

Hans-Joachim Theis

Handbuch Handelsmarketing:
Erfolgreiche Instrumente der Handelsmarktforschung

Praxis im Handel
Handbuch Handelsmarketing
Band 3

Hans-Joachim Theis

HANDBUCH HANDELSMARKETING

Erfolgreiche Instrumente
der Handelsmarktforschung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Deutscher Fachverlag

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

ISBN 978-3-87150-973-5

ISSN 1436-4336

© 2008 by Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

Umschlag: Bayerl & Ost, Frankfurt am Main

Satz: UCMG, Kiew

Druck und Bindung:

Einen wesentlich höheren Stellenwert zur Kundenstrukturermittlung hat daher die **Kundenbefragung**. Sie bietet sich auch schon deswegen an, weil die Befragungsteilnehmer nicht aus einer anonymen Masse ausgewählt und aufgesucht werden müssen, sondern direkt vor oder nach dem Einkauf interviewt werden können. Darüber hinaus ist die Kundenbefragung die einzige Möglichkeit, um Informationen über sozioökonomische Kundenmerkmale gewinnen zu können.

4.3.2 KUNDENZUFRIEDENHEITSANALYSE

Unter den im vorliegenden Abschnitt behandelten Marktforschungsinstrumenten der Handelspraxis nimmt die Kundenzufriedenheitsanalyse eine herausragende Stellung ein: Die regelmäßige Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist selbst jenen Managern kleiner und mittelständischer Einzelhandelsunternehmen ein Bedürfnis, die sich ansonsten nur wenig mit dem Thema Marktforschung beschäftigen. Hierzu tragen zum einen die vielfachen empirischen Nachweise bei, die belegen, dass Kundenzufriedenheit die Profitabilität der Unternehmen erhöhen kann.¹³ Zum anderen erkennen sie jedoch in ihrem täglichen Umgang mit den Konsumenten, dass zufriedene Kunden eine grundlegende Bedingung für die Kundenbindung und den ökonomischen Erfolg darstellen.

Aus wissenschaftlicher Sicht hat die Messung der Kundenzufriedenheit sowohl eine Kontroll- und Frühwarnfunktion als auch eine Orientierungsfunktion:¹⁴ Anhand der Messergebnisse lassen sich Veränderungen der Zufriedenheitswerte im Zeitablauf feststellen: z.B., ob die eingeleiteten Marketingaktivitäten beim Kunden den gewünschten Erfolg zeigen (**Kontrollfunktion**). Darüber hinaus können, bei sich verschlechternden Zufriedenheitswerten, zeitnah und mit entsprechenden Gegenmaßnahmen negative Einflüsse auf den ökonomischen Erfolg verhindert werden (**Frühwarnfunktion**). Überdies kann sich das Unternehmen auf solche Leistungen konzentrieren, die beim Kunden Zufriedenheit und Begeisterung auslösen (**Orientierungsfunktion**) und damit die Effektivität des Ressourceneinsatzes erhöhen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es schlüssig, dass den Begriffen „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ in den vergangenen Jahren

¹³ Vgl. den Überblick bei Giering: Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, S. 10 ff.

¹⁴ Scharnbacher, Kiefer: Kundenzufriedenheit, S. 17

der Einzug in den Katalog handelsbetrieblicher Marketingziele gelungen ist.¹⁵

Obwohl das Thema Kundenzufriedenheit in der Literatur vielfach behandelt wird, konnte bislang keine einheitliche Begriffsdefinition gefunden werden. Übereinstimmung herrscht in der Literatur lediglich darüber, dass Kundenzufriedenheit (auch „Customer Satisfaction“) zumeist „als Nachkaufphänomen verstanden wird, in dem sich widerspiegelt, wie der Kunde Produkte oder Dienstleistungen beurteilt, mit denen er zuvor Erfahrungen gesammelt hat. Insofern stellt Zufriedenheit das Ergebnis einer Ex-post-Facto-Beurteilung dar und setzt ein konkretes, selbsterfahrenes Konsumerlebnis voraus.“¹⁶

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird der Begriff Kundenzufriedenheit wie folgt verstanden:

*Kundenzufriedenheit ist eine auf einen bestimmten Anbieter und dessen Produkte und Dienstleistungen bezogene Einstellung als Folge eines kognitiven (gedanklichen) und affektiven (emotionalen) Bewertungsprozesses, in dessen Rahmen die gewünschten Soll-Leistungen mit den tatsächlich wahrgenommenen Ist-Leistungen verglichen werden.*¹⁷

Gelegentlich wird der Begriff der Kundenbegeisterung von dem der Kundenzufriedenheit insofern abgegrenzt, als unter Kundenbegeisterung die höchste Stufe der Kundenzufriedenheit verstanden wird.¹⁸

4.3.2.1 THEORIEN ZUR ENTSTEHUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT

Um die Entstehung von Kundenzufriedenheit zu erläutern, ist die Heranziehung von zwei zentralen Theorieansätzen erforderlich:¹⁹

¹⁵ Die beiden folgenden Abschnitte orientieren sich an den entsprechenden Ausführungen zum Thema Kundenzufriedenheit als Marketingziel im Handbuch Handelsmarketing Bd. 1, S. 172 ff. Auf eine in Teilen redundante Darstellung kann jedoch im Dienste des besseren Verständnisses der Messmethoden nicht verzichtet werden.

¹⁶ Stauss, Seidel: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik, S. 156

¹⁷ In Anlehnung an die Definitionen von Giering: Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, S. 14 und Stock: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, S. 22

¹⁸ Vgl. u. a. Meyer: Kundenorientierung im Handel, S. 13

¹⁹ Homburg/Stock (Homburg, Stock: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 21) nennen darüber hinaus weitere Erklärungsansätze, die jedoch hier nicht Gegenstand der Darstellung sein sollen.

(1) Das C/D-Paradigma

Das C/D-Paradigma bzw. Bestätigung/Nichtbestätigung-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma) stellt den am weitesten verbreiteten und zudem mehrfach empirisch nachgewiesenen Theorieansatz dar.²⁰ Die Kernaussage des C/D-Paradigmas lautet, dass Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) resultiert.²¹

Die **erwartete Leistung**, auch als Vergleichsstandard bezeichnet (Soll-Leistung), spiegelt das Erwartungsniveau des Kunden in Bezug auf eine bestimmte Leistung wider. Als Vergleichsstandards werden diskutiert:

- Erwartungen (beziehen sich auf ein antizipiertes Leistungsniveau)
- Erfahrungsnormen (bauen auf Erfahrungswerten des Kunden mit gleichen/ähnlichen Leistungen auf)
- ideale (Zugrundelegung des optimal möglichen Leistungsniveaus)

Welchen Vergleichsstandard der Konsument heranzieht, hängt von verschiedenen Einflüssen wie z. B. Bildung, Erziehung, Image des Anbieters usw. ab. Der Typ und die Intensität der Wahrnehmung der Vergleichsstandards variiert in verschiedenen Kauf- und Konsumsituationen. Es ist davon auszugehen, dass Konsumenten verschiedene Vergleichsstandards sowohl gleichzeitig als auch sequentiell heranziehen.²² Des Weiteren stellt der Vergleichsstandard keine feste Größe dar, sondern verändert sich im Zeitablauf.²³

Unter der **wahrgenommenen Leistung** (Ist-Leistung) wird die Leistung eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer gesamten Einkaufsstätte verstanden. Allerdings geht es hierbei nicht um die objektive Leistung (im Sinne einer tatsächlichen Leistungshöhe), sondern um die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Leistungshöhe, die individuell verschieden sein kann. Folglich kann sich die Kundenwahrnehmung durchaus von der tatsächlichen Leistung unterscheiden.

²⁰ Vgl. z. B. die Übersicht bei Bäuerle: Customer Focus Assessment, S. 123 ff.

²¹ Mierzwa: Kundenzufriedenheit verstehen und effektiv steigern, S. 11

²² Vgl. die empirische Untersuchung von Tse, Wilton: Models of Consumer Satisfaction Formation, S. 204 ff.

²³ Schneider: Kundenzufriedenheit, S. 28

Der **Vergleich** zwischen Soll- und Ist-Leistung und die daraus folgende Bestätigung bzw. Nichtbestätigung von Erwartungen ist Ausgangspunkt für die Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit:²⁴

- Die Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung mit dem Vergleichsstandard wird als Bestätigung bzw. Konfirmation (Confirmation) bezeichnet, woraus Zufriedenheit entsteht.
- Zufriedenheit (besser: Begeisterung) entsteht auch, wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung übertrifft (positive Diskonfirmation).
- Dem entsprechend führt eine im Vergleich zur Soll-Leistung zu geringe Ist-Leistung (negative Diskonfirmation) zu Unzufriedenheit.

Die emotionale Reaktion ist umso intensiver, je größer das Ausmaß der Bestätigung bzw. Nichtbestätigung ist. Kleine Abweichungen im Soll-Ist-Vergleich werden als Bestätigung wahrgenommen.²⁵

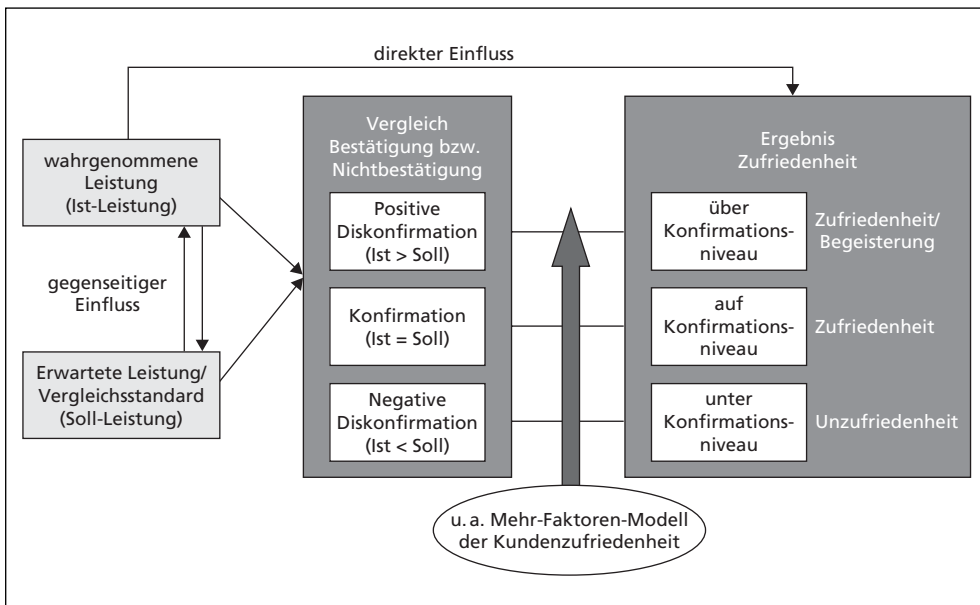


Abbildung 4-22: Das C/D-Paradigma

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, Stock: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 21

²⁴ Homburg, Stock: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 35

²⁵ Scharnbacher, Kiefer: Kundenzufriedenheit, S. 7

(2) Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Das CD-Paradigma unterstellt, dass ein bestimmtes Maß an Bestätigung (Konfirmation) bzw. Nichtbestätigung (positive oder negative Diskonfirmation) zu einem bestimmten Zufriedenheitsniveau führt.²⁶ Das Kano-Modell (bzw. Mehr-Faktoren-Modell)²⁷ der Kundenzufriedenheit zeigt jedoch darüber hinaus, dass der Grad der Kundenzufriedenheit auch durch die Art der Leistung beeinflusst wird.²⁸ Abbildung 4-23 verdeutlicht die Zusammenhänge.

