

Friedemann W. Nerdinger

HOGREFE

Kunden- orientierung

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



Kundenorientierung

Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

herausgegeben von

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Band 4

Kundenorientierung

von

Friedemann W. Nerdinger



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Kunden- orientierung

von
Friedemann W. Nerdinger



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, geb. 1950. Studium der Psychologie in München. 1989 Promotion. 1993 Habilitation. Seit 1995 Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Arbeitsschwerpunkte: Psychologie der Dienstleistung, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Extra-Rollenverhalten, virtuelle Gruppenarbeit.

© Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Bern • Toronto • Seattle 2003
Rohrsweg 25, D-37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-1476-8

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Inhaltsverzeichnis

1	Kundenorientierung	1
1.1	Definition	1
1.2	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten	1
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	3
2	Modelle	5
2.1	Die Erwartungen der Kunden	6
2.1.1	Was sind Erwartungen?	6
2.1.2	Wie bilden sich Erwartungen?	7
2.1.3	Was erwarten Kunden?	8
2.2	Kundenzufriedenheit	12
2.2.1	Was ist Kundenzufriedenheit?	12
2.2.2	Wie entsteht Kundenzufriedenheit?	12
2.2.3	Wie kann man die Auslöser von Zufriedenheit ermitteln? ...	14
2.2.4	Folgerungen für die Unternehmensstrategie	16
2.3	Konsequenzen der Zufriedenheit: Loyalität und Bindung ...	17
3	Analyse der Bedingungen und Maßnahmen	19
3.1	Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter	19
3.1.1	Verbale Kommunikation	20
3.1.2	Nonverbale Kommunikation	26
3.1.3	Anpassung an den Kunden	34
3.2	Kundenorientierte Einstellung und die Persönlichkeit des Mitarbeiters	40
3.3	Motivation zu kundenorientiertem Verhalten	43
3.3.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	44
3.3.2	Orientierung an Leistungs- oder Lernzielen	46
3.4	Rollenklarheit	49
3.4.1	Die Rolle des Mitarbeiters	49
3.4.2	Rollenkonflikte bei der Arbeit mit Kunden	51
3.4.3	Die Bewältigung von Rollenkonflikten	54
3.5	Wahrgenommene Kundenorientierung des Unternehmens ...	57
3.5.1	Dimensionen	57
3.5.2	Messung	61

4	Vorgehen	64
4.1	Rekrutierung	64
4.2	Auswahl	66
4.2.1	Psychologische Tests und Analyse der Anforderungen	67
4.2.2	Verhaltenssimulationen	69
4.2.3	Einstellungsgespräche: Das Multimodale Interview	70
4.3	Leistungsbeurteilung: Das Mitarbeitergespräch	74
4.3.1	Ziele	74
4.3.2	Aufbau	75
4.3.3	Vorbereitung und Durchführung	79
4.4	Training	82
4.4.1	Informelles Training	82
4.4.2	Formelles Training	83
4.5	Belohnungssysteme	87
4.5.1	Bedingungen effektiver Belohnung	87
4.5.2	Die Tätigkeit belohnend gestalten	89
5	Weiterführende Literatur	93
6	Literatur	93

Karte:
Kundenorientiertes Gesprächsverhalten

1 Kundenorientierung

Die Kunden sind heute allgemein kritischer, vor allem aber qualitäts- und preisbewusster geworden. Von den Unternehmen und von deren Mitarbeitern lassen sie sich nicht mehr wie Bittsteller behandeln (Bruhn, 1997). Ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt durch gravierende Veränderungen an den Märkten: Die Produkte werden immer austauschbarer, deshalb sind die Kunden nicht mehr auf einen bestimmten Anbieter angewiesen. Wenn sie mit den Leistungen eines Anbieters unzufrieden sind, finden sich genügend andere, die vergleichbare Produkte bereit stellen. Viele Märkte sind zudem gesättigt. Neue Kunden zu gewinnen, fällt daher immer schwerer. Der Wettbewerb gewinnt an Härte und für die Unternehmen gilt es mehr denn je, die Kunden an sich zu binden. Dem dient das Ziel der Kundenorientierung.

Hohe Kundenansprüche und die steigende Wettbewerbssituation auf den Märkten erfordern Kundenorientierung

1.1 Definition

Kundenorientierung heißt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und sich zu bemühen, diese zu erfüllen.

Ziel der Kundenorientierung ist es, den Kundennutzen zu erhöhen und langfristig stabile Beziehungen zu den Kunden aufzubauen (Bruhn, 1998). Das hat vor allem ökonomische Gründe: Da es immer teurer wird, neue Kunden zu gewinnen, müssen die Stammkunden „gepflegt“ werden, sonst können die Unternehmen ihre ökonomischen Ziele nicht mehr erreichen. „Pfleger“ heißt, das Vertrauen der Kunden gewinnen, sie zufrieden stellen und an das Unternehmen binden. Das bedeutet aber auch, die Beziehung zu den Kunden muss lange genug dauern und zu so vielen ertragreichen Geschäftsabschlüssen führen, dass sich der Aufwand der Kundenorientierung für das Unternehmen bezahlt macht.

