

Bernd Stauss / Frank Dornach / Christian Coenen

# Zufriedenheitsmanagement in Deutschland

Von der Messung zur Unternehmenssteuerung

Studienzusammenfassung





## Einführung in die Studie

### Problemhintergrund

Das Thema Kundenzufriedenheit hat in den letzten Jahren nochmals an Bedeutung gewonnen. Zwar gehört Kundenzufriedenheit traditionell zu den relevanten Zielgrößen von Marketing und Vertrieb. Doch das Gewicht dieser Zielgröße nahm umso mehr zu, je mehr in Käufermarktsituationen die Notwendigkeit einer erhöhten Kundenbindung durch Zufriedenheit offensichtlich wurde.

Im Rahmen dieser Entwicklung haben viele Unternehmen ihre Anstrengungen zur Messung der Kundenzufriedenheit und zur Nutzung der gewonnenen Daten verstärkt. Dies hat dazu geführt, dass auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten der Zufriedenheitsthematik an Intensität und Breite zugenommen hat. Inzwischen bietet die wissenschaftliche Forschung fundierte Einsichten in die theoretische Einordnung des Zufriedenheitskonstrukts, die Vor- und Nachteile verschiedener Messverfahren sowie in die Loyalitätswirkungen aufgrund von Zufriedenheit und die Wechselbereitschaft als Folge von Unzufriedenheit.

Was bisher aber in Praxis und Wissenschaft fehlt, ist ein empirisch gesichertes Wissen über den „State of the Art“ der unternehmerischen Gewinnung und Nutzung von Zufriedenheitsinformationen. Es besteht weitgehende Unkenntnis darüber, welche faktische Bedeutung der Zufriedenheitsthematik eingeräumt wird, auf welche Weise die Messungen vorgenommen werden und vor allem wie die Ergebnisse aus Zufriedenheitsbefragungen für konkrete Managementzwecke genutzt werden. Insbesondere existieren kaum Daten darüber, wie Unternehmen die gewonnenen Informationen innerbetrieblich kommunizieren und für Maßnahmen des Qualitätsmanagements sowie für die Steuerung des Verhaltens von Führungskräften, Mitarbeitern und organisatorischen Einheiten verwenden. Diese Wissenslücke ist Ausgangspunkt der vorliegenden Studie.

### Zielsetzung

Wichtigstes Ziel der Studie ist die erstmalige und branchenübergreifende Analyse des aktuellen Standes des Zufriedenheitsmanagements in deutschen Unternehmen. Der Schwerpunkt wird hierbei auf den Bereich Business-to-Consumer gelegt, der das Hauptanwendungsfeld für standardisierte Kundenbefragungen darstellt. Für Branchen dieses Bereichs wird umfassend ermittelt, wie Kundenzufriedenheit gemessen, wie die Daten ausgewertet und analysiert und vor allem wie Zufriedenheitsinformationen als unternehmerische Ziel- und Steuerungsgröße verwendet werden.

---

## Nutzen

Im Detail beantwortet die Studie „Zufriedenheitsmanagement in Deutschland“ folgende Fragen:

- Welche strategische Bedeutung besitzt die Kundenzufriedenheit in deutschen Unternehmen?
- Welche Methoden werden zur Messung der Kundenzufriedenheit angewandt und wie werden sie eingesetzt?
- Wie erfolgt die Auswertung der im Rahmen der Kundenzufriedenheitsmessung ermittelten Daten?
- In welcher Form werden die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitserhebung dokumentiert und innerbetrieblich kommuniziert?
- Welchen Stellenwert haben die Ergebnisse zur Qualitätssicherung im Unternehmen?
- Welche Bedeutung haben die Ergebnisse der Zufriedenheitsmessung bei der innerbetrieblichen Beeinflussung des Verhaltens von Managern und Mitarbeitern?
- In welchem Umfang und wie werden unternehmerische Einheiten anhand der Kundenzufriedenheitswerte gesteuert?
- Welcher Stellenwert wird der Verwendung von Zufriedenheitswerten im internationalen Management zugeordnet?
- Wie ist das Kundenzufriedenheitsmanagement organisatorisch eingeordnet?
- Welche Aspekte müssen bei der erfolgreichen Implementierung eines Zufriedenheitsmanagements besonders beachtet werden?

Die Studie kann insbesondere dazu dienen, das eigene Kundenzufriedenheitsmanagement auf den Prüfstand zu stellen, indem man

- den Ist-Zustand des Kundenzufriedenheitsmanagements im eigenen Unternehmen mit der durchschnittlichen Praxis vergleicht bzw. an Best Practices misst,
- eigene Stärken und Schwächen analysiert und darüber hinaus
- Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung und Optimierung identifiziert.

## Teilnehmer

Der eingesetzte Fragebogen basiert auf der langjährigen Forschungsarbeit des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement und der Servicebarometer AG auf dem Gebiet der Zufriedenheitsforschung. Er setzt sich aus vier Fragekomplexen zusammen: Relevanz und Messung der Kundenzufriedenheit sowie Stand und Implementierung des Zufriedenheitsmanagements. Adressaten der Befragung waren Marketingleiter und Verantwortliche des Kundenzufriedenheitsmanagement in deutschen Großunternehmen. Von den 2.203 versendeten Fragebögen wurden 211 Antworten zurückgeschickt.