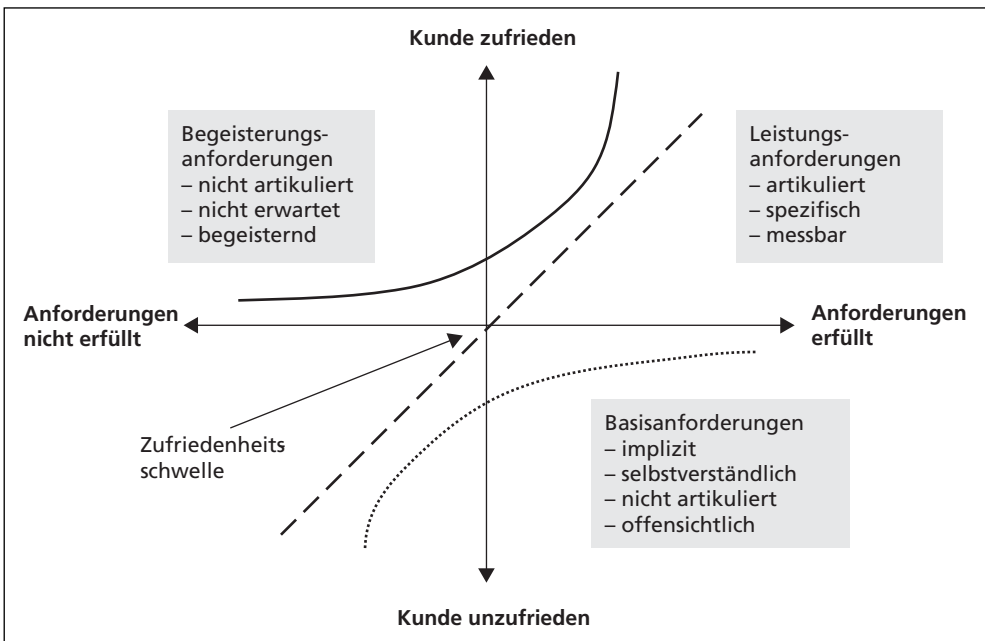


Abbildung 4-23: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bailom, Hinterhuber, Matzler, Sauerwein: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, S. 118

Im Kano-Modell werden folgende Faktoren mit einem unterschiedlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit unterschieden:²⁹

²⁶ Homburg, Stock: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 23

²⁷ Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (nach Kano 1984) stützt seine Annahmen auf das Zwei-Faktoren-Modell (Hygienefaktoren und Motivatoren) der Mitarbeiterzufriedenheit nach Herzberg (1965/66). Vgl. Sauerwein: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, S. 28 ff.

²⁸ Homburg, Stock: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 32

²⁹ Bailom, Hinterhuber, Matzler, Sauerwein: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, S. 117 ff.

- **Basisanforderungen** sind Muss-Kriterien für eine Leistung. Die Nichterfüllung dieser Kriterien führt zu starker Unzufriedenheit seitens des Kunden. Die Erfüllung der Basisanforderungen führt lediglich zum Status einer „Nicht-Unzufriedenheit“. Da der Kunde die Erfüllung dieser sogenannten „Hygienefaktoren“ voraussetzt und als selbstverständlich ansieht, macht eine Übererfüllung keinen Sinn, weil dadurch die Zufriedenheit nicht gesteigert werden kann.
- **Leistungs-/Schlüsselanforderungen** sind Soll-Kriterien für eine Leistung. Sie beeinflussen die Zufriedenheit annähernd proportional. Hier gilt: Je höher der Erfüllungsgrad, desto höher die Zufriedenheit und umgekehrt. Sie werden von den Kunden zumeist ausdrücklich verlangt.
- **Begeisterungsanforderungen** sind Kann-Kriterien für eine Leistung. Sie sind die Kriterien, die den höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit mit einem Produkt oder einer Leistung haben. Sie werden vom Kunden nicht explizit formuliert und auch nicht erwartet. Eine Erfüllung dieser Anforderung führt zu überproportionaler Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbegeisterung. Durch eine Nichterfüllung dieser Anforderungen entsteht im Gegensatz zu den Basisanforderungen kein Gefühl der Unzufriedenheit. Mit kreativen Leistungsbesonderheiten, die dem Kunden unerwartet hohen Nutzen stiften und die von den Mitbewerbern nur schwer zu imitieren sind, kann sich das Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten profilieren und seine Kunden über außerordentliche Zufriedenheit langfristig binden.³⁰ Allerdings besteht das Problem, dass Begeisterungsleistungen durch vergleichbare Angebote der Konkurrenz und damit wachsenden Ansprüchen der Verbraucher auf das Niveau einer Schlüsselanforderung herabgestuft werden können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Zusatzleistungen bzw. der Service (Begeisterungsanforderungen) einen wesentlich höheren Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit haben als die Kernleistungen (Schlüsselanforderungen). Die Strategieformulierung nach dem Kano-Modell lautet demnach: „Erfülle alle Basisanforderungen, sei wettbewerbsfähig bei den Leistungsanforderungen und differenziere dich über die Begeisterungsanforderungen.“³¹

³⁰ Vgl. Trommsdorff: Konsumentenverhalten, S. 133

³¹ Vgl. Bailom, Hinterhuber, Matzler, Sauerwein: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, S. 126

4.3.2.2 BEDEUTUNG UND AUSWIRKUNGEN DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Es bedarf keiner weiteren Erläuterungen für den Hinweis, dass von zufriedenen Einzelhandelskunden keine unmittelbaren positiven Gewinnauswirkungen ausgehen. Folglich erfüllt das Marketingziel, die aktuellen Kunden zufriedenzustellen, keinen Selbstzweck. Vielmehr zahlt sich die Zufriedenheit der Kunden für ein Unternehmen nur dann aus, wenn sie in einem nächsten Schritt zur Kundenbindung führt.³² Sämtlichen Anstrengungen, die Zufriedenheit der Kunden zu steigern, liegt demnach die implizite Annahme zugrunde, dass zufriedene Kunden auch treue Kunden sind. Im Zusammenhang mit dieser indirekten Gewinnwirkung der Kundenzufriedenheit wird dann auch von einer sogenannten „**Zufriedenheitsfalle**“ gesprochen: Folglich sind die Zufriedenheitsurteile von Kunden ohne jede Bedeutung, wenn sie sich nicht in Kundenbindung und letztlich einer Steigerung des Unternehmenserfolgs niederschlagen.³³

Die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit lassen sich mithilfe der in Abbildung 4-24 dargestellten **Wirkungskette** veranschaulichen.

Stark vereinfacht sind nach Homburg/Bruhn³⁴ **fünf Phasen** zu unterscheiden, bis aus dem Erstkontakt des Kunden mit dem Unternehmen ein ökonomischer Erfolg für das Unternehmen resultiert. Das Relationship-Marketing mit seinen Instrumenten und Maßnahmen dient dabei sowohl als Input des Unternehmens zum Anstoß der Erfolgskette als auch als Mittel, um die unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren im Verlauf der Geschäftsbeziehung zu steuern bzw. positiv zu beeinflussen.³⁵

Durch den Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Leistung wird in Phase 1 der Wirkungskette der **Erstkontakt** des Kunden mit dem Anbieter hergestellt. Darauf aufbauend bewertet der Kunde in der Phase 2 die erhaltenen Leistungen bzw. die Interaktionen mit dem Unternehmen und bildet sich sein persönliches **Zufriedenheitsurteil**.

³² Homburg, Giering: Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?, S. 82

³³ Vgl. u.a. Homburg, Giering, Hentschel: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 1 sowie Homburg, Giering: Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?, S. 82

³⁴ Homburg; Bruhn: Kundenbindungsmanagement, S. 8

³⁵ Bruhn: Kundenorientierung, S. 8 ff.

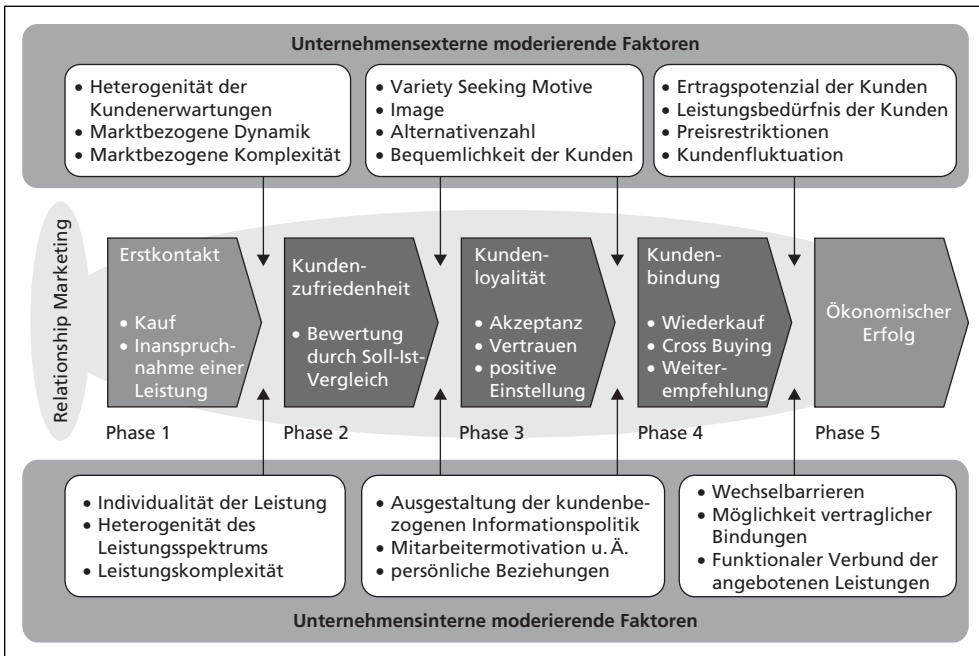


Abbildung 4-24: Wirkungskette der Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn: Kundenorientierung, S. 9 sowie Homburg, Bruhn: Kundenbindungsmanagement, S. 10

In Phase 3 entsteht **Kundenloyalität**, wenn das Zufriedenheitsurteil des Kunden positiv ausfällt oder seine Erwartungen übertroffen werden, d.h. der Kunde zufrieden bzw. begeistert ist. Kundenloyalität kann als Ausdrucksform von Commitment interpretiert werden und kennzeichnet die innere Verpflichtung einer Person gegenüber dem Anbieter, verbunden mit dem Wunsch, stabile Geschäftsbeziehungen zu entwickeln.³⁶ Kundenloyalität ist demnach als intensive Hinwendung zum als kompetent erachteten Unternehmen zu verstehen.

Der Übergang zur **Kundenbindung** findet in der vierten Phase statt, wenn sich die positive Grundeinstellung des Kunden gegenüber dem Anbieter tatsächlich in Wiederkäufen, Cross- und Up-Selling-Käufen bzw. in Weiterempfehlung durch den Kunden niederschlägt.

³⁶ Diller: Kundenbindung als Marketingziel, S. 88

Die Wirkungskette wird mit Phase 5 abgeschlossen, in der sich die positiven Effekte der auf Kundenzufriedenheit aufbauenden Kundenbindung in einer Steigerung des **ökonomischen Erfolgs** zeigen.³⁷

In zahlreichen empirischen Studien konnte der positive Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität bzw. Kundenbindung³⁸ und letztendlich dem ökonomischen Erfolg³⁹ grundsätzlich nachgewiesen werden. Dennoch handelt es sich bei den Zusammenhängen innerhalb der Wirkungskette nicht um eine eindeutige und zwangsläufige Abfolge, d.h., aus Kundenzufriedenheit resultiert nicht unabwendbar Kundenloyalität sowie Kundenbindung und letztlich ökonomischer Erfolg. Letztlich ist dies auf den Einfluss unternehmensinterner und -externer moderierender Faktoren zurückzuführen, die die einzelnen Glieder der Kette sowie die Zusammenhänge zwischen den Kettengliedern beeinflussen.⁴⁰ Hiernach wird vereinzelt eine zunehmende Entkopplung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung festgestellt, die z. B. auf das Bedürfnis nach Abwechslung (Variety Seeking) zurückgeführt werden kann.⁴¹

Dass Kundenzufriedenheit als zentraler Schlüssel zur Kundenbindung anzusehen ist, wird bereits durch die Tatsache unterstrichen, dass es fünf- bis siebenmal mehr kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten Kunden zu binden.⁴² Abgesehen von den höheren Kosten und der Schwierigkeit der Neukundengewinnung, zeigt sich die besondere Bedeutung der Kundenzufriedenheit insbesondere in folgenden Punkten:

- **Zufriedene Kunden sind loyale Kunden**
 - Sie haben eine grundsätzlich **positive Einstellung** zu dem Einzelhandelsbetrieb.
 - Sie vertrauen auf die Leistungsfähigkeit des Geschäfts und reagieren weniger sensibel auf Preiserhöhungen.⁴³ Durch die **höhere Preisbereitschaft** lassen sich höhere Preise am Markt durchsetzen.