Kundenorientierung verfolgt ökonomische Ziele

1.2 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten

Der Begriff „Kundenorientierung“ zielt nicht nur auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in unmittelbaren Kontakt mit den Kunden treten. Häufig wird damit auch die gezielte Ausrichtung des ganzen Unternehmens zur optimalen Erfüllung der Kundenerwartungen bezeichnet. Dem dienen umfassende Managementprogramme. In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl solcher Programme entwickelt, die letztlich alle dem Ziel dienen, die Organisation der Unternehmen kundenorientierter zu gestalten.

Kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens durch Managementprogramme

Lean Management zielt auf kundenorientierte Unternehmensstrukturen

Besonders bekannt geworden ist das sogenannte „Lean Management“. Dieser Ansatz zielt auf eine flexible Kundenorientierung bei möglichst geringem Einsatz der Ressourcen und gleichzeitig hoher Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Im Zentrum steht der Versuch, jede Verschwendung von Ressourcen zu vermeiden – das gilt besonders für menschliche Ressourcen. Zu diesem Zweck werden ganze Managementebenen beseitigt, um den Organisationsgrad zu verringern. Das soll die Organisation entbürokratisieren, gleichzeitig kann Entscheidungsspielraum und die damit verbundene Verantwortung an die Mitarbeiter abgegeben werden. Vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit direktem Kontakt zum Kunden können dann schneller auf deren Bedürfnisse reagieren, wodurch mehr Flexibilität, Kreativität und Eigeninitiative entstehen soll (zu weiteren Maßnahmen des Lean Management vgl. Friedel-Howe, 1994).

Premier Customer Care richtet den Vertrieb kundenorientiert aus

Neben solchen umfassenden Reorganisationen des ganzen Unternehmens wurde auch eine Reihe spezieller, direkt auf den Kunden abzielender Managementprogramme entwickelt, z. B. „Customer Focus“ von ABB (Bagdasarjanz & Hochreutner, 1997) oder das „Premier Customer Care Programm“ von BMW (Dünzel & Kirylak, 1997), das den Vertrieb kundenorientiert gestaltet.

Das Premier Customer Care Programm von BMW in den USA
BMW hat sich konsequenter Kundenorientierung verschrieben. Dem dient auch das Premier Customer Care Programm, das in den USA eingeführt wurde und drei Säulen umfasst: Customer Satisfaction Center, Perfection Plus-Programm und Performance Development Group.
Customer Satisfaction Center
Solche Zentren dienen der Kommunikation mit den Kunden. Jeder Kunde, der Probleme oder Fragen hat, kann sich unmittelbar an das Zentrum wenden. Neben der direkten Hilfe durch das Personal und der Betreuung unzufriedener Kunden erstellt das Zentrum wöchentlich Berichte über die aktuellen Zufriedenheitsinformationen. Dabei werden Informationen über die Zufriedenheit mit den Produkten, dem Unternehmen und den BMW-Händlern zusammengefasst und an die verantwortlichen Stellen weiter geleitet.
Perfection Plus-Programm
Ein unabhängiges Marktforschungsinstitut führt regelmäßig telefonische Befragungen von Kunden durch – ungefähr zehn Tage nach der Auslieferung eines neuen Wagens und drei bis fünf Tage nach jeder Inanspruchnahme von Serviceangeboten werden die Kunden auf diesem Wege befragt.

Die Ergebnisse werden monatlich zusammen gestellt und den Händlern zugeleitet. Sie finden hier die Zufriedenheit mit ihren Leistungen detailliert aufgelistet, gleichzeitig erfahren sie die Höhe des Bonus, den BMW für besonders guten Kundendienst regelmäßig ausschüttet. BMW hat sich zum Ziel gesetzt, dass jedem Kunden, der eine Beschwerde hat, innerhalb von 24 Stunden von einem Händler eine Problemlösung angeboten wird.

Performance Development Group

Gemeinsam mit den Händlern sucht diese Gruppe nach Verbesserungsmöglichkeiten. Durch enge und langfristige Bindung der Händler an das Unternehmen sollen die BMW-Besitzer zufriedengestellt und ebenso langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Jedem ausgewählten BMW-Händler wird ein Beratungsteam zugeordnet, das aus Organisations- und Personalfachleuten besteht. Rund fünf Wochen lang analysieren sie vor Ort aus der Sicht des Kunden jeden einzelnen Aspekt des Verkaufsprozesses, die verschiedenen Leistungskomponenten und den Service. Jeder Kontaktpunkt mit dem Kunden wird auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht. Gleichzeitig wird auch die Zufriedenheit der Kunden *und* der Mitarbeiter des Händlers erhoben, da beides eng zusammen hängt. Mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, werden auch die Managementmethoden – Führungsstil, Teamarbeit, Kommunikation und vieles mehr – des Händlers sowie die Kultur der Niederlassung durchleuchtet. Die Ergebnisse aus den Untersuchungen werden dem Händler präsentiert und zur Beseitigung von Schwachstellen gemeinsam Aktionspläne entwickelt (nach Dünzl & Kirylak, 1997).