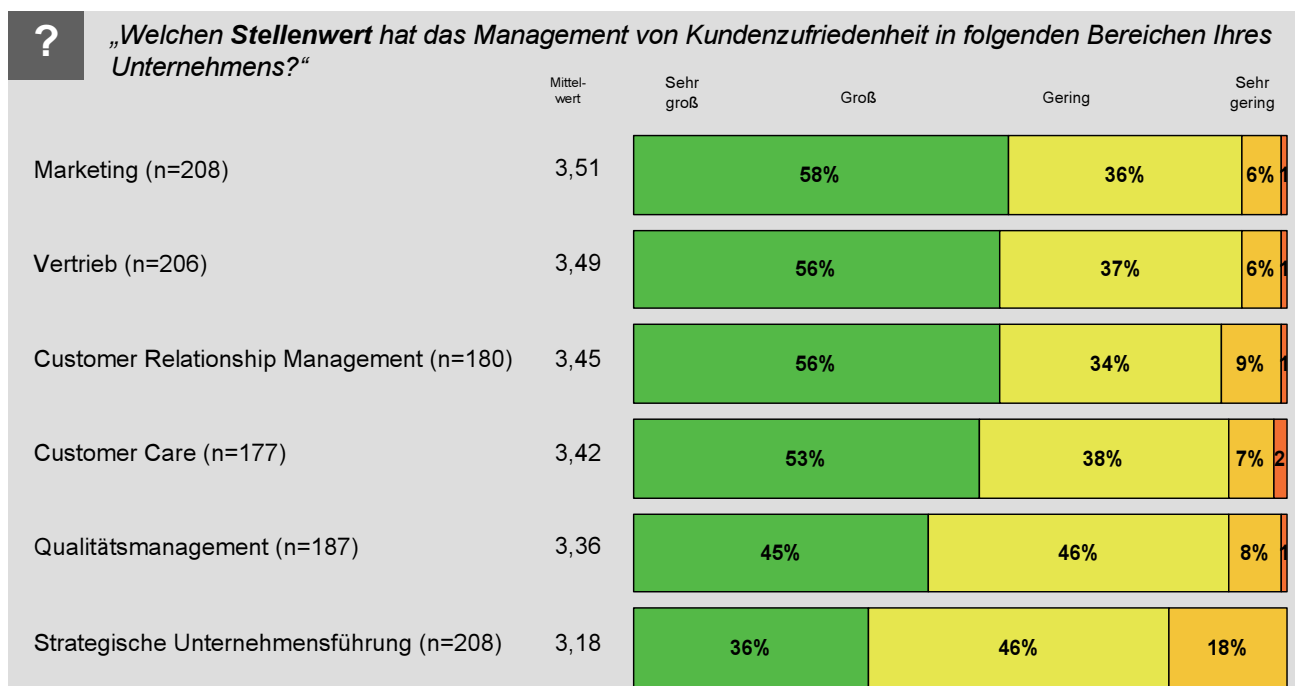
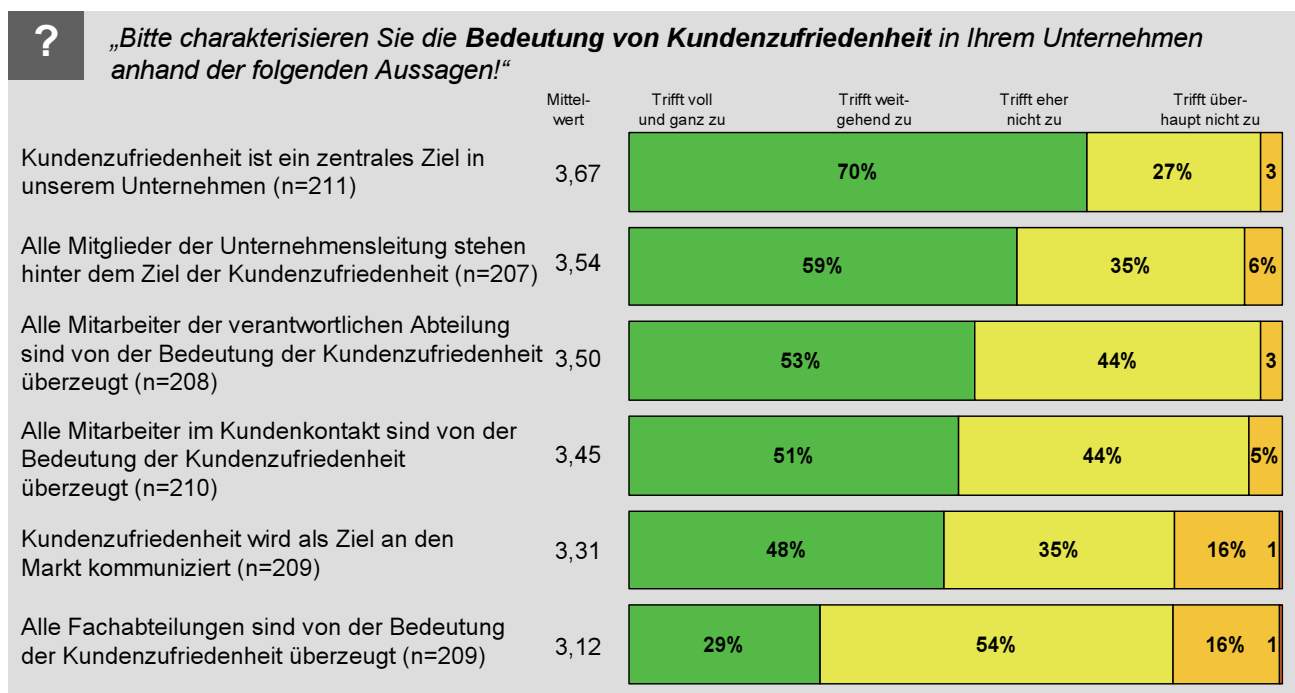
Die Unternehmen kommen etwa zu einem Drittel (34%) aus dem Finanzdienstleistungssektor und jedes vierte befragte Unternehmen kann der Branchengruppe Infrastruktur- bzw. Logistik zugeordnet werden. Etwa ein Fünftel der Unternehmen (19%) stammen aus dem Handel und 7% aus dem Touristik- bzw. Transportsektor. Darüber hinaus gibt es einen heterogenen Kreis weiterer Teilnehmer (19%), die in der Gruppe der sonstigen Branchen zusammengefasst sind.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Studie zusammengefasst dargestellt.