³⁷ Hippner: CRM — Grundlagen, Ziele und Konzepte, S. 30

³⁸ Vgl. den Überblick bei Homburg, Giering, Hentschel: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 12 ff.

³⁹ Vgl. den Überblick bei Homburg, Buccerius: Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung, S. 63 ff.

⁴⁰ Bruhn, Georgi: Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, S. 588 ff.

⁴¹ Meyer, Dornach: Kundenmonitor Deutschland, S. 15

⁴² Vgl. u. a. Schneider: Kundenzufriedenheit, S. 40 und Carré et al.: Auf Herz und Nieren geprüft, S. 17

⁴³ In Anlehnung an Koschate: Kundenzufriedenheit und Preisverhalten, S. 180 f.

- Sie schenken den Marketingmaßnahmen anderer Anbieter weniger Aufmerksamkeit und wandern seltener zur Konkurrenz ab (**geringere Wechselbereitschaft**). Folglich können durch höhere Zufriedenheitswerte Wechselbarrieren aufgebaut werden.⁴⁴
- Sie haben eine **höhere Fehlertoleranz** als unzufriedene Kunden.⁴⁵
- **Zufriedene Kunden haben eine höhere Kundenbindung**
 - Sie lösen in dem Einzelhandelsbetrieb zusätzliche Umsätze aus, weil sie in Zukunft wiederholt die gleichen Leistungen (**Wiederkäufe**) sowie auch zusätzliche Leistungen des Anbieters nachfragen (Zusatzkäufe oder „**Cross-Selling**“).⁴⁶ Mit zunehmender Einkaufsstäntentreue steigen die Einkaufsfrequenzen und die Zahl der gekauften Artikel, was insbesondere auf die wachsende Vertrautheit mit der Leistung des Handelsunternehmens zurückzuführen ist.⁴⁷
 - Sie empfehlen das Unternehmen durch Mund-zu-Mund-Werbung weiter (**Weiterempfehlung**). Ein zufriedener Kunde informiert im Schnitt drei weitere Personen über sein positives Einkaufserlebnis, wodurch unter Umständen neue Kundenbeziehungen entstehen. Dadurch wirbt der Kunde kostenlos für das Unternehmen.⁴⁸
- **Zufriedene Kunden führen zu wirtschaftlichem Erfolg**
 - Die positive Kundeneinstellung und das veränderte Kundenverhalten (Wieder-/Zusatzkäufe, Weiterempfehlung) führen zu **höheren Umsätzen**.
 - Die Tatsache, dass es (fünf- bis siebenmal) mehr kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten Kunden zu binden,⁴⁹ führt zu **geringeren Akquisitionskosten**.
 - Sie sind in der Regel kostengünstiger zu betreuen, da die Beziehungen mit ihnen zur Routine werden.⁵⁰ Mit der Zeit nimmt der Informations- und Koordinationsbedarf ab, und die Effizienz der Betreuung steigt⁵¹ (**geringere Transaktionskosten**).

⁴⁴ Scharnbacher, Kiefer: Kundenzufriedenheit, S. 15 f.

⁴⁵ Vgl. u. a. Berkhan: Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, S. 3 sowie Werner: Messung und Management von Kundenzufriedenheit, S. 8

⁴⁶ In Anlehnung an Homburg, Schäfer: Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling, S. 7 f.

⁴⁷ In Anlehnung an Meffert, Bruhn: Dienstleistungsmarketing, S. 145

⁴⁸ Scharnbacher, Kiefer: Kundenzufriedenheit, S. 16 f. sowie Töpfer, Mann: Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg, S. 57

⁴⁹ Vgl. u. a. Schneider: Kundenzufriedenheit, S. 40 und Carré et al.: Auf Herz und Nieren geprüft, S. 17

⁵⁰ Kotler, Bliemel: Marketing-Management, S. 37

⁵¹ Bruhn, Georgi: Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, S. 577

- Je länger eine Kundenbeziehung besteht, desto **profitabler** ist diese in der Regel. Empirische Untersuchungen zur Kundenbindung haben gezeigt, dass mit zunehmender Zeitdauer der Kundenbeziehung ein Anwachsen des Gewinns pro Kunde und Zeiteinheit verbunden ist.⁵² Für ein Handelsunternehmen beläuft sich der voraussichtliche Gewinn mit einem Kunden im vierten Jahr auf knapp das Dreifache des ersten Jahres.⁵³ Demgegenüber ist mit erheblichen Verlusten bei Kundenabwanderung zu rechnen: So konnte z. B. bei Großhandelsunternehmen festgestellt werden, dass eine Verringerung der Kundenabwanderungsrate um 5 % zu einer Gewinnsteigerung um 45 % führt.⁵⁴

Alle genannten Punkte können bei unzufriedenen Kunden natürlich in das Gegenteil umschlagen: **Unzufriedene Kunden**

- beschwerten sich im besten Fall, sodass das Unternehmen hierauf reagieren und unter Umständen den unzufriedenen Kunden zurückgewinnen kann.⁵⁵ Allerdings beschwerten sich 85–96 % der unzufriedenen Kunden nicht⁵⁶, was dann oft aufseiten des Managements als Zustimmung interpretiert wird.
- wandern zur Konkurrenz ab. Nicht jedes negative Erlebnis löst eine Verhaltensreaktion aus, aber die häufigste Reaktion unzufriedener Kunden ist die stillschweigende Abwanderung zur Konkurrenz („unvoiced complains“).
- äußern negative Mund-zu-Mund-Werbung. Ein enttäuschter Kunde kommuniziert seine Unzufriedenheit an elf weitere potenzielle Kunden.⁵⁷ Diese Zahl unterstreicht auch die Bedeutung eines aktiven Beschwerdemanagements.

Dem betroffenen Unternehmen entstehen durch unzufriedene Kunden Opportunitätskosten aufgrund entgangener Gewinne und zudem zusätzliche Kosten für Nachbesserungen, Kulanzregelungen usw.⁵⁸

Abbildung 4-25 fasst die Auswirkungen zufriedener bzw. unzufriedener Kunden zusammen.

⁵² Reichheld, Sasser: Zero Migration, S. 109 ff.

⁵³ Homburg; Rudolph: Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, S. 43

⁵⁴ Reichheld, Sasser: Zero Migration, S. 113

⁵⁵ Pepels: Grundzüge des Beschwerdemanagements, S. 119

⁵⁶ Vgl. u. a. Töpfer, Mann: Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg, S. 91

⁵⁷ Schneider: Kundenzufriedenheit, S. 40 sowie Töpfer, Mann: Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg, S. 57

⁵⁸ Schneider: Kundenzufriedenheit, S. 42

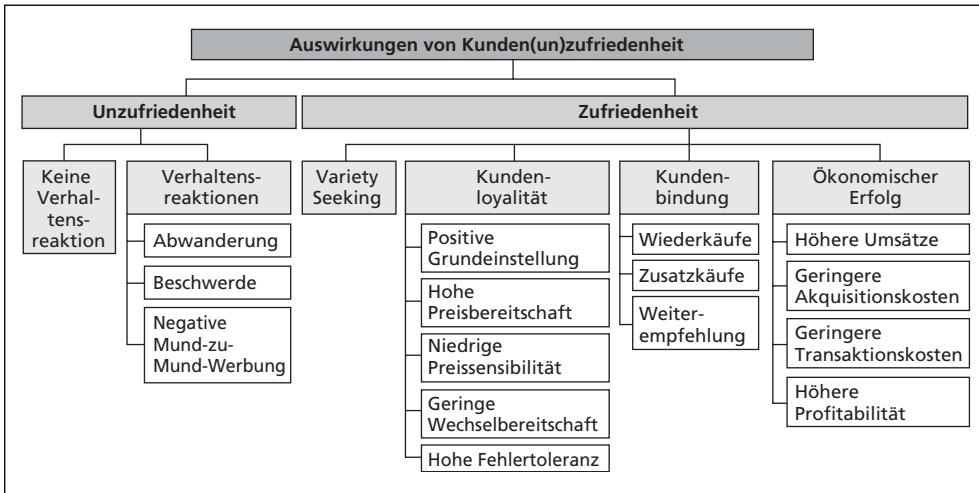


Abbildung 4-25: Auswirkungen der Kunden(un)zufriedenheit

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Abschließend kann wie folgt resümiert werden: „Die Ausrichtung sämtlicher Geschäftsaktivitäten an den Problemlösungsbedürfnissen des Kunden (Kundenorientierung) führt damit sowohl zur Bindung des Konsumenten an den eigenen Betrieb und somit zur Erhöhung seines Life-Time-Value für die Unternehmung als auch zu von ihm ausgehenden positiven Werbeeffekten durch Weiterempfehlungen.“⁵⁹

4.3.2.3 VERFAHREN DER KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG IM ÜBERBLICK

Die Aufgabe der Kundenzufriedenheitsanalyse steht im Einzelhandel insbesondere vor folgenden Problemstellungen: Zum Ersten stellt sich Kundenzufriedenheit als eine **nicht beobachtbare psychografische Größe** dar, die sich aus dem Vergleich der individuellen Erwartungshaltung des Kunden und der von ihm subjektiv wahrgenommenen Leistungserfüllung ergibt. Zum Zweiten erweisen sich die Anforderungen der Einzelhandelskunden (und damit deren Zufriedenheit) als **instabile Größe**. Sie variieren mit den bisherigen Erfahrungen, mit den handelsbetrieblichen Leistungen und denen konkurrierender Anbieter, der Kommunikation der Leistungsangebote sowie der Beurteilung angebotener Problemlösungen durch Dritte.⁶⁰ Zum

⁵⁹ Barth, Hartmann, Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 285

⁶⁰ Barth, Hartmann, Schröder: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 284

Dritten besteht die Besonderheit der Handelsleistung in einer **Kombination** aus fremderstellter Sachleistung und eigenerstellter Dienstleistung, was zu einer wesentlichen Komplexitätssteigerung beiträgt: Im Messvorgang müssen sowohl die qualitative Auswahl der im Sortiment angebotenen Artikel und Warengruppen (sachleistungsbezogene Bewertung) als auch die Dienstleistungskomponenten der Handelsleistung erfasst werden.

Insoweit verwundert es nur wenig, dass es bis heute keine bestimmte und einzig valide und reliable Vorgehensweise zur Kundenzufriedenheitsmessung im Einzelhandel gibt. Vielmehr existieren zahlreiche unterschiedliche Messansätze mit unterschiedlicher Komplexität und Informationsqualität und folglich unterschiedlicher Situationseignung.⁶¹ Sie im Einzelnen darzustellen, würde jedoch den Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung sprengen. Die folgenden Ausführungen können daher lediglich einen Überblick über die Messverfahren liefern.

Grundsätzlich wird, wie in Abbildung 4-26 dargestellt, zwischen objektiven und subjektiven Verfahren unterschieden.