Restrukturierungen wie Lean Management und kundenbezogene Vertriebsprogramme wie Premier Customer Care versuchen, die Organisation so zu verändern, dass sie auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet ist. Damit wird eine wesentliche Voraussetzung der Kundenorientierung geschaffen. Der Erfolg solcher Managementprogramme hängt aber immer davon ab, ob sich die Mitarbeiter, die mit dem Kunden in Kontakt treten, kundenorientiert verhalten.

Entscheidend ist das Verhalten der Mitarbeiter mit Kundenkontakt

1.3 Bedeutung für das Personalmanagement

Der Wert aller Maßnahmen des Managements verdeutlicht sich in dem Moment, in dem der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt kommt. Das Erleben des Kunden ist letztlich die Instanz, die über Gelingen oder Scheitern aller Bemühungen um Kundenorientierung entscheidet. Diese Kontakte werden daher auch als *Augenblicke der Wahrheit* bezeichnet (Stauss, 1999a). Bei jeder angebotenen Leistung finden sich unterschiedliche Situationen,

Die Begegnung des Kunden mit den Mitarbeitern bildet den „Augenblick der Wahrheit“

an denen der Kunde mit dem Unternehmen, seiner Leistung und seinen Mitarbeitern in Kontakt kommt. Solche Kontaktpunkte können analysiert werden, indem man den Leistungsprozess in seine einzelnen Teilschritte zerlegt und dabei deutlich macht, welche Bereiche der Leistungserstellung für den Kunden sichtbar sind und welche ohne sein Beisein ablaufen. Ein einfaches Beispiel einer solchen, „Blueprinting“ genannten Analyse zeigt die folgende Darstellung am Beispiel eines Restaurant-Besuchs:

