverlässigkeit	Unabhängigkeit	Feedback-Schleufe
Entwicklung/Review der Fragen an die Kunden		Erfüllt		
Entwicklung/ Review der gesamten Erhebung	Erfüllt	Erfüllt		
Durchführung der Erhebungen zur Kundenzufriedenheit und -loyalität			Erfüllt	
Konzeption und Einführung der Feedback-Schleufe				Erfüllt
Entwicklung und Durchführung der Erhebungen zur Kundenzufriedenheit und -loyalität	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	
Entwicklung und Durchführung der Erhebungen zur Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie Konzeption, Einführung und Betreuung der Feedback-Schleufe	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt	Erfüllt

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Ausgewählte Referenzen finden Sie auf unserer Website www.sieberpartners.com unter dem Stichwort «Studies».

Ansprechpartner	Funktion	Kontakt
Norman Briner	Transformation Consultant Manager	norman.briner@sieberpartners.com +41 78 720 01 47

8 Literatur

Nachfolgend einige Literatur, die uns beeinflusst hat – neben unseren Erfahrungen in Projekten und für sieber&partners:

- Accenture – 2013 – “Promises, Promises: Easily Made, Easily Broken. What companies are saying versus actually doing – and how customers are responding” – Accenture
- Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield & James H. Barnes – 1995 – “The effects of customer service on consumer complaining behavior” – Journal of Services Marketing
- Manfred Bruhn & Christian – 2010 – „Handbuch Kundenbindungsmanagement“ – Springer Gabler
- Dieter Christianus – 2002 – „Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. So steigern Sie den Gewinn und den Unternehmenswert“ – expert
- Bob Hayes – 2007 – „Customer Loyalty 2.0“ – <http://www.customerthink.com>

- Philipp Hillenbrand – 2008 – „Möglichkeiten zur Verbesserung der Kundenbindung im Dienstleistungssektor“ – Vdm Verlag
- Wolf Lotter – 2010 – „Die Geprellten. Alle reden von Qualität. Aber jeder beschwert sich. Alle wollen nur das Beste. Aber wie kriegt man das?“ in brand eins
- Frederick F. Reichheld – 2003 – “The one number you need to grow” – Harvard Business Review
- Frederick F. Reichheld – 2011 – “The ultimate question 2.0: How Net Promoter Companies thrive in a customer-driven world” – Harvard Business Review Press