

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                                   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Kundenorientierung als Erfolgsfaktor                                | 3         |
| 1.2      | Wirtschaftliche Faktoren                                            | 4         |
| 1.2.1    | Internationalisierung und Globalisierung                            | 4         |
| 1.2.2    | Intensivierung des Wettbewerbs                                      | 4         |
| 1.2.3    | Verkürzte Produktlebenszyklen                                       | 5         |
| 1.2.4    | Aktuelle Herausforderungen für das<br>Kundenmanagement              | 5         |
| 1.3      | Gesellschaftliche Faktoren                                          | 6         |
| 1.3.1    | Konsumerismus                                                       | 6         |
| 1.3.2    | Wertewandel                                                         | 9         |
| 1.4      | Auswirkungen der Kundenzufriedenheit                                | 10        |
| 1.4.1    | Kundenzufriedenheit und Wiederkauf                                  | 11        |
| 1.4.2    | Kundenzufriedenheit und Cross-Selling                               | 11        |
| 1.4.3    | Kundenzufriedenheit und Preissensibilität                           | 12        |
| 1.4.4    | Kundenzufriedenheit und positive<br>Mund-zu-Mund-Kommunikation      | 12        |
| 1.4.5    | Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert                            | 13        |
| 1.5      | Zusammenfassung und Aufgaben                                        | 14        |
| 1.5.1    | Zusammenfassung                                                     | 14        |
| 1.5.2    | Wiederholungsfragen                                                 | 14        |
| 1.5.3    | Aufgaben                                                            | 14        |
| 1.5.4    | Lösungen                                                            | 14        |
|          | Literatur                                                           | 15        |
| <b>2</b> | <b>Theorie der Kundenzufriedenheit</b>                              | <b>17</b> |
| 2.1      | Einleitung: Paradigmen, theoretische Leitprinzipien<br>und Theorien | 18        |
| 2.1.1    | Paradigmen                                                          | 18        |
| 2.1.2    | Theoretische Leitprinzipien                                         | 19        |
| 2.1.3    | Theorien                                                            | 19        |
| 2.2      | Zum Begriff der Kundenzufriedenheit                                 | 20        |
| 2.3      | Zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit                               | 20        |
| 2.3.1    | Kundenorientierung                                                  | 20        |
| 2.3.2    | Kundennähe                                                          | 20        |
| 2.3.3    | Kundenzufriedenheit                                                 | 22        |

|          |                                                                                                                                          |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.4    | Kundenloyalität .....                                                                                                                    | 22        |
| 2.3.5    | Kundenbindung .....                                                                                                                      | 22        |
| 2.4      | Entstehung von Kundenzufriedenheit .....                                                                                                 | 22        |
| 2.4.1    | Das Confirmations-/Disconfirmations-Paradigma ....                                                                                       | 22        |
| 2.4.2    | Die Assimilationstheorie .....                                                                                                           | 25        |
| 2.4.3    | Die Kontrasttheorie .....                                                                                                                | 26        |
| 2.4.4    | Die Assimilations-Kontrast-Theorie .....                                                                                                 | 26        |
| 2.4.5    | Die Attributionstheorie .....                                                                                                            | 26        |
| 2.4.6    | Die Prospect-Theorie .....                                                                                                               | 28        |
| 2.4.7    | Das qualitative Zufriedenheitsmodell .....                                                                                               | 28        |
| 2.4.8    | Das Kano-Modell und die Opponent-<br>Prozess-Theorie .....                                                                               | 31        |
| 2.5      | Wirkungen der Kundenzufriedenheit .....                                                                                                  | 34        |
| 2.5.1    | Die Equity-Theorie .....                                                                                                                 | 34        |
| 2.5.2    | Die Lerntheorien .....                                                                                                                   | 35        |
| 2.5.3    | Die Dissonanztheorie .....                                                                                                               | 37        |
| 2.5.4    | Die Risikotheorie .....                                                                                                                  | 38        |
| 2.6      | Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und<br>Kundenbindung .....                                                                 | 39        |
| 2.7      | Zusammenfassung und Aufgaben .....                                                                                                       | 41        |
| 2.7.1    | Wiederholungsfragen .....                                                                                                                | 41        |
| 2.7.2    | Aufgaben .....                                                                                                                           | 41        |
| 2.7.3    | Lösungen .....                                                                                                                           | 42        |
|          | Literatur .....                                                                                                                          | 42        |
| <b>3</b> | <b>Messung der Kundenzufriedenheit .....</b>                                                                                             | <b>47</b> |
| 3.1      | Besonderheiten und Anforderungen der Kunden-<br>zufriedenheitsmessung .....                                                              | 47        |
| 3.2      | Überblick über ein Projekt zur Messung der<br>Kundenzufriedenheit .....                                                                  | 50        |
| 3.3      | Initialzündung und Ziele – Der Anstoß durch die<br>Geschäftsführung .....                                                                | 51        |
| 3.4      | Aufklärung und Motivation der Mitarbeiter sowie<br>Zusammenstellung eines interdisziplinären<br>Kundenzufriedenheitsmessungs-Teams ..... | 52        |
| 3.5      | Problemformulierung .....                                                                                                                | 53        |
| 3.6      | Auswahl der Kundengruppen .....                                                                                                          | 54        |
| 3.7      | Festlegung des Untersuchungsdesigns .....                                                                                                | 55        |
| 3.8      | Eigen- und/oder Fremdforschung .....                                                                                                     | 56        |
| 3.9      | Explorative Vorstudie zur Ermittlung der relevanten<br>Zufriedenheitskriterien .....                                                     | 58        |
| 3.9.1    | Das Tiefeninterview .....                                                                                                                | 58        |
| 3.9.2    | Die Gruppendiskussion .....                                                                                                              | 59        |
| 3.9.3    | Die Beschwerdeanalyse .....                                                                                                              | 60        |
| 3.9.4    | Die Opus-Analyse .....                                                                                                                   | 61        |
| 3.9.5    | Das Lead-User-Konzept .....                                                                                                              | 62        |
| 3.9.6    | Methode der Kritischen Ereignisse .....                                                                                                  | 63        |