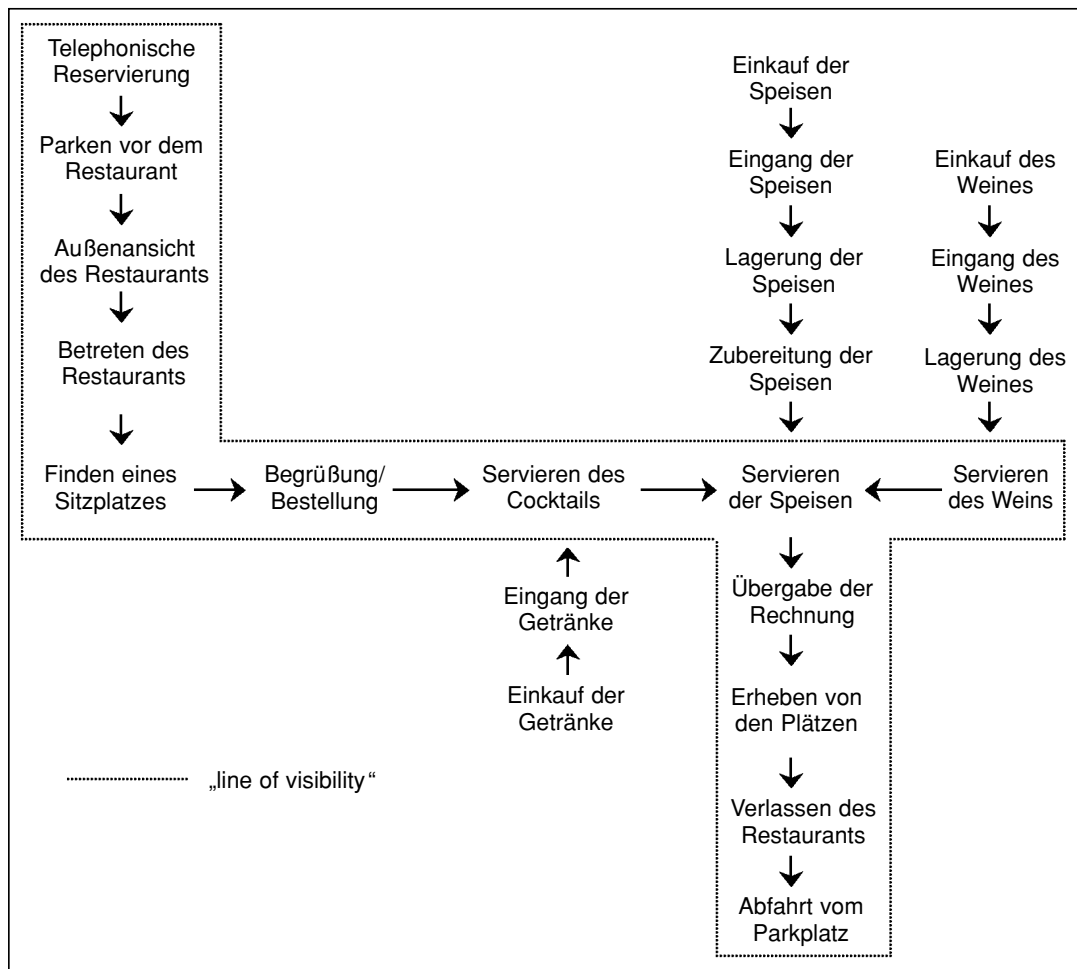


Abbildung 1:

„Blueprinting“ eines Restaurant-Besuchs (nach Stauss, 1999a, S. 328)

„Blueprinting“ zeigt auf, an welchen Stellen des Prozesses die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt kommen

Die Prozesse, die sich gewissermaßen „hinter dem Rücken des Kunden“ abspielen, lassen sich vom Management relativ gut steuern. So kann die Qualität der Getränke und der zubereiteten Speisen durch vielfältige Maßnahmen gesichert werden. Auch einige Merkmale des Kontakts mit dem Kunden kann das Management gut steuern, z. B. die Gestaltung der Parkplätze oder der Außenansicht des Restaurants. Der äußere Eindruck kann auf einen „Gourmet-Tempel“ oder eine „gemütliche Kneipe“ verweisen. Bereits auf der Basis dieser, durch die Gestaltung der Umwelt ausgelösten Eindrücke erschließt der Kunde, ob das gewählte Unternehmen seinen Wünschen und

Bedürfnissen entspricht. Solche Eindrücke bilden den atmosphärischen Raum, in dem sich die Schlüsselerlebnisse entfalten: Die Kontakte mit den Mitarbeitern. Stimmt deren Verhalten mit den durch alle anderen Eindrücke ausgelösten Erwartungen überein, führt es zu positiven oder negativen Überraschungen? Was in diesen Augenblicken der Wahrheit geschieht, kann nicht mehr direkt vom Management gesteuert werden. Darüber entscheidet die Person des Mitarbeiters und sein Verhalten.

Die Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter wird besonders deutlich, wenn Fehler in den nicht sichtbaren Prozessen auftreten, z. B. die Wartezeiten aufgrund logistischer Probleme in der Küche überlang sind oder eine Speise nicht optimal zubereitet wurde. Das Verhalten des Mitarbeiters, der dem Kunden von Angesicht zu Angesicht begegnet, entscheidet in diesen Fällen darüber, ob der Kunde unzufrieden oder sogar trotz der Fehler zufrieden mit dem Unternehmen und seiner Leistung ist. Wenn sich der Mitarbeiter in den Kunden einfühlt, seinen Ärger respektiert und ihm geeignete Kompensationen für die Fehler anbietet, wird sich der Kunde trotz der Probleme insgesamt positiv an den Restaurantbesuch erinnern (Nerdinger, 1994).

Bei Fehlern im System entscheidet das Verhalten der Mitarbeiter über die Kundenzufriedenheit

Viele Untersuchungen bestätigen die überragende Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter mit Kundenkontakt für die Zufriedenheit der Kunden. Im Durchschnitt wandern nur 9 Prozent der Kunden wegen des Preises und 14 Prozent wegen der Qualität der Produkte ab, dagegen nennen 67 Prozent die Verhaltensweisen der Mitarbeiter als Ursache für den Wechsel eines Unternehmens (vgl. Müller, 1999). Im Bankbereich unterscheiden sich abgewanderte von aktuellen Kunden durch die Unzufriedenheit über

Kunden wechseln das Unternehmen vor allem aus Unzufriedenheit mit den Mitarbeitern

- das mangelnde Vertrauen,
- die geringe Beratungsqualität,
- die ungenügende Betreuung,
- die Unfreundlichkeit,
- das geringe Entgegenkommen und
- die Wartezeiten (Müller, 1999).

Das sind alles Merkmale, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt beeinflusst werden.

2 Modelle

Der Kunde ist Ausgangspunkt und Ziel kundenorientierten Verhaltens. Ausgangspunkt insofern, als sich kundenorientiertes Verhalten an den Erwartungen der Kunden ausrichtet. Daraus folgt die Frage: Was sind Erwartungen und welche Erwartungen haben Kunden? Das Ziel kundenorientierten Verhaltens ist letztlich die Zufriedenheit der Kunden. Daraus ergeben sich

Der Kunde ist Ausgangspunkt und Ziel kundenorientierten Verhaltens

u. a. folgende Fragen: Was ist und wie entsteht Zufriedenheit? Wie kann man die Auslöser von Zufriedenheit ermitteln und was folgt daraus für die Unternehmensstrategie? Abschließend werden die Folgen der Zufriedenheit für das Verhalten des Kunden näher betrachtet.