# Zusammenfassung der Ergebnisse

## 1. Das Ziel der Kundenzufriedenheit hat in deutschen Unternehmen einen hohen Stellenwert

- 97% der Unternehmen geben an, dass Kundenzufriedenheit ein zentrales Unternehmensziel ist.
- Das Ziel wird von den Unternehmensleitungen mit Nachdruck vertreten. In 59% der Unternehmen stehen alle Mitglieder der Unternehmensleitung „voll und ganz“ und weitere 35% „weitgehend“ hinter dem Ziel der Kundenzufriedenheit.
- Den größten Stellenwert hat das Management von Kundenzufriedenheit in den marktnahen Bereichen (Marketing, Vertrieb, CRM und Customer Care).



## 2. Die Zufriedenheitsmessung dient kunden- und qualitätsbezogenen Zielen

- Kundenbezogene Ziele dominieren: Sehr große Bedeutung wird der Einschätzung der Leistungen durch die Kunden (58%), der Analyse von Kundenanforderungen und -erwartungen (48%) sowie der Ermittlung der Bedeutung einzelner Leistungsmerkmale (42%) beigemessen.
- Darüber hinaus wird vor allem das qualitätsbezogene Ziel der Identifikation von internen Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen angestrebt.



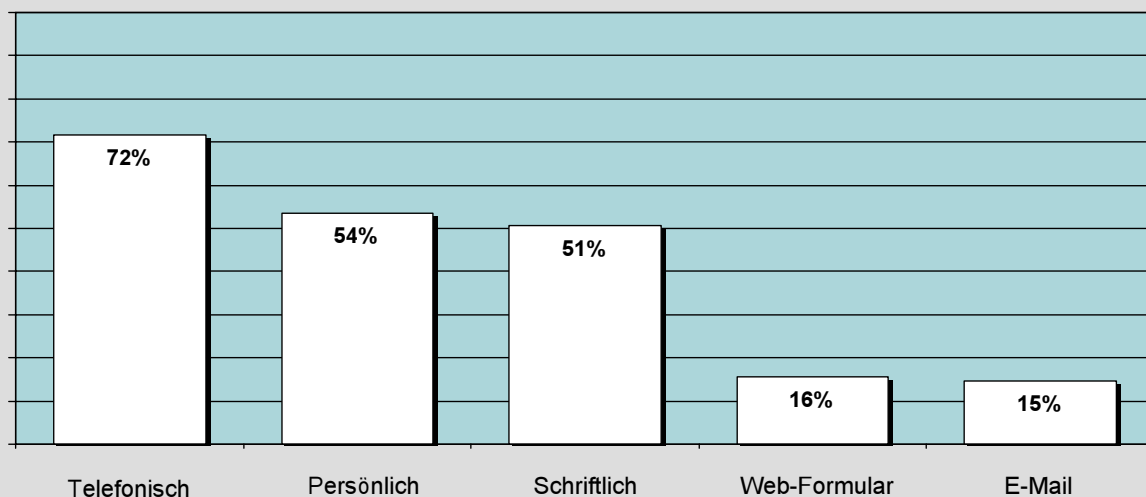
„Welche Bedeutung haben die folgenden Ziele für Ihr Kundenzufriedenheitsmanagement?“

	Mittelwert	Sehr groß	Groß	Gering	Sehr gering
Ermittlung der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens (n=209)	3,52	58%		36%	6%
Analyse der Kundenanforderungen und -erwartungen (n=210)	3,43	48%		47%	5%
Ermittlung der Bedeutung einzelner Leistungsmerkmale für die Kunden (n=210)	3,31	42%		47%	10%
Ermittlung von internen Schwachstellen und Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen (n=209)	3,30	42%		47%	11%
Überwachung der Einhaltung von Qualitätsstandards bzw. Service Level Agreements (n=207)	3,02	27%	53%		17%
Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie (n=206)	2,96	23%	51%		24%
Frühzeitiges Erkennen von Gefährdungs- und Abwanderungspotenzialen bei Kunden (n=208)	2,96	30%	41%		24%
Bestätigung der getroffenen Entscheidungen (n=203)	2,81	16%	52%		29%
Nutzung der Ergebnisse zu Werbezwecken (n=208)	2,36	10%	31%	44%	15%
Erfüllung von DIN-ISO 9001-Vorgaben (n=191)	2,09	11%	23%	31%	36%
Nachweis im Rahmen von EFQM (n=167)	1,89	7%	16%	36%	41%