|          |                                                                                            |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.9.7    | Blueprinting und Kundenprozessanalyse bzw.<br>Sequenzielle Ereignismethode . . . . .       | 65         |
| 3.9.8    | Beobachtung . . . . .                                                                      | 65         |
| 3.10     | Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums. . . . .                                         | 67         |
| 3.10.1   | Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der<br>Kundenzufriedenheit . . . . .             | 68         |
| 3.10.2   | Kundenzufriedenheitskriterien. . . . .                                                     | 70         |
| 3.10.3   | Skalen zur Messung der Kundenzufriedenheit . . . . .                                       | 71         |
| 3.10.4   | Gewichtung der Zufriedenheitskriterien . . . . .                                           | 73         |
| 3.10.5   | Auswahl der Befragungsform . . . . .                                                       | 77         |
| 3.10.6   | Fragebogengestaltung und Pretest . . . . .                                                 | 78         |
| 3.11     | Bestimmung der Stichprobe. . . . .                                                         | 83         |
| 3.12     | Durchführung der quantitativen<br>Kundenzufriedenheitsbefragung . . . . .                  | 85         |
| 3.13     | Auswertung und Interpretation der Ergebnisse . . . . .                                     | 87         |
| 3.13.1   | Auswertung qualitativer Ergebnisse . . . . .                                               | 87         |
| 3.13.2   | Auswertung quantitativer Ergebnisse . . . . .                                              | 87         |
| 3.14     | Ergebnisdarstellung . . . . .                                                              | 99         |
| 3.14.1   | Schriftlicher Ergebnisbericht . . . . .                                                    | 99         |
| 3.14.2   | Mündliche Ergebnispräsentation . . . . .                                                   | 100        |
| 3.15     | Hürden und Umsetzungsprobleme. . . . .                                                     | 101        |
| 3.16     | Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen . . . . .                                             | 102        |
| 3.17     | Zusammenfassung und Aufgaben . . . . .                                                     | 103        |
| 3.17.1   | Wiederholungsfragen . . . . .                                                              | 103        |
| 3.17.2   | Aufgaben . . . . .                                                                         | 103        |
| 3.17.3   | Lösungen . . . . .                                                                         | 104        |
|          | Literatur. . . . .                                                                         | 104        |
| <b>4</b> | <b>Management der Kundenzufriedenheit . . . . .</b>                                        | <b>107</b> |
| 4.1      | Strategisches Kundenzufriedenheits- und<br>Kundenbindungsmanagement . . . . .              | 108        |
| 4.1.1    | Konzept des strategischen Kundenzufriedenheits-<br>und Kundenbindungsmanagements . . . . . | 108        |
| 4.1.2    | Balanced Scorecard . . . . .                                                               | 110        |
| 4.1.3    | Prozessmanagement. . . . .                                                                 | 114        |
| 4.1.4    | Kundenorientierte Unternehmenskultur. . . . .                                              | 117        |
| 4.2      | Customer Relationship Management (CRM) . . . . .                                           | 118        |
| 4.2.1    | Konzept des Customer Relationship Managements. . . . .                                     | 118        |
| 4.2.2    | Operatives Customer Relationship Management. . . . .                                       | 120        |
| 4.2.3    | Analytisches Customer Relationship Management . . . . .                                    | 121        |
| 4.2.4    | Kollaboratives Customer Relationship Management . . . . .                                  | 123        |
| 4.2.5    | Social Customer Relationship Management . . . . .                                          | 123        |
| 4.2.6    | Mobile Customer Relationship Management<br>(mCRM). . . . .                                 | 123        |
| 4.3      | Kundenorientiertes Erwartungsmanagement. . . . .                                           | 124        |
| 4.3.1    | Konzept des kundenorientierten<br>Erwartungsmanagements . . . . .                          | 124        |
| 4.3.2    | Maßnahmen des kundenorientierten<br>Erwartungsmanagements . . . . .                        | 125        |