2.1 Die Erwartungen der Kunden

2.1.1 Was sind Erwartungen?

Erwartungen beschreiben das geforderte Leistungsniveau

Erwartungen sind die Forderungen, die ein Kunde an ein Produkt oder eine Dienstleistung stellt – sie bezeichnen das Leistungsniveau, das der Kunde vom Unternehmen verlangt. Erwartungen können allerdings sehr unterschiedliche Formen annehmen (Georgi, 2001):

- *Erwünschtes Niveau*: Eine Leistung, die sich der Kunde wünscht und die der Anbieter liefern soll – in diesem Fall entsprechen also die Erwartungen den Wünschen des Kunden. Das erwünschte Niveau ist abhängig von den Erfahrungen des Kunden und seinen darauf beruhenden Ansprüchen: Wer in einem Schloss aufgewachsen ist, hat andere Wünsche als der viel zitierte „Mann auf der Straße“.
- *Idealniveau*: Die Vorstellung von einer nicht zu überbietenden Leistung. Diese Erwartung markiert die best-mögliche Leistung – und hängt damit nicht zuletzt von der Fantasie und dem Vorstellungsvermögen des Kunden ab.
- *Typisches Niveau*: Die Vorstellung von der typischen oder durchschnittlichen Qualität einer Leistung. Diese Erwartung bezieht sich häufig auf eine bestimmte Klasse von Produkten oder Dienstleistungen. Wer z. B. häufig in einer bestimmten Hotelkette absteigt oder in Restaurants derselben Fast-Food-Kette speisst, der bildet Erwartungen darüber, welche Qualität das Essen in solchen Restaurants hat oder welchen Komfort und welchen Service ein Hotel dieser Kette bietet.
- *Minimal tolerierbares Niveau*: Die Vorstellung davon, was eben noch akzeptabel ist. Bei einer Übernachtungsmöglichkeit können das z. B. ein sauberes Bett und entsprechende sanitäre Einrichtungen sein, auf anderes – ein Fernsehgerät oder die Minibar – mag man zur Not verzichten.

Die Erwartungen des Kunden sind deshalb so wichtig für den Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung, weil der Kunde die Angebote mit seinen Erwartungen vergleicht und dieser Vergleich über seine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entscheidet (Stauss, 1999b). Gleichzeitig – und das verdeutlichen die verschiedenen Formen – sind Erwartungen dynamische Vorstellungen, die sich je nach Situation und in der Zeit verändern können. Sucht jemand z. B. eine Übernachtungsmöglichkeit in einer Stadt, wird er zunächst in Hotels mit angemessenem Komfort nachfragen. Stellt er fest, dass in der Stadt aufgrund eines Kongresses alle entsprechenden Hotels ausgebucht sind, wird er sich letztlich auch über ein einfaches Zim-

Die Form der Erwartung ändert sich in Abhängigkeit von der Situation

mer freuen, sofern es seinen minimalen Ansprüchen genügt. In solchen Fällen sind Kunden bereit, von einem erwünschten oder gar idealen Erwartungsniveau zum minimal tolerierbaren zu wechseln.

Was aber noch eben tolerierbar ist, das hat sich im Laufe der Zeit stark gewandelt: Es gab Zeiten, als die Toilette auf dem Gang noch typisch für das Niveau von Herbergen war, heute ist ein solcher Zustand in Mitteleuropa nicht mehr akzeptabel. In dieser Entwicklung liegt auch eine Gefahr für die Unternehmen, die als Erwartungs-Wahrnehmungs-Spirale bezeichnet wird (Hermann & Seilheimer, 2000).

Die Erwartungs-Wahrnehmungs-Spirale verändert das minimal tolerierbare Niveau

Erwartungs-Wahrnehmungs-Spirale

Unternehmen bemühen sich, ihre Leistungen zu verbessern, um im Wettbewerb zu bestehen. Haben sich die Kunden an ein höheres Leistungsniveau gewöhnt, steigen ihre Anforderungen. Im Laufe der Zeit wird es daher immer schwieriger, Kunden zufrieden zu stellen.

Auch wegen der Erwartungs-Wahrnehmungs-Spirale ist Kundenorientierung so wichtig: Gelingt es, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen und ihn an das Unternehmen zu binden, wird er nicht mehr allein die Produkte oder Dienstleistungen bewerten, sondern immer auch die Qualität der Beziehung zum und seine bisherigen Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern berücksichtigen.