(1) Objektive und subjektive Verfahren

Objektive Verfahren stützen sich auf beobachtbare Indikatoren, die nicht durch subjektive Wahrnehmungen verzerrt sind; hierzu zählen beispielsweise der Umsatz, der Marktanteil und die Wiederkauftrate.⁶² Da diese Größen aber neben der Kundenzufriedenheit durch eine Vielzahl von weiteren Faktoren beeinflusst werden und zudem erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung auf Veränderungen in der Zufriedenheit der Kunden reagieren, ist ihre alleinige Verwendung zur umfassenden Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit nicht zu empfehlen.⁶³ Als ein weiteres Verfahren der objektiven Messung gilt das Mystery Shopping.⁶⁴ Der Mystery Shopper ist ein Testkäufer (und zugleich Beobachter), der als externer „Experte“ im Auftrag eines Unternehmens Einkaufsstätten besucht, sich beraten lässt, gegebenenfalls Produkte kauft und im Anschluss den gesamten Prozess aus der Sicht eines Kunden bewertet. Da im Rahmen von Test-

⁶¹ Einen umfassenden Literaturüberblick zu den Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung liefern u. a. Bruhn: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S.97–163, Töpfer: Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 299–370, Kaiser: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, S. 104–160

⁶² Homburg, Rudolph: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 47

⁶³ Scharnbacher, Kiefer: Kundenzufriedenheit, S. 19

⁶⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt „Personalbeobachtung“

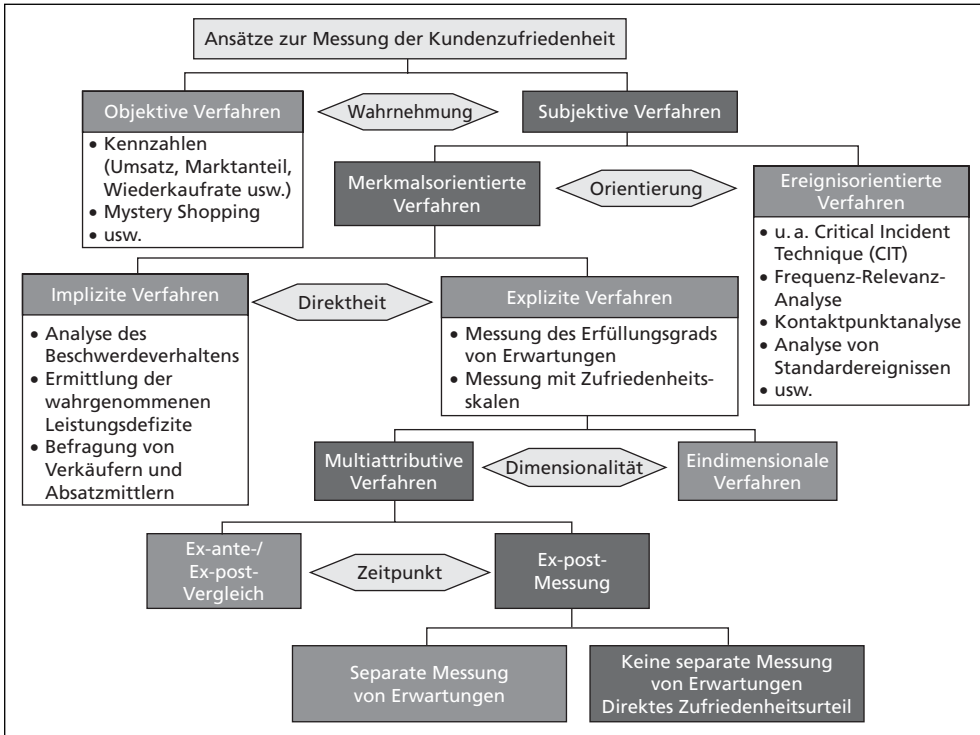


Abbildung 4-26: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an: Homburg, Rudolph: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 48, Werner: Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, S. 147 ff., Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 118 ff.

käufen lediglich wenige Kontakte mit dem Handelsbetrieb simuliert werden können und insoweit in der Regel keine für die Mehrheit der Kunden repräsentativen Urteile zustande kommen können, kann das Verfahren die direkte Kundenbefragung nicht ersetzen, aber sinnvoll ergänzen.

Subjektive Verfahren stellen, im Gegensatz dazu, auf die Erfassung der vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Zufriedenheit ab.⁶⁵ Kundenzufriedenheit wird hier auf die individuelle Wahrnehmung physischer und psychischer Sachverhalte und die damit zusammenhängenden Verhaltensweisen zurückgeführt.⁶⁶

⁶⁵ Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 119

⁶⁶ Töpfer: Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 301

(2) Ereignisorientierte und merkmalsorientierte Verfahren

Subjektive Verfahren werden anhand der Orientierung der Messinhalte nach ereignis- und merkmalsorientierten Verfahren differenziert:⁶⁷

Die ereignisorientierten Verfahren, zu denen beispielsweise die Critical Incident Technique, die Kontaktpunktanalyse, die Frequenz-Relevanz-Analyse und die Analyse von Standardereignissen zählen, sind für eine ausführliche Messung der Kundenzufriedenheit aufgrund ihres zeitlich eingeschränkten Betrachtungshorizonts nicht geeignet. Sie betrachten lediglich einzelne Ereignisse und nicht den gesamten Umfang einer Kundenbeziehung und sind im Hinblick auf Zeit, Kosten, Erfassung und Auswertung sehr aufwändig.

Merkmalsorientierte Verfahren setzen voraus, dass sich die Beurteilung der Gesamtleistung durch den Kunden aus den Bewertungen einzelner Leistungselemente ergibt, weshalb diese Verfahren auch als kumulative Verfahren bezeichnet werden. Ihnen wird in der Marktforschungspraxis der Vorzug gegenüber ereignisorientierten Verfahren eingeräumt.

(3) Implizite und explizite Verfahren

Merkmalsorientierte Verfahren lassen sich nach Maßgabe der Direktheit der Messung in implizite und explizite Verfahren unterscheiden.

So beinhalten implizite Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit schwerpunktmäßig die Ermittlung von wahrgenommenen Leistungsdefiziten aus einer umfassenden Analyse der Beschwerden und Reklamationen.⁶⁸ Dabei wird nach dem Motto „keine / wenige Beschwerden = zufriedene Kunden“ auf die Kundenzufriedenheit geschlossen. Das grundsätzliche Problem hierbei ist, dass dieses indirekte Verfahren ein aktives Beschwerdeverhalten der Kunden voraussetzt, was (wie bereits erörtert wurde) in der Realität jedoch selten der Fall ist. Aufgrund dieses Kritikpunkts und der unsystematischen, wenig repräsentativen Erfassung der Kundenzufriedenheit erfüllen die impliziten Verfahren nicht die an eine Kundenzufriedenheitsmessung gestellten Anforderungen. Die Beschwerdeanalyse stellt zwar ein sinnvolles zusätzliches Steuerungsinstrument dar, sollte jedoch nicht als einziges Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden.

⁶⁷ Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 119 f. sowie Bruhn: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 103

⁶⁸ Lingenfelder, Schneider: Die Kundenzufriedenheit, S. 3

Die expliziten Verfahren hingegen ermitteln den Grad der Kundenzufriedenheit nicht unter Rückschluss auf andere Indikatoren, sondern direkt mittels geeigneter Befragungsmethoden. Dabei erfolgt die Messung der Kundenzufriedenheit durch die Messung des Erfüllungsgrads von Erwartungen beziehungsweise durch die direkte Erfragung der empfundenen Kundenzufriedenheit.⁶⁹

(4) Ein- und mehrdimensionale Verfahren

Die expliziten Verfahren lassen sich nach ihrer Dimensionalität in ein- und mehrdimensionale (multiattributive) Verfahren unterscheiden:⁷⁰ Bei den eindimensionalen Verfahren wird die Kundenzufriedenheit anhand einer einzigen inhaltlichen Dimension, zum Beispiel der Gesamtzufriedenheit mit dem Unternehmen, gemessen. Die Vielschichtigkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen führt jedoch zur Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung einzelner Leistungsbestandteile (Dimensionen), wie sie die eindimensionalen Verfahren nicht leisten können.

Daher ist die mehrdimensionale Messung der Kundenzufriedenheit, bei der die Kundenzufriedenheit mittels einer Vielzahl von Einzelaspekten erhoben wird, sowohl in der Praxis als auch in der Theorie das heute präferierte und am weitesten verbreitete Verfahren.

(5) Ex-ante-/Ex-post- und Ex-post-Verfahren

Die Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung lassen sich schließlich nach dem Zeitpunkt der Messung unterscheiden:

Bei Ex-ante/Ex-post-Messungen wird die Kundenzufriedenheit durch einen Vergleich der Erwartungshaltung (Ex-ante-Messung) mit dem wahrgenommenen Grad der Leistungserfüllung (Ex-post-Messung) ermittelt.⁷¹ Die Fragestellungen hierzu könnten z. B. wie folgt lauten:

- Erwartung: „Ich erwarte folgende Leistungen von einem Einzelhandelsgeschäft für DOB:....“
- Erfüllung: „Das DOB-Geschäft XY bietet mir folgende Leistungen: ...“

⁶⁹ Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 122

⁷⁰ Werner: Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, S. 150 sowie Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 122

⁷¹ Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 123 f.

Die Messung der Erwartung/Erfüllung erfolgt in Bezug auf mehrere Indikatoren (multiattributiv). Als Antwortmöglichkeiten ist eine 5er-Skala mit den Extrempunkten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme ganz und gar nicht zu“ vorgegeben. Der größte Nachteil des Verfahrens besteht darin, dass die Messung zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten (vor und nach dem Besuch des Einzelhandelsunternehmens) durchgeführt werden muss und folglich der doppelte Erhebungsaufwand erforderlich ist.

Hierauf wird im Rahmen der Ex-post-Messung verzichtet:⁷² Zum einen besteht die Möglichkeit, die Messung der Erwartung und Erfüllung nur zu einem Zeitpunkt (und folglich innerhalb eines Fragebogens) durchzuführen. Zum anderen kann die Ex-post-Messung mittels eines direkten Zufriedenheitsurteils erfolgen. Hierbei wird auf die Erfassung der Erwartungshaltung vollständig verzichtet. Ex-post-Messungen mit direktem Zufriedenheitsurteil werden heute als die verlässlichste und gebräuchlichste Form der Messung angesehen.

Die Ausführungen zu den verschiedenen Messverfahren machen deutlich, dass ein kontinuierliches und umfassendes Kundenzufriedenheitsmanagement nach einer Kombination unterschiedlicher Messverfahren verlangt. Nur auf diese Weise kann das komplexe Konstrukt der Kundenzufriedenheit in ausreichend vielen Facetten erfasst und in Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung umgesetzt werden.⁷³ Hierbei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, ein subjektives (multiattributive Ex-post-Messung mit direktem Zufriedenheitsurteil) und ein objektives Verfahren (Mystery Shopping) zu kombinieren und durch die Beschwerdeanalyse zu ergänzen. Da es sich bei der Beschwerdeanalyse lediglich um die (weitgehend unproblematische) Erfassung, Auswertung und Interpretation der im Unternehmen eingegangenen Beschwerden handelt, ist keine explizite Darstellung der Vorgehensweise erforderlich. Die beiden anderen Verfahren sind in den folgenden Abschnitten zu erläutern.

⁷² Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 124

⁷³ Homburg, Werner: Ein Messsystem für Kundenzufriedenheit, S. 97 f.

4.3.2.4 MULTIATTRIBUTIVE (SUBJEKTIVE) KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG

Der nachfolgende Abschnitt skizziert die konkrete Vorgehensweise einer Kundenzufriedenheitsanalyse eines Einzelhandelsunternehmens. Hierbei wird das derzeit am weitesten verbreitete Verfahren, die multiattributive Ex-post-Messung mit direktem Zufriedenheitsurteil, zugrunde gelegt. Abbildung 4-27 kennzeichnet die einzelnen Phasen der Analyse im Überblick.