---

|        |                                                                   |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4    | Kundenorientiertes Qualitätsmanagement.....                       | 126 |
| 4.4.1  | Konzept des kundenorientierten<br>Qualitätsmanagements.....       | 126 |
| 4.4.2  | Benchmarking .....                                                | 128 |
| 4.4.3  | Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)...                | 130 |
| 4.4.4  | Fishbone-Analyse .....                                            | 133 |
| 4.4.5  | Verfahren der Statistical Process Control .....                   | 134 |
| 4.4.6  | Poka-Yoke-Verfahren.....                                          | 135 |
| 4.4.7  | Betriebliches Vorschlags- und<br>Verbesserungswesen (VFW).....    | 136 |
| 4.5    | Kundenorientiertes Produktmanagement.....                         | 136 |
| 4.5.1  | Konzept des kundenorientierten<br>Produktmanagements.....         | 136 |
| 4.5.2  | Kundenorientierte Produktentwicklung<br>mit QFD .....             | 137 |
| 4.5.3  | Kundenorientierte Programm- und<br>Sortimentsentwicklung .....    | 139 |
| 4.5.4  | Kundenorientierte Servicepolitik.....                             | 143 |
| 4.6    | Kundenorientiertes Preismanagement .....                          | 144 |
| 4.6.1  | Konzept des kundenorientierten Preismanagements ...               | 144 |
| 4.6.2  | Der Preis als Determinante der<br>Kundenzufriedenheit .....       | 145 |
| 4.6.3  | Preisbezogene Auswirkungen der<br>Kundenzufriedenheit .....       | 146 |
| 4.7    | Kundenorientiertes Distributionsmanagement.....                   | 147 |
| 4.7.1  | Konzept des kundenorientierten<br>Distributionsmanagements.....   | 147 |
| 4.7.2  | Handelskundenorientiertes<br>Distributionsmanagement .....        | 147 |
| 4.7.3  | Endkundenorientiertes Distributionsmanagement ...                 | 148 |
| 4.8    | Kundenorientiertes Personalmanagement .....                       | 149 |
| 4.8.1  | Konzept des kundenorientierten<br>Personalmanagements .....       | 149 |
| 4.8.2  | Kundenorientierter Personalmanagementprozess ...                  | 151 |
| 4.8.3  | Kundenorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme. ...              | 154 |
| 4.9    | Kundenorientiertes Kommunikationsmanagement .....                 | 155 |
| 4.9.1  | Konzept des kundenorientierten<br>Kommunikationsmanagements ..... | 155 |
| 4.9.2  | Mobile Marketing .....                                            | 156 |
| 4.9.3  | Social Media-Marketing .....                                      | 158 |
| 4.9.4  | Kundenclubs .....                                                 | 161 |
| 4.9.5  | Virtual Communities .....                                         | 163 |
| 4.9.6  | Kundenkarten.....                                                 | 164 |
| 4.10   | Beschwerdemanagement .....                                        | 165 |
| 4.10.1 | Konzept des Beschwerdemanagements.....                            | 165 |
| 4.10.2 | Direktes Beschwerdemanagement.....                                | 168 |
| 4.10.3 | Indirektes Beschwerdemanagement.....                              | 169 |

---

|          |                                                              |            |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| 4.11     | Kundenrückgewinnungsmanagement (KRM) . . . . .               | 170        |
| 4.11.1   | Konzept des Kundenrückgewinnungsmanagements . . .            | 170        |
| 4.11.2   | Strategisches Kundenrückgewinnungsmanagement . . .           | 171        |
| 4.11.3   | Operatives Kundenrückgewinnungsmanagement . . .              | 172        |
| 4.12     | Customer Experience Management . . . . .                     | 174        |
| 4.12.1   | Konzept des Customer Experience Managements . . .            | 174        |
| 4.12.2   | Management der Customer Experience . . . . .                 | 175        |
| 4.12.3   | Controlling des Customer Experience<br>Managements . . . . . | 176        |
| 4.12.4   | Quo Vadis Customer Experience Management . . . .             | 176        |
| 4.13     | Zusammenfassung und Aufgaben . . . . .                       | 177        |
| 4.13.1   | Wiederholungsfragen . . . . .                                | 178        |
| 4.13.2   | Aufgaben . . . . .                                           | 178        |
| 4.13.3   | Lösungen . . . . .                                           | 178        |
|          | Literatur . . . . .                                          | 178        |
| <b>5</b> | <b>Quo vadis Kundenmanagement . . . . .</b>                  | <b>185</b> |
| 5.1      | CRM-Studie 2020 . . . . .                                    | 185        |
| 5.2      | Trendbook Smarter Customer Experience . . . . .              | 189        |
| 5.3      | Die Einschätzung von Jörg Stefan (DEFACTO) . . . . .         | 190        |
| 5.4      | Zusammenfassung und Aufgaben . . . . .                       | 191        |
| 5.4.1    | Wiederholungsfragen . . . . .                                | 191        |
| 5.4.2    | Aufgaben . . . . .                                           | 191        |
| 5.4.3    | Lösungen . . . . .                                           | 191        |
|          | Literatur . . . . .                                          | 192        |