2.1.2 Wie bilden sich Erwartungen?

Erwartungen haben verschiedene Quellen, die vier wichtigsten sind (Zeit-haml, Parasuraman & Berry, 1992):

1. *Persönliche Bedürfnisse*: Menschen unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen und Motiven (Nerdinger, 1995) – was dem einen wichtig ist, mag einem anderen gleichgültig sein oder ihn gar verärgern. So haben z. B. manche Kunden das Bedürfnis, von ihrem Bankberater ständig über neue Finanzprodukte unterrichtet zu werden, anderen ist ein solches Verhalten dagegen eher lästig. Die persönlichen Bedürfnisse geben also die Richtung der Erwartungen vor.
2. *Bisherige Erfahrungen*: Wer sich zum ersten mal ein Auto kauft, erwartet vor allem, dass es fährt – mit der Zeit steigen die Erwartungen an Komfort, Sicherheit und vieles mehr. Wer zum ersten mal Aktien kauft, dem ist vielleicht nur wichtig, dass er von seinem Wertpapiermakler respektiert wird, mit der Erfahrung erhöhen sich aber die Ansprüche an seine Fachkompetenz und die erwirtschafteten Gewinne.
3. *Mündliche Empfehlungen*: Bei Produkten, die man noch nicht kennt, haben die Empfehlungen vertrauenswürdiger Personen besonderen Einfluss.

Erwartungen entstehen aus verschiedenen Quellen

Für Dienstleistungen gilt das allgemein – da man ihre Qualität nicht vor dem Kauf prüfen kann, verlassen sich Kunden häufig auf die Ratschläge von Verwandten und Bekannten. Wurde ein Zahnarzt oder ein Rechtsanwalt von diesen „wärmstens empfohlen“, geht man auch mit entsprechend hohen Erwartungen zu ihm.

4. *Kommunikation durch das Unternehmen:* Alle Versprechungen, die ein Unternehmen macht, beeinflussen die Erwartungen. Dazu zählen die Anzeigen, in denen z. B. eine Bank behauptet, dass sie ihren Kunden Vertrauen entgegenbringt; Fernsehspots, in denen versichert wird, dass bei Diebstahl der Reiseschecks innerhalb von 24 Stunden an jedem Ort der Welt Ersatz beschafft wird; oder auch die freundliche Stimme am Telefon, die eine Reparatur bis zum nächsten Tag verspricht. Eine wichtige indirekte Form der Kommunikation bildet der Preis. Auch mit dem Preis werden Erwartungen beeinflusst. Da sich Menschen gewöhnlich an der Daumenregel „teuer ist gut“ orientieren (Nerdinger, 2001a), signalisiert der Preis immer ein bestimmtes Qualitätsniveau. Werden die damit verbundenen Erwartungen enttäuscht, sind die Folgen für den Absatz des Unternehmens meistens gravierend.

Durch die Werbung werden häufig unerfüllbare Erwartungen geweckt

Vor allem auf die Kommunikation nach außen müssen Unternehmen verstärkt achten. Da sich jedes Unternehmen möglichst im besten Licht darstellen möchte, werden in der Werbung zum Teil abenteuerliche Versprechungen gemacht, die offensichtlich mit der Realität im Unternehmen nicht abgestimmt wurden. Zum Beispiel behauptet eine Bank in ihrer Werbung, „Vertrauen ist der Anfang von allem“ und hält gleichzeitig – wie im Kreditbereich allgemein üblich – ihre Mitarbeiter dazu an, vor jeder Kreditvergabe die Bonität des Kunden peinlich genau zu prüfen (Nerdinger, 2001b). Mit einer solchen Werbung werden bei den Kunden Erwartungen aufgebaut, die ihre Mitarbeiter unmöglich erfüllen können.

Unternehmen dürfen ihren Kunden nur realistische Versprechungen machen und müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die Versprechungen einlösen können.

2.1.3 Was erwarten Kunden?

Die Erwartungen der Kunden seien am Beispiel einer Untersuchung verdeutlicht, in der Kunden von verschiedenen Dienstleistungsunternehmen befragt wurden (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992). Es handelt sich dabei um Kunden von Kreditkartenunternehmen, Wertpapiermaklern, Reparaturwerkstätten und Privatkunden von Banken. Die angebotenen Dienstleistungen unterscheiden sich in verschiedenen wichtigen Merkmalen. Reparatur- und Wartungsleistungen dienen dem materiellen Besitz der Kunden, die anderen Dienstleistungen betreffen immaterielle (finanzielle) Belange. Banken und Wertpapiermakler bieten arbeitsintensive Dienste an, die im

direkten Kontakt mit dem Kunden verrichtet werden, wogegen Reparaturleistungen lediglich bei der Annahme bzw. der Abholung einen Kontakt mit dem Kunden erfordern. Wertpapiermakler und Reparaturwerkstätten erzielen mit ihren Leistungen anhaltende Wirkungen, dagegen stiften Banken und Kreditkarten sofortigen Nutzen. Die untersuchten Dienstleistungen sind also recht unterschiedlich, die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistungen stimmen dagegen weitgehend überein. Sie können daher als die wesentlichen Erwartungen betrachtet werden, die Kunden an Dienstleistungen richten.