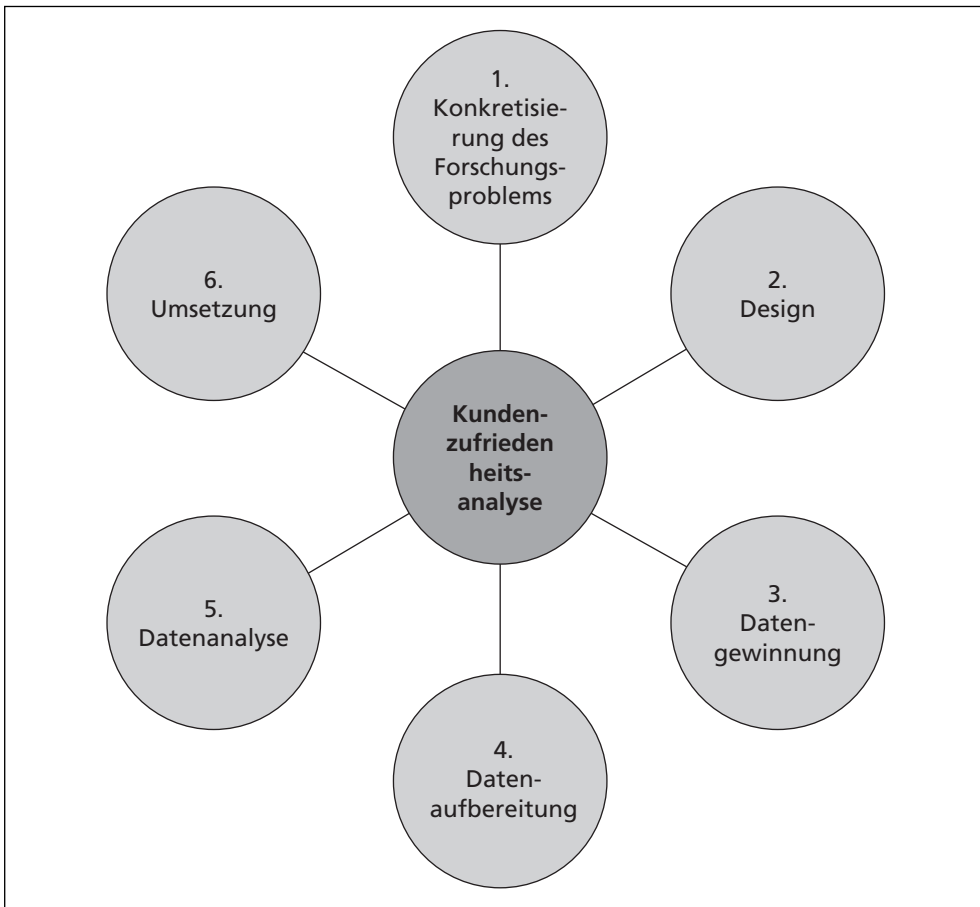


Abbildung 4-27: Phasen der multiattributiven Kundenzufriedenheitsanalyse im Einzelhandel

Quelle: Eigene Darstellung

(1) Konkretisierung (Definition) des Forschungsproblems

Die erste Aufgabe des handelsbetrieblichen Marktforschers besteht darin, das **Marketingentscheidungsproblem** zu charakterisieren. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen zu klären:

- Auf welches Objekt bezieht sich die Kundenzufriedenheitsanalyse? Im Einzelhandel kommen folgende Bezugsobjekte infrage: die Filialen eines Betriebstyps, ein Einzelhandelsstandort (z.B. „Innenstadt“), eine Einzelhandelsagglomeration (z.B. „Innenstadtcenter Kaiser-Passage Worms“), eine Einkaufsstätte, ausgewählte Abteilungen einer Einkaufsstätte, ausgewählte Warengruppen einer Abteilung sowie ausgewählte Artikel (z.B. eine Handelsmarke). In der handelsbetrieblichen Praxis ist zumeist die Einkaufsstätte (als Ganzes) Gegenstand der Analyse. Im Folgenden soll jedoch von einer abteilungsbezogenen Kundenzufriedenheitsanalyse ausgegangen werden.
- Welchen Bezugsrahmen hat die Kundenzufriedenheitsanalyse? Insoweit die Analyse im Rahmen einer (relativen) Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden soll, sind die Zufriedenheitswerte der Wettbewerber ebenfalls zu ermitteln (hierauf soll im vorliegenden Beispiel verzichtet werden)

Die zweite Aufgabe besteht in der Konkretisierung der **Forschungsziele**. Hier ist der Frage nachzugehen, welche Funktionen die Kundenzufriedenheitsanalyse in erster Linie übernehmen soll? Die Analyse erfüllt eine (operative) Kontrollfunktion, wenn das Ziel darin besteht, den Erfolg der Marketingmaßnahmen (abteilungsspezifisch) zu kontrollieren und bei bestimmten negativen Werten gegenzusteuern. Insoweit sie als Längsschnittanalyse geplant wird (z.B. jährlich wiederholte Durchführung), besteht das Ziel darin, Veränderungen der Zufriedenheit über die Zeit zu erfassen und damit eine negative Beeinflussung des ökonomischen Erfolgs zu verhindern (strategische Frühwarnfunktion). Insoweit das Unternehmen beabsichtigt, jene Leistungen zu ermitteln und sich hierauf zu konzentrieren, die beim Kunden Zufriedenheit und Begeisterung auslösen, trägt die Analyse zur optimalen Allokation der finanziellen Mittel bei und erhöht folglich die Effektivität des Ressourceneinsatzes (strategische Orientierungsfunktion).

Die dritte Aufgabe besteht in der Konkretisierung des **Informationsbedarfs**. Welche Informationen müssen beschafft werden, um die vorgenannten Zielsetzungen zu erreichen? Die folgende Auflistung gibt einen Überblick:

Im Rahmen einer Voruntersuchung sind die Zufriedenheitskriterien zu ermitteln: Welche Leistungsparameter (Dimensionen wie z.B. Sortiment) und Leistungskriterien (Indikatoren wie z.B. Sortimentsbreite, -tiefe, -niveau) sind den Kunden in der konkreten einzelbetrieblichen Situation (Beurteilungsobjekt, Branche) wichtig?

Im Rahmen einer Hauptuntersuchung sollen ermittelt werden:

- **Gesamtzufriedenheit:** Wie ist der Zufriedenheitsgrad mit der Einkaufsstätte als Ganzes?
- **Globalzufriedenheit:** Wie zufrieden sind die Kunden mit den einzelnen Abteilungen?
- **Teilzufriedenheiten:** Wie zufrieden sind die Kunden in Bezug auf die einzelnen Leistungskriterien?
- **Kundenbindung:** Welche Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsicht besteht (abteilungs- und geschäftsspezifisch)?
- **Zielgruppenstruktur:** Ergeben sich Zufriedenheitsunterschiede hinsichtlich soziodemografischer Konsumentendaten (Alter, Geschlecht, Wohnort)?

(2) Design der Kundenzufriedenheitsanalyse

In einem ersten Schritt ist die **Reichweite** der Untersuchung zu planen. In der Regel handelt es sich hierbei um eine aufeinander abgestimmte Folge explorativer und deskriptiver Studien: Zunächst gilt es, eine Pilotstudie durchzuführen, in der die aus Konsumentensicht bedeutsamen Beurteilungskriterien ermittelt werden. Auf eine detaillierte Kennzeichnung der Vorgehensweise kann an dieser Stelle verzichtet werden.⁷⁴ Die sich anschließende deskriptive Studie (Hauptuntersuchung) widmet sich der eigentlichen Kundenzufriedenheitsanalyse.

Im zweiten Schritt, **Bestimmung des Bezugszeitraums**, ist zu entscheiden, ob die Studie als Quer- oder Längsschnittanalyse durchzuführen ist. Insoweit sich die Zielsetzung der Analyse nicht auf die Kontrollfunktion beschränken soll (und damit lediglich einmalig durchzuführen wäre), sondern in der Feststellung von Veränderungen (Frühwarnfunktion) besteht, fällt die Entscheidung zugunsten eines Monitorings. Hierbei handelt es sich, wie bereits erörtert, um Marktanalysen (Befragungen), die wiederholt in regelmäßigen Abständen bei jeweils neu zusammengestellten

⁷⁴ Vgl. hierzu den Abschnitt 4.5.1.3.1 Marktstrukturanalyse

Erhebungseinheiten (Kunden) zum gleichen Untersuchungsgegenstand (Kundenzufriedenheit) durchgeführt werden. Hinsichtlich der Zyklusdauer hat sich in der handelsbetrieblichen Praxis die jährliche Durchführung als sinnvoll erwiesen.

Drittens ist der **Träger der Kundenzufriedenheitsanalyse** zu bestimmen. Selbst große Handelsunternehmen mit eigenen Marktforschungsabteilungen verfügen meist nicht über die erforderliche Personalausstattung zur Durchführung umfangreicher Kundeninterviews. Hierfür sind, neben einem umfangreichen Methodenwissen für den Langfristvergleich, vor allem geeignete Vergleichswerte zur Interpretation der Ergebnisse (Benchmarking) erforderlich. Daher ist es für die Handelsunternehmen längerfristig von Vorteil, die Kundenzufriedenheitsanalysen von einem spezialisierten Marktforschungsinstitut durchführen zu lassen.⁷⁵

Die **Festlegung der Erhebungseinheiten** stellt die fünfte Forschungsphase dar. Aufgrund der Größe der Grundgesamtheit wird die Kundenzufriedenheitsanalyse im Einzelhandel regelmäßig als Teilerhebung (Stichprobenuntersuchung) durchgeführt. Folglich besteht in dieser Phase die Aufgabe darin, einen Auswahlplan aufzustellen und damit festzulegen, wie die Erhebungseinheiten zu bestimmen sind.⁷⁶ Der Auswahlplan umfasst Festlegungen in folgenden Bereichen: Grundgesamtheit, Auswahlbasis, Stichprobenumfang und Auswahlverfahren (Stichprobenbildung). Der erforderliche Stichprobenumfang richtet sich bekanntlich nach dem erforderlichen Genauigkeitsgrad und der zulässigen Irrtumswahrscheinlichkeit. Das Stichprobenergebnis sollte im vorliegenden Fall zumindest auf $\pm 5\%$ genau sein und eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% nicht überschreiten. Unter diesen Voraussetzungen ergibt sich ein Stichprobenumfang von 666 Kunden des Einzelhandelsbetriebs. Als Auswahlverfahren eignet sich im vorliegenden Zusammenhang eine Quotenauswahl, bei der die Teilauswahl analog zu der Verteilung befragungsrelevanter Merkmale der Grundgesamtheit aufgebaut wird.

Schließlich sind in einem sechsten Schritt die **Erhebungsinstrumente** zu gestalten. Aufgrund der im Abschnitt 4.3.2.3 (Messung der Kundenzufriedenheit) angestellten Überlegungen erfolgt die Untersuchung der Kundenzufriedenheit in Form einer multiattributiven Ex-post-Befragung mit

⁷⁵ Auf Kundenzufriedenheitsanalysen spezialisiert ist z.B das Institut für Kundenzufriedenheits-Analysen und Marketing Prof. Dr. Theis GmbH, Marburg (www.inkam.biz)

⁷⁶ Vgl. hierzu im Einzelnen Abschnitt 2.3.4 Bestimmung der Erhebungseinheiten

direkten Zufriedenheitsurteilen. Als Kommunikationsform wird das Face-to-Face-Interview ausgewählt. Es hat den Vorteil, dass nicht alle Kunden namentlich bekannt sein müssen, in der Regel mit einer hohen Responsequote gerechnet werden kann, die Erhebungssituation gut kontrollierbar ist und die Akzeptanz bei den Kunden im Allgemeinen höher ist als z. B. bei telefonischen Interviews.

Das (greifbare) Ergebnis der Entwicklungsarbeiten besteht in einem konkreten Fragebogen mit zugehörigen Intervieweranweisungen, der nach Maßgabe des in Phase 1 aufgestellten Informationsbedarfs aufzustellen ist. In dem Fragebogen wird die Zufriedenheit mit jenen Leistungskriterien erfasst, die im Rahmen der Voruntersuchung ausgewählt wurden. Zu ihrer Messung sind geeignete Fragestellungen und Skalen erforderlich.⁷⁷ Abbildung 4-28 stellt die Vorgehensweise für den Leistungsparameter Sortiment beispielhaft dar.