## 3. Bei der Messung werden die traditionellen Erhebungsmethoden am stärksten eingesetzt und am besten bewertet



„Mit Hilfe welcher Methode erheben Sie die Kundenzufriedenheit in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen) (n=211)“



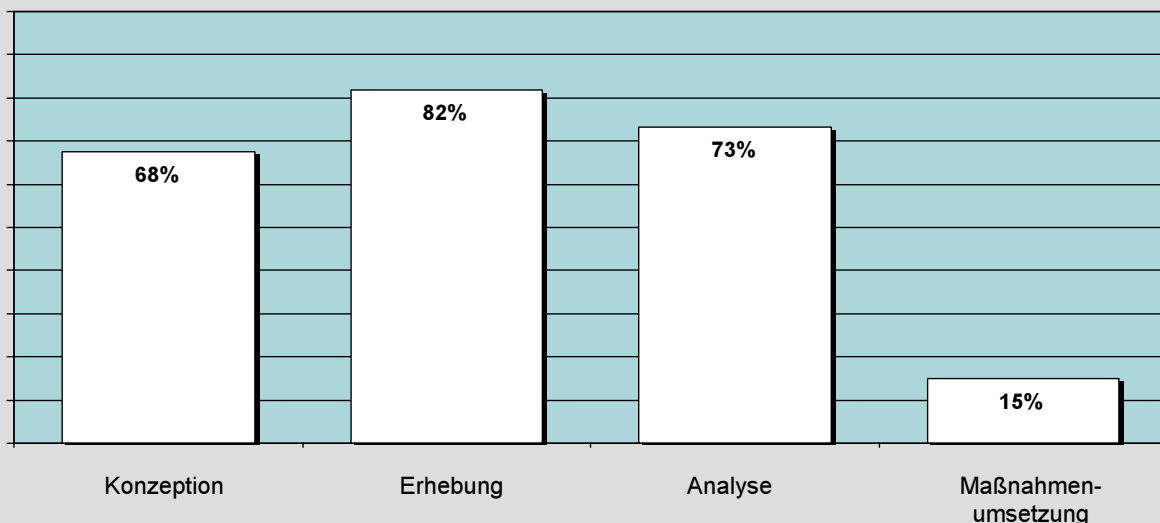
- Zur Messung der Kundenzufriedenheit werden die traditionellen Erhebungsmethoden am meisten eingesetzt: Bei Mehrfachnennungen geben 72% der befragten Unternehmen an, telefonische Interviews durchzuführen. Es folgen das persönliche (54%) und das schriftliche (51%) Interview. Demgegenüber spielen die elektronischen Varianten eine nachgeordnete Rolle (Web-Formular 16%, E-Mail 15%).
- Die vorherrschende Befragungsmethode per Telefon ist nach Einschätzung der Befragten auch die aktuellste und repräsentativste Methode. Die elektronischen Methoden schneiden vor allem in Bezug auf Verlässlichkeit, Repräsentativität und Objektivität schlechter als die herkömmlichen Methoden ab.

#### 4. Bei der Zufriedenheitsmessung werden externe Partner in hohem Maße einbezogen

- Es herrscht ein hoher Grad an Unterstützung durch externe Partner. So beziehen 82% der befragten Unternehmen bei der Erhebung einen externen Dienstleister ein. Auch in der Konzeptions- (68%) und Analysephase (73%) nutzen etwa Zweidrittel bzw. Dreiviertel der Unternehmen externe Unterstützung.
- Lediglich bei der unternehmensinternen Maßnahmenumsetzung greift nur etwa jedes siebte Unternehmen (15%) auf einen externen Partner zurück.

?

„Werden Sie bei der Konzeption, Erhebung, Analyse oder Maßnahmenumsetzung der Kundenzufriedenheitsstudie von **externen Partnern** unterstützt?“ (Mehrfachnennungen) (n=160)

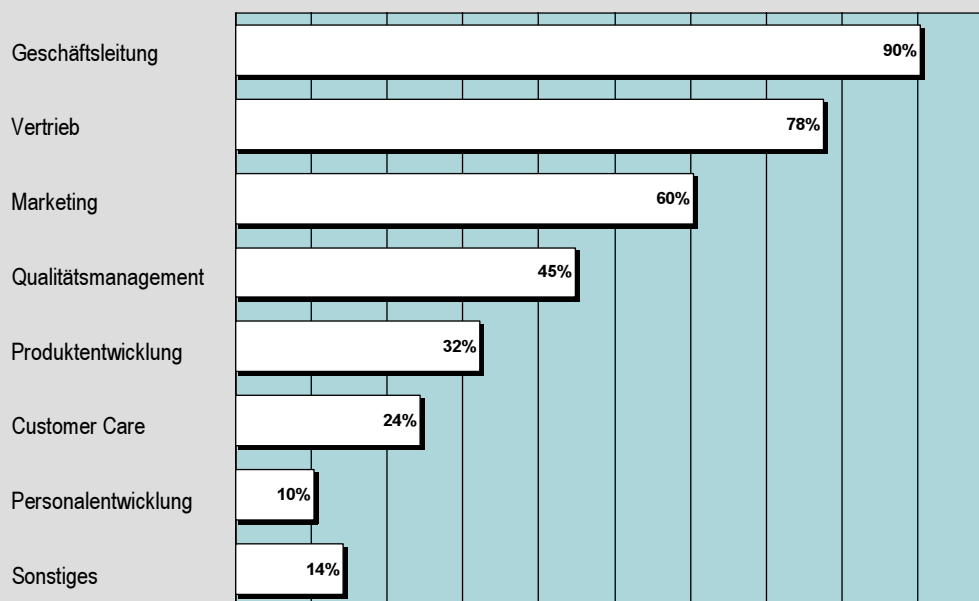


## 5. Das Reporting erfolgt hauptsächlich im Jahresrhythmus und richtet sich an verschiedene unternehmensinterne Zielgruppen

- Die Berichtsfrequenz liegt – bei Mehrfachnennungen – hauptsächlich im Jahresturnus. So berichten 40% der Unternehmen einmal im Jahr und 10% alle sechs Monate.
- Die Hauptadressaten der Berichte sind die Geschäftsleitung (90%), der Vertrieb (78%) und das Marketing (60%). Das Qualitätsmanagement ist nur in weniger als der Hälfte der Unternehmen Adressat der Reports (45%).



„Für welche **Zielgruppen** werden die Ergebnisse in differenzierten Reports individuell aufbereitet?“ (Mehrfachnennungen) (n=205)



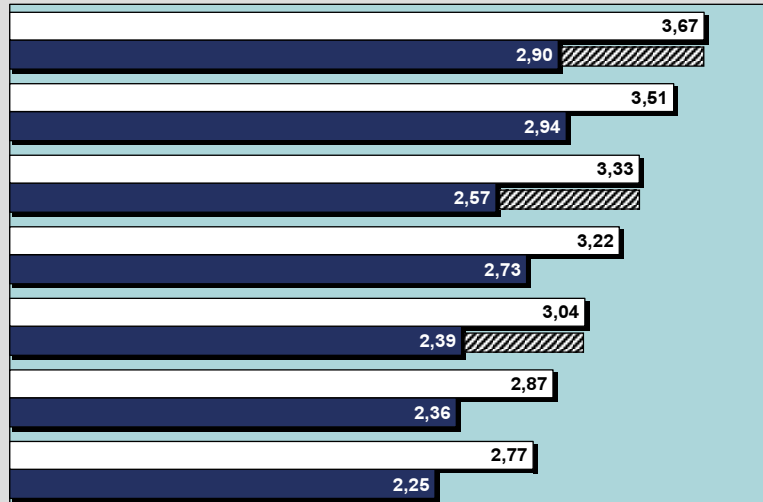
## 6. In Bezug auf die Nutzung von Zufriedenheitswerten im Qualitätsmanagement gibt es erhebliche Umsetzungsdefizite

- Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden die Zufriedenheitswerte vor allem zur systematischen Analyse von Ursachen der Kundenunzufriedenheit genutzt. 99% aller Unternehmen halten diesen Aspekt für wichtig bzw. sehr wichtig. Allerdings wird bei weit weniger Unternehmen (74%) diese Analyse – zumindest teilweise – durchgeführt.
- Auch in Bezug auf weitere Nutzungen bestehen Umsetzungsdefizite: So führt nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (55%) einen systematischen Abgleich mit weiteren qualitätsrelevanten Informationen (wie der Beschwerdeanalyse) durch.
- Eine untergeordnete Rolle spielen die Kundenzufriedenheitswerte bei der Überprüfung von Leistungsvereinbarungen oder als Quelle für Innovationen.

?

„Für wie **wichtig** halten Sie folgende Aspekte von Zufriedenheitswerten im **Qualitätsmanagement**? Bitte beurteilen Sie auch den **Umsetzungsstatus** dieser Aspekte in Ihrem Unternehmen!“

- Systematische Analyse der Ursachen von Kundenunzufriedenheit (n=202)
- Bedeutung der Ergebnisse für das kundenorientierte Qualitätsmanagement (n=204)
- Systematischer Abgleich mit weiteren qualitätsrelevanten Informationen (z. B. Beschwerde-Analyse) (n=203)
- Überprüfung von internen Qualitätsstandards (n=196)
- Permanente Einbindung der Ergebnisse in Qualitätsverbesserungsinstitutionen (z. B. Qualitäts-Teams etc.) (n=192)
- Quelle für Innovationen im Unternehmen (n=198)
- Einhaltung von Leistungsvereinbarungen (z. B. Service Level Agreements ) mit externen Dienstleistern (n=188)



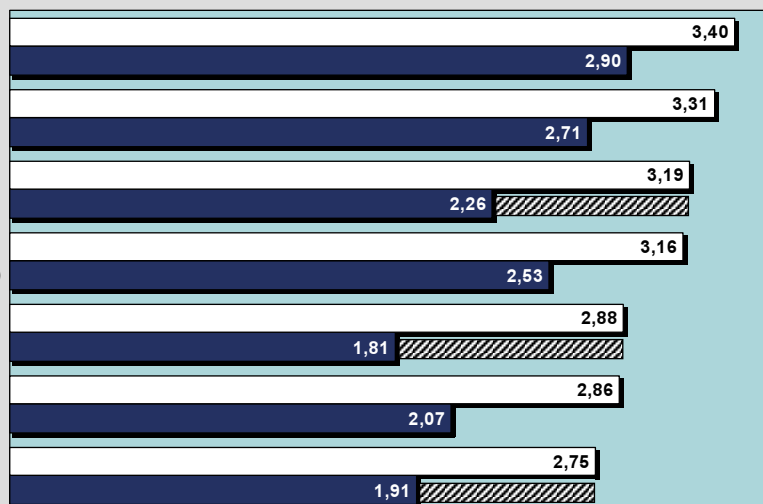
**Wichtigkeit** 1 = Nicht wichtig ← → 4 = Sehr wichtig  
**Umsetzung** 1 = Nicht realisiert ← → 4 = Voll realisiert  
 Größte Umsetzungslücken

## 7. Nur eine Minderheit nutzt Zufriedenheitswerte zur Steuerung des Verhaltens von Managern und Mitarbeitern

?

„Für wie **wichtig** halten Sie die folgenden Aspekte der **innerbetrieblichen Verhaltenssteuerung**? Bitte beurteilen Sie auch den **Umsetzungsstatus** dieser Aspekte in Ihrem Unternehmen!“

- Berücksichtigung der Ergebnisse in Entscheidungen des Top-Managements (n=202)
- Nutzung der Ergebnisse im Rahmen von Mitarbeiterkommunikation und -training (n=201)
- Berücksichtigung von Kundenzufriedenheitswerten in Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern im Kundenkontakt (n=201)
- Berücksichtigung von Kundenzufriedenheitswerten in Zielvereinbarungen für das Management (n=202)
- Erreichung von Zufriedenheitszielen als Element der Entlohnung von Mitarbeitern im Kundenkontakt (n=200)
- Berücksichtigung der Ergebnisse als Input für eine Balanced Scorecard (n=186)
- Erreichung von Zufriedenheitszielen als Element zur Managemententlohnung (n=196)



**Wichtigkeit** 1 = Nicht wichtig ← → 4 = Sehr wichtig  
**Umsetzung** 1 = Nicht realisiert ← → 4 = Voll realisiert  
 Größte Umsetzungslücken

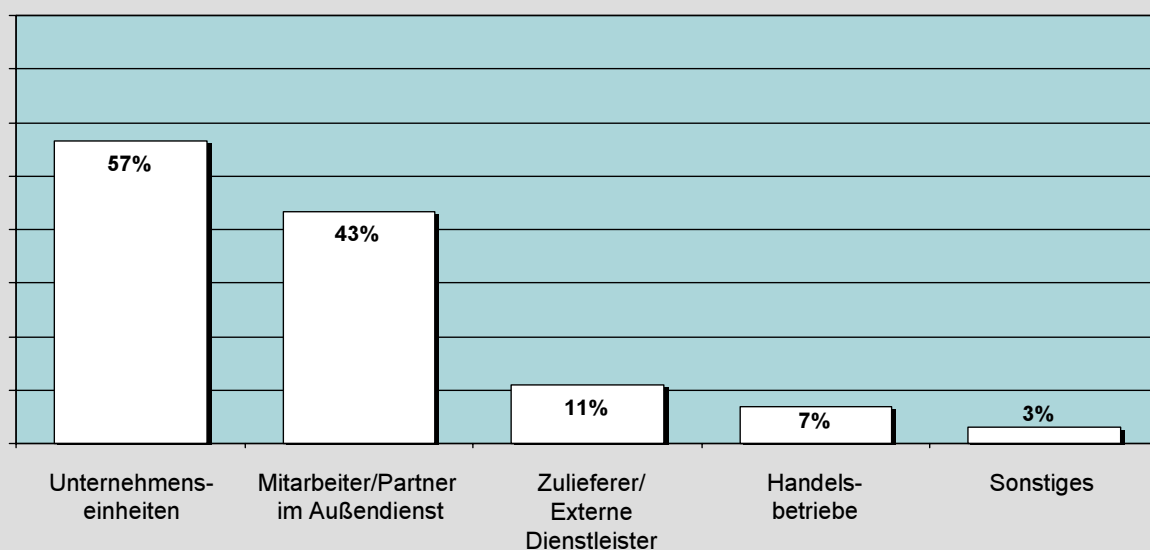
- Grundsätzlich wird die Berücksichtigung von Ergebnissen in Entscheidungen des Top-Managements für sehr wichtig erachtet. Die konkrete Umsetzung entspricht aber nicht dieser Wertschätzung. Zwar werden Zufriedenheitswerte bereits bei 56% in Zielvereinbarungen für das Management aufgenommen, doch als Element der Managemententlohnung spielen sie bisher nur bei einer Minderheit eine Rolle (27%).
- Die Mehrheit der Befragten verzichtet auch darauf, Kundenzufriedenheitswerte zur Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern im Kundenkontakt einzusetzen: Immerhin 42% berücksichtigen diesen Aspekt in Zielvereinbarungen, aber nur 25% knüpfen auch Entlohnungsbestandteile an die Erreichung von Zufriedenheitszielen.

## 8. Kundenzufriedenheit spielt eine wichtige Rolle bei der Steuerung von Unternehmenseinheiten, aber nicht im internationalen Kontext

- Mehr als die Hälfte der Unternehmen (57%) steuert unternehmensinterne Einheiten (z. B. Filialen, Franchisenehmer) anhand der erhobenen Werte.
- Die Steuerung externer Partner – wie Zulieferer/externe Dienstleister (11%) oder Handelsbetriebe (7%) erfolgt in weit aus geringerem Maße.
- Die Verwendung der Ergebnisse zur Steuerung der nationalen Einheiten eines international tätigen Unternehmens wird von der Mehrheit der Befragten (59%) bisher kaum bzw. überhaupt nicht umgesetzt.

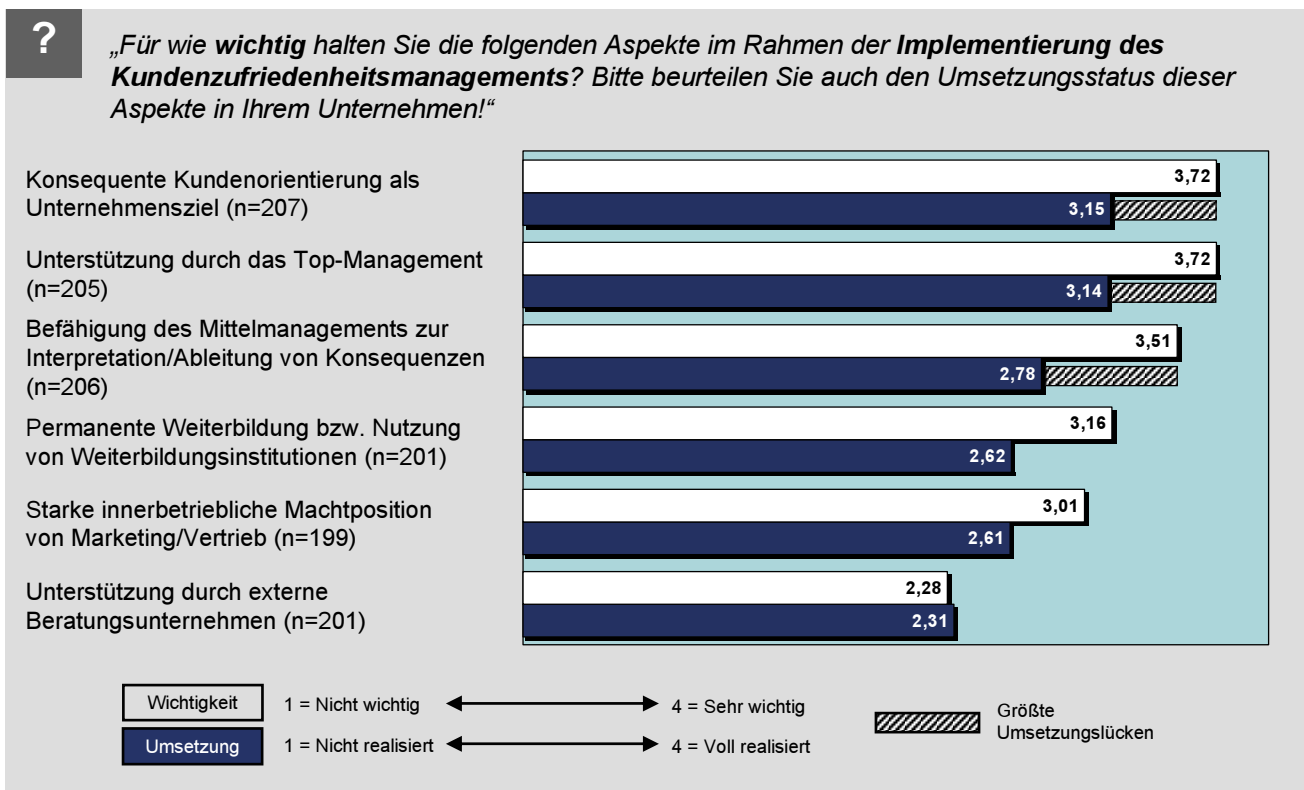


„Werden die **unternehmerischen Einheiten** in Ihrer Organisation anhand der Kundenzufriedenheitswerte **gesteuert** (z. B. über Indices oder Ranking)?“ (Mehrfachnennungen) (n=129)



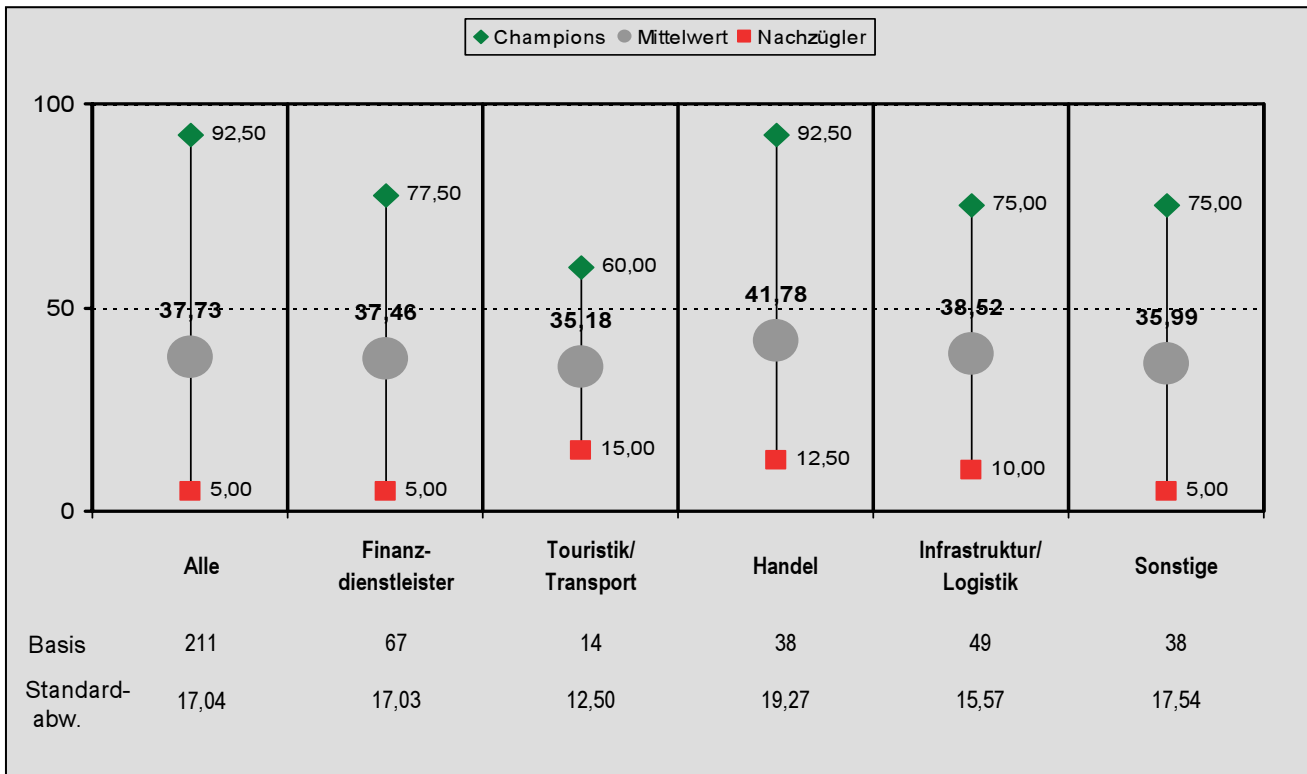
**9. Im Rahmen der Implementierung kommt es vor allem auf die konsequente Kundenorientierung im Unternehmen und die Unterstützung durch das Top-Management an – Umsetzungsdefizite werden vor allem in der Befähigung des Mittelmanagements gesehen.**

- Fast alle Unternehmen (99%) halten eine konsequente Kundenorientierung als Unternehmensziel und eine Unterstützung durch das Top-Management im Rahmen einer Implementierung des Kundenzufriedenheitsmanagements für relevant. Allerdings sind immerhin in 11% bzw. 16% der Unternehmen diese beiden Aspekte nicht oder nur teilweise realisiert.
- Die größte Umsetzungslücke sehen die Befragten in der Befähigung des Mittelmanagements zur Interpretation der Zufriedenheitswerte und Ableitung von Konsequenzen.



**10. In Bezug auf die konsequente Umsetzung eines Zufriedenheitsmanagements gibt es in allen Branchen erheblichen Nachholbedarf. Im Branchenvergleich schneidet der Handel am besten ab.**

- Für ausgewählte Aspekte des Zufriedenheitsmanagements wurde ein Zufriedenheitsmanagement-Index errechnet. Auf der 100er Skala dieses Indexes erreicht keine Branche im Durchschnitt auch nur die 50-Punkte-Marke.
- Relativ am besten schneidet der Handel ab (Index-Wert 41,8), am schwächsten der Bereich Touristik/Transport (35,2). Auch der beste Einzelwert eines Unternehmens (92,5) wurde von einem Handelsunternehmen erreicht.



## 11. Kundenzufriedenheitsmanagement lohnt sich. Unternehmen mit hohem Aktivitätsgrad sind im Durchschnitt erfolgreicher am Markt.

Ausgewählte Antworten in den Bereichen der Relevanz und Messung der Kundenzufriedenheit sowie der Ausprägung und Implementierung des Kundenzufriedenheitsmanagements fließen in den Index ein. Die Themenbereiche Relevanz und Messung werden dabei mit jeweils 25% gewichtet. Die verbleibenden 50% entfallen auf Aspekte des Managements und der Implementierung des unternehmenseigenen Kundenzufriedenheitsmanagements.

Einen im Durchschnitt höheren Kundenzufriedenheitsmanagement-Index weisen Unternehmen auf, die ...

- ... bei ihren Kunden eine sehr hohe Zufriedenheit und Bindung feststellen.
- ... ihre Kunden in der Branche als sehr anspruchsvoll einschätzen.
- ... sich durch einen hohen Innovationsgrad auszeichnen.
- ... in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld überdurchschnittlich erfolgreich waren.
- ... in den letzten Jahren überdurchschnittliche Gewinnzuwächse verzeichnen konnten.
- ... eine hohe Intensität des Wettbewerbs mit bestehenden Marktteilnehmern empfinden.
- ... einen hohen Grad der Bedrohung durch neue Konkurrenten wahrnehmen.

## **Kontaktmöglichkeiten**

**Prof. Dr. Bernd Stauss**  
**Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement**  
**Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt**  
Auf der Schanz 49  
D – 85049 Ingolstadt

Tel. 0841 – 937 1861  
Fax 0841 – 937 1970  
bernd.stauss@dmlm-stauss.de  
www.dlm-stauss.de

**Dr. Frank Dornach/Dr. Christian Coenen**  
**ServiceBarometer AG**  
Gottfried-Keller-Str. 12  
D – 81245 München

Tel. 089 – 89 66 69 20/25  
Fax 089 – 89 66 69 10  
frank.dornach@servicebarometer.de  
christian.coenen@servicebarometer.de

www.servicebarometer.de  
www.kundenmonitor.de