In Gruppendiskussionen mit Kunden solcher Unternehmen zeigten sich die in Tabelle 1 aufgeführten zehn Klassen von Erwartungen.

Tabelle 1:
Erwartungen von Kunden, nach Zeithaml, Parasuraman & Berry (1992, S. 34 ff.)

Kriterien	Definition	Beispiele spezifischer Kundenfragen
Materielles	Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie des Personals und der gedruckten Kommunikationsmittel	Sind Schalterhalle und sonstige Einrichtungen der Bank attraktiv? Ist mein Wertpapiermakler angemessen gekleidet? Sind die Abrechnungen zu meiner Kreditkartennutzung verständlich? Machen die Werkzeuge in der Reparaturwerkstatt einen modernen Eindruck?
Zuverlässigkeit	Fähigkeit, den versprochenen Service verlässlich und präzise auszuführen	Wenn mir eine Bankangestellte der Kreditabteilung einen Rückruf in 15 Minuten verspricht, wird das eingehalten? Befolgt der Wertpapiermakler meine genauen Anweisungen zum Kauf oder Verkauf? Stimmen die Abrechnungen zu meiner Kreditkartennutzung? Wird meine Waschmaschine auf Anrieb richtig repariert?
Entgegenkommen	Bereitschaft, Kunden zu helfen und sie prompt zu bedienen	Wenn mit meinem Bankauszug etwas nicht stimmt, bringt die Bank es schnell in Ordnung? Antwortet mein Wertpapiermakler bereitwillig auf meine Fragen? Werden Belastungen für zurückgegebene Waren auf meinem Konto prompt gutgeschrieben? Kann die Reparaturfirma mit mir einen genauen Termin vereinbaren?

Die Erwartungen der Kunden von Dienstleistungsunternehmen

Tabelle 1 (Fortsetzung):

Erwartungen von Kunden, nach Zeithaml, Parasuraman & Berry (1992, S. 34 ff.)

Kriterien	Definition	Beispiele spezifischer Kundenfragen
Kompetenz	Beherrschung des notwendigen beruflichen Könnens und Fachwissens zur Ausführung der Dienstleistung	<p>Kann der Kundenbetreuer meine Aufträge ohne Wenn und Aber abwickeln?</p> <p>Kann mein Wertpapiermakler der Marktentwicklung genau folgen?</p> <p>Kann ich von meinem Kreditkartenunternehmen telefonisch Antworten auf meinen Fragen bekommen?</p> <p>Weiß der Reparateur, was er tut?</p>
Zuvorkommenheit	Höflichkeit und Freundlichkeit des Kontaktpersonals	<p>Ist das Betragen des Bankangestellten angenehm?</p> <p>Gibt sich mein Wertpapiermakler sehr geschäftig, wenn ich ihn etwas frage?</p> <p>Gehen die Telefonistinnen bei meiner Kreditkartenfirma immer höflich auf meine telefonischen Anfragen ein?</p> <p>Zieht der Reparateur seine schmutzigen Schuhe aus, bevor er auf meinen Teppich geht?</p>
Vertrauenswürdigkeit	Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Dienstleisters	<p>Genießt die Bank einen guten Ruf?</p> <p>Überlässt mein Wertpapiermakler mir Kaufentscheidungen, ohne Druck auszuüben?</p> <p>Stehen den Zins- und Gebührenbelastungen meiner Kreditkartenfirma korrekte Salden und angemessene Leistungen gegenüber?</p> <p>Garantiert die Werkstatt ihre Leistungen?</p>
Sicherheit	Kunden nicht Gefahren oder Risiken überlassen	<p>Kann ich den Bankautomaten ohne Risiko benutzen?</p> <p>Weiß mein Wertpapiermakler um inflationäre Risiken in Übersee?</p> <p>Ist meine Kreditkarte vor missbräuchlicher Nutzung durch andere geschützt?</p> <p>Kann ich mich darauf verlassen, dass die Reparatur gründlich ausgeführt wurde?</p> <p>Garantiert die Werkstatt ihre Leistungen?</p>

Tabelle 1 (Fortsetzung):

Erwartungen von Kunden, nach Zeithaml, Parasuraman & Berry (1992, S. 34 ff.)

Kriterien	Definition	Beispiele spezifischer Kundenfragen
Erreichbarkeit	Leichter Zugang zu Ansprechpartnern	Wie schnell kann ich meinen Bankbetreuer erreichen, wenn ich ein Problem habe? Kann ich meinen Wertpapiermakler telefonisch leicht erreichen? Hat meine Kreditkartenfirma eine Telefonnummer, unter der sie 24 Stunden gebührenfrei erreichbar ist? Ist die Werkstatt günstig gelegen?
Kommunikation	Den Kunden zuhören und sie in einer für Laien verständlichen Sprache informiert halten	Kann der Bankberater Zinsen und Gebühren für den Hypothekenkredit einleuchtend erklären? Enthält sich mein Wertpapiermakler unverständlichen Fachsimpelns? Wird mir bereitwillig zugehört, wenn ich meine Kreditkartenfirma anrufe? Ruft mich die Werkstatt an, wenn sie eine Verabredung nicht einhalten kann?
Kundenverständnis	Sich die Mühe machen, die Kunden und ihre Bedürfnisse kennen zu lernen	Erkennt mich jemand in der Bank, deren regelmäßiger Kunde ich bin? Versucht mein Wertpapiermakler festzustellen, welche spezifischen finanziellen Ziele ich verfolge? Ist mein Kreditkartenlimit angemessen? Ist die Werkstatt bereit, flexibel auf meine Terminvorstellungen einzugehen?

Die meisten Erwartungen richten sich direkt auf das Verhalten der Mitarbeiter, die mit dem Kunden in Kontakt kommen: Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Kompetenz, Zuvorkommenheit, Vertrauenswürdigkeit, Erreichbarkeit, Kommunikation und Kundenverständnis – alle diese Erwartungen müssen die Mitarbeiter erfüllen. Entscheidend ist also das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt, denn es gilt:

Die meisten Erwartungen richten sich an das Verhalten der Mitarbeiter

Für die Kunden sind die Mitarbeiter, mit denen sie in Kontakt kommen, das Unternehmen.

Gelingt es den Mitarbeitern, diese Erwartungen zu erfüllen, ist eine wesentliche Voraussetzung der Kundenzufriedenheit erfüllt.

2.2 Kundenzufriedenheit

2.2.1 Was ist Kundenzufriedenheit?

Das Gefühl
der Zufrieden-
heit wirkt nur
kurzfristig

Kundenzufriedenheit hat verschiedene Aspekte. Zum einen ist es ein Gefühl, das sich nach der positiven Bewertung eines Produktes oder einer Dienstleistung einstellt (Stauss, 1999b; Homburg, 2001). Unzufriedenheit ist entsprechend das Gefühl, das einer negativen Bewertung folgt. Solche Gefühle sind eher kurzfristiger Natur – der Kunde erlebt z. B., wie sich die Stewardess um sein Wohlbefinden im Flugzeug bemüht, bewertet dies positiv und fühlt sich zufrieden. Hat er aber das Flugzeug verlassen und geht wieder seinen Geschäften nach, wird das Gefühl schnell verfliegen. Die Fluggesellschaft ist aber daran interessiert, dass der Kunde langfristig eine positive Haltung gegenüber dem Unternehmen und seinen Dienstleistungen entwickelt. Eine solche überdauernde Haltung oder *Einstellung* umfasst drei Aspekte:

Die Einstel-
lung wirkt
längerfristig

1. Die *Meinung* über das Unternehmen oder seine Produkte, das heißt alles, was der Kunde darüber weiß;
2. Die *Gefühle*, also die emotionalen Reaktionen auf das Unternehmen und seine Produkte;
3. Die *Verhaltensbereitschaft*, die sich auf die Frage bezieht, ob der Kunde die Absicht hat, die Produkte oder Dienstleistungen wieder zu kaufen und das Unternehmen weiter zu empfehlen.

Während also das Gefühl der Zufriedenheit aus der Bewertung eines einzelnen Erlebnisses entspringt, umfasst die Einstellung das Wissen, die Gefühle und die Verhaltensabsichten, die aus der Bewertung der Erfahrungen mit einem Unternehmen und dessen Produkten und Dienstleistungen entstehen. Solche Einstellungen bilden die zeitlich überdauernde Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit. Zufriedenheit im Sinne einer Einstellung entsteht aus direkten Erfahrungen mit

- dem Unternehmen,
- seinen Mitarbeitern,
- den Angeboten sowie
- den verschiedenen Formen der Kommunikation.

Von besonderer Bedeutung sind die direkten Kontakte mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, die Augenblicke der Wahrheit (Stauss, 1999a). Bei diesen Kontakten werden die Erwartungen entweder bestätigt, übertroffen oder verfehlt.

2.2.2 Wie entsteht Kundenzufriedenheit?

Nach dem sogenannten „Diskonfirmations-Modell“ (Stauss, 1999b) bewertet der Kunde jeden Kontakt mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern oder den Produkten, indem er seine Erlebnisse mit den Erwartungen ver-