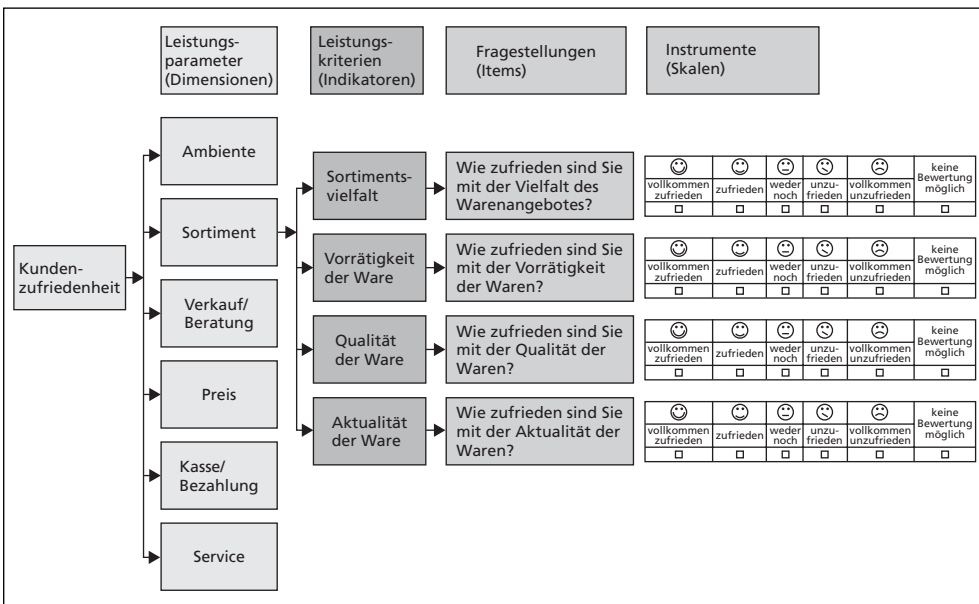


Abbildung 4-28: Vom theoretischen Begriff „Kundenzufriedenheit“ zum Messinstrument

Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁷ Vgl. hierzu den Abschnitt 3.2.2 Skalenkonstruktion sowie 3.2.3 Befragungstaktik

Für die Ermittlung der Gesamt- und Globalzufriedenheiten (Geschäft, Abteilungen) finden entsprechende Skalen Anwendung, wobei folgende Frage vorangestellt wird: „Wie zufrieden sind Sie mit der Einkaufsstätte XY (bzw. der Abteilung A) insgesamt?“

Zur Ermittlung der Kundenbindung eignen sich die in Abbildung 4-29 wiedergegebenen Skalen.

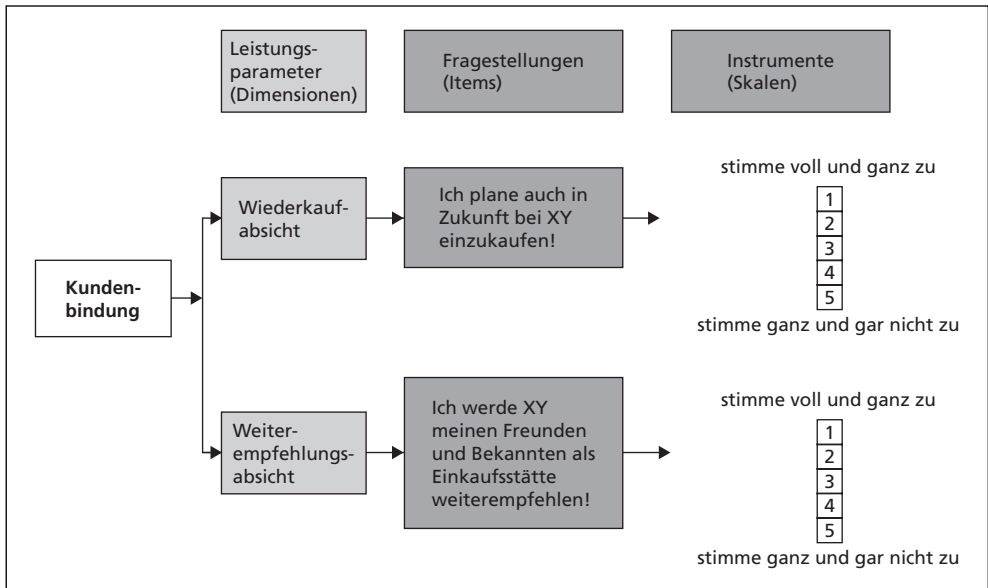


Abbildung 4-29: Operationalisierung der Kundenbindung

Quelle: Eigene Darstellung

Am Schluss des Fragebogens sind die sozio-demografischen Kundenmerkmale (hier: Alter, Geschlecht, Wohnort) mit geeigneten Skalen zu erfassen.

Die Entwicklung der Erhebungsinstrumente endet nicht mit der Bereitstellung des Fragebogens. Vielmehr ist in einem weiteren Schritt ein Pretest durchzuführen, der unter Beweis stellen soll, dass die Erhebung in der geplanten Form durchgeführt werden kann bzw. deutlich machen soll, welche erforderlichen Änderungen an den Messinstrumenten einzuarbeiten sind.

(3) Datengewinnung

Nachdem das Erhebungsdesign konzipiert wurde, ist ein Erhebungsplan für die Feldarbeit aufzustellen, und die Interviewer sind zu schulen. Für die

Phase der eigentlichen Datenerhebung ist weiterhin zu entscheiden, ob und auf welche Art die Feldarbeit zu kontrollieren ist. Weitere Planungsüberlegungen betreffen die Frage der Dokumentation der Datengewinnung.

Die diesbezüglichen Aufgaben unterscheiden sich nicht von anderen Erhebungsthemen, insoweit kann auf eine weitergehende Darstellung verzichtet werden.⁷⁸

(4) Datenaufbereitung

Damit die Erhebungsbögen der persönlichen Interviews mit statistischen Verfahren analysiert werden können, sind die Daten formal und technisch aufzubereiten. Im vorliegenden Fall der Kundenzufriedenheitsanalyse sind von den in Abschnitt 2.4 genannten Arbeitsschritten folgende Aufgaben relevant: Aussonderung nicht auswertbarer Fragebögen, Redigieren der Fragebögen, Dateneingabe und Plausibilitätskontrolle, Hinzufügen neuer Variablen. Letztlich sollte eine Datenmatrix zur Verfügung stehen, die der Datenanalyse, z. B. mit SPSS oder Excel, zugänglich ist.

Besondere Bedeutung hat die Aufgabe „Hinzufügung neuer Variablen“. Sie ist im vorliegenden Zusammenhang wie folgt zu verstehen: In der praktischen Handhabung hat sich eine Transformation der Kundenzufriedenheit- und Kundenbindungswerte auf eine Skala 0–100 als sinnvoll erwiesen.⁷⁹ Hierdurch wird ein individueller, kriterienspezifischer Kundenzufriedenheitsindex (CSI Customer Satisfaction Index) gebildet. Die Transformation verändert die Ergebnisse nicht, lässt jedoch vorhandene Unterschiede deutlicher zur Geltung kommen. Darüber hinaus wird das individuelle Zufriedenheitsurteil unabhängig von der verwendeten Skala und somit mit Untersuchungsergebnissen aus anderen (unternehmensinternen oder -externen) Quellen vergleichbar. Folglich sind in die Datenmatrix zusätzliche Spalten („CSI“) einzufügen, in der die vorhandenen 5er-Skalenwerte in 100er-Skalenwerte umgerechnet werden (1 = 100, 2 = 75, 3 = 50, 4 = 25, 5 = 0). In zwei weiteren zusätzlichen Spalten sind die 100er-Skalenwerte für die Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsicht einzutragen.

⁷⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 2.4 Datengewinnung

⁷⁹ So auch Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, S. 138 und Töpfer: Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 332

(5) Datenanalyse

Im Rahmen der univariaten Datenanalyse ist in einem ersten Schritt eine **einfache Häufigkeitsverteilung** über alle Items zu erstellen.

In einem zweiten Schritt empfiehlt sich die Berechnung einer **gruppierten Häufigkeitsverteilung**. Um einen Eindruck von der Verteilung zufriedener, indifferenter und unzufriedener Kunden zu erhalten, ist es sinnvoll, die Merkmalsausprägungen wie folgt zu kategorisieren und hierüber eine Häufigkeitsverteilung zu erstellen:

- „vollkommen zufrieden“/„zufrieden“ → „zufriedene Kunden“
- „weder noch“ → „indifferente Kunden“
- „unzufrieden“/„vollkommen unzufrieden“ → „unzufriedene Kunden“

Drittens empfiehlt sich die Berechnung aggregierter Customer Satisfaction Indices (CSI) in Form von **Mittelwerten** auf vier Ebenen: Auf der untersten Ebene erfolgt eine Verdichtung der Einzelurteile je Leistungskriterium (z.B. zum CSI für die „Sortimentsvielfalt“). Auf der zweiten Ebene sind dimensionenspezifische CSIs zu berechnen (z.B. CSI für den Leistungsparameter Sortiment). Schließlich erfolgt auf der dritten und vierten Ebene die Berechnung der abteilungsspezifischen bzw. geschäftsspezifischen CSIs (Global-/Gesamtzufriedenheit).

Hinsichtlich der Interpretation der berechneten (mittleren) CSIs kann auf Vergleichswerte aus unterschiedlichen Studien und Praxiserfahrungen zurückgegriffen werden:⁸⁰ Hiernach lässt sich in Bezug auf die Kundenzufriedenheit eine Indifferenzzone identifizieren, in der die Kunden zwar zufrieden, jedoch nicht begeistert sind. Sie liegt zwischen den CSI-Werten 70 und 80 (durchschnittliche Zufriedenheit). Werte darunter lassen sich als „unterdurchschnittliche Zufriedenheit“, solche darüber als „überdurchschnittliche Zufriedenheit“ („Begeisterung“) interpretieren. Das Einzelhandelsunternehmen sollte folglich bestrebt sein, in allen Leistungsparametern (und -kriterien) Werte von über 80 zu erhalten; erst dann sind die Kunden von dem Geschäft und den Handelsleistungen begeistert.

Zur Visualisierung der Ergebnisse bietet es sich an, auf eine Ampeldarstellung gemäß Abbildung 4-30 zurückzugreifen.

⁸⁰ Vgl. hierzu auch Homburg, Giering, Hentschel: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 81 ff.

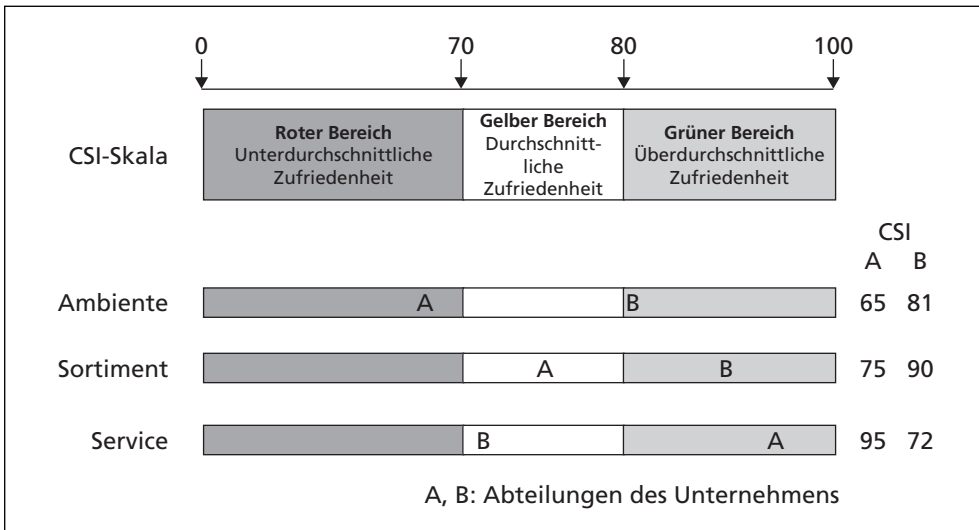


Abbildung 4-30: Die Kundenzufriedenheits-Ampel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, Stock: Der kundenorientierte Mitarbeiter, S. 220

Insoweit im Rahmen der Kundenzufriedenheitsanalyse die einzelnen Leistungskriterien von den Kunden abteilungsspezifisch beurteilt werden, ist es möglich, neben den heuristischen Werten zusätzlich betriebsinterne Vergleichswerte zu ermitteln: Hierzu berechnet man zunächst für alle Leistungsparameter (z. B. Sortiment) und -kriterien (z. B. Sortimentsvielfalt) die durchschnittlichen CSIs, und zwar getrennt für die einzelnen Abteilungen. Im Anschluss ermittelt man den durchschnittlichen CSI sowie die Standardabweichung über alle Abteilungen. Sodann ist es möglich, auf der Ampelskala den CSI-Bereich, der durch die Standardabweichung abgedeckt wird, als „gelben Bereich“ zu definieren (hier liegen rund zwei Drittel aller Werte). Links und rechts davon liegen der rote und grüne Bereich, wobei Abteilungsergebnisse, die in diesen Bereichen liegen, als Abteilungen mit extrem schlechter (extreme Schwäche) bzw. hoher (extreme Stärke) Kundenzufriedenheit definiert werden können.

In einem vierten Schritt empfiehlt sich die Berechnung **zielgruppenspezifischer CSIs**. Hierzu kann auf die sozio-demografischen Kundenmerkmale zurückgegriffen werden. Die im Beispiel verwendeten Merkmale Alter und Wohnort werden in geeigneter Form gruppiert, sodass im Anschluss, im Rahmen einer Pivot-Auswertung (Kreuztabelle) alters-, geschlechts- und wohnortspezifische CSIs berechnet werden können.

Der Schritt 5 widmet sich der Berechnung der **abteilungsspezifischen Kundenbindung**. Hierzu ist es zunächst erforderlich, die Werte für die Weiterempfehlungs- und Wiederkaufabsicht zu einem (evtl. gewichteten) Mittelwert zusammenzufassen. Als Ergebnis erhält man individuelle, auf die jeweiligen Abteilungen und auf das Geschäft als Ganzes bezogene Kundenbindungs-Indizes (CCI Customer-Commitment-Index). Über alle Abteilungen sind im Anschluss abteilungsspezifische CCS-Mittelwerte zu berechnen. Sie können einander auf einer Skala 0–100 gegenübergestellt werden, sodass ein Ranking der Abteilungs-Kundenbindungen entsteht.

Schließlich erfolgt in Schritt 6 die Zusammenführung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Form des **CSI-CCI-Portfolios**. Zu diesem Zweck werden die abteilungsspezifischen CSIs und CCIs in einem 4-Felder-Portfolio eingetragen. Es zeigt die Verteilung der zufriedenen bzw. indifferenten/unzufriedenen Kunden und der gebundenen bzw. indifferenten/ungebundenen Kunden auf die verschiedenen Abteilungen (als Grenzwert gilt ein CSI bzw. CCI von 80). Abbildung 4-31 zeigt das Vorgehen am Beispiel. Welche Bedeutung das Portfolio für die Ableitung strategischer Empfehlungen hat, ist an späterer Stelle zu erläutern.

Für die Ableitung von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit benötigt der Handelsmanager Aufklärung darüber, welche **Bedeutung die einzelnen Leistungsparameter** und -kriterien aus Kundensicht haben.⁸¹ Bekanntlich wurde diese Frage nicht empirisch beantwortet. Folglich ist es in Phase 7 der Datenanalyse erforderlich, sie indirekt mithilfe statistischer Verfahren zu beantworten. Hierzu ist es sinnvoll, den Zusammenhang der einzelnen Leistungsparameter und -kriterien mit der Gesamtzufriedenheit im Rahmen einer Korrelationsanalyse zu ermitteln. Die berechneten Korrelationskoeffizienten (die Koeffizienten nehmen Werte zwischen 0 und 1 an) können als Wichtigkeitsmaßstab interpretiert werden.

(5) Umsetzung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse liefern dem Handelsmanager wesentliche Informationen zur systematischen Planung strategischer und operativer Entscheidungen im Zusammenhang mit den Themen Kundenorientierung und -bindung.

⁸¹ Vgl. hierzu auch Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, S. 143

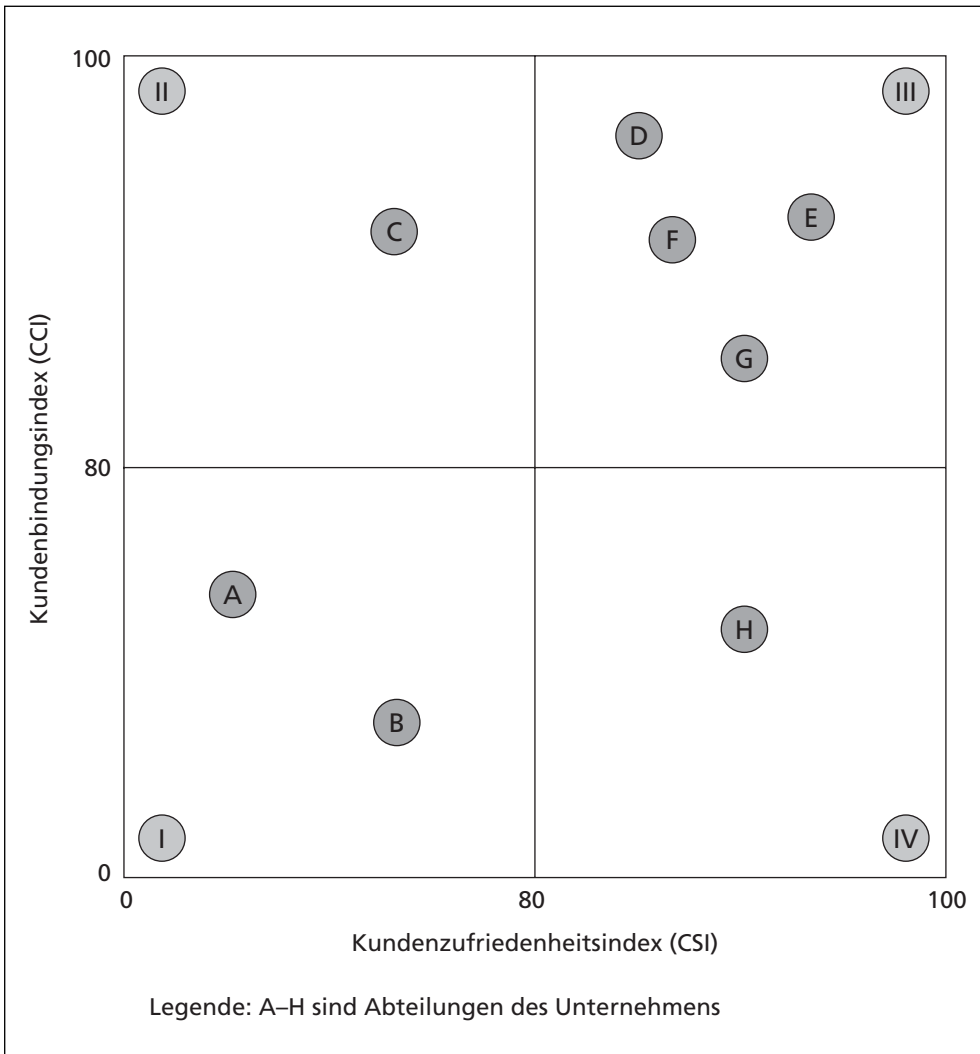


Abbildung 4-31: Das CSI-CCI-Portfolio

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Entscheidungsunterstützung in der **strategischen Planung** dient das CSI-CCI-Portfolio: Es zeigt die Verteilung der Abteilungen nach Maßgabe der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In der Regel ist davon auszugehen, dass ein hoher Zufriedenheitswert mit einer hohen Kundenbindung zusammenfällt (et vice versa). In der Praxis lassen sich jedoch durchaus auch andere Konstellationen beobachten.

Quadrant III: Die Situation in Quadrant III ist durch eine hohe Kundenzufriedenheit bei gleichzeitig hoher Kundenbindung gekennzeichnet. Aus strategischer Sicht sind Abteilungen (oder auch Konsumentengruppen), die hier positioniert sind, zu fördern, denn sie tragen zum positiven Image des Geschäfts bei und entfalten darüber hinaus eine hohe akquisitorische Wirkung.

Quadrant IV: Eine hohe Kundenzufriedenheit geht mit einer geringen Kundenbindung einher. Offenbar haben es die in diesem Feld positionierten Abteilungen bis dato nicht verstanden, das hohe Kundenbindungspotenzial adäquat zu nutzen. Folglich muss hier ein gezieltes und effektives Kundenbindungsmanagement ansetzen, um der Gefahr von Kundenabwanderungen entgegenzuwirken.

Quadrant I: Die Situation ist durch geringe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gekennzeichnet. Demnach haben die in diesem Feld positionierten Abteilungen Defizite in der Leistungserstellung. Die Untersuchungsergebnisse sind daraufhin auszuwerten, in welchen Dimensionen und Kriterien die Defizite zu beobachten sind, sodass entsprechende Maßnahmen der Leistungsverbesserung eingeleitet werden können. Kundenbindungsstrategien sind aufgrund einer fehlenden Grundlage in dieser Phase nicht angezeigt.

Quadrant II: Abteilungen, die von den Kunden in Feld II positioniert werden, zeichnen sich durch eine hohe Kundenbindung bei gleichzeitig geringer Kundenzufriedenheit aus. Dieser Fall kann dann eintreten, wenn den Konsumenten keine geeigneten Einkaufsalternativen zur Verfügung stehen. Hier ist die Gefahr der Kundenabwanderung besonders groß, und das Management hat die Aufgabe, gezielt an einer Leistungsverbesserung zu arbeiten.

Wie deutlich wurde, unterstützt das CSI-CCI-Portfolio die strategische Entscheidungsfindung im Sinne einer optimalen Allokation betrieblicher Ressourcen auf die verschiedenen Abteilungen des Hauses. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse konkrete Informationen zur **operativen Planung** von Maßnahmen, um im Sinne einer Leistungsverbesserung mittel- und langfristig eine höhere Kundenzufriedenheit- und -bindung erreichen zu können. Da es in der Regel nicht möglich sein wird, alle defizitären Leistungsparameter und -kriterien zeitgleich zu verbessern, ist eine Priorisierung erforderlich. Hierzu können die Informationen der Korrelationsanalyse Verwendung finden. Sie zeigen, welche Kriterien am stärksten das Kundenurteil determinieren. Kriterien mit einem hohen Korrelationskoeffizienten haben die größte Bedeutung für das Zustandekommen der Kundenzufriedenheit und sind folglich mit

höchster Priorität zu behandeln. Alle Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und -bindung werden jedoch letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn sie in ein Gesamtkonzept eines systematischen Kundenmanagements eingebunden sind.

4.3.2.5 MYSTERY SHOPPING (OBJEKTIVE KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG)

In den vergangenen Jahren ist die Qualität der Verkaufsprozesse immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses der Unternehmensführung gerückt. Diese systematisch zu überprüfen und hierdurch Informationen zu ihrer Optimierung zu liefern, ist die Aufgabe des sogenannten Mystery Shoppings (Testkaufstudie). Hierbei handelt es sich um eine verdeckt teilnehmende Beobachtung, bei der Mystery Shopper als Interessenten oder Kunden auftreten, einen Verkaufs- oder Serviceprozess simulieren und die Leistungsqualität beobachten und bewerten, ohne dass dies für das Personal offensichtlich wird.⁸²

In Abhängigkeit von der Begegnungsform und der Bedienungsintensität lassen sich vier Varianten des Mystery Shoppings unterscheiden (vgl. Abbildung 4-32).⁸³

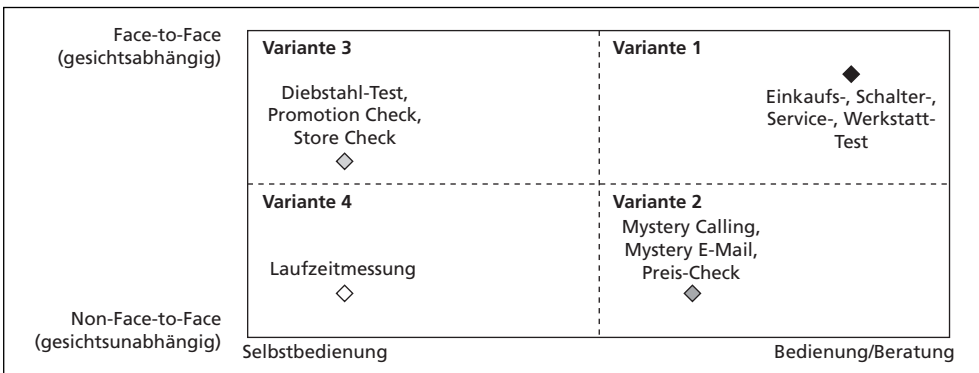


Abbildung 4-32: Varianten des Mystery Shopping

Quelle: Deckers, Heinemann: Mystery Shopping, S. 13

⁸² In Anlehnung an Deckers, Heinemann: Mystery Shopping, S. 12

⁸³ Jakobsen, H.; Voswinkel, S. (Hrsg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung, Wiesbaden 2005, S. 110 ff., zitiert in: Deckers, Heinemann: Mystery Shopping, S. 12

Eine andere Einteilung findet man bei Kuhnert, Ramme. Sie unterscheiden zwischen der persönlichen (Mystery Shopping), telefonischen (Mystery Calling) und schriftlichen (Mystery Mailing) Kontaktaufnahme (Kuhnert, Ramme: So managen sie ihre Servicequalität, S. 71 ff.).

Variante 1:

Ein Beobachter (Mystery Shopper) sucht persönlich einen Betrieb auf und initiiert einen Beratungs- oder Serviceprozess. Anschließend notiert er seine Erfahrungen und Bewertungen auf einem betriebsindividuellen, jedoch strukturierten Beobachtungsbogen. Charakteristische Fragen, die im Erhebungsprozess beantwortet werden, sind beispielsweise der Grad und die Qualität der angebotenen Leistungen, die Fachkompetenz, Freundlichkeit, Gesprächsführung, Servicekompetenz und Motivation der Mitarbeiter, das Leistungspotenzial im Vergleich zu den Wettbewerbern etc.

Variante 2:

Auch hier wird ein Beratungsprozess initiiert, der jedoch in der Regel kürzer ausfällt. Im Unterschied zu Variante 1 findet kein unmittelbarer persönlicher Kontakt zwischen Testperson und Mitarbeiter statt. Vielmehr handelt es sich um Telefonanrufe (Mystery Calling) und E-Mail-Anfragen zu Testzwecken.

Variante 3:

Bei dieser Variante sucht der Mystery Shopper das Geschäft persönlich auf und verfolgt die Absicht, bestimmte Geschäftsprozesse und Rahmenbedingungen zu überprüfen. Das Interesse gilt hier z.B. der Warenpräsentation, der Kassenabwicklung, den Vorkehrungen zur Diebstahlverhinderung etc. In allen Fällen wird kein Beratungsgespräch initiiert.

Aufgabe von **Kassentests** ist es, das Einzelhandelsunternehmen vor Verlusten durch Diebstahl oder Unterschlagung durch unehrliches Kassenspersonal zu schützen sowie die Einhaltung der Kassieranweisung zu überprüfen.⁸⁴ Zu diesem Zweck werden die Mitarbeiter an den Kassen von einem Testkunden beobachtet. Insoweit Mängel aufgedeckt werden und keine bewusste Manipulation vorliegt, kann das durchführende Einzelhandelsunternehmen durch geeignete Schulungsmaßnahmen oder Versetzung in andere Bereiche diese Mängel beheben.⁸⁵

Diebstahltests werden zur Überprüfung der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter sowie des Verhaltens bei Diebstahl eingesetzt. Zudem lässt sich feststellen, welche innerbetrieblichen Standorte und Warenbereiche besonders diebstahlgefährdet sind. Die Aufgabe der Testkunden ist es, verschiedene Verhaltensweisen der Ladendiebe nachzuahmen, um einen Eindruck über die Situation im Ein-

⁸⁴ Landwehr: Einsatz von Kontrollkäufern, S. 24

⁸⁵ Deges: Der Einsatz von Testkunden im Einzelhandel, S. 98

zelhandelsunternehmen zu bekommen.⁸⁶ Durch die Ergebnisse der Beobachtungen können innerbetriebliche Schwächen erkannt und hieraus zielführende Maßnahmen zur Vermeidung von Ladendiebstählen abgeleitet werden.

Variante 4:

Der Beobachter tritt weder persönlich auf noch erwartet er eine persönliche Reaktion eines Mitarbeiters. Vielmehr initiiert er einen Prozess des Bestellens und Versendens von Ware und überprüft die Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit der Prozessdurchführung.

Im Rahmen der Planung eines Mystery-Shopping-Projekts ist die Frage zu beantworten, welche Personen die Testkäufe durchführen sollen. Folgende Alternativen stehen zur Wahl:

- **Mitarbeiter des Unternehmens**

Insoweit fachkundige Mitarbeiter des eigenen Unternehmens eingesetzt werden, hat dies den Vorteil, dass die Mitarbeiter über genaue Kenntnis der Unternehmens-Standards verfügen. Sie haben nicht nur Zugang zu den beobachtbaren Abläufen, sondern auch zu den nicht wahrnehmbaren Prozessen der Dienstleistungserstellung. Eine Gefahr besteht darin, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter nicht mit dem typischen Kundenverhalten deckt und insofern die Anforderungen an die Leistungserstellung zu hoch angesetzt werden.

- **Experten**

Als „Experten“ werden Personen bezeichnet, welche einen hohen Grad an Fachkenntnis und Kompetenz im Einzelhandel und in den vorherrschenden Wettbewerberstrukturen aufweisen. Allerdings besteht auch hier das Problem, dass sich die Leistungsanforderungen des Testers nicht mit den Leistungsanforderungen der Zielgruppen decken und als zu hoch angenommen werden.

- **Testkunden**

Testkunden sind betriebsexterne Personen, die in wesentlichen soziodemografischen und psychografischen Merkmalen mit der Zielgruppe übereinstimmen. Im Gegensatz zu den unternehmensspezifisch beeinflussten Mitarbeitern oder den durch Fachkenntnis geprägten Experten ist eine Bewertung wahrscheinlich, die in weiten Teilen der (nicht bekannten) Bewertung der Zielgruppen entspricht. Eine ausführliche Schulung der Testpersonen ist jedoch grundlegende Voraussetzung.

⁸⁶ Deges: Der Einsatz von Testkunden im Einzelhandel, S. 93 und Dreges: Ein Instrument zur Überprüfung der Servicequalität, S. 66 ff.

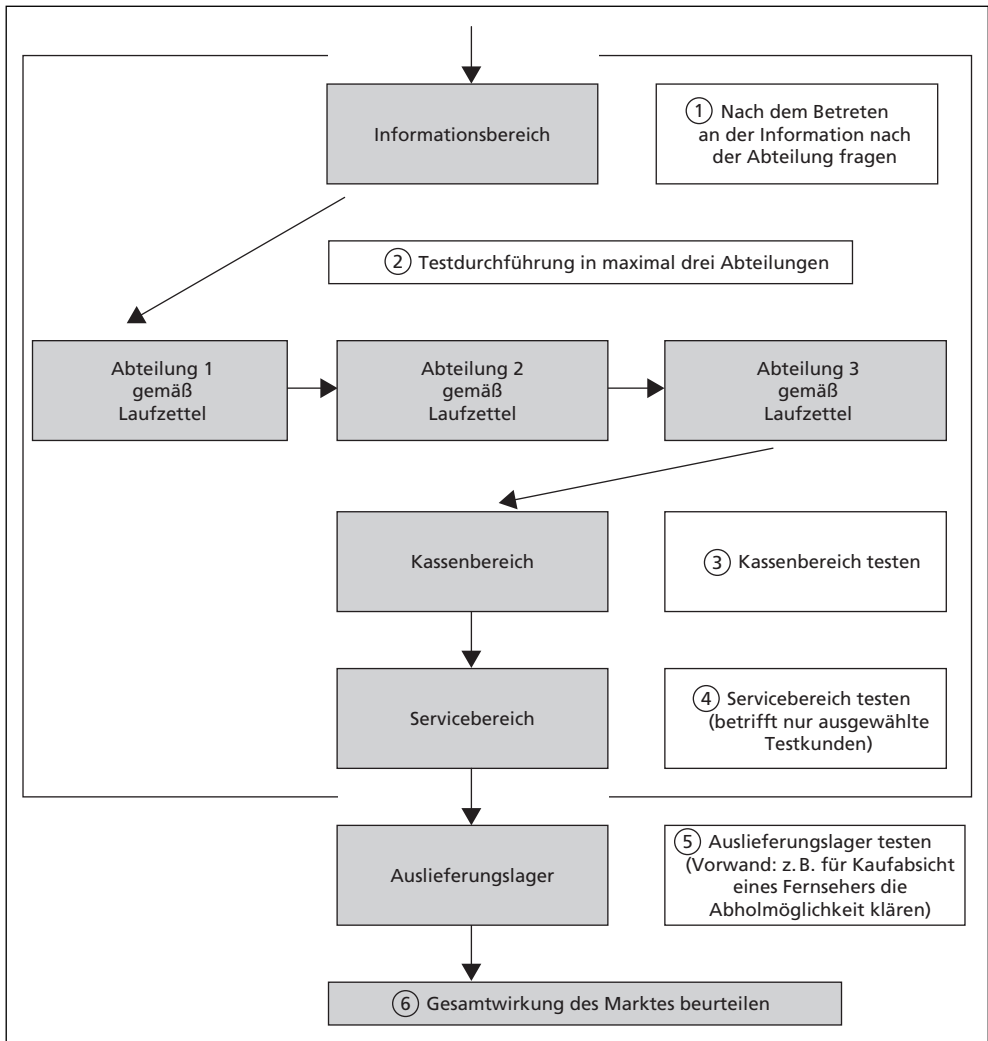


Abbildung 4-33: Ablauf eines Testkaufs in einem Elektronikfachmarkt

Quelle: Interview mit einem Abteilungsleiter der Marktforschung eines Elektronikfachmarktes (anonym)

Der Schwerpunkt von Testkäufen liegt auf der Beobachtung von Bedienungs-, Beratungs- und Verkaufsvorgängen des Personals.⁸⁷ Um möglichst authentische Ergebnisse zu erhalten, verzichtet man bei allen Varianten des

⁸⁷ Hoehner, Schaper: Von Kundenfrust zur Kundenlust — Mystery Research als Instrument zur Messung der Servicequalität am Point of Sale, o.S.

Mystery Shoppings darauf, die Mitarbeiter von der Beobachtungssituation in Kenntnis zu setzen (biotische Beobachtung). Dadurch erhält man eine objektivierte Momentaufnahme, wie das eigene Einzelhandelsunternehmen und Personal aus Sicht „normaler“ Kunden erlebt und beurteilt wird.⁸⁸ Die erhaltenen Daten dienen als Grundlage, um die innerbetrieblichen Prozesse zu optimieren. Im Rahmen der Personalbeurteilung liefern sie Informationen über die Stärken und Potenziale des Personals in der fachlichen Qualifikation oder im Umgang mit dem Kunden.⁸⁹ Im Anschluss wird es möglich, die Aus- und Weiterbildung in den betreffenden Bereichen auf die konkreten betrieblichen Erfordernisse abzustimmen. Nachfolgende Untersuchungen erlauben es, den Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen zu kontrollieren.⁹⁰

4.3.3 KUNDENVERHALTENSBEOBACHTUNG

Die Kundenbeobachtung zählt zu den wichtigsten Anwendungsbereichen der Beobachtung des Einzelhandels. Sie verfolgt den Zweck, das

- Einkaufsverhalten
- Verwendungsverhalten
- Wahrnehmungsverhalten

der Kunden zu ergründen.

4.3.3.1 EINKAUFSVERHALTEN

Viele Untersuchungen im Einzelhandel beschäftigen sich mit dem Einkaufsverhalten der Kunden. Dahinter steht die Absicht, einzelne betriebliche Leistungsparameter (z. B. Öffnungszeiten, Produktplatzierung, POS-Werbemittel) zu optimieren. Folgende Objektbereiche sind von Interesse:

(1) Kundenfrequenz

Die Erfassung der zeitlichen Verteilung des Kundenverkehrs dient dem Einzelhandel u.a. zur Personaleinsatzplanung und zur kundengerechten Gestaltung der Ladenöffnungszeiten. Die Zählungen erfolgen meist mit Handzählgeräten oder vollautomatisch durch eine Zählvorrichtung an einer Lichtschranke oder einem Zählkreuz.⁹¹ Vielfach von Interesse ist auch die Anzahl der in ein Parkhaus einfahrenden Pkw. Sie wird mithilfe spezieller Lichtschranken bzw. durch den Kassen- oder Schrankenautomat erfasst.

⁸⁸ Warmuth, Weinhold: Kundenorientierte Führung durch Mystery Shopping, S. 31

⁸⁹ Falk, Wolf: Handelsbetriebslehre, S. 207

⁹⁰ Falk, Wolf: Handelsbetriebslehre, S. 207

⁹¹ In Anlehnung an: Berekoven, Eckert, Ellenrieder: Marktforschung, S